

Rektor vydal na základě § 17 odst. 1 písm. a) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a dále na základě ustanovení čl. 5 Statutu Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze účinného od 1. 9. 2017 tuto směrnici:

Směrnice o řízení rizik

Směrnice rektora č. 13/2023

ze dne 5. 10. 2023

Čl. 1

Předmět úpravy

Tato směrnice, v souladu s požadavky zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb., ve znění vyhlášky č. 247/2018 Sb. a vyhlášky č. 24/2020 Sb., a v souladu s ustanovením § 101 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, stanoví postupy pro řízení rizik UMPRUM. Směrnice se použije na všechna rizika ohrožující naplňování úkolů UMPRUM, jak jsou stanoveny zákonem a statutem školy; zejména se použije na rizika provozní, finanční, personální, právní a korupční.

Čl. 2

Vymezení pojmů

Pro účely této směrnice se rozumí

- a) rizikem potenciální událost v budoucnosti, která může ohrozit nebo negativně ovlivnit plnění úkolů UMPRUM,
- b) pravděpodobností rizika míra pravděpodobnosti výskytu rizikové události v budoucnosti měřená na škále 1-5 (1 nejméně pravděpodobné, 5 nejvíce pravděpodobné),
- c) dopadem rizika rozsah negativního dopadu či ztráty, která může UMPRUM vzniknout v případě výskytu rizikové události; lze do něj zahrnout jak přímé finanční ztráty či dodatečné náklady, tak i dopady nefinančního charakteru, např. snížení kvality služeb pro studenty, partnery, veřejnost atd.; dopad rizika se měří na škále 1-5 (1 nejmenší negativní dopad, 5 největší negativní dopad),
- d) významností rizika relativní důležitost rizika pro UMPRUM, která je vyjádřena součinem pravděpodobnosti rizika a dopadu rizika (1-11 nízká míra významnosti rizika, 12-19 střední míra významnosti rizika, 20-25 vysoká míra významnosti rizika),

e) řízením rizik soustavná činnost, jejímž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik nebo snížit jejich dopad; řízení rizik je nedílnou součástí každého rozhodování v *orgánu veřejné správy*.

Čl. 3

Úrovně řízení rizik

1. Zaměstnanci odpovědní za řízení dalších pracovníků školy (dále jen „vedoucí zaměstnanci“) mají povinnost identifikovat a vyhodnocovat rizika související s plněním úkolů v úsecích, jejichž řízení je jim svěřeno dle Organizačního řádu školy nebo z rozhodnutí přímého nadřízeného. Vedoucí zaměstnanci rovněž přijímají opatření ke zmírnění nebo vyloučení takto identifikovaných rizik (dále jen „opatření“).
2. V případě, že vedoucí zaměstnanec na příslušném stupni řízení nedisponuje nástroji a pravomocemi, které jsou nezbytné pro přijetí opatření, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen o tom prokazatelně informovat svého přímého nadřízeného a navrhnout mu vhodná opatření.
3. Členové vedení školy mají povinnost neprodleně
 - a) informovat rektora o rizicích, která mají dopad na plnění zásadních úkolů UMPRUM a u nichž musí být přijímána opatření na úrovni vedení školy (dále jen „nejvýznamnější rizika“),
 - b) navrhnout vhodná opatření a
 - c) informovat rektora a ostatní členy vedení školy o každé změně, která má zásadní vliv na významnost těchto rizik.
4. Vedení školy projedná jednou ročně v rámci Kolegia rektora mapu rizik dle Přílohy č. 1. Pro nejvýznamnější rizika schválí kartu rizika dle Přílohy č. 2. Každý člen vedení školy vede na základě vyplněných karet rizik evidenci nejvýznamnějších rizik podle odstavce 3 v rámci úseků, které mu jsou svěřeny. Zpracování mapy rizik dle Přílohy č. 1 koordinuje kvestor. Tím není dotčena povinnost vedoucích zaměstnanců přijmout opatření ke zmírnění nebo vyloučení identifikovaných rizik.
5. Mapa rizik slouží rovněž jako podklad pro zpracování strategických dokumentů UMPRUM a přípravu rozvojových záměrů a projektů.

Čl. 4

Auditní stopa

1. U zásadních úkolů UMPRUM a u úkolů s vysokou mírou významnosti rizika mají vedoucí zaměstnanci povinnost zaznamenávat identifikaci a hodnocení rizik a o přijímaných opatřeních přiměřenou auditní stopu. O tom, zda a v jaké formě bude auditní stopa zaznamenána, rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.
2. Auditní stopa podle odstavce 1 může být součástí materiálů, které se vytváří v souvislosti s plněním úkolů. U srovnatelných a opakujících se úkolů a materiálů lze auditní stopu zaznamenat jedním společným souhrnným záznamem.
3. V případě, že vedoucí zaměstnanec identifikuje riziko, jehož pravděpodobným následkem je významné zvýšení nákladů orgánu veřejné správy v budoucích účetních obdobích, nad rámec výše uvedených povinností, informuje vedoucí zaměstnanec kvestora a všechny ostatní členy vedení školy.

Čl. 5

Závěrečná ustanovení

Řízení rizik dle zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 82/2018 Sb., o bezpečnostních opatřeních, kybernetických bezpečnostních incidentech, reaktivních opatřeních, náležitostech podání v oblasti kybernetické bezpečnosti a likvidaci dat (vyhláška o kybernetické bezpečnosti) a řízení rizik dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, zůstává touto směrnicí nedotčeno.

Čl. 6

Kontrola

Kontrolu dodržování této směrnice provádí vedení školy v rámci pravidelného projednání Mapy rizik a karet rizik.

Čl. 7

Přílohy

Součástí této směrnice jsou přílohy:

- příloha 1 – Mapa rizik
- příloha 2 - Karta rizika.

Čl. 8

Účinnost

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem 5. 10. 2023

V Praze dne 5. 10. 2023

.....
Prof. PhDr. et PaedDr. Jindřich Vybíral, DSc.
rektor UMPRUM

Číslo	Oblast	Název rizika	Popis	Typ	P	D	V	Garant	Navrhovaná opatření
1	STUDIUM	Nedostatečné plánování ateliérové výuky	Nedostatečně efektivní ateliérová výuka pro její nedostatečné plánování; negativní vliv na možnosti studentů plánovat studium; negativní vliv na realizaci možných dlouhodobějších a větších projektů spojených s výukou a s výzkumem; negativní vliv na studentské mobility a na internacionalizaci studia, např. mobility window; negativní vliv na hospodárné, účelné a efektivní pořízování výzkumné infrastruktury a technologického vybavení.	organizační; ostatní	4	3	12	ZB	1. Zavedení strukturovaných funkčních popisů ateliérové výuky a jejích bloků po ročních s využitím principů výsledků učení. 2. Nastavení kvalitativního hodnocení ateliérové výuky. 3. Využití výsledků šetření mezi studenty a absolventy. 4. Zpracování vnitřní normy o pořízování výzkumné infrastruktury a technologického vybavení, mj. například ustavením hodnotícího grémia. 5. Vhodná interní komunikace.
2	STUDIUM	Nefunkční pozice garanta studijního programu	Nedostatečná / nestabilní kvalita studia kvůli nefunkční pozici garanta studijního programu; negativní vliv na zajišťování kvality nejen v průběhu akreditace, ale i v době, kdy program akreditován.	organizační; personální; ostatní	4	3	12	ZB	1. Motivace pedagogických pracovníků k výkonu funkce. 2. Zajištění školení v potřebných znalostech, dovednostech a aktuálně podporovaných trendech. 3. Zpracování kariérního řádu. 4. Zpracování personální strategie. 5. Vyjasnění kompetencí a zodpovědností a jejich jasné a transparentní ukotvení v organizační struktuře. 6. Vhodná vnitřní komunikace. 7. Komunikace vůči MŠMT a NAÚ (specifika prostředí UVŠ a motivace k habilitacím atp.).
3	STUDIUM	Absence systému celoživotního vzdělávání	Nedostatečná konkurenceschopnost školy pro absenci nabídky ČŽV v rámci portfolia školy; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na možné příjmy do rozpočtu školy	ostatní; personální; finanční	4	3	12	ZB	1. Aktivní komunikace vůči MŠMT a NAÚ (dostatečné zohlednění specifik uměleckého vzdělávání). 2. Zpracování koncepce ČŽV jako nedílné součásti rozvoje školy. 3. Využití veřejné podpory pro přípravu pilotních projektů. 4. personální, technické a prostorové zajištění ČŽV. 5. Zpracování vnitřní normy k poskytování ČŽV. 6. Nastavení funkčního systému sběru zpětné vazby pro potřeby její případné úpravy / aktualizace. 7. Vhodná externí komunikace o poskytování ČŽV.
4	STUDIUM	Vysoká mimoškolní vytíženost pedagogů	Nedostatečná pozornost věnovaná úrovni pedagogické činnosti, která negativně ovlivňuje kvalitu studia	ostatní; personální; organizační	4	3	12	ZB	1. Upravení žádoucího poměru mezi pedagogickou a uměleckou činností. 2. Zohlednění výsledků v pedagogické činnosti v hodnocení pracovníků. 3. Zajištění školení v pedagogických dovednostech, zejména u začínajících pracovníků. 4. Využití veřejné podpory na emancipaci pedagogické činnosti. 5. Rozvoj pedagogického modulu. 6. Využití příkladů dobré praxe ostatních (UJVVŠ).
		Omezené příležitosti	Neplnění požadavku rovného přístupu ke vzdělávání ve smyslu zákona o vysokých školách týkající se zajištění studia pro studenty se specifickými potřebami, resp. objektivně neodůvodněné nedostatečné využití	právní; organizační; ostatní; finanční					1. Aktivní komunikace s MŠMT ohledně možných specifik uměleckého vzdělávání a možné definice studentů se SP (např. mimořádně nadaní studenti). 2. Využití veřejné podpory pro uzpůsobení fyzických prostor pro studenty se SP (TCM, hlavní budova). 3. Využití veřejné podpory pro opatření pro studenty se specifickými potřebami a pro mimořádně nadané studenty. 4. Využití veřejné podpory pro psych-soc poradenství pro studenty.

