



**MASARYKOVA UNIVERZITA**

**AKTUALIZACE  
DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU  
MASARYKOVY UNIVERZITY  
NA ROK 2010**

**Brno, dne 6. 10. 2009**



# 1 ÚVOD

Masarykova univerzita vychází při formulaci této aktualizace z *Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity v Brně do roku 2010* a dlouhodobých záměrů jednotlivých fakult a navazuje na příslušné dokumenty MŠMT, zejména *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škola na období 2006–2010* a jeho aktualizaci pro rok 2010. Aktualizace se opírá o výsledky vnitřních evaluačních procesů, výsledky institucionálního výzkumu prováděného soustavně na Masarykově univerzitě a výsledky komparativní analýzy postavení univerzity v českém vysokém školství. Priority pro rok 2010 jsou uváděny v základním členění odpovídajícím struktuře Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity.

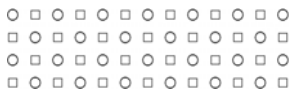
## 2 POSTAVENÍ MASARYKOVY UNIVERZITY V ČESKÉM VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ

Následující SWOT analýza postavení Masarykovy univerzity v kontextu českého vysokého školství je založena na srovnávacích analýzách, jež každoročně připravuje pro potřeby vedení MU a vedení fakult Odbor pro strategii Rektorátu MU. Pro srovnání jsou využívána veřejně přístupná data Ústavu pro informace ve vzdělávání a data z výročních zpráv českých univerzit. Přitom je třeba podtrhnout, že benchmarking na úrovni univerzit jako celku naráží na řadu interpretačních obtíží, pramenících zejména z rozdílů vnitřní oborové struktury jednotlivých univerzit. Klíčovou roli v tomto srovnání hraje pro Masarykovu univerzitu z pochopitelných důvodů Univerzita Karlova, dále v řadě parametrů relativně vyrovnaná skupina velkých technických univerzit (ČVUT, VŠB-TUO, VUT) a konečně Univerzita Palackého s podobnou oborovou strukturou. Tato SWOT analýza je aktualizací analýzy z roku 2008.

### *Silné stránky*

- Silnou stránkou je nadále vysoká (v českém kontextu opakovaně nejvyšší) poptávka po studiu, jež umožňuje univerzitě každoroční nárůst počtu studentů kolem 5 % při zachování relativně vysoké výběrovosti. Porovnání dynamiky růstu českých univerzit ukazuje, že MU s růstem 5,8 % v roce 2008 patří společně s UK (5 %) k pomyslnému středu spektra českých univerzit, některé menší školy (ČZU, UTB, MZLU) rostou výrazně rychleji (kolem 10 %), některé ovšem naopak registrují opakovaný pokles či stagnaci, což se týká především tradičních technických škol (ČVUT, VUT).
- Za silnou stránku a konkurenční výhodu Masarykovy univerzity je třeba považovat také schopnost získávat netradiční typy studentů do kombinované formy studia a diverzifikovat tak poptávku po studiu v době populačního poklesu ve věkové kohortě maturantů. V tomto ohledu se podobně chová z klíčových konkurentů pouze Univerzita Palackého a Vysoká škola báňská, Univerzita Karlova i ostatní velké technické univerzity dosahují výrazně nižšího podílu.
- Masarykova univerzita s 11,2 % zahraničních studentů patří z tohoto hlediska k nejatraktivnějším univerzitám v ČR, z velkých škol dosahuje vyššího podílu pouze Univerzita Karlova (13,1 %), přičemž v roce 2008 rostl tento podíl na MU rychleji a daří se tak dohánět odstup od hlavního konkurenta.
- Silnou stránkou je efektivní zapojení studentů doktorských studijních programů do týmového výzkumu podporovaného zejména výzkumnými záměry, výzkumnými centry a centry základního výzkumu, při jejichž získání i hodnocení jejich výsledků byla MU mimořádně úspěšná.
- Masarykova univerzita se systematicky věnuje zkvalitňování kvalifikační struktury akademických pracovníků.





- Zavádění informačních technologií v podpoře výuky, změny v organizaci výuky a ve výukových metodách a v neposlední řadě mzdová politika stabilizující pedagogický personál umožnily Masarykově univerzitě dosáhnout vysoké efektivity vyjádřené počtem studentů připadajících na jednoho učitele (24,8 studenta na učitele). Srovnání univerzit z hlediska tohoto parametru je sice zvláště problematické v důsledku rozdílné struktury oborů a skladby koeficientů financování na jednotlivých univerzitách, rozdíl je však nápadný zejména v porovnání s Univerzitou Palackého (17,5 studenta na učitele), jež má podobnou oborovou strukturu. Na druhé straně lze registrovat na MU další růst tohoto počtu i v posledních letech (24,8 % v roce 2008 oproti 24,0 % v roce 2007), což přes nepochybné ekonomické přínosy může budít obavy o kvalitu studia. Další růst počtu studentů na učitele nelze považovat za žádoucí.
- Využitím informačních technologií je podmíněno také mimořádné postavení, které má Masarykova univerzita, pokud jde o přístupnost její programové nabídky pro osoby se specifickými nároky vyplývajícími ze zdravotního stavu.
- Kvantitativní růst Masarykovy univerzity je vyvažován pozorností věnovanou otázkám kvality ve výuce a výzkumu. Od roku 2008 testovaný model vnitřního hodnocení studijních oborů za účasti externích hodnotitelů a zástupců zaměstnavatelů se v roce 2009 rozšiřuje na všechny fakulty.
- Dosavadní průběh přípravy projektů do OP VaVpI a aktivní role MU při negociaci nastavení OP s MŠMT ukazuje, že MU disponuje ve srovnání s ostatními konkurenty poměrně kvalitním profesionálním zázemím pro přípravu těchto projektů.
- Vysoká úspěšnost projektů v rámci OP VK ukazuje vysokou motivaci a profesionalitu akademických i administrativních pracovníků na fakultách MU.

### *Slabé stránky*

- Z hlediska výzkumného zaměření univerzity lze považovat za slabou stránku Masarykovy univerzity podíl doktorandů na celkovém počtu studentů ve výši 8 %, který meziročně dokonce klesá. Jakkoliv je tento poměr v posledních letech významně ovlivněn strmým růstem počtu studentů přijímaných do bakalářského studia, který se teprve postupně „přelévá“ do navazujících magisterských programů a v budoucnu vytvoří podmínky pro růst počtu doktorandů, ukazuje se, že v minulosti přijatá rozpočtová motivační opatření nemají zatím žádoucí efekt. Dosažený počet doktorandů připadajících na úvazek profesora či docenta (6,3) je sice vyšší proti většině ostatních škol, ve srovnání s Univerzitou Karlovou (6,6 doktorandů na úvazek profesora nebo docenta) je mírně nižší. Je třeba zvýšit absolutní počet doktorandů, přičemž udržení či zvýšení kvality doktorského studia je třeba zajistit dalším posilováním kvalifikační struktury sboru akademických pracovníků. Druhým faktorem omezujícím počet doktorandů je nedostatek prostor pro jejich výzkumnou činnost, který se projevuje na řadě fakult MU.
- Za slabou stránku je třeba považovat přetrvávající poměrně nízkou schopnost Masarykovy univerzity získávat studenty z regionů mimo přirozenou spádovou oblast. Jakkoliv je srovnání z hlediska trvalého bydliště studentů podle krajů opět komplikováno různými metodickými obtížemi (krajské členění ČR s různou velikostí krajů i spádovostí center), je zřejmé, že se zatím daří jen částečně etablovat Masarykovu univerzitu jako „celonárodní“ vzdělávací alternativu k tradičnímu pražskému centru. Takové posilování pozice je žádoucí zejména v navazujících magisterských a doktorských programech.
- Za slabou stránku je třeba nadále považovat přetrvávající disproporci mezi počtem studentů a disponibilními plochami, a to navzdory realizaci programu rekonstrukcí a výstavby univerzitního kampusu.
- Slabou stránkou Masarykovy univerzity a celého českého vysokého školství je v mezinárodním měřítku nepatrný podíl zahraničních učitelů a výzkumných pracovníků na celkovém počtu akademických pracovníků.
- Slabou stránku MU odhaluje srovnání počtu neúspěšných studentů v roce 2008 na základě údajů ve výročních zprávách jednotlivých vybraných vysokých škol. Vztaheno k celkovému počtu všech studentů se Masarykova univerzita se studijní neúspěšností ve





výši 16 % blíží situaci technických vysokých škol. Univerzita Karlova a Univerzita Palackého v Olomouci se pohybují okolo 10 % neúspěšnosti. Ve spojení s vysokou výběrovostí na vstupu (ve srovnání s technickými školami i UK a UP) tato data mohou signalizovat např. problémy v organizaci studia a kvalitě podpory studentů (chybějící či nedostatečné poradenství v případě studijních potíží apod.).

## ***Příležitosti***

- Jedinou příležitostí pro rozvoj Masarykovy univerzity v oblasti vzdělávací i výzkumné jsou v období do roku 2013 strukturální fondy Evropské unie. Porovnání úspěšnosti MU v prvních výzvách OP VK a dynamika této úspěšnosti v průběhu roku 2009 vytvářejí dobrou příležitost pro získání prostředků, jež by umožnily částečně vyrovnat negativní dopady poklesu normativního financování.
- V této souvislosti je zvláště významná spolupráce univerzit a výzkumných institucí s veřejnou správou a podniky na úrovni regionu. Koordinace rozvojových strategií partnerů a jejich vzájemná spolupráce ve výzkumných, inovačních a vzdělávacích aktivitách je významným faktorem, který bude ovlivňovat úspěšnost Masarykovy univerzity v soutěži o prostředky ze strukturálních fondů. Institucionálními nástroji této spolupráce jsou Jihomoravské inovační centrum, Brněnské centrum evropských studií, Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu, různé klastry, spolupráce na půdě hospodářských komor apod.
- Klíčovým projektem, jehož úspěch by zásadně ovlivnil výzkumnou konkurenceschopnost Masarykovy univerzity, je společný projekt Středoevropského technologického institutu (CEITEC), připravovaný ve spolupráci s brněnskými univerzitami a dalšími výzkumnými institucemi.
- Neopakovatelnou příležitostí otevírají výzvy OP VaVpI zaměřené na budování výzkumné a vzdělávací infrastruktury univerzity.

## ***Ohrožení***

- Významným ohrožením rozvoje Masarykovy univerzity je pokračující pokles normativního financování připadajícího na studenta při současné neochotě politických elit otevřít cestu k alternativním zdrojům financování provozu univerzity. Toto ohrožení se prohlubuje s ekonomickou recesí či stagnací.
- Dalším významným ohrožením je prohlubující se politická nestabilita, jež vedla k ochromení aktivity státu v oblasti reforem terciárního vzdělávání.
- Realizace společných projektů i individuálních projektů v oblasti výzkumné infrastruktury je vystavena rizikům plynoucím z nevyjasněného rámce budoucího financování výzkumu a vývoje na národní úrovni, což ohrožuje udržitelnost těchto projektů a tím i šance na jejich úspěšné schválení.
- Podobné ohrožení představuje extrémní byrokratická zátěž spojená s monitorováním projektů úspěšně schválených k financování v rámci OP VK.





### 3 STUDIUM

#### *Priorita 1: Zvyšování kvality a rozvoj nabídky studia ve všech formách vzdělávání*

##### **Stručný popis priority:**

Trvalým cílem Masarykovy univerzity zůstává zlepšování podmínek studia a rozvoj nabídky v akreditovaných studijních programech i v programech celoživotního vzdělávání. Masarykova univerzita postupně dotváří soubor nástrojů pro sledování a zabezpečení kvality studia tak, aby tyto činnosti probíhaly podle principu proporcionality na úrovni univerzity jako celku, fakulty, studijního programu, resp. oboru a jednotlivých předmětů. Cílem pro další období bude zejména další rozvoj metod vícekriteriálního vnitřního hodnocení studijních programů a oborů, soustředěné na popis jejich vzdělávacích cílů prostřednictvím jasně stanovených cílových kompetencí absolventů, tzv. „výstupů z učení“, a to jak na úrovni oboru, tak – v souvislosti s úsilím o získání „ECTS label“ – na úrovni jednotlivých předmětů.

Zásadním úkolem pro rok 2010 je dokončit přípravu Masarykovy univerzity na zavedení národního kvalifikačního rámce v terciárním vzdělávání, k němuž by mělo dojít v roce 2011. Masarykova univerzita proto bude v návaznosti na aktivity probíhající v letech 2007 až 2009 usilovat o to, aby koncept výstupů z učení a na něm založená metoda hodnocení studijních oborů byla v roce 2010 běžně uplatňována ve studijních programech, které Masarykova univerzita uskutečňuje.

##### **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita v roce 2009, v souladu s Dlouhodobým záměrem, znatelným způsobem pokročila v realizaci stále komfortnějšího přístupu ke studijní administrativě a možnostem studia obecně. Na platformě Informačního systému bylo vyvinuto několik klíčových aplikací týkajících se správy náročných studijních agend a celoživotního vzdělání. Fakulty Masarykovy univerzity nabídly v roce 2009 celou řadu nových studijních programů, jejichž spektrum pokrývá nejen současnou poptávku na trhu práce, ale také poměrně vyhraněné zájmy ze strany uchazečů o studium. Masarykova univerzita kontinuálně usiluje o výběr kvalitních uchazečů o studium a připravuje takové studijní programy a obory, které reflektují jejich zájmy a požadavky. Uspokojivým způsobem vzrůstá počet mezifakultních studijních programů a oborů vyučovaných v anglickém jazyce. Masarykova univerzita se snaží o maximální kvalitu studijních předpokladů svých uchazečů, které vybírá prostřednictvím každoročně prověřovaných a nově zpracovávaných testů pro přijímací řízení. Snahu MU o získání kvalitních uchazečů o studium ze zahraničí podporuje možnost konání přijímacího řízení v cizím jazyce, případně po absolvování kurzu českého jazyka. Rovněž handicapovaní uchazeči mohou na žádost konat přijímací řízení upravené tak, aby podmínky zátěže byly srovnatelné s ostatními uchazeči.

V oblasti celoživotního vzdělávání Masarykova univerzita zaznamenává v posledních letech velký rozvoj týkající se nejen počtu posluchačů, ale i široké nabídky vzdělávacích programů. V kalendářním roce 2008 počet účastníků vzrostl o téměř 7 % oproti roku 2007. Všechny fakulty společně s Rektoriátem MU realizovaly celkem 458 programů celoživotního vzdělávání, kterých se účastnilo 19 810 posluchačů v prezenční, distanční nebo kombinované formě. Z toho bylo profesně zaměřeno 429 programů, kterých se účastnilo celkem 17 687 posluchačů. Největší podíl na profesním vzdělávání má Lékařská fakulta s 13 170 účastníky.

