Témata k vypracování od komisí AS kandidátům na rektora ČVUT

Dokument, obsahující komentáře k tématům, definovaných Akademickým senátem ČVUT v Praze, vypracovaný kandidátem na rektora

Vypracoval: prof. Mgr. Petr Páta, Ph.D.

Úvodní shrnutí

Cíl: cílem dokumentu je okomentovat všechny oblasti definované Akademickým senátem ČVUT v Praze, které se týkají fungování a řízení univerzity, a zároveň odpovědět na otázky, jež v této souvislosti vznikly. Na základě těchto komentářů mohou nejen členové Akademického senátu získat jasnou a konkrétní představu, jak jako kandidát na rektora vnímám fungování univerzity a jak konkrétně chci naplňovat svůj kandidátský projekt.

Zdroje dat: při vypracování dokumentu jsem vycházel především ze svých zkušeností získaných během působení na Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze, kde jsem zastával různé pracovní pozice. Od odborného asistenta na Katedře radioelektroniky až po děkana fakulty. Protože univerzita není „uzavřeným“ světem, doplnil jsem své poznatky také o zkušenosti z vědy a praxe, ke kterým mám blízko jak ve své profesní, tak i mimouniverzitní činnosti. V neposlední řadě jsem vycházel i ze své životní zkušenosti a přesvědčení, že základem dobré práce jsou lidé, porozumění, otevřenost a trpělivost. Všechny tyto skutečnosti jsem shrnul do deseti cílů (oblastí), které jsou podrobně rozpracovány v mém kandidátském projektu, dostupném na webových stránkách https://petrpata.cz/.

Pro získání podrobnějších informací o fungování a současném stavu univerzity jsem využil své zkušenosti a také informace dodané Akademickým senátem ve formě tzv. „informačního balíčku“.

Obsah a struktura: struktura vychází z původního dokumentu vytvořeného Akademickým senátem. Je rozdělen do kapitol (bloků), které odpovídají oblastem souvisejícím přímo s fungováním univerzity, ale také těm, které univerzitu ovlivňují – nebo naopak oblastem, na které má sama univerzita přímý dopad. U každé části jsem se soustředil na formulaci konkrétních návrhů a jasně formulovaných myšlenek, které považuji za klíčové. V rámci odpovědi AS ČVUT jsem přidal pět stručných zamyšlení nad otázkami, které sice nebyly v zadání uvedeny, ale považuji je za zásadní. Zamyšlení se týkají například kvality pedagogického procesu, participace akademické obce, role ústavů ČVUT nebo postavení rektora. Není možné pominout ani roli ČVUT v českém

prostředí – a to nejen z hlediska společenské odpovědnosti, ale také jako aktivního tvůrce podmínek pro rozvoj technického vzdělávání a výzkumu.

Klíčové myšlenky: výchozím rámcem pro mé odpovědi je znalost aktuálního stavu univerzity a respekt ke společenské roli, kterou univerzita historicky zaujímá. Na základě veřejných zdrojů a vlastních zkušeností jsem společenskou roli univerzity definoval následovně:

"ČVUT v Praze je jednou z největších a nejstarších technických univerzit v Evropě, která dlouhodobě významně ovlivňuje nejen oblast vzdělávání a výzkumu, ale i celospolečenský rozvoj. Prostředí osmi fakult a několika ústavů propojuje studenty, pedagogy a výzkumníky napříč širokým spektrem technických, přírodovědných, ekonomických i uměleckých oborů. Otevřenost a dynamika univerzity, vycházející z kvalitního vzdělávání, špičkového výzkumu a aktivní spolupráce se společností zásadně přispívá k intelektuálnímu, ekonomickému i společenskému rozvoji nejen na lokální, ale i národní a mezinárodní úrovni. Význam univerzity spočívá nejen v předávání znalostí a rozvoji vědeckého poznání, ale také v pozitivním ovlivňování životů jednotlivců a v podpoře řešení současných i budoucích výzev společnosti."

Popsaná fakta na první pohled poukazují na skutečnost, že univerzita je unikátní společenství akademické obce a tvoří ji silné fakulty a ústavy. Každá součást má vlastní misi a specifika, která je třeba respektovat a využívat ku prospěchu rozvoje univerzity jako celku. Univerzitu nelze řídit jako firmu. Společenství a demokratické zásady vedou k vysoké míře participace všech členů akademické obce na směřování ČVUT.

Univerzita má pevně zakotvenou řídicí strukturu s jasně vymezenými odpovědnostmi a rolemi. Tato struktura obsahuje jak silné kolegiální prvky (např. akademický senát, vědeckou radu), tak i prvky samosprávy (např. autonomie fakult). Řízení proto neprobíhá pouze shora dolů, ale i zevnitř – demokratickým způsobem.

Je zřejmé, že rektor nemůže osobně řešit všechny aspekty fungování a rozvoje univerzity. Rektor by se měl ve své roli primárně zaměřit na zastupování univerzity, její dlouhodobé směřování, strategické řízení a dohled nad naplňováním dlouhodobých koncepcí a cílů. Operativní (každodenní) řízení rektorovi nepřísluší – tuto funkci plní podpůrný aparát tvořený prorektory, kvestorem, vedoucími odborů rektorátu a dalšími.

Z toho důvodu jsem se rozhodl podrobněji rozpracovat části dokumentu, které se zaměřují na strategické a společenské otázky. V částech zaměřených spíše na operativní úroveň nebo mimo přímou působnost rektora uvádím své názory na fungování, řízení a strategii v dané oblasti. Podobně komentuji i oblasti, které vyžadují hlubší znalost reálného fungování, případně tam, kde lze očekávat organizační nebo personální změny. Ve všech těchto případech kladu důraz na jasně formulované cíle a kompetence, stejně jako na otevřenost a efektivní komunikaci uvnitř i navenek univerzity.

Klíčem k úspěšnému naplnění mého kandidátského projektu a dalšímu rozvoji univerzity je skutečnost, že nejsem zatížen žádnými závazky ani aktivitami mimo univerzitu, které by mě mohly omezovat ve výkonu funkce rektora nebo vést ke střetu zájmů.

Závěrečné shrnutí: jsem připraven plným pracovním nasazením a transparentním přístupem řídit univerzitu ve prospěch všech jejích členů i širší společnosti, s důrazem na jasně formulované cíle a otevřenou komunikaci. Věřím, že ve své misi uspěji. Uvědomuji si, že tento dokument nemůže obsáhnout všechny aspekty řízení univerzity. Jsem připraven všechna uvedená stanoviska osobně nebo písemně dále vysvětlit, upřesnit či doplnit podle potřeby.