5	STUDIUM	pro studenty se specifickými potřebami	disponibilních možností pro jeho plnění; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT, externích evaluátorů, studentů a uchazečů o studium; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na finanční prostředky poskytované MŠMT; negativní vliv na image školy.		5	4	20	ZB	5. Zajištění školení pro pedagogy a THP. 6. Zpracování strategie práce se studenty se specifickými potřebami jako nedílné součásti strategie rozvoje školy. 7. Zpracování vnitřní normy o péči o studenty specifickými potřebami a mimořádně nadané studenty. 8. Nastavení mechanismu sběru zpětné vazby pro potřeby její případné úpravy / aktualizace. 9. Vhodná externí komunikace. 10. Nastavení spolupráce se specializovanými poskytovateli (např. AP3SP). 11. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol.
6	STUDIUM	Neexistující pravidla pro aktualizace studijních plánů	Funkční neukotvenost studijních plánů pro neexistenci pravidel pro jejich aktualizaci; negativní vliv na možnou reflexi studentského a absolventského hodnocení; negativní vliv na možné zohlednění nejnovějších výukových trendů a vývoji ve studijních oborech; negativní vliv na možné začlenění zkušeností ze studentských a pedagogických mobilit.	ostatní; organizační	5	3	15	ZB	1. Nastavení pravidel pro aktualizaci studijních plánů. 2. Vhodná interní komunikace.
7	STUDIUM	Připravovaná novela zákona o vysokých školách	Zásadní dopad novely na rozpočet v případě nutnosti vyplácet doktorandům ekvivalent průměrné mzdy.	právní; finanční	3	4	12	ZB	1. Aktivní sledování vývoje legislativního procesu. 2. Připomínkování zaslaných materiálů. Proaktivní přístup v RVŠ a v ČR a v komunikaci s MŠMT. 3. Snížení počtu studentů doktorského studia na úroveň odpovídající disponibilních prostředků, zapojení doktorandů do výuky a výzkumu.
8	STUDIUM	Ztráta předpokladů pro reakreditaci některého studijního programu	Nedostatek pedagogických pracovníků s odpovídající akademickou hodností.	organizační; ostatní	2	5	10	ZB	1. Aktivní sledování vývoje v oblasti akreditací. 2. Důsledný tlak na zvyšování kvalifikace akademických pracovníků ve smyslu kariérního řádu. 3. Zavedení mechanismu hodnocení akademických pracovníků na základě zvyšování jejich kvalifikace jako předpokladu pro opětovnou akreditaci studijních programů.
9	STUDIUM	Lpění na přežitých technologiích a postupech na úkon obnovy a rozvoje	Nedostatečná konkurenceschopnost školy kvůli lpění na přežitých technologiích a postupech na úkon obnovy a rozvoje; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany (zahraničních) partnerských škol a ze strany partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na rozvoj spolupráce na národní i mezinárodní úrovni; negativní vliv na rozsah hospodářských činností školy	ostatní; organizační	4	4	16	ZB/PP	1. Vhodná interní komunikace z úrovně vedení školy. 2. Zavedení transparentního systému obnovy technologického vybavení školy. 3. ustavení speciálního grémia /struktury školy pro koordinaci systematického pořizování technologického vybavení. 4. Efektivní využití potenciálu TC Mikulandská, a to včetně plánu / seznamu konkrétních nových položek (důraz na digitální a mediální vybavení TC). Zvyšování personálních kapacit dílenských pracovníků v progresivních oborech, personální strategie útlumu postupně odcházejících technologií.
		Velikost školy (počty studentů a pedagogů)	Nedostatečná produktivita školy v oblasti Val vzhledem k velikosti školy, kdy počty studentů a pedagogů vytvářejí limity počtu možných potenciálních spoluprací; negativní vliv na	ostatní;					1. Analýza portfolia školy v oblasti Val s ohledem na velikost instituce 2. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnují mj. prioritizaci výzkumných, vývojových a inovačních témat 3. Vhodná interní komunikace

10	VĚDA A VÝZKUM	vytváří limity počtu možných potenciálních spoluprací	potenciálních spoluprací; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany potenciálních partnerů z aplikační sféry	ostatní; organizační, finanční	4	4	16	ZB	4. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 5. Proaktivní komunikace s MŠMT 6. Využití příkladů dobré praxe VŠ o srovnatelné velikosti, ale vyšší produktivitě v oblasti Val 7. Vhodná externí komunikace, zejm. na webových stránkách školy
11	VĚDA A VÝZKUM	Absence mezinárodních projektů	Nedostatečná efektivita a produktivita školy v oblasti Val kvůli absenci mezinárodních projektů; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na požadavek internacionalizace školy; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol a zahraničních partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na image školy	ostatní; organizační, finanční	4	4	16	ZB	1. Analýza portfolia školy v oblasti Val 2. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnují mj. rozvoj Val na mezinárodní úrovni, včetně projektů 3. Analýza možných finančních zdrojů na podporu mezinárodních projektů v oblasti Val a jejich průběžné sledování 4. Podpora jazykového vzdělávání 5. Podpora výzkumných mobilit 6. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 7. Zapojení školy do mezinárodních asociací a zájmových uskupení VŠ 8. Zahájení bilaterálních projektů s ověřenými / vybranými zahraničními partnerskými školami 9. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol
12	VĚDA A VÝZKUM	Málo velkých grantových projektů	Nedostatečná efektivita a produktivita školy v oblasti Val kvůli malému počtu velkých grantových projektů; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na image školy	ostatní; organizační, finanční	4	4	16	ZB	1. Analýza portfolia školy v oblasti Val 2. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnují mj. rozvoj Val na úrovni velkých grantových projektů a redistribuci prostředků na Val v rámci vnitřní soutěže / vnitřních soutěží 3. Analýza možných finančních zdrojů na podporu velkých grantových projektů a jejich průběžné sledování 4. Zapojení školy do mezinárodních i národních asociací a zájmových uskupení VŠ, profesních asociací atp. 5. Využití podpory na posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 6. Úprava nastavení stávajících vnitřních soutěží 7. Nastavení mechanismu pro sběr zpětné vazby pro potřeby případné úpravy / aktualizace vnitřních soutěží 8. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol
13	VĚDA A VÝZKUM	Malé využití potenciálu smluvního výzkumu	Nedostatečná efektivita a produktivita školy v oblasti Val kvůli malému využití potenciálu smluvního výzkumu; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany potenciálních partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na uplatnitelnost absolventů kvůli menším zkušenostem z práce pro aplikační sféru	ostatní; finanční; organizační	4	4	16	ZB	1. Analýza portfolia školy v oblasti Val 2. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnují mj. rozvoj smluvního výzkumu a poskytování výzkumných služeb 3. Zapojení školy do mezinárodních i národních asociací a zájmových uskupení VŠ, profesních asociací atp. 4. Využití podpory na posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 5. Proaktivní komunikace směrem ke stávajícím i potenciálním partnerům z aplikační sféry 6. Vytvoření sítě partnerů z aplikační sféry 7. Sledování aktuálních výzkumných a vývojových témat a trendů, důležitých pro školu, které by mohly být zajímavé pro partnery z aplikační sféry 8. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol 9. Vhodná interní komunikace 10. Vhodná externí komunikace, především na nově strukturovaných webových stránkách školy

14	VĚDA A VÝZKUM	Nerovnoměrná kvalita VaV a tvůrčích aktivit v rámci školy, výsledky zajišťující přísun prostředků na VaV produkuje malý počet jednotlivců a úzkých týmů	Nedostatečná kvalita školy v oblasti Val kvůli nerovnoměrné kvalitě VaV a tvůrčích aktivit, kdy výsledky zajišťující přísun prostředků na VaV produkuje malý počet jednotlivců a úzkých týmů; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; neefektivní práce s lidskými zdroji	ostatní; personální; organizační	4	3	12	ZB	- Analýza portfolia školy v oblasti Val - Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnující mj. rovnoměrnější rozložení činností VaV napříč školou - Vhodná interní komunikace - Motivace pracovníků podílet se na VaV činnostech školy, mj. stanovením vyváženého poměru mezi jednotlivými činnostmi (vzdělávací, výzkumná, inovační, umělecká, tvůrčí) - Začlenit požadavek na výkon výzkumné činnosti do hodnocení pracovníků
15	VĚDA A VÝZKUM	Malá ochota akademických pracovníků nést byrokratickou zátěž spojenou s vykazováním tvůrčí a výzkumné činnosti	Nedostatečná produktivita a efektivita školy v oblasti Val kvůli malé ochotě akademických pracovníků nést byrokratickou zátěž spojenou s vykazováním tvůrčí a výzkumné činnosti; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol	ostatní; personální; organizační; finanční	4	4	16	ZB	- Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, stanovující mj. základní vnitřní principy a procesy v oblasti - Zintenzivnění interní komunikace v oblasti Val z úrovně vedení školy o významu vykazování tvůrčí a výzkumné činnosti pro školu jako takovou - Motivace pracovníků vykazovat svou tvůrčí a výzkumnou činnost - Využití veřejné podpory na posílení administrativního a podpůrného aparátu v oblasti Val - Začlenit požadavek na vykazování tvůrčí a výzkumné činnosti jako nedílné součásti angažmá na škole do hodnocení akademických pracovníků - Vhodná externí komunikace o výsledcích tvůrčí a výzkumné činnosti, např. na nově strukturovaných webových stránkách školy
16	VĚDA A VÝZKUM	Velká vytiženost akademických pracovníků – zbývá málo času na výzkum, vysoký podíl „neproduktivních aktivit“	Nedostatečná produktivita školy v oblasti Val kvůli velké vytiženosti akademických pracovníků, kterým pro vysoký podíl „neproduktivních aktivit“ zbývá málo času na výzkum; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na rozvoj Val obecně	ostatní; organizační; personální	3	4	12	ZB	- Nastavení vyváženého poměru mezi pedagogickou, výzkumnou, inovační, tvůrčí, uměleckou a dalšími činnostmi - Vhodná interní komunikace - Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val
17	VĚDA A VÝZKUM	Nedostatečná priorita účasti na Val projektech ze strany pedagogů	Nedostatečná kvalita a produktivita školy v oblasti Val kvůli nedostatečné prioritě, kterou oblasti přisuzují pedagogové; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany partnerských škol a partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy.	ostatní; personální; organizační	4	3	12	ZB	- Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, stanovující mj. základní vnitřní principy a procesy v oblasti - Zintenzivnění interní komunikace v oblasti Val z úrovně vedení školy o významu VaV činností školy pro plnění zákonných požadavků (zákon o vysokých školách) - Nastavení vyváženého poměru mezi pedagogickou, výzkumnou, inovační, tvůrčí, uměleckou a dalšími činnostmi - Motivace pracovníků věnovat se výzkumným, vývojovým a inovačním aktivitám - Začlenit požadavek na výkon v oblasti Val do hodnocení pracovníků
18	VĚDA A VÝZKUM	Malý počet odborných publikací vydaných v zahraničí	Nedostatečná produktivita činností Val kvůli malému počtu odborných publikací vydaných v zahraničí; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace; negativní vliv na hodnocení ze strany MŠMT a externích evaluátorů.	ostatní	5	2	10	ZB	- Analýza portfolia školy v oblasti publikací s možným mezinárodním přesahem. - Případná revize edičního plánu školy. - Zpracování strategie rozvoje Val školy, mj. zahrnující i otázku publikování výsledků výzkumu v zahraničí. - Navázání kontaktů s vybranými zahraničními nakladateli. - Využití příkladů dobré praxe ostatních (UJVVŠ).

