

2nd EUA Funding Forum

Strategies for efficient funding of universities

Hosted by the University of Bergamo, Bergamo, Italy
9-10 October 2014

Program a informace o průběhu konference

Středa 8. října 2014

18:00 – 20:00 Recepce na uvítanou, neformální sdílení zkušeností

Čtvrtek 9. října 2014

08.30 Registrace

09.30 – 10.00 Úvodní plenární zasedání

➤ Uvítací vystoupení

- *Stefano Paleari*, Rector of the University of Bergamo, Italy
- *Stefania Giannini*, Minister for Education, University and Research, Italy
- *Roberto Maroni*, President of the Regional Government of Lombardy, Italy

➤ Úvodní vystoupení

- *Maria Helena Nazaré*, President of the European University Association

Maria Helena Nazaré, prezidentka EUA, ve svém úvodním vystoupení poukázala na některé trendy v oblasti terciárního vzdělávání – slučování kapacit, slučování institucí, využívání synergií, propojování lidí. Zdůraznila také tlak společnosti, která po vysokých školách (přesněji institucích terciárního vzdělávání, protože nejde zdaleka jen o univerzity, ale ani pouze o vysoké školy v užším slova smyslu; mezinárodní termín terciární vzdělávání upozorňuje, že v různých zemích se jedná o celou škálu nejrozličnějších typů institucí, jako jsou například polytechniky, vysokoškolské instituty nebo koleje, akademie nebo naše vyšší odborné školy) požaduje přípravu studentů na praktické zapojení do pracovního trhu. Tato úloha je velmi obtížná, vysoké školy mnohdy neví, co bude zítra, přesto se mají o dialog s praxí neustále pokoušet a to také proto, že soupeří o veřejné peníze například se zdravotnictvím nebo systémem sociálních podpor.

10.00 – 11.00 Prezentace výsledků projektu DEFINE

- *Thomas Estermann*, Director for governance, funding and public policy development, European University Association

Thomas Estermann, ředitel EUA pro oblast řízení, financování a vysokoškolskou politiku, prezentoval účastníkům Fóra (*EUA Funding Forum*) zhuštěný přehled vývoje a dosavadních výsledků běžícího projektu DEFINE (2013-2015), v jehož rámci bylo fórum realizováno. EUA se v projektu DEFINE zaměřuje na zkoumání a hodnocení výkonového financování (*performance-based funding*) vysokých škol, na procesy jejich slučování a koncentrace (*mergers and concentration processes*) a na programy financování špičkové kvality ve vysokém školství (*excellence*). Snaží se tyto nové trendy nejen monitorovat, ale také analyzovat, jaký mají strategie a mechanismy financování vysokých škol v jednotlivých zemích vliv na vnitřní řízení, organizaci a různé činnosti vysokoškolských institucí.

11.30 – 12.30 Panel vedoucích pracovníků vysokých škol

- *Alain Beretz*, President, University of Strasbourg, France
- *Ingmar Björkman*, Dean of Aalto University School of Business, Finland
- *Per Holten-Andersen*, President, Copenhagen Business School, Denmark
- *Joachim Hornegger*, Vice-President for Research, Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nuremberg, Germany

V panelu, který vedl *Pedro Teixeira*, prorektor University of Porto z Portugalska, probírali vedoucí pracovníci čtyř vysokých škol, které jsou zapojeny do projektu DEFINE, jak v jejich zemích působí reformy financování a opatření přijatá pro racionálnější alokaci prostředků pro vysokoškolské instituce a výzkum na vysokých školách a jaké možnosti nebo omezení jim tím vytvářejí. Diskutující se zvláště věnovali vztahu mezi financováním prostřednictvím programů excelence a procesy institucionální koncentrace vysokých škol v prostředí stále ostřejší konkurence a současně omezenějších prostředků.

V diskuzi se řada účastníků shodla na tom, že je třeba nejen hledat cesty, jak problémy řešit, ale také neustále hledat odpověď, proč se racionální alokaci vůbec věnovat. Zdůraznili také, že vysoké školy nemají čekat na kroky politických představitelů, ale mají samy aktivně návrhy předkládat.

