

Tomáš Opatrný – rektorské volební teze

Kdo jsem

Vystudoval jsem na UP učitelství matematiky a fyziky a po doktorátu z kvantové optiky jsem působil sedm let jako postdok na pracovištích v Německu (Jena, Erlangen, Garching), Izraeli (Weizmannův institut) a USA (Texas A&M University). Od návratu do Olomouce v roce 2003 učím fyziku na PřF a dělám výzkum v oblasti teoretické kvantové informatiky, kvantové optiky a termodynamiky, výzkumnou spolupráci mám s pracovišti v Dánsku, USA a Izraeli. Po stejnou dobu se trvale angažuji a akademické samosprávě, působil jsem v rolích fakultního i univerzitního senátora, proděkana pro vědu a výzkum, prorektora (s gescí pro hodnocení výzkumu, pro IT a pro udržitelnost), i člena vědeckých rad jiných institucí. Jsem členem Rady vysokých škol (po dvě funkční období jsem byl jejím místopředsedou) a na celostátní úrovni jsem měl možnost se zapojit do formování výzkumné politiky jako člen vládní Rady pro výzkum, vývoj a inovace a její Komise pro hodnocení výsledků. Krom toho se zapojuji do evaluačních procesů jako člen hodnotících komisí při NAU či jako hodnotitel vybraných výsledků v rámci Modulu 1, působil jsem též jako člen mezinárodního evaluačního panelu jedné z našich univerzit v rámci hodnocení 2020. Věnuji se talentovaným středoškolákům v rámci Turnaje mladých fyziků, působil jsem též v SOČ. Baví mě fyzika, ale ze všeho nejraději se bavím s chytrými lidmi z nejrůznějších oblastí o tom, co dělají. Ve chvílích volna беру do ruky knížku, kytaru, banjo, pádlo, chodím běhat nebo si vyjedu na kole, případně si hraji s vnučaty. Stopy, které jsem na UP zanechal a na něž jsem hrdý, jsou Foucaultovo kyvadlo vzniklé v rámci diplomové práce mého studenta a tradice zlatých promócí (poté, co jsme vůbec první uspořádali na PřF v roce 2007, se staly oblíbenou příležitostí k setkávání s dávnými absolventy na mnoha dalších fakultách i univerzitách).



Proč kandiduji?

Protože věřím, že tu je co zlepšovat. Neměli bychom marnit čas přešlapováním na místě, univerzita by měla vědět, čeho chce dosáhnout, měla by se držet základních principů a s jejich respektováním se posouvat správným směrem. Níže zmiňuji principy, které považuji za nejdůležitější, a pak kroky, které bych chtěl činit.

Principy

- **Akademická svoboda** patří k základním hodnotám, na nichž by mělo být vysoké školství postaveno.
- Naším hlavním úkolem je **vzdělávat a bádát**. I když univerzita má i další role a dělá spoustu dalších činností, „vzdělávat a bádát“ musí být těžištěm, kolem kterého se to ostatní otáčí.
- Vzdělávání a výzkum mají probíhat **společně a ve vzájemné synergii**: tehdy přinášejí nejvíce užitku.
- Univerzitní vzdělávání i výzkum probíhají v **mezinárodním kontextu** a musejí vstupovat do mezinárodních interakcí.
- Pro řízení univerzity a jejích pracovišť nejlépe fungují **jemné ekonomické stimuly, osobní příklad a férové zacházení**.
- **Rozhodování** by mělo být **podloženo evidencí** založené zejména na systematicky sbíraných a vyhodnocovaných datech.
- **Akademická samospráva** je velká vymoženost, kterou nemůžeme brát jako samozřejmost: o svém řízení si rozhodujeme sami, ač nás platí okolní veřejnost. Veřejnosti sloužíme a s akademickou samosprávou musíme zacházet velice **zodpovědně**. Z toho plyne i nezbytné úsilí o **maximální efektivitu naší práce**.
- Rektor je ten, kdo musí garantovat, aby se **dodržovala pravidla** plynoucí z naší akademické samosprávy.
- Při respektování autonomie fakult rektor má být ten, kdo stimuluje **mezifakultní spolupráci**.

1. Vzdělávání

Připravovat nové vysoce kvalifikované odborníky a vzdělávat mladé lidi je jedním z našich hlavních úkolů. Ideálem je, aby se tak dělo co nejefektivnějším způsobem a zároveň, aby studium v Olomouci patřilo k nejkrásnějším částem života našich budoucích absolventů.

1.1 Efektivita studijních programů

Nejjednodušší náповědu, kde hledat rezervy, najdeme ve srovnání počtu studijních programů: těch jsme měli v roce 2023 celkem 1083, zatímco například univerzita v Innsbrucku přibližně 150. Vezmeme-li v úvahu, že tam studuje cca 28 tisíc studentů, zatímco u nás necelých 23 tisíc, je u nás relativní počet programů vůči počtu studentů téměř **devětkrát větší** než v Innsbrucku! Vysoká fragmentace a nadměrný počet programů je problémem i jiných škol v ČR, přičemž některé již začaly pracovat na jejich zefektivnění. Úkolem rektora by mělo být vhodnými stimulačními prostředky motivovat pracoviště k hledání styčných ploch a k možnému spojování programů. Tam, kde se to podaří, by měl být zanedlouho patrný užitek z lépe využitých zdrojů: více času na individuální práci se studenty, na tvůrčí práci či na psaní projektů.

1.2 Rozhodování založené na evidenci, zpětná vazba od absolventů a jejich zaměstnavatelů

Při rozhodování o tom, jak formovat naše studijní programy, bychom měli co nejvíce vycházet ze systematicky sbíraných dat o **potřebách našich studentů**, ale též **absolventů** a jejich **zaměstnavatelů**. Systematický sběr dat zatím probíhá pouze od studentů prostřednictvím studentských evaluací. Tam jsou ještě velké rezervy, jak získat dostatečnou návratnost a vypovídací hodnotu. Systematicky sbíraná zpětná vazba by však měla přicházet i od našich absolventů – jednou za čas by měli být požádáni o laskavost: mohl(a) byste nám říct, do jaké míry vás studium připravilo na to, co teď děláte? Postrádáte něco, co vám škola mohla dát a nedala? Doporučil(a) byste nám něco změnit? Podobné dotazy by měly směřovat i na zaměstnavatele našich absolventů. Rektor by pak měl bonifikovat fakulty za navrácené dotazníky (nikoliv však za to, jak pěkně respondenti odpovídali). To bude stimulovat jednotlivá pracoviště k tomu, aby se studenty udržovala tak dobré vztahy, že pak jejich absolventi budou ochotni na sebe nechat kontakt, na který odpoví, a navíc že budou ochotni dát svému zaměstnavateli svolení poslat škole o nich takovéto informace. Poté, co se sesbírá dostatečné množství dat, bude možné mnohem kvalifikovaněji rozhodovat o nových akreditacích či reakreditacích.

