



Fakulta rybnářství
a ochrany vod
Faculty of Fisheries
and Protection
of Waters

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice
Czech Republic

Fakulta rybnářství a ochrany vod JU

Strategický záměr vzdělávací
a tvůrčí činnosti FROV JU
2015 -2024



**Dlouhodobý záměr Fakulty rybářství a ochrany vod JU
(FROV JU)**

2015–2024

**Autoři: O. Linhart, M. Hojdekr, M. Kocour, V. Žlábek, V. Kašpar, P. Kozák, P. Císař,
J. Mráz, J. Nečasová, D. Gela, T. Policar, M. Flajšhans, T. Randák**

2014

Dlouhodobý plán fakulty na další desetileté období je koncipován skrze tři základní ucelené bloky, tj. základní charakteristika fakulty (body osnovy č. 2, 3, 4), SWOT analýzu (bod osnovy č. 5), strategie rozvoje v členění na základní pilíře vykonávané činnosti (bod osnovy č. 6) a přílohy. Tento plán je efektivním nástrojem ke stanovení si strategických záměrů a možnosti jejich průběžné evaluace.

Osnova plánu:

1. Úvod
2. Současný stav a vize fakulty
3. Cíle fakulty do roku 2024
4. Struktura fakulty od roku 2015
5. SWOT analýza
 - 5.1. Silné stránky
 - 5.2. Slabé stránky
 - 5.3. Příležitosti
 - 5.4. Hrozby
6. Strategie rozvoje podle jednotlivých dílčích cílů
 - 6.1. Věda, výzkum a aplikace
 - 6.2. Vzdělávání
 - 6.3. Zahraniční vztahy
 - 6.4. Celoživotní vzdělávání
 - 6.5. Komerční činnost
 - 6.6. Propagace a marketing
 - 6.7. Lidské zdroje
 - 6.8. Financování a řízení
7. Závěr

Přílohy:

Dlouhodobý záměr VÚRH 2015 - 2024

Dlouhodobý záměr rozvoje ÚKS 2015 – 2024

Dlouhodobý záměr rozvoje ÚA 2015 - 2024

Dlouhodobý záměr rozvoje CENAKVA 2015 - 2024

Dlouhodobý záměr rozvoje děkanátu a střediska MEVPIS v letech 2015 - 2024

Dlouhodobý záměr v oblasti personalistiky, financování provozních nákladů, investic a tvorby fondů FROV JU

Vysvětlivky:

žlutě zdůrazněno kdo kontroluje a jak jsou plněny úkoly
zeleně úkoly 2014

1. Úvod:

Fakulta rybářství a ochrany vod JU (FROV JU) byla založena 1. září 2009 a v preambuli zakládacího protokolu fakulty je uvedeno: „Cílem nově zakládané FROV JU je efektivní využití alokace sil a prostředků v rámci Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Akademie věd ČR, Jihočeského kraje, profesního Rybářského sdružení ČR, podniků povodí, Agentury ochrany přírody a krajiny ČR k posílení oboru rybářství a ochrany vod v České republice na mezinárodní úrovni s profilací na stupni excelence ve třech základních oblastech, a to v oblasti vzdělávání, profesně orientované a výzkumné“.

2. Současný stav a vize fakulty:

FROV JU je jednou z největších výzkumných a vzdělávacích institucí v České republice a Evropě se zaměřením na sladkovodní rybářství, akvakulturu a management sladkých vod. Fakulta disponuje odpovídajícími kompetencemi, širokou vědeckou odborností, jedinečnou infrastrukturou s moderním laboratorním zázemím, přístroji a schopným managementem, které jsou hlavním motorem disciplinárního a interdisciplinárního výzkumu a vzdělávání s velkou vazbou na aplikační sféru s mezinárodním dosahem. Dlouhodobý výzkum v rámci fakulty, zejména v centru výzkumu CENAKVA, a propracovaný systém vzdělávání slouží jako základ pro kvalitní národní a mezinárodní výzkumné a vzdělávací činnosti. V rámci Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích jako jednoho právního subjektu má fakulta své výsadní a unikátní postavení v celorepublikovém a evropském kontextu. FROV JU velmi dobře odráží regionální rybářský charakter jižních Čech a svým postavením s administrativním zázemím a vědeckou autonomií je plně odpovědná za svůj do jisté míry nezávislý rozvoj. Fakultu je rovněž možné chápat jako interdisciplinární centrum s širokým potenciálem zaměřením na vědu, vzdělávání, šíření a uplatňování znalostí. Naše inovativní nástroje jsou optimálně nastaveny, protože pracujeme v úzké spolupráci s vědeckou komunitou po celém světě. Fakulta je tak schopna reagovat na plnění současných, ale i budoucích výzev a perspektiv v rámci rybářství, akvakultury a ochrany vod. Proto je FROV JU schopna nezávisle a kompetentně pracovat ve prospěch člověka a kvalitního životního prostředí. Fakulta vytváří standardy v oblasti vědy, výzkumu, inovací, vzdělávání a informací pro obory rybářství, akvakulturu a ochranu vod. Toto jsou hlavní cíle fakulty, které jsou a nadále budou rozvíjeny.

V horizontu deseti let chceme být evropským vědeckým, výzkumným, inovačním, vzdělávacím a informačním lídrem v oblasti sladkovodního rybářství, akvakultury a managementu sladkých vod. Budeme k tomu využívat svou nezávislou vědu, výzkum, vývoj, inovace, informační systémy a kompetentní odborníky, které zaměstnáváme, či které jsme vychovali, popř. které do budoucna zaměstnáme. Věříme, že Evropa bude potřebovat naše stanovisko či úzkou spolupráci pro rozvoj rybářství, akvakultury, managementu a ochrany vod, pro své rozhodovací mechanismy a naši absolventi budou žádáni na evropském trhu práce. Fakulta bude pomáhat Evropě k ekonomické soběstačnosti a prosperitě v oblastech svého zaměření. Svět nás bude vnímat jako mezinárodně uznávanou a globálně orientovanou organizaci utvářející a formující oblast sladkovodního rybářství, akvakultury a managementu vod.

3. Cíle fakulty do roku 2024:

Obecné cíle – FROV JU nezávisle a kompetentně pracuje ve prospěch člověka a kvalitního životního prostředí. Fakulta vytváří standardy v oblasti vědy, výzkumu, inovací, vzdělávání a informací pro obory rybnářství, akvakultury, managementu a ochrany sladkých vod.

- Věda a aplikace – zabývat se studiem vodních organismů a jejich rozmanitosti, včetně kvality vodního prostředí. Poskytnou vědecké znalosti potřebné pro rozvoj rybnářství, akvakultur a pro udržitelný systém managementu sladkých vod.
- Komerční činnost – realizovat vlastní specifickou a cílenou komerční činnost, licencování, patenty a dosáhnout efektivních inovací.
- Vzdělávání na bakalářské a magisterské úrovni – vychovat rybnáře a ochránce vod pro rozvoj rybnářství, akvakultury a pro dlouhodobě udržitelné využívání životního prostředí a to jak v praxi, tak i v oblasti vědy, výzkumu a inovacích.
- Vzdělávání na úrovni Ph.D. - vyškolení budoucí generaci vědců, kteří budou schopni vyvíjet řešení pro rozvoj akvakultury a dlouhodobě udržitelné využívání životního prostředí.
- Celoživotní vzdělávání/informovanost veřejnosti – trpělivě posilovat znalosti odborné veřejnosti o inovacích v rybnářství, akvakultuře a nutnosti udržitelného využívání životního prostředí. Posilovat povědomí veřejnosti o důležitosti zdravé rybní výživy a sladkovodních ekosystémů pro člověka.
- Zahraniční vztahy – vytvářet silná zahraniční strategická partnerství na bázi financovaných projektů, společných vzdělávacích aktivit či komerční činnosti.
- Lidské zdroje – zaměstnávat a aktivně nadále vyhledávat odborné zaměstnance s kvalitním potenciálem nad rámec měřítek ČR.
- Financování a řízení – mít finanční zdroje a nástroje řízení, které pokryjí rozvoj fakulty.

K dosažení těchto cílů FROV JU slouží 3 samostatné vědecké a vzdělávací ústavy (Výzkumný ústav rybnářský a hydrobiologický - VÚRH, Ústav akvakultury a ochrany vod - ÚAOV, Ústav komplexních systémů - ÚKS) se svými laboratořemi a pracovišti. Děkanát fakulty s pracovišti a Mezinárodním environmentálním vzdělávacím, poradenským a informačním střediskem ochrany vod (MEVPIS) zabezpečují nutné administrativně manažerské podpůrné činnosti.

K rychlejšímu a efektivnějšímu dosažení shora stanovených cílů slouží napříč fakultou centrum výzkumu CENAKVA s šesti stávajícími průřezovými a zastřešujícími výzkumnými programy zaměřenými na 1) Kvalitu ryb, 2) Biologii, ochranu a akvakulturu jeseterů, 3) Dlouhodobě udržitelnou akvakulturu, 4) Biologii a ochranu raků, 5) Kvalitu vody a 6) Vytěžování a management experimentálních dat. Mezi výhledové výzkumné programy patří studium ekosystémů ekologie a kvality vody, včetně akvaponických, šlechtitelských a virologických programů.