19	VĚDA A VÝZKUM	Neexistence střednědobé perspektivy financování vědecké činnosti		finanční; organizační	3	5	15	ZB	1. Zpracování koncepce / strategie rozvoje Val školy, která v rámci střednědobé perspektivy mj. zohlední možné zdroje financování vědecké činnosti ke zvýšení jejich synergetického efektu a která nastíní způsob realizace v rámci školy. 2. Využití veřejné podpory na strategické řízení oblasti Val. 3. Příprava větších, dlouhodobějších vědecko-výzkumných projektů a jejich následná realizace.
20	VĚDA A VÝZKUM	Umělecký výzkum není dostatečně etablován na straně MŠMT, MK, MPO a dalších poskytovatelů		ostatní; organizační	2	5	10	ZB	1. Zintenzivnění spolupráce v rámci UVVŠ. 2. Navázání spolupráce s mezinárodními asociacemi a uskupeními a s v této oblasti aktivními zahraničními partnerskými školami. 3. Proaktivní komunikace vůči poskytovatelům případné podpory a vůči RVVI. 4. Zpracování základních koncepčních a strategických materiálů k uměleckému výzkumu. 5. Vhodná vnější prezentace těchto činností, např. na webových stránkách školy, srovnatelná se zahraničními školami.
21	VĚDA A VÝZKUM	Nepředvídatelné financování ze strany MŠMT		finanční; ostatní	3	3	9	ZB	1. Aktivní komunikace s MŠMT. 2. Připomínkování zaslaných materiálů. 3. Aktivní účast v RVŠ, ČR a RUV a dalších grémiích. 4. Posilování částí rozpočtu nezávislých na MŠMT (smluvní výzkum, komercializace výsledků apod.).
22	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Výpadek státního financování na rozvoj výzkumné organizace		finanční; organizační; ostatní	3	5	15	ZB	1. Zintenzivnění aktivit školy přinášejících do rozpočtu účelově nevázané prostředky (smluvní výzkum, inovace, výzkumné služby, služby na objednávku). 2. Důraz na kvalitu vědecko-výzkumné činnosti školy a jejich výstupů.
23	APLIKAČNÍ SFÉRA	Podstav lidských zdrojů věnujících se Val	Nedostatečná produktivita školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou vzhledem k podstavu lidských zdrojů; negativní vliv na hodnocení školy ze strany aplikačních partnerů a externích evaluátorů; negativní vliv na výši rozpočtu, resp. případně volně využitelných finančních prostředků; možný negativní vliv na kvalitu zajišťovaných činností	ostatní; personální	4	5	20	ICH	1. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu (transfer znalostí/technologií, komercializace výsledků výzkumu). 2. Zpracování koncepce / strategie spolupráce školy s aplikační sférou. 3. Zajištění školení pro příslušné pracovníky. 4. Využití možných příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ.
24	APLIKAČNÍ SFÉRA	Limitovaný počet ateliérů, pedagogů a studentů, kteří se mohou spoluprací věnovat	Limitovaná produktivita školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou vzhledem k omezenému počtu ateliérů, pedagogů a studentů, kteří se spoluprací mohou věnovat; možný negativní vliv na vnímání školy ze strany potenciálních partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na objektivní výši možných příjmů do rozpočtu školy	organizační; ostatní; finanční	4	4	16	ICH	1. Analýza portfolia školy v oblasti; zpracování koncepce / strategie spolupráce s aplikační sférou, která bude mj. prioritizovat pro školu důležitá a nosná témata, stanoví adekvátní podíl plánovaných / dlouhodobějších spoluprací a podíl ad hoc / krátkodobých / jednorázových aktivit v oblasti a jejíž zavádění do praxe zefektivní systém využívání disponibilních kapacit školy. 2. Vytvoření funkční sítě prověřených partnerů z aplikační sféry, tak aby některé podpůrné činnosti mohly být vykonávány rutinně. 3. Vhodná vnější prezentace, např. na webových stránkách školy.
25	APLIKAČNÍ SFÉRA	Netransparentnost průběhu zakázek a složitost jejich realizace	Nedostatečně kvalitní činnosti školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou pro netransparentnost průběhu zakázek a složitost jejich kontroly; negativní vliv na hodnocení školy ze strany externích evaluátorů a na celkovou	právní; organizační; ostatní	4	4	16	ICH	1. Zpracování vnitřní normy ke spolupráci s aplikační sférou, která jasně nastaví postupy a podmínky spolupráce, včetně zodpovědností a kompetencí jednotlivých pracovníků, případně i útvarů školy, a která standardizací a sjednocením jednotlivých procesů zefektivní kontrolu jednotlivých zakázek. 2. Nastavení kontrolních mechanismů pro dodržování vnitřní normy. 3. Vhodná interní komunikace.

		kontroly	image školy; možnost pro korupci a střet zájmů; negativní vliv na dodržování smluvních podmínek						4. Využití možných příkladů dobré praxe ostatních VVŠ.
26	APLIKAČNÍ SFÉRA	Cenotvorba	Nedostatečná produktivita školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou z pohledu cenotvorby; negativní vliv na možné příjmy do rozpočtu školy	Právní; finanční; organizační	5	4	20	ICH	1. Zpracování vnitřní normy k cenotvorbě v oblasti spolupráce s aplikační sférou. 2. Nastavení kontrolních mechanismů pro její dodržování. 3. Vhodná vnitřní komunikace. 4. Nastavení transparentního systému pro evidenci nákladů školy na spolupráci s aplikační sférou.
27	APLIKAČNÍ SFÉRA	Limity zapojení studentů v rámci ateliérové výuky	Nedostatečná produktivita činností školy vzhledem k limitům zapojení studentů v rámci ateliérové výuky; negativní vliv na vnímání školy ze strany partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na možnost spolupráce s aplikační sférou.		4	4	16	ICH	1. Zpracování koncepce / strategie spolupráce s aplikační sférou 2. Vhodná externí komunikace, před. směrem k aplikační sféře 3. Analýza organizace studia / práce studentů v rámci ateliérové výuky
28	APLIKAČNÍ SFÉRA	Chybějící mechanismus na interní vyhledávání výsledků činností s komercializovatelným potenciálem	Nedostatečná produktivita školy v oblasti komercializace výsledků výzkumu a inovací vzhledem k chybějícímu mechanismu na interní vyhledávání výsledků činností s komercializovatelným potenciálem; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na případné příjmy do rozpočtu školy	organizační; ostatní	5	3	15	ICH	1. Zpracování strategie / koncepce spolupráce s aplikační sférou, která mj. zahrne i způsob interního vyhledávání potenciálně zajímavých výsledků výzkumu a inovací, speciálně oblast start-upů a spin-offů. 2. Zpracování vnitřní normy ke komercializaci výsledků výzkumu a inovací 3. Vhodná interní komunikace; zvážení vytvoření speciálního grémia školy pro posuzování komercializovatelnosti výsledků činností, např. Rady pro komercializaci, se zastoupením externích odborníků, příp. partnerů aplikační sféry. 4. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu (transfer technologií / znalostí, komercializace výsledků, mj. formou spin-off). 5. Využití veřejné podpory pro zakládání akademických start-upů. 6. Zajištění školení pro příslušné pracovníky (mj. v oblasti autorských práv, školního díla, zaměstnaneckého díla, podnikového vynálezu). 7. Motivace pracovníků a studentů k vytváření výsledků s komercializovatelným potenciálem, např. v rámci vnitřní soutěže, mimořádných stipendií a odměn. 8. Začlenění prvku vytváření výsledků s komercializovatelným potenciálem do hodnocení pracovníků. 9. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ. 10. Vhodná externí komunikace, před. na webových stránkách školy.
29	APLIKAČNÍ SFÉRA	Příliš velké prolínání pracovního a soukromého prostoru pedagogů	Nedostatečně jasně komunikovatelná činnost školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou kvůli příliš velkému prolínání pracovního a soukromého prostoru pedagogů; negativní vliv na hodnocení školy ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na image školy; zvýšená možnost střetu zájmů a korupčního jednání	personální; organizační; ostatní	5	3	15	ICH	1. Zpracování Etického kodexu / kodexu výzkumných pracovníků, který jasně definuje hranice mezi pracovním prostorem a soukromým angažmá pedagogů. 2. Nastavení funkčních kontrolních mechanismů pro dodržování kodexu. 3. Vhodná interní komunikace. 4. Začlenění požadavku na dodržování kodexu do hodnocení pracovníků.
30	APLIKAČNÍ SFÉRA	Některé ateliéry se domnívají, že mají	Nedostatečná kvalita činností školy v oblasti spolupráce s aplikační sférou kvůli příliš nezávislé pozici / jednání některých ateliérů; negativní vliv na hodnocení školy ze strany externích	právní; organizační; personální	5	2	15	ICH	1. Zpracování koncepce / strategie spolupráce s aplikační sférou, která mj. nastíní interní systém spolupráce. 2. Zpracování vnitřní normy ke spolupráci s aplikační sférou, která jednoznačně stanoví odpovědnosti a kompetence; nastavení funkčních kontrolních mechanismů pro dodržování normy.