Masarykova univerzita s úspěchem uskutečňuje další ročníky mezinárodně akreditovaného studia Master of Laws (LL.M.) a Master of Public Administration (MPA), o jejichž výuku je i v době celosvětově špatné ekonomické situace zájem. Do budoucích let se předpokládá rozšíření nabídky mezinárodních validovaných vzdělávacích programů. Těžištěm vzdělávacích aktivit v oblasti CŽV





jsou programy profesně orientované, přičemž univerzita usiluje o vytvoření vazeb s jinými institucemi (podniky), v jejichž rámci by zajišťovala další vzdělávání jejich pracovníků.

Všechny fakulty využívají možností internetového Obchodního centra MU, které jako součást Informačního systému MU dává prostor dalšímu rozvoji. Obchodní centrum umožňuje elektronický prodej množství vzdělávacích programů určených různým věkovým skupinám, odborné i laické veřejnosti.

Kariérní centrum organizuje veletrh pracovních příležitostí JobChallenge, který si buduje pevnou pozici v rámci veletrhů práce v České republice. Rozvíjí budování vztahů s aplikační sférou a potenciálními zaměstnavateli. Kariérní centrum MU bylo přizváno jako zakládající člen Evropské asociace Kariérních center v rámci Evropské unie. MU získala povolení ke zprostředkování zaměstnání od Ministerstva práce a sociálních věcí a vykonává rovněž vzdělávací a poradenskou činnost ve formě specializovaných seminářů pro absolventy, poskytováním psychodiagnostiky a kariérní poradny.

Stále komfortnější způsob studia a správu studijních záležitostí zajišťují nově vytvořené aplikace Informačního systému, z nichž za povšimnutí stojí několik let plánovaná kompletní elektronická obsluha správy poplatků spojených se studiem, která realizuje celý proces vyměření poplatku. Studentům poskytuje přehled o povinnostech a závazcích, právní jistotu a transparentnost rozhodování, studijním oddělením pak zásadní podporu při administraci. V oblasti druhostupňové agendy přezkoumání rozhodnutí lze sledovat stále zvyšující se trend počtu žádostí.

V souvislosti s výběrem poplatků za studium lze konstatovat, že fakulty ne vždy dostatečně využívají možnost zpětné distribuce peněz ze stipendijního fondu mezi studenty. Fakulty mají možnost kromě mandatorních stipendií upravených ve stipendijním řádu tvořit vlastní stipendijní programy, k čemuž by měly být v následujícím roce pozitivně motivovány.

Poradenský servis na MU sehrává důležitou úlohu při tvorbě a přijímání rozhodnutí, která musí jedinci v průběhu života činit. Poradenství může přispět k větší odpovědnosti řídit svoji studijní/profesionální dráhu a dosahovat rovnováhy mezi prací a osobním životem. Znevýhodněným osobám může přispět k jejich lepšímu sociálnímu začlenění. Koncepce poradenství na MU obsahuje model poradenství, jenž přihlíží k vysokému počtu studentů, klade důraz na psychosociální koncepci studenta, který čelí v průběhu vysokoškolského života různým vývojovým stádiím. Vychází z přístupů, které zdůrazňují zkušenostní formy rozvoje a aktivní přístup studentů. Pozornost je soustředěna na informace, odborný servis a sociální oporu.

V souvislosti se zaváděním procesů hodnocení studijních oborů musí být pokračováno v definicích výstupů z učení, jejichž prozatímní stav v celouniverzitním katalogu oborů není uspokojivý. Přesto lze sledovat jistý posun v porozumění akademické obce přínosu takto jasně stanovených kompetencí absolventů daného oboru, resp. předmětu. Vývoj v této oblasti je klíčový i pro naplnění předpokladů pro úspěšné podání přihlášky k získání „ECTS label“.

### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

**Cíl 1.** Uplatnění konceptu výstupů z učení v popisu studijních programů a jejich hodnocení v rámci MU. Podání přihlášky pro udělení certifikátu ECTS Label, formulace potřebných úprav webové prezentace MU.

**Cíl 2.** Rozvoj stipendijních programů a účelné využívání stipendijního fondu MU.

**Cíl 3.** Podpora znevýhodněných studentů v průběhu studia, rozvoj psychosociálního programu kompetencí pro studenty doktorského studia potřebných pro výuku a podpora studentů přírodovědných oborů.

**Cíl 4.** Rozšíření nabídky mezinárodních validovaných vzdělávacích programů.

**Cíl 5.** Posílení rozvoje nabídky celoživotního vzdělávání a podpora využívání informačních a komunikačních technologií pro zajištění kvality a efektivity tohoto vzdělávání a role kariérního poradenství v celoživotním vzdělávání.

**Cíl 6.** Rozvoj seniorského vzdělávání jako součásti celoživotního vzdělávání s důrazem na zintenzivnění budování mezigeneračního klimatu.

**Cíl 7.** Zprostředkovávání pracovních nabídek, pořádání kurzů na rozvoj měkkých dovedností, uskutečnění veletrhu pracovních příležitostí.

**Cíl 8.** Zpracování koncepce akademické náplně Univerzitního centra Telč.

**Cíl 9.** Rozvoj institucionálního výzkumu na MU s uplatněním vícekritériálního hodnocení.





**Cíl 10.** Vytvoření podmínek pro uplatnění jednotných standardů profilu absolventa pro studijní programy a obory uskutečňované na MU, které budou založeny na definování očekávaných výsledků z učení.

**Cíl 11.** Využití dotace OP VK k inovaci studijních programů a jejich zkvalitnění ve spolupráci s komerční sférou a ostatními subjekty.

**Cíl 12.** Podpora tvůrčí činnosti talentovaných studentů v rámci činnosti fakultních týmů a vyhlášení stipendijního programu na podporu institutu studentských asistentů.

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

Cíl 1. Počet nově vznikajících studijních programů koncipovaných s uplatněním výstupů z učení. Naplnění obsahových i formálních požadavků a podání přihlášky.

Cíl 2. Zvýšení podílu stipendií vyplácených v rámci stipendijních programů.

Cíl 3. Funkční propojení činností Poradenského centra a Kariérního centra. Rozvoj skupinových programů Poradenského centra (50 tříhodinových skupinových setkání, koučování studentů formou 40 sezení), dotazníkové šetření pro výchovné poradce zaměřené na zjišťování potřeb znevýhodněných studentů SŠ a na zjišťování příčin odchodu z vysokoškolských studií, rozvoj e-poradenství formou nejčastěji kladených otázek (dotazníkové šetření). Uskutečnění přípravných kurzů pro 1. ročníky (6 setkání/360 studentů).

Cíl 4. Validace nových mezinárodních vzdělávacích programů: MPA in Management, MPA in Public Health, MSC in Sport Management.

Cíl 5. Vznik nových a inovace stávajících programů celoživotního vzdělávání v celkové výši 458 programů, posílení podpory prodeje programů prostřednictvím Obchodního centra MU, zejména programů Lékařské fakulty, zintenzivnění využívání Informačního systému MU ve smyslu aktualizace a doplnění evidence programů CŽV. Vytvoření sítě poradenských služeb v celoživotním vzdělávání na MU.

Cíl 6. Rozvoj nabídky kurzů Univerzity třetího věku vzhledem k zvyšujícímu se zájmu seniorů o toto vzdělávání, vytvoření min. 23 nových tematických kurzů nad rámec základního programu, posílení mezigeneračního dialogu při přednáškách a seminářích formou realizovaných přednášek pro seniory a studenty prezenčních a kombinovaných studií.

Cíl 7. Inzerce pracovních nabídek na webovém rozhraní v podobě nabídky pracovního uplatnění a stáží pro studenty a absolventy MU, zprostředkovatelská činnost, uskutečnění 50 seminářů a kurzů zaměřených na zlepšení měkkých dovedností formou přednášek do konce podzimního semestru 2010, uspořádání přednášek a diskusních panelů s tematikou kariérního rozvoje, organizační zabezpečení a uskutečnění nejméně jednoho veletrhu pracovních příležitostí v akademickém roce.

Cíl 8. Stabilizace akademické náplně činnosti Univerzitního centra Telč.

Cíl 9. Realizace hodnotícího procesu na vybraných oborech reprezentujících šíři disciplín vyučovaných na MU (na fakultním principu).

Cíl 10. Dotvoření manuálu pro tvorbu a hodnocení studijních oborů na základě zkušeností hodnocených oborů.

Cíl 11. Projekty OP VK, ze kterých budou podpořeny relevantní cílové skupiny, inovovány studijní programy a budou navázána partnerství a spolupráce s komerční sférou a ostatními subjekty.

Cíl 12. Zapojení vybraných talentovaných studentů do týmové práce na fakultách a vyhlášení stipendijního programu na podporu institutu studentských asistentů.

### **Finanční zdroje:**

- Rozvojové projekty
  - Centralizované prostředky
  - Poplatky (zápisné) účastníků kurzů CŽV
  - Projekty Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Realizace většiny dílčích cílů je v náplni práce zaměstnanců MU.





### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Prorektor pro vzdělávací činnost a prorektor pro sociální záležitosti a další vzdělávání, prorektorka pro informační technologie, prorektor pro strategii a rozvoj, Studijní odbor RMU, Odbor pro strategii RMU, spolupráce s děkany/proděkany fakult, vedoucí celouniverzitních pracovišť, Odbor projektové podpory RMU.

### **Způsob kontroly plnění cílů:**

Dílčí a závěrečné zprávy z rozvojových projektů, monitoring vedením a kolegiem MU.

## ***Priorita 2: Rozvoj infrastruktury Masarykovy univerzity pro vzdělávací činnost***

### **Stručný popis priority:**

Účelem priority je vytvořit podmínky pro optimální dislokaci Masarykovy univerzity s cílem stabilizovat prostorovou dislokaci pro vzdělávací činnost, dobudovat související infrastrukturu informačních a komunikačních technologií a zajistit nezbytné strojní a přístrojové vybavení pro zajištění výukové činnosti. Smyslem je vytvoření infrastruktury, která dlouhodobě podpoří dosahování konkurenceschopnosti univerzity, vytvoří důstojné zázemí pro naplňování poslání univerzity ve vzdělávací oblasti a bude adekvátně odrážet demografické trendy i strukturu financování vzdělávací činnosti na veřejných vysokých školách. V souladu se strategickým cílem posilování výzkumného charakteru univerzity jsou projekty rozvoje vzdělávací infrastruktury zaměřeny výrazně na podporu doktorského a magisterského studia, jež se v převážné či podstatné míře prolíná s výzkumnou činností studentů.

V roce 2010 bude pokračovat dokončování běžících stavebních a jiných investičních akcí, zejména pak dostavba univerzitního kampusu MU v Brně-Bohunicích v rámci Programu 233 330, rekonstrukce areálu Univerzitního centra Telč financovaná z projektu tzv. Norských fondů, ale také příprava a zahájení nových investic využívajících financování z operačních programů, zvláště pak prioritní osy 4 OP VaVpI (Výzkum a vývoj pro inovace), kde se aktuálně připravují následující projekty na rozvoj vzdělávacího zázemí:

- rekonstrukce objektů Filozofické fakulty, minimálně však demolice a dostavba objektu B2 v areálu Filozofické fakulty, který byl na základě statického posouzení nuceně v roce 2009 uzavřen,
- dostavba informačního a výukového centra Pedagogické fakulty,
- modernizace a dostavba výukových kapacit Ekonomicko-správní fakulty,
- dostavba objektů pro biologickou sekci fakulty Přírodovědecké v areálu Univerzitního kampusu Bohunice a
- zajištění dislokace pro Fakultu informatiky a Ústav výpočetní techniky.

### **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita prochází obdobím dynamického rozvoje, který je provázen nezbytným budováním její infrastruktury. MU od roku 2001/2002 takřka zdvojnásobila počet svých studentů z 21 176 na dnešních 41 052 (k 31. 10. 2008) a do roku 2010 tento dvojnásobek překročí. Cílový rok dostavby univerzitního kampusu v roce 2010 počítá s počtem 42 800 studentů. Při původních plochách MU dle pasportizace 105 800 m<sup>2</sup> v roce 2002 tak plocha na studenta činila 5,00 m<sup>2</sup>. I po dostavbě kampusu, který je hlavním investičním projektem MU od roku 2002, v celém rozsahu by pak při celkové ploše 159 581 m<sup>2</sup>, které by MU nabyla, byla plocha na studenta 3,73 m<sup>2</sup>. To představuje takřka nouzový stav. Naprosto kritická se však ukazuje prostorová nouze na Lékařské a Přírodovědecké fakultě, ale také a zejména na Filozofické fakultě, která s 9 863 studenty a 14 250 m<sup>2</sup> má tento poměr 1,45 m<sup>2</sup>, ale také na fakultě Pedagogické, která při 11 108 m<sup>2</sup> na 8 585 studentů má tento poměr 1,29 m<sup>2</sup>. Stavební doporučení MŠMT předpokládá rozpětí 5 – 8 m<sup>2</sup> na studenta. MU je přitom dlouhodobě nejžádanější veřejnou vysokou školou v ČR s takřka 60 000 přihlášenými do akreditovaných studijních programů (z toho 36 000 fyzických osob) na předpokládaných 15 000 přijímaných, což vytváří významnou růstovou základnu pro předpokládané zvyšování počtu studentů do roku 2010 navzdory demografickým trendům.







Dislokační nouze související s vysokým počtem studentů vede k nutnosti zajišťování dlouhodobých pronájmů a využívání pronajímaných prostor pro vedení přednáškové činnosti, což z dlouhodobého hlediska znamená značnou fixní finanční zátěž. Příkladem složité dislokační situace je Filozofická fakulta, kde v důsledku havarijního stavu budovy B2 došlo v polovině roku 2009 k nucenému uzavření a bylo nezbytné zajistit pronájem jiné budovy (Veveří 28 a 26), ve které by fakulta Filozofická tento výpadek ploch nahradila. Rekonstrukce Filozofické fakulty, a to minimálně cestou postupné modernizace objektů, se tak stala základní prioritou investičního rozvoje MU. Zahájení plánu na rekonstrukci a modernizaci areálu Filozofické fakulty je spojováno s projektem OP VaVpI právě na demolici staré budovy B2 a výstavbu moderní budovy Centra podpory humanitních věd na jejím místě z prioritní osy 4 OP VaVpI.

V roce 2008 v důsledku složitého vyjednávání ve věci dostavby Univerzitního kampusu Bohunice rozhodla vláda ČR o snížení plošného rozsahu výstavby univerzitního kampusu v rámci Programu 233 330 z důvodu snížení reálné hodnoty přidělených zdrojů vlivem inflace a vlivem kurzových ztrát v tomto Programu a přesunulo předpoklad dokončení kampusu v původně plánovaném rozsahu do operačních programů, zejména VaVpI (Výzkum a vývoj pro inovace). Toto rozhodnutí mělo zásadní dopad zejména na biologickou sekci Přírodovědecké fakulty, která již několik let přebývá v očekávání dostavby kampusu v pronajatých prostorách bývalých kasáren v Brně-Řečkovících. Tento pronájem je navíc časově omezen rokem 2012. Dostavba kampusu pro biologii se tak stala bezesporu jednou z dalších klíčových priorit MU pro prioritní osy 4 OP VaVpI.