Krom toho bych se rád inspiroval školami, které pro formování svých programů využívají bezprostřední zpětné vazby od zaměstnavatelů svých absolventů. Například některé technické školy a jejich fakulty mají své „průmyslové rady“ – tedy grémia složená ze zástupců nejdůležitějších firem a organizací, u nichž absolventi typicky pracují. Oboustranný tok informací na zasedáních těchto grémií je pak všeobecně přínosný jak pro utváření podoby studijních programů, tak pro formování trvalejší spolupráce, pro návrhy témat kvalifikačních prací i pro iniciování společných výzkumných projektů. Považoval bych za užitečné, aby tento systém fungoval i na nižších úrovních. Chtěl bych, aby si garantující pracoviště na podobném principu vytvořila vlastní „**rady programu**“ složené z externistů majících co říct k tomu, jak budoucí absolventy co nejlépe připravit na praxi, která je po studiu čeká. Bonifikační část rozpočtu by měla stimulovat vznik a smysluplné fungování takovýchto orgánů.

1.3 Mezifakultní výuka

Model financování, podle kterého jdou finance za pracovištěm garantujícím program, odrazuje od mezifakultní výuky: systém stimuluje spíše k tomu, aby si každý žárlivě střežil výuku „svých“ studentů, případně si hrál na bankéře s „kreditovou bankou“. Vzhledem k tomu, že systém normativního financování je minulostí, dávalo by mnohem větší smysl motivovat pracoviště k většímu využívání možností mezifakultní výuky. Největší benefit z toho budou mít studenti, kterým se rozšíří nabídka zajímavých a užitečných předmětů. Pomůže to také najít cestu ke spolupráci různých pracovišť, která nezřídka přes „fakultní zdi“ nevědí, co se děje u sousedů. Chtěl bych k tomu využít zkušeností z jiných škol, kde se už do něčeho takového pustili: příkladem je aplikace **bonifikačního schématu** z části financí „výkonové složky“ („Káčko“), který odměňuje jak ty, fakulty, které poskytují výuku studentům jiných fakult, tak i ty fakulty, které takovouto výuku přijímají.

1.4 Internacionalizace studia

Naprosto ve všech oblastech, ve kterých naše škola vzdělává, je potřebné, aby naši absolventi znali svou profesi v mezinárodním kontextu a bylo pro ně přirozené spolupracovat s kolegy z nejrůznějších zemí. Ztotožňují se s cíli ve strategii internacionalizace MŠMT, podle které by vysoké školy měly uskutečňovat

studijní programy s výraznými internacionalizačními prvky, jako je část studia v cizím jazyce, mít studijní plány počítající se zahraniční nebo kombinovanou či krátkodobou mobilitou, využívající tzv. „mobility windows“, atd.

V současné době je internacionalizace ze strany státu bonifikována prostřednictvím tzv. ukazatele K: část peněz k nám přichází na základě toho, jak naši studenti vyjíždějí na zahraniční pobyty a jak zahraniční studenti přijíždějí k nám. Máme tu značné rezervy: můžeme si srovnat, jakou část peněz dostáváme přes „internationalizační Káčko“ oproti podílu na fixní části (tzv. Áčku) ve skupině škol, které soutěží o stejný koláč (spolu s námi tam jsou v tzv. 4. segmentu ještě UK, MU, ČVUT a VUT). Podle tohoto srovnání tu každoročně ztrácíme přibližně 10 mil. Kč, které jdou ve prospěch škol, které své studium internacionalizují efektivněji (ve 4. segmentu máme ve fixní části 12,3 %, kdežto v mobilitách pouze 10,5 %). Ještě hůře to dopadá, pokud rezervu v mobilitách vztáhneme na počty studentů. V segmentu 4 má UP 16 % studentů, a pokud by na každého studenta připadlo průměrné množství mobilit, měli bychom v tomto indikátoru o 30 mil. Kč. více, než máme doposud!

Rezervy, které máme, ale nejsou rozprostřeny rovnoměrně – jsou tu fakulty, které mají mobilitní programy využitě násobně lépe než některé jiné a mohly by ostatním jít příkladem. Úkolem rektora tu bude využít zkušeností těch aktivnějších a stimulovat ostatní pracoviště k tomu, aby své studenty co nejlépe motivovala k maximálnímu využití mobilit i dalších internacionalizačních příležitostí. Zapotřebí je i změna fungování rektorátního **zahraničního oddělení**. Veškerá funkční zahraniční spolupráce se buduje odspodu (individuálním navazováním kontaktů na úrovni jednotlivých zainteresovaných pracovišť), kdežto rektorátní výjezdy tu mají téměř nulový dopad. Na centrální úrovni je ale zapotřebí zajistit potřebnou **infrastrukturu**, zejména funkční elektronickou agendu mobilit tak, aby fakultám odpadla nadbytečná byrokracie a mohly se soustředit na vlastní práci. Rektorát by pak měl poskytovat kvalifikovanou **metodickou podporu**. Je také nutno nastavit efektivnější součinnost dělení úkonů mezi fakultní a rektorátní zahraniční oddělení.

Další rezervy, které tu vnímám, souvisí i s příjezdy zahraničních studentů k nám. Chtěl bych, aby podstatně větší část předmětů byla vedle češtiny nabízena i s **anglickým vyučovacím jazykem**. Mělo by být běžné, že při výuce, pokud do hodiny přijde student – cizinec, vyučující automaticky přepne do angličtiny. Bude to přínosem i pro domácí studenty, kteří zcela přirozeně dostanou příležitost komunikovat v angličtině a navázat kontakt se zahraničními studenty, kteří se zapíší na stejný předmět. Chci, aby na toto byl brán zřetel při prodlužovaných či nově podávaných akreditacích.

