

# prof. MUDr. Martin Procházka, Ph.D.

volební teze - UPgrade UP vol. 2

---

## I. Kdo jsem a proč chci být i nadále rektorem Univerzity Palackého

Jsem profesí lékař, pedagog a vědec, zároveň jsem už od svých studentských let členem akademické obce Univerzity Palackého v Olomouci (UP). Před třiceti lety jsem dokončil studium na Lékařské fakultě UP (LF UP) a nastoupil na Porodnicko-gynekologickou kliniku Fakultní nemocnice Olomouc (FN) a LF UP v Olomouci. Specializační vzdělání jsem později získal v oborech gynekologie a porodnictví, lékařské genetiky, perinatologie a fetomaternální medicíny. Jako pedagog se věnuji výuce studentů na Lékařské fakultě i Fakultě zdravotnických věd UP (FZV UP), ve vědecké práci se zaměřuji na závažné komplikace těhotenství a na problematiku geneticky podmíněných poruch krevního srážení. Vedl jsem Ústav porodní asistence FZV UP, Ústav lékařské genetiky LF UP a FN Olomouc, byl jsem děkanem FZV UP. Od roku 2021 jsem rektorem Univerzity Palackého a od září 2024 jsem rovněž prezidentem globální univerzitní sítě AURORA, která je zároveň aliancí evropských univerzit a nás staví mezi evropskou elitou.

Ve volebních tezích pro mé první funkční období jsem deklaroval pocit odpovědnosti, který cítím jako člen akademické obce naší univerzity, jako akademik, který je součástí vysokého učení se staletou tradicí. Vnímám tento pocit ještě naléhavěji, připomenu-li si historii naší univerzity, kterou naši předkové dokázali provést obdobím válek, živelných pohrom i politických změn. Za dobu svého působení v čele univerzity jsem stál před několika podobnými výzvami, ať se jednalo o celosvětovou pandemii covidu, nebo o potřebu rychle a účinně pomoci lidem zasaženým válkou, můj pocit odpovědnosti přetrvává pro další důležité výzvy.

Stále se domnívám, že aktuální celospolečenská situace klade na univerzity ty nejvyšší nároky nejen v oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu, ale zároveň přináší také povinnost reagovat na aktuální dění, hrozby i překotné technologické změny. Na naléhavosti a aktuálnosti neztratilo nic z toho, o čem jsem přemýšlel před svým nástupem do pozice rektora. Nyní však mohu navíc využít veškerých nabytých zkušeností a vztahů z České konference rektorů, Asociace výzkumných univerzit a také z jednání na ministerské úrovni a navázat na ně úsilím o členství v předsednictvech těchto institucí. Naše alianční aktivity nám umožní zakládat vnitrostátní aliance.

Globalizovaná společnost aktuálně čelí novým výzvám v souvislosti s válečnou agresí ve světě, opět se vrací riziko konfliktu či jaderné hrozby, rostoucí ekonomické rozdíly zvyšují napětí ve společnosti a vedou k sociálním nepokojům. Rozvoj nových digitálních technologií vedle nesporného pokroku odhaluje také zranitelnost informačních systémů, roste množství kybernetických útoků ohrožujících kritickou infrastrukturu, kyberprostorem se šíří dezinformace, nepravdivé zprávy, které mohou manipulovat veřejným míněním, digitální prostor se dále rychle mění s nástupem umělé inteligence. To vše má dopad na každodenní činnosti na naší univerzitě i na způsob výuky našich studentů.

Všechny uvedené globální aspekty vyžadují úzkou spolupráci nejen mezi institucemi, ale zejména kooperaci centra i součástí, nás všech uvnitř univerzity. Musíme těmto výzvám čelit společně, abychom před riziky dokázali naši univerzitu nejen ochránit, ale zároveň abychom zvládli nadále plnit roli instituce, která na základě svých vědomostí, znalostí a vědeckého know-how pomáhá řešit tyto problémy i ve prospěch svého okolí. Chceme-li tedy na aktuální výzvy rychle reagovat, je nutné vystoupit z paradigmatu

tradiční kamenné univerzity, musíme být sami iniciativní a poskytovat účinná a autonomní řešení, předvídat a jednat rozhodně ve věcech zcela nečekaných nebo strategicky připravovaných.

## II. Analýza současného stavu UP

Když jsem na jaře před necelými čtyřmi lety přebíral vedení univerzity, ani zdaleka jsem netušil, jak různorodé výzvy a problémy na mě a můj prorektorský tým čekají. Věděl jsem, že kandiduji na exponovanou pozici a že přede mnou bude stát řada nelehkých, komplikovaných a mnohdy téměř neřešitelných výzev a úkolů. V širším povědomí byl již tehdy silně vyostřený interní spor Přírodovědecké fakulty UP (PřF UP) a Vysokoškolského ústavu UP (CATRIN). Dlouhodobě se ozývaly výhrady k práci a fungování rektorátu i některých centrálních jednotek, řešit bylo třeba komplikovanou personální politiku, panovala nespokojenost s transparentností informací a celkovou interní komunikací, problematické bylo rovněž sestavování rozpočtu univerzity a jejich jednotlivých součástí. Metodika dělení rozpočtu a její úprava byla a stále je velmi ožehavým tématem. Bylo dále nutné se věnovat také problematice výstavby nových budov, dislokaci prostor stávajících objektů, ale také novým požadavkům vyplývajícím z národní i evropské legislativy. Bylo nezbytné řešit nespočet dalších úkolů.