	OPERA	vlastní IČO	na podpoření školy ze strany externích evaluátorů; možný negativní vliv na dodržování smluvních podmínek	personální; ostatní						3. Vhodná interní komunikace. 4. Motivace pro ateliéry podílet se na jednotné komunikaci s partnery z aplikační sféry, zastřešené vedením školy. 5. Začlenění požadavku na dodržování normy do hodnocení pracovníků.
31	APLIKAČNÍ SFÉRA	Dojem partnerů, že práce UMPRUM má být laciná	Některé zakázky UMPRUM realizuje za režijní náklady. Mizivý ekonomický přínos k finanční stabilitě školy.	ostatní; organizační	2	5	10	ICH	1. Vhodná externí komunikace, např. na webových stránkách školy. 2. Vytvoření sítě prověřených partnerů z aplikační sféry. 3. Jasná a transparentní nastavení cen vůči třetím stranám.	
32	APLIKAČNÍ SFÉRA	Možnost zneužití neochráněného duševního vlastnictví, spoluvlastnictví výsledků	UMPRUM není schopna některé exceletní výsledky práce studentů přenést do režimu chráněného duševního vlastnictví. Komplikovaná diskuze s některými pedagogy a Val pracovníky, komu náleží výsledky tvůrčí činnosti konané v pracovním poměru.	právní; organizační; finanční	2	2	4	ICH	1. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu. 2. Zpracování vnitřní normy k ochraně duševního vlastnictví. 3. Zajištění školení pro příslušné pracovníky. 4. Vhodná interní komunikace. 5. Zintenzivnění spolupráce s ostatními (U)VVŠ. 6. Využití možných příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ. 7. Vytvořit finanční zdroje na ochranu patentů a průmyslových vzorů školy.	
33	APLIKAČNÍ SFÉRA	Kontakty školy jsou založeny spíše na osobních vazbách jednotlivých pedagogů	Nedostatečně systémově založená praxe vnějších vztahů školy, které se realizují spíše prostřednictvím osobních vazeb jednotlivých pedagogů; negativní vliv na koordinaci vnější komunikace a prezentace školy	ostatní; organizační	5	3	15	ICH	1. Zintenzivnění interní komunikace o vnější komunikaci školy. 2. Důraz na institucionální spolupráci - Memoranda, Smlouvy, víceleté rámce s omezeným množstvím stabilních partnerů (exkluzivní klub)	
34	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Chybějící koncepce vnější komunikace a prezentace školy	Nedostatečně kvalitní a jednoznačná vnější prezentace školy kvůli chybějící koncepci vnější komunikace a prezentace školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany širší veřejnosti a médií, zahraničních partnerských škol a partnerů z	ostatní; organizační	4	4	16	ICH	1. Zpracování koncepce / strategie vnější komunikace a prezentace školy 2. Zpracování vnitřní normy týkající se vnější komunikace a prezentace školy, zahrnující mj. zodpovědnosti a kompetence a vymezující roli tiskové(ho) mluvčí. 3. Zpracování vnitřní normy týkající se krizové komunikace. 4. Zvážení zpracování marketingové strategie školy.	
35	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Pedagogové se prezentují především jako umělci, ne jako pedagogové UMPRUM	Nedostatečně jednoznačná vnější komunikace a prezentace školy kvůli způsobu prezentace ze strany pedagogických pracovníků, kteří se prezentují především jako umělci, a ne jako pedagogové školy; negativní vliv na vnímání školy a rozsah aktivit jejich zaměstnanců ze strany širší veřejnosti, médií, potenciálních uchazečů o studium, možných partnerů z aplikační sféry	ostatní; organizační; personální	4	3	12	ICH	1. Vhodná interní komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům. 2. Zpracování koncepce / strategie vnější komunikace a prezentace školy.	
36	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Nepravidelná, resp. spíše občasná prezentace školy v médiích	Nesystémová prezentace školy v médiích; možný negativní vliv na vnímání školy a její image ze strany potenciálních uchazečů o studium, širší veřejnosti a možných partnerů z aplikační sféry	ostatní; organizační	4	3	12	ICH	1. Analýza portfolia činností školy z pohledu médií (zajímavá, nosná témata) 2. Zpracování koncepce / strategie vnější komunikace a prezentace škole, mj. zahrnující systematickou a proaktivní komunikaci s médií. 3. Navázání strategických mediálních partnerství.	
37	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Slabé kontakty s municipalitou (Magistrát, Úřad MČ Praha 1)	Nedostatečná prezentace školy v jejím nejbližším okolí, tj. vůči municipalitě; negativní vliv na vnímání a image školy ze strany municipality; možný negativní vliv na příjmy do rozpočtu (municipalita jako poskytovatel finanční podpory a jako projektový partner / aplikační garant)	ostatní; organizační; finanční	5	3	15	ICH	1. Navázání spolupráce s příslušnými útvary MHMP a Úřadu MČ Praha 1 a s relevantními příspěvkovými organizacemi (např. IPR).	
		Nedostatečná	Nedostatečně kvalitní, profilovaná a jednoznačná						1. Zpracování strategie rozvoje oblasti Val na škole, mj. obsahující pasáže věnované	

38	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Nedostatečná propagace a prezentace uměleckého výzkumu uvnitř i vně instituce	interní i externí komunikace týkající se uměleckého výzkumu; negativní vliv na vykazování výsledků uměleckého výzkumu; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT, externích evaluátorů, zahraničních	ostatní; organizační	5	3	15	ICH	uměleckému výzkumu. 2. Aktivní zapojení školy do profesních asociací a zájmových uskupení v oblasti uměleckého výzkumu 3. Vhodná interní komunikace. 4. Vhodná externí komunikace
39	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Nedostatečně jasná prezentace studia (jednotlivých studijních programů) na webových stránkách školy	Nedostatečně kvalitní prezentace vzdělávacích aktivit školy na webových stránkách; možný negativní vliv na postoj případných uchazečů o studium;	ostatní; organizační	5	2	10	ICH	1. Nastavení systému sběru zpětné vazby od uchazečů / studentů / absolventů pro možné úpravy příslušných pasáží.
40	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Spíše konzervativní prezentace semestrálních a diplomových prací	Vzhledem k uměleckému (kreativnímu) charakteru školy nedostatečně kvalitní / vypovídající prezentace semestrálních a diplomových prací; možný negativní vliv na vnímání školy a její image ze strany potenciálních uchazečů o studium, širší veřejnosti a možných partnerů z aplikační sféry	ostatní	5	2	10	ICH	1. Zapojení kreativních inovací do způsobu prezentací studentských kvalifikačních prací.
41	PREZENTACE A VNĚJŠÍ VZTAHY	Vzhledem ke kreativnímu potenciálu školy chybějící merchandising – existence propagačních předmětů pro podporu image a prostoru pro jejich distribuci / prodej (např. umprum shop)	Nedostatečně využitý kreativní potenciál školy pro merchandising; negativní vliv na možné příjmy do rozpočtu školy.	ostatní;	5	2	10	ICH	1. Zvážení zřízení umprum shopu v TC Mikulandská a jeho internetové verze.
42	INTERNACIONALIZACE	Nedostatečný objem ateliérové výuky v anglickém jazyce	Nedostatečná internacionalizace ateliérové výuky kvůli nedostatečnému objemu výuky v anglickém jazyce; negativní vliv na hodnocení ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na incomingové studentské mobility; negativní vliv na možnou spolupráci se zahraničními partnerskými školami	ostatní; personální; organizační	4	4	16	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 2. Zajistit jazykové vzdělávání. 3. Začlenit požadavek na praktickou jazykovou vybavenost do výběrových řízení. 4. Začlenit požadavek na praktickou jazykovou vybavenost do hodnocení ateliérů a pracovníků.
43	INTERNACIONALIZACE	Nízká mobilita pedagogů mobilita kmenových akademických pracovníků, kteří by propagovali studium	Nedostatečná kvalita internacionalizace školy kvůli nízké mobilitě pedagogů, kmenových akademických pracovníků, kteří by propagovali studium na UMPRUM; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na možnou spolupráci se zahraničními partnerskými školami	ostatní; personální; organizační	4	4	16	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy, např. požadavek na pedagogickou mobilitu. 2. Využití veřejné podpory na mobilitu. 3. Využití možností alternativních mobilit (mobility smíšené, distanční vzdělávání atp.) 4. Podpora jazykového vzdělávání. 5. Začlenění školy do mezinárodních profesních sítí a asociací VŠ.