Rozšíření prostorových kapacit Pedagogické fakulty, zejména vybudování informačního a výukového centra fakulty v zadním traktu objektu fakulty Poříčí 13, se stalo další investiční prioritou, která umožní alespoň částečně kompenzovat nedostatek výukových ploch v rámci prioritní osy 4 OP VaVpI. Obdobná situace je patrná na fakultě Ekonomicko-správní, která v rámci prioritní osy 4 OP VaVpI plánuje modernizaci a dostavbu výukových prostor v areálu na Lipové.

Prostorová nouze v současné době nabývá na intenzitě také v budově Botanická 68a, která je sdílena Fakultou informatiky a Ústavem výpočetní techniky. Přetlak prostorových potřeb vedl již před několika lety k rozšíření pronájmů zejména do objektu Šumavská 15 v blízkém sousedství budovy Botanická 68a. V tomto objektu jsou pronajímány zejména plochy pro Ústav výpočetní techniky, ale také Střediska pro pomoc studentům se specifickými nároky, které rovněž sdílí budovu Botanická 68a. V současné době je v přípravě projekt, který předpokládá zařazení do prioritních os 2 a/nebo 4 OP VaVpI. Tento projekt počítá alternativně mimo jiné s nákupem a rekonstrukcí budovy Šumavská 15 nebo s případnou dostavbou objektu před budovou Botanická 68a.

Vedle připravovaných projektů pro prioritní osu 4 OP VaVpI zaměřenou primárně na rozvoj infrastruktury pro vzdělávání se prakticky všechny fakulty MU potýkají více nebo méně s nedostatkem ploch. Na Právnické fakultě v objektu Veverí 70 došlo v roce 2008 k nezbytnému přestěhování Archivu MU do dlouhodobě pronajatých prostor v budově Jihomoravského kraje na Žerotínově nám. 9. Právnická fakulta předpokládá rekonstrukci prostor po Archivu k vybudování knihovny a rozšíření výukových kapacit. Také tato fakulta je aktuálně nucena na zajištění výuky pronajímat externí, zejména přednáškové prostory. Jakkoliv se po dostavbě sníženého rozsahu Univerzitního kampusu Bohunice dořeší základní dislokace Lékařské fakulty, ukazuje se již nyní dislokační nouze i na této fakultě. Nedostatek ploch se projevuje zejména v souvislosti s rozvojem zdravotnických studijních oborů. Plánované plochy pro Lékařskou fakultu v areálu kampusu se ukazují již nyní jako kapacitně nedostačující. Fakulta dnes využívá dlouhodobě pronajatých prostor bývalé Transfuzní stanice na Tomešově ulici a pro rozvoj zdravotnických oborů se počítá mimo jiné s ponecháním původní dislokace fakulty v budově na Komenského 2, ale Masarykova univerzita také jedná s Ministerstvem zdravotnictví o případném získání objektu tzv. zdravotnického doškolovacího ústavu na Vinařské ulici pro zajištění prostor zejména pro zdravotnické studijní obory. Současně MU využívá kapacit zejména Fakultní nemocnice Bohunice, Dětské nemocnice a Fakultní nemocnice u sv. Anny pro zajištění prostor pro výuku a dislokaci pracovišť fakulty.

V roce 2009 byla v rámci projektu tzv. Norských fondů zahájena rekonstrukce objektu bývalé jezuitské koleje na Náměstí Zachariáše z Hradce 2 v Telči. Cílem projektu je v Telči vybudovat moderní vzdělávací centrum v kraji Vysočina a vedle realizace standardních studijních programů rozvinout v této lokalitě také vzdělávací programy reagující na priority regionu Vysočina, jakož i programy Univerzity třetího věku a konečně také programy pro výuku českého jazyka pro cizince, které by zvýšili potenciál MU pro studium zahraničních studentů.

Vedle konkrétních investičních záměrů uvedených ve shora provedeném výčtu investičního programu MU vychází z dlouhodobého generelu, který byl předložen na MŠMT v roce 2008 a který obsahuje indikativní výčet investičních priorit MU do roku 2015. Tento výčet je uveden v následující tabulce:





**Tabulka: Přehled předpokládaných investičních akcí 2010 – 2015**

<b>Strategie obnovy infrastruktury MU</b>			
<i>Seznam akcí</i>			
Poř.	Název akce	Obsah akce - cíl	priorita <sup>1)</sup>
<b>stavby</b>			
1.	Rekonstrukce a dostavba historického areálu Filozofické fakulty, A.Nováka	rekonstrukce ovlivněna stářím budov: budova B2 - dočasná stavba nahrazena novou budova D - výšková přístavba a vrátnice budova C - úprava komunikačních prostor a výtahy <i>Komplexní areál na moderní úrovni</i>	
2.	Dostavba Univerzitního kampusu Brno-Bohunice, fáze B a C	<i>výstavba pavilonů pro ústav biologie PiF (vyjmuta z Programu)</i>	
3.	Rekonstrukce budovy Komenského nám. pro celouniverzitní součásti MU	úprava dispozic pro: SPSSN, CZS, celoživotní vzdělávání, Vzdělávací a poradenské centrum, počítačové studovny	
4.	Rekonstrukce areálu pro Fakultu zdravotních studií, Vínařská (Doškolovací ústav zdravotníků)	úprava prostorových dispozic pro novou fakultu	
5.	Dostavba výukových prostor a knihovny Pedagogické fakulty, Poříčí	dostavba dvou objektů: <i>nárůst výukových prostor a prostor knihovny, technické vybavení: AV technika, EPS, el.archivace a ochrana</i>	
6.	Rekonstrukce objektu Univerzitního centra Telč	statické zajištění klenby sálu, rekonstrukce krovu, vestavba pokojů <i>možnost rozšíření akredit. stud. programů a progr. CŽV</i>	
7.	Výstavba Fakulty informatiky a ÚVT (pozemek mezi ul. Jihlavská-Labská)	<i>novostavba pro pokrytí stálého nárůstu počtu studentů výzkumných a vývojových úkolů oborů</i>	
8.	Výstavba vlastního zdroje vytápění v Univerzitním kampusu, Bohunice	nový zdroj vytápění areálu Univerzitního kampusu z důvodu rozšiřování objektů a provozů <i>snížení nákladů za teplo a ekologické řešení</i>	
9.	Rekonstrukce budovy Joštova 13 pro Filozofickou fakultu	po přemístění LF kompletní rekonstrukce a změna standardu <i>prezentační galerie pro výsledky vědecké a badatelské činnosti MU</i>	
10.	Rekonstrukce budovy Janáčkovo nám. 2 pro Filozofickou fakultu	po redisolakci PiF kompletní rekonstrukce a změna standardu <i>FF - hudební vědy a kulturní studia</i>	
11.	Rekonstrukce a přestavba prostor Ekonomicko-správní fakulty, Vínařská	nástavba a vestavba objektu <i>nové plochy pro výuku a knihovna</i>	
12.	Rekonstrukce budovy po FI, Botanická 68a	po přemístění FI kompletní rekonstrukce a modernizace pro potřeby výuky	
13.	Výstavba ubytovacích kapacit v Telči	novostavba ubytovny na rozvojových plochách města Telč <i>potřebná kapacita ubytování pro studenty akredit. stud. programů</i>	
14.	Rozšíření a rekonstrukce knihovny Právnické fakulty, Veverí	po přemístění archivu MU: rozšíření a funkčně i technicky modernizace knihovny a studovny PiF	
15.	Výstavba sportovišť Fakulty sportovních studií v areálu Univerzitního kampusu, Bohunice	doplnění areálu FSpS: sportoviště bruslařských sportů a atletické sporty pro Výukové centrum trenérství MU, centra pro rehabilitaci a centra pro poskytování komplexních služeb pro postižené	
16.	Přestavba budovy Fakulty sportovních studií na ubytovací kapacity	po přemístění FSpS: ubytovací kapacity kolejniho typu	
17.	Rekonstrukce školícího střediska MU, Cikháj	modernizace objektu	
18.	Rekonstrukce sportovního areálu „Anthropos“, Pisárky pro Fakultu sportovních studií	rekonstrukce sportovního areálu (atletická dráha, fotbalového a softbalového hřiště) <i>rozšíření kapacit sportovišť i poskytovaných služeb (stravování, ubytování, parkoviště), výbudování centra outdoorových aktivit (slalomový kanál) pro sportovní a výcvikové účely</i>	
19.	Drobné stavby Přírodovědecké fakulty	rekonstrukce Botanické zahrady v areálu Kotlářská, novostavba Arboreta a skleníků na pozemcích MU v Bohunicích, rozšíření i ploch venkovních	
20.	Centrum Enviromentální chemie, Univerzitní kampus, pav. A32	<i>výstavba pavilonu pro RECETOX - PiF (vyjmuta z Programu)</i>	
21.	Středoevropský technologický institut (CEITEC) MU (pozemek u Moravského zemského archivu Brno-Bohunice)	výstavba institutu v rozvojové oblasti Univerzitního kampusu <i>využití lidského a technologického potenciálu (vazba MU a výzkumných pracovišť)</i>	
<b>technologie</b>			
22.	Opatření energetických auditů a požadavků EU	<i>zateplení a výměna oken, regenerace výtahů - v rámci MU</i>	
23.	Rozvoj technologického a přístrojového vybavení	<i>technologické a přístrojové vybavení (např. AV techn., MaR) dovybavení prostor univerzitního kampusu</i>	
24.	Rozvoj počítačové sítě MU	<i>propojení nových a stávajících budov optickou sítí, výměny zastaralých a zakruhování kabelových tras, úprava venkovních kabelových tras, modernizace a doplnění aktivních prvků sítě</i>	
25.	Technologie stravování pro Univerzitní kampus, Bohunice	V areálu Kampus Park bude vybudováno stravovací zařízení pro Univerzitní kampus ve správě MU <i>dobudování technologie a stavebních úprav</i>	
<b>ostatní</b>			
26.	Nabytí pozemků	pro areály FSpS, FI a ÚVT, CEITEC	





### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

**Cíl 1.** Pokračovat v realizaci Programu 233 330 a zejména dokončit výstavbu fází E a F – Zelené etapy výstavby kampusu (31. 12. 2010).

**Cíl 2.** Zajistit zdroje pro dokončení výstavby Univerzitního kampusu Bohunice v původním rozsahu mimo zdroje Programu 233 330 a realizovat investiční akce zejména v rámci prioritní osy 4 OP VaVpI (31. 12. 2010):

- a. *Centrum podpory humanitních věd (CARLA)* - vybudování Centra elektronických zdrojů - rekonstrukce budov Filozofické fakulty, nákup zařízení – projekt plánovaný do PO4 OP VaVpI. Celkové náklady projektu dosáhnou cca 650 mil. Kč. Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 veřejnou zakázkou vybrán dodavatel dokumentace pro stavební povolení a DVD, bude získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací. Tento projekt pravděpodobně zajistí pouze obnovu části infrastruktury areálu.
- b. *Centrum výzkumných institutů a doktorských studií* - výstavba pěti podlaží v areálu Pedagogické fakulty MU – projekt plánovaný do PO4 OP VaVpI. Celkové náklady projektu dosáhnou cca 400 mil. Kč. Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 veřejnou zakázkou vybrán dodavatel dokumentace pro stavební povolení a DVD, bude získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací.
- c. *Inovace infrastruktury pro vědecko-výzkumnou činnost, výuku a doktorská studia na ESF MU* – inovace infrastruktury – rekonstrukce knihovny a nákup jejího vybavení – projekt plánovaný do PO4 OP VaVpI. Celkové náklady projektu dosáhnou cca 60 mil. Kč. Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 (získáno stavební povolení ještě v r. 2009) veřejnou zakázkou vybrán dodavatel stavebních prací a stavební práce budou zahájeny modernizací a dostavbou výukových kapacit Ekonomicko správní fakulty.
- d. *Centrum experimentální, systematické a ekologické biologie – CESEB* - dostavba čtyř pavilónů Přírodovědecké fakulty v Univerzitním kampusu – projekt plánovaný do PO4 OP VaVpI. Celkové náklady projektu dosáhnou cca 800 mil. Kč. Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací a stavební práce budou zahájeny.
- e. *Dostavba Fakulty informatiky* – dostavba objektu FI MU – projekt plánovaný do PO4 OP VaVpI. Celkové náklady projektu dosáhnou cca 450 mil. Kč. Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 získáno územní rozhodnutí, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel dokumentace pro stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací. Dislokace pro Fakultu informatiky a Ústav výpočetní techniky bude zajištěno dostavbou nebo nákupem objektu.

**Cíl 3.** Pokračovat v rekonstrukci objektu Univerzitního centra Telč z prostředků Norských fondů (31. 12. 2010) – Projekt „Telč – Rehabilitace bývalého jezuitského areálu“ je realizován za podpory Finančního mechanismu zemí Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska a s ohledem na výši poskytnuté podpory jde o největší investici těchto fondů v ČR. Rozpočet projektu činí 5 790 915 EUR, z něhož 4 922 278 EUR tvoří poskytnutá dotace. Vlastní rekonstrukce byla zahájena v červnu 2009 a dokončení je plánováno do konce roku 2010. V průběhu roku 2010 se v rámci rekonstrukce počítá s následujícími činnostmi: renovace interiérů a exteriérů, instalace výtahu; vybudování kanceláří, informačního centra, knihovny a studentské kavárny; vybudování krátkodobého ubytování v podkroví (celková ubytovací kapacita bude 72 lůžek); obnovení a rekonstrukce arkád a otevření nádvoří; renovace sanitárních zařízení a instalace nového ventilačního systému. Rekonstruovaný objekt bude sloužit studentům kombinovaného a nově i prezenčního studia několika fakult MU, bude i nadále využíván pro U3V a pro pořádání odborných konferencí a seminářů. V areálu bude zřízeno Středoevropské centrum pro kulturní dědictví, jehož cílem bude zastřešovat aktivity a spolupráci v této oblasti.

**Cíl 4.** Zajistit zdroje pro komplexní rekonstrukci areálu Filozofické fakulty (průběžně, 31. 12. 2010).

**Cíl 5.** Pokračovat v rozvoji související IT infrastruktury pro správu objektů, jakož i vybavení nově vybudovaných a rekonstruovaných prostor IT a AV technologiemi (31. 12. 2010).





**Cíl 6.** Pokračovat v zajištění přístrojového a strojního vybavení pro vzdělávací účely v rámci dostupných zdrojů financování v souladu s jejich prioritami (31. 12. 2010).

**Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

1. Dokončené stavby a dokončená rozpracovanost stavební výroby v souladu s milníky a termíny ve smlouvách s dodavateli (cíl 1).
2. Zajištěny zdroje či doloženy konkrétní aktivity, resp. předloženy projekty směřující k jejich zajištění (cíl 2).