Se vsí pokorou se odvážím vyjádřit přesvědčení, že se řada věcí za poslední čtyři roky vyřešila, změnila, nebo alespoň částečně posunula správným směrem. Při ohlédnutí zpátky zároveň mohu s čistým svědomím říci, že jsem v řadě věcí před čtyřmi lety nevědomky, možná až naivně věřil, že se za dobu mého rektorování vyřeší. Nevyřešila, leč soudit a kritizovat z vnějšku, bez znalosti konkrétních okolností, podkladů a souvislostí, je snadné, ale plané. Až při analýze konkrétních oblastí a jednotlivých problémů se ukázalo, o jak komplikovanou mozaiku se jedná. Teprve po bližším vhledu do těchto segmentů jsem pochopil, jak propletený organismus univerzita je a jak se – byť třeba jen malou změnou – spustí celý řetězec událostí. Zároveň je to organismus v řadě oblastí závislý na nespočtu vnějších i vnitřních faktorů, které se do každodenního chodu mnohdy zcela neviditelně propisují a ovlivňují jej. Od politické a finanční situace České republiky a nastavení financování vysokých škol z nejvyšší úrovně, přes splnění řady interních kritérií, které se stávají základním faktorem pro podávání žádostí o projekty a granty, až po nadstandardní práci řady nepostradatelných zaměstnanců. Proto jsem se nakonec přiklonil k řešení jednotlivých problémů tzv. metodou Kaizen, tedy postupnými dílčími, mnohdy nenápadnými krůčky vpřed, nikoli extrémními postupy a razantními zásahy. V duchu této metody budu postupovat i v případě mého druhého rektorského období, neboť jsem se poučil a věřím, že pouze vytrvalými malými kroky vpřed je možno postupně, nenásilně a na základě naslouchání názorům druhých, prosadit potřebné změny a směřovat celý univerzitní organismus k rozvoji a pozitivní budoucnosti. Je potřeba pokračovat v celkovém UPgrade UP.

Před univerzitou stojí, a i nadále budou stát problémy větší i menší, interní i externí. V současné chvíli je potřeba dořešit dlouhodobě problematickou situaci související se vznikem CATRIN. Troufnu si říci, že se za mého dosavadního působení v čele naší univerzity podařilo posunout interpersonální komunikaci do smířlivější linie a alespoň některé postupné kroky vedoucí k dlouhodobě stabilnímu řešení nastavit, nebo alespoň jejich řešení nastítnit, a to ačkoliv se nám ještě zcela nezdařilo dokončit technickou stránku procesu vzniku vysokoškolského ústavu. Opakovaně jsme byli svědky toho, že radikální názory zaznívají z jedné i druhé strany, já chci ale pokračovat v postupném řešení ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Přes veškerou mou snahu se doposud nepodařilo tento spleť problémů vyřešit, nicméně věřím, že delší, i když bolestivá cesta, je ta správná. Je to cesta, která podpoří důvěru a spolupráci a bude z dlouhodobého pohledu akceptovatelná nejen pro obě strany sporu, ale také pro Akademický senát UP.

Řada dalších komplexních problémů a výzev, jejichž řešení musí pokračovat, také nepočká. Mním tím zejména přípravu na kontrolu plnění požadavků souvisejících s HR Excellence in Research Award – mezinárodním standardem pro pravidla kvality v řízení a rozvoji lidských zdrojů ve vědě a výzkumu, mám

na mysl i pokračování analýzy rovného odměňování zaměstnanců a přípravu na řešení legislativních dopadů evropské i národní legislativy spojené s implementací směrnice EU k transparentnosti odměňování a jejího vykazování od poloviny roku 2027. S tím souvisí také změny v rámci interního přerozdělování finančních prostředků mezi jednotlivými součástmi. Mezi důležité výzvy a úkoly patří i příprava na znovuzískání institucionální akreditace v roce 2028 a rovněž snaha o udržení pozice ve skupině nejlépe hodnocených univerzit v ČR.

Všem těmto výzvám a nelehkým úkolům se bude muset postavit nejen rektor a jeho prorektorský tým, ale podstatná je součinnost a hledání kompromisu zejména ve spolupráci s děkany. V řadě těchto oblastí jsem už řadu kroků učinil. Z mého pokynu tak například vznikla interní pracovní skupina řešící přerozdělování finančních prostředků, jejíž součástí jsou zástupci všech fakult. Vznikly také interní skupiny zabývající se pracovní právní problematikou či procesem dodržování a nastavení řídicích procesů souvisejících s finanční kontrolou. Je ovšem potřeba pokračovat a postupně nalézt řešení a kompromisy ve všech těchto stěžejních oblastech.

### III. Konkrétní priority a cíle pro mé druhé funkční období

V další části svých tezí předkládám přehled nejvýznamnějších výsledků, kterých jsme díky naší společné práci dosáhli v průběhu mého prvního funkčního rektorského období (2021–2024). A protože od rozdělané práce nikdy neutíkám, předkládám zároveň hlavní úkoly, které je z mého pohledu potřebné dokončit tak, abychom v roce 2028 mohli po 10 letech úspěšně projít znovuzískáním institucionální akreditace. To bude v nadcházejícím období jeden z nejdůležitějších úkolů pro nově zvoleného rektora.