		na UMPRUM	vliv na možnou spolupráci se zahraničními partnerskými školami; negativní vliv na image školy						6. Motivace pedagogů k mobilitám. 7. Začlenění požadavku na pedagogické mobility do hodnocení pracovníků. 8. Využití příkladů dobré praxe ostatních VVŠ a zahraničních partnerských škol.
44	INTERNACIONALIZACE	Nedostatečná mobilita studentů doktorského studia	Nedostatečná kvalita internacionalizace školy kvůli nízké mobilitě studentů doktorského studia; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na možnou vědecko-výzkumnou spolupráci se zahraničními partnerskými školami	ostatní; organizační	5	3	15	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 2. Zpracování strategie rozvoje oblasti Val školy, mj. zahrnující roli studentů doktorského studia. 3. Využití veřejné podpory na mobility. 4. Využití možností alternativních mobilit (mobility smíšené, distanční vzdělávání atp.) 5. Podpora jazykového vzdělávání studentů PGS. 6. Začlenění školy do mezinárodních profesních sítí a asociací VŠ. 7. Motivace studentů PGS k mobilitám.
45	INTERNACIONALIZACE	Absence mezinárodních projektů	Nedostatečná efektivita a produktivita školy v oblasti Val kvůli absenci mezinárodních projektů; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na požadavek internacionalizace školy; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol a zahraničních partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na image školy	ostatní; organizační, finanční	4	4	16	JŠ	1. Analýza portfolia školy v oblasti Val 2. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 3. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnující mj. rozvoj Val na mezinárodní úrovni, včetně projektů 4. Analýza možných finančních zdrojů na podporu mezinárodních projektů v oblasti Val a jejich průběžné sledování 5. Podpora jazykového vzdělávání 6. Podpora výzkumných mobilit 7. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 8. Zapojení školy do mezinárodních asociací a zájmových uskupení VŠ 9. Zahájení bilaterálních projektů s ověřenými / vybranými zahraničními partnerskými školami 10. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol
46	INTERNACIONALIZACE	Malá zkušenost s vědecko-výzkumnou mezinárodní spoluprací	Nedostatečná kvalita školy v oblasti Val kvůli malé zkušenosti s vědecko-výzkumnou mezinárodní spoluprací; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na úspěšnost v mezinárodních projektech; negativní vliv na internacionalizaci školy	ostatní; personální; organizační	3	3	15	JŠ	1. Analýza portfolia školy v oblasti Val 2. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 3. Zpracování strategie / koncepce rozvoje Val školy, zahrnující mj. rozvoj mezinárodní spolupráce 4. Podpora jazykového vzdělávání 5. Podpora výzkumných mobilit 6. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 7. Zapojení školy do mezinárodních asociací a zájmových uskupení VŠ 8. Zahájení bilaterálních projektů s ověřenými / vybranými zahraničními partnerskými školami 9. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ a zahraničních partnerských škol
47	INTERNACIONALIZACE	Nedostatečné zázemí v rámci školy pro administraci zahraničních projektů	Nedostatečná produktivita školy v oblasti Val kvůli nedostatečnému zázemí pro administraci zahraničních projektů; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace, ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na možnosti spolupráce na mezinárodní úrovni	ostatní; organizační; finanční	4	4	16	JŠ	1. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti Val 2. Zvážení možností pro sdílení zázemí pro administraci projektů s partnerskými (U)VVŠ 3. Otevření a efektivní zprovoznění TC Mikulandská, které uvolní prostory na hlavní budově školy

48	INTERNACIONALIZACE	Absence vlastního stipendijního programu pro zahraniční studenty	Nedostatečná úroveň internacionalizace školy kvůli absenci vlastního stipendijního programu pro zahraniční studenty; negativní vliv na incomingovou studentskou mobilitu; negativní vliv na hodnocení školy ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní	ostatní; finanční	5	3	15	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy, např. v oblasti podpory zahraničních studentů. 2. Zavedení vlastního stipendijního programu pro zahraniční studenty. 3. Využití příkladů dobré praxe ostatních (UJVVŠ). 4. Zajištění příslušných finančních prostředků. 5. Vhodná externí komunikace.
49	INTERNACIONALIZACE	Nekonkurenceschopné mzdy pro zahraniční pedagogy	Nekonkurenceschopnost školy v oblasti internacionalizace vzhledem k možné výši mezd pro zahraniční pedagogy; negativní vliv na počet zahraničních pedagogů na škole; negativní vliv na hodnocení ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na sdílení a využívání příkladů dobré praxe v soudobých trendech výuky v uměleckém vzdělávání	finanční; organizační; personální; právní	5	4	20	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 2. Podpora internacionalizace doma (vnitřní normy, předpisy a procesy dostupné v angličtině; standardní verze webových stránek školy v angličtině atp.) 3. Nastavení požadavků výběrových řízení (jazykové požadavky). 4. Revize zaměstnaneckých benefitů. 5. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory. 6. Zajištění příslušných finančních prostředků.
50	INTERNACIONALIZACE	Neochota některých ateliérů přijímat zahraniční studenty	Nedostatečná kvalita internacionalizace školy kvůli nedostatečné míře zastoupení cizojazyčných studentů v některých ateliérech; negativní vliv na incomingovou studentskou mobilitu a na internacionalizaci doma; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol.	ostatní; personální; organizační	5	2	10	JŠ	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 2. Podpora jazykové výuky v ateliérech. 3. Začlenění požadavků na jazykové znalosti a na práci s cizojazyčnými studenty do výběrových řízení. 4. Existence cizojazyčných studentů v ateliérech jako jeden z prvků hodnocení kvality ateliérové výuky. 5. Využití informací ze šetření mezi studenty a absolventy.
51	INTERNACIONALIZACE	Chybějící zázemí pro ubytování hostujících pedagogů	Nedostatečná úroveň internacionalizace školy kvůli chybějícímu zázemí pro ubytování hostujících pedagogů; negativní vliv na hodnocení ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na rozvoj mezinárodní spolupráce.	ostatní; finanční; organizační	5	2	10	JŠ/PP	1. Analýza potřeb týkající se zázemí pro ubytování hostujících pedagogů, včetně potřebného plánování potřebných kapacit. 2. Vytvoření vlastního flexibilního zázemí: Kafkův ateliér, kolej. 3. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory.
52	INTERNACIONALIZACE	Malý počet odborných publikací vydaných v zahraničí	Nedostatečná produktivita činností Val kvůli malému počtu odborných publikací vydaných v zahraničí; negativní vliv na hodnocení školy jako výzkumné organizace; negativní vliv na hodnocení ze strany MŠMT a externích evaluátorů.	ostatní	5	2	10	JV	1. Analýza portfolia školy v oblasti publikací s možným mezinárodním přesahem. 2. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy. 3. Případná revize edičního plánu školy. 4. Zpracování strategie rozvoje Val školy, mj. zahrnující i otázku publikování výsledků výzkumu v zahraničí. 5. Navázání kontaktů s vybranými zahraničními nakladateli. 6. Využití příkladů dobré praxe ostatních (UJVVŠ).
53	INTERNACIONALIZACE	Proces uznávání předchozího vzdělání		ostatní; organizační	4	4	16	JV	1. Zpracování strategie internacionalizace školy, mj. zahrnující rozvoj ve všech podstatných oblastech a definující základní procesy, např. v oblasti uznávání předchozího vzdělávání v zahraničí.

53	LIZACE	v zahraničí pro účely dalšího studia		organizační; právní	4	4	10	JV	2. Zpracování příslušné vnitřní normy. 3. Nastavení kontrolních mechanismů pro její dodržování.
54	INTERNACIONALIZACE	Legislativa týkající se zaměstnávání zahraničních pracovníků, především pedagogů	Stávající administrativní překážky a praxe zejména s některými státy ohrožuje zaměstnávání zahraničních pracovníků. Nutnost mít daňového poradce z domovského státu pedagoga prodražuje na neúnosnou mez cenu zahraniční práce.	právní; personální; organizační	3	5	15	JV	1. Aktivní sledování vývoje legislativní situace. Zajištění školení pro příslušné zaměstnance. 2. V případě zahraničních pedagogů přechod na smluvní, nikoliv pracovní-právní vztah. 3. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ, příp. i zahraničních partnerských škol.
55	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Chybějící střední management	Nedostatečný systém řízení školy vzhledem k chybějícímu střednímu managementu; negativní vliv na kvalitu činností zajišťovaných školou jako organizací i v rámci jednotlivých činností školy dle zákona o vysokých školách; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na atraktivnost a konkurenceschopnost školy; negativní vliv na faktickou pracovní náplň vedení školy; negativní vliv na možnosti zavedení alespoň minimálních principů strategického řízení školy a na zajišťování kvality jejích činností na standardní úrovni; negativní vliv na potřebný rozvoj školy jako organizace; negativní vliv na pravděpodobnost získání institucionální akreditace školy ze strany NAÚ	ostatní; personální	4	5	20	JV / ZB	1. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti strategického řízení, v oblasti Val. 2. Změna organizační struktury školy. 3. Zpracování personální strategie školy. 4. Zajištění školení pro vedoucí pracovníky v time managementu a zvládání stresu. 5. Využití veřejné podpory pro zajištění couchingu a mentoringu pro vedoucí pracovníky.
56	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Převaha operativního řízení nad strategickým	Nedostatečný systém řízení školy vzhledem k převaze operativy nad strategickým přístupem; negativní vliv na kvalitu a efektivitu činností zajišťovaných školou jako organizací i v rámci jednotlivých činností školy dle zákona o vysokých školách; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na konkurenceschopnost školy; neefektivní práce s lidskými zdroji	ostatní; organizační	4	4	16	JV / ZB	1. Využití veřejné podpory pro posílení podpůrného a administrativního aparátu v oblasti strategického řízení, v oblasti Val. 2. Zajištění školení pro vedoucí pracovníky v oblasti strategického řízení a prioritizace. 3. Zpracování podpůrných strategických / koncepčních materiálů v prioritních oblastech. 4. Zpracování personální strategie školy. 5. Přechod ze spíše reaktivního chování k plánovanému a systematickému jednání. 6. Vhodná interní komunikace.
57	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Neúměrné nároky na multitasking na neakademických pozicích	Neatraktivnost školy jako zaměstnavatele pro neakademické pracovníky vzhledem k neúměrným nárokům na multitasking; negativní vliv na kvalitu zajišťovaných činností a na jejich efektivitu; negativní vliv na konkurenceschopnost	personální; organizační	4	5	16	JV / ZB	1. Analýza potřeb neakademických pracovníků. 2. Využití PPSŘ pro posílení podpůrného a administrativního aparátu (např. v oblasti strategického řízení, Val, kulturních a kreativních průmyslů, vytvářením projektových pozic atp.) pro standardnější rozložení pracovní zátěže. 3. Zpracování personální strategie školy. 4. Zpracování kariérního řádu školy. 5. Vhodná interní komunikace. 6. Revize možných zaměstnaneckých benefitů.