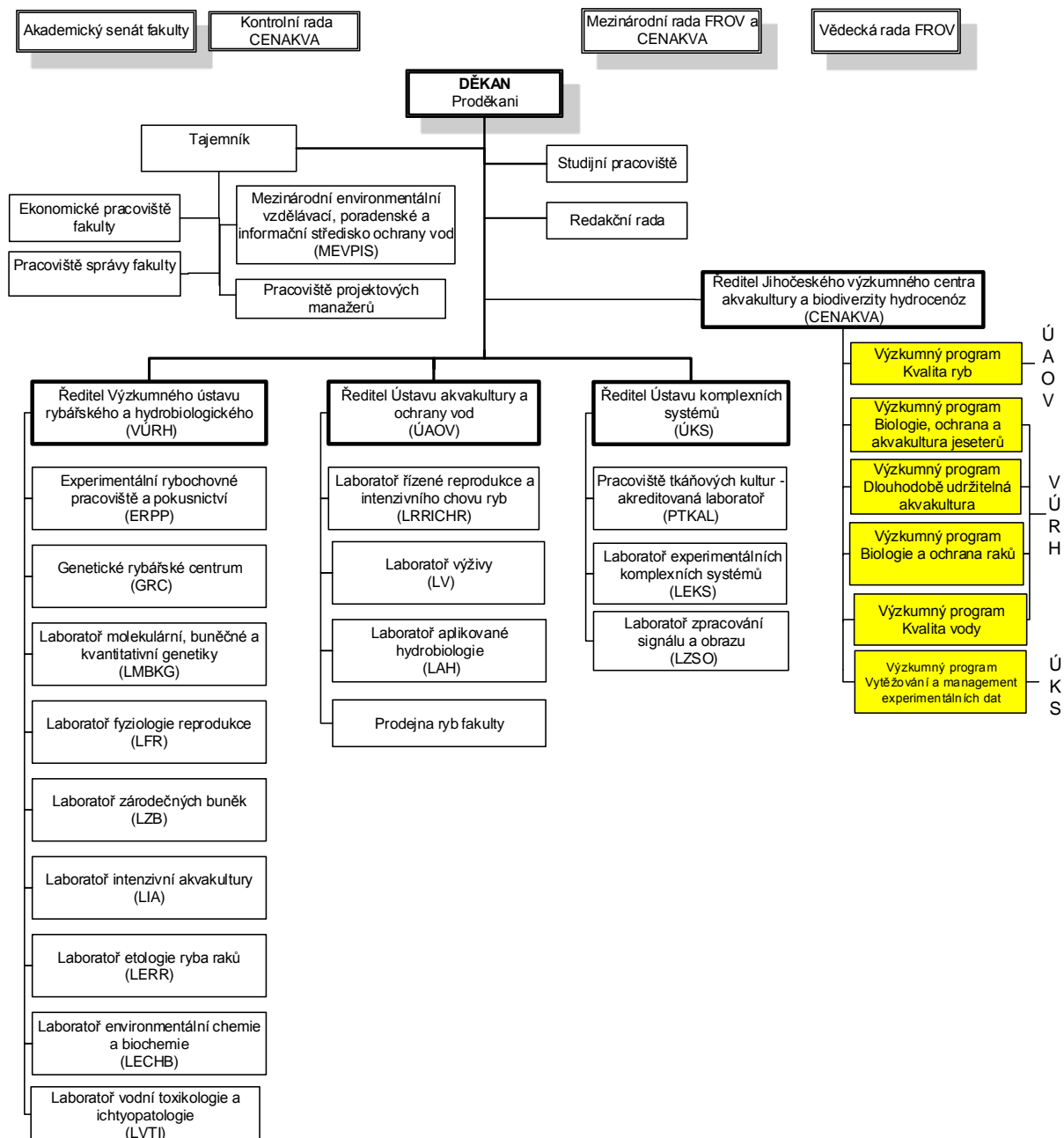
Výzkumné programy budou spojovány do logických vědních interdisciplinárních oblastí za účelem vytváření vědeckých fakultních projektů se zaměřením například na:

ekosystémy – VP2, VP4, VP5, VP6

akvakulturu – VP1, VP2, VP3 a VP6

biodiverzitu – VP2, VP3, VP4

4. Struktura fakulty od roku 2015:



5. SWOT analýza

5.1. Silné stránky:

Obecně

- Fakulta aktivně spoluvytváří současný světový trend v oboru sladkovodního rybářství a části ochrany vod (jakost, monitoring kvality vody) a přispívá ke zvyšování úrovně poznání a vzdělanosti jak v ČR, tak v Evropě;
- Jedinečnost Fakulty rybářství a ochrany vod v České republice a střední Evropě; dá se předpokládat rostoucí význam v regionu střední Evropy;
- Rozsáhlý záběr vzdělávací, vědecké, výzkumné a vývojové činnosti, rybářských a souvisejících disciplín, pořádání letních škol, celoživotní vzdělávání, workshopů, prolínání vědy a výzkumu s výukou a předáváním výsledků do praxe v ČR a Evropě, včetně vlastní hospodářské činnosti;
- Moderní budovy, moderní prostory, moderní přístroje, technika a laboratoře, dostatečná ubytovací kapacita pro studenty a širokou veřejnost; celkově dostatečné technické zabezpečení a zázemí fakulty;
- Moderní s celosvětovým kreditem specializované rybářské pracoviště ve Vodňanech zhruba na 40 ha plochy s výjimečným technickým servisem pro studenty i VaV pracovníky;
- Existence centra výzkumu CENAKVA umožňující vědecký rozvoj všech ústavů fakulty a studentů, zaměstnanců;
- Efektivní medializace činnosti fakulty;
- Zakotveny principy vědeckosti akademiků na fakultě;
- Fungující administrativní aparát podporující projektovou a hospodářskou činnost na fakultě;
- Vysoká úroveň budované fakultní, univerzitní infrastruktury v kampusu JU;
- Vhodná poloha sídla fakulty ve vztahu k zaměření prováděné činnosti (vodní plochy);
- Zájem partnerů o rozvoj fakulty a přenos vzniklých poznatků;
- Jasně definovaná, multikriteriální podpora studentů fakulty (stipendijní systémy apod.);
- Vhodná příhraniční poloha;
- FROV JU je členem řady mezinárodních seskupení jako např. EAS, WAS, WSCS, NACEE;
- Velmi úzká spolupráce s velkým množstvím českých a evropských rybářských produkčních podniků (jasná provazba na aplikační sféru);
- Fakulta má díky VÚRH dlouholetou tradici v ČR a ve střední Evropě;
- Fakulta svojí specializací velmi dobře zapadá do silně rybářsky orientovaného regionu (kraje);
- Akademičtí pracovníci zapojeni do výuky, hospodářské činnosti a VaV;
- Široká základna amatérských rybářů v ČR;

VaV

- Fakulta má velmi silné, mezinárodně uznávané vědecké obory jako je genetik a šlechtění ryb, reprodukce ryb, astakologie, toxikologie, analytická chemie a biochemie, kvalita masa, chov candáta a jeseterů, ochrana genofondu ryb, bioinformatika, třídění a ukládání důležitých dat;
- Velké množství VaV výstupů s vysokou citovaností;

- Vysoká a aktivní účast našich VaV pracovníků na významných vědeckých konferencích;
- Světově uznávaný ústav VÚRH s projektem CENAKVA I, II ve Vodňanech umožňují prohloubení spolupráce s dalšími obchodními partnery zejména v oblasti ochrany vod;
- Nově vybudovaná infrastruktura, která sama o sobě budí zájem odborné veřejnosti v ČR i zahraničí a i zájem o naše zapojení v roli spoluřešitele VaV projektů;
- Velké množství samostatných národních a mezinárodních grantů;
- Mezinárodní vědecké prostředí a jeho možnost rozvoje;
- Vzájemná kombinace základního a aplikovaného výzkumu, která umožňuje nové poznatky uplatňovat přímo v praxi;
- Zapojení ÚKS do fakulty představuje důležitý mezi oborový prvek, který na většině pracovišť chybí;

Vzdělávání

- Trvalý zájem o studium rybářství a ochrany vod se zájmem o prezenční a kombinované obory;
- Dostatečná kapacita ubytovacích prostor pro studenty a to ve Vodňanech, Českých Budějovicích;
- Jedinečnost nabízeného vzdělání s možností využití moderních technologií;
- Možnosti uplatnění nejlepších studentů na fakultě po ukončení studia (i v jeho rámci);
- Výuka cílená na praktičnost studentů s jasně ověřitelnou jazykovou vybaveností;
- Jednotlivé kurzy jsou zabezpečovány vesměs velmi kvalitními odborníky;
- V možnostech fakulty je i zabezpečení praktické výuky nebo exkurzí v rámci jednotlivých kurzů a to i do zahraničí;
- Fungující formy celoživotního vzdělávání;
- Neustále se zvyšující počet zahraničních studentů;
- Zapojení externích pracovníků z praxe do výuky;
- Motivace studentů pomocí nadstandardních stipendií;
- Organizace a školení praktických rybářů a dalších odborníků;
- Možnost využít našich infrastruktur pro prakticky orientovanou část výuky a vesměs dostatečná kapacita našich infrastruktur pro realizaci prakticky orientovaných bakalářských a magisterských prací studentů jednotlivých laboratoří;
- Rozsáhlý servis pro studenty;

Mezinárodní vztahy

- Velká šíře mezinárodní spolupráce s partnery v EU, Číně a USA apod.;
- Pobyty pracovníků a studentů na zahraničních pracovištích a opačně;
- Organizace významných mezinárodních odborných a vědeckých konferencí a seminářů;
- Podpora dlouhodobých stáží pracovníků FROV JU v zahraničí a pozvaných zahraničních vědců na FROV JU;
- Cílená činnost na priority EU z pohledu zapojení se do evropských projektů;
- Dobrá geografická pozice pro přeshraniční spolupráci;
- Úspěšné využívání programů studentských stáží (ERASMUS)

Personální rozvoj

- Vysoká kvalita akademických pracovníků, mezi nimiž je řada významných VaV pedagogických autorit uznávaných ve svém oboru doma i ve světě;
- Příznivý věkový průměr pro další rozvoj, zvyšující se počet pracovníků z různých zemí;
- Velmi dobře zvládnutý systém výběrových řízení přijímání nových zaměstnanců;
- Striktní kritérium - přijímání těch nejkvalitnějších nových zaměstnanců po odborné a jazykové stránce (znalost AJ);
- Jednoznačně stanovený kariérní řád s předem určenými milníky, benefity na jednotlivých typových pozicích;
- Průběžná, pravidelná evaluace a hodnocení pracovníků fakulty, vč. stanovení předem definovaných dlouhodobých a krátkodobých úkolů;
- Dynamický, ctižádostivý kolektiv s vysokým stupněm entuziasmu;
- Většina zaměstnanců FROV JU jsou k fakultě loajální a obětaví;
- Zájem studentů DSP vrátit se do prostředí fakulty po absolvování post-doktorské stáže a dále rozvíjet aktivity FROV;

Řízení

- Řídí se principem obchodního plánu do úrovně pracovišť a laboratoří s delegovanou pravomocí a odpovědností;
- Má propracované krátkodobé představy o rozvoji jednotlivých pracovišť, laboratoří a projektů;
- Dobře fungující vnitřní organizační systém s paralelním komunikačním systémem v ČJ a AJ;
- Centrální sledování nákladovosti jednotlivých výdajů s tlakem na nižší smluvní ceny při zachování požadované kvality;
- Funguje v relativně liberálním prostředí univerzity;
- Využívání úsilí (personální, finanční apod.) zejména na oblasti, které přináší dopředu předem definovaný přínos, či konkurenční výhodu;
- Podpora zapojení do významných výzkumných projektů;
- FROV JU se řadí z hlediska počtu zaměstnanců k menším fakultám, což udržuje relativně efektivní chod celé fakulty;

Hospodářská činnost

- Fungující vlastní hospodářská činnost s maloobchodem; velké množství hospodářských partnerů se zájmem o rozvoj spolupráce;
- Vlastní hospodářská činnost umožňuje vývoj nových technologických postupů či inovací v chovu ryb;
- Podporuje vytváření patentů s následným prodejem jejich licencí;
- Odporuje vytváření nových obchodních značek pro nově zaváděné produkty;
- Výhodou je předmět výzkumu (ryby), které je možné využít k hospodářské činnosti;

5.2. Slabé stránky:

Obecně

- Vodňany a zejména Nové Hrady jako okrajová města s malou infrastrukturou nejsou ideální k rozvoji akademického života;