Obsah

1. LEGISLATIVA A ŘÍZENÍ 9

1.1. LEGISLATIVNÍ POSTUPY 9

1.2. ZÁKLADNÍ VNITŘNÍ PŘEDPISY, STRUKTURA ČVUT 9

1.3. STRATEGICKÉ DOKUMENTY A VÝROČNÍ ZPRÁVY 10

1.3.1. Strategický záměr a jeho aktualizace 10

1.3.2. Výroční zprávy o činnosti a o hospodaření 12

1.3.3. Zpráva o hodnocení kvality a její dodatky 13

1.4. PRAVOMOCI KVESTORA A PROREKTORŮ 14

1.5. PORADNÍ ORGÁNY REKTORA 16

1.6. STRUKTURA REKTORÁTU 17

SHRNUTÍ TÉMATU LEGISLATIVA A ŘÍZENÍ 18

2. VÝUKA 19

2.1. AKREDITACE BAK. A MAG. STUDIJNÍCH PROGRAMŮ 19

2.2. HODNOCENÍ KVALITY STUDIJNÍCH PROGRAMŮ 20

2.3. TĚLOCVIK A SPORTOVIŠTĚ 21

2.4. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁNÍ (INTERNACIONALIZACE VÝUKY VIZ 9 INTERNACIONALIZACE) 22

2.5. VÝUKA JAZYKŮ 22

SHRNUTÍ TÉMATU VÝUKA 23

3. STUDIUM 24

3.1. PŘIJÍMACÍ PODMÍNKY 24

3.2. PROPAGACE STUDIA 25

3.2.1. Spolupráce se středními školami 26

3.3. STUDIJNÍ ŘÁD 26

3.4. STIPENDIA BAK. A MAG. STUDENTŮ A STUDENTEK 27

3.5. PROSTŘEDÍ PRO STUDIUM, VZTAHY SE STUDENTSKOU UNIÍ 27

3.6. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO STUDENTY A STUDENTKY 28

3.7. Disciplinární řád 29

Shrnutí tématu Studium 29

4. DOKTORSKÉ STUDIUM 31

4.1. Pravidla studia 31

4.2. Hodnocení kvality doktorandů a doktorandek 31

4.3. Hodnocení a řízení kvality školitelů a školitelek, standard školitele 32

4.4. Financování a pracovní podmínky doktorandů a doktorandek 33

Shrnutí tématu Doktorské studium 33

5. VĚDA A TVŮRČÍ ČINNOST 34

5.1. Hodnocení kvality 34

5.2. Řízení kvality 35

5.3. Nábor postdoků a získávání financí pro ně 35

5.4. Podpora získávání prestižních grantů 36

5.5. Chairs sponzorované průmyslem 36

5.6. Etika vědecké činnosti, predátorské časopisy a konference 36

Shrnutí tématu Věda a tvůrčí činnost 37

6. IP A KOMERCIALIZACE, VZTAH S PRŮMYSLEM 38

Shrnutí tématu IP a komercializace, vztah s průmyslem 38

7. HOSPODAŘENÍ 39

7.1. Příprava rozpočtu 39

7.2. Pravidla hospodaření ČVUT 40

7.2.1. Schvalování půjček a smluv 40

7.2.2. Pravidla hospodaření s fondy 40

7.3. Kontrola hospodaření 41

7.4. Mzdy a odměny – Vnitřní mzdový předpis 42

7.4.1. Pravidla pro tarifní mzdy a příplatky za vedení 42

7.4.2. Pravidla pro osobní ohodnocení, projektové příplatky a smluvní mzdy 42

7.4.3. Pravidla pro odměny, zejména pro akademické funkcionáře/ky ... 43

SHRNUTÍ TÉMATU HOSPODAŘENÍ ... 44

8. LIDSKÉ ZDROJE ... 45

8.1. ŘÁD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ ... 45

8.2. KARIÉRNÍ ŘÁD ... 45

8.3. PRAVIDLA PRO HABILITACE A PROFESURY ... 46

8.4. ETICKÝ KODEX A ETICKÁ KOMISE ... 47

8.5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO ZAMĚSTNANÉ ... 48

8.6. MZDOVÝ PŘEDPIS ... 50

8.7. SPOLUPRÁCE S ODBORY ... 51

SHRNUTÍ TÉMATU LIDSKÉ ZDROJE ... 52

9. INTERNACIONALIZACE ... 53

9.1. VÝUKA V ANGLIČTINĚ ... 53

9.2. SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČNÍMI UNIVERZITAMI ... 54

9.3. NÁBOR ZAHRANIČNÍCH STUDUJÍCÍCH ... 55

9.4. STUDENTSKÉ VÝMĚNY ... 55

9.5. NÁBOR ZAHRANIČNÍCH DOKTORANDŮ A DOKTORANDEK, ZDROJE PRO STIPENDIA ... 56

9.6. NÁBOR ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ, ZDROJE PRO KOMPETITIVNÍ MZDY ... 56

9.7. INTERNACIONALIZACE DOMORODÝCH ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ (VIZ TAKÉ KARIÉRNÍ ŘÁD) ... 57

9.8. VÝZNAM PODPORY MEZINÁRODNÍCH STUDENTSKÝCH SOUTĚŽÍ A LETNÍ ŠKOL ... 58

9.9. INTERNACIONALIZACE VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ... 58

SHRNUTÍ TÉMATU INTERNACIONALIZACE ... 59

10. KOLEJE A MENZY ... 60

10.1. MENZY, RESTAURACE ... 60

10.2. KONGRESOVÉ CENTRUM V MASARYKOVĚ KOLEJI A NOVOMĚSTSKÝ HOTEL ... 61

10.3. PROVOZ KOLEJÍ ... 61

10.4. REVITALIZACE/REKONSTRUKCE KOLEJÍ ... 62

Shrnutí tématu Koleje a menzy 62

11. KNIHOVNA 63

Shrnutí tématu Knihovna 63

12. NAKLADATELSTVÍ 65

Shrnutí tématu Nakladatelství 65

13. BUDOVY 67

13.1. Generel+ a Dislokace 67

13.2. Provoz a údržba budov 68

13.3. Výstavba 69

Shrnutí tématu Budovy 70

14. IT INFRASTRUKTURA A VIC, CYBERSECURITY 71

Shrnutí tématu IT infrastruktura a VIC, cybersecurity 71

15. TRVALÁ UDRŽITELNOST A ENERGETIKA 72

Shrnutí tématu Trvalá udržitelnost a energetika 73

16. SLUŽBA VEŘEJNOSTI A SPOLEČNOSTI 74

Shrnutí tématu Služba veřejnosti a společnosti 76

17. WEB A PR ŠKOLY 78

Shrnutí tématu Web a PR školy 80

18. STŘETY ZÁJMŮ A AKTIVITY MIMO ČVUT 81

Shrnutí tématu Střety zájmů a aktivity mimo ČVUT 81

19. GALERIE JAROSLAVA FRAGNERA 83

Shrnutí tématu Galerie Jaroslava Fragnera 83

20. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A KVALITA 85

20.1. Strategie 85

20.2. Kvalita 88

Shrnutí tématu Strategické řízení a kvalita 89

21. DODATEČNÉ TÉMA – KVALITA V PEDAGOGICE A HODNOCENÍ 91

SHRNUTÍ DODATEČNÉHO TÉMATU KVALITA V PEDAGOGICE A HODNOCENÍ 91

22. DODATEČNÉ TÉMA – ROLE ČVUT V ČESKÉ REPUBLICE A V EVROPĚ 92

SHRNUTÍ DODATEČNÉHO TÉMATU ROLE ČVUT V ČESKÉ REPUBLICE A V EVROPĚ 92

23. DODATEČNÉ TÉMA – PARTICIPACE AKADEMICKÉ OBCE A MOTIVACE KE ZMĚNÁM 93

24. DODATEČNÉ TÉMA – ÚSTAVY ČVUT 94

25. DODATEČNÉ TÉMA – VIZE ROZVOJE A LEADERSHIP REKTORA 95

SHRNUTÍ DODATEČNÉHO TÉMATU VIZE ROZVOJE A LEADERSHIP REKTORA 95

OTÁZKY KIS 97

OTÁZKY KSÚZ 102

1. Legislativa a řízení

1.1. Legislativní postupy

Vnitřní legislativa ČVUT ovlivňuje každodenní fungování fakult, ale proces její přípravy je pro mnoho členů akademické obce často nepřehledný. Legislativní postupy musí být transparentní, předvídatelné a dostupné všem. Vnímám, že se v současnosti setkáváme s určitou mírou netransparentnosti v přípravě některých předpisů, kde není vždy zajištěna včasná a rovnoměrná informovanost fakult a jejich akademických senátů.