Per Holten-Andersen uvedl, že dánská vláda zvýšila dotace vysokým školám navzdory krizi, či lépe právě proto, že je krize, protože vláda věří, že zvýšení rozpočtu vysokých škol pomůže Dánsku, aby krizi rychleji a lépe překonala. *Joachim Hornegger* popsal reakci německých univerzit na vyhlášení *Exzellenzinitiative*. Ta donutila univerzity přemýšlet a plánovat strategicky. Každá univerzita stanovila svou vizi, poslání (*mission*) a strategické cíle. Je nutné, aby univerzity v rámci své třetí role neustále komunikovaly zejména s politiky, podniky a regionální/lokální veřejnou správou. Větší šanci na úspěch mají velké víceoborové univerzity s možnostmi interdisciplinárního studia a výzkumu.

14.00 – 16.00 Paralelní jednání v tematických sekcích

Čtvrteční odpolední jednání bylo rozděleno do čtyř paralelních sekcí (sekce 1 až 4). Tématy jednotlivých zasedání se přitom stalo:

- Výkonové financování vysokého školství a výzkumu
- Slučování vysokých škol a opatření pro koncentraci vysokého školství
- Role vedení vysokých škol při restrukturalizaci a změnách ve financování
- Důsledky úsporných opatření pro financování a činnost vysokých škol

Na začátku zasedání v každé ze sekcí vystoupilo vždy několik diskutujících s předem připraveným příspěvkem.

Sekce 1: Výkonové financování vysokého školství a výzkumu (*Performance-based funding in higher education and research*)

- *Dieter Dohmen*, Managing Director, Institute for Education and Socio-Economic Research (FiBS), Germany
- *Peter Rokers*, Controller, HAN University of Applied Sciences, The Netherlands

- *Jeroen Vanden Berghe*, Chief Logistics Administrator, Ghent University, Belgium

Na jednání sekce řídicí pracovníci vysokých škol diskutovali o dopadech výkonového financování na rozdělování prostředků v celém vysokém školství a o důsledcích, které to má pro chování a činnost jednotlivých vysokých škol. Jejich názory byly porovnávány s výsledky posledních výzkumů v této oblasti. Projednávaly se nejen problémy volby výkonových ukazatelů pro financování a změny normativů, ale také problémy na úrovni institucí: do jaké míry se způsob alokace zdrojů odráží v rozpočtu vysoké školy; jak velký prostor má pak vedení vysoké školy pro realizaci své strategie. V příspěvcích a v diskuzi se účastníci shodli, že použití klíčových výkonnostních ukazatelů (*key performance indicators*) vede ke zvýšení výkonnosti a efektivity vysoké školy, zejména tehdy, pokud je kvalita jedním ze sledovaných ukazatelů.

Sekce 2: Slučování vysokých škol a opatření pro koncentraci vysokého školství (*University mergers and concentration measures*)

- *Janco Bonnink*, Head of Policy, VU University Amsterdam, The Netherlands
- *Gust Janssen*, Finance Director, Hasselt University, Belgium
- *Catherine Maunsell*, Director of Quality Promotion and Assurance, St. Patrick's College, Drumcondra, A College of Dublin City University, Ireland

Vedoucí pracovníci vysokých škol se navzájem informovali o své zkušenosti se slučováním vysokoškolských institucí. Ti, kteří prošli podobným procesem, vysvětlovali ostatním, jak tyto procesy ovlivňují různé aspekty řízení a činnosti vysoké školy, počínaje financováním až po zajišťování kvality a spolupráci s hlavními partnery, především se studenty.