- Nízké zapojení externích pracovníků z praxe do výuky;
- Fakulta je situována ve 3 městech;
- Ústav akvakultury v Českých Budějovicích má nízkou úroveň vědy;
- Nejasná vědní a vzdělávací politika ČR, dlouhodobě nestabilní politická situace ČR a s tím měnící se priority jednotlivých resortů;
- Přílišný rozsah výuky, hospodářské činnosti, honba za financemi snižuje vědecký výkon na fakultě;
- Přílišná snaha, aby většina zaměstnanců byla zapojena ve všech 3 činnostech fakulty, tzn. vědecké, vzdělávací a hospodářské;
- Chybí mezinárodní vědecká rada a kontrolní rada nad úrovní JU;
- CENAKVA nemá jasné postavení ve struktuře fakulty;
- Nízká úroveň institucionálního financování;
- Nízké uvědomění své důležitosti sociálního a ekonomického postavení fakulty v rozvoji ČR a EU;
- Nedokonalá znalost portfolia všech možných zdrojů financování;
- Velké množství objektů fakulty bez jasného vymezení nákladů na jejich udržitelnost;
- Existence malého množství strategicky formulovaných záměrů napříč fakultou;
- Neefektivní spolupráce s ostatními součástmi JU a rektorátem;
- Úzká specializace v rámci zemědělství a biologických věd, kdy tyto obory nejsou v současnosti na špici zájmu široké veřejnosti;
- Obecně vysoká byrokracie v českém vysokém školství a výzkumných organizacích;
- Zbytečné administrativní přetěžování klíčových osob na fakultě – nemají čas věnovat se hlavní činnosti (výzkumu a vzdělávání);
- Nízký počet docentů a profesorů na fakultě;(řešil i Linhart);
- Změny v organizačních strukturách fakulty snižují stabilizaci a automatizaci činností na fakultě;
- Nedostatečná ekonomicko-analytická činnost na fakultě a JU;
- Medializace fakulty je neefektivní ve vztahu k vynaloženým prostředkům;
- Výstavba nových budov a nákup kvalitního vybavení z projektů vytváří vysoké závazky do budoucnosti pro udržitelnost;
- Přizpůsobování se systému hodnocení vědeckých výstupů v ČR znemožňuje dlouhodobé plánování;
- Složitost předpisů souvisejících s principy výběrových řízení a realizaci měkkých projektů vede u pracovníků k nevoli při jejich dodržování;
- Neschopnost klíčových pracovníků JU převzít zodpovědnost (veřejné zakázky např. IT);

VaV a aplikace

- Aplikovaná vodní ekologie, ichtyologie, hydrobiologie a nemoci ryb nedosahují národního standardu;
- Nejasnost priority výstupů (publikace versus metodiky);
- Malá integrace vědeckých dat na VÚRH a ÚAOV – nevyžívá se potenciál ÚKS;
- Nízký počet projektů financovaných ze zahraničí s nízkým objemem finančních prostředků;
- Malý zájem mladých pracovníků o koordinaci a řízení projektů;
- Neznalost prostředí, neznalost systémů a způsobů ochrany, nedůvěra k ochraně duševního vlastnictví a související komerční činnosti ze strany služeb poskytovaných univerzitou;

- Velké množství řešených malých projektů, kdy řešitelé vynakládají enormní úsilí na neustálé psaní návrhů projektů a zpráv, čímž se vysilují a nemají čas na psaní vědeckých publikací;
- Malý počet vysoce erudovaných technických pracovníků znemožňující udržitelnost a rozvoj nových technik a postupů v laboratořích;
- Nedostatek odborníků v oblasti ochrany vod znemožňuje další rozvoj této oblasti;
- Chybí bioinformatik – pro konzultace designu experimentů, pokročilé vyhodnocení experimentů a zpracování dat (velkých souborů dat) – ideálně zaměstnanec na VÚRH;

Vzdělávání

- Nízká kvalita studentů hlásících se do bakalářského studia; do studia nastupují studenti s velmi rozmanitým středoškolským vzděláním (nebo nástavbovým studiem s maturitou) a tím pádem je třeba toto zohlednit při výuce prvních ročníků bakalářského studia;
- Nízká uplatnitelnost absolventů v ČR; Žádná spolupráce s komerční sférou a snaha napomoci uplatnění studentů v oboru;
- Velmi malý zájem o magisterské studium v angličtině;
- Velké množství studentů v prvním ročníku bakalářů;
- Stále máme možnost financovat více doktorandů, než máme;
- Doktorandi fakulty nestudují na ÚKS;
- Většina vyučujících za výukou dojíždí z Vodňan do ČB, čímž dochází k významné ztrátě pracovního času u zaměstnanců a vysokým nákladům na jejich transport;
- Minimální technická podpora výuky (vyučující si všechno musejí zařizovat sami);
- Obtížná implementace krátkodobějších studijních pobytů zahraničních osob do českých studijních programů;
- Přetrvávající slabá jazyková vybavenost studentů bakalářského a magisterského studia;
- Stále některé kurzy na fakultě jsou zabezpečeny špatnými odborníky;
- Nízký zájem našich bakalářů a magistrů o stáže na zahraničních univerzitách;
- Slabá jazyková úroveň některých vyučujících neumožňuje další rozvoj studia v angličtině;
- Závislost ÚKS na studijním programu PŘF;
- Malý zájem zahraničních studentů o ERASMUS pobyty na FROV – jednostranné čerpání;

Mezinárodní vztahy

- Chybí více velkých zahraničních strategických partnerů;
- Velký rozsah zahraničních cest zejména u členů týmů bez adekvátního vědeckého, vzdělávacího, rozvojového a marketingového dosahu;
- Obecně postavení české vědy či vysokého školství není v zahraničí příliš prestižní;
- Nepoměr nabídky vzdělávání mezi obory Rybářství a Ochrana vod, úzká profilace vyučujících z FROV JU v oblasti ochrany vod, nedostatek kvalifikovaných kmenových vyučujících pro výuku předmětů spadajících do oblasti ochrany vod.

Personální rozvoj

- Vodňany nebo Nové Hrady nejsou dostatečně atraktivní samy o sobě a to ovlivňuje i personální zabezpečení fakulty, co se týče akademických pracovníků;

- Ekonomické podmínky ČR nejsou atraktivní pro akademické pracovníky ze zahraničí (západní nebo severní Evropa, USA, Japonsko...) a to ani v případě, že jejich mzda se neřídí mzdovým předpisem JU a je podporována specifickým projektem; (řešil i Kašpar);
- Velmi nízký počet vědeckých a akademických pracovníků fakulty, kteří studovali či se profesně profilovali na jiných univerzitách či pracovištích v ČR či zahraničí;
- Živelné přijímání vědeckých a odborných pracovníků bez priority odborných směrů;
- Nerozvažujeme pracovní poměr s horším zaměstnancem, ale přijímáme nového zaměstnance, který má obecně vylepšit aktivitu toho horšího či méně schopného;
- Výrazně omezený počet nejlepších pracovníků v určitých oborech činností na fakultě;
- Velké množství zdvojených či ztrojených funkcí na fakultě vede k enormnímu přetížení některých zaměstnanců;
- Rychlý a často velmi málo efektivní nárůst počtu zaměstnanců na fakultě (za poslední dva roky jen asi ve dvou případech došlo k ukončení pracovního poměru po třech měsících z 20 přijímaných zaměstnanců);

Řízení

- Na úrovni fakulty a ústavů nemáme propracované dlouhodobé představy a priority o rozvoji odborném, vzdělávacím a personálním;
- Velmi svazujeme náš rozvoj s ministerskými milníky u některých členů vedení a vedoucích nedostatečná angličtina slovem a písmem;
- Administrativní bariéry a pomalost na univerzitě; centralizace činností zpravidla vede k časovým prodávám, nízké efektivitě činností a administrativní náročnosti – opatření, která mají zajistit důslednější kontrolu (v dobrém smyslu) mnohdy vedou k nutnosti taková; opatření obcházet, aby vůbec bylo možné něco efektivně zrealizovat;
- Omezený počet klíčových pracovníků na fakultě;
- Přetěžování klíčových pracovníků vede ke zpomalování procesů a tvorbě chyb;

Hospodářská činnost

- Nejasná nákladovost hospodářské činnosti a tím pádem nejasná rentabilita hospodářské činnosti; nejasnost priorit v hospodářské činnosti;
- Malý počet velkých hospodářských partnerů; malý počet zakázek, které jsou založeny na skutečném zájmu (spíše OP nebo zakázky realizované zase z projektů zadavatele);
- Vysoké závazky definované projektem CENAKVA I, II;

5.3. Příležitosti

- Využít k akademickému rozvoji fakulty zejména Ústavu akvakultury vzhledem k svému umístění v Českých Budějovicích;
- Nová budova v kampusu JU by měla zabezpečit výukové zázemí, zviditelnit nás na JU;
- Vytvořit strategické partnerství s velkými podnikatelskými subjekty, ale i zahraničními institucemi;
- Vytvořit společný vzdělávací program se zahraničními partnery nebo zapojit se do výuky pro zahraniční univerzity;
- Využít zapojení do biotechnologií, které se mají rozvíjet na JU a to jak v oblasti vědy tak i vzdělávání;

- Omezit rybářský směr, který není využitelný v praxi s ohledem na uplatnitelnost studentů v ČR; zlepšit uplatnitelnost absolventů v oboru ochrany vod;
- Zejména prostřednictvím CENAKVA využít možnosti finančních dotací ze Strukturálních fondů EU;
- Vzhledem k nejasnosti vědní politiky v ČR je vhodné využít možnosti zapojit se do mezinárodní Evropské spolupráce a integrace ve všech oblastech naší činnosti;
- Rozvoj nových vědních směrů (virologie) či jejich zlepšení (aplikovaná hydrobiologie, vodohospodářství, ichthyopatologie, omics techniky) nám umožní lépe se integrovat do Evropských vědních struktur;
- Navázání a rozvoj spolupráce s dalšími vědecko-výzkumnými centry v ČR financovanými z OP VaVpl;
- Dostatek finanční prostředků do roku 2018 nám umožňuje lépe oddělit hospodářskou činnost od výuky a vědy;
- Dostatek finančních prostředků nám umožňuje přijímat kvalifikovanější zaměstnance i ze zahraničí;
- Udržovat a posilovat jedinečnou síť mezinárodních vztahů a rostoucí mobilitu studentů;
- Využít možnosti rozvojových projektů MŠMT, grantů a ostatních dotačních titulů;
- Posílení a rozšíření aplikačního výzkumu ve spolupráci s podnikatelskou sférou;
- Aktivně se podílet na rozvoji regionu v předem definovaných oblastech;
- Větší zapojení expertů z praxe do výuky s přesahem do projektových možností utvářených spoluprací se silným obchodním partnerem;
- Rozvoj placeného celoživotního vzdělávání;
- Jednoznačně vymezit priority s omezením podpory neperspektivních směrů fakulty;
- Dostatek finančních prostředků a vynikající přístrojové vybavení nám v současnosti umožňují se více soustředit na vědu a výzkum, což by mělo vést k prestižnějším výsledkům;
- Pokusit se o stabilizaci nově vytvořené organizační struktury fakulty a nedělat v organizaci fakulty neuvážené změny, které mohou vést k destabilizaci chodu fakulty;
- Decentralizace řízení a odpovědností na fakultě, jež umožní vyšší autonomii výzkumných ústavů a zapojení více osob do řízení fakulty;
- Posílení významu senátu FROV JU, vědecké rady a mezinárodní rady při nastavování dlouhodobého rozvojového plánu;

5.4. Hrozby

- Velká disproporce v kvalitě a rozvoji laboratoří neumožní vytvářet komplexní programy na fakultě;
- Postupný inbreeding na fakultě; je to jistá konzervativnost směrů, kdy si vedoucí vychovávají nástupce, kteří zůstávají v podobném oboru nebo na podobné úrovni;
- Snížení výkonnosti fakulty s ohledem na neexistující či špatný dlouhodobý rozvoj fakulty;
- Odchod klíčových zaměstnanců, kteří nemají adekvátní zástupce;
- Podcenění uplatnitelnosti z nás dělá fakultu vychovávající studenty pro úřad práce;
- Klesající demografická křivka;

- Nedostatečné hodnocení úrovně prováděné hospodářské činnosti; v kontextu nákladovosti jednotlivých činností;
- Slabá komunikace uvnitř JU při přípravě strategických projektů (např. poslední výzva do 2.1 VaVpl) a nejasně stanovená pravidla nebo strategie pro podávání projektů v případě, že z JU může být pouze jeden příjemce apod.;
- Konkurenční boj mezi laboratořemi či jednotlivými ústavy;
- Enormní vyčerpání klíčových pracovníků na fakultě může vést k snížení výkonnosti fakulty;
- Neustálá honba za vyšším a vyšším rozpočtem fakulty vede ke snížení efektivity využívání prostředků;

6) Strategie rozvoje podle jednotlivých dílčích cílů

Dílčí strategie v jednotlivých oblastech navazuje na zpracovanou SWOT analýzu v dlouhodobém záměru FROV JU. Strategie si klade za cíl reagovat na slabé stránky, či ohrožení v různém časovém horizontu s definováním konkrétních úkolů k jejich odstranění.