Co změním jako rektor:

- Zavedu povinné připomínkové lhůty pro návrhy vnitřních předpisů.
- Zajistím centrální zveřejňování návrhů předpisů a změn (například přes SharePoint), včetně připomínek a jejich vypořádání.
- Vytvořím přehledný harmonogram tvorby a novelizace předpisů.
- Posílím roli právní kanceláře rektorátu jako garanta souladu s vysokoškolským zákonem a vnitřní konzistence napříč dokumenty.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2026** pilotně ověřit interní online registr připravovaných předpisů, s možností připomínek od zaměstnankyň, zaměstnanců a studujících.
- Do **konce roku 2026** tento registr plně zavést.

1.2. Základní vnitřní předpisy, struktura ČVUT

Současná podoba základních vnitřních předpisů ČVUT je stabilní, ale některé zcela neodpovídají potřebám moderní univerzity – například Studijní a zkušební řád ČVUT[1], Akreditační řád ČVUT nebo Kariérní řád ČVUT[2]. Podle výročních zpráv i Strategického záměru ČVUT 2021+ přetrvává nejednotnost ve výkladu některých ustanovení napříč fakultami. To komplikuje nejen řízení univerzity, ale také každodenní provoz fakult a způsobuje zbytečné konflikty.

Co změním jako rektor:

- Zahájím analýzu zásadních vnitřních předpisů (Akreditační řád ČVUT[3], Vnitřní mzdový předpis[4], Kariérní řád ČVUT[5] atd.).

---

[1] Studijní a zkušební řád pro studenty ČVUT v Praze, 2020 ve znění pozdějších změn.
[2] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2020.
[3] Akreditační řád ČVUT v Praze, 2021.
[4] Vnitřní mzdový předpis ČVUT v Praze, 2025.
[5] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2021.

- Zřídím pracovní skupiny se zástupci všech fakult, které budou revidovat nejednotná ustanovení a navrhovat změny.
- Přehodnotím strukturu komisí tak, aby lépe reflektovala principy otevřenosti a participace.
- Zavedu elektronický portál pro správu interních směrnic.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** připravit návrhy novelizací alespoň tří zásadních předpisů vybraných společně s vedením fakult a ústavů (například Studijní a zkušební řád[6], Akreditační řád, Vnitřní mzdový předpis, Habilitační řád[7], Etický kodex[8]),
- Do **konce roku 2027** zajistit jejich projednání a schválení v AS ČVUT.

1.3. Strategické dokumenty a výroční zprávy

1.3.1. Strategický záměr a jeho aktualizace

Jako kandidát oceňuji, že současný Strategický záměr ČVUT 2021+[9] klade důraz na kvalitu vzdělávání, internacionalizaci a digitální transformaci. Velmi pozitivně hodnotím cíle v oblasti ekologické a energetické udržitelnosti i snahu podporovat vědecké týmy napříč fakultami.

Co mi naopak chybí, je větší důraz na strategické řízení lidských zdrojů, konkrétně podporu mladých akademiků a vědců, včetně systematického náboru postdoků a zkvalitňování podmínek pro doktorandy. Slabá je také vazba na hodnocení pedagogické činnosti, která se dnes měří nedostatečně.

Co změním jako rektor:

- Zahájím revizi strategického záměru a přípravu jeho aktualizace platné do roku 2031.
- Zajistím, aby nová verze reflektovala:
    - podporu kariérního růstu mladých akademiků a doktorandů,
    - modernizaci infrastruktury s důrazem na energetickou soběstačnost,
    - posílení motivace kvality výuky prostřednictvím financování,
    - rozšíření digitalizace nejen ve výuce, ale i v administrativě,
    - intenzivnější spolupráci s průmyslem formou společných výzkumných týmů (například “chairs”).

Kontrolovatelný cíl:

---

[6] Studijní a zkušební řád pro studenty ČVUT v Praze, 2020 ve znění pozdějších změn.
[7] Řád habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem ČVUT v Praze, 2022.
[8] Etický kodex ČVUT v Praze, 2022.
[9] Strategický záměr ČVUT v Praze 2021+, 2021.

Aktualizovaný plán realizace strategického záměru je připravovaný současným vedením univerzity a nový rektor bude mít pouze omezenou možnost podobu dokumentu ovlivnit. Jako nově zvolený rektor budu usilovat o to, aby mé priority byly promítnuty do návrhu již během přechodného období.

- Pro **následující období** připravím a odešlu na MŠMT aktualizovaný plán realizace strategického záměru, který:
    - bude reflektovat rektorský program orientovaný na kvalitu a udržitelnost,
    - zahrnuje jasné milníky pro digitalizaci,
    - posiluje vazbu na ESG principy (Environmental, Social, Governance),
    - definuje cílové hodnoty například v mezinárodní spolupráci a náboru zahraničních talentů.

Co se Vám líbí a nelíbí na současném Strategickém záměru ČVUT 2021+?

Strategický záměr ČVUT 2021+ chápu jako rámcový dokument, který zůstává z větší části aktuální. Jeho hodnotový základ – důraz na mezinárodní excelenci, otevřenost, interdisciplinaritu, digitalizaci, společenskou odpovědnost a kvalitu vzdělávání – stále odpovídá poslání ČVUT. Nepovažuji proto za nutné záměr předčasně nahrazovat, ale chci s ním pracovat jako s otevřeným rámcem, který umožňuje flexibilně nastavovat konkrétní priority prostřednictvím Plánu realizace. Ten vnímám jako klíčový nástroj, kterým rektor uvádí své programové cíle do života.

Dokument však nezohledňuje některé nové výzvy, jako je bezpečnost a kyberbezpečnost, udržitelný rozvoj apod. Také chybí aplikační rovina – úkoly, termíny a potřeby pro realizaci. Slabá je i vazba na strategie fakult, které se k němu sice hlásí, ale bez jednotného formátu je soulad obtížně čitelný.

Chcete ho nechat platný do roku 2031 nebo připravit nový dokument?

Obecně je vhodné v polovině platnosti Strategického záměru ČVUT provést zásadnější změny. Považuji za legitimní, aby odrážel nové výzvy, které se od roku 2021 objevily nebo zesílily. Současný záměr jen okrajově reflektuje dynamiku vývoje umělé inteligence a její dopady na výuku a výzkum. Stejně tak zůstává poněkud obecný v otázce odvážnějších strategických voleb – například podpory důležitých výzkumných témat nebo otevřené spolupráce s regiony a státní správou. Chybí také explicitní pozice ČVUT jako lídra veřejné odborné debaty. To vše nejsou chyby, ale limity rámce, který byl logicky koncipován jako dlouhodobý. Pokud však má být univerzita aktivní a dynamická instituce, musí být konkrétní prováděcí dokument o krok dál. Proto považuji za správné Strategický záměr aktualizovat a doplnit jej o ambiciózní, cílený a měřitelný Plán realizace pro období od roku 2026.

Jaké by měly být jeho zásadní myšlenky?

Strategický záměr by se měl aktualizovat o závěry Strategie udržitelného rozvoje ČVUT a doplnit o bezpečnostní a kyberbezpečnostní témata. Měl by také reflektovat potřebu

zjednodušit řízení univerzity, snížit administrativní zátěž a posílit spolupráci mezi fakultami.