Sekce 3: Úloha vedení vysokých škol při restrukturalizaci a změnách ve financování (*The role of leadership to steer through restructuring and funding changes*)

- *Jean-Pierre Finance*, Permanent Delegate in Brussels, Conference of University Presidents, France
- *Stephen Hwang*, Rector, Linnaeus University, Sweden
- *Angelo Riccaboni*, Rector, University of Siena, Italy

Řídicí pracovníci vysokých škol, kteří na svých institucích úspěšně realizovali strukturální změny nebo změny ve financování, vysvětlovali, jak takové změny realizovat a jakým způsobem lze do těchto procesů plně zapojit různé organizační složky vysoké školy. Rektori a vedoucí týmů přitom mají přímou odpovědnost za vnitřní komunikaci připravovaných změn a za vytvoření odpovídajících organizačních struktur pro úspěšné řízení změny. Procesy fúze, koncentrace i restrukturování, k nimž vedou nové formy financování, představují pro vysoké školy bezesporu významné změny. Proto je důležité se zabývat tím, jak tyto procesy nejlépe propojovat a synchronizovat.

Na příkladu dobrovolného spojení dvou švédských regionálních vysokých škol v Kalmaru a Vaxjo do jedné instituce nesoucí jméno Carla Linného prezentoval současný rektor (Stephen Hwang) výsledky fúze realizované za jeho předchůdce. Po čtyřech letech od zahájení v roce 2010 přineslo spojení synergii ve všech akademických oblastech, od počtu přihlášených až po absolventy postgraduálních studií. To vše doprovázené úsporou provozních nákladů, a to především v oblasti režijních nákladů na vědu a výzkum.

Ještě větší rozříštění jednotlivých technických škol a dalších samostatných fakult v Nancy a Méz (celkem 4 univerzity v departmánu Lotrinsko) vedla ke sloučení v jednu vysokou školu - *Université de Lorraine*. Mezi dosavadními organizačními strukturami jednotlivých univerzit a novým vedením byl vytvořen řídicí a koordinační mezičlánek maticové povahy zahrnující 8 kolegií podle jednotlivých oborů a 10 vědeckých skupin sdílejících výzkumné kapacity napříč obory. Přestože se i v tomto případě jednalo o dobrovolný akt vycházející z potřeb spojovaných institucí, získal plnou podporu jak místní samosprávy, tak i centrálního ministerstva.

Neuspokojivé finanční výsledky a zadluženost donutila univerzitu v italské Sieně k významné restrukturalizaci, která spočívala v ořezání činností nesouvisejících s tradičními funkcemi vysoké školy. Podpůrné aktivity prošly důkladnou nákladovou analýzou a byly ve velké míře nahrazeny externími

subjekty. Zavedení akruálního účetnictví (tj. podvojného, časově rozlišeného) poskytlo vedení úplnější informace o stavu hospodaření, a přestože došlo ke snížení státního příspěvku, podařilo se novému vedení dostat univerzitu během 4 let z červených čísel.

V závěrečné diskuzi se prezentující panelisté shodli, že ať už univerzity procházejí strukturálními změnami vyvolanými vnitřními, či vnějšími faktory, musí vedení organizace vytvořit prostředí vzájemné důvěry a bezodkladně provádět bolestivá rozhodnutí.

Sekce 4: Důsledky úsporných opatření pro financování a činnost vysokých škol (*The impact of austerity policies on funding systems & university activities*)

- *Stefano Paleari*, Rector, and *Michele Meoli*, Assistant Professor, University of Bergamo, Italy
- *Carmen Perez-Esparells*, Former Vice-rector for Innovation, and *Fernando Casani*, Associate Professor, Autonomous University of Madrid, Spain
- *Mike Jennings*, General secretary of IFUT (The Irish Federation of University Teachers), Ireland

V sekci diskutovali představitelé vysokých škol především o tom, co všechno mohou (ale také co nemohou) vysoké školy dělat, když vysychají veřejné zdroje. Srovnání jednotlivých zemí ukazuje, jak právní rámec a předpisy omezují možnosti vedení vysoké školy, jak na ekonomické úspory reagovat. Případové studie zase na konkrétních příkladech prezentují strategie jednotlivých vysokých škol, jak se profilovat a jak v těchto náročných podmínkách zvyšovat produktivitu a efektivitu. Zajímavostí byl fakt uvedený španělskými kolegy, že vědecky nejúspěšnější španělské univerzity čelí v nově nastaveném systému financování největším potížím.