1.5 Mikrocertifikáty a celoživotní vzdělávání

Důležitým trendem v organizaci vzdělávání v celoevropském rámci je modularizace určitých profesně ucelených bloků zaváděním tzv. mikrocertifikátů (microcredentials). Umožňuje to zájemcům formovat své vysokoškolské vzdělání po částech na různých školách nebo získávat kvalifikaci pružně podle nejnaléhavější poptávky. Pro univerzitu je to příležitost k dalším příjmům mimo státní rozpočet. Řada škol je v tomto směru velmi aktivní a bude zapotřebí této oblasti věnovat patřičnou pozornost. UP si v tomto směru zatím nestojí špatně, v rámci CŽV získává ročně cca 30 mil. Kč, což je při výpočtu ukazatele K v rámci segmentu 4 mírně nadprůměrné (cca 14 % oproti 12,3 % podle ukazatele A). S touto výchozí pozicí bychom neměli promarnit příležitosti, které se tu naskýtají. Úkolem rektora tu bude zejména stimulovat přenos zkušeností od pracovišť, která jsou v této oblasti velmi aktivní, k těm ostatním tak, aby se UP i v oblasti mikrocertifikátů mohla stát jedním z nejvýznamnějších hráčů.

2. Výzkum

Chci, aby se Univerzita Palackého nadále profilovala jako silná výzkumná univerzita, kde vzdělávání mladé generace probíhá v synergii s posouváním hranic poznání. V současné době UP patří v oblasti výzkumu mezi nejlépe hodnocené školy v ČR – spolu s pěti dalšími byla v hodnocení 2020 známkována jako „**vynikající**“ stupněm A. Pro srovnání: 24 zbývajících veřejných či soukromých škol, které prošly hodnocením výzkumu podle Metodiky 2017+, si rozdělilo známky B, C a D. Další komplexní hodnocení a nové oznámkování škol proběhne v roce 2025 a je našim bytostným zájmem se udržet mezi těmi nejlepšími.

Jsem mírným optimistou v tom, že máme rozumné šance v hodnocení 2025 uspět a svou pozici si obhájit. V žádném případě to ale nemůžeme brát jako samozřejmost a jednou z hlavních priorit prvního roku nového

vedení bude projít evaluacemi mezinárodním panelem co nejlépe. Krom toho ale musíme pracovat velmi intenzivně na tom, abychom se nedostali na sestupnou trajektorii, a je třeba průběžně pracovat na tom, abychom měli dobré vyhlídky i pro další pětileté období. Velmi kvalitní školy doposud hodnocené stupněm B velice usilují o posun mezi Áčka. Konkurence tu bude velká a všichni nemohou být áčkoví. Co se v tomto směru udělalo a co je třeba ještě učinit?

2.1 Hodnocení VaV, zpětná vazba od zahraničních panelů

Jako prorektor jsem měl na starosti mimo jiné hodnocení výzkumu na UP. Inicioval jsem „cvičné hodnocení“, které proběhlo v roce 2023 a mělo nás připravit na celostátní evaluace v roce 2025. Bylo sestaveno 22 panelů ze zahraničních expertů v různých vědních oblastech. Ti prostudovali podkladová data z našich sebeevaluačních zpráv, prošli si vybrané nejvýznamnější publikace a dali nám řadu **velmi relevantních doporučení**. Ta by nám měla pomoci posunout se vpřed, bohužel však zůstala zatím téměř nepovšimnuta. Kde máme rezervy? Na řadě pracovišť je příliš velký drop-out doktorandů. U mnoha pracovišť chybí širší mezinárodní spolupráce. Na některých kvalitních pracovištích si pořídili špičkové přístroje, které však efektivně nevyužívají. Naprostá většina pracovišť získává mnohem méně zahraničních projektů, než by se na výzkumné univerzitě očekávalo. V některých oborech existují izolované vzájemně nekomunikující skupinky – mnohem lepších výsledků by se tam dosáhlo, kdyby raději spojily síly. Někde se pozastavují nad příliš značným publikováním v časopisech s predátorskými rysy, někde nad tím, že u monografií se spokojují s méně prestižními vydavatelstvími. Je tu relativně málo interdisciplinárního výzkumu prováděného ve spolupráci více fakult. Někde zůstává nevyužitý potenciál pro hlubší spolupráci s průmyslovými partnery. Někteří panelisté si všimli, že vědecká integrita je tu řešena spíše povrchně a formálně a chybí tu podrobnější průvodce dobrou výzkumnou praxí.

Úkolem vedení nyní bude vyjít z těchto doporučení a zavádět vhodná opatření, která nám pomohou posunout se dál. Univerzita má obrovský potenciál v mnoha oblastech a byla by velká škoda jej nechat ležet ladem. Rektor musí využít dostupných motivačních prostředků k tomu, aby bohatství, které naše škola v talentovaných lidech má, se mohlo co nejefektivněji zúročit.

Univerzita se stala signatářem dohody „Agreement on Reforming Research Assessment“ (ARRA). Znamená to pro nás značné závazky – namísto snadné bibliometrie se musí prohloubit kvalitativní posuzování prostřednictvím peer review. Signatáři dohody mají alokovat dostatečné zdroje na solidní evaluační proces. V praxi to bude znamenat jak to, že naše práce budou častěji pod drobnohledem externích hodnotitelů, tak také to, že naši přední vědci budou další část svých kapacit muset věnovat posuzování práce ostatních. Vedení univerzity by mělo tyto aktivity podporovat, například tím, že je zohlední v hodnocení akademických pracovníků.

Hodnocení výzkumu na našich pracovištích by pak mělo mít především formativní roli – mělo by dát doporučení, na co se zaměřit, aby se co nejefektivněji posílila kvalita. I v rámci zásad ARRA by se mělo opouštět mechanistické využívání kvantitativních parametrů, které často vedou k deformaci oborového výzkumu a k nevhodným stimulům. Považoval bych tu za užitečné, aby při hodnocení výzkumu na jednotlivých fakultách UP spojila síly s dalšími výzkumnými univerzitami – ať již v ČR, nebo v rámci Aurory – a uskutečňovala vzájemnou komparaci a benchmarking s podobně zaměřenými pracovišti. Některé fakulty již počáteční kroky tímto směrem učinily, pro další bude potřeba najít vhodnou inspiraci. Považuji za velmi potřebné, aby rektor veškerými dostupnými prostředky takovéto aktivity vedoucí ke kvalitnímu formativnímu hodnocení podporoval, stimuloval či inicioval.