6.1. Věda, výzkum a aplikace (Polícar)

Současná situace

FROV JU je vědecko-výzkumná fakulta, která v rámci své činnosti klade důraz na v České republice jedinečný, kvalitní, perspektivní základní a aplikovaný výzkum se špičkovým laboratorním a technickým zázemím. Vědeckost fakulty je dána rozsahem mezinárodně uznávané publikační činnosti v oblasti rybnářství a ochrany vod a rovněž centrem výzkumu CENAKVA, které jako jedna z mála fakult v ČR má ve své struktuře. Fakulta má významné vědecké zapojení ve společných evropských projektech, které tvoří 4 % rozpočtu fakulty. Rovněž aplikace jsou důležitou vědeckou činností. Za poslední období více než 50 % aplikačních výstupů jako jsou patenty, licence atd. na Jihočeské univerzitě bylo vytvořeno fakultou rybnářství. O blízkosti fakulty ke komerční sféře svědčí i náš podíl podnikatelské činnosti, která v roce 2014 generovala 5 % rozpočtu.

Lze konstatovat, že věda a výzkum přináší fakultě: 1) nové poznatky, zkušenosti, vědecké publikace, prestiž a uznání; 2) vědecké projekty s finančními prostředky; 3) institucionální financování (RVO); 4) klíčové a vzdělané akademické pracovníky; 5) aplikace na domácí a zahraniční úrovni; 6) domácí a zahraniční kontakty pro spolupráci; 7) inovace a zlepšování výuky studentů všech stupňů.

Věda, výzkum a jejich aplikace jsou klíčovými předměty činností fakulty, na kterých je i finančně z 80 % závislá. Je tedy jednoznačné, že tyto činnosti prostupují a ovlivňují budoucí rozvoj a směřování fakulty ve všech aspektech odborného zaměření, kvality, financování, lidského potenciálu, výuky studentů a vnějších (tuzemských či zahraničních) vztahů.

Provazba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Nejasná vědní a vzdělávací politika ČR, dlouhodobě nestabilní politická situace ČR a s tím měnící se priority jednotlivých resortů;
- B) Neujasněnost priority výstupů (vědecké publikace versus metodiky);
- C) Úzká specializace v rámci zemědělství a biologických věd, kdy tyto obory nejsou v současnosti na špici zájmu široké veřejnosti;

- D) Nízký počet docentů a profesorů na fakultě;
- E) Aplikovaná vodní ekologie, ichtyologie, hydrobiologie a nemoci ryb nedosahují národního standardu;
- F) Malá integrace vědeckých dat na VÚRH a ÚAOV – nevyužívá se potenciál ÚKS;
- G) Nízký počet projektů s nízkým objemem finančních prostředků financovaných ze zahraničí;
- H) Malý zájem mladých pracovníků o koordinaci a řízení projektů;
- I) Neznalost prostředí, neznalost systémů a způsobů ochrany, nedůvěra k ochraně duševního vlastnictví a související komerční činnosti ze strany služeb poskytovaných univerzitou;
- J) Velké množství řešených malých projektů, kdy řešitelé vynakládají enormní úsilí na neustálé psaní návrhů projektů a zpráv, čímž se vysilují a nemají čas na psaní vědeckých publikací;
- K) Malý počet vysoce erudovaných technických pracovníků znemožňující udržitelnost a rozvoj nových technik a postupů v laboratořích;
- L) Nedostatek odborníků v oblasti ochrany vod znemožňuje další rozvoj této oblasti;

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Snažit se o orientaci v principech podpory výzkumu v ČR v rámci různých legislativních norem, směrnic vydávaných Radou vlády ČR a jednotlivými poskytovateli dotace a uplatňovat tyto informace v praxi FROV JU (A). Promítnout do rozhodnutí děkana vztahující se k poděkování v publikacích, odměnách za publikační výstupy a sazebníku cen. Dlouhodobý úkol pro proděkana VaV (děkan).
- Vědečtí a akademičtí pracovníci musí publikovat své výsledky v nejprestižnějších časopisech. Dlouhodobé úkoly všech akademických a vědeckých pracovníků (B). Každoročně kontroluje proděkan pro VaV a ředitel ústavů, CENAKVA (děkan).
- Každoročně posoudit možnost úpravy odměn za RIV body pro autory a úpravy rozdělení RVO pro laboratoře v návaznosti na maximální podporu publikování článků v prestižních vědeckých časopisech (B). Promítnout změny v rozhodnutích děkana vztahující se k poděkování v publikacích a odměnách za publikační výstupy a v rozpočtu na následující rok. Každoročně odpovídá proděkan VaV a tajemník (děkan).
- V rámci integrace, zpracování a ukládání dat ÚKS představí vědeckým a akademickým pracovníkům co pracovníci UKS umí a co jsou schopni udělat (F). Každoroční setkání, které zorganizuje ředitel ÚKS a vedoucí VP6 CENAKVA. Ředitel VÚRH, ÚAOV a CENAKVA budou podporovat systém ukládání a třídění dat (děkan).
- Dlouhodobě motivovat ústavy a vědecké laboratoře k vytváření a řešení EU projektů (G). Úspěšné řešitele projektů odměnit v osobním hodnocení pracovníků – ředitel ústavů a CENAKVA (proděkan pro VaV).
- Dlouhodobě motivovat ústavy, vědecké laboratoře a VP k vytváření a řešení EU projektů a tuto skutečnost promítnou do rozpočtů fakulty (G). Promítnout do rozpočtu 2015 a dalších let. Odpovídají ředitel ústavů a CENAKVA (děkan).
- Každoročně na podzim od roku 2014 zorganizovat seminář k duševnímu vlastnictví na FROV JU s cílem vysvětlit zejména novým vědeckým pracovníkům FROV systém a způsob ochrany duševního vlastnictví a související komerční činnosti na JU a FROV (I). Zabezpečí tajemník (děkan). Realizováno 2014!!!
- Každý vědecký tým a pracovník by měl řešit projekt adekvátní svým možnostem a schopnostem. Pro schopné týmy nemá smysl řešit projekty malé (J). Dlouhodobý úkol proděkana pro VaV a ředitelů (děkan).

- Fakulta musí hendikep v úzké specializaci na rybářství a ochranu vod, které nejsou u veřejnosti na špici zájmu překonávat neustálým upozorňováním na důležitost a zajímavost dosahovaných výsledků (J). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan, ředitelé (děkan), vedoucí laboratoří a VP (ředitelé).
- Dostat fakultu a CENAKVA na mapu výzkumných infrastruktur Evropy (Road infrastructure map of EU). Dlouhodobý úkol děkan a proděkan pro VaV (vědecká rada).

6.2. Vzdělávání (Kocour)

Současná situace:

Fakulta má akreditovány dva bakalářské obory – Rybářství a Ochrana vod (českojazyčné), dva obory navazující magisterské - Rybářství (českojazyčné) a Aquaculture (anglické) a jeden obor doktorský – Rybářství, potažmo Fishery (jeden obor dvě jazykové mutace). Počet studentů fakulty se pohybuje cca v rozmezí 150 (konec AR) - 280 (začátek AR). Téměř ve všech kategoriích (B1, N1, P1 a SP2+) máme více studentů, než jich máme financováno. Podíl financovaných studentů tvoří cca 65 % u B1, 35 % u N1, 107 % u P1 a 84 % u SP2+. Kvalita studentů není dobrá a to zejména u nastupujících bakalářských studentů. Díky klesající demografické křivce (slabé ročníky) klesá i počet přihlášených studentů. Pro AR 2013/2014 byli přijati téměř všichni studenti, kteří se přihlásili. Na druhé straně v průběhu prvního ročníku bakalářského studia, zhruba polovina studentů nezvládá studium a odchází z fakulty. Naše situace je obdobná jako na ostatních fakultách a školách s ohledem na studovaný obor. Naopak situace se radikálně zlepšila u doktorského studia, kde v posledních dvou letech studenty vybíráme z dvojnásobku zájmu. Kvalita vyučujících je různorodá, dobrý vědec nemusí být vždy dobrý pedagog a naopak, zpravidla ale odpovídá minimálně běžným standardům. Po vědecké stránce (publikace) jsou ve většině případů vyučující na dobré až velmi dobré úrovni. Většina vyučujících jsou aktivními vědci. Studijní programy a další mechanismy s nastavením agendy, řízením studia atd. jsou na fakultě optimalizovány a nastaveny. V současné době probíhá příprava reakreditace NMgr. obor Rybářství na obor Rybářství a ochrana vod. Studenti i vyučující budou mít od roku 2015 k dispozici nové a moderní výukové prostory. Pro bakaláře a magistry přímo v kampusu JU. Stimulačně je nastaven stipendijní program od prospěchového stipendia až po stipendium pro nadané studenty, kde v roce 2014 měsíční stipendium činí 18000 Kč. Studenti mají výborné zázemí pro realizaci závěrečných prací ve fakultních ústavech a jejich laboratořích.