**V oblasti vzdělávání** se nám v uplynulém funkčním období podařilo významně posílit digitalizaci vzdělávání a rozšířit zajištění online nástrojů pro flexibilní formy výuky. Důležitá byla také naše úspěšná práce při vytváření studijních předmětů pro virtuální a hybridní mobilitu, pokročili jsme jako jedni z prvních v České republice s přípravou nástroje uznávání výsledků předchozího učení a výuky pomocí tzv. microcredentials. V oblasti digitalizace jsme posílili proces hodnocení studijních programů v rámci online informačního systému pro přípravu akreditačních spisů, což velmi usnadnilo vlastní proces schvalování. Rovněž jsme významně podpořili studentské aktivity, a to jak finančními prostředky na činnost studentských spolků, tak i zřízením pozice koordinátora studentského klubu či realizací studentských přednášek a podporou dobrovolnické činnosti studentů. Dále jsme podpořili studenty se specifickými potřebami stanovením standardů služeb a realizací studentských kurzů, které zvyšují jejich kompetence. A v neposlední řadě jsme podpořili také studenty-rodice a systematicky jsme posilovali jejich kariérní rozvoj formou individuálních konzultací v kariérním a poradenském centru či prostřednictvím tematických kurzů a seminářů.

O studium na UP je nadále velký zájem, počty uchazečů ani studentů neklesají. V roce 2023 podali uchazeči o studium na UP bezmála 36 000 přihlášek, což významně převyšuje počet studentů, které můžeme přijmout. V posledních čtyřech letech dochází rovněž k mírnému navyšování počtu studií. Setrvalý stav panuje v počtu studentů na jednoho akademického pracovníka (15–16), což je oblast, kterou bychom chtěli do budoucna optimalizovat, abychom dosáhli vyšší kvality výuky a umožnili našim studentům individuálnější přístup vyučujících. Rovněž oblast celoživotního vzdělávání zažívala v posledních letech nárůst zájmu o vzdělávací programy a kurzy, v některých případech se jednalo až dvojnásobné počty v roce 2023 ve srovnání s rokem 2021. Zaměřovali jsme se nejen na externí uchazeče, ale pracovali jsme také na systému vzdělávání a proškolení zaměstnanců UP napříč různými spektry – rozvoj pedagogických kompetencí, agenda tzv. soft skills (měkké dovednosti, jako například komunikace, prevence syndromu vyhoření, work-life balance apod.), proškolení v oblasti ochrany měkkých cílů, periodická školení poskytování první pomoci, školení v oblasti open science nebo v oblasti práv duševního vlastnictví.

## Mé vize pro oblast vzdělávání

1. Chci univerzitu co nejlépe připravit na znovuzískání institucionální akreditace v roce 2028.
2. Je potřebné dokončit optimalizaci stávajících studijních programů, zajistit jejich průběžné hodnocení a podpořit mezifakultní a mezioborovou spolupráci.
3. Chci podpořit další rozvoj joint degree studijních programů, zejména s partnerskými univerzitami v rámci aliance AURORA, je ovšem třeba rozběhnout i systém sdílení kapacit s partnerskými univerzitami v ČR.
4. Na základě pilotního programu jsme si ověřili, že je důležité dále podporovat rozvoj programů celoživotního vzdělávání v kontextu microcredentials a jejich uznávání (v rámci studia na UP, ve spolupráci s partnerskými univerzitami v alianci AURORA a příp. dalšími globálními partnery).
5. Je potřebné dále podporovat rozvoj výukových kompetencí akademických pracovníků např. vybudováním specializovaného centra a také poskytovat mentoring a koučink začínajícím vyučujícím.
6. Chystám se dokončit digitalizaci studijní agendy a její implementaci v souladu s novelou zákona o vysokých školách a dalším vývojem IS STAG.
7. Potřebujeme zajistit další rozvoj informačního systému pro akreditace AKRUP včetně testování nástrojů pro algoritmicizaci s využitím AI.
8. Chci umožnit další rozvoj podpory studentů se specifickými potřebami včetně mimořádně talentovaných studentů a socioekonomicky znevýhodněných studentů.
9. Je potřebné dokončit optimalizaci modelu metodiky financování výuky na UP, s čímž souvisí nový způsob dělení příspěvku MŠMT v ukazateli A.
10. Chystám se posílit podporu zájmu a potřeb studujících např. posílením počtu studentských zástupců v kolegiu rektora a pokračovat i v podpoře studentských spolků.

**V oblasti vědy a výzkumu** jsme vytvořili systém kariérního poradenství a mechanismus pro ochranu studentů doktorských studijních programů (DSP), a také přijali opatření pro tvorbu sociálního zázemí a sladění akademické kariéry a rodinného života studentů DSP.