2.2 Mezinárodní projekty, Horizont Evropa, ERC, FP10, atd.

Toto je slabina většiny českých univerzit a výzkumných organizací: ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi máme relativně málo příjmů ze zahraničních projektů a panuje tu příliš velké spoléhání na domácí granty, strukturální fondy a skomírající institucionální podporu. Ale i v českém prostředí najdeme mnohem úspěšnější pracoviště a nám tu hrozí, že jejich náskok budeme stále hůře dohánět. Úkolem rektora tu je stimulovat posun k lepšímu stavu. To musíme dělat jednak v krátkodobějším, jednak v dlouhodobém horizontu.

V relativně krátkodobém horizontu je zapotřebí vybudovat kvalitní projektové pracoviště zaměřené zejména na mezinárodní granty. Stávající projektový servis je velmi užitečný pro administraci strukturálních fondů a servis fakultám, které vlastní projektové centrum nemají. To ale již zdaleka nestačí: potřebujeme pracoviště aktivně vyhledávající mezinárodní projektové příležitosti, pracoviště poskytující trénink potenciálním řešitelům, zprostředkovávající kontakty mezi potenciálními partnery, poskytující metodickou pomoc fakultám v jejich projektové agendě a mnoho dalších služeb. Potřebujeme efektivní elektronizaci projektové agendy tak, aby bylo v rámci UP snadno zjistitelné, jaké projekty se kde řeší, jaký je kde potenciál ke spolupráci, jaké projekty se již ukončily a jaké závazky z nich plynou. Nemusíme vynalézat kolo: jsou univerzity, kde to funguje a kde můžeme získat inspiraci. Než se takovéto mezinárodní projektové aktivity stanou běžnou součástí života akademiků, vidím tu prostor pro bonifikaci a pomoc těm, kteří s tím začínají, kteří usilují o získání takovýchto projektů, a také těch, kteří se v tomto úsilí spojují s kolegy z různých částí univerzity.

V dlouhodobém horizontu je potřeba vhodně stimulovat růst mladé akademické generace tak, aby bylo přirozené mít bohaté zahraniční kontakty a tím i dobré podmínky pro zapojování do mezinárodních projektových týmů. U studentů, kteří mají ambice na akademickou kariéru, by mělo být samozřejmé, že již v magisterském stupni absolvují zahraniční pobyt typicky v rámci Erasmu. Větší zahraniční zkušenost by pak měli získat všichni doktorandi: jak účastí na konferencích, tak i několikaměsíčním pobytem na kvalitním zahraničním pracovišti. Co nejdříve po získání PhD by pak měl budoucí akademik vyrazit za několikaletou zkušeností jako postdok. Měl by si vyzkoušet Marie Curie Fellowship nebo využít získaných kontaktů a nechat se zaměstnat na pracovišti u zahraničních kolegů. Pokud se pak vrátí zpět na UP (a je mnoho takových, kteří poznají skvělá světová pracoviště, ale „genius loci“ Olomouce je zase přitáhne zpět), budou mít výbornou kondici k vybudování vlastní výzkumné skupiny, která se začlení do mezinárodní spolupráce a mezinárodních projektů. Úkolem rektora je stimulovat univerzitní pracoviště k tomu, aby to, co je zatím běžné jen na některých katedrách, se postupně stávalo zažitou praxí po celé UP.

2.3 Poctivá věda

Chci, aby se na UP dělala kvalitní a poctivá věda. Všude je tlak na výkon, což leckde svádí k tomu, aby se při tvorbě výzkumných výsledků hledaly zkratky, které nejsou v souladu s akademickou integritou. Byť to někomu může přinášet krátkodobé zisky, z dlouhodobého hlediska je to pro akademickou sféru zničující. Důsledkem je ztráta důvěry veřejnosti a velmi špatný příklad pro studenty. Rektor by nad tím neměl přivírat oči a měl by striktně vyžadovat dodržování principů akademické integrity, i když by to někdy mělo vést k dočasným finančním nevýhodám. Nezbytná je tu i prevence – zejména začínající výzkumníci by měli být seznámeni s příklady dobré i špatné praxe a proškolení v oblasti vědecké integrity by mělo být nezbytnou součástí jejich kurikula.

2.4 Efektivní využívání zdrojů, sdílení přístrojového vybavení

Na UP je mnoho skvěle vybavených pracovišť se špičkovou aparaturou. Prvotřídní přístroje jsou tu základem mnoha vynikajících výsledků. Zároveň tu ale jak vnitřní kontroly, tak i návštěvy zahraničních hodnotitelů zjistily velké rezervy: vedené přístrojové deníky ukazují, že některé velmi drahé přístroje byly používány jen po nepatrnou část roku – byť by na jiných částech UP mohly sloužit pro měření či pro vzdělávání studentů. Ačkoliv je na UP všeobecný nedostatek prostor, tak jak si lze zjistit ze senátních materiálů, kontroly tu opakovaně našly prázdné laboratoře. Ve své podstatě jde o nesmyslné plýtvání veřejnými prostředky i našimi zdroji, které by při lepším využití mohly přispět k dalším kvalitním vědeckým výsledkům. Nejjednodušším opatřením ze strany univerzitního vedení tu je standardizovat vedení přístrojových deníků tak, aby byl možný průběžný monitoring využití našich kapacit. Začít u těch nejdražších přístrojů a poté, co se systém zaběhne, postupně přecházet i na ty méně drahé. Bonifikovat ta pracoviště, která své vybavení dokáží efektivněji využívat – buď sama, nebo je sdílet s ostatními.

2.5 Externí příjmy

Od kvalitních univerzit se očekává, že se nebudou spoléhat jen na finance ze státního rozpočtu, ale že se dokáží prosadit i v tržním prostředí. Parametry znalostního transferu jako smluvní výzkum, příjmy z licencí či z poradenské činnosti jsou centrálně sledovány a univerzity jsou podle nich hodnoceny mimo jiné i ve výkonovém indikátoru K. V této oblasti máme značné rezervy: v tzv. segmentu 4 máme za externí příjmy

jen 7,66 % oproti 12,33 % za „Áčko“. Záleží tu sice především na iniciativě jednotlivých pracovišť, nicméně rektor by měl jednak k těmto aktivitám povzbuzovat a stimulovat je vhodnými intervenčními mechanismy, jednak pomoci vyhledávat a zprostředkovávat spolupráci s externími subjekty.