Provazba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Vodňany a zejména Nové Hrady jako okrajová města s malou infrastrukturou nejsou ideální k rozvoji akademického života;
- B) Nízké zapojení externích pracovníků z praxe do výuky;
- C) Přílišný rozsah výuky, hospodářské činnosti, honba za financemi snižuje vědecký výkon na fakultě;
- D) Nedostatek odborníků v oblasti ochrany vod znemožňuje další rozvoj této oblasti;
- E) Nízká kvalita studentů hlásících se do bakalářského studia; do studia nastupují studenti s velmi rozmanitým středoškolským vzděláním (nebo nástavbovým studiem s maturitou) a tím pádem je třeba toto zohlednit při výuce prvních ročníků bakalářského studia;

- F) Nízká uplatnitelnost absolventů v ČR; Žádná spolupráce s komerční sférou a snaha napomoci uplatnění studentů v oboru;
- G) Velmi malý zájem o magisterské studium v angličtině;
- H) Velké množství studentů v prvním ročníku bakalářů;
- I) Stále máme možnost financovat více doktorandů, než máme;
- J) Doktorandi fakulty nestudují na ÚKS;
- K) Minimální technická podpora výuky (vyučující si všechno musejí zařizovat sami);
- L) Obtížná implementace krátkodobějších studijních pobytů zahraničních osob do českých studijních programů;
- M) Přetrvávající slabá jazyková vybavenost studentů bakalářského a magisterského studia;
- N) Stále některé kurzy na fakultě jsou zabezpečeny špatnými odborníky;
- O) Nízký zájem našich bakalářů a magistrů o stáže na zahraničních univerzitách;
- P) Slabá jazyková úroveň některých vyučujících neumožňuje další rozvoj studia v angličtině;
- Q) Využít k akademickému rozvoji fakulty zejména Ústavu akvakultury vzhledem k svému umístění v Českých Budějovicích;
- R) Vytvořit společný vzdělávací program se zahraničními partnery nebo zapojit se do výuky pro zahraniční univerzity;
- S) Omezit rybářský směr, který není využitelný v praxi s ohledem na uplatnitelnost studentů; zlepšit uplatnitelnost absolventů v oboru;
- T) Větší zapojení expertů z praxe do výuky s přesahem do projektových možností utvářených spoluprací se silným obchodním partnerem;
- U) Odchod klíčových zaměstnanců, kteří nemají adekvátní zástupce;
- V) Podcenění uplatnitelnosti z nás dělá fakultu vychovávající studenty pro úřad práce;
- W) Klesající demografická křivka;
- X) Decentralizace řízení a odpovědností na fakultě, jež umožní vyšší autonomii výzkumných ústavů a zapojení více osob do řízení fakulty;
- Y) Nízký počet docentů a profesorů na fakultě;
- Z) Nepoměr nabídky vzdělávání mezi obory Rybářství a Ochrana vod;

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

1. Přijímání studentů

- Minimálně do doby vzrůstu síly ročníků u končících studentů SŠ propagovat studium formou celoplošných inzercí, investovat do reklamy, prezentovat se jako fakulta, která si cení nadaných studentů a umí je podpořit (E, W). Dlouhodobý úkol, každoroční plán propagace musí obsahovat propagaci studia, je součástí rozpočtu fakulty, zabezpečuje tajemník (proděkan pro pedagogickou činnost).
- Vytvořit podrobný plán propagace studia fakulty na středních školách a ten pro následující rok, nejpozději v listopadu roku předchozího, novelizovat (E, W). Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost a tajemník (děkan). Realizováno 2014!!!
- Udržovat počty přijímaných studentů na úrovni předchozích let, tzn. 60 studentů u Bc. studia, do 25 studentů NMgr. studia (i kvůli indikátorům projektů OPVaVpl), případně reagovat pouze s ohledem na počet financovaných studentů kvůli zachování přijatelného poměru (H). Zakotvení v RD týkajícího se přijímání studentů a podmínek přijímacího řízení do následného AR. Každoročně, odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).

- V DSP studiu se snažit udržovat podíl studentů český: zahraniční na úrovni 1:1. Na druhou stranu nepřijímat ke studiu studenty podprůměrné či průměrné. Počet každoročně přijímaných studentů udržovat na úrovni 13-18. S ohledem na možnosti ÚAOV, ÚKS a CENAKVA maximálně umisťovat studenty DSP do ČB a Nových Hradů (A, I, J, Q). Počty přijímaných studentů budou upraveny RD týkajícího se přijímání studentů a podmínek přijímacího řízení do následného AR, počty přijímaných studentů na součásti budou vymezeny v zápise z kolegia děkana. Každoročně, odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost, ředitelé ústavů (děkan).

2. Studium

- Nepolevovat na požadavcích a nárocích na studenty – udržovat si určitý standard a dát jasně najevo, že studium u nás není zadarmo. Toto se týká zejména znalosti anglického jazyka. Příliš nepodlehout tlaku studentů, kteří kvůli „lehčímu“ studiu volí příbuzné obory na jiných školách (E, L, M, O). Každoročně, odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).
- Zvýšit podporu rozvoje kvality vzdělávání – investovat do studia – tedy do nákupu učebních pomůcek, vydávání učebních opor (skripta, knihy) a rozšiřovat jejich portfolio (E, U). Každoročně zohlednit v rozpočtu fakulty a v edičním plánu. Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).
- Zlepšit servis vyučujícím s ohledem na přípravu učeben, pomůcek, úklidu atd. Nutno řešit na úrovni nastavování rozpočtů technickou pozicí nebo využíváním studentů, zejména Ph.D. studentů v ČB (K). Ve vazbě na nové budovy v ČB do konce roku 2015 analyzovat potřeby a stávající možnosti, poté nejpozději do října 2015 zavést příslušné opatření. Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost, ředitel ÚAOV a tajemník (děkan).
- Neprodražovat zbytečně studium – chovat se racionálně (S). Průběžně - odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost, ředitelé (děkan).
- Delegovat odpovědnost za zajištění výuky předmětů a další studijní záležitosti na úroveň ústavů. Průběžně koordinuje proděkan pro pedagogickou činnost v součinnosti řediteli ústavů (děkan).
- Dbát na kvalitu výuky – doladit rozumně systém studentského hodnocení výuky, rovnoměrněji rozptýlit výuku na jednotlivé vyučující, mít zajištěnu pro maximum klíčových předmětů adekvátní náhradu (C, P). Kompletně přejít na nový systém hodnocení výuky do začátku AR 2015/2016. Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).
- Nadále podporovat nadané, šikovné, aktivní a pracovité studenty (E). Každoročně odpovídá děkan (vědecká rada). Realizuje se !!!!
- Vytvořit a spustit do konce roku 2014 program aktivní podpory zaměstnanosti (uplatnitelnosti) našich absolventů (F, S, V). Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan). Realizuje se viz web FROV JU !!!
- Postupně zvyšovat podíl výuky vedené v anglickém jazyce v předmětech českých studijních programů. Zapracovat do října 2014 a dále každoročně zahraniční pracovníky FROV JU do výukových plánů. Zařazovat do kurzů zahraniční kolegy v rámci programu ERASMUS (L, M). Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan). Realizuje se !!!!
- Od roku 2015 plánovat v rozpočtu fakulty s prostředky z příspěvku na studenty, jež budou určeny výhradně na DPP/DPČ odborníků z praxe, kteří se zapojí do výuky odborných předmětů na FROV JU (B, T). Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost, tajemník (děkan).

3. Studijní programy

- Bc. obory dále nerozšiřovat do doby, než bude možné výuku odborných předmětů zajistit vlastními zaměstnanci – odpovídá děkan (vědecká rada).
- Dokončit reakreditaci NMgr. oboru Rybářství a ochrana vod (v české i anglické mutaci) a postupně nechat zaniknout obory Rybářství a Aquaculture (L, S). Nový program rozjet od AR 2015/2016. Od té doby nepřijímat studenty do oborů Rybářství a Aquaculture a nechat vypršet jejich akreditace. Odpovídá proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).
- Nadále zvyšovat atraktivitu studia pro kvalitní zahraniční studenty a hledat finanční zajištění studia zahraničních studentů (F, G, R). Průběžně odpovídá děkan a proděkan pro pedagogickou činnost a zahraniční vztahy (vědecká rada).
- Maximálně posilovat výzkum v oblastech souvisejících s problematikou ochrany vod a zajistit tak dostatek témat závěrečných prací pro studenty v této oblasti (D, N, R, S). Každoročně odpovídají ředitelé a proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).
- Zažádat o akreditaci doktorského studijního oboru Ochrana vod (s plánovaným nástupem prvních studentů v akademickém roce 2018/2019), jasně vyčlenit hranice mezi tématy a zaměřením oborů Rybářství a Ochrana vod (D, S, Z). Odpovídá garant oboru, proděkan pro pedagogickou činnost (děkan).

6.3. Zahraniční vztahy (Kašpar)

Současná situace:

Fakulta má velmi širokou mezinárodní spolupráci s partnery v EU, Číně a USA apod. Systémově podporuje pobyty pracovníků a studentů na zahraničních pracovištích a opačně. Organizuje významné mezinárodní odborné a vědecké konference a semináře a to i prostřednictvím svého střediska MEVPIS. Podporuje dlouhodobé stáže pracovníků FROV JU v zahraničí a aktivně zve zahraniční vědce na fakultu. Cíleně se snaží o zapojení do vědeckých a vzdělávacích priorit EU prostřednictvím evropských projektů. Má velmi dobrou geografickou pozici pro přeshraniční spolupráci, kterou prozatím neumí dobře využít. Fakulta se snaží rozvíjet mezinárodní spolupráci na základě bilaterálních smluv o spolupráci na vědeckovýzkumných a vzdělávacích aktivitách. V současné době má fakulta uzavřeny smlouvy o spolupráci s celkem 40 institucemi – z toho s 24 evropskými institucemi (např. z Německa, Polska, Itálie, Ruska, Francie, Rakouska, Maďarska, Řecka, Švédska, Španělska, Irska, Ukrajiny, Holandska a Portugalska) a s 16 institucemi mimoevropskými (z Číny, Japonska, Mexika, USA, Kanady, Jihoafrické republiky, Vietnamu, Chile). Na fakultě jsou řešeny bilaterální výzkumné projekty realizované na základě mezinárodních dohod o spolupráci ve vědě a výzkumu uzavřených na vládní úrovni prostřednictvím programů MŠMT. Za nejvýznamnější mezinárodní projekt, který fakulta řeší je infrastrukturní 7.RP EU projekt AQUAEXCEL - Aquaculture infrastructures for excellence in European fish research (2011–2015). Studenti a zaměstnanci FROV JU se každoročně zapojují do různých univerzitních, národních a mezinárodních programů. Zájem doktorských studentů o zahraniční stáže každoročně roste. Problémem je i nadále zapojení bakalářských a magisterských studentů do mezinárodní spolupráce, jazyková úroveň studentů, reálnost jejich představ nebo míra jejich samostatnosti.