			školy.						7. Zajištění školení pro neakademické pracovníky (před. zvyšování jejich kvalifikace), včetně jazykové přípravy. 8. Změna organizační struktury školy. 9. Zpracování vnitřní normy týkající se interní komunikace
58	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nezájem akademických pracovníků o vedoucí a řídicí pozice	Nedostatečná kvalita činností zajišťovaných školou pro nezájem akademických pracovníků o vedoucí a řídicí pozice; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na možnosti akreditací studijních programů a na možnost institucionální akreditace školy; negativní vliv na interní vnímání potřeb školy jako organizace	personální; organizační	5	4	20	JV / ZB	1. Využití veřejné podpory (např. v oblasti strategického řízení, Val, kulturních a kreativních průmyslů, vytvářením projektových pozic atp.) pro posílení administrativního a podpůrného aparátu. 2. Vhodná interní komunikace. 3. Nastavení vyváženého poměru mezi angažmá „pro školu“ jako organizaci a ostatními činnostmi (vzdělávací, tvůrčí, uměleckou, výzkumnou, inovační) u akademických pracovníků.
59	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Genderová nevyváženost ve skupině akademických pracovníků	Genderová nevyváženost ve skupině akademických pracovníků; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na eliminaci jevů spojených s diskriminací, předsudečným chováním a nerovným zacházením ve škole jako pracovišti; negativní vliv na vnímání školy jako moderní instituce; negativní vliv na možnosti školy pro získání HR Award	personální; organizační; právní	4	4	16	JV / ZB	1. Zpracování personální strategie školy, mj. zohledňující aspekty genderové vyváženosti. 2. Zpracování etického kodexu školy. 3. Nastavení kontrolních mechanismů pro jeho dodržování. 4. Nastavení systému sběru zpětné vazby pro jeho případnou úpravu / aktualizaci. 5. Oficiální přihlášení se k Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. 6. Začlenění požadavku na dodržování kodexů a charty do hodnocení pracovníků. 7. Využití příkladů dobré praxe ostatních VVŠ, např. těch, které získaly HR Award. 8. Obecné zavádění prvků podpory sladování pracovního a rodinného života.
60	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nedostatečná digitalizace a automatizace vnitřních administrativních procesů	Nedostatečná kvalita činností zajišťovaných školou a její neefektivní řízení kvůli nedostatečné digitalizaci a automatizaci vnitřních administrativních procesů; negativní vliv na produktivitu činností školy; negativní vliv na úroveň možné nechybovosti pro nadměrnou nutnost manuální práce; neefektivní využití lidských zdrojů; negativní vliv na nezbytnou jednotnost / standardnost postupů a procesů	ostatní; organizační	4	5	20	PP / ZB	1. Využití PPSŘ (veřejné podpory) pro zvýšení digitalizace a automatizace vnitřních administrativních procesů. 2. Nastavení standardního standardizovaného vnitřního administrativního prostředí školy jako organizace, včetně úpravy příslušných vnitřních norem, jichž se digitalizace a automatizace týká.
61	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Zaměstnanecký tým pracující bez rezerv	Nedostatečná produktivita činností zajišťovaných školou jako organizací kvůli zaměstnaneckému týmu pracujícímu bez rezerv; negativní vliv na dodržování zákonných opatření v oblasti péče o zaměstnance; negativní vliv na minimalizaci efektů vyhoření atp.; negativní vliv na image školy jako zaměstnavatele	personální; organizační	5	4	20	JV / ZB / JŠ / ICH / PP	1. Pro vedoucí pracovníky zajištění školení v time managementu, zvládání stresu, interpersonální komunikaci a soft skills obecně. 2. Využití veřejné podpory pro posílení lidských zdrojů (např. v oblasti strategického řízení, Val atp.) pro rozložení pracovní zátěže. 3. Zpracování personální strategie školy.

62	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nedostatečné povědomí akademických pracovníků o administrativních procesech a jejich pravidlech, nedodržování některých interních postupů.	Nedostatečná efektivita zajišťovaných činností školy jako organizace v administrativní oblasti kvůli nedostatečnému povědomí akademických pracovníků o administrativních procesech a jejich pravidlech; negativní vliv na kvalitu zajišťovaných činností	personální; organizační; právní	4	4	16	PP / ZB	- Analýza, zda jsou administrativní procesy a jejich pravidla popsány dostatečně jednoznačně, transparentně a skutečně srozumitelně a zda z nich jasně vyplývají očekávané zodpovědnosti, kompetence a součinnosti. - Případná aktualizace popisu administrativních procesů případně jejich zpracování. - Vhodná interní komunikace. - Začlenění požadavku na respektování / součinnost u administrativních procesů do hodnocení akademických pracovníků
63	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nedostatečné plánování činností	Nedostatečně efektivní řízení školy jako organizace kvůli nedostatečnému plánování činností; negativní vliv na kvalitu, kontinuitu a provázanost zajišťovaných činností; negativní vliv na efektivní práci s lidskými zdroji; negativní vliv na efektivní nakládání s finančními prostředky; negativní vliv na hodnocení ze strany externích evaluátorů	ostatní; organizační	4	4	16	JV / ZB	- Využití veřejné podpory pro posílení lidských zdrojů (např. v oblasti strategického řízení, Val atp.). - Ze strany vedení školy zvýšený důraz na plánování (strategicky významných) činností na všech úrovních. - Zpracování podpůrných strategických a koncepčních materiálů, obsahujících mj. i plánování příslušných činností. - Nastavení funkčního systému monitoringu a vyhodnocování plnění plánovaných činností, včetně způsobu zpracování nápravných opatření a kontroly jejich plnění.
64	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nedostatečná opatření pro studenty se specifickými potřebami	Nedostatečná kvalita činností zajišťovaných školou jako organizací v oblasti opatření pro studenty se specifickými potřebami; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT, externích evaluátorů, médií, širší veřejnosti, potenciálních uchazečů o studium; negativní vliv na plnění povinností daných zákonem o VŠ; negativní vliv na image školy jako moderní instituce	ostatní; organizační; právní	5	4	20	ZB / PP	- Analýza portfolia školy v oblasti opatření pro studenty se specifickými potřebami. - Využití veřejné podpory pro zajištění opatření pro studenty se specifickými potřebami. (výtah, další opatření) - Nastavení systému sběru zpětné vazby pro potřeby její úpravy / aktualizace. - Vhodná interní a externí komunikace.
65	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Malá podpora ze strany akademických pracovníků u postupů spojených se zaváděním systému zajišťování a hodnocení kvality	Nedostatečně efektivní systém řízení školy jako organizace kvůli malé podpoře ze strany akademických pracovníků u postupů se zaváděním systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality; negativní vliv na plnění zákonného požadavku na zajišťování kvality a jejího vnitřního hodnocení; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na strategický požadavek rozhodování založeného na datech	ostatní; organizační; právní	5	3	15	JV / ZB	- Analýza přiléhavosti, jednoznačnosti, transparentnosti a skutečné srozumitelnosti stávajícího vnitřního předpisu k zajišťování a vnitřnímu hodnocení kvality. - Případná úprava / aktualizace předpisu, s důrazem na zvýšení podílu kvalitativního hodnocení. - Nastavení funkčních kontrolních mechanismů pro jeho dodržování. - Nastavení funkčního systému sběru zpětné vazby pro potřeby jeho úprav / aktualizace. - Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ. - Vědomá, cílená a systematická interní komunikace z úrovně vedení školy. - Začlenění požadavku na dodržování předpisu do hodnocení pracovníků.

66	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Absence pravidelného hodnocení pracovníků	Nedostatečná kvalita činností zajišťovaných školou jako organizací kvůli absenci pravidelného hodnocení pracovníků; negativní vliv na zákonnou povinnost zajišťování a vnitřní hodnocení kvality; negativní vliv na hodnocení ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na možnost vedení školy / vedoucích zaměstnanců na poskytování zpětné vazby zaměstnancům a získávání zpětné vazby od zaměstnanců; negativní vliv na efektivní a produktivní práci s lidskými zdroji, jejich motivaci a rozvoj; negativní vliv na nastavení spravedlivého odměňování a rovného zacházení; negativní vliv na míru loajality se školou; negativní vliv na nastavování realistických cílů školy jako organizace	personální; organizační; ostatní	5	3	15	JV / ZB	1. Zavedení systému pravidelného hodnocení pracovníků školy. 2. Zpracování vnitřní normy týkající se pravidelného hodnocení pracovníků školy. 3. Vhodná interní komunikace. 4. Zajištění školení pro vedoucí zaměstnance v oblasti interpersonální komunikace a v metodách provádění hodnocení zaměstnanců a ve vedení evaluačních rozhovorů. 5. Využití příkladů dobré praxe ostatních (UJVVŠ).
67	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Malý zájem akademických pracovníků o zvyšování akademických hodnot	Nedostatečná kvalita činností zajišťovaných školou kvůli malému zájmu akademických pracovníků o zvyšování akademických hodnot; negativní vliv na hodnocení ze strany MŠMT a externích evaluátorů; negativní vliv na naplňování požadavků MŠMT a NAÚ na tzv. akademický profil VŠ; negativní vliv na úspěšnost při akreditaci studijních programů; negativní vliv na možnost získání institucionální akreditace školy; negativní vliv na image škol v prostředí	personální; organizační; ostatní	5	3	15	JV / ZB	1. Proaktivní komunikace s MŠMT a NAÚ o specifikách UUVŠ. 2. Vhodná interní komunikace o důležitosti akademických hodnot pro školu jako organizaci. 3. Zpracování personální strategie školy. 4. Zpracování kariérního řádu, mj. zahrnujícího požadavek zvyšování akademických hodnot. 5. Motivace pro akademické pracovníky zvyšující si svou akademickou hodnotu. 6. Začlenění požadavku na zvyšování akademické hodnoty do hodnocení pracovníků.
68	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nekonkurenceschopné mzdy	Nedostatečná konkurenceschopnost školy jako zaměstnavatele vzhledem k výši mezd; negativní vliv na možné angažování kvalitních / zkušených pracovníků; negativní vliv na naplňování personální vize školy; negativní vliv na možný růst mezd u výborně hodnocených zaměstnanců; negativní vliv na stabilizaci pracovních týmů; možný negativní vliv na výstupy činností zajišťovaných školou jako organizací	personální; finanční	5	3	15	JV / ZB	1. Zpracování personální strategie, zahrnující mj. priority v personální oblasti a práci s lidskými zdroji. 2. Analýza disponibilních finančních prostředků pro posílení sociálního kapitálu školy jako organizace. 3. Analýza portfolia školy v oblasti možných „kompenzačních“ benefitů pro zaměstnance. 4. Využití veřejné podpory pro posílení stavu lidských zdrojů (např. v oblasti strategického řízení, Val, podpory kulturních a kreativních průmyslů, projektových pozic atp.) a pro zmírnění tlaku na stávající rozpočet školy. 5. Zvýšení účelově nevázaných příjmů školy mimo státní rozpočet.