3. Třetí role

Kromě ústředních úkolů – vzdělávat a bádát – plní univerzita celou řadu „třetích rolí“, čímž se nejčastěji myslí všechny další vztahy s vnějšími neakademickými subjekty. Nejtypičtějšími příklady tu jsou spolupráce s průmyslovými či zemědělskými podniky a dalšími firmami, s místními samosprávami i vládními úřady, spolupráce s uměleckými a kulturními institucemi, popularizační aktivity, péče o talentovanou mládež, expertní činnost či participace na veřejné diskusi v mnoha ožehavých otázkách současnosti. Naprostá většina těchto aktivit vzniká odspodu z iniciativy jednotlivých pracovišť; úkolem rektora tu je zejména vyjadřovat podporu těm, kdo se těmto činnostem věnují, pomáhat zprostředkovávat potřebné kontakty, případně pomoci vyhledávat schémata, kterými se tyto aktivity financují. Budu rád, když se bude držet vysoká úroveň aktivit, které již mají dlouhodobou vynikající prestiž (příkladem tu zmíním třeba AFO, Pevnost poznání atd.) a když se budou úspěšně rozvíjet ty novější (například nedávno vzniklý hackathon zaměřující se na využití otevřených dat z olomouckého regionu). Velmi uvítám vznik dalších aktivit – například v zapojení do spolupráce s olomouckou municipalitou prostřednictvím iniciativy EUniverCities a v širším využití kvalifikačních prací k tvorbě společensky relevantních poznatků.

4. Péče o zaměstnance

Vedení univerzity musí dbát o náležitou péči o zaměstnance. Pracovněprávní vztahy na fakultách jsou sice zcela v gesci těchto fakult, ale rektor by měl dbát zejména na férové zacházení s lidmi napříč univerzitou. Tato problematika by si zasloužila mnohem delší text, než se vejde do desetistránkových tezí, zdůrazním tu tedy jen několik málo bodů, na které se chci zaměřit.

Bude nutné zcela nově zpracovat vnitřní mzdový předpis. Po všech peripetiích náš stávající předpis stále nevyhovuje a nedomnívám se, že máme šanci se ke kvalitnímu výsledku dopracovat vlastními silami. Budu chtít, aby to s jasným zadáním dostal jako zakázku externí subjekt, který také ponese odpovědnost za případné legislativní nedostatky. Předpis by měl umožňovat transparentní, férovou a motivační mzdovou politiku.

Velmi stojím o to, aby univerzita mohla nabízet benefity, jako je například univerzitní školka pro děti našich zaměstnanců a studentů, aby nabízela vhodná a atraktivní školení umožňující rychle se zorientovat v akademickém prostředí těm mladým, kdežto nám – věkovitějším zase držet krok v oblastech, které nám již unikají (za sebe mluvím třeba o problematice sociálních sítí). Chtěl bych, aby tyto benefity motivovaly ke zdravému životnímu stylu – třeba nabídkou snadno dostupných sportovních aktivit.

5. Principy financování

Jedním z nejdůležitějších úkolů rektora je předkládat návrh rozpočtu. Základní principy, kterých se chci držet, jsou poměrně jednoduché:

- základní stabilita by měla plynout z toho, že nominální částky by žádné fakultě neměly meziročně klesnout (pokud neklesnou zdroje z MŠMT),
- tam, kde jsou přicházející finance stanovovány algoritmičticky „shora“, držet se v maximální míře tohoto algoritmu i při dělení na fakulty,
- případné odchylky od tohoto algoritmu využít k motivačním mechanismům stimulujícím k žádoucím aktivitám,
- nová opatření zavádět pozvolna a omezitně: nejprve oznámit, jaké parametry se budou sledovat, poté zavést příslušné opatření v omezeném rozsahu a teprve poté, co se osvědčí a odladí se jeho případné nedostatky, je rozšířit.

V následujícím textu budou zmíněny konkrétnější postupy pro nejdůležitější části rozpočtu.

5.1 Příspěvek na vzdělávací a tvůrčí činnost

Toto je část rozpočtu definovaná ve vysokoškolském zákoně v §18 (2) a) a v „UPolštině“ se mu říká „jedenáctka“. Pro celou UP činí cca 1,6 miliardy korun a skládá se z tzv. „fixní části“ dle ukazatele A, která se mezi vysoké školy dělí poměrově (na UP připadne 6,33 % ze všech českých škol, cca 1,17 mld. Kč), z tzv. „výkonové části“ dle ukazatele K, kde různé školy soutěží v několika výkonových parametrech (pro UP to bylo v roce 2024 celkem 334 mil. Kč) a dále z ukazatele P určeného na „společenské priority“ (momentálně na lékařské a učitelské programy, celkem cca 100 mil. Kč, ale do budoucna se počítá s dalšími obory).

Fixní část („Áčko“) je školám garantována za předpokladu, že celkový počet jejích studentů neklesne pod předem stanovenou mez a zároveň neklesne její průměrný KEN (každý studijní program má na celostátní úrovni stanovený „koeficient ekonomické náročnosti“ a toto opatření hlídá, aby si vysoká škola nenahradila studenty v ekonomicky velmi náročných programech studenty v těch méně ekonomicky náročných). Dokud MŠMT nepřijde s jiným modelem financování (a je velmi záhodno, aby co nejdříve přišlo), má smysl se tohoto principu držet i v mezifakultním dělení. Občas zaznívají hlasy, že by se měl tento přístup opustit a fakulty by se měly otevřít soutěži o studenty. Toto by však mělo velmi negativní motivační efekt: vznikl by tlak na přijímání více studentů a na snižování nároků. Protože jde o hru s nulovým součtem, do systému by to žádné nové finance nepřineslo, pouze by to vedlo k vyššímu vynaloženému úsilí a většímu množství méně efektivní práce. Za smysluplné bych pouze považoval část nárůstu Áčka použít na bonifikaci žádoucích aktivit: spojování programů, sběr zpětné vazby od absolventů a jejich zaměstnavatelů, případně na stimulaci vzniku a efektivního fungování „rad programů“ složených ze zástupců zaměstnavatelů našich absolventů.