ČVUT by měla:

- dořešit vnitřní heterogenitu a nastavit principy rozhodování a vnitřní komunikace,
- projít kritickou revizí svých programů, ověřit jejich relevanci pro 21. století a podpořit vznik mezifakultních programů,
- revidovat a slučovat podobné kurzy, aby se snížila pedagogická zátěž,
- začít systematicky sdílet VaV kapacity mezi fakultami a podporovat vznik interdisciplinárních týmů,
- radikálně zjednodušit administrativní procesy, sjednotit účetní systémy, dopracovat elektronické nástroje pro evidenci a schvalování a omezit zbytečné podpisové procedury,
- podpořit sdílení prostor mezi fakultami,
- na základě hodnocení výkonnosti přistoupit k cílené podpoře vybraných VaV činností.

Je nutné se zaměřit především na podporu kvalitního růstu mladých akademiků, modernizaci infrastruktury, posílení kvality výuky, zapojení digitalizace agend a rozšíření spolupráce s průmyslem.

Do konce února 2026 byste měl/a na MŠMT odeslat schválený Plán realizace strategického záměru. Jak by tento dokument měl reflektovat Vaše priority a rektorský program?

Plán realizace strategického záměru (PRSZ) musí vyplývat z platné strategie, a ne z programu kandidáta na rektora. Příprava dokumentu je úkolem současného vedení. Považuji však za účelné, aby nově zvolený rektor dostal prostor k ovlivnění zásadních priorit pro rok 2026. Důležitým podkladem je návrh strategického závazku ČVUT pro PPSŘ 2026-2030, který připravují proděkani pro rozvoj. Spolu se Strategickým záměrem a Strategií udržitelnosti je to podklad pro vypracování PRSZ.

1.3.2. Výroční zprávy o činnosti a o hospodaření

Výroční zprávy ČVUT za rok 2024 podle mého názoru postrádaly srozumitelnou interpretaci klíčových ukazatelů kvality výuky a výzkumu pro laickou veřejnost. Zpráva je příliš orientovaná na tabulky, méně na vysvětlující texty a přehledné grafy.

Co změním jako rektor:

- Zadám úpravu struktury výročních zpráv tak, aby byly srozumitelné i mimo akademické publikum.

- Zavedu povinné „executive summary“ maximálně na dvě strany, které shrne nejdůležitější posuny a výsledky.
- Podpořím moderní vizualizaci dat – přehledné grafy, dashboardy, infografiky.
- Data budou automaticky získávaná z informačních systémů a dojde k omezení manuální dodatečné práce.
- Propojím výroční zprávu se sledováním plnění strategického záměru, aby bylo jasné, jak univerzita naplňuje své dlouhodobé cíle.

Kontrolovatelné cíle:

- Výroční zpráva za rok 2024 bude k připomínkování a kontrole dat předložena součástem s předstihem.
- Do konce roku 2025 proběhne analýza a návrh nové struktury Výroční zprávy.
- Výroční zpráva za rok 2025 bude reflektovat novou strukturu.

Co Vám vadí na zprávách za rok 2024 a v čem by zprávy za rok 2025 a 2026 měly být jiné?

Předložené Výroční zprávy ČVUT trpí nekonzistencí a chybovostí dat – například u údajů o vedení fakult či zastoupení žen, nulové řádky v tabulce na straně 177 Výroční zprávy 2024. Data se opravují v průběhu schvalovacího procesu. Pro zprávy budoucích let je nutné zajistit kvalitu primárních dat tak, aby bylo možné sestavit výstupy přímo nad datovým skladem bez nutnosti ruční korekce. Například informace o pořádaných akcích, konferencích, členství v radách či významných ocenění je třeba poctivě zadávat do systému V3S.

Zpráva by rovněž měla reflektovat současné trendy. Například používání generického maskulina nepůsobí dobře v dokumentu, který slouží jako oficiální vizitka univerzity směrem do společnosti.

Současně by výroční zpráva měla být vnímána jako nástroj pro řízení univerzity a být úzce provázána se zprávou o hospodaření a o hodnocení kvality.

1.3.3. Zpráva o hodnocení kvality a její dodatky

Současné dodatky ke zprávě o hodnocení kvality se soustředí převážně na formální ukazatele, ale podle mého názoru chybí hlubší reflexe například výsledků studijních anket a spokojenosti studujících.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím hodnocení kvality o kvalitativní pohled – rozhovory, doplňková šetření.
- Zavedu systematické hodnocení kvality pedagogické práce učitelů.
- Studující budou motivováni k využívání ankety.
- Navrhnu novelizaci zprávy o hodnocení kvality tak, aby se do ní promítla nová metodika evaluace kvality výuky, propojená na interní akreditační procesy.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** novelizovat strukturu výročních zpráv s přehlednou vizualizací.
- V **roce 2027** provést novelizaci metodiky hodnocení kvality.

Co Vám schází v těchto zprávách a jak by se měl dodatek za rok 2025 změnit? Plánujete novelizovat celou zprávu? A kdy?

Zprávu o hodnocení kvality vydává Rada pro vnitřní hodnocení (RVH), která má nezávislou pozici v systému řízení kvality na ČVUT, ačkoliv je jejím předsedou rektor. Tuto nezávislost je nutné nadále respektovat.

Strukturu zprávy oceňuji. Doporučuji však jasněji oddělit datovou část od části, která slouží k řízení kvalit se zaměřením na zhodnocení kvality vědy, výuky a třetí roli univerzity. Zpráva by zároveň měla smysluplně doplňovat výroční zprávy a pokud možno se vyhnout duplicitě informací.

Za zásadní slabinu považuji, že se závěry zprávy nepromítají do strategických dokumentů univerzity, zejména do Strategického záměru. Je třeba zajistit, aby zpráva o kvalitě skutečně sloužila jako nástroj pro řízení a strategické rozhodování.

1.4. Pravomoci kvestora a prorektorů

Současné rozdělení pravomocí mezi rektora a kvestora na ČVUT je v zásadě v souladu s vysokoškolským zákonem. V praxi však dochází k nejasnostem – zejména v oblasti hospodaření SÚZ, které dříve spadalo pod kvestora, ale dnes je podřízeno přímo rektorovi.

Pravomoci rektora, prorektorů a kvestora musí být nastaveny v duchu VŠ zákona. Tak, aby respektovaly principy akademické samosprávy, zákonného rámce a delegované odpovědnosti. Rektor nemá být vrcholným manažerem ve smyslu operativního osobního řízení všech agend, ale tím, kdo kultivuje systém a buduje kompetentní řízení na všech úrovních.

Vedení univerzity bude tvořit tým složený z těchto zástupců:

- Kvestor*ka
- Prorektor*ka pro studium
- Prorektor*ka pro vědu, výzkum a tvůrčí činnost
- Prorektor*ka pro vnitřní rozvoj a kvalitu
- Prorektor*ka pro vnější a zahraniční vztahy
- Prorektor*ka pro spolupráci s průmyslem a transfer technologií
- Prorektor*ka pro výstavbu a rozvoj kampusu
- Ombudsman*ka
- Ředitel*ka VIC

Kompetenčně budou tímto týmem pokryty všechny níže uvedené oblasti, jejich přesné rozložení bude vycházet z konkrétního personálního složení týmu:

- studium
    - bakalářské
    - magisterské
    - doktorské
- věda a umělecká/tvůrčí činnost
- výstavba a rozvoj kampusu
- rovné příležitosti a sociální záležitosti
- internacionalizace
- interní
    - rozvoj
    - strategie
    - legislativa
    - udržitelnost
    - kvalita a vnitřní hodnocení
    - akreditace
- vnější vztahy
    - zahraniční
    - vnitřní
    - s průmyslem
    - se státní správou
- transfer technologií
- podpora a řízení projektů
- řízení IT

Co změním jako rektor:

- Otevřu strukturovanou debatu o řízení SÚZ a vyhodnotím, zda je vhodné vrátit správu SÚZ pod kvestora.
- Zavedu efektivní řízení SÚZ bez oslabení strategické kontroly nad kvalitou studentského života.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **dubna 2026** provést audit organizačního nastavení SÚZ.
- Do **června 2026** rozhodnout o případné změně ve struktuře podřízenosti.