69	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Klamný pocit nedotknutelnosti UMPRUM jako instituce a školy	Nedostatečně efektivní systém řízení kvůli klamnému pocitu nedotknutelnosti UMPRUM jako instituce a školy; negativní vliv na dodržování zákonných procesních a administrativních požadavků kladených na umprum jako veřejnou vysokou školu / výzkumnou organizaci / orgán veřejné moci; negativní vliv na interní schopnost rozvoje školy a na schopnost reflexe případných relevantních změn ve vnějším prostředí, včetně nejnovějších trendů a standardů; negativní vliv na konkurenceschopnost školy	ostatní	5	2	10	JV	1. Vědomá, cílená a systematická interní komunikace z úrovně vedení školy.
70	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Vysoké náklady na výuku povinných předmětů (vzhledem k počtu studentů)	Nedostatečná efektivita činností školy jako organizace v oblasti vzdělávání kvůli vysokým nákladům na výuku povinných předmětů vzhledem k počtu studentů.	finanční; organizační; ostatní	5	2	10	JV / ZB	1. Proaktivní komunikace s MŠMT s ohledem na specifika školy 2. Zvážení možnosti alternativního způsobu výuky (distanční / blended forma). 3. Maximální racionalizace při využití nezbytných prostor a technologického vybavení. 4. Možné využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ v oblasti výuky tzv. malých oborů.
71	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Nedostatečná podpora rodičů s dětmi (studentů i pracovníků)	Nedostatečná konkurenceschopnost školy jako vzdělávací instituce, výzkumné organizace i organizace jako takové kvůli nedostatečné podpoře rodičů s dětmi; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT a externích evaluátorů, zaměstnanců, studentů, uchazečů o zaměstnání, uchazečů o studium; negativní vliv na možnost využití potenciálu stávajících lidských zdrojů.	personální; ostatní; právní; finanční	5	2	10	PP	1. Analýza portfolia školy v oblasti možné podpory rodičů s dětmi (zaměstnanců i studentů). 2. Šetření mezi studenty a zaměstnanci. 3. Zřízení interní dětské skupiny UMPRUM (TCM) a zajištění jejího dlouhodobého financování. 4. Nastavení mechanismu sběru zpětné vazby pro potřeby její úpravy / aktualizace. 5. Sdílení zázemí s jinými VVŠ, příp. jinými partnerskými institucemi (např. dětská skupina AV ČR)
72	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Výpadek státního financování	V návaznosti na rozpočtové škrty bude snížen celkový objem prostředků směřujících do VVŠ jako celku. UMPRUM z cca 80% závisí na státním příspěvku.	finanční	5	5	25	JV / ZB / PP	1. Využití veřejné podpory, v oblasti strategického řízení VŠ a v oblasti Val (včetně komercializace výsledků Val) pro stabilizaci nástrojů . 2. Zvyšování příjmů školy mimo státní rozpočet (smluvní výzkum, výzkumné služby, služby na objednávku, celoživotní vzdělávání, komercializace výsledků Val atp.).
73	KVALITA, RELEVANCE, ŘÍZENÍ	Rostoucí náklady spojené se sociálními potřebami zaměstnanců a studentů	Zřízení nových pozic a pracovišť v souvislosti se zvyšováním komfortu zaměstnanců a přibližováním standardu evropských škol vytváří dodatečný tlak na rozpočet (psycholog, ombudsman, aplikační sféra a výstavy, internacionalizace, investice).	finanční; organizační; personální; ostatní	4	2	8	JV / ZB	1. Revize zaměstnaneckých benefitů. 2. Zajištění externích zdrojů financování na udržení nově vytvořených pozic. 3. Identifikace úspor ve fixních nákladech na výuku a provoz.
74	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Vysoká míra skrytého vnitřního zadlužení, kdy se neinvestuje do obnovy budov	Nedostatečné finanční zdraví školy vzhledem k vysoké míře vnitřního zadlužení, kdy se neinvestuje do obnovy budov; negativní vliv na hodnotu majetku školy; negativní vliv na rozvoj	finanční	5	5	25	PP	1. Projektová příprava obnovy - dokumentace pro stavební povolení. Majetková konsolidace budov. 2. Průběžná analýza veřejného financování na obnovu nemovitého majetku školy. Akumulace vlastních zdrojů pro kofinancování dotací. 3. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory a přispěvateli.

		obnovy učebn	školy jako takové.						4. Navýšení příjmů školy prostřednictvím hospodářských činností (kurzy ČZV, smluvní výzkum a služby na objednávku apod.).
75	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nejasná pravidla materiálového hospodářství ve vztahu ke studentům (nárokové / nenárokové složky, plně hrazené složky z rozpočtu školy)	Nedostatečně efektivní čerpání prostředků z rozpočtu školy kvůli nejasným pravidlům materiálového hospodářství ve vztahu ke studentům (nárokové / nenárokové složky, plně hrazené složky z rozpočtu školy). Neorvné podmínky pro studium v různých oborech. Neefektivní využívání zdrojů školy (plýtvání vs. nevyužívání některých technologií).	ostatní; finanční; organizační	5	3	15	PP	1. Analýza spotřeby v jednotlivých provozech, analýza finančních nároků na studium z hlediska spotřebovávaného materiálu v jednotlivých oborech. 2. Zpracování vnitřní normy k materiálovému hospodářství ve vztahu je studentům, zahrnující mj. nárokové složky, nenárokové složky a složky plně hrazené z rozpočtu školy a vhodným způsobem zohledňující požadavek na rovný přístup ke vzdělávání (rozdílná finanční náročnost oborů). Zavedení uživatelsky přívětivého způsobu placení za materiál spotřebovávaný v dílnách (bezhotovostní, IPS).
76	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nízký podíl nejnovějších technologií. Vysoká míra technologické inovace konkurenčních VŠ – ztráta konkurenceschopnosti.	Nedostatečná konkurenceschopnost školy kvůli nízkému podílu nejnovějších technologií; negativní vliv na hodnocení školy ze strany externích evaluátorů; negativní vliv na vnímání školy ze strany (zahraničních) partnerských škol a ze strany partnerů z aplikační sféry; negativní vliv na rozvoj spoluprací ve výzkumu, vývoji, inovacích, v oblasti smluvního výzkumu a služeb na objednávku. Klíčové oblasti jsou: digitální technologie, virtuální a rozšířená realita, robotizace, nové materiály.	ostatní	5	3	15	PP	1. Zavedení stabilní rozpočtové položky na obnovu nejnovějších technologií. Technologická obnova jako stabilní bod SZ a PRSZ. 2. Zvázení ustavení speciálního grémia /struktury školy pro koordinaci systematického pořizování technologického vybavení. 3. Navázání spolupráce se strategickými partnery školy z aplikační sféry jako možnými alternativními zdroji pro pořizování technologického zázemí školy. 4. Navázání spolupráce v rámci (U)VVŠ ve smyslu možného sdílení výzkumných infrastruktur a technologického zázemí. 5. Efektivní využití potenciálu TC Mikulandská, a to včetně plánu / seznamu konkrétních nových položek.
77	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nízký podíl výnosů z vlastní činnosti na celkovém hospodaření školy	Nedostatečná finanční efektivita činností školy kvůli nízkému podílu výnosů z vlastní činnosti na celkovém hospodaření školy; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na výši disponibilních účelově nevázaných prostředků; negativní vliv na snížení závislosti školy na podpoře ze státního rozpočtu	finanční	5	3	15	ICH/PP	1. Vytvoření organizačního zázemí umožňujícího zvýšení podílu výnosů z vlastní činnosti školy na celkovém hospodaření školy, vnitřní předpis upravující podmínky realizace zakázek pro studenty a pedagogy. 2. Zavedení principů rozumné cenotvorby, školení pedagogů. Nastavení pravidelného vyhodnocování finanční efektivity 3. Vhodná interní komunikace Motivace zaměstnanců školy podílet se na vlastní činnosti školy. Tvorba standardizovaných produktů v dílnách (např. zakázková výroba prototypů, testování atd.), tvorba prezentačních materiálů. 4. Vhodná externí komunikace, zejm. vůči potenciálním „zákazníkům“ školy. 5. Využití veřené podpory na zvýšení kapacity a nastavení systému (podpurné složky v admin. aparátu, vzory smluv, ceníky, pilotní spolupráce).
78	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Značné rezervy v získávání sponzorských příspěvků a darů	Nedostatečná finanční efektivita činností školy kvůli značným rezervám v získávání sponzorských příspěvků a darů; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na výši disponibilních účelově nevázaných prostředků; resp. na hmotný majetek školy (dary v podobě	finanční; organizační; personální	5	3	15	ICH/PP	1. Analýza portfolia činností školy pro případné sponzory a dárce. 2. Zpracování marketingové strategie školy. 3. Proaktivní komunikace se stávajícími sponzory / dárce / strategickými partnery z aplikační sféry. 4. Zajištění personálního obsazení péče o sponzory a dárce. 5. Nastavení pravidelného vyhodnocování finanční efektivity.
79	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nedostatečný výnos z kurzů pro veřejnost	Nedostatečná finanční efektivita činností školy kvůli nedostatečnému výnosu z kurzů pro veřejnost; negativní vliv na hodnocení školy ze strany MŠMT; negativní vliv na vnímání školy ze strany zahraničních partnerských škol; negativní vliv na příjmy do rozpočtu školy; negativní vliv na výši disponibilních účelově nevázaných	finanční; organizační; personální	5	3	15	ZB/PP	1. Analýza portfolia činností školy v oblasti kurzů pro veřejnost. 2. Zpracování koncepce poskytování kurzů pro veřejnost. 3. Zpracování vnitřní normy k poskytování kurzů pro veřejnost. 4. Nastavení systému sběru zpětné vazby pro potřeby její případné úpravy / aktualizace. 5. Nastavení pravidelného vyhodnocování finanční efektivity poskytování kurzů pro veřejnost.