Výkonová část („Káčko“) se na celostátní úrovni dělí podle osmi ukazatelů ve kterých soutěžíme se čtyřmi dalšími univerzitami v tzv. 4. segmentu. Některé z těchto ukazatelů dávají dobrý smysl (např. bonifikace umělecké činnosti, mobilit, externích příjmů), jiné jsou spíše sporné (například zaměstnanost absolventů – indikátor nastavený tak, že při velmi nízké nezaměstnanosti v podstatě jen kvantifikuje množství absolventů násobených KEN, nebo množství zaměstnaných „cizinců“, tedy občanů jiných zemí než ČR – což znamená i občanů Slovenska). U těch ukazatelů, které mají dobrý motivační smysl, by měly příslušné finance přitéct těm, kteří k plnění ukazatele přispěli. U těch ostatních budu považovat za rozumné, když z nich postupně vzniknou motivační instrumenty podporující posun žádoucím směrem. Některé instrumenty by mělo být možné převzít od těch škol, u kterých se osvědčily (např. stimul pro kooperovanou mezifakultní výuku), další budou nejprve předmětem diskusí.

Ukazatel P – „společenských priorit“ – je adresný na konkrétní pracoviště a vedení univerzity do něj nebude zasahovat. Role rektora by ale měla být v aktivní diskusi na celostátní úrovni ohledně zařazení dalších potřebných oblastí do financování prostřednictvím ukazatele P. Domnívám se, že rozumnou politikou na celostátní úrovni by bylo postupným navyšováním ukazatele P přejít na systém kontraktivního financování (např. po vzoru Rakouska) a vedení UP by mělo být velmi proaktivní při formování tohoto systému.

5.2 Institucionální podpora na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (DKRVO)

V „UPolštině“ tzv. „třicítka“: jsou to peníze z MŠMT, které na rozdíl od „jedenáctky“ nelze použít na vzdělávací účely, ale čistě na výzkum a na aktivity s výzkumem spojené. Jsou definované v zákoně o podpoře výzkumu v § 3(3)a) a na UP činily v roce 2024 celkem 838 mil. Kč. Toto je velmi výrazná část, jejíž výše se odvíjí od hodnocení výzkumu. Také z tohoto důvodu je bytostným zájmem UP v nadcházejícím hodnocení uspět co nejlépe. Je nutné si uvědomit, že univerzity, které se nedostaly mezi ty nejlépe hodnocené, mají podstatně nižší DKRVO, a to i v poměru ke svému příspěvku na vzdělávací a tvůrčí činnost.

Stávající alokace DKRVO mezi fakulty z velké části pochází z výsledku celostátní soutěže „kafemlejnků“ (bodování výsledků a jemu přímo úměrné přiřazení financí v jedenácti oborových skupinách). UP byla v tomto ohledu velmi úspěšná a její podíl na DKRVO mezi všemi školami v „kafemlejnkovém“ období vzrostl z 6,0 % v roce 2011 na 8,5 % v roce 2017. Zejména díky vynikajícím výsledkům v hodnocení podle Metodiky 2017+ v roce 2020 pak podíl UP na DKRVO dále vzrostl na stávajících cca 9,2 % ze všech českých škol. (Pro srovnání: v „kafemlejnkovém“ období klesl podíl UK z 33 % v roce 2011 na 25 % v roce 2017 a poté, kdy se v hodnocení 2020 UK umístila mezi nejlépe hodnocenými školami, činí její podíl nyní 26 %.) Uvážíme-li, že jeden procentní bod dnes znamená cca 90 milionů korun ročně, jednalo se pro UP

o velmi významný posun. Na mnoha jiných univerzitách se však mezitím naučili dělat velmi kvalitní výzkum a udržet si získanou pozici tak nebude vůbec jednoduché.

Jak na celostátní úrovni, tak i na UP však není kvalita výzkumu rozprostřena rovnoměrně. Jsou tu obory, které jsou plně srovnatelné se světovou úrovní, ale i takové, které (napříč celou ČR) ve světovém srovnání zatím neobstojí. To se týká jak srovnání ve „tvrdých“ bibliometrických parametrech, tak i v peer-review hodnocení vybraných výsledků nebo ve společenské relevanci. Připomeňme, že v národním hodnocení 2020 se v tzv. Modulu 3 zaměřeném na společenskou relevanci naše fakulty umístily na pozicích excelentní, velmi dobré a dobré. Úkolem vedení nyní bude nastavit alokace DKRVO tak, abychom si jednak udrželi pozici tam, kde již výzkum na mezinárodně srovnatelné úrovni umíme, ale zejména abychom stimulovali posun i v ostatních oborech. Bude to vyžadovat velmi pečlivý přístup tak, aby s takto definovanými cíli byly prostředky vynaloženy co nejefektivněji. Tento problém se bude řešit i na celostátní úrovni – zejména ve společenskovědních a humanitních oborech má ČR ve srovnání s vyspělými zeměmi velké rezervy a dovést v těchto oborech kvalitu výzkumu na patřičnou úroveň bude jednou z hlavních výzev. Chci, aby byla UP mezi těmi institucemi, které v tomto směru budou hrát vůdčí roli.

Systém alokací DKRVO hodlám nastavit podle vzoru univerzit, které tu jsou před námi. Jako rozumný model tu považuji rozdělení DKRVO na tři části: stabilizační složku „kontraktovou“, výkonnostní složku a motivační složku. Kontraktová složka garantuje fakultě na několik (typicky pět) let určitou výši prostředků s tím, že v rámci „kontraktu“ děkana s rektorem se fakulta zavazuje plnit konkrétní indikátory vztahující se k předem dohodnutým cílům. Výkonnostní složka je časově proměnlivá a bonifikuje nejlepší dosažené výsledky v posledním období – může se vztahovat k měřitelným veličinám postiženým v modulech M1 a M2, k vysoutěženým projektům, případně k dalším parametrům – k oborově normované citovanosti, k významným mezinárodním oceněním atd. Motivační složka pak slouží k podpoře konkrétních žádoucích aktivit – k podávání mezinárodních projektů, k podpoře mentoringových schémat začínajících výzkumníků, k podpoře mezioborové spolupráce více fakult atd. Konkrétní nastavení jednotlivých parametrů pak bude předmětem diskuse, ve které chci v maximální míře využít doporučení nezávislých externích expertů (zejména mezinárodní rady UP a členů mezinárodních panelů, kteří hodnotili naše pracoviště ve „cvičném“ hodnocení 2023). Cílem bude zohlednit veškerá oborová specifika tak, aby ve všech našich výzkumných oborech DKRVO co nejefektivněji sloužilo k tomu, k čemu má – tedy k našemu dlouhodobému koncepčnímu rozvoji.