Počty profesorů se v posledních třech letech navýšily, počty docentů spíše stagnují. Proto se chceme v dalším období zaměřit také na podporu kariérního růstu akademických pracovníků v této oblasti. Za pozitivní trend lze označit skutečnost, že univerzita získala v roce 2023 výrazné navýšení finanční podpory ze strany MŠMT na výzkumnou činnost ve srovnání s rokem 2022. K pozitivním výsledkům patří také nárůst publikačních výstupů UP v Q1 a D1 (na Scopus dle SJR dle Scopus kategorií) oproti roku 2021. V některých kategoriích (např. v citacích publikací) dochází k pozvolnému poklesu, v této chvíli pracujeme na analýze příčin i návrhu opatření. V posledních letech UP také intenzivně podporuje mezioborovou a mezinárodní výzkumnou spolupráci, v roce 2023 působilo na UP 12 mezioborových center a byly vydány stovky společných publikací s desítkami významných zahraničních institucí. V letech 2023–2024 byly za spoluúčasti všech součástí připraveny a vydány exkluzivní vnitřní normy k ochraně autorských práv a správě výzkumných dat. Dále dochází k soustavnému proškolení v těchto oblastech a implementování principů efektivní správy dat prostřednictvím centrální podpory. V roce 2023 také UP přistoupila k podepsání mezinárodního Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA), kterým se hlásí k progresivnímu a udržitelnému systému hodnocení výzkumu.

V oblasti transferu technologií dochází na UP v posledních letech k poklesu objemu získaných finančních prostředků, což je oblast, kterou chceme v dalším období podpořit. Jedním z klíčových kroků pro intenzivnější propojení univerzitní a aplikační sféry bylo otevření nové budovy VTP-D v areálu Envelopa, ve kterém sídlí společně Vědeckotechnický park UP (VTP UP), Inovační centrum Olomouckého kraje a regionální firmy, což umožní do budoucna těsnější propojení a intenzivnější spolupráci s aplikační sférou.

## Mé vize pro oblast vědy a výzkumu

1. Chci dokončit implementaci doporučení pro vědeckovýzkumnou činnost vzešlá z hodnocení mezinárodního evaluačního panelu dle Metodiky 17+, podrobně se zabývat doporučeními, která vzejdou z hodnocení dle Metodiky 2025+, a dále je zohlednit při revizi vnitřních procesů a tvorbě metodiky dělení DKRVO.
2. Inicioval jsem zpracování Strategie hodnocení UP jakožto výzkumné instituce definující principy excelence v tvůrčí činnosti vč. zhodnocení společenské relevance výzkumu.
3. Chci zajistit vznik systémových stimulačních nástrojů pro podporu excelentního výzkumu, pro podávání projektů ve významných mezinárodních schématech (ERC, Horizon ad.) a pro publikace nejvýznamnějších typů publikačních výstupů dle Metodiky 17+ (vybrané výsledky pro Modul 1, publikační výstupy typu D1, Q1, Q2).
4. Chystám se posilovat metodickou podporu tvůrčí činnosti na UP, a to v podobě virtuálního centra podpory VaV využívajícího služby jednotlivých úseků RUP pro podporu akademických a vědeckých pracovníků UP.
5. Nadále budu podporovat kariérní růst akademických pracovníků a využití motivačních nástrojů pro úspěšné interní řízení v rámci habilitací a profesur.
6. Chci podpořit vznik strategie Open Science 2.0 spolu s dalším rozvojem efektivní správy výzkumných dat.
7. Chci zajistit implementaci datových skladů a data managementu pro sumarizaci a vyhodnocování výsledků tvůrčí činnosti.
8. S ohledem na klesající výsledky chci systematicky posílit spolupráci s aplikační sférou prostřednictvím VTP UP a zajistit vzdělávání akademických, vědeckých pracovníků a studentů DSP v oblasti transferu poznatků, ochrany duševního vlastnictví a projektové činnosti.
9. Zajistím maximální možnou podporu Hodnocení UP v roce 2025 s ohledem na koordinaci procesů uvnitř UP, hodnocení Mezinárodním evaluačním panelem, jehož složení jsem navrhl. Zajistím i reprezentaci vůči externím orgánům při zpětné vazbě k Hodnocení 2025.

**V oblasti strategického řízení a řízení kvality** jsme pro evidenci a následné vyhodnocování výsledků vzdělávací činnosti implementovali na UP datové sklady umožňující automatizovaný sběr a sumarizaci dat. Dokončili jsme aktualizaci procesní mapy UP, zahájili jsme optimalizaci systémů hodnocení, systému IS HAP na základě připomínek zástupců zaměstnanců a národní Metodiky 17+ a implementaci systému IS HOP pro hodnocení ostatních pracovníků UP. Za systém řízení kvality činností UP postavený na evropském modelu excelence EFQM jsme v roce 2023 získali první místo v Národní ceně kvality ČR v programu Excellence v kategorii veřejný sektor.

Významně jsme na UP v posledních letech posílili oblast udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Zpracovali jsme Strategii udržitelného rozvoje UP a zrealizovali řadu procesních i investičních opatření pro dodržování udržitelných principů ve všech oblastech činnosti UP. I tady postupujeme v souladu s našimi partnery v evropské alianci AURORA, jejíž náplní je mj. koordinace cílů zapojených univerzit v oblasti sociálního dopadu jejich aktivit a podpory udržitelného rozvoje.

V oblasti třetí role univerzity jsme získali v roce 2022 Cenu hejtmána Olomouckého kraje za společenskou odpovědnost v kategorii organizace veřejného sektoru, v roce 2023 první místo v národní soutěži Podnikatelský projekt roku za výstavbu budovy VTP-D – Envelopa HUB, která přirozeně propojila výzkumnou činnost UP s regionální aplikační sférou. V roce 2024 jsme získali Cenu Olomouckého kraje za přínos v oblasti životního prostředí v kategorii významný počín v separaci a recyklaci odpadů.