2a)

- schválení projektu plánovaného do PO4 OP VaVpI a získání požadované dotace
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele dokumentace pro stavební povolení
- uzavření smlouvy s dodavatelem dokumentace pro stavební povolení
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

2b)

- schválení projektu plánovaného do PO4 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné územní rozhodnutí
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele dokumentace pro stavební povolení
- uzavření smlouvy s dodavatelem dokumentace pro stavební povolení
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

2c)

- schválení projektu plánovaného do PO4 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

2d)

- schválení projektu plánovaného do PO4 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

2e)

- schválení projektu plánovaného do PO4 OP VaVpI a získání požadované dotace
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele dokumentace pro stavební povolení
- uzavření smlouvy s dodavatelem dokumentace pro stavební povolení
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

3. Dosažena rozpracovanost stavby v souladu s milníky a termíny ve smlouvě (cíl 3).

- plnění harmonogramu a cílů schváleného dotačního projektu
- řádně vyplněné monitorovací zprávy a bezproblémové vyúčtování a čerpání dotace dle schváleného rozpočtu, plnění povinné publicity
- renovace interiérů a exteriérů
- instalace výtahu
- vybudování učeben, kanceláří, informačního centra, knihovny a studentské kavárny
- vybudování krátkodobého ubytování v podkroví (celková ubytovací kapacita – cca 72 lůžek)
- obnovení a rekonstrukce arkád a otevření nádvoří
- renovace sanitárních zařízení a instalace nového ventilačního systému
- pořízení prvotního vybavení
- získání kolaudačního rozhodnutí





4. Zajištěny zdroje či doloženy konkrétní aktivity směřující k jejich zajištění (cíl 4).
5. Provozuschopné nově vybudované a rekonstruované objekty vybavené IT a AV technologiemi, jakož i vybavenost dle technické specifikace projektů, v jejichž rámci probíhá financování (cíl 5).
6. Vybavenost přístrojového vybavení dle technické specifikace projektů, v jejichž rámci probíhá financování (cíl 6).

#### **Finanční zdroje:**

1. Program 233 330 (cíl 1)
2. státní rozpočet či operační programy a vlastní zdroje (cíl 2)
3. tzv. Norské fondy a vlastní zdroje (cíl 3)
4. státní rozpočet (cíl 4)
5. Program 233 330, operační programy, rozvojové programy MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 5)
6. Program 233 330, operační programy, rozvojové programy MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 6)

#### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

##### **Gesce:**

1. kvestor ve věcech investiční výstavby a podpory stavebních investičních akcí v rámci operačních programů a dalších programových rámců
2. prorektoři dle příslušnosti gesce k jednotlivých programovým rámcům podávaných projektů

##### **Realizace:**

1. Investiční odbor RMU
2. ostatní odbory RMU: Ekonomický, Finanční, Provozní, Právní, Odbor projektové podpory

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

1. fyzická kontrola dokončenosti staveb a rozpracovanosti stavební výroby v souladu s milníky a termíny ve smlouvách s dodavateli (cíle 1, 3, 5, 6)
2. podané návrhy projektů a podepsané smlouvy či rozhodnutí o přidělení finančních prostředků (cíl 2, 4)
3. pravidelný monitoring vedením MU a Radou pro výzkumnou infrastrukturu, poradním orgánem rektora pro přípravu projektů v rámci operačních programů.

### ***Priorita 3: Podpora internacionalizace studia na Masarykově univerzitě***

#### **Stručný popis priority:**

Masarykova univerzita bude v roce 2010 pokračovat v realizaci aktualizované Strategie internacionalizace tak, aby zvyšovala podíl zahraničních studentů ve všech typech studijních programů, posilovala mezinárodní charakter výuky zapojováním zahraničních učitelů a rozvíjela možnosti mezinárodní mobility studentů i učitelů. Cíle tak zůstávají v této oblasti prakticky shodné s minulými lety. Novým akcentem je zejména v souvislosti s posilováním výzkumného charakteru univerzity a přípravou projektů na budování výzkumné infrastruktury zacílení pozornosti na doktorské studium.

#### **Analýza současného stavu:**

Z hlediska podílu zahraničních studentů (11,2 %, stav k 31. 12. 2008) zaujímá Masarykova univerzita v systému českého vysokého školství čelní postavení – kromě oborově úžeji zaměřených





škol (umělecké školy, VŠE) dosahuje vyššího podílu pouze Univerzita Karlova se 13,1 % k témuž datu. Podobně jako na ostatních českých vysokých školách je ovšem tohoto podílu na Masarykově univerzitě dosaženo převážně díky slovenským studentům. Přitom ovšem existují významné rozdíly mezi fakultami uvnitř Masarykovy univerzity. Nejvyššího podílu dosáhla nově v roce 2008 Fakulta informatiky (29 % k 31. 10. 2008) následovaná Lékařskou fakultou (26 %). Ostatní fakulty se pohybují kolem celouniverzitního průměru, výrazněji pod ním se ocitá Fakulta sportovních studií a Pedagogická fakulta.

Za úspěch roku 2009 lze považovat nastavení společného celouniverzitního stipendijního programu pro zahraniční studenty v českých studijních programech a nastavení systému jazykové přípravy pro tyto studenty.

Z hlediska mobility studentů dosahuje MU druhé pozice za UK. Data o vyslaných studentech v programu Erasmus však ukazují, že odstup od UK v počtu vyslaných studentů je výrazně větší než odpovídá celkovým počtům studentů na obou univerzitách.

Úzká nabídka cizojazyčných studijních programů je nadále slabou stránkou Masarykovy univerzity, také počty studentů skutečně zapsaných do cizojazyčných programů jsou s výjimkou Lékařské a částečně Ekonomicko-správní fakulty velmi nízké. Řada programů akreditovaných v cizích jazycích není reálně otevírána či obsazena studenty, velmi nízkým nadále zůstává počet programů vedoucích k zakončení typu *double degree*.

### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

- Cíl 1.** Rozšiřování nabídky předmětů a programů vyučovaných v cizích jazycích, zejména angličtině.
- Cíl 2.** Zlepšování podmínek pro studium zahraničních studentů v českých a cizojazyčných studijních programech.
- Cíl 3.** Rozšiřování systému výuky češtiny pro zahraniční studenty.
- Cíl 4.** Rozšíření nabídky studijních programů typu double, případně joint degree.
- Cíl 5.** Podpora studentské a učitelské mobility.
- Cíl 6.** Podpora zapojování zahraničních učitelů do výuky.
- Cíl 7.** Vytváření strategických aliancí zejména ve vztahu k velkým projektům na budování výzkumné infrastruktury.
- Cíl 8.** Podpora mezinárodního profilu a prestiže MU zapojováním do mezinárodních organizací (EUA, IAU, univerzitní sítě).
- Cíl 9.** Marketingová podpora studia zahraničních studentů na MU.
- Cíl 10.** Vytváření sítí pro mezinárodní spolupráci osob se specifickými nároky a prosazování standardů, kterých v integraci těchto sociálních skupin MU dosáhla, v mezinárodním měřítku.

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

Naplňování cílů bude monitorováno prostřednictvím sady indikátorů sledovaných na úrovni univerzity jako celku i jednotlivých fakult:

1. počet studentů vyjíždějících v rámci programu Erasmus za semestr,
2. počet studentů přijíždějících v rámci programu Erasmus za semestr,
3. počet studentů vyjíždějících v rámci jiných schémat za semestr,
4. počet studentů přijíždějících v rámci jiných schémat za semestr,
5. počet předmětů vyučovaných v angličtině za semestr,
6. počet studentů, kteří si zapsali předměty vyučované v angličtině, za semestr,
7. podíl slovenských studentů v jednotlivých typech a formách studia k 31. 10. každého roku,
8. podíl ostatních zahraničních studentů v jednotlivých typech a formách studia k 31. 10. každého roku,
9. počet studentů v anglických a cizojazyčných studijních programech k 31. 10. každého roku,
10. počet uskutečňovaných programů/oborů typu joint/double degree,
11. počet studentů v programech typu joint/double degree za semestr,
12. počet učitelů vyjíždějících v rámci programu Erasmus za semestr,
13. počet učitelů přijíždějících v rámci programu Erasmus za semestr,
14. podíl zahraničních státních příslušníků na přepočtených úvazcích akademických pracovníků.





V této prioritě budou realizovány následující výstupy:

1. Rozšiřování společných celouniverzitních stipendijních programů pro zahraniční studenty realizovaných na fakultách MU (cíl 1).
2. Rozvoj nového programu přípravného studia pro zahraniční uchazeče ve formě placeného celoživotního vzdělávání s nabídkou dalších komplexních služeb (ubytování, stravování, příprava na přijímací řízení) (cíl 1).
3. Optimalizace univerzitní koncepce výuky češtiny pro zahraniční studenty a českého znakového jazyka pro zahraniční neslyšící studenty (cíl 2).
4. Společné studijní programy předložené k akreditaci či akreditované (cíl 3).
5. Realizované pobyty studentů a učitelů v rámci mobilních programů včetně pobytů osob se specifickými nároky (cíl 4).
6. Realizované kurzy vyučované zahraničními učiteli či za jejich účasti (cíl 5).
7. Uzavření smluv o strategickém partnerství při plánování a využívání výzkumných infrastruktur (cíl 6).
8. Participace zástupců MU na konferencích, seminářích a workshopech pořádaných mezinárodními univerzitními organizacemi a sítěmi, jejichž je MU členem (cíl 7).
9. Prezentace MU na mezinárodních veletrzích (cíl 8 a 9).
10. Optimalizace interních komunikačních a informačních mechanismů souvisejících s administrací mobilních programů mezi fakultami a CZS (cíl 5).
11. Nové formy propagace možností akademické mobility mezi studenty a učiteli (cíl 5).

#### **Finanční zdroje:**

1. rozvojové projekty MŠMT
2. vlastní rozpočet MU
3. OP VaVpI a VK
4. další externí zdroje (dotace, sponzoring)

#### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Gesce: prorektor pro strategii a vnější vztahy, prorektorka pro vědu a výzkum

Koordinující pracoviště: Centrum zahraničních studií MU v kooperaci Odborem vnějších vztahů a Odborem pro vědu a výzkum RMU

Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU a Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

oponentura vedení MU a kolegia rektora, monitoring pracovní skupinou pro internacionalizaci, dílčí a závěrečné zprávy, výstupy z projektů





## 4 VÝZKUM

### *Priorita 4: Posilování výzkumného charakteru univerzity*

#### **Stručný popis priority:**

V oblasti výzkumu a vývoje je prvořadým cílem MU jako výzkumné univerzity řízení a koordinace výzkumné činnosti směřující ke zvyšování efektivity a kvality výzkumu a k trvalému dosažení výsledků vysoké odborné úrovně schopných mezinárodní konkurence. Nezbytnými prostředky k dosažení tohoto cíle v období bezprostředně po uvedení reformy výzkumu a vývoje do praxe výzkumných organizací a po účinnosti novely zákona 130/2002 Sb. (zákon 110/2009 Sb.) jsou:

- 1) zvýšení efektivity zapojení studentů doktorských a magisterských studijních programů do výzkumných týmů fakult prostřednictvím vysokoškolského specifického výzkumu, a to mj. i v návaznosti na prioritu internacionalizace doktorského studia,
- 2) posilování mezinárodní spolupráce prostřednictvím zapojení mladých výzkumných pracovníků bezprostředně po získání titulu Ph.D., mj. i ze zahraničí,
- 3) koncepce efektivního využívání institucionální podpory na rozvoj instituce v návaznosti na vnitřní evaluaci výzkumných týmů pomocí vlastní metodiky hodnocení výsledků výzkumu a vývoje,
- 4) podpora kvalifikačního růstu členů akademické obce univerzity, především akademických pracovníků, ale i mladých pracovníků těsně po absolvování doktorského studia a studentů doktorských a magisterských studijních programů,
- 5) podpora vzdělávání akademických pracovníků a doktorandů v oblasti organizace a řízení vědy a projektového managementu.

#### **Analýza současného stavu:**

MU jako stabilní a uznávaná výzkumná univerzita uplatňuje koncepční prvky řízení a koordinace výzkumné činnosti směrem ke zvyšování efektivity výzkumu trvale. V současnosti však tato koncepce vyžaduje modifikaci vyplývající z dopadů reformy systému výzkumu, vývoje a inovací, zákona 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ve znění zákona 110/2009 Sb. (mj. zákonná ustanovení týkající se institucionální podpory na rozvoj instituce – přiznávání podpory za výsledky ve výzkumu a vývoji a vysokoškolského specifického výzkumu – změna z institucionální na účelovou podporu, jednak z aktuálně vyhlášených výzev operačních programů, které vyžadují jak posílení vzdělanosti akademických a dalších pracovníků ve výzkumu a vývoji v oblasti řízení vědy a projektové podpory, tak posílení metodického a administrativního zázemí projektové podpory). Obecným cílem priority je reagovat na tyto změny vytvořením komplexní koncepce zahrnující všechny výše uvedené aspekty.

#### **Stručný popis cílů pro rok 2009:**

**Cíl 1.** Vytvoření koncepce a formulace pravidel grantové soutěže pro studentské projekty, zejména projekty vysokoškolského specifického výzkumu umožňující efektivní zapojení studentů do výzkumných týmů prostřednictvím projektů.

**Cíl 2.** Vytvoření koncepce efektivního využívání institucionální podpory na rozvoj organizace mj. na základě analýz výsledků výzkumu a vývoje MU evidovaných v Informačním systému MU.

**Cíl 3.** Zapojení mladých pracovníků bezprostředně po získání titulu Ph.D. do výzkumných týmů, včetně nově přijatých pracovníků i ze zahraničí – prostřednictvím rozvojového projektu.

**Cíl 4.** Posílení kvalifikační struktury akademických pracovníků MU.







**Cíl 5.** Posílení vzdělanosti akademických pracovníků, doktorandů a dalších pracovníků ve výzkumu a vývoji (administrativa) v problematice řízení vědy a projektového managementu.

#### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

Cíl 1. Výstup – směrnice rektora respektující Pravidla pro poskytování účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum podle zákona o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací.

Cíl 2. Výstup – dokončení nové aplikace pro sběr a klasifikaci typů výsledků výzkumu a vývoje, výstupy z analýz výsledků, vlastní metodika hodnocení výsledků, analýza oborových publikačních standardů, finanční model rozdělování institucionální podpory s hodnocením VaV jako jedním z kritérií.

Cíl 3. Přijetí cca 10 nových mladých výzkumných pracovníků, vč. pracovníků ze zahraničí na základě výběrového řízení a jejich zapojení do tvůrčích týmů fakult.

Cíl 4. Nad běžný standard podání cca 20 návrhů na zahájení habilitačního řízení nebo řízení ke jmenování profesorem (umožněno prostředky rozvojového projektu).

Cíl 5. Vzdělání cca 80 pracovníků MU ve výzkumu a vývoji (převážně mladých akademických pracovníků, malá část administrativa) v kurzech organizovaných v rámci projektu OP VK PREFEKT („Systematické komplexní vzdělávání pracovníků VaV v oblasti širší problematiky řízení VaV jako nezbytný PRvek EFEKTivity výzkumu“).