			prostředků; resp. na hmotný majetek školy (dary						6. Vhodná externí komunikace.
80	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nedokonalý monitoring faktického využívání technologických kapacit studenty (dílny, vybavení v ateliérech)	Nedostatečně efektivní řízení školy v oblasti využívání technologických kapacit v dílnách a ateliérech ze strany studentů kvůli nedokonalému monitoringu; negativní vliv na hodnotu majetku školy.	organizační	3	2	6	PP	1. Vhodná interní komunikace. Nedostatky vyplývají především z nedůsledného zapisování využití ze strany pracovníků dílen. 2. Nastavení systému sběru zpětné vazby pro potřeby případné úpravy systému. Zvyšování uživatelské přívětivosti.
81	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nedostatečné zdroje programového financování pro UMPRUM vzhledem k investičním potřebám	Vzhledem k nízké alokaci programového financování není možné realizovat investiční strategii spočívající v obnově hlavní budovy a Kafkova ateliéru.	finanční	5	5	25	PP	1. Změna orientace investičních projektů (OP JAK, Norské fondy atd.). 2. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory / příspěvateli na investiční potřeby školy. 3. Zpracování projektové dokumentace rekonstrukce potřebných objektů UMPRUM (hlavní budova, Kafkův ateliér)
82	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Rostoucí administrativní zátěž při nakládání s veřejnými prostředky, riziko neuznatelných nákladů	Mění se podmínky poskytnutých dotací, často nerealistické nebo protichůdné požadavky komplikují nebo vylučují čerpání poskytnutých prostředků v realitě stavebního trhu a obvyklých smluvních vztahů. Neuznatelnost některých nákladů (zejména změny v průběhu stavby) vyvolává dodatečný tlak na rozpočet školy nad rámec požadovaného kofinancování.	ostatní; organizační; právní	4	4	16	PP	1. Zajištění školení pro příslušné pracovníky. 2. Aktivní sledování vývoje v legislativní oblasti. Koordinovaný postup s ostatními VVŠ v jednání s poskytovateli dotací. Odvaha odmítnout některé změny v pravidlech nebo odmítnout přijetí některých prostředků za nerealizovatelných podmínek. 3. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ. , účast na pracovních skupinách a konferencích k výměně zkušeností.
83	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Zákon o zadávání veřejných zakázek, nemožnost operativně reagovat na měnící se podmínky během výstavby či rekonstrukce	Při rekonstrukci objektů často nelze předjímat některé změny vyvolané postupem výstavby. ZZVZ stanoví přísné limity na změny.	právní; organizační; finanční	5	4	20	PP	1. Aktivní sledování vývoje v legislativní oblasti. 2. Zajištění školení pro příslušné pracovníky. 3. Využití příkladů dobré praxe ostatních (U)VVŠ. 4. Využití případných externích právních konzultací.
84	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Velmi rychle opotřebovovaná hlavní budova – riziko nutnosti náhle zavřít bez jakékoliv alternativy	Hlavní budovy vyžaduje komplexní rekonstrukci z důvodu dlouhodobě podceněné údržby. Havárie většího rozsahu může způsobit nutnost budovu dočasně opustit.	finanční; právní; ostatní	2	5	15	PP	1. Krizový plán stěhování všech provozů (maximalizace využití TCM a koleje pro stávající výuku). 2. Zvýšení objemu prostředků každoročně investovaných do údržby a obnovy budovy. Zejména páteří rozvody, střecha, podkrovní, vlhkost suterénů. 3. Projektová příprava komplexní rekonstrukce. 4. Akumulace vlastních zdrojů, příprava finančních mechanismů pro zvládnutí úvěrového rámce.
85	EKONOMIKA, VYBAVENÍ,	Chátrající Kafkův ateliér na hranici bezpečného vstupu	Kafkův ateliér je nutno buď opustit nebo urychleně zahájit jeho komplexní rekonstrukci. Technický stav může ohrozit studenty nebo	ostatní; právní; organizační	5	2	10	PP	1. Zpracování projektové dokumentace na renovaci Kafkova ateliéru. 2. Zpracování konceptu Centra pro umění a ekologii, resp. komplexního programu využití Kafkova ateliéru v rámci vzdělávací a tvůrčí činnosti školy. 3. Analýza veřejných zdrojů na renovaci Kafkova ateliéru.

	PODPORA	Bezpečnost vstupu do objektu.	Technický stav může umožnit studenty nebo pedagogy.						4. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory a přispěvateli 5. Dořešení majetkových vztahů ke Kafkovu ateliéru a pozemku s MHMP (převod do vlastnictví nebo služebnost užívání).
86	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Zvýšení provozních nákladů s rozběhem TC Mikulandská	Uvedení TCM do provozu vytváří tlak na provozní rozpočet. Náklady na energie, personál, povinné revize nebo minimální údržbu se oproti předchozímu období zdvojnásobily.	finanční; organizační	3	3	9	PP	1. Zpracování detailního plánu „pilotního provozu TC Mikulandská“. 2. Zpracování finanční analýzy předpokládaných vícenákladů souvisejících se zajištěním rozběhu TC Mikulandská. 3. Využití veřejné podpory na pilotní provoz TC Mikulandská. 4. Navázání spolupráce se strategickými partnery z aplikační sféry jako možnými sponzory a přispěvateli 5. Vytvoření finančních rezerv na pokrytí rozběhu TC Mikulandská.
87	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Budova koleje vyžadující podstatnou investici	Postupně se snižující standard ubytování může znamenat odliv studentů a tedy ekonomickou neudržitelnost provozu koleje.	finanční; organizační	4	2	8	PP	1. Zpracování projektové dokumentace na komplexní rekonstrukci koleje. 2. Analýza veřejných zdrojů na renovaci budovy koleje. 3. Akumulace vlastních zdrojů, příprava finančních mechanismů pro zvládnutí úvěrového rámce.
88	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Nízká predikovatelnost finančních prostředků do dalšího období – riziko omezení koncepční práce	Vzhledem k volatilitě veřejných rozpočtů a vysoké závislosti UMPRUM na státním příspěvku na vzdělávací a tvůrčí činnosti je při jeho razantním snížení ohrožena hlavní činnost školy.	finanční; organizační	2	2	4	PP	1. Využití víceleté veřejné podpory, např. v oblasti strategického řízení VŠ, oblasti Val a dále na komercializaci výsledků výzkumu, vývoje a inovací (start-upy, spin-offy). Snížení podílu státního financování běžného rozpočtu na úroveň 60%. 2. Akumulace zdrojů ve Fondu provozních prostředků na úrovni 30% příspěvku státu na vzdělávací a tvůrčí činnost školy. Plán okamžitých úspor. 3. Zvyšování příjmů školy mimo státní rozpočet (smluvní výzkum, výzkumné služby, služby na objednávku, celoživotní vzdělávání atp.).
89	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Soudy s Metrostavem nedopadnou dobře	V případě 100% neúspěchu ve všech soudních sporech může být UMPRUM nucena vyplatit desítky milionů korun, a tedy spotřebuje veškeré finanční rezervy. Podvazuje se tak schopnost investovat do obnovy vlastního majetku.	finanční; organizační	3	5	15	PP	1. Důsledná příprava soudních řízení. Angažování právních zástupců na výsledku. 2. Akumulace zdrojů ve Fondu provozních prostředků. Plán okamžitých úspor. Zmrazení všech investic. 3. Tvorba rezerv z výsledků běžného hospodaření. Příprava finančního rámce pro úvěrové schéma.
90	EKONOMIKA, VYBAVENÍ, PODPORA	Útok na počítačovou infrastrukturu školy	V případě útoku může dojít ke zhroucení ekonomických a studijních systémů.	finanční; organizační	3	5	15	PP	1. Zpracování analýzy zranitelnosti. 2. Penetrační testy. 3. Školení uživatelů.

KARTA RIZIKA

Útvar, v jehož činnosti se riziko vyskytuje:	
Projekt/agenda:	
Název rizika:	
Popis rizika:	
Dopad rizika:	
Pravděpodobnost výskytu rizika:	
Významnost rizika:	

Opatření	Termín realizace opatření	Interval pro informování <i>porady vedení/vedoucího orgánu veřejné správy</i>	Odpovědný vedoucí zaměstnanec

Závažnost rizika po implementaci opatření

Dopad rizika:	
Pravděpodobnost výskytu rizika:	
Významnost rizika:	

.....
datum

.....
podpis odpovědného zaměstnance