**V oblasti komunikace** nadále rozvíjíme koncept budování jednotné značky univerzity, zvýšili jsme počet platforem pro komunikaci strategických změn, zavedli jsme pravidelné informování o výstupech z porad

vedení v Portálu UP, pokračuje pravidelné rozesílání elektronického newsletteru v českém a anglickém jazyce e-mailem pro všechny zaměstnance a studenty, kde jsou pravidelně shrnuty základní klíčové informace, události, ale také nově vydané či aktualizované vnitřní normy. Využili jsme nové možnosti sociálních sítí a pravidelně informujeme o nespočtu aktivit a akcí, které univerzita pořádá nebo na nich participuje. Pokračujeme v produkci propagačních materiálů, rozvoji univerzitního merche a podpoře univerzitního komunitního centra UPointu, v realizaci pravidelného mediálního monitoringu a benchmarkingu a v podpoře univerzitních kampaní v regionu i v zahraničí.

### **Mé vize pro strategické řízení, řízení kvality a oblast komunikace**

1. Je nutné důsledně oddělit řízení univerzity na standardní servisní a administrativní procesy (procesní řízení) a strategická rozhodování managementu UP vymezená po dohodě s děkany fakult (strategické řízení).
2. Chystám se posílit kolegium rektora o dalšího studentského zástupce s cílem získat objektivnější vhled na potřeby a problémy studentů.
3. Dále chci podpořit, posílit a prosazovat zásady udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti UP v souladu se společnými principy vznikajícími v rámci spolupráce univerzit v alianci Aurora.
4. Chci zacílit na celé spektrum moderních nástrojů vnitřní a vnější komunikace, která musí být otevřená, srozumitelná a transparentní a řídit se jasnými etickými pravidly.
5. Budu realizovat pravidelné zjišťování zpětné vazby prostřednictvím dotazníků a anket u všech cílových skupin, ke kterým se vztahují všechny činnosti univerzity, a tyto podněty chci pak začlenit do rozhodování při řízení UP.
6. Budu pracovat na dokončení automatizace zpracování dat, což bude znamenat plnou implementaci datových skladů jakožto digitalizovaného nástroje pro tvorbu analýz, administrativních přehledů, evaluaci strategií a prezentaci UP.
7. Je nutné realizovat další výstavbu a rekonstrukce budov a zařízení UP dle plánu investičních akcí UP.

**V oblasti organizační a interní** jsme provedli kontrolu a analýzu klíčových agend, včetně navazujících procesů, a vyhodnotili jsme oblasti, které se z hlediska zajištění bezproblémového interního chodu univerzity ukázaly jako do té doby nedostatečně nebo nevhodně nastavené. Mezi klíčové interní oblasti, které bylo a částečně stále je potřeba řešit primárně, patří:

**Agenda řízení lidských zdrojů**, kde je potřeba pokračovat a nastavovat metody a nástroje běžné u moderních zaměstnavatelů, klást důraz na plnění požadavků v rámci HR Award a férové univerzity, pokračovat v systematizaci benefitů pro zaměstnance, zpřístupnit flexibilní formy výkonu práce širšímu plénu zaměstnanců (umožnit výkon práce na dálku, nastavení podmínek pružné pracovní doby), nalézt kompromis mezi fakultami a ostatními součástmi a zpracovat novou vnitřní normu na centrální sociální fond univerzity. Do budoucna je potřeba klást větší důraz na proškolení zaměstnanců v oblasti sociálně patologických jevů, jejich řešení a prevenci. Současně v této oblasti byla nově zřízena pozice celouniverzitního ombudsmana, jehož agendou bude řešení stížností v pracovněprávní oblasti, ale také metodické vedení a proškolení v rámci interpersonálních vztahů.

**Agenda pracovněprávní**, kdy na rektorátu z mého pokynu vznikla na jaře 2023 interní mezioborová pracovní skupina (Právní oddělení, Oddělení řízení lidských zdrojů, Bezpečnostní oddělení, kvestura), která postupně pracuje na aktualizaci a vydání celé řady klíčových vnitřních norem a předpisů v této oblasti. Podařilo se po téměř deseti letech zpracovat a vydat nový Pracovní řád, v přípravě jsou navazující metodické pokyny; probíhá periodické proškolení zaměstnanců, včetně školení pouze pro vedoucí zaměstnance; po interní diskuzi a se souhlasem děkanů je v přípravě zcela nový Vnitřní mzdový předpis UP v návaznosti na agendu související s rovným odměňováním a s celouniverzitní analýzou rovného odměňování. S rovným odměňováním, resp. s nastavením možnosti porovnávání souvisí úprava také řady

dalších vnitřních norem v pracovněprávní oblasti (Katalog pracovních míst na UP, Kariérní řád, Periodické hodnocení zaměstnanců). Současně byl za mého působení v čele UP navázán pravidelný dialog a pravidelné schůzky mezi zaměstnavatelem (univerzitou) a odborovými organizacemi, které na UP působí (v současné chvíli jich je 11) tak, aby bylo transparentně komunikováno, jaké změny ze strany zaměstnavatele nastanou. V plánu na rok 2025 je příprava nové kolektivní smlouvy.