#### **Finanční zdroje:**

1. rozvojové projekty
2. stipendijní fond
3. centralizované prostředky MU

#### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Cíl 1. prorektorka pro vědu a výzkum, Odbor pro vědu a výzkum Rektorátu MU

Cíl 2. prorektorka pro vědu a výzkum, prorektorka pro informační technologie, vedoucí týmu Informačního systému MU

Cíl 3. prorektorka pro vědu a výzkum, řešitel projektu, Národní centrum pro výzkum biomolekul, Odbor pro vědu a výzkum.

Cíl 4. prorektorka pro vědu a výzkum, Odbor pro vědu a výzkum, fakulty

Cíl 5. prorektorka pro vědu a výzkum (současně řešitelka projektu), manažerka projektu, fakulty

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

Cíl 1. projednání podkladů na poradách vedení MU a v kolegiu rektora

Cíl 2. monitorovací a závěrečná zpráva rozvojového projektu

Cíl 3. monitorovací a závěrečná zpráva rozvojového projektu

Cíl 4. monitorovací a závěrečná zpráva rozvojového projektu

Cíl 5. monitorovací a závěrečná zpráva projektu, externí evaluace

### ***Priorita 5: Rozvoj výzkumné infrastruktury***

#### **Stručný popis priority:**

V souladu s cíli stanovenými v Dlouhodobém záměru MU na období 2006 – 2010 usiluje Masarykova univerzita o rozvoj své výzkumné infrastruktury s podporou strukturálních fondů EU, zejména v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Přípravuje pro tento operační program 7 projektů tematicky zaměřených na obory, v nichž dosahuje v národním měřítku vynikajících výsledků a jež jsou konkurenceschopné i mezinárodně.





## **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita se dlouhodobě snaží o posilování výzkumného charakteru univerzity. K významnému rozvoji výzkumné činnosti došlo v posledních letech prakticky v celém spektru oborů pěstovaných na univerzitě. Zatímco v oborech humanitních, sociálně vědních a ekonomických je tento rozvoj ovlivňován zejména úspěšností v získávání účelových či institucionálních provozních prostředků, v oborech přírodovědného a medicínského výzkumu je další rozvoj výrazně spojen s kapitálovými investicemi do výzkumné infrastruktury, a to jak do staveb, tak instrumentace. V uplynulých letech se podařilo díky výstavbě kampusu, zejména laboratorního komplexu ILBIT, výrazně zlepšit zázemí pro biomedicínský výzkum, což se projevilo vedle nárůstu kvalitních vědeckých výsledků také ve schopnosti řady výzkumných týmů získávat významnější provozní prostředky v grantových soutěžích. Další kvalitativní posun ve vědeckém výkonu univerzity je ovšem spojen s možností dalších investic do výzkumné infrastruktury, a to zejména v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. V roce 2008 byla proto zřízena Rada pro výzkumnou infrastrukturu MU jako poradní orgán rektora, který koordinuje a metodicky zastřešuje proces přípravy projektů. Příprava projektů probíhá v několika fázích, v nichž je každý záměr projektu podroben nejprve externímu odbornému hodnocení a poté dále rozpracováván a opakovaně hodnocen interně z hlediska ekonomické udržitelnosti i přínosu k realizaci strategických cílů univerzity. Do finální fáze přípravy tak vstupuje sada projektů, jež prošly externím i interním evaluačním procesem.

## **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

### **Cíl 1. CEITEC – projekt plánovaný do PO1 OP VaVpI**

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 6,6 mld. Kč, z toho pro MU 2,8 mld. Kč.

Projekt Středoevropského technologického institutu vstoupí v roce 2010 do rozhodující fáze přípravy projektu. Do poloviny roku 2010 lze očekávat schválení projektu ze strany řídicího orgánu i Evropské komise.

V návaznosti na podepsání smlouvy mezi Masarykovou univerzitou coby žadatelem a partnery se předpokládá stabilizování řídicího útvaru projektu CEITEC v rámci MU včetně jejího jasného začlenění do struktury univerzity.

V návaznosti na očekávané přijetí projektu bude nutné v souladu s partnerskou smlouvou zajistit obsazení orgánů projektu a klíčových vedoucích pozic. Současně bude probíhat nastavení řídicích procesů, zejména v oblastech komunikace, publicity, marketingu, monitoringu, vědecké evaluace a podpůrných činnostech typu transferu technologií, financování a administrace grantových programů. Uskutečňování výzkumné činnosti bude v rámci projektu zajišťovat vysokoškolský ústav Středoevropský technologický institut (CEITEC MU). V činnosti ústavu bude nutné zajistit přípravu pro faktické spuštění výzkumných aktivit, které by měly být pod hlavičkou ústavu započaty od roku 2011. Zejména se bude jednat o převedení části úvazků pracovníků fakult na ústav. Institucionálně bude nutné ústav vybavit základními předpisy pro jeho fungování a zajistit obsazení vědecké rady ústavu. Organizační uspořádání bude volně kopírovat strukturu vědeckých programů projektu. Masarykova univerzita je zapojena do pěti z devíti výzkumných programů, které prolínají oblasti živých i materiálových věd, jedná se o následující programy:

- Pokročilé nanotechnologie a mikrotechnologie,
- Strukturní biologie,
- Genomika a proteomika rostlinných systémů,
- Molekulární medicína,
- Neurovědy.

Strategickým cílem pro rozvoj ústavu je integrovat projekt CEITEC v rámci ESFRI a vytvořit tak lepší výchozí podmínky pro etablování ústavu mezi evropská centra excelence.

Do doby přijetí projektu bude probíhat v součinnosti s vybraným manažerem stavby projektová příprava a koordinace s dalšími plánovanými etapami výstavby Univerzitního kampusu Bohunice. Pro projekt CEITEC se počítá s vyprojektováním dvou pavilonů A26 a A35 v pozemkové rezervě. V návaznosti na očekávané získání územního rozhodnutí zpracování dokumentace pro stavební povolení bude nutné ještě před vydáním rozhodnutí zajistit stavební povolení k realizaci stavební části akce.





Pokud bude projekt schválen, bude v roce 2010 vyhlášeno výběrové řízení na generálního dodavatele stavby a následně zahájena etapa výstavby s očekávaným termínem dokončení v roce 2013.

**Cíl 2.** CETOCOEN – vybudování ústavu Přírodovědecké fakulty v univerzitním kampusu a jeho vybavení – projekt plánovaný do PO2 OP VaVpI

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 650 mil. Kč.

Účelem projektu je vybudování Centra pro studium toxických látek v prostředí, které bude sloužit jako regionální báze pro vědu a výzkum v oblasti životního prostředí a udržitelného rozvoje na straně jedné a jako platforma pro vývoj nových metod, transfer technologií a know-how, konzultační a vzdělávací činnost na straně druhé.

Vytvořením nové materiální a lidské kapacity přispěje toto centrum k řešení problémů identifikovaných v oblasti životního prostředí a udržitelného rozvoje, zejména k vývoji nových chemických i toxikologických nástrojů sledování kvality prostředí a analýzy dopadů přítomnosti toxických látek antropogenního i přírodního původu na zdraví populace, modelů chování těchto látek i technik jejich destrukce. Postupně dojde k napojení unikátní environmentální databáze na epidemiologické databáze vyvíjené na Masarykově univerzitě tak, aby byly podniknuty první kroky směrem k pochopení příčin environmentálně indukovaných onemocnění.

Pokud bude projekt schválen, v r. 2010, bude veřejnou zakázkou vybrán dodavatel stavebních prací a stavební práce budou zahájeny.

**Cíl 3.** Centrum výzkumu podzemního ukládání energetických surovin a odpadů – založení centra a jeho vybavení - projekt Přírodovědecké fakulty plánovaný do PO2 OP VaVpI

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 200 mil. Kč.

Předmětem projektu je vytvoření výzkumného centra, jehož cílem je komplexní výzkum procesů souvisejících s využíváním energetických zdrojů, vývoj metod k hodnocení rizik vyplývajících z těchto činností a hledání opatření k minimalizaci rizik souvisejících s širšími aspekty využívání energetických zdrojů.

Zamýšlené centrum bude skládat ze tří specializovaných částí:

- 1) laboratorní centrum zabývající se např. vyhledáváním a úpravnictvím uranových rud, a podzemním ukládáním jaderného odpadu, CO<sub>2</sub> a zemního plynu,
- 2) geofyzikální centrum, jehož hlavním cílem bude výzkum dlouhodobé stability úložišť jaderných odpadů, podzemního skladování CO<sub>2</sub>, vývoj metod a přístrojů pro dlouhodobý geofyzikální monitoring sledovaných lokalit,
- 3) centrum pro modelování geologických procesů souvisejících s využíváním energetických zdrojů.

Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 zahájena realizace projektu.

**Cíl 4.** Regionální VaV centrum pro nízkonákladové plazmové a nanotechnologické povrchové úpravy – ustanovení centra a jeho vybavení – projekt Přírodovědecké fakulty plánovaný do PO2 OP VaVpI

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 280 mil. Kč.

Účelem projektu je vybudovat centrum v oblasti nízkonákladových nanotechnologických povrchových úprav schopné pružně reagovat na poptávku aplikační sféry, a to především malých a středních podniků (MSP), a poskytovat praktická řešení technologických problémů pro průmyslové partnery z podstatné části sektoru průmyslu v ČR. V dlouhodobém horizontu je vizí projektového týmu vybudovat centrum, které bude vyhledávaným VaV partnerem i pro velké nadnárodní společnosti.

Nosnou aktivitou v prvních třech letech existence centra budou projekty týkající se průmyslového výzkumu a komerčních aplikací unikátního zdroje plazmy tzv. Diffuse Coplanar Surface Barrier Discharge (DCSBD).

Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 zahájena realizace projektu.

**Cíl 5.** Centrum integrace senzorových a geoinformačních infrastruktur – vestavba a vybavení specializovaného centra Přírodovědecké fakulty – projekt Přírodovědecké fakulty plánovaný do PO2 OP VaVpI

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 190 mil. Kč.





Účelem projektu je vybudování regionálního střediska senzorových sítí, které bude mít možnost integrovat jak stávající, tak i nově vznikající senzorové sítě a vytvářet tak účelově orientované analýzy prostorových údajů v reálném čase. Středisko se bude zabývat výzkumem a vývojem metodik pro interpretaci a vizualizaci prostorově vázaných senzorových údajů v reálném čase, tvorbou a rozvojem inovačních metod pervazivní kartografie a spolupráce založené na mapových podkladech (geokolaborace) s podporou senzorových sítí. Zaměří se na rozvoj metod vizuální analýzy (visual analytics) s důrazem na zpracování dat získaných ze senzorů a jejich prostorovou lokalizaci, časoprostorové změny a datové fúze.

Středisko se bude věnovat definování a realizaci účelově orientovaných úloh, rozvoji cílených aplikací na bázi senzorových sítí a jejich integraci do geoprostorových infrastruktur.

Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací a stavební práce budou zahájeny.

#### **Cíl 6. CERIT - projekt Fakulty informatiky plánovaný do PO2 OP VaVpI**

Záměrem projektu je vybudovat na Masarykově univerzitě technologicky špičkově vybavené centrum v oblasti vzdělávání, výzkumu a vývoje zaměřeného na výpočetně náročné oblasti modelování a simulace a zpracování velkých objemů dat a intenzivní spolupráci mezi univerzitním vzděláváním, univerzitním výzkumem a vývojem a inovativními průmyslovými subjekty v oblasti informačních a komunikačních technologií s cílem posílit přenos pokročilých technologií v oblasti ICT do aplikační sféry.

Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 získáno územní rozhodnutí, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel dokumentace pro stavební povolení, bude získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací.

#### **Cíl 7. Babákův výzkumný institut – projekt Lékařské fakulty plánovaný do PO2 OP VaVpI**

Celkové náklady projektu dosáhnou cca 150 mil. Kč.

Specializované regionální vědecko-výzkumné centrum MU složené ze tří divizí s vlastní specializací (oblast molekulární biologie, oblast buněčné terapie, oblast preklinického a klinického výzkumu v oblasti hematologie – monoklonálních gamapatií), jehož součástí jsou specializované čisté prostory a biobanka. Centrum navazuje na dlouhodobé aktivity Lékařské a Přírodovědecké fakulty Masarykovy univerzity a Fakultní nemocnice Brno se zahájeným dynamickým vývojem od roku 2006, kdy umístění týmu do společných prostor, kooperace týmu a sdílení know-how u vysoce specializovaných metod umožnily zvýšit efektivitu práce a unikátní vědecké výsledky. Kvalitní výzkumné týmy rozvíjí činnost zaměřenou prioritně na aplikovaný výzkum v oblasti biomedicíny s jasně definovanými tématy, z nichž některá jsou díky úzké propojenosti týmů sdílená.

Pokud bude projekt schválen, bude v r. 2010 získáno stavební povolení, veřejnou zakázkou bude vybrán dodavatel stavebních prací a stavební práce budou zahájeny.

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

#### **Ad 1)**

- schválení projektu plánovaného do PO1 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

#### **Ad 2)**

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

#### **Ad 3)**

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace





Ad 4)

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace

Ad 5)

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

Ad 6)

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele dokumentace pro stavební povolení
- uzavření smlouvy s dodavatelem dokumentace pro stavební povolení
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

Ad 7)

- schválení projektu plánovaného do PO2 OP VaVpI a získání požadované dotace
- pravomocné stavební povolení
- vypsání a vyhodnocení veřejné zakázky na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací

**Finanční zdroje:**

OP VaVpI, vlastní zdroje univerzity

**Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

**Gesce:** kvestor, prorektor pro strategii a vnější vztahy, prorektor pro rozvoj, prorektorka pro vědu a výzkum.

**Realizace:** Odbor projektové podpory, Investiční odbor, Odbor pro vědu a výzkum RMU, Lékařská fakulta, Přírodovědecká fakulta, Fakulta informatiky, CEITEC MU (vysokoškolský ústav)

**Způsob kontroly plnění cílů:**

monitoring Radou pro výzkumnou infrastrukturu, vedením MU a dotčených fakult

***Priorita 6: Internacionalizace vědy a výzkumu***

**Stručný popis priority:**

Priorita je zaměřena na posílení mezinárodní spolupráce Masarykovy univerzity ve výzkumu založené na:

- smluvních vztazích MU, resp. fakult se zahraničními institucemi,
- mobilitách akademických pracovníků (hostující profesori, stáže, konference),
- mobilitách mladých vědců (v zahraničí obvykle se statusem *postdoc*-student),
- možnostech přijetí kvalitních zahraničních odborníků do pracovního poměru včetně reintegrace českých pracovníků ze zahraničí,
- internacionalizaci doktorského studia prostřednictvím zahraničních pobytů studentů MU, přijímání kvalitních uchazečů o studium na MU, studium pod dvojím vedením (studium pod dvojím vedením – *cotutelle*, spojené diplomy – *joint degrees*).