Provozba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Chybí více velkých zahraničních strategických partnerů;
- B) Velký rozsah zahraničních cest zejména u členů týmů bez adekvátního vědeckého, vzdělávacího, rozvojového a marketingového dosahu;
- C) Obecně postavení české vědy či vysokého školství není v zahraničí příliš prestižní – snaha zlepšit vnímání úrovně české vědy;
- D) Vytvořit společný vzdělávací program se zahraničními partnery nebo výuka pro zahraniční univerzity;
- E) Nízký zájem našich bakalářů a magistrů o stáže na zahraničních univerzitách;

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Fakulta bude v příštím období maximálně využívat stávající partnerství, spolupracovníky a aktivně vyhledávat nová partnerství pro vědecké a vzdělávací projekty (A). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan, ředitelé (děkan), vedoucí laboratoří a VP (ředitelé).
- Lépe a odpovědně prezentovat aktivity FROV JU na všech úrovních a to zejména partnerům s potenciálem spolupráce ve VaV či vzdělávání (C). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan a ředitelé (děkan), vedoucí laboratoří a VP (ředitelé).
- Snažit se efektivněji propagovat studium FROV JU v zahraničí (A,B,C,D) a to zejména doktorský studijní program. Cílem by mělo být získávat studenty z dalších zemí nebo nových partnerských univerzit. Dlouhodobý úkol děkana a proděkana pro zahraniční vztahy, ředitelů (děkan) osobně provádět tuto propagaci.
- Vytvořit bakalářský nebo magisterský program společně s některou významnou univerzitou se vzdělávacím programem v oblasti rybářství či biologie na bázi double degree, multiple degree (D). Pro vytvoření takového studijního programu využít kurzy ze stávajících studijních programů. Dlouhodobý úkol proděkana pro zahraniční vztahy a proděkana pro pedagogickou činnost (děkan).
- Nabízet, propagovat a zprostředkovávat zahraniční kontakty bakalářským a magisterským studentům resp. připravovat možnosti stáží studentům (E). Dlouhodobý úkol proděkana pro zahraniční vztahy a proděkana pro pedagogickou činnost (děkan), vedoucí bakalářských a magisterských prací (ředitelé a vedoucí laboratoří).
- Zapojit se do projektů, jejichž cílem je vznik mezinárodních konsorcií nebo sítí s cílem vzdělávání (Marie Skłodowska-Curie), v případě zapojení do řešení projektů ITN – Marie Skłodowska Curie využít partnerů z ITN i pro podávání dalších vědeckých projektů. Dlouhodobý úkol děkana, proděkanů a ředitelů (děkan).
- Větší měrou propagovat možnosti stáží v rámci ERASMU. Využít mezinárodního studentského klubu JU, našich nových prostor na ÚAOV s prezentacemi zkušeností stážistů. Dlouhodobý úkol proděkana pro zahraniční vztahy a ředitel ÚAOV (děkan).
- Vytvořit na jednotlivých součástech VÚRH, ÚAOV, UKS neformální cyklus “populárně naučných” přednášek v AJ pro studenty FROV s našimi zahraničními pracovníky. Dlouhodobý úkol proděkana pro zahraniční vztahy a ředitelů součástí (děkan).
- Zlepšit přeshraniční spolupráci s vytvořením významných projektů. Dlouhodobý úkol děkan, proděkan pro zahraniční vztahy a ředitelů (vědecká rada).

6.4. Celoživotní vzdělávání (Hojdekr)

Současná situace:

Ze SWOT analýzy nevyplývá žádné konkrétní riziko, či slabá stránka, nicméně toto lze predikovat jako skutečnost vyplývající z faktu, že celoživotní vzdělávání by mělo nabývat na významu až po otevření, určité době provozu střediska MEVPIS. V době zpracování SWOT analýzy nebylo úplně možné domýšlet veškeré konsekvence, resp. nejsou potřebné zkušenosti pro hodnocení oblasti ČŽV. Tento aspekt ovšem neznamená, že by neměla být stanovena minimálně krátkodobá strategie pro rozvoj této oblasti. Fakultu na univerzitě k ČŽV bude zastupovat děkan, tajemník a vedoucí pracoviště ČŽV na MEVPIS.

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Vytvořit zájem ostatních součástí fakulty a JU o spolupráci na rozvoji ČŽV ve vztahu k aktivitám MEVPIS. Dlouhodobý úkol ředitele MEVPIS (děkan).
- Zlepšování a rozšíření portfolia poskytovaných služeb skrze středisko MEVPIS a to jak z projektů, tak i mimo projekty. Dlouhodobý úkol ředitele MEVPIS (děkan).
- Vytvoření řádu odpovědnosti a funkčnosti Redakční rady FROV a to začátkem roku 2015 a umístit Redakční radu do Organizační struktury fakulty a podřídit její činnost proděkanovi pro VaV. Rozpočet redakční rady bude zakotven v rozpočtu fakulty v provazbě na financování edičního plánu. Děkan, proděkan pro VaV s tajemníkem promítne do organizačního řádu a příslušných rozhodnutí děkana (děkan). Proděkan pro VaV s tajemníkem fakulty vytvoří do konce roku 2014 řád fungování redakční rady (děkan). Splněno !!!
- Do konce roku 2014 logicky nastavit mantinely mezi povinnou environmentální ČŽV aktivitou a businesssem a to s ohledem na udržitelnost MEVPIS s cílem ekonomické soběstačnosti MEVPIS v roce 2015. Dlouhodobý úkol ředitele MEVPIS a tajemníka fakulty (děkan). Splněno !!!!
- Rozvoj akreditovaného a placeného vzdělávání na MEVPIS. Například studium jazyků pro studenty z rozvojových zemí, ochrana zvířat apod. Do konce roku 2015 získat z MŠMT akreditace pro celoživotní vzdělávání v rámci intenzivního jazykového vzdělávání, viz model ČZU – studenti z rozvojových zemí. Odpovídá vedoucí pracoviště ČŽV a ředitel MEVPIS (děkan).
- Rozvíjet postupně po dostavbě všech objektů na všech ústavech VÚRH ve Vodňanech, ÚAOV v Českých Budějovicích a ÚKS v Nových Hradech každoročně letní školy a to ve formě, která bude užitečná a přínosná pro rozvoj jednotlivých součástí. K organizaci maximálně využít středisko MEVPIS. Dlouhodobý úkol děkana (vědecká rada), ředitelů a tajemníka (děkan).

6.5. Komerční činnost (Hojdekr)

Současná situace:

Fakulta má fungující vlastní hospodářskou činnost s maloobchodem, velké množství hospodářských partnerů se zájmem o rozvoj spolupráce. Vlastní hospodářská činnost umožňuje vývoj nových technologických postupů či inovací v chovu ryb, patentů s následným prodejem jejich licencí a rovněž obchodních značek pro nově zaváděné produkty.

Provazba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Přílišný rozsah hospodářské činnosti, honba za financemi snižuje vědecký výkon na fakultě;

- B) Přílišná snaha, aby většina zaměstnanců byla zapojena ve všech 3 činnostech fakulty tzn. vědecké, vzdělávací a hospodářské;
- C) Existence malého množství strategicky formulovaných záměrů napříč fakultou;
- D) Nedostatečná ekonomicko-analytická činnost na fakultě a JU;
- E) Nejasná nákladovost hospodářské činnosti a tím pádem nejasná rentabilita hospodářské činnosti; nejasnost priorit v hospodářské činnosti;
- F) Malý počet velkých hospodářských partnerů; malý počet zakázek, které jsou založeny na skutečném zájmu (spíše OP nebo zakázky realizované zase z projektů zadavatele);
- G) Nedostatečné hodnocení úrovně prováděné hospodářské činnosti; v kontextu nákladovosti jednotlivých činností;

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Do konce roku 2015 dopracovat se k přesné analýze rentability naší hospodářské činnosti tzn., pokud by k té a té činnosti bylo vše nákladově směřováno, tak jaký by byl výsledný zisk? Toto analyzovat dle jednotlivých kategorií hospodářské činnosti, výsledek – přijmutí patřičných opatření, popř. zjištění konkrétního stavu na podkladě reálných hodnot (A, B, D, E, F, G). Analýzu hospodářské činnosti v dělení na její jednotlivé typy realizované FROV JU vypracuje tajemník do konce roku 2015 (děkan) s úpravou příslušných rozhodnutí děkana.
- S ohledem na dělený rozpočet dle součástí nastavit do konce roku 2014 interní pravidla pro vnitro vyrovnávání aktivit (ne vnitro fakturace, máme jedno IČO – nyní lze pouze u MEVPISU – Rozhodnutí rektora) – ubytování, dary, reprezentace, rauty apod. (D). Tajemník s řediteli do konce roku (děkan). Splněno !!!!
- Upravit do konce roku 2014 objem hospodářské činnosti a její procesní stránku s ohledem na GBER (Rámec), který bude v platnosti od 1. 7. 2014 a výrazně pozmění zákon 130 – veřejná podpora, jasně vymezené procento max. hospodářské činnosti pro organizace se statutem výzkumným – 10-15%. Vzhledem k akcentu na tento předpis je již nyní jasné, že budeme muset začít více řešit procesní stránku/připravenost hospodářské činnosti- např. cenotvorbu, časový fond věnovaný hospodářské činnosti apod. (B, G) Úkol pro děkana (vědecká rada) a tajemníka (děkan) upravit v návaznosti další vnitřní předpisy do konce roku 2014. Splněno !!!!
- Od roku 2016, kdy nebude nutné plnit projektové milníky hospodářskou činností, si každá součást bude regulovat hospodářskou činnost jako všechny ostatní činnosti. Vyplácení odměn z vedlejší činnosti bude na rozhodnutí ředitele či tajemníka. Odpovídá ředitel příslušné součásti, tajemník (děkan).
- Rozhodnout se pro založení podnikatelského subjektu fakulty (např. s.r.o.) do konce roku 2014. Úkol děkan (vědecká rada), tajemník a ředitel VÚRH (děkan). Nebude se realizovat !!!

6.6. Propagace a marketing (Hojdekr)

Současná situace:

V současnosti fakulta disponuje poměrně cílenou medializací svých aktivit a to se zapojením širokého spektra pracovníků. Jsme jednou z nejviditelnějších součástí univerzity. Medializace na fakultě se řídí čtyřmi důležitými atributy: a) musí vytvářet dobré povědomí o fakultě a to o její vědecké, pedagogické a další činnosti, b) dále ukazovat její jedinečnost, c) zapojením

širokého spektra pracovníků ukazujícího, že nejsme fakultou jednoho či několika jedinců, d) musí neustále dokazovat, že nám záleží na našem jménu a kvalitě, kterou reprezentujeme.

Provozba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

A) Medializace fakulty je neefektivní ve vztahu k vynaloženým prostředkům;

Propagace a marketing – základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

Do konce roku 2014 vypracovat seznam uskutečněných/plánovaných akcí za poslední rok/dva roky, jejich reálný/očekávaný dopad a množství vynaložených prostředků. Na základě tohoto podkladu bude vytvořen adresář propagačních a marketingových akcí, který bude pravidelně aktualizován a každoročně evaluován. Dlouhodobě odpovídá děkan a tajemník a ředitel (vědecká rada). Splněno !!!!

6.7. Lidské zdroje (Linhart)

Současná situace:

Fakulta disponuje vysokou kvalitou akademických pracovníků, mezi nimiž je řada významných VaV pedagogických autorit uznávaných ve svém oboru doma i ve světě. Máme příznivý věkový průměr pro další rozvoj a zvyšující se počet pracovníků z různých zemí. Velmi dobře zvládáme systém výběrových řízení a přijímání nových zaměstnanců. Držíme se striktního pravidla, a to přijímání těch nejvyšších nových zaměstnanců po odborné a jazykové stránce (znalost AJ). Máme jednoznačně stanovený kariérní řád s předem určenými milníky a benefity na jednotlivých typových pozicích. Provádíme průběžnou, pravidelnou evaluaci a hodnocení pracovníků fakulty, vč. stanovení dlouhodobých a krátkodobých úkolů. Kolektiv fakulty je dynamický a ctižádostivý s vysokým stupněm entuziasmu. Většina zaměstnanců FROV JU jsou k fakultě loajální a obětaví. Trvá stálý zájem studentů DSP vrátit se do prostředí fakulty po absolvování post-doktorské stáže a dále rozvíjet aktivity FROV.