5.3 Odvody

Otázka, která u nás byla dlouhodobě přehlížena a kterou bych chtěl otevřít, jsou finanční odvody rektorátu a centrálním jednotkám. Jakým způsobem je alokovat na jednotlivá pracoviště? Základní filozofie je ta, že hlavní úkoly univerzity – tedy vzdělávat a bádát – plní jednotlivá akademická pracoviště. Rektorát a centrální jednotky jim pak k tomu zajišťují podmínky a poskytují nezbytné služby. Aby systém mohl efektivně fungovat, mělo by financování těchto služeb být v dostatečné míře transparentní, spravedlivé a motivační. Dosavadní systém, kdy odvody jsou počítány úměrně obratu v některých položkách, příliš nemotivuje k efektivnímu nakládání se zdroji. Je tu možné si vzít příklad ze škol, kde se odvody stanovují na principech podobných „full-cost“ metodice výpočtu nepřímých nákladů projektů (projekt cílící na vhodný full-cost model řešila UP spolu s dalšími školami v roce 2011, bohužel však z jeho výsledků u nás nebylo nic aplikováno). Spotřeba „služeb“ se odhaduje pomocí „cost-driverů“, které jsou relativně snadno zjištělné a použitelné k výpočtům. Pracoviště pak „platí“ úměrně odhadu spotřebovaných služeb. Příkladem mohou být užívané plochy místností – pokud se podle nich stanoví část odvodů (a některé školy to tak dělají), vzniká silná incentiva k efektivnímu využívání prostor (a výše zmiňované prázdné laboratoře by tak byly nemyslitelné). Protože služby centra vždy spotřebovávají lidé, bývá častým cost-driverem množství lidí (zaměstnanců i studentů) na jednotlivých pracovištích. Dokáží si ale představit, že v rámci solidarity by tu nevystupovaly počty zaměstnanců (ať „hlav“ či FTE), ale mzdové náklady: pracoviště, které si může dovolit vyplácet vyšší mzdy, by se na financování centrálních jednotek podílelo větším dílem. Každopádně ale při zavádění změn hodlám postupovat předvídatelně a obezřetně: nejprve prodiskutované opatření nechat schválit a pak v následujícím období zavádět postupně v malém měřítku (malé procento celkových odvodů). Teprve poté, kdy se odstraní jeho nedostatky a osvědčí se, tak jej případně rozšířit na větší část.

6. Rozvoj univerzity

6.1 Strategie a investiční výstavba

Dlouhodobý rozvoj univerzity by měl být podložen kvalitně vypracovanou strategií. Ta by měla být obsažena v dokumentu, z něhož by mělo být jasné, jaké investiční akce, v jakém pořadí a proč chce univerzita podnikat, a jak chce mít zajištěno jejich financování. Tomu příliš neodpovídá stávající situace, kdy se sice ve strategickém záměru dočteme, že hodláme budovat kampus na Středním východě, ale nic o tom, že máme zájem rozšířit svůj kampus v centru města, pokud se k tomu naskytne vhodná příležitost. Bez ohledu na schválenou strategii pak rozhodnutí o strategicky zásadních investicích probíhají víceméně chaoticky na základě ad hoc jednání bez kvalitně vypracované ekonomické analýzy (ilustrací je usnesení senátu žádající detailní ekonomické analýzy k potenciálnímu nákupu Hanáckých kasáren *poté*, co již k nákupu zaujal kladný postoj a s nákupem vyjádřila souhlas správní rada). Budu chtít, aby měla univerzita nově a kvalitně vypracovaný strategický záměr: na základě dobře definovaných a vydiskutovaných zájmů součástí univerzity by měl být vypracován profesionálním způsobem s využitím externího subjektu. K takto vytvořenému dokumentu by se měly vyjádřit fakultní senáty a teprve poté jej budu chtít předložit k projednání vědecké radě a ke schválení univerzitnímu senátu a správní radě.

6.2 IT podpora, facility management

Rozvoj univerzity je nemyslitelný bez kvalitního zázemí v informačních technologiích. Neobejde se bez nich žádné pracoviště a efektivní řízení je nemožné bez kvalitního sběru dat, jejich zpracování a vyhodnocování. Z doby, kdy jsem měl jako prorektor na starosti také IT, vím, jak komplexní problém to je, a je mi jasné, že tu půjde o náročný běh na dlouhou trať. Ze služeb, které centrální jednotky univerzity poskytují, ale chci mít IT jako hlavní prioritu. Budu usilovat o to, aby co nejvíce agendy mohlo probíhat jednoduše elektronicky bez tištění a podepisování papírů, aby potřebná data pro rozhodování byla snadno dostupná. Považuji za úspěch, jak se vlastními kapacitami podařilo elektronizovat agendu pracovních cest, a budu chtít, abychom se posunuli dál i v mnoha dalších „každodenních“ záležitostech: v agendě akademických orgánů – vědeckých rad či senátů, v agendě akreditací atd. Chci, abychom tu měli funkční „facility management“ – tedy systém umožňující efektivní správu budov. Byť jeho postupné zavádění doporučila komise pro IT už v roce 2021, vedení UP zatím nenašlo odvalu vystoupit z komfortní zóny a věc prosadit. I když to na začátku bude znamenat jisté nepohodlí, jsem přesvědčen, že z dlouhodobého hlediska se to výrazně vyplatí. V souvislosti s IT je nutné dbát i na kybernetickou bezpečnost. Kromě profesionálního technického zabezpečení je tu nejdůležitější práce s lidmi (říká se, že pro kyberbezpečnost se nejzranitelnější část systému nachází mezi židli a monitorem): cílené proškolení a upozorňování na chyby a jejich důsledky by mělo patřit k samozřejmostem.