Realizace záměru priority povede k rozšíření a prohloubení spolupráce s univerzitami na mezinárodní úrovni a tím k obohacení a rozvoji vědy a výzkumu na MU. Přispěje k odstraňování jazykových a kulturních bariér a zvýší prestiž MU ve světovém měřítku.

Základními prostředky k dosažení výše uvedeného obecného cíle a konkrétních cílů a výstupů specifikovaných níže jsou:

- efektivní využití možností evropských projektů zaměřených na mobility (spravovány Centrem zahraničních studií MU),
- vypracování pravidel pro internacionalizaci studia v doktorských studijních programech v souladu s platnou legislativou ČR a vnitřními předpisy MU,
- formulace pravidel přijímání zahraničních stážistů se statutem *postdoc*-student v souladu s platnou legislativou a vnitřními předpisy MU,
- formulace a realizace koncepce průběžně aktualizované soustavy informací o možnostech mezinárodní spolupráce ve vědě a výzkumu pro tyto cílové skupiny: studenti a zaměstnanci MU, zahraniční uchazeči o doktorské studium na MU, pracovníci a studenti zahraničních univerzit a dalších výzkumných institucí.

### **Analýza současného stavu:**

Rozvoj vědy a výzkumu na mezinárodní úrovni, včetně mezinárodní spolupráce, je jednou z klíčových priorit Masarykovy univerzity. Možnosti tohoto rozvoje jsou však současnosti limitovány některými bariérami, a to jak věcnými, tak formálními. Patří k nim, vedle jazykových a kulturních bariér, především:

- omezení vyplývající z legislativy (volnější pravidla evropských projektů mobilit oproti legislativě ČR, popřípadě vnitřním předpisům MU) jak v doktorském studiu, tak v oblasti mobilit mladých vědců se statusem *postdoc*-student,
- málo využívaná možnost formálně stvrzeného studia pod dvojím vedením u zahraničních studentů podporovaných evropskými projekty mobilit při stážích na MU a z toho vyplývající neefektivnost vedení těchto stáží z hlediska školitelů MU (nejsou oficiálními školiteli doktoranda),
- nízká a zejména málo systematická informovanost o možnostech zahraničních pobytů studentů a vědců MU, možnostech přijímání zahraničních pracovníků a studentů,
- nízká informovanost o možnostech mezinárodní spolupráce.

V posledních letech stagnuje počet přijímaných studentů DSP a proces přijímacího řízení pro zahraniční uchazeče o DSP není vždy nastaven podle reálných možností uchazečů. Podpora projektů mobilit doktorandů a mladých vědců ze strany EU by přitom mohla po odstranění nebo snížení výše uvedených bariér vést k nezanedbatelnému zvýšení počtu studentů v DSP. Nízká informovanost se objevuje také v oblasti spolupráce jednotlivých součástí MU.

### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

**Cíl 1.** Podpora mobilit studentů doktorského studia financovaných z evropských projektů prostřednictvím posílení možností studia v kotutorátu.

**Cíl 2.** Podpora mobilit mladých vědců (pracovníků MU i zahraničních institucí) v rámci evropských projektů mobilit spravovaných na MU.

**Cíl 3.** Vytvoření a realizace mechanismu přijímacího řízení zahraničních studentů do DSP v rámci platných předpisů.

**Cíl 4.** Posílení informovanosti o možnostech mezinárodní spolupráce a mobilit.

**Cíl 5.** Podpora koordinace činnosti jednotlivých pracovišť a součástí MU při realizaci mezinárodní spolupráce.





### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

Cíl 1: Návrh úpravy předloh smluvních vztahů pro doktorské studium pod dvojím vedením a joint degree v návaznosti na pravidla mobilitních projektů MU a interní předpisy MU.

Cíl 2: Návrh úpravy předloh smluvních vztahů pro přijímání mladých vědců v návaznosti na pravidla mobilitních projektů MU a interní předpisy MU.

Cíl 3: Metodický pokyn s návrhem mechanismu přijímacího řízení zahraničních uchazečů, který odpovídá reálným možnostem uchazečů a potřebám MU.

Cíl 4: Vytvoření elektronického informačního portálu zaměřeného na internacionalizaci vědy, výzkumu a doktorského studia pro uchazeče o doktorské studium ze zahraničí, studenty doktorského studia a pracovníky MU, studenty a pracovníky zahraničních univerzit a dalších výzkumných institucí.

Cíl 5: Příprava seminářů a informačních schůzek, tvorba metodických pokynů, aktualizace webových stránek; zajištění dostatečné informovanosti v rámci všech součástí MU, navázání spolupráce se studentskými centry či externími institucemi (jako např. ISC – mezinárodní studentský klub, JCMM – Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu).

### **Finanční zdroje:**

- a) rozvojové projekty
- b) projekty programů Evropské unie (jako např. Erasmus Mundus)
- c) Centralizované prostředky MU

### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídící či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

**Gesce:** prorektorka pro vědu a výzkum ve spolupráci s prorektorem pro strategii a vnější vztahy

**Realizace:** Odbor pro vědu a výzkum RMU a Centrum zahraničních studií s účastí všech fakult MU

### **Způsob kontroly plnění cílů:**

dílčí a závěrečné zprávy o rozvojových projektech, výroční zprávy CZS, statistiky mezinárodní spolupráce na MU (počty přijatých zahraničních studentů DSP/vědců, počty vyjíždějících studentů DSP a vědců MU, a to ze zúčastněných součástí MU), monitoring vedením MU





## 5 UNIVERZITA A SÍŤ SPOLEČENSKÝCH VZTAHŮ

### *Priorita 7: Rozvoj vnějších vztahů a komunikace*

#### **Stručný popis priority:**

Cílem Masarykovy univerzity je navázat v roce 2010 na aktivity v oblasti marketingu a komunikace zahájené v minulých letech a přispět k udržení poptávky po studiu na MU i v době demografického poklesu či stagnace a dlouhodobě budovat pozici univerzity jako prestižní vzdělávací a výzkumné instituce. V roce 2009 dokončuje univerzita podrobnou komunikační strategii, jež bude východiskem dalších aktivit v této oblasti. Univerzita zvyšuje svoji účast v sítích sdružujících vysoké školy v ČR a obecně v Evropě.

#### **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita si udržuje pozici jedné z nejžádanějších veřejných vysokých škol v České republice a nejžádanější mezi třemi tradičními velkými univerzitami (UK, MU a UP).

Vzhledem k rostoucí konkurenci Masarykova univerzita již v současnosti realizuje kroky s cílem podpory zájmu o studium:

- V období přijímacího řízení do bakalářských a magisterských studijních programů realizuje celorepublikovou informační kampaň s cílem přiblížit rychle a jednoduše informace o nabídce studia, o zázemí pro studenty a výhledu uplatnění.
- Univerzita dlouhodobě úzce spolupracuje s vybranými středními školami, v rámci této spolupráce je věnována zvláštní pozornost péči o talentované studenty.
- Univerzita se zaměřuje na prezentaci v zahraničí s cílem získat kvalitní studenty do českých i cizojazyčných studijních programů, pro vybrané zahraniční trhy jsou připravovány speciální nabídky studia na MU zahrnující další služby (jazyková příprava, ubytování, stravování, možnost stipendijní podpory).
- Univerzita prezentuje rozsáhlou nabídku celoživotního vzdělávání prostřednictvím elektronického Obchodního centra MU.
- Aktualizuje podobu a strukturu webové prezentace pro uchazeče o studium.
- Prostřednictvím médií univerzita aktivně informuje širokou veřejnost o dosažených výsledcích v oblasti vzdělávání a vědy i o dění na univerzitě, což přispívá k budování její prestiže.
- Univerzita je zastoupena v národních reprezentacích vysokých škol (RVŠ a ČKR), je aktivním členem EUA (Evropská asociace univerzit) a zvyšuje svoji účast na mezinárodních konferencích o vývoji vysokého školství.

V letech 2008-2009 došlo k významnému posunu v rozvoji spolupráce s absolventy univerzity, jež byla hlavním leitmotivem oslav 90. výročí univerzity. Vůči této cílové skupině byla rozvinuta řada komunikačních aktivit s dílčím cílem budovat databázi kontaktů v rámci Informačního systému MU.

Významnou roli v dlouhodobé strategii komunikace univerzity s veřejností hraje Mendelovo muzeum, jehož úkolem je zejména prezentovat a popularizovat výsledky vědy a výzkumu na MU a poskytovat zázemí pro praktickou výuku v řadě studijních oborů (muzeologie, biologie, výtvarná výchova atd.). Neméně významnou rolí je posílení kulturního zázemí univerzity pro studenty, zaměstnance i širší veřejnost.

V letech 2008 – 2009 byla formulována detailní komunikační strategie univerzity, jež má přispět k dlouhodobé stabilizaci vnímání univerzity jako špičkové vzdělávací a výzkumné instituce.

#### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

**Cíl 1.** Udržení stávajícího zájmu o studium na MU a současně také pozice „nejžádanější VŠ v ČR“ i přes klesající demografickou křivku ČR a rozvíjející se nabídky konkurence.







**Cíl 2.** Rozvíjení informovanosti absolventů a jejich zájmu o univerzitu (elektronický zpravodaj, tištěný časopis, webové stránky, sociální sítě), naplňování databáze aktuálními kontakty, aktivní vyhledávání absolventů činných ve veřejném životě a obchodní sféře v návaznosti na program fundraisingu.

**Cíl 3.** Udržení a zvýšení zájmu o celoživotní vzdělávání na MU.

**Cíl 4.** Organizace výstav studentských prací a výstav propagujících vědu v Mendelově muzeu a rozvoj spolupráce s kulturními institucemi v Brně i ČR.

**Cíl 5.** Zlepšení informovanosti studentů i zaměstnanců na univerzitě i mimo ni o dění na univerzitě, dosažených úspěších v oblasti vzdělávání i výzkumu a zvýšení čestnosti expertních komentářů prostřednictvím médií.

**Cíl 6.** Analytická podpora činnosti České konference rektorů (ČKR), která od roku 1992 sídlí na MU.

#### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

1. Počet podaných přihlášek do bakalářských a magisterských studijních programů pro akademický rok 2010/2011.
2. Počet přihlášených fyzických osob do bakalářských a magisterských studijních programů pro akademický rok 2010/2011.
3. Počet nových kontaktů v Absolventské síti získaných v roce 2010.
4. Počet nových kontaktů pro fundraisingové aktivity MU získaných v roce 2010.
5. Počet účastníků celoživotního vzdělávání v roce 2010.
6. Počet programů celoživotního vzdělávání v roce 2010.
7. Počet výstav studentských prací a výstav propagujících vědu v roce 2010.
8. Počet expertních komentářů prostřednictvím médií v roce 2010.
9. Počet analytických a koncepčních materiálů zpracovaných ve prospěch ČKR v roce 2010.

#### **Finanční zdroje:**

1. rozpočet MU
2. rozvojové projekty MŠMT ČR

#### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Gesce: prorektor pro strategii a vnější vztahy ve spolupráci s ředitelem právních a korporátních vztahů (cíl 6)

Realizace: Odbor vnějších vztahů a marketingu, Tiskový odbor, Studijní odbor RMU, Centrum zahraničních studií, Mendelovo muzeum

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

monitorování aktivit vedením MU a kolegiem rektora MU

### ***Priorita 8: Rozvoj spolupráce s aplikační sférou***

#### **Stručný popis priority:**

Součástí poslání Masarykovy univerzity jako přední výzkumné univerzity je pečovat o rozvoj mnoha úrovní vztahů se subjekty, které využívají výsledky akademického poznání, ať se jedná o zaměstnavatele, k nimž relevantní teoretické poznatky a metody přinášejí absolventi univerzity, tak o subjekty využívající výsledky výzkumu a vývoje realizovaného univerzitou. Společenská relevance tohoto působení Masarykovy univerzity vyplývá také ze širšího spektra oborů pěstovaných na univerzitě, z níž plyne, že klíčové partnery v tzv. aplikační sféře nachází univerzita nejen a nikoli primárně v průmyslu, ale v oblasti veřejné správy, veřejných i soukromých služeb, zdravotnictví, školství. Oba typy transferu znalostí jsou na univerzitě zabezpečeny specializovanými pracovišti – Centrem pro





transfer technologií jako organizačně samostatnou součástí MU a Kariérním centrem jako součástí centrální správy Rektorátu MU. Klíčovým cílem v oblasti spolupráce s aplikační sférou pro rok 2010 je stabilizovat a systematizovat existující nástroje a procesy, a tím vytvořit podmínky především pro podporu těch směrů výzkumu a vývoje, které bude možno financovat v rámci společných projektů s aplikační sférou.

### **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita má velmi dobrý potenciál lidských zdrojů v akademických i podpůrných činnostech a vykazuje výsledky akademických činností, především výzkumu a vývoje, které v podmínkách České republiky jsou dobrým základem pro rozvíjení spolupráce s aplikační sférou. K tomuto účelu má univerzita vytvořenu i funkční podpůrnou strukturu. Uskutečňování spolupráce s aplikační sférou se však stále potýká s ne zcela dostatečnou mírou porozumění v rámci akademické obce. Povahu činností v rámci spolupráce s aplikační sférou, kde je nutno zohledňovat obchodní standardy, neberou zcela adekvátně v úvahu ani vnitřní normy a správní postupy vztahující se k těmto typům činností včetně správy a využívání duševního vlastnictví.

Masarykova univerzita zřídila Centrum pro transfer technologií MU (CTT MU) jako svoji samostatnou součást v roce 2005. Během 4 let toto pracoviště rozvinulo s různou úrovní pokročilosti všechny základní procesy související s ochranou a využitím duševního vlastnictví. V počátečním tříletém období financovaném převážně ze stejnojmenného projektu (v rámci programu Prosperita Ministerstva průmyslu a obchodu ČR) šlo zejména o kumulaci zkušeností obdobných pracovišť, personální a organizační stabilizaci, vyškolení nových pracovníků. Během let 2008 a 2009 byla provedena systematická analýza aktuální struktury a výkonů pracoviště za účasti několika dalších institucí a zahraničních expertů (v rámci projektů POSTBIOMIN a CoReTech, obojí financované z evropských zdrojů). Právě zjištění dosažená v rámci uvedených projektů, která zahrnují také benchmarking vůči srovnatelným univerzitám a pracovištím transferu technologií v zahraničí, jsou základem pro stanovení priorit v této oblasti na rok 2010.

Ze srovnání mezinárodní praxe v oblasti transferu technologií vyplývá, že v průměru vzniká v USA a UK na 1 miliardu Kč investovaných do výzkumu z veřejných zdrojů přibližně 0,75 – 2 spin-off firmy, 10 – 30 mil. Kč výnosů z licencí, 6 – 10 podepsaných licenčních smluv, cca 20 ohlášených vynálezů. Za realistický cíl pro MU lze pro rok 2010 stanovit dosažení přibližně polovičních hodnot ve všech údajích kromě výnosů z licencí. Zároveň je třeba konstatovat, že dle zahraničních zkušeností lze výnosy z licencí očekávat až po cca 6 – 10 letech po úplné stabilizaci procesů ochrany a využití duševního vlastnictví.