Jsou pravomoci rektora a kvestora na ČVUT nastaveny v duchu VŠ zákona? Je dobré, že SÚZ spadá pod rektora, nebo by bylo lepší se vrátit k dřívějšímu uspořádání, kdy SÚZ spadal pod kvestora?

Jako kandidát bych chtěl tuto otázku znovu otevřít a posoudit, zda by nebylo účelnější vrátit SÚZ zpět pod kvestora, mezi argumenty pro patří:

- Kvestor odpovídá za hospodaření jako celek, SÚZ je významným majetkovým a provozním segmentem.
- Sníží se duplicity v řízení.
- Zajistil by se větší přehled o toku financí.

Na druhou stranu by měl rektor mít přímý vliv na strategické směřování kolejí a menz, zejména v kontextu kvality studentského života. Proto navrhuji kompromisní model, kde bude SÚZ provozně spadat pod kvestora, ale strategické plánování, jako jsou rozvoj kolejí a investice do menz, by se řešilo v gesci prorektora pro rozvoj, případně přímo rektora.

1.5. Poradní orgány rektora

Současná struktura poradních orgánů rektora je robustní, ale v několika směrech má prostor ke zlepšení. Postrádá zejména dostatečné zapojení mladších akademických pracovníků a pracovnic. Problémem jsou také nejasné a formálně neukotvené jednací postupy a hlasování.

Co změním jako rektor:

- Navrhnu doplnění vnitřního předpisu, který definuje způsob předkládání materiálů poradním orgánům.
- Upravením interní legislativy ČVUT stanovím obecná pravidla pro zřizování komisí. A to včetně jejich kompetencí, struktury, zastoupení fakult, ústavů, AS ČVUT.
- Zakotvím hlasovací pravidla (například jednoduchá většina, povinný zápis a zveřejnění stanovisek).
- Posílím účast zástupců studujících v poradních orgánech.
- Zavedu pravidelnou evaluaci činnosti poradních orgánů (alespoň jednou ročně).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **listopadu 2026** připravit návrh změny jednacího řádu poradních orgánů.
- Od **ledna 2027** nový model implementovat.

Vyhovuje jejich struktura? Má se v poradních orgánech rektora hlasovat a mají být jejich jednací postupy, jako je způsob předkládání materiálů a rozhodování, někde upraveny?

V poradních orgánech se musí hlasovat, závěry a zápisy musí být dostupné a kontrolovatelné. Dokumenty musí být k dispozici s dostatečným předstihem k prodiskutování na součástech.

Navrhuji model, v němž:

- Kolegium rektora bude fungovat jako pravidelně se scházející úzký poradní orgán s jasným programem a příslušnými prorektory.
- Grémium rektora bude širší orgán, který se bude scházet každé 2 měsíce.

Jednací postupy budou transparentně stanoveny příkazem rektora, aby byl zajištěn jednotný rámec a předvídatelné fungování poradních struktur.

1.6. Struktura rektorátu

Struktura rektorátu je podle výročních zpráv i vlastních zkušeností stabilní, ale ne zcela efektivní. Mezi slabiny patří zejména nerovnoměrné zatížení jednotlivých oddělení, nedostatečné propojení s fakultami a nedostatečná digitalizace agend a podpory strategického řízení. Výbornou ilustrací nekonzistence dat je schéma[10] z informačního balíčku pro kandidáty, které neodpovídá aktuální struktuře uvedené v UserMap.

Co změním jako rektor:

- Posílím analytické a projektové oddělení rektorátu (například samostatné oddělení strategického řízení a datové analytiky).
- Zavedu pravidelná koordinační setkání mezi rektorátem a fakultami pro lepší provázanost.
- Digitalizuji procesy v oblasti evidence smluv, personálních řízení a zahraniční spolupráce.
- Provedu personální audit rektorátu zaměřený na přetíženost některých útvarů.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** navrhnout aktualizaci organizační struktury rektorátu s případnými úpravami.
- Od **ledna 2027** nový model implementovat.

[10]Organizační schéma rektorátu ČVUT platné od roku 2023 poskytnuté v informačním balíčku AS ČVUT.

Vyhovuje současná struktura rektorátu a budete navrhovat nějaké změny?

Současná struktura rektorátu vyžaduje revizi. Plánuji zpracovat aktualizovaný organizační řád, který bude reflektovat závěry probíhajícího vnitřního auditu procesů a řízení rektorátu. Oddělení rektorátu jsou velmi nerovnoměrně rozvinutá – některá (např. OSF) jsou na svou agendu dost velká, jiná (např. oddělení kvality) naopak velmi malá. Je třeba posílit koordinaci s fakultami a zohlednit, zda stávající struktura odpovídá potřebám současného ČVUT. Zvážím také vytvoření podpůrných sekretariátů pro prorektory.

Shrnutí tématu Legislativa a řízení

ČVUT potřebuje moderní, přehledný a otevřený systém vnitřního řízení, který podpoří kvalitu výuky, výzkumu i správy. V oblasti legislativy a řízení proto navrhuji tato opatření:

- **Zpřehlednit legislativní postupy:** zavést lhůty k připomínkám; zveřejňovat návrhy včetně vypořádání připomínek; vytvořit přehledný harmonogram novelizací.
- **Aktualizovat vnitřní předpisy:** sjednotit výklad napříč fakultami a vytvořit elektronický portál pro správu předpisů.
- **Revidovat strategický záměr:** aktualizovat dokument do roku 2031 s důrazem na kvalitu výuky, kariérní růst mladých akademiků a udržitelnost.
- **Zpřístupnit výroční zprávy:** více vizualizací, srozumitelné shrnutí, provázání se strategickými cíli.
- **Zlepšit zprávu o hodnocení kvality:** doplnit kvalitativní nástroje, výsledky propojit se strategickými dokumenty.
- **Ujasnit pravomoci ve vedení univerzity:** posoudit návrat SÚZ pod kvestora.
- **Zefektivnit poradní orgány:** jasná hlasovací pravidla; rovné zastoupení fakult; aktivní zapojení mladších akademických pracovníků.
- **Modernizovat rektorát:** posílit analytické útvary; digitalizovat klíčové agendy.

2. Výuka

Výuka technických oborů musí být založena na přenosu špičky současného poznání prostřednictvím kvalitních pedagogů. Je třeba dbát o kariérní růst pedagogů a umožnit jejich vzdělávání. Technické obory jsou náročné pro studující nejen svým fundamentem, ale v současné době také objemem nezbytných znalostí a mezioborovým přesahem. Rektor musí vytvářet podmínky pro rozvoj výuky na univerzitě a propojení vzdělávacích programů realizovaných na fakultách, které jsou primárně zodpovědné za realizaci vzdělávací činnosti.

Považuji za důležité se zasadit především o vyšší internacionalizaci, otevřenost studia předmětů vypisovaných na ostatních fakultách a omezení frontální výuky. Vyučující by se měl stát průvodcem studujících. Je třeba využít online zdrojů pro doplnění znalostí.

Technické obory se učí praktickou formou v laboratořích, učebnách, při řešení reálných technických problémů. V této souvislosti je třeba se důsledně zabývat kvalitou výuky a sledovat studijní neúspěšnost na jednotlivých studijních programech. Což se jeví jako účinný nástroj ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu.