**Agenda související s vnitřními normami**, ve které je potřeba pokračovat při zjednodušování systému vnitřních norem a předpisů. V roce 2022 zpracovalo Právní oddělení audit stávajících norem a navrhlo normy a předpisy ke zrušení, novelizaci či komplexnímu přepracování. Postupně dochází ve spolupráci s garanty norem k jejich úpravě. Rovněž byl na poradě s děkany prezentován a pozitivně přijímán nový systém normotvorby na UP, který je zpracován do podoby nového vnitřního předpisu. Současně s tímto bylo zprovozněno nové úložiště metodických pokynů UP v rámci UPShare. Metodické pokyny budou postupně zpracovány pro celou řadu oblastí (např. BOZP, kybernetická bezpečnost, oblast udržitelnosti apod.).

**Agenda bezpečnosti**, v níž byly učiněny základní kroky související s kybernetickou bezpečností a bezpečností informací. Byla provedena aktualizace norem souvisejících s BOZP a PO a pokročili jsme také v oblasti bezpečnosti a ochrany měkkých cílů. Je však potřeba tuto oblast, včetně nové agendy prevence škodlivého vlivového působení, rozvíjet i do budoucna. V rámci kybernetické bezpečnosti byly přijaty nové normy, současně proběhlo pilotní školení pro zaměstnance UP. Obdobně jsou v oblasti BOZP a PO postupně aktualizovány stávající normy a v přípravě jsou navazující metodické pokyny. V rámci ochrany měkkých cílů proběhl praktický nácvik krizových situací za součinnosti složek IZS, probíhají penetrační testy.

**Agenda řídicí kontroly**, kde současně s interní pracovní skupinou na pracovněprávní oblast vznikla také další neméně důležitá mezioborová pracovní skupina (Právní oddělení, Oddělení interního auditu a kontroly, kvestura, Oddělení strategie). Jejím hlavním úkolem bylo a je nastavit proces řídicí kontroly na UP, resp. proces související s požadavky na nastavení interních procesů finanční kontroly, včetně kontrolních procesů v rámci interního auditu a kontroly. V rámci činnosti této pracovní skupiny je v přípravě rovněž několik nových vnitřních norem a aktualizace norem stávajících – Řád řídicí kontroly, Statut interního auditu, norma k řešení stížností a petic na UP a navazující metodické pokyny.

S výše uvedeným neodmyslitelně souvisí digitalizace jednotlivých agend, resp. postupná digitalizace jednotlivých částí a procesů. Dosud jsme digitalizovali řadu personálních dokumentů za účelem snížení administrativní zátěže a šetření životního prostředí (např. elektronická evidence docházky, elektronicky podávaná i schvalovaná žádost o dovolenou či práci z domova, jednoduchý systém hlášení bezpečnostních hrozeb a problémů, rozvoj UPLikace). Posílili jsme počet vlastních softwarových řešení v rámci administrativních procesů UP (rozvoj funkcionalit interní centrální evidence smluv, elektronická tvorba žádosti o podpis smlouvy, rozvoj systémů hodnocení zaměstnanců – IS HAP a IS HOP apod.). Pokračující digitalizace univerzity se projevila i v digitalizaci archivačních procesů a ve výstavbě a následném otevření nové budovy Archivu UP.

#### **Mé vize pro oblast interní a organizační**

1. Chci posílit vnitřní stabilitu a zdraví univerzity reorganizací a restrukturalizací systémů podpůrných procesů řízení na UP a dále profesionalizovat a optimalizovat úřednický aparát rektorátu. Je potřebné podporovat odborný, neustále vzdělávaný, pravidelně evaluovaný a pokud možno stabilní administrativní aparát. Podpořit sdílení kapacit na úrovni rektorátu, aby se zamezilo duplicitnímu vykazování a zátěži dané nesouladem fakultních a univerzitních pracovišť.

2. Pro zajištění legislativního bezpečí univerzity je potřebné pokračovat v tvorbě adekvátního právního prostředí na národní a unijní úrovni aktualizací a novelizací systému vnitřních norem univerzity; chceme posílit podporu zaměstnanců, k níž přispěje obsazení pozice univerzitního ombudsmana.
3. Pro zajištění digitálního bezpečí univerzity musíme nezbytně posílit nástroje ochrany UP před digitálními hrozbami a dostatečně zabezpečit ochranu informací.
4. Je nutné dostát závazkům v rámci HR Award a dále implementovat a posilovat principy péče o zaměstnance a udržet tuto vysokou úroveň definovanou evropskými standardy v rámci strategie řízení lidských zdrojů na UP.
5. Chci pokračovat v transparentní a průběžné komunikaci s odborovými organizacemi, zpracovat novou kolektivní smlouvu a pokračovat v procesech přepracování vnitřních předpisů a norem souvisejících s rovným odměňováním.

**V oblasti internacionalizace** jsme v posledních letech významně pokročili. Podařilo se nám posílit stávající a navázat nová zahraniční partnerství, v posledních dvou letech zejména ve Spojených státech amerických. Příkladem může být prohloubení spolupráce s University of Minnesota nebo ještě těsnější propojení UP s National Czech and Slovak Museum and Library v Cedar Rapids v Iowa. V rámci této spolupráce jsme vytvořili novou příležitost pro naše studenty a zaměstnance, vznik fondů Josefa Jařaba a Douglase Kristensena podpoří oboustranné výměny studentů a akademiků v ČR a USA.