### **Stručný popis cílů pro rok 2009:**

**Cíl 1.** Dokončení revize struktury činností v oblasti spolupráce s aplikační sférou, jejich organizačního a personálního zabezpečení a dlouhodobě udržitelného financování, zejména se zřetelem na nově se otevírající prostor pro společné projekty s komerčními partnery v rámci programů nově zřizované Technologické agentury ČR.

**Cíl 2.** Posílení činnosti pracoviště v oblasti tzv. business developmentu, tj. přímého aktivního vyhledávání partnerů zajímajících se o licence na technologie a know-how MU nebo o jiné formy komerční spolupráce, včetně zjednodušení a urychlení postupů při vytváření institucionalizovaných společných projektů s komerčními partnery (tvorba tzv. spin-off nebo účelových konstrukcí pro jednotlivé společné projekty).

**Cíl 3.** Zpracování koncepce fundraisingu k zajištění podpory akademických činností univerzity ze strany aplikační sféry mimo grantová schémata, která předpokládají takovou účast.

**Cíl 4.** Stabilizace a systemizace sítí partnerů univerzity z aplikační sféry, a to jak sítí vznikající na bázi zprostředkování zaměstnání absolventům, tak sítí orientovaných na výzkumnou spolupráci a transfer technologií, jakož i jejich efektivní propojení.

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

Cíl 1. Stanovení politiky transferu znalostí a technologií konkretizující Dlouhodobý záměr a tuto jeho Aktualizaci. Adaptace vnitřních norem vztahujících se ke spolupráci s aplikační sférou na cíle této Aktualizace a navazující politiku transferu znalostí a technologií.





Cíl 2. Vznik 1 nové spin-off firmy a přihlášení 10 nových vynálezů.

Cíl 3. Stanovení koncepce fundraisingu a potřebných právních a ekonomicko-účetních metodik.

Cíl 4. Vznik celouniverzitního reprezentativního přehledu partnerů z aplikační sféry.

#### **Finanční zdroje:**

1. vlastní rozpočet MU
2. operační programy
3. další projektové zdroje

#### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Gesce: ředitel právních a korporátních vztahů ve spolupráci s prorektorkou pro vědu a výzkum, prorektorem pro strategii a vnější vztahy, prorektorem pro rozvoj, prorektorem pro sociální záležitosti a další vzdělávání a kvestorem

Odpovědným pracovištěm je Centrum pro transfer technologií (primární odpovědnost za cíle 1 a 2) a Kariérní centrum RMU (společná odpovědnost s CTT za cíle 3 a 4) ve spolupráci s Právním odborem, Odborem pro strategii, Odborem projektové podpory a Odborem vnějších vztahů a marketingu Rektorátu MU.

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

projednání výstupů vedením MU, v případě navrhovaných politik a koncepcí též kolegiem rektora MU

## **6 PODPŮRNÉ PROCESY**

### ***Priorita 9: Zvýšení efektivity administrativních a podpůrných procesů***

#### **Stručný popis priority:**

Účelem priority je vyhodnotit a optimalizovat nastavení administrativních a podpůrných procesů na Masarykově univerzitě s cílem zvýšit efektivitu a snížit administrativní zátěž spojenou primárně s oběhem dokladů.

#### **Analýza současného stavu:**

Masarykova je počtem zaměstnanců (4 319 k 31. 12. 2008), počtem studentů (41 052 k 31. 10. 2008) a také rozpočtem ve výši cca 6 miliard Kč velmi robustní, složitě strukturovanou a hierarchickou organizací. Za období posledních 5 let se takřka zdvojnásobil finanční objem spravovaných prostředků. Jako jediná vysoká škola v ČR prochází obdobím významného investičního rozvoje spojeného zejména s výstavbou nového univerzitního kampusu, který představuje největší investiční projekt ve vysokém školství minimálně ve střední a východní Evropě v posledním desetiletí.

Poslední pětiletí je charakteristické také stále klesajícím podílem normativního financování a zvyšování podílu projektového financování formou účelových dotací. Kromě posilování systému projektového řízení na MU došlo v tomto období k více než dvojnásobnému zvýšení nominální hodnoty financování prostřednictvím projektů.





V souvislosti s harmonizací legislativy po vstupu ČR do EU došlo k významným legislativním změnám, které významně ovlivnily administrativní procesy a správu na vysokých školách. Zavedení povinnosti k DPH (zákon 235/2004 Sb.) přineslo kromě administrativní zátěže navíc velmi nejasné metodické nastavení aplikace tohoto zákona v prostředí vysokých škol, z čehož plyne různá praxe, ale zejména vysoký stupeň nejistoty v rozhodování. Zákon 320/2002 Sb. (a následný 123/2004 Sb.), o finanční kontrole, nastavil role a procesy, které se výrazně promítly do administrativní náročnosti.

Nelze nezmínit, výrazný nárůst a profesionalizaci externích kontrol a auditů prováděných ze strany poskytovatelů dotací a kontrolních orgánů všech úrovní, což vyžaduje výrazně systematizovat systém řízení rizik na MU a další administrativní náročnost spojenou se zajištěním funkcí vnitřního kontrolního systému.

V této situaci byla v roce 2009 zahájena analýza efektivnosti administrativních procesů s cílem optimalizovat administrativní zátěž a objem dokumentů. V roce 2008 byla zavedena elektronická finanční kontrola na objednávky a od 2009 je tato rozšířena na závazky, cestovní příkazy, které představují dominantní dokumenty ekonomické komunikace. V souvislosti se zajištěním evidence projektů byl v roce 2009 zaveden Integrovaný systém evidence projektů ISEP. Byl zaveden systém spisové služby. Elektronické systémy paradoxně však vytvářejí jiný typ administrativy, která se projevuje na efektivnosti administrativních a následně také akademických činností.

Smyslem iniciativy je prověřit efektivnost procesů spojených s oběhem dokladů a učinit opatření k optimalizaci administrativní zátěže.

### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

Smyslem iniciativy je analyzovat a prověřit efektivnost procesů spojených s oběhem dokladů a učinit opatření k optimalizaci administrativní zátěže a podpořit efektivní nastavení rozhodovacích pravomocí v rámci organizační struktury MU:

- Cíl 1.** Dokončit audit administrativních procesů na Rektorátě a vybraných HS (31. 3. 2010)
- Cíl 2.** Navrhnout opatření k optimalizaci včetně případných organizačních změn (30. 6. 2010)
- Cíl 3.** Zavést přijatá opatření do praxe (31. 12. 2010).
- Cíl 4.** Podpořit systém řízení MU soustavou politik zakotvujících principy a hodnotové zaměření řízení a správy MU (31. 12. 2010).

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

1. studie (cíl 1)
2. návrh opatření (cíl 2 a 4)
3. kontrola plnění opatření (cíl 3)

### **Finanční zdroje:**

vnitřní zdroje MU, rozvojové projekty

### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

#### **Gesce:**

kvestor ve spolupráci s ředitelem právních a korporátních vztahů (cíl 4)

#### **Realizace:**

1. kancelář kvestora: manažer vnitřní správy, hlavní ekonom
2. odbory RMU: Personální, Ekonomický, Finanční, Provozní, Právní, Odbor projektové podpory

### **Způsob kontroly plnění cílů:**

fyzická kontrola vytvořených analýz, opatření a jejich zavedení





## ***Priorita 10: Posilování role informačních systémů v podpoře vzdělávacích, výzkumných a administrativních činností***

### **Stručný popis priority:**

Jedním z prvořadých cílů univerzity je rozvoj v oblasti vzdělávání, podpora inovace studijních programů, modernizace výukových metod a zefektivnění administrativních úkonů bezprostředně souvisejících s procesem výuky a vzdělávání. Jedním z klíčových infrastrukturních nástrojů, který umožňuje kontinuální rozvoj vzdělávacích procesů a významně přispívá ke konkurenceschopnosti univerzity již od roku 1999, je Informační systém Masarykovy univerzity (IS MU; <http://is.muni.cz/>). Jeho rozvoj se v roce 2010 zaměřuje na vývoj a inovaci v oblasti výuky a e-learningových nástrojů s cílem zavést nové technologie a postupy využití moderních technologií v procesu výuky. Důraz je kladen na uživatelskou podporu, která je umístěna na fakultách a dalších pracovištích MU a která se dělí na oblast administrativy studia a oblast elektronické podpory výuky. Pracovníci podpory vytvářejí takové podmínky, aby zaměstnanci MU mohli uvažovat o nejhodnějším zařazení nástrojů do výuky a praxe a naučili se s nimi pracovat. To jednoznačně vede také k vysoce efektivnímu zvyšování IT gramotnosti pracovníků MU.

Technici pomáhají uživatelům ve zvyšování úrovně využívání IS MU, a to formou e-mailových či osobních konzultací či školení pro skupinu uživatelů. Dále organizují a připravují prezentace možností Informačního systému MU. Rovněž vytvářejí nápovědy, instrukce a jiné dokumenty, které uživatelům pomohou ke komplexnějšímu používání aplikací IS MU. Analyzují situaci na jednotlivých pracovištích a snaží se o zefektivnění postupů pomocí agend IS MU.

Protože současně s rozvojem podpory obsahu výuky se musí také rozvíjet administrativa výuky a studia, bude v roce 2010 dále kladen důraz na rozvoj komplexní IT podpory evidence a zpracování žádostí studentů. Cílem je vybudovat komplexní a provázanou službu, která umožní akademickým funkcionářům a referentům přehledný a ucelený pohled na žádost studenta v kontextu všech událostí.

Pokračování má také rozvoj Obchodního centra MU v dalších nových oblastech prodeje a návazností na ekonomické záležitosti univerzity. Přínosem tohoto integračního nástroje pro prodej služeb souvisejících se vzděláváním je prodej zejména kurzů a celých ročníků výuky v rámci celoživotního vzdělávání, dále pak prodej poplatků souvisejících se studiem. Obchodní centrum jako obecně navržený nástroj však slouží také pro prodej dalších služeb veřejnosti, jako jsou konference, kurzy Univerzity třetího věku, cvičení pro veřejnost apod. Práce se v roce 2010 zaměří na vývoj prodeje dalších navazujících služeb (např. ubytování nebo prodej knih) a bude také důležité zautomatizovat procesy, zejména ekonomické, neboť se to nyní při velkém a stále rostoucím množství objednávek ukazuje jako žádoucí.

Pro rok 2010 jsou pod vedením Masarykovy univerzity připravovány dva meziuniverzitní projekty ve spolupráci s ostatními českými vysokými školami a dalšími výzkumnými nebo vzdělávacími institucemi. Projekt Rozvoj infrastruktur pro využívání hledání podobností mezi studentskými pracemi a zdroji na internetu navazuje na realizaci systému odevzdej.cz určeného k odhalování plagiátů v seminárních pracích, který je provozován na adrese <http://odevzdej.cz/>. Projekt má umožnit vytvoření plnohodnotné komplexní infrastruktury k problematice odhalování plagiátů v seminárních pracích na straně zapojených škol a další rozvoj dle požadavků vzdělávacích institucí. Cílem druhého projektu Otevřený depozitář pro zvýšení citovanosti vědeckých a odborných prací s odhalováním plagiátů je vytvořit centrální systém, který bude sloužit pro shromažďování a prezentaci odborných a vědeckých článků, publikací, projektů aj. ze spolupracujících vysokých škol.

### **Analýza současného stavu:**

Komplexní Informační systém Masarykovy univerzity je využíván od roku 1999 a zajišťuje elektronickou podporu všech oblastí studijní a výukové administrativy. Systém integruje řadu dalších správních a komunikačních služeb univerzity a je propojen s dalšími informačními systémy MU, zejména s personálním a ekonomickým systémem. Systém usnadňuje správu studia na univerzitě. Zároveň umožňuje studentům individualizaci svých studijních plánů a je nezbytným předpokladem





pro realizaci mezifakultních studií. Systém svou komplexností a rozsahem poskytovaných služeb posouvá univerzitu na vedoucí pozici v oblasti IT infrastruktury ve vysokém školství. IS MU je považován za silnou stránku univerzity a posiluje její konkurenceschopnost v terciárním vzdělávání.

Masarykova univerzita vyvíjí iniciativu v oblasti zvyšování kvality vysokoškolských prací v projektech na odhalování plagiátů v kvalifikačních, ale i seminárních pracích. Navázala rozsáhlou spoluprací s vysokými školami v ČR, ale i spoluprací na mezinárodní úrovni, když se do projektu na odhalování plagiátu zapojily i vysoké školy ze SR.

### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

- Cíl 1.** Rozvoj a inovace v oblasti výuky a e-learningových nástrojů v Informačním systému MU.
- Cíl 2.** Zajištění uživatelské podpory jednotlivých fakult a pracovišť MU pro správné a efektivní využívání nástrojů IS MU.
- Cíl 3.** Rozvoj podpory prodeje vzdělávacích a administrativně-studijních aktivit MU prostřednictvím Obchodního centra MU.
- Cíl 4.** Realizace institucionálního registru odborných a vědeckých článků v Informačním systému MU.
- Cíl 5.** Spolupráce se vzdělávacími a výzkumnými institucemi na projektech v oblasti vyhledávání podobných souborů (podezřelých plagiátů) pro různé typy akademických a studentských prací.
- Cíl 6.** Pokračovat v oblasti elektronizace oběhu dokladů a finanční kontroly na MU.
- Cíl 7.** Zajistit údržbu a rozvoj provozních informačních systémů, zejména ekonomického informačního systému.

### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

1. Provoz nových a inovovaných agend v IS MU určených pro výuku dle koncepce a stanovených priorit (cíl 1).
2. Provoz nových a inovovaných agend Obchodního centra MU dle potřeb a požadavků fakult nebo pracovišť MU (cíl 3).
3. Realizovaný institucionální registr odborných a vědeckých článků v Informačním systému MU (cíl 4).
4. Týmy uživatelské podpory na centrálním pracovišti a fakultách (příp. jiném pracovišti) (cíl 2).
5. Provoz a rozvoj systémů vyvinutých v rámci spolupráce s dalšími vzdělávacími institucemi a spolupráce v oblastech, která s problematikou vyhledávání podobností souvisí (cíl 5).
6. Zavedení elektronické podpory oběhu dokladů a finanční kontroly pro závazky, cestovní příkazy, pohledávky a další.
7. Aktualizace servisní smlouvy EIS Magion.