16.30 – 17.30 Pohled z venku

- *Arthur M. Hauptman*, Higher Education finance specialist, USA
- *Alex Usher*, Director, Higher Education Strategy Associates, Canada

Na základě nadhozených témat a dotazů předsedajícího Livia Matei (Provost/Pro-Rector, Central European University, Hungary) komentovali dva nezávislí vysokoškolští experti (ze Severní Ameriky) z externího pohledu trendy především v oblasti financování vysokého školství (například podíl státu a jiných subjektů na financování, způsoby rozdělování prostředků jednotlivým školám apod.) a jeho restrukturalizace, které probíhají v různých evropských zemích. Porovnávali tyto evropské trendy s vývojem vysokého školství v USA a v Kanadě (případně i se zeměmi z dalších světadílů), a to zvláště z hlediska problémů udržitelného financování.

Alex Usher uvedl, že kanadským vysokým školám velmi pomohlo zapojení lidí z praxe do správních rad. Presentoval také kanadskou zkušenost se zaváděním výkonového financování – vyšší úspěšnost měly ty školy, které výkonové ukazatele zaváděly postupně. *Arthur M. Hauptman* se podělil o zkušenosti se zvyšováním efektivity celé instituce, kdy se osvědčuje postupné snižování nákladových položek po dílčích cílech; pokud jsou při snižování nákladů vysoké školy úspěšné nebo získají dodatečné zdroje, obdrží finanční bonus.

Pátek 9. října 2014

Plenární zasedání Fóra v Bergamu v pátek ráno začalo s mírným zpožděním s ohledem na ucpanou a výrazně zpomalenou dopravu ve městě.

09.00 – 09.30 Prezentace letošní zprávy EUA Public Funding Observatory 2014

- *Enora Bennetot Pruvot*, Programme Manager, European University Association

Od začátku ekonomické krize v Evropě v roce 2008 a tedy také od vzniku vážných problémů ve financování vysokého školství z veřejných zdrojů monitoruje EUA důsledky krize pro vysoké školy a každoročně vydává zprávu svého nově založeného programu (a současně organizační jednotky EUA) *Public Funding Observatory*, která umožňuje srovnávat a sledovat vývoj veřejného financování vysokého školství a výzkumu v 28 evropských vysokoškolských systémech.

Zcela čerstvou letošní zprávu ([EUA Public Funding Observatory Report 2014](#)) představila vedoucí programu [Enora Bennetot Pruvot](#), a to současně jako její [Press Release](#). Účastníci Fóra o financování vysokého školství se tak jako první seznámili s posledními trendy a mohli porovnat, jak si ve financování vysokého školství vede jejich země ve srovnání s jinými. Vzhledem k významu této zprávy ji podrobněji zpracujeme ve zvláštním materiálu.

09.30 – 10.30 Finanční schémata EU a jejich dopad na vysoké školy v Evropě

- *Wolfgang Bartscher*, Directorate General Research and Innovation, European Commission
- *Simon Roy*, Directorate General Education and Culture, European Commission
- *Marcin Pałys*, Rector, University of Warsaw, Poland

Panelové zasedání přineslo nejprve informativní příspěvky řídicích pracovníků Evropské komise o velkých programech financování, jako je *Horizon 2020*, *Erasmus+* nebo *European Structural and Investments Funds*, a bezprostřední reakci polského rektora Varšavské univerzity. Poté se rozvinula názorová diskuse o roli, kterou EU a Evropská komise hraje a kterou by měla hrát v reformách, modernizaci a restrukturalizaci vysokého školství v Evropě.