Především jsme však významně posílili svou pozici v evropském prostoru, a to díky možnosti převzít pozici prezidenta evropské aliance AURORA, které mám tu čest od roku 2024 předsedat. Jedná se o důležitý úspěch i velký závazek, který nám umožnil zásadně zviditelnit naši univerzitu v evropském prostoru a přenést naši dobrou praxi mezi významné evropské univerzity. Členství v alianci přineslo naší univerzitě také řadu nových zahraničních příležitostí pro společné vzdělávání na aliančních univerzitách, možnosti zahraničních mobilit a výzkumných stáží a práci v mezinárodních výzkumných týmech, což by mělo do budoucna významně posílit nejen internacionální rozměr UP, ale i výsledky tvůrčí činnosti postavené na výzkumu v mezinárodním měřítku.

V posledních letech jsme také navýšili počty cizojazyčných studijních programů a zvýšil se i počet studentů v rámci Double Degree a Joint Degree programů. Po několika letech omezení v souvislosti s pandemií covid-19 opět postupně začal stoupat počet zahraničních mobilit, přičemž nejvýraznější nárůst jsme zaznamenali v roce 2023.

V rámci úprav národního hodnocení vědeckovýzkumné činnosti jsou aktuálně analyzovány i výsledky vysokých škol v mezinárodních žebříčcích, které univerzita dlouhodobě pravidelně sleduje a vyhodnocuje. V posledních třech letech si UP svou pozici udržela a v roce 2023 i mírně vylepšila ve všech třech nejvýznamnějších žebříčcích (THE, QS, ARWU).

#### **Mé vize pro oblast internacionalizace**

1. Pro udržení naší přední role v rámci aliance AURORA bude potřebné dále posilovat aktivní roli UP a rozvíjet institucionální pozici UP v oblasti organizace a koordinace činností v alianci.
2. Chci posílit a procesně zahájit aktivity vzniklé v rámci nově navázaných partnerství ve Spojených státech amerických.
3. Nadále budu usilovat o posílení spolupráce v německy mluvících zemích (Rakousko, Německo).
4. Podpořím další úzkou spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí ČR, Domem zahraniční spolupráce, zastupitelskými úřady ČR v zahraničí a zastupitelskými úřady cizích států v Praze.
5. Chci posílit pozici UP v mezinárodních žebříčcích pokračující implementací nastavené strategie k mezinárodním rankingům.



## IV. Strategie řízení a managementu UP

Podle stanovených oblastí se má tato část volebních tezí týkat strategie řízení a managementu Rektorátu UP. Záměrně však v nadpisu této části vynechávám slovo „rektorát“. Strategické řízení a management je potřeba uchopit komplexněji než pouhým zaměřením se na Rektorát UP jako jednu z centrálních jednotek univerzity. Univerzita Palackého má přes čtyři tisíce zaměstnanců, z toho zhruba třetina z nich jsou neakademičtí a nevědeckí zaměstnanci, tedy terminologicky správně „technicko-hospodářští pracovníci a ostatní zaměstnanci“. Na Rektorátu UP je pracovně zařazeno zhruba 200 těchto zaměstnanců, tedy pouze menší část z jejich celkového počtu.

Rektorát UP je administrativní základnou, která má ostatním součástí univerzity poskytovat určitý komfort v tom, že jim zajišťuje základní servis. Zároveň je ale součástí univerzity, která „za všechny“ ostatní součásti plní úkoly a závazky instituce jako celku. Týká se to řady požadavků, které jsou na nás kladeny zákonem o vysokých školách (zpracování periodické výroční zprávy o činnosti nebo hospodaření, nastavování strategických plánů apod.), ale také povinností univerzity jako zaměstnavatele (např. zpracování a poskytování informací o zaměstnancích směrem k orgánům ČSSZ), a také řady dalších legislativních požadavků směřujících na univerzitu coby právnickou osobu. Zároveň je rektorát obecně vnímán jako „centrála“, která má řadu procesů nejen zajišťovat svými zaměstnanci, ale také metodicky řídit a nastavovat v rámci celé univerzity.

Problematikou funkčnosti a nefunkčnosti Rektorátu UP a jeho personálního obsazení jsem se zabýval dlouhodobě, a to včetně transparentního externího procesně-personálního auditu. Ten přinesl v některých oblastech zajímavé výsledky, které byly následně postupně implementovány. Z dlouhodobého hlediska jsem začal dřívější poměrně rigidní strukturu rektorátu měnit a postupně ji přizpůsobovat aktuálním potřebám a výzvám, které na univerzitu již dopadly, nebo ji v následujících letech čekají, a to včetně úseků prorektorů.

Postupnými kroky je potřeba pracovat na tom, aby rektorát tvořil funkční základnu, která bude naplňovat zákonné kompetence a zároveň zajišťovat metodickou podporu pro jednotlivé součásti univerzity včetně fakult. Jeho organizační struktura a činnosti musí fungovat tak, aby efektivně podporovaly řízení univerzity a umožňovaly její rozvoj v souladu s aktuálními potřebami a výzvami. Je proto třeba zaměřit se na stabilitu a erudici personálu, který bude ve spolupráci s ostatními úseky plnit klíčové úkoly a nastavovat metodická pravidla pro ostatní součásti univerzity.