Provozba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Nízký počet docentů a profesorů na fakultě;
- B) Ústav akvakultury v Českých Budějovicích má nízkou úroveň vědy;
- C) Aplikovaná vodní ekologie, ichtyologie, hydrobiologie a nemoci ryb nedosahují národního standardu;
- D) Malý zájem mladých pracovníků o koordinaci a řízení projektů;
- E) Malý počet vysoce erudovaných technických pracovníků znemožňující udržitelnost a rozvoj nových technik a postupů v laboratořích;
- F) Nedostatek odborníků v oblasti ochrany vod znemožňuje další rozvoj této oblasti;
- G) Stále některé kurzy na fakultě jsou zabezpečeny špatnými odborníky;
- H) Slabá jazyková úroveň některých vyučujících neumožňuje další rozvoj studia v angličtině;
- I) Vodňany nebo Nové Hradky nejsou dostatečně atraktivní samy o sobě a to ovlivňuje i personální zabezpečení fakulty, co se týče akademických pracovníků;
- J) Ekonomické podmínky ČR nejsou atraktivní pro akademické pracovníky ze zahraničí (západní nebo severní Evropa, USA, Japonsko...) a to ani v případě, že jejich mzda se neřídí mzdovým předpisem JU a je podporována specifickým projektem;

- K) Velmi nízký počet vědeckých a akademických pracovníků fakulty, kteří studovali či se profesně profilovali na jiných univerzitách či pracovištích v ČR či zahraničí;
- L) Živelné přijímání vědeckých a odborných pracovníků bez priority odborných směrů;
- M) Nerozsvazujeme pracovní poměr s horším zaměstnancem, ale přijímáme nového zaměstnance, který má obecně vylepšit aktivitu toho horšího či méně schopného;
- N) Velké množství zdvojených či ztrojených funkcí na fakultě vede k enormnímu přetížení některých zaměstnanců;
- O) Rychlý a často velmi málo efektivní nárůst počtu zaměstnanců na fakultě (za poslední dva roky jen asi ve dvou případech došlo k ukončení pracovního poměru po třech měsících z 20 přijímaných zaměstnanců);

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Plán habilitací a profesorských řízení (A) je součástí dlouhodobého rozvoje fakulty, viz tabulka 1. Úkol pro děkana každoročně aktualizovat tabulku (vědecká rada).
- Posilovat kvalitními vědci Ústav akvakultury (B, L, O). Dlouhodobý úkol děkan (vědecká rada), proděkan VaV (děkan), ředitel ÚAOV (proděkan VaV, děkan).
- Dbát o personální posilování aplikované vodní ekologie, ichtyologie, hydrobiologie a nemoci ryb ve VÚRH a ÚAOV (C, L, O). Dlouhodobý úkol děkan (vědecká rada), proděkan VaV (děkan), ředitelů ÚAOV, VÚRH a CENAKVA (proděkan VaV, děkan). Zařadit do karierního řádu fakulty do konce roku 2014. Splněno !!!
- Motivovat mladé pracovníky (finančně, benefity, pozitivně) do 40 let k vytváření, koordinaci a řízení projektů na fakultě (D, L, O). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan (děkan), ředitelů ÚAOV a CENAKVA (proděkan VaV, děkan).
- Ředitelé spolu se svými vedoucími laboratoří a VP musí dbát o rozšiřování počtu vysoce erudovaných technických pracovníků (E, O). Dlouhodobý úkol ředitelů (proděkan, děkan).
- Nadefinovat jaké pracovníky přijímat pro oblast ochrany vod (F, L). Do konce roku 2014 ředitelé VÚRH a ÚAOV a vedoucí laboratoří. Ředitelé promítnou v karierním řádu fakulty do konce roku 2014 (děkan). Splněno!!!
- Postupně kurzy na fakultě obsazovat kvalitními odborníky (G). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan pro pedagogickou činnost (děkan), garanti oborů, ředitelé (proděkan pro pedagogickou činnost).
- Nové pracovníky nabírat pouze s odpovídající znalostí angličtiny (H, L, O). Zařadit do karierního řádu fakulty s odlišením znalostí podle pozic. Děkan do konce roku 2014 (vědecká rada). Splněno !!!
- Konkrétně zatraktivnit prostředí fakulty Vodňan a Nových Hradů k získávání dalších perspektivních pracovníků (I). Dlouhodobý úkol děkan, ředitelé VÚRH a ÚKS (děkan).
- Zatraktivnit prostředí fakulty pro akademické pracovníky ze zahraničí (západní nebo severní Evropa, USA, Japonsko...) a pokusit se na JU upravit mzdové tabulky na univerzitě tak, aby byly pro zahraniční pracovníky zajímavé (J). Úkol děkana (vědecká rada). Paralelně vytvořit seznam atraktivit pro zahraniční pracovníky a promítnout do karierního řádu fakulty. Úkol děkan do konce roku 2014 (vědecká rada). Splněno !!!!
- Přednostně přijímat vědecké a akademické pracovníky, kteří studovali či se profesně profilovali na jiných univerzitách nebo pracovištích v ČR i zahraničí (K,L,O), s cílem omezit inbreeding na fakultě. Zařadit do karierního řádu fakulty. Děkan do konce roku 2014 (vědecká rada). Splněno !!!!

- Při přijímacích řízeních, a prodlužování smluv upřednostňovat pracovníky se vzděláním mimo fakultním či s dlouhodobými zahraničními stážemi. Dlouhodobý úkol děkan (vědecká rada) ředitelé (děkan).
- Bývalé studenty doktorského studia fakulty přijímat na dobu neurčitou, jen pokud vykonají minimálně roční postdoktorskou stáž mimo území ČR a Slovenska (L, O), děkan (vědecká rada).
- Dát alespoň 50 % bývalých nejlepších studentů DSP rybářství každoročně možnost získat na 2-3 roky postdoktorskou pozici na fakultě (L, O) - dlouhodobý úkol děkan (vědecká rada), ředitelé (děkan). Zařadit do karierního řádu fakulty do konce roku 2014 (vědecká rada). Splněno !!!!
- Vytvořit pro vedoucí jasnější podmínky pro možnost rozvázání pracovního poměru s horším zaměstnancem či zařazení na jinou práci (M). Úkol děkan, tajemník, ředitelé – okamžitě. Splněno !!!
- Funkce v rámci struktury fakulty bude možné až na výjimky od roku 2015 vykonávat maximálně zdvojeně (N). Od roku 2015 není možné vykonávat tři funkce na fakultě (například: ředitel, vedoucí laboratoře, vedoucí programu; atd.). Dlouhodobý úkol děkana (vědecká rada).
- Zpětně provádět kontrolu, jak se povedlo naplnit představy u nově přijímaných zaměstnanců (L, O). Dlouhodobý úkol děkan, ředitelé (děkan).
- Postupný nárůst počtu zaměstnanců dále povede k dalším nárokům na místo pro laboratoře a kanceláře. Budování či adaptace se musí dostat do investičního plánu až po domyšlení prostorového plánu a to v Českých Budějovicích a v Nových Hradech v návaznosti na rozvoj ústavů a ve Vodňanech v návaznosti na rozvoj VÚRH, MEVPIS a děkanátu. Prostorový plán musí zabezpečit logické a rovné podmínky rozvoje. Dlouhodobě odpovídá děkan, ředitelé a tajemník (děkan).

Tab. 1: Plán habilitačních a profesorských řízení oboru rybářství pro období 2015 – 2020

<u>rok</u>	<u>Habilitace</u>	<u>Profesorské řízení</u>
2015	Kocour, Sampels	
2016	Pšenička, Dzyuba, Mráz	Randák
2017	Kocour Kroupová	
2018		Policar, Žlábek
2019		Grabic
2020		

6.8. Financování a řízení (Hojdekr, Nečasová, Linhart)

Současná situace:

Fakulta se snaží řídit principem obchodního plánu do úrovně pracovišť a laboratoří s delegovanou pravomocí a odpovědností. Má poměrně dobře propracované krátkodobé představy o rozvoji jednotlivých pracovišť, laboratoří a projektů. Vnitřní organizační systém je aktivní, dobře fungující se snahou vytváření paralelního komunikačního a informačního systému v ČJ a AJ. Centrálně sledujeme a kontrolujeme nákladovost jednotlivých výdajů s tlakem na nižší smluvní ceny při zachování požadované kvality. Řídící prostředí je poměrně relativně liberální a organizační úsilí je věnováno personálním a finančním oblastem a to zejména tehdy pokud přinese dopředu jistý přínos, či konkurenční výhodu. Systém na fakultě

podporuje zapojení do významných výzkumných projektů. Fakulta patří z hlediska počtu zaměstnanců k těm menším, což udržuje relativně efektivní chod celého systému.

Provozba na základní/vybrané slabé stránky, hrozby a příležitosti uvedené ve SWOT analýze:

- A) Nízká úroveň institucionálního financování;
- B) Nedokonalá znalost portfolia všech možných zdrojů financování;
- C) Velké množství objektů fakulty bez jasného vymezení nákladů na jejich udržitelnost;
- D) Nedostatečná ekonomicko-analytická činnost na fakultě a JU;
- E) Výstavba nových budov a nákup kvalitního vybavení z projektů vytváří vysoké závazky do budoucnosti pro udržitelnost;
- F) Složitost předpisů souvisejících s principy výběrových řízení a realizaci měkkých projektů vede u pracovníků k nevoli při jejich dodržování;
- G) Neschopnost klíčových pracovišť JU převzít zodpovědnost (veřejné zakázky např. IT);
- H) Nízký počet projektů financovaných ze zahraničí s nízkým objemem finančních prostředků;
- I) Neznalost prostředí, neznalost systémů a způsobů ochrany, nedůvěra k ochraně duševního vlastnictví a související komerční činnosti ze strany služeb poskytovaných univerzitou;
- J) Zejména prostřednictvím CENAKVA využít možnosti finančních dotací ze Strukturálních fondů EU;
- K) Navázání a rozvoj spolupráce s dalšími vědecko-výzkumnými centry v ČR financovanými z OP VaVpl;
- L) Dostatek finančních prostředků do roku 2018 nám umožňuje lépe oddělit hospodářskou činnost od výuky a vědy;
- M) Dostatek finančních prostředků nám umožňuje přijímat kvalifikovanější zaměstnance i ze zahraničí;
- N) Využít možnosti rozvojových projektů MŠMT, grantů a ostatních dotačních titulů;
- O) Slabá komunikace uvnitř JU při přípravě strategických projektů (např. poslední výzva do 2.1 VaVpl) a nejasně stanovená pravidla nebo strategie pro podávání projektů v případě, že z JU může být pouze jeden příjemce apod.;
- P) Neustálá honba za vyšším a vyšším rozpočtem fakulty vede ke snížení efektivity využívání prostředků;
- Q) Na úrovni fakulty a ústavů nemáme propracované dlouhodobé představy a priority o rozvoji odborném, vzdělávacím a personálním;
- R) Velmi svazujeme náš rozvoj s ministerskými milníky u některých členů vedení a vedoucích nedostatečná angličtina slovem a písmem;
- S) Administrativní bariéry a pomalost na univerzitě; centralizace činností zpravidla vede k časovým prodlevám, nízké efektivitě činností a administrativní náročnosti – opatření, která mají zajistit důslednější kontrolu (v dobrém smyslu) mnohdy vedou k nutnosti taková; opatření obcházet, aby vůbec bylo možné něco efektivně zrealizovat;
- T) Fakulta je situována ve 3 městech;
- U) Chybí mezinárodní vědecká rada a kontrolní rada nad úrovní JU;
- V) CENAKVA nemá jasné postavení ve struktuře fakulty;
- W) Nízké uvědomění své důležitosti sociálního a ekonomického postavení fakulty v rozvoji ČR a EU;
- X) Existence malého množství strategicky formulovaných záměrů napříč fakultou;