### **Finanční zdroje:**

1. rozvojové projekty MŠMT
2. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
3. centralizované prostředky MU

### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

Gesce: prorektorka pro informační technologie a kvestor (v oblasti provozních informačních systémů)

Vedoucí projektu: doc. Ing. Michal Brandejs, CSc. (IS MU), Dr. Jana Kohoutková, Ph.D. (provozní informační systémy)





Realizace: zaměstnanci CVT FI MU (pod vedením vedoucího projektu IS MU) a zaměstnanci ÚVT

Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU a pracoviště MU (koordinace priorit využití, zpětné vazby, formulace potřeb)

#### **Způsob kontroly plnění cílů:**

1. dílčí a závěrečné zprávy rozvojového projektu a operačního programu
2. průběžné zjišťování potřeb a zpětné reakce uživatelů IS MU (akademických a neakademických pracovníků MU, studentů MU) prostřednictvím komunikačních nástrojů a uživatelské podpory
3. oponentury na poradách vedení MU

### ***Priorita 11: Rozvoj zaměstnanecké politiky***

#### **Stručný popis priority:**

Účelem priority je vyhodnotit a optimalizovat nastavení systému personálního řízení na Masarykově univerzitě. Důvodem je neustále posilující podíl projektového financování a řízení projektů jako převažujícího zdroje financování. Požadavky na správu finančních prostředků ze všech zdrojů financování vedou k extenzivnímu rozvoji dělených pracovních úvazků zejména na projektech, systému evidence pracovní činnosti, které však s ohledem na prosazující se systém vykazování nepřímých nákladů (full economic costing) nezbytně prostupují i do ostatních zdrojů financování. Tato skutečnost má bezesporu dopad jak na zajištění vzdělávací činnosti, tak zajištění vědecko-výzkumné činnosti realizované primárně právě formou projektového řízení. Klíčové otázky personálního řízení jsou spojeny zejména s požadavky na zvyšování absorpční schopnosti univerzity při zajišťování finančních zdrojů z nejrozličnějších zdrojů financování, s tlakem na zvyšování produktivity, růstem požadavků na zodpovědnost za dosažené výsledky projektů a jejich udržitelnosti a zejména s komplexní zodpovědností za řízení projektů v technické i finanční části. Vycházejíce z předpokladu, že úspěšnost organizace je odvozována od její konkurenceschopnosti a tato pak zase primárně od kvality lidských zdrojů, je cílem priority vyhodnotit a vhodně nastavit systém personálního řízení ve všech jeho složkách, zejména pak systém plánování a získávání kvalitních lidských zdrojů, motivační systém, systém řízení personálního rozvoje aj. s ohledem na vytyčené cíle univerzity.

#### **Analýza současného stavu:**

Masarykova univerzita je s počtem 4 319 (k 31. 12. 2008) fyzických zaměstnanců druhým největším zaměstnavatelem v Jihomoravském kraji. Personální řízení na MU je organizačně zajišťováno na třech úrovních řízení: centrální (univerzitní), fakultní a katederní/ústavní. Ačkoliv je MU zaměstnavatelem pro všechny zaměstnance, je praktický výkon funkce personálního řízení v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o VŠ, v kompetenci děkanů fakult. Na centrální úrovni je zajišťována koordinanční a metodická rovina personálního řízení. Praktický výkon funkce personálního řízení na centrální úrovni je v případě Rektorátu v kompetenci kvestora a u centralizovaných součástí je v kompetenci rektora, tato byla v některých případech delegována na ředitele celouniverzitních součástí.

Personální řízení zajišťuje následující funkce:

1. plánování lidských zdrojů,
2. zajišťování pracovních sil, tj. přijímání a propouštění,
3. řízení výkonnosti:
  - a. řízení oceňování (jehož součástí je systém odměňování),
  - b. řízení personálního rozvoje,
4. řízení systému péče o lidské zdroje,
5. řízení personalistiky a personálních agend.





## Ad 1) Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů předpokládá jednak existenci kategorizace pracovních míst a jejich popis (job descriptions) a jednak řízení kapacit pro zajištění činností. Její zvyšování je proto primárně spojováno se systematizací řízení a plánováním lidských zdrojů a vyžaduje primárně právě nastavení systému plánování lidí. Nedílnou součástí plánování lidských zdrojů je však vedle kapacitního plánování i plánování rozvoje kultury organizace.

Na MU je na centrální úrovni zaveden a udržován katalog prací, který definuje jednotlivé pozice. Tento katalog byl zásadně revidován v roce 2009 v souvislosti se zavedením nového vnitřního mzdového předpisu. Plánování je vesměs spojeno s řízením kariérního rozvoje zejména akademických pracovníků a v případě neakademických pracovníků a administrativy je zajišťováno spíše na základě aktuální potřeby, a to zejména v souvislosti se zajištěním projektového řízení. Systematizace plánování lidských zdrojů na všech úrovních řízení – zejména však univerzitní a fakultní je jednou z výzev, které je nezbytné věnovat zásadní pozornost. Rozvinutí úvah v této oblasti lze spatřovat zejména v souvislosti s nezbytným personálním zajištěním připravovaných velkých projektů z Evropských strukturálních fondů. V této souvislosti očekávaná diferenciací a budování center excellence, na kterých má být postavena konkurenceschopnost, vyžaduje také na personální úrovni zajištění činností spadajících do oblasti často nazývané „headhunting“. Plánování musí rovněž reflektovat možnosti a omezení daná zákonem, zejména Zákoníkem práce, mimojiné také s nutností zohlednění určitých omezení spojených s opakováním zaměstnaneckých poměrů na dobu určitou – tuto skutečnost je nezbytné pravidelně ošetřovat dohodou s odbory v souvislosti se zaměstnáváním lidí na časově omezené trvání projektů.

Z hlediska rozvoje kultury je nezbytné zmínit jistě pozitivní proces transformace na projektový systém řízení, jehož extenzivní rozvoj byl započat ustavením Odboru projektové podpory na Rektorátu MU a ustavení koordinátorů a ekonomů projektů na fakultách a součástech MU, jakož i uvedením do provozu Integrovaného systému evidence projektů na MU v roce 2009. Rozvoj systému bude pokračovat i v roce 2010, jakož i vnímání otázek spojených s duševním vlastnictvím apod.

Významným prvkem pro plánování lidských zdrojů je rovněž Kariérní řád, který byl zaveden směrnicí rektora v roce 2009 a kterým jsou definovány podmínky kariérního rozvoje akademických pracovníků.

## Ad 2) Zajišťování pracovních sil

Masarykova univerzita aktuálně čelí řadě výzev a příležitostí financování, které kladou zvláštní důraz na výběr nových zaměstnanců, a to zejména pro zajištění akademických, vědecko-výzkumných a administrativních činností. Kvalitní personální zajištění se stává kritickým faktorem úspěchu univerzity a nastavení vhodných procesů pro získávání vhodných zaměstnanců strategickým nástrojem pro dosahování konkurenceschopnosti a zvyšování ekonomické výkonnosti a efektivnosti. Aktivizace činností personálního řízení spojená s akvizicemi špičkových zaměstnanců je jednou z oblastí, jejíž rozvoj je důležitý v souvislosti s personálním zajištěním funkcí vědecko-výzkumných infrastruktur, které MU plánuje vybudovat.

V souvislosti se vzrůstajícím podílem projektového financování, u kterého často poskytovatelé dotací požadují explicitní vymezení rozsahem úvazku pro uznatelnost mzdových nákladů, roste rozsah tzv. dělených úvazků. Klíčová otázka je spojena s projektovým řízením, které vyžaduje zásadním způsobem vyřešit úvazky zaměstnanců v projektech a které klade požadavky poskytovatelů dotací na vykazování úvazků a mzdových nákladů v projektech. V této souvislosti bude významným úkolem provedení průzkumu evidence úvazků na zahraničních vysokých školách s cílem nalézt vhodné analogie tzv. úvazkových listů, které by mohly sloužit jako výkazy pracovní zátěže pro plánování úvazků do projektů. Aktuální legislativa a podmínky projektů připouští maximálně 1,5 násobek úvazku s tím, že úvazky nad 1,00 musí mít zcela odlišný charakter práce. Tuto skutečnost je nezbytné respektovat v projektech.







V roce 2010 bude rovněž nezbytné aktualizovat směrnici o výběrových řízeních, která bude reflektovat změny na trhu práce a profesionalizovat a diferencovat výběry zaměstnanců v užší vazbě na konkrétní pracovní pozice s cílem získávání kvalitních zaměstnanců.

### **Ad 3) Řízení výkonnosti**

Řízení výkonnosti se realizuje prostřednictvím:

- a. systému oceňování,
- b. systému personálního rozvoje.

#### **Systém oceňování**

Systém oceňování je na MU spojen se systémem odměňování a se systémem poskytování zaměstnaneckých výhod. Principy odměňování jsou stanoveny vnitřním mzdovým předpisem, který byl v roce 2009 aktualizován a zaveden. Nový mzdový předpis pracuje s 5 třídami u akademických pracovníků a 8 třídami u neakademických.

Objem vyplacených mezd se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 54 – 56% celkových neinvestičních výnosů. Průměrná celková mzda v akademických i neakademických pozicích se zvyšuje. Základní zásadou řízení mzdové politiky je decentralizace odměňování na HS a odměňování na základě dosahovaných ekonomických výsledků HS. Zásada decentralizace odměňování na HS rovněž vychází ze zákona o VŠ, který pracovní-právní vztahy dává do kompetence děkanů fakult. V případě centralizovaných HS je tato zásada decentralizace replikována přiměřeně velikosti HS.

#### **Systém personálního rozvoje**

Systém personálního rozvoje je druhým klíčovým nástrojem, který by měl podporovat řízení výkonnosti. Na univerzitě je směrnicí rektora zaveden systém interního vzdělávání. Toto vzdělávání je v principu zaměřeno na 3 oblasti:

- jazykové kompetence,
- rozvoj kompetencí práce s IS,
- další vzdělávání (zejména vstupní školení nových zaměstnanců, rozvoj manažerských a komunikačních dovedností (team building), rozvoj odborných dovedností: cílem je organizovat školení na aktuální oblasti pracovního života; jedná se o školení v rozsahu 4 – 6 – 8 hodin, např. školení ekonomů, projektových manažerů, apod.).

Další rozvoj se předpokládá také v roce 2010.

### **Ad 4) Řízení systému péče o lidské zdroje**

Na hranici mezi systémem oceňování a systémem péče o lidské zdroje stojí některé zaměstnanecké výhody, které MU jako zaměstnavatel poskytuje: patří mezi ně aktuálně penzijní připojištění a poskytování stravenek.

V oblasti penzijního připojištění je zaměstnancům v souladu s dlouhodobým záměrem poskytován podle stanovených pravidel příspěvek na penzijní připojištění. Penzijního připojištění v současné době využívá 75 % zaměstnanců, kterým vznikl nárok podle stanovených pravidel. V roce 2010 bude systém penzijního připojištění reagovat na aktuální vývoj legislativy a cílem je vytvářet motivační podmínky prostřednictvím účasti v programu u zaměstnanců, kteří dosud penzijní připojištění nevyužívají.

Významným prvkem systému péče o lidské zdroje je však také sociální dialog. Sociální dialog je veden s Koordinační odborovou radou a jeho podstatnou součástí je kolektivní vyjednávání a příprava kolektivní smlouvy.





Tématem k rozvoji je bezesporu další rozvoj motivačního systému a zavedení systémových nástrojů motivace (s využitím systému hodnocení, odměňování a vzdělávání), které pak budou dále posilovat žádoucí formy pracovního chování a současně se stanou nástrojem obousměrné zpětné vazby.

#### **Ad 5) Řízení personalistiky a personálních agend**

Na MU byla úspěšně dokončena implementace nového personálního a mzdového systému. Tento systém byl dále v letech 2008 a 2009 aktualizován a bude dále rozvíjen mimojiné i ve vazbě na probíhající elektronizaci oběhu dokladů a finanční kontroly na univerzitě. V současné době má MU jeden z nejlepších PaMS na českých VŠ.

Od 1. 1. 2008 byla v souvislosti se zvýšením flexibility zajištění mzdového účetnictví a posílení funkce personálních agend na HS provedena decentralizace mzdového účetnictví.

Klíčovou otázkou je zavedení tzv. full cost modelu financování nepřímých nákladů, které úzce souvisí s transparentním a jednotným vedením mzdových agend. V roce 2010 bude pokračovat příprava informačního zajištění FC modelu.

Vzrůstající objem finančních prostředků a finanční kontroly vyžaduje permanentní profesionalizaci a specializaci administrativního zajištění; tato se rovněž neobejde bez posílení systému interního vzdělávání v této oblasti, ale také zvážení obecného zvýšení kapacity administrativního zajištění. **Rostoucí administrativní zátěž akademických pracovníků je jedním z omezujících a ohrožujících faktorů rozvoje ekonomické výkonnosti univerzity.** V roce 2010 jsou plánovány audity jednotlivých administrativních agend s cílem omezit nárůst administrativní zátěže.

#### **Stručný popis cílů pro rok 2010:**

Priorita předpokládá jednak vyhodnocení systému personálního řízení a jednak návrh a zavedení opatření směřujících k jeho optimalizaci s ohledem na cíle univerzity.

- Cíl 1.** Vyhodnotit dosavadní a nastavit nový systém pro plánování a získávání lidských zdrojů pro zajištění plánovaných činností univerzity zejména s ohledem na rozvojové záměry univerzity (31. 12. 2010).
- Cíl 2.** Vyhodnotit a optimalizovat motivační systém ve všech jeho složkách (řízení oceňování, výkonnosti, personálního rozvoje, péče o lidské zdroje aj.) a nastavit systém směřující k vytvoření podmínek pro dosahování rozvojových záměrů, konkurenceschopnosti a výkonnosti univerzity v relevantních oblastech (31. 12. 2010).
- Cíl 3.** Vyhodnotit a identifikovat vhodné nastavení vnitřně legislativních podmínek pro zajištění personálních funkcí a zahájit příslušné kroky k přípravě relevantních vnitřních norem (31. 12. 2010).
- Cíl 4.** Metodicky zvládnout systém řízení mezd v souvislosti s uplatňováním mzdových nákladů v projektech (31. 12. 2010).
- Cíl 5.** Analýza (zejména zahraničních) zkušeností s evidencí pracovních úvazků a návrh systému pro řízení úvazkové kapacity v projektech (31. 12. 2010).

#### **Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):**

- 1. analýza a koncepce (cíl 1)
- 2. analýza a koncepce (cíl 2)
- 3. plán vnitřních legislativních změn v personální oblasti (cíl 3)
- 4. metodika full cost modelu financování v aplikaci na mzdy (cíl 4)

#### **Finanční zdroje:**

- 1. vnitřní zdroje MU, rozvojové projekty 2010 (cíl 1)
- 2. vnitřní zdroje MU (cíl 2)
- 3. vnitřní zdroje MU (cíl 3)
- 4. vnitřní zdroje MU, rozvojové projekty 2010 (cíl 4)





## 5. vnitřní zdroje MU (cíl 5)

### **Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):**

#### **Gesce:**

kvestor ve spolupráci s věcně příslušným prorektorem a kancléřkou

#### **Realizace:**

Personální odbor RMU

### **Způsob kontroly plnění cílů:**

fyzická kontrola vytvořených analýz, koncepcí, plánu a metodik (cíle 1, 2, 3, 4).