11.00 – 12.30 Paralelní jednání v tematických sekcích

Další část pátečního jednání Fóra se – podobně jako ve čtvrtek odpoledne – odehrávalo ve čtyřech paralelních sekcích (sekce 5 až 8). Tématy jednotlivých sekcí bylo:

- Dopady zavedení školného na studenty a na vysoké školy
- Financování excelence a špičkové kvality
- Strategie efektivních vysokoškolských institucí
- Problémy udržitelnosti financování vysokého školství východních sousedů Evropské unie

Sekce 5: Dopady zavedení školného na studenty a na vysoké školy (*The effect of cost-sharing on students and universities*)

- *Dominic Orr*, Senior Researcher, and *Johannes Wespel*, Researcher, German Centre for Research on Higher Education and Science Studies, Germany
- *Luisa Cerdeira*, Professor, University of Lisbon, Portugal, and *Maria de Lourdes Machado-Taylor*, Researcher, Centre for Research in Higher Education Policies, Portugal
- *Erin Nordal*, Vice-Chairperson, European Students' Union

V rámci úvodních vystoupení byla prezentována nová analytická studie zpracovaná pro Evropskou komisi (Dominic Orr, Alex Usher, Johannes Wespel: [Do changes in cost-sharing have an impact on the behaviour of students and higher education institutions? Evidence from nine comparative studies. Volume I: Comparative Report. Volume II: National Reports](#). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014). Analytická studie se snaží odpovědět na otázku, co znamenají změny v poměru veřejného a soukromého financování (tedy především při zavádění školného) pro hlavní zainteresované partnery, kteří jsou jimi nejvíce dotčeni, tedy pro studenty a pro samotné vysoké školy?

Nejnovější mezinárodní srovnání obsažené ve studii a jednotlivé národní případové studie se staly podkladem pro úvahy a diskuse, jaké důsledky mají tyto změny pro přístup k vysokoškolskému vzdělání a pro samotné vysokoškolské instituce (podrobněji viz článek: [Jak školné mění chování studentů a](#)

[vysokých škol](#). Vysoké školství ve světě, 16. září 2014). K vyjádření přizvala EUA rovněž Evropskou unii studentů (ESU), která k tématu uvedla stanovisko studentské organizace.

Samotná studie zahrnuje vývoj v celkem devíti zemích; v sedmi zemích EU, v Kanadě a v Jižní Koreji, se zaměřením především na roky 2000 až 2010 a s přesahem od roku 1995 až do 2012, tam, kde se podařilo získat relevantní informace a údaje. Pod obecným (politicky taktickým) označením sdílení nákladů se skrývá ve všech zkoumaných zemích především systém školného a navazujících půjček, sociálních podpor a odložených plateb. Podrobnější zkoumání jednotlivých systémů vedlo nejprve k vymezení srovnatelných pojmů, jako jsou např. čisté školné (*net fees*), školné placené současně se studiem (*out-of-pocket fees*, resp. *up-front fees*) či životní náklady studenta (*costs of living*).

Studie neprokázala, že by samotné školné mělo výrazný negativní efekt na snížení poptávky po studiu. Právě naopak v zemích, kde došlo k zavedení školného či k jeho jednorázovému zvýšení, byly tyto změny doprovázeny zvýšením počtu přijatých uchazečů. Současně se ale také neprokázalo, že by školné vedlo k tomu, že vysokoškolské instituce více vnímají potřeby studentů. Závěrečný přehled s rozdělením zemí podle relativního zastoupení různých příjmových skupin na celkovém počtu studentů prokazuje, že systémy školného doprovázené různými formami půjček, stipendií a sociálních podpor nepředstavují zásadnější bariéru pro vysokoškolské studium.

Představené závěry autorů studie podpořila i následná diskuze, při které se rozebíralo, jaké sociální a osobnostní faktory mohou hrát mnohem podstatnější roli a na které by bylo vhodné se v dalších průzkumech zaměřit. A to především v těch zemích, kde vysokoškolské studium stále vykazuje určitou exkluzivitu, přestože je financováno převážně z veřejných rozpočtů.