- Y) Spolupráce s ostatními součástmi JU a rektorátem;
- Z) Zbytečné administrativní přetěžování klíčových osob na fakultě – nemají čas věnovat se hlavní činnosti (výzkumu a vzdělávání);
- AA) Změny v organizačních strukturách fakulty snižují stabilizaci a automatizaci činností na fakultě;
- BB) Přizpůsobování se systému hodnocení vědeckých výstupů v ČR znemožňuje dlouhodobé plánování;
- CC) Velká disproporce v kvalitě a rozvoji laboratoří neumožní vytvářet komplexní programy na fakultě;
- DD) Konkurenční boj mezi laboratořemi či jednotlivými ústavami;

Základní cíle a úkoly pro nejbližší období (v závorce uvedeno kdo kontroluje):

- Formování a koordinace činností spadajících do kompetencí děkana, příslušných proděkanů fakulty a tajemníka ve vztahu k možnostem zvýšení příjmů institucionálního financování děleného rektorátem JU (IP, RVO mimořádné aktivity apod.). Pravidelné řešení strategie a postupů komunikace vůči rektorátu vedením fakulty (A). Odpovídá děkan, proděkan, tajemník (**děkan**).
- Do konce roku 2015 bude provedeno vymezení nákladovosti jednotlivých (všech) infrastruktur fakulty. Budou přijata patřičná opatření k tomu, aby bylo možno provozní náklady vázané se k příslušné infrastruktuře interně sledovat (nákladová střediska) a racionalizace fixních nákladů s postupnou revizí vytipovaných položek provozních nákladů (C, E). Odpovídá vedoucí Pracoviště ekonomického a správy fakulty (**tajemník**).
- Do konce roku 2014 vnitřně podle součástí naplánovat reinvestice u nově pořízeného přístrojového vybavení/zařízení z OP VaVpl. Nutno ve Vodňanech naplňovat min. již od roku 2016 (E, J). Odpovídá ředitel příslušné součásti (**děkan**). Splněno !!!!
- Do poloviny roku 2015 určit osobu, která bude mít z podstaty náplně práce povinnost sledovat možnosti dotačních schémat/výzev vhodných pro FROV JU v rámci ČR i zahraničí – koordinované informování zaměstnanců a patřičná zpětná vazba (H, J, N). Odpovídá vedoucí Pracoviště projektových manažerů (**ředitel MEVPIS**).
- Do konce roku 2014 oslovit tematicky se blížící centra OP VaVpl (obsah VP) za účelem vytvoření platformy umožňující formování financování center ze strany MŠMT v době jejich udržitelnosti a to i po roce 2018 a vytváření, dalších společných aktivit (E, H, J, K, N). Odpovídá ředitel centra CENAKVA a děkan (**vědecká rada**). Postupně se plní!!!!
- Zlepšování informovanosti kolektivu zaměstnanců FROV JU o interních předpisech JU, FROV JU, které „brzdí“ vlastní faktickou realizaci plánovaných záměrů (veřejné zakázky, zakázky hospodářské činnosti, ochrana duševního vlastnictví apod.). Tato informace musí být předána ještě před započítáním prací, aby příslušný vykonavatel mohl zvážit plynoucí konsekvence a o realizaci akce a jejich souvislostech se rozhodnout/přijmout patřičné postupy (F, G, I). Dlouhodobý úkol děkan, proděkan, ředitelé a tajemník (**děkan**).
- Vlivem realizace projektu NPU I do konce roku 2018 využít stabilitu k maximální podpoře vědy a výuky s maximálním rozvojem lidských zdrojů v rámci jednotlivých součástí fakulty (L, M, P). Dlouhodobý úkol děkan (**vědecká rada**), proděkan, ředitelé, tajemník (**děkan**).
- U jednotlivých pracovníků aktualizovat každoročně plán odborný a vzdělávací (P). Odpovídá ředitel a tajemník příslušné součásti (**děkan**).
- Personální priority (Q) aktualizovat v karierním řádu fakulty. Odpovídá děkan (**vědecká rada**).

- Vedení a vedoucí se dále musí vzdělávat v angličtině, případně se vedoucí s horší angličtinou nahrazují lepšími (R). Odpovídá děkan, ředitelé a tajemník (děkan).
- Podporovat překonávání administrativních bariér a pomalosti na univerzitě; centralizace činností zpravidla vede k časovým prodlevám, nízké efektivitě činností a administrativní náročnosti. Opatření, která mají zajistit důslednější kontrolu (v dobrém smyslu) mnohdy vedou k nutnosti taková opatření obcházet, aby vůbec bylo možné něco efektivně zrealizovat (S). Odpovídá děkan, proděkani, ředitelé, tajemník (děkan).
- Nedostatek uskupení fakulty ve 3 městech kompenzovat jednoduchou organizací práce uvnitř fakulty s maximální organizační, finanční a odpovědnou autonomií v rámci měst (T). Dlouhodobě odpovídá děkan (vědecká rada), ředitelé a tajemník (děkan).
- Začátkem roku 2015 vytvořit mezinárodní vědeckou radu a kontrolní radu CENAKVA (U). Odpovídá děkan a ředitel CENAKVA (vědecká rada). Splněno !!!
- Vyjasnit do začátku roku 2015 postavení CENAKVA ve struktuře fakulty (V). Odpovídá děkan (vědecká rada).
- Dlouhodobě působit na zvyšování uvědomění své důležitosti sociálního a ekonomického postavení fakulty v rozvoji ČR a EU (W). Vyzdvihnout tento fenomén zejména na fakultním shromáždění. Odpovídá děkan (vědecká rada).
- Vyhledávat napříč fakultou a strategicky formulovat záměry do dlouhodobého plánu rozvoje fakulty (X) do začátku roku 2015 a dále průběžně doplňovat. Dlouhodobě odpovídá děkan (vědecká rada), ředitelé a tajemník (děkan). Splněno!!!
- Vzhledem k zájmovým oblastem fakulty jako je financování, infrastruktura, závazné postupy je potřeba zvýšit aktivitu a spolupráci s rektorátem (Y). Dlouhodobě odpovídají proděkani a tajemník (děkan).
- Zvážit zda není vhodnější některé osoby více uvolnit pro vědu a naopak některé více zapojit do administrativy (Z). Dlouhodobý úkol děkan, ředitelé a tajemník (děkan).
- Provádět maximálně jednou ročně a to zpravidla na začátku roku dobře promyšlené organizační změny v návaznosti na dlouhodobý záměr fakultě (AA). Odpovídá děkan fakulty (vědecká rada).
- Z dlouhodobého hlediska mít nadhled nad systémem hodnocení vědeckých výstupů v ČR, který je pouze a jen politickým kompromisem. Řídit se vlastním úsudkem a představami o vědeckém rozvoji fakulty (BB). Dlouhodobě odpovídá děkan (vědecká rada), proděkani a ředitelé (děkan).
- Postupně odstranit disproporce v kvalitě a rozvoji laboratoří pro budoucí komplexní programy na fakultě (CC). Dlouhodobý úkol odpovídají ředitelé ústavů (děkan).
- Vzájemnou kolegií na úrovni vedení a kolegia děkana předejít konkurenčnímu boji mezi laboratořemi (DD). Dlouhodobý úkol děkan, proděkani, ředitelé (děkan).
- Odstraňovat překážky a uměle vytvářené bariery rozvoje (personální předsudky, teritoriální vlastnictví místnosti, vlastnictví přístrojů, vlastnictví myšlenek, imitace aktivity za účelem zdůraznění důležitosti, „lakování“) a dávat přednost perspektivnějším osobám či týmům (DD). Nutno v diskusi neustále zpochybňovat směry a vyžadovat obhajoby svých činností. Dlouhodobý úkol děkan (vědecká rada), ředitelé (děkan), vedoucí laboratoří (ředitelé).
- Součástí dlouhodobého záměru bude dispoziční řešení nových pracovních míst či laboratoří a dalších prostorů ve Vodňanech s výhledem pěti let. Úkol ředitele VÚRH a tajemníka (děkan). Splněno !!!

7. Závěr (Linhart)

Dlouhodobý plán rozvoje fakulty na další období do roku 2024 obsahuje základní charakteristiku fakulty, SWOT analýzu, strategie rozvoje s členěním podle jednotlivých předmětných činností na fakultě s rozpracováním na součásti. Všechny dokumenty byt budou postupně odsouhlasovány ve všech grémiích napříč fakultou až po vědeckou radu a senát FROV tak budou defakto dokončeny až po oponentuře v mezinárodní radě fakulty a CENAKVA v průběhu roku 2015. Dlouhodobý záměr obsahuje informace, čeho a kdy určitých parametrů chceme dosáhnout a kdo bude kontrolovat, zda parametru bylo dosaženo. Dokument celofakultní vypracovalo vedení fakulty za supervize jednotlivých součástí fakulty. Dokumenty součástí si jednotlivé kolektivy vypracovaly podle svých představ při minimálních korekcích. Při pozorném čtení lze z dokumentů mimo jiné zjistit, jaké asi panují poměry na fakultě a v jednotlivých součástech. Někde jsou vidět jasné konkrétní body k realizaci někdy obtížně splnitelné, které dají hodně přemýšlení. Na druhém pólu jsou velmi formální představy, které se dají kdykoliv splnit. Zajímavá je personálně, ekonomicko-investiční část, která zdánlivě obsahuje tři nezávazné pohledy na vývoj na fakultě a to vývoj pesimistický, realistický a optimistický, který sestavila naše hlavní ekonomka podle našich představ. Z celého textu třech variant není příliš patrné, kterou z variant budeme chtít realizovat, nikde se o tom nepíše. Pesimistická varianta se nedá realizovat, ta nastane, pokud nebudeme aktivní a zhroutí se systémy financování v ČR, Evropě a ve světě. Realistická varianta bude fungovat tehdy, pokud bude fakulta aktivní, ale vývoj v ČR a Evropě a ve světě se zastaví a nebude k dispozici tolik prostředků na trhu. Konečně optimistická varianta to je ta varianta, kde se spojuje optimistický a sebevědomý vývoj na fakultě s optimistickým vývojem na trhu, o kterou stojíme a kterou budeme realizovat a kontrolovat.

Naším cílem tedy je realizovat optimistickou variantu rozvoje fakulty a všech součástí prostřednictvím všech zaměstnanců a studentů fakulty v čele se svými vedoucím, řediteli až po děkana.