2.1. Akreditace bak. a mag. studijních programů

Současný systém akreditací je v souladu s rámcem Národního akreditačního úřadu, nicméně podle analýz z RVH (viz Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ČVUT za rok 2023) i podle zpětné vazby fakult není doporučení RVH vedením univerzity reflektováno. Dochází k přílišné administrativní zátěži komise i fakult, především v oblasti dokladování materiálně-technického zabezpečení a personálního obsazení. Je nutná jeho revize a zjednodušení, které však nesmí být na úkor kvality. Bude třeba vybudovat elektronický systém pro přípravu a schvalování akreditačních spisů a jejich implementaci. Automatické předvyplňování formulářů z databází ČVUT atd.

Co změním jako rektor:

- Podpořím digitalizaci akreditačních procesů tak, aby se opakovaně zadávané údaje předvyplňovaly z centrálních evidencí (například databáze zaměstnanců, systém evidence učeben).
- Vytvořím metodickou podporu pro garanty programů (školení, šablony, dokumentace).
- Podpořím sjednocení přístupů mezi fakultami, aby akreditační dokumentace měla jednotnější formát.
- Budu lépe komunikovat se členy akreditačních komisí, mimo jiné skrze společné workshopy, kde by se vyjasnily typické nedostatky před podáním žádostí.
- Zahájím přípravu digitálního prostředí pro správu akreditací, včetně návrhu na částečnou automatizaci práce s daty z univerzitních databází. Portál bude

vyvíjen ve spolupráci s fakultami a testován v pilotním režimu **do konce roku 2026.**

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** zahájit vývoj a testování portálu pro akreditace s automatickým importem dat z univerzitních databází.
- Do **června 2027** snížit průměrnou délku přípravy akreditační dokumentace o 20 %.

2.2. Hodnocení kvality studijních programů

Zprávy RVH dlouhodobě upozorňují, že hodnocení kvality studijních programů se na ČVUT zaměřuje spíše na formální parametry (počty publikací, profesní profil garantů), ale méně na kvalitu samotné výuky a její dopady na studující.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím hodnoticí kritéria o pravidelnou zpětnou vazbu studentů prostřednictvím povinných anket v každém semestru.
- Zavedu systém sebehodnocení kvality výuky mezi akademickými pracovníky.
- Zapojím absolventy do evaluace programů formou dotazníků jeden až dva roky po ukončení studia.
- V rámci vnitřní akreditace jasně propojím hodnocení kvality studijních programů s financováním (prémiové financování pro vysoce hodnocené programy).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** zavést alespoň tři nové ukazatele kvality výuky v rámci vnitřní akreditace.
- Do **června 2028** provést první cyklus hodnocení s těmito ukazateli.

Jak dobře hodnotí zprávy RVH kvalitu výuky? Co by se na tom dalo zlepšit?

Kvalita výuky je obtížně měřitelná a není možné ji postihnout jedním číslem podobně jako v hodnocení kvality vědeckých výstupů. Musíme se kvalitou výuky zabývat komplexně a dlouhodobě. Ke sledování je třeba využívat více pohledů, která nám dají souhrnný pohled na kvalitu vzdělávání.

- Jak pro roční, tak pro pětiletá hodnocení je nutné garantům dodávat vhodná a zpracovaná data z datového skladu, zejména o úspěšnosti studentů daného programu po jednotlivých ročnících a předmětech.
- Data by měla být dodána v jednotné formě pro garanty, kteří k nim píšou svůj komentář.
- Hodnocení programů by mělo probíhat na jedné fakultě najednou, aby byla možnost srovnání.

- Na některých součástech je potřeba zlepšit práci s anketou pro hodnocení výuky.

RVH musí důsledněji hodnotit konkrétní programy a fakulty, jelikož každá fakulta, resp. program, je dosti specifický a těžko se generalizuje. Rovněž je nutné zahrnout hodnocení kvality personálního zabezpečení a výhledu do budoucna u jednotlivých programů. Zároveň je žádoucí se zaměřit na implementaci opatření, které z hodnocení vyplynou. Samo hodnocení kvalitu nezajistí. Je třeba využít RVH k propojení dobré praxe získané na studijním programu a přenést ji mezi ostatní fakulty.

2.3. Tělocvik a sportoviště

Tělesná výchova a sport představují důležitou součást akademického života na ČVUT. Kultura zdravého životního stylu musí být systematicky podporována, a to jak směrem ke studujícím, tak směrem k pracujícím. Ústav tělesné výchovy a sportu nabízí široké spektrum sportovních aktivit, které jsou dostupné napříč celou univerzitou bez ohledu na výkonnostní úroveň jednotlivců.

Je nezbytné podporovat činnost ÚTVS, a to nejen personálně, ale také institucionálně. Odborníci na sport dělají svou práci kvalitně a my bychom jim měli pomoci tam, kde má univerzita další silné kompetence, například v oblasti propagace, komunikace nebo investičního plánování.

Obnova a rozvoj sportovišť nesmí být vnímány jako izolovaná odpovědnost ÚTVS, ale naopak jako součást širší strategie rozvoje infrastruktury ČVUT. Téma sportovní infrastruktury by proto mělo být integrováno do Generelu ČVUT.

Vedle každoročního oceňování sportovních úspěchů je vhodné systematicky podporovat sportovní reprezentace a transparentně komunikovat jejich výsledky, i proto, že sport na univerzitě má nejen rekreační, ale také reprezentativní a komunitní funkci.

Součástí koncepčního přístupu je rovněž podpora zapojení zaměstnanců do sportovních aktivit. Je nutné vytvářet podmínky pro jejich přístup ke sportovištím a vhodně komunikovat dostupné možnosti.

Zároveň je zapotřebí hledat rovnováhu mezi využitím sportovišť univerzitou a jejich komerčním pronájmem veřejnosti, který může být důležitým nástrojem spolufinancování provozu.

Co změním jako rektor:

- Iniciuji audit využívání sportovišť včetně tělocvičen na fakultách.
- Požádám o vytvoření plánu postupné modernizace sportovního vybavení a digitalizace rezervačního systému.
- Integruji plán rozvoje a údržby sportovišť do Generelu ČVUT.
- Budu usilovat o lepší spolupráci s městskými sportovišti Prahy, například ohledně pronájmů v méně využívaných časech.

- Podpořím zřízení koordinátora sportovních aktivit na úrovni rektorátu, který by lépe propojoval nabídku napříč fakultami a SÚZ.
- Podpořím sjednocení kreditového ohodnocení tělocviků na jednotlivých fakultách.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** provést audit sportovišť a aktualizovat rezervační systém.
- Do **prosince 2027** předložit investiční plán pro obnovu sportovní infrastruktury.

2.4. Celoživotní vzdělání (internacionalizace výuky viz 9 Internacionalizace)

Celoživotní vzdělávání (ČZV) je v současné době fragmentované mezi fakulty a v řadě případů bez společné propagace. Přitom má velký potenciál v oblasti firemních kurzů, rekvalifikací a zájmových kurzů pro veřejnost – v oblasti AI, kyberbezpečnosti, energetiky apod. Oceňuji ohodnocení kurzů mikrocertifikáty. Je to správný směr a musíme s tím dále pracovat. Rada pro ČZV je funkční a je vhodné ji využít jako jeden z nástrojů pro práci s absolventy ČVUT – umožnit jim v průběhu kariéry návrat na jejich Alma Mater.

Co změním jako rektor:

- Posílím centrální koordinaci celoživotního vzdělávání v rámci rektorátu.
- Vytvořím online katalog kurzů celoživotního vzdělávání napříč fakultami.
- Navážu partnerství s Hospodářskou komorou a profesními svazy pro cílené rekvalifikace.
- Rozšířím podporu hybridních a online forem celoživotního vzdělávání.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** spustit jednotný katalog celoživotního vzdělávání.
- Do **června 2027** navýšit počet účastníků o 30 % oproti roku 2024.