Podrobněji byla prezentována národní případová studie zaměřená na vývoj v Portugalsku, jejímiž autorkami byly *Luisa Cerdeira* a *Maria de Lourdes Machado-Taylor*. Zatímco první dekáda vykazovala v Portugalsku relativně stabilní rozložení zdrojů financování vysokých škol (cca 70 % veřejné, 15 % školné, 15 % ostatní soukromé zdroje bez dalšího rozlišení), dopad krize se po roce 2010 projevil významným výpadkem veřejných prostředků, který byl jen částečně nahrazen zvýšeným školným a ostatními soukromými zdroji. Celkově došlo ke snížení počtu studentů, ale zatím se celkové absolutní i relativní počty stále pohybují nad úrovní 90. let, kdy proběhlo významné otevření vysokých škol. Alarmující jsou ovšem výsledky výzkumu, které ukazují na podstatnou změnu rozložení rodin studentů z hlediska ekonomického příjmu rodin. Zatímco v předkrizových dobách se téměř tři čtvrtiny studentů řadily do střední vrstvy, o pár let později se vyšší a střední příjmová skupina srovnaly zhruba na úrovni 40 %.

Z pohledu univerzit je ještě mnohem závažnější jeden komentář ze závěrečné diskuze: Zatímco před 10 lety se část studentů ptala, proč má za studium na veřejných školách platit, v současnosti přibývá hlasů, které se ptají, proč vůbec studovat, když ani vysokoškolský titul v mnoha případech není zárukou získání jakékoliv, natož kvalifikované práce.

Sekce 6: Financování excelence a špičkové kvality (*Funding for excellence: lessons learnt*)

- *Alain Beretz*, President, University of Strasbourg, France
- *Luis Delgado*, Advisor, Ministry of Education, Culture and Sport, Spain
- *Stefano Fantoni*, President, National Agency for the Evaluation of the University and Research Systems, Italy

S omezenými rozpočty, ale s výraznější politickou vůlí racionalizovat, zefektivnit a restrukturovat vysoké školství zkoušejí vlády nové mechanismy a nástroje podporující diferenciaci institucí podle tzv. kritérií „excelence“. Na jednání 6. sekce se srovnávaly různé pohledy, které zastávají na jedné straně veřejní činitelé (politici) a na straně druhé vedení vysokých škol, na přidanou hodnotu takovýchto plánů pro celý vysokoškolský sektor i na jejich dopady na jednotlivé vysokoškolské instituce, ať již byly úspěšné či nikoli. *Alain Beretz* zdůraznil, že systémové změny (tlak na efektivitu hospodaření vysoké školy, iniciativy podporující zvyšování kvality a excelenci) jsou připravovány ve Francii všemi vládami bez ohledu na jejich politické zaměření a jsou brány a uskutečňovány jako státní strategické plány pro rozvoj terciárního vzdělávání. Na příkladu *Université de Strasbourg* (vznikla sloučením tří univerzit ve městě) demonstroval společné směřování sloučené relativně velké instituce bez ohledu na minulost jejich jednotlivých součástí. V rámci strategie excelence byla propojena pracoviště a lidé tak, aby

synergický efekt byl co největší. Konstatoval, že sloučení a sjednocení měly jednoznačný pozitivní efekt v násobném (ne pouze aditivním) zvýšení vědeckého i vzdělávacího výkonu vysoké školy oproti prostému součtu jednotlivých součástí.

Sekce 7: Strategie efektivních vysokoškolských institucí (*Institutional efficiency strategies*)

- *Pieter-Jan Aartsen*, Corporate Controller, University of Amsterdam, The Netherlands
- *Chris Hale*, Assistant Director of Policy, Universities UK

Sekce se věnovala otázkám, jak se dá nejlépe dosáhnout efektivity na vysoké škole. Co mohou vysoké školy udělat pro to, aby svým partnerům – a nikoli v poslední řadě také veřejné správě – prokázaly, že plní svou úlohu v širším úsilí zlepšit ekonomickou produktivitu a neplýtvat nedostačujícími veřejnými zdroji. Jak to řeší ty nejlepší vysokoškolské systémy a jak ty nejlepší vysoké školy? Na jednání sekce byly uvedeny případové studie na úrovni celého vysokého školství i jednotlivých institucí.