7. Udržitelný rozvoj

Problematika udržitelného rozvoje byla v mé gesci v době, kdy jsem byl prorektorem. Měl jsem velké štěstí na tým, díky němuž se podařilo tuto agendu na UP zavést a pozdvihnout na úroveň, která v řadě ohledů inspirovala i jiné univerzity v ČR i v rámci Aurory: byli jsme mezi prvními s vypracovanou strategií udržitelného rozvoje, máme zpracovaný energetický audit, rozběhlo se tu množství aktivit podporujících biodiverzitu (květnaté louky), rozumné nakládání s odpady (využití gastroodpadu k výrobě bioplynu) a mnoho dalších, kde můžeme být příkladem ostatním. Budu chtít, aby v této oblasti UP pokračovala v nastoupeném kurzu. Za sebe osobně budu rád, když univerzita ve spolupráci s městem bude pracovat na tom, aby Olomouc byla mnohem vstřícnější k cyklistům a chodcům a naši studenti i zaměstnanci byli motivováni dopravovat se zejména těmito zdravějšími způsoby dopravy, kdežto svým autům dopřávali co nejvíce odpočinku doma v garáži. Každopádně ale chci dbát na to, aby i v oblasti udržitelného rozvoje UP přispívala tím, co jí přísluší nejvíce: kvalifikovanou expertízou a kritickou diskusí podloženou solidními argumenty, ve které nepodlehne ideologickým zkratám.

8. Vnější působení

Rektor musí v první řadě **upozorňovat politiky na výrazné podfinancování českého vysokého školství a vyžadovat nápravu**. To sice bývá předmětem vyjádření vysokoškolských reprezentací (Rada VŠ a Česká konference rektorů), ale to nestačí. Je třeba připomínat, že i podle nezávislých statistik (Eurostat a OECD –

dokument Education at a Glance) je u nás vysoké školství podporováno výrazně menším dílem veřejných financí než ve vyspělých zemích. Konkrétně – podle posledního vydání Education at a Glance činí v ČR vládní výdaje na terciární vzdělávání včetně VŠ výzkumu 1,9 % celkových vládních výdajů, přičemž bez zahrnutí výzkumu to je 1,2 % vládních výdajů (zahrnuty v tom jsou i strukturální fondy). Průměr pro OECD je přitom 2,7 % (včetně výzkumu) a 2,0 % (bez výzkumu). Rozdíl 0,8 procentního bodu v případě českého státního rozpočtu dělá cca 18 miliard korun, které ve vysokém školství ročně chybí - pokud bychom se chtěli dostat na průměr zemí OECD. Pokud by se tato částka rozprostřela mezi české VŠ ve stejných poměrech jako „Áčko“, byl by podíl UP 6,3 %, tedy cca 1,1 miliardy ročně!

I kdybychom se spokojili s tím, že v rámci OECD bude české vysokoškolské vzdělávání podporováno výrazně podprůměrně (což bychom neměli), zásadní problém je, že podíl VŠ na veřejných financích dlouhodobě klesá. Nedávná analýza vypracovaná společně Radou VŠ a ČKR na podrobných výpočtech ukazuje výrazný pokles reálných příjmů VŠ mezi lety 2009-2023 a dochází k částce kumulovaného deficitu 10 až 11 miliard korun. To se musí logicky odrazit v erozi kvality: za málo peněz se kvalitní vzdělávání dlouhodobě poskytovat nedá a je zejména na rektorech, aby toto neustále a srozumitelně politikům vysvětlovali.

V rámci ČKR by UP měla tlačit na **prosazení změny systému financování**. Namísto každoročních licitací, jakého drobného navýšení (sotva pokrývajícího inflaci) se vysoké školy dočkají, a poté debat, jakým vzorcem se tato částka poměrově „rozemele“ mezi jednotlivá pracoviště, měli bychom přejít na systém **kontraktového financování**. Vzorem by mohlo být například Rakousko. Škola uzavírá se státem víceletý kontrakt, ve kterém se zavazuje plnit konkrétní indikátory v oblasti výzkumu, vzdělávání a třetích rolí, kdežto stát se zavazuje škole poskytovat předem nasmlouvané finance. To pak umožní dlouhodobější koncepční plánování a ušetří to spoustu energie, kterou zatím věnujeme hašteření o podružnostech. V rámci změny systému financování by se též měla opustit stávající dvojkolejnost „příspěvku“ a DKRVO, která násilně odtrhává výzkumné aktivity od vzdělávacích. Systém by měl stavět na tom, že největší hodnota vysokých škol spočívá v synergii a vzájemném prolínání výzkumu a vzdělávání. Ač je stávající ČKR relativně aktivní co se týče upozorňování na podfinancování VŠ, téma změny systému financování tam v podstatě nezaznívá – tuto debatu bych tam chtěl otevřít.

Návrhy v tomto směru jsem předkládal i v rámci nedávného sběru podnětů RVŠ k iniciaci nového VŠ zákona. Dalším návrhem, který jsem tam podal a který bych chtěl prosazovat i v rámci ČKR, je **otevření senátů i zástupcům technicko-hospodářských pracovníků**. Takto to funguje i ve zmiňovaném Rakousku a jsem přesvědčen, že by to odráželo stávající situaci, kdy se většina THP identifikuje se svou školou stejně jako její akademičtí pracovníci či studenti, takže by to bylo fér.

Velký význam má **systému hodnocení výzkumu**: i zde by měl rektor aktivně vstupovat do celostátní debaty.

Nad rámec českého prostředí by se měli rektori aktivně účastnit i debat týkajících se **evropské vzdělanostní a výzkumné politiky**. Jejich zapojení do těchto debat by se mělo uskutečňovat jednak prostřednictvím aktivit ČKR, jednak Aurory či Asociace evropských univerzit EUA. K tématům bude patřit zejména formování příštího rámcového programu EU pro výzkum a inovace FP10, integrita výzkumné práce versus tlak na výkon, akademické svobody a jejich vztah k bezpečnostním otázkám, ale i problematika politiky open-access a jejich ekonomických dopadů (přeměna obrovského množství veřejných financí v zisk několika málo vydavatelských domů, které mají s tvorbou vědeckých publikací jen zcela mizivé náklady).

Poděkování

Naprostá většina zde uvedených myšlenek není původem mých vlastních. Pocházejí od mnoha lidí, s kterými jsem vedl nesčetné diskuse a polemiky o fungování vysokého školství, a protože jim zde nemohu poděkovat všem jmenovitě, zmíním, že to byli kolegové, studenti, známí a přátelé tuzemští i zahraniční. Patří k nim rektori i rektorky-bývalí i stávající, výzkumníci, úředníci, sekretářky, údržbáři, proděkaní a proděkanky, doktorandi i doktorandky, úřednice, děkani, projektové manažerky, senátorky, ajťáci a ajťáčky, prorektori, senátoři, prorektorky, technici, rodiče studentů a mnoho dalších. Bez jejich nápadů a podnětů by tento text nemohl vzniknout, a proto jim všem patří můj velký dík.

Tomáš Opatrný, 5. ledna 2025