Hlavními pilíři činnosti rektorátu by měly být následující oblasti:

**Administrativní servis** – rektorát by měl pro fakulty a další součásti UP, resp. pro univerzitu jako celek, zajišťovat řadu klíčových centrálních procesů počínaje základními pracovněprávními a personálními oblastmi, přes centrální právní podporu až po záležitosti ekonomické a daňové.

**Metodická činnost** – rektorát by měl fakultám a dalším součástí univerzity poskytovat metodickou podporu, vytvářet vzorové metodické postupy a nastavovat standardy.

**Kontrolní činnost** – zároveň by měl rektorát vykonávat kontrolní a evaluační činnost, která zajistí dodržování pravidel a naplnění strategických cílů univerzity.

RUP by měl disponovat vysoce kvalitním personálním obsazením, které zajistí bezproblémový chod klíčových úseků. Některé však – vzhledem k legislativnímu vývoji – bude potřeba posílit. Sem patří:

**Personální úsek**, který řeší personální politiku univerzity, nábor a rozvoj zaměstnanců a související pracovněprávní podklady.

**Úsek související s bezpečností**, který se zaměřuje na oblast zajištění bezpečnosti práce a požární ochrany, ochrany měkkých cílů, kyberbezpečnosti, bezpečností informací či agendy protivilivů.

**Právní úsek** poskytující právní podporu všem součástem univerzity.

**Ekonomický úsek** zodpovědný za finanční řízení, rozpočty a účetnictví.

**Úsek kontroly a auditu, resp. agenda compliance** zajišťující interní kontrolu, prevenci rizik a pravidelné audity.

Jakkoli je zpracování jednotlivých agend úseků a oddělení rektorátu důležité a ostatními součástmi poptávané, je třeba zdůraznit, že činnost rektorátu je z hlediska administrativního chodu univerzity nepostradatelná, leč není všeobjímající. Řada procesů a metodických postupů je již dlouhodobě ze strany rektorátu nastavena, nicméně ze strany ostatních součástí univerzity není akceptována nebo dodržována. Nadto samy fakulty v dřívějších dobách samy aktivně prosazovaly decentralizaci některých klíčových oblastí, což se s odstupem několika let ukazuje v některých oblastech jako nešťastné řešení. Po zkušenostech a na základě doporučení externích kontrolních orgánů se jeví jako vhodnější nastavit řešení vybraných agend centrálně. Veškerá činnost a procesy budou prováděny v nejvyšší míře transparentnosti a otevřenosti.

## V. Vize dlouhodobého směřování UP

Řadu dlouhodobých vizí a souvisejících kroků jsem již nastínil výše. Dovolím si proto uvést závěrem své osobní přání. Přeji Univerzitě Palackého, aby byla i nadále stabilní široce zaměřenou univerzitou, která bude pokračovat v úsilí být univerzitou 21. století. Univerzitou, která bude svým studentům vždy nestranně a objektivně poskytovat všechny dostupné informace a zajistí jim maximální komfort při studiu. Ale také univerzitou, na kterou budou její absolventi právem pyšní a hrdě se budou hlásit k jejímu odkazu. Zároveň si ale přeji, aby byla univerzita také moderním zaměstnavatelem, který pro své zaměstnance zajistí stabilní a vstřícné pracovní prostředí.

Přeji si, aby univerzita byla konkurenceschopnou ve všech oblastech své působnosti. Je ovšem jasné, že její konkurenceschopnost závisí do značné míry na tom, zda se dokážeme poučit ze svých minulých omylů a nedorozumění, abychom je pro příště neopakovali. Zároveň musíme být aktivnější v přijímání nových výzev a řešení problémů, které jsme do této chvíle buď nepostřehli, nebo jsme je doposud nevyřešili. Musíme přistoupit k týmovému řešení, abychom byli univerzitou s efektivním a profesionálním rektorátem zajišťujícím jak celouniverzitní provozní agendu, tak silnou metodickou podporu ve všech oblastech. Záleží mi na tom, aby naše univerzita byla institucí s transparentními procesy řízenými v souladu se zájmy všech součástí. Institucí pravidelně komunikující vně i dovnitř. Univerzitou s jednoznačně definovanými strategiemi, způsoby jejich naplňování, jejich pravidelným monitoringem a vyhodnocováním ve všech strategických oblastech. Chci UP nejen silně zasítovanou, ale ve vůdčích pozicích jak v univerzitní alianci, tak v další národních i mezinárodních celcích. Chci změny ve prospěch efektivně vytvářeného, otevřeného a zároveň dostatečně zabezpečeného výzkumu s odpovídajícím společenským a vědeckým dopadem.

Ohlédnu-li se za uplynulými čtyřmi roky, naplňuje mě práce našich zaměstnanců i studentů optimismem a hrdostí, stejně tak jako mě těší řada výsledků, kterých naše univerzita v tomto období dosáhla. S potěšením sleduji, že jsou studenti v prostředí univerzitní komunity stále aktivnější a spolu se zaměstnanci se nemalou měrou podílejí na rozvoji a budování dobrého jména UP. Mám radost, že se řada věcí podařila, nebo je jejich řešení nastaveno správným směrem. Při zahájení svého prvního funkčního období jsem vám slíbil dodržovat jeden ze základních principů lékařské etiky – primum non nocere, především neškodit. Věřím, že toto předsevzetí se mi podařilo dosud dodržet a tento princip budu mít trvale na mysli rovněž při výkonu své případné rektorské funkce i v období následujícím.