Sekce 8: Problémy udržitelnosti financování vysokého školství východních sousedů Evropské unie (*Challenges to higher education financial sustainability in the Eastern Neighbourhood Area*)

- *Karine Harutyunyan*, Deputy Minister for Education and Science of Armenia, and *Kristina Tsaturyan*, Head of International Cooperation Unit, Khachatur Abovian Armenian State Pedagogical University, Armenia
- *Viktor Kozyuk*, Vice-Rector, Ternopil National Economic University, and *Natalia Konstantiuk*, Associate professor, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine

Sekce se zabývala nelehkými aktuálními problémy vysokého školství u východních sousedů Evropské unie, především v Arménii a na Ukrajině. Prezentován byl rovněž projekt EUA ATHENA, který je zaměřen na podporu vysokých škol ve zmíněných zemích. V příspěvcích zazněly jak příklady dobré praxe, tak i doporučené oblasti pro další podporu.

14.00 – 15.00 Panel financujících partnerů (Funders' panel)

- *Fergal Costello*, Head of Systems Governance and Performance Management, Higher Education Authority, Ireland
- *Anne-Marie Engel*, Director for Research, Lundbeck Foundation, Denmark
- *Wim van Niekerk*, Programme Manager, Ministry of Education, Culture and Science, the Netherlands
- *Pietro Guardini*, Board Member, Cofindustria and Vice-President, Assolombarda, Italy

Panelového jednání, které moderoval rektor hostující univerzity *Stefano Paleari*, se zúčastnili zástupci podniků, orgánů veřejné správy, finančního výboru i nadace, kteří se všichni v různých částech Evropy podílejí na financování vysokého školství a výzkumu. Diskutující uváděli své názory nejen na roli, kterou jejich instituce hraje nebo může hrát v podpoře strategií efektivního financování vysokého školství, ale rovněž na to, co sami očekávají od vysokých škol.

Pietro Guardini poukázal na přístup nadací, které podporují terciární vzdělávání: preferují ty vysoké školy, které mají zpracované strategické plány včetně strategie získávání dodatečných finančních zdrojů. Podniky tak financují ty instituce, ve kterých vidí předpoklady pro vytváření nových hodnot. V Itálii založili Italský technologický institut jako prostředníka mezi podniky a univerzitami. Institut povzbuzuje univerzity v rámci jejich třetí role k výzkumu a vývoji, který přináší společnosti a podnikům nové poznatky.

Wim van Niekerk se věnoval dopadům zavedení finančních kontraktů mezi ministerstvem školství a univerzitami: na univerzitách se výrazně prohloubilo strategické uvažování tím, že vedení univerzity i jejich dílčích součástí stanoví strategické cíle metodou SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant a Time-bound*) a definuje výkonové ukazatele; výraznou součástí strategických úvah jsou bilance a jejich variantní řešení.

15.00 – 16.00 Závěrečné plenární zasedání

- Report by *Liviu Matei*, Provost/Pro-Rector, Central European University, Hungary
- Closing by *Lesley Wilson*, EUA Secretary General, and *Stefano Paleari*, Rector of the University of Bergamo

Závěrečné plenární zasedání zahájil (stejně jako v roce 2012 na prvním *EUA Funding Forum* v Salzburku) hlavní zpravodaj Fóra *Liviu Matei* ze Středoevropské univerzity v Budapešti. Během asi 20 minut shrnul hlavní poznatky a závěry z druhého Fóra. Jeho závěrečná zpráva z Fóra bude opět po nějakém čase zveřejněna a počítáme tedy s tím, že na jejím základě připravíme další samostatný materiál (všichni čeští delegáti museli totiž navíc kvůli leteckému spojení během prezentace *Livia Matei* odejít).

Na závěr generální sekretářka EUA *Leslie Wilson* a rektor hostující univerzity *Stefano Paleari* společně druhé *EUA Funding Forum* v Bergamu zakončili.

Cestovní zprávu zpracoval Jan Koucký s přispěním Tomáše Kopřivy, Tomáše Zouhara a Martina Bareše.