2.5. Výuka jazyků

Výuka jazyků je zásadní pro internacionalizaci ČVUT a schopnost absolventů uplatnit se v globálním prostředí. Současný stav, kdy nabídka jazyků není dostatečně flexibilní a kapacity lektorů jsou napjaté, považuji za nedostatečný. Za výuku jsou zodpovědné fakulty a ve spolupráci s RVH bych se soustředil na sledování kvality výuky cizích jazyků. V první fázi je třeba pracovat na přenositelnosti a unifikaci výuky obecných jazykových kurzů mezi součástmi. Každý bakalář by měl končit s úrovní B2, která je pak na magisterském studiu vyžadována jako vstupní znalost.

Co změním jako rektor:

- Zvýším financování jazykových kurzů s důrazem na technickou angličtinu a němčinu.

- Zaměřím se na horizontální mezifakultní prostupnost při zápisu obecných jazykových kurzů, včetně refundace nákladů součástem poskytujícím výuku.
- Zasadím se o navýšení kapacity jazykových kurzů (zejména angličtiny a němčiny) v rozsahu, který bude personálně a finančně udržitelný. Financování bude řešeno buď prostřednictvím rozvojových fondů, nebo sdílením výuky napříč součástmi.
- Podpořím výuku méně frekventovaných jazyků (francouzština, španělština) formou online/hybridních kurzů.
- Navážu spolupráci s partnerskými univerzitami, které by mohly poskytovat online jazykové kurzy pro studenty ČVUT.
- Budu motivovat studenty k účasti na jazykových zkouškách s možností příspěvku na poplatky za certifikáty.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** navýšit počet nabízených jazykových kurzů o 20 % oproti roku 2024.
- Do **konce roku 2027** využít mezinárodní jazykové certifikáty a motivovat studující mimořádným stipendiem.

Shrnutí tématu Výuka

Moderní technická univerzita musí nabízet vzdělávání, které je praktické, mezioborové a otevřené. Výuka nesmí být pasivním přenosem informací, ale prostředím, kde studující získávají dovednosti potřebné pro 21. století – kritické myšlení, schopnost spolupráce, technologickou zdatnost a mezinárodní orientaci.

- **Zjednodušit proces akreditace:** digitalizace procesů; metodická podpora; snížení administrativní zátěže.
- **Zlepšit hodnocení kvality:** nové ukazatele v rámci vnitřní akreditace; zakomponovat zpětnou vazbu od studentů i absolventů.
- **Modernizovat ÚTVS:** audit využití sportovních ploch; modernizovat vybavení; lepší koordinace a digitalizace.
- **Rozvíjet celoživotní vzdělávání:** jednotný katalog kurzů; spolupráce s průmyslem; podpora online a hybridních forem výuky.
- **Zkvalitnit jazykovou přípravu:** širší nabídka kurzů; důraz na technickou angličtinu a němčinu; příspěvky na mezinárodní certifikáty.

3. Studium

Jaká je role rektora ve studijních záležitostech?

Rektor univerzity má především podpůrnou a koordinační roli ve studijních záležitostech. Má stanovovat legislativu a administrativní stránku studijních záležitostí tak, aby vyučující i studující měli možnost splnit administrativní povinnosti s co nejmenší námahou. Má zajistit přístup k informačním systémům tak, aby studující měli informace o výuce na jednom místě. Rektor dbá na rozvoj a údržbu informačních systémů pro výuku, včetně KOS, Moodle, aj.

Má motivovat fakulty k vytváření moderních studijních opor, zavádění moderních forem výuky tam, kde to je rozumné, a to především prostřednictvím finanční podpory. Univerzita implementuje do vnitřních předpisů pouze to, na čem panuje shoda mezi fakultami, a co nám diktuje vnější svět. Vše ostatní se nechává na vnitřních předpisech fakult. Vykonávání studijních záležitostí je nominálně svěřené fakultám. Rektor hraje roli odvolacího orgánu a dbá o kvalitu studia v rámci univerzity.

3.1. Přijímací podmínky

Na ČVUT se v posledních letech uplatňuje poměrně benevolentní přístup k přijímacím řízením, což vede k vyšší studijní neúspěšnosti v prvních ročnících (podle Výroční zprávy ČVUT 2023[11] dosahuje úspěšnost dokončení prvního ročníku jen cca 70 %).

Jako kandidát jsem pro přísnější přijímací řízení, s cílem zvýšit motivaci uchazečů a omezit příliš vysokou neúspěšnost. Současně je ale potřeba nabídnout kvalitní přípravné kurzy a motivační programy pro středoškoláky. S ohledem na různorodost vzdělávacích programů na ČVUT není reálné přijímací podmínky sjednotit.

Co změním jako rektor:

- Analyzuji výsledky studijní neúspěšnosti z pohledu středních škol, ze kterých studující přicházejí.
- Rozšířím přípravné kurzy matematiky a fyziky.
- Pilotně zavedu povinný ověřovací test studijních předpokladů pro vybrané obory.
- Motivuji fakulty k nastavení minimálních prahových znalostí.
- Zasadím se v dialogu s MŠMT ČR o zohlednění náročných prvních ročníků technických škol při financování vzdělávací činnosti.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **března 2027** připravit návrh přísnějších přijímacích kritérií u vybraných programů ve spolupráci s fakultami.

[11] Výroční zpráva ČVUT za rok 2023

- Do **června 2027** vyhodnotit relevanci úspěšnosti studia, úrovně střední školy a výsledku v přijímacím řízení.
- Do **června 2028** vyhodnotit dopad na úspěšnost studia.

Jste spíše pro lehčí/chybějící přijímací řízení spojené s velkou studijní neúspěšností v prvním ročníku, nebo s přísnějším výběrovým řízením i za cenu nižšího počtu studentů?

Jednoznačně se z pohledu efektivity výuky a studijní úspěšnosti osvědčilo přísnější přijímací řízení i za cenu nižšího počtu studentů[12]. Je třeba pracovat a sledovat studijní neúspěšnost. Přijímací řízení má primárně prověřit schopnosti uchazeče/uchazečky studovat daný obor.

Je třeba ovšem konstatovat, že přijímací řízení realizují jednotlivé fakulty. Za kvalitu a strategii je zodpovědné vedení fakulty. Je nutné zohlednit specifika studijních programů. Sdílením dobré praxe mezi fakultami by bylo vhodné přenést zkušenosti například s oceněním aktivitou studujících na SŠ olympiáda, výsledky SCIO, SOČ, studijní průměr.

3.2. Propagace studia

Podle strategického záměru ČVUT 2021+ je nutné nadále posilovat propagaci technických oborů na středních školách, zejména gymnáziích a odborných školách. Je třeba v rámci propagace ČVUT a studia na univerzitě vytvořit podmínky pro jednotnou značku a podporu všech fakult. Zkoordinovat propagaci tak, aby nedocházelo ke "konkurenčním" bojům mezi fakultami při lákání studentů, ale spíše to postavit tak, že umíme nabídnout širokou škálu, ze které si mohou studující vybrat. A to vše podpořit horizontální prostupností mezi fakultami.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím systém návštěv ambasadorů ČVUT přímo na střední školy.
- Posílím popularizační aktivity (například Dny otevřených dveří, technické workshopy pro SŠ).
- Zapojím vyučující z nově vzniklých studijních programů zaměřené na učitelství do nabídky didaktiky pro akademické pracovnice a pracovnice.
- Navážu užší spolupráci s Pedagogickou fakultou UK a jinými partnery při vzdělávání učitelů.
- Motivuji středoškolské studenty zapojením do středoškolských projektových soutěží garantovaných ČVUT.
- Využiji spolupráce s průmyslovými partnery fakult a budu směřovat společné aktivity nad propagací kvalitního technického vzdělávání.

[12] Výroční zpráva FEL ČVUT v Praze za rok 2024 a předešlé.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** realizovat alespoň 50 akcí pro SŠ.
- Do **konce roku 2028** zvýšit počet středoškolských projektů s účastí ČVUT o 30 %.

3.2.1. Spolupráce se středními školami

Spolupráce se středními školami je pro fakulty nezbytná. Střední školy nejen připravují budoucí uchazeče o studium na ČVUT, ale při jejich podpoře naplňujeme třetí roli univerzity a posilujeme rozvoj úrovně technického vzdělávání obecně. Role univerzity je v této otázce především koordinační a vytváření podmínek pro širší rozvoj, například středoškolská odborná činnost. Fakulty následně motivují své studující k propagaci na středních školách. Klíčová role a potenciál středních škol se jeví také v návaznosti na nové programy učitelství odborných předmětů na jednotlivých součástech. Koordinace a podpora spolupráce se středními školami na úrovni univerzity má potenciál k posílení společné značky ČVUT a efektivního využití společného potenciálu.

3.3. Studijní řád

Současný Studijní a zkušební řád ČVUT[13] je stabilní, ale podle mého názoru je příliš složitý a pro studenty těžko srozumitelný. Také ne vždy reflektuje potřeby studentů s individuálními studijními plány (například v souvislosti s rodičovstvím, pracovními povinnostmi, zdravotními problémy).

Studijní řád ČVUT definuje hlavní rysy společné pro celé ČVUT. Jeho změny jsou v reakci na vnější vlivy (změny VŠ zákona) nebo po všeobecné shodě všech součástí.

Co změním jako rektor:

- Iniciuji revizi Studijního řádu se zaměřením na zjednodušení a větší flexibilitu.
- Bude vytvořen grafický popis procesů podle Studijního řádu pro zvýšení orientace studujících.
- Zohledním moderní formy studia (například blended learning).
- Nastavím přehledná pravidla pro individuální studijní plány.
- Doplním jednoznačné termíny pro reakce studijních oddělení, aby nedocházelo k prodlevám.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** návrh novelizace Studijního řádu.
- Do **června 2027** schválení AS ČVUT.

[13] Studijní a zkušební řád pro studenty ČVUT v Praze, 2020 ve znění pozdějších změn.

3.4. Stipendia bak. a mag. studentů a studentek

Stipendijní systém na ČVUT je poměrně rozsáhlý, ale v praxi není dostatečně flexibilní pro rychlé reagování na mimořádné situace (např. pandemie, energetická krize) a nedostatečně motivuje studenty k nadstandardním výsledkům či aktivitám v oblasti popularizace vědy a dobrovolnictví. Je třeba na centrální úrovni zachovat mimořádné stipendium pro nadané studenty ČVUT s kategoriemi: publikace bakalářských a magisterských studujících, vynikající reprezentace ČVUT na mezinárodních soutěžích apod. Fakulty si řídí samostatně prospěchová stipendia. U stipendií je třeba ošetřit možnou dvojkolejnost. Primárně je třeba ctít, že studující jsou zapsáni ke studiu na jedné ze součástí.

Co změním jako rektor:

- Přehodnotím stipendijní řád tak, aby umožňoval lépe zohlednit mimořádné aktivity studentů (např. organizace popularizačních akcí, mentoring).
- Zavedu stipendia pro zapojení do studentské participace (např. studentské senáty, unie).
- Zvýším transparentnost přidělování stipendií — například povinné zveřejňování anonymizovaných statistik přidělených částek.
- Rozšířím podporu stipendijního systému pro zahraniční studující.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** připravit návrh úprav stipendijního řádu.
- Do **června 2027** schválit a implementovat.

3.5. Prostředí pro studium, vztahy se studentskou unií

Kvalitní studijní prostředí, včetně dobrých vztahů mezi vedením školy a Studentskou unií ČVUT, je pro mě zásadní. Podle mých zkušeností v současné době studující často postrádají možnost pravidelnějších konzultací s vedením školy. Na fakultě jsem zavedl pravidelné setkání se studujícími a cílenou podporu aktivit studentských spolků.

Studující tráví většinu svého času v kampusu a na univerzitě. Je třeba vytvářet takové podmínky, které jim umožní setkávání nad školními i mimoškolními aktivitami. Zaměřím se na rozšíření nabídky studoven a zapojení Studentské unie ČVUT a studujících do dialogu o budoucnosti kampusu a prostředí uvnitř školy.

Studentská unie ČVUT je pro rektora primárním partnerem, mostem, mezi studujícími a školou. Studentská unie ČVUT hájí nejen zájmy ubytovaných a studujících, ale také nabízí mnoho mimoškolních aktivit. Vytvořím model malých projektů pro studující na zlepšení kvality života na univerzitě.

Co změním jako rektor:

- Zavedu pravidelná setkání rektora se zástupci Studentské unie ČVUT a jednotlivých fakultních samospráv alespoň dvakrát ročně.
- Dám důraz na participaci studentů v projektových radách při rozvojových projektech ČVUT.
- Zlepším komunikační kanály, jako je například online platforma pro zpětnou vazbu na úrovni rektorátu.
- Investuji do studijních prostor (tichých zón, coworkingových prostor, studentských klubů).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** zavést online platformu pro zpětnou vazbu.
- Od **akademického roku 2026/27** garantovat dvakrát ročně setkání se Studentskou unií.

3.6. Rovné příležitosti pro studenty a studentky

Jako kandidát se hlásím k plnému respektování plánu rovných příležitostí ČVUT a chci ho ještě více posílit. Univerzita musí být otevřená a vytvářet inkluzivní prostředí.

Co změním jako rektor:

- Aktualizuji Etický kodex tak, aby reflektoval moderní přístupy k rovnosti a diverzitě.
- Podpořím inkluzivní jazyk ve vnitřních dokumentech (například „studenti a studentky“, „studující“).
- Zajistím bezbariérový přístup ke všem hlavním budovám ČVUT, včetně lepší informační podpory pro studující se speciálními potřebami.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** zavést institut studentské ombudsman*ka.
- Do **konce roku 2027** novelizovat etický kodex a jeho komunikaci v inkluzivní podobě.

Jak konkrétně se zasadíte o naplňování plánu rovných příležitostí ČVUT? Jaké konkrétní kroky máte v plánu učinit? Jak se stavíte k implementaci inkluzivního jazyka (např. použití nejen generického maskulina “studenti”, ale rozšíření na “studenti a studentky” či “studující” atp.) do dokumentů a komunikace v rámci ČVUT?

Při svých rozhodnutích budu vycházet z doporučení komise pro HR Award a plánu rovných příležitostí[14]. Bude vytvořena pozice ombudsosoby na úrovni ČVUT

[14] Plán rovných příležitostí ČVUT (GEP) pro období 2025–2029.

a koordinovány aktivity v této oblasti napříč univerzitou. Zejména se zaměřím na tyto kroky:

- Budu revidovat Kariérní řád ČVUT[15] a podmínky pro habilitační a jmenovací řízení tak, aby reflektovaly rovné příležitosti na ČVUT.
- Pokud budou konkrétní kroky, tak vytvořím podmínky pro rozvoj dětské skupiny, univerzitní školky a školy.
- Plán rozvoje zaměstnaných musí umožnit částečné úvazky a skloubení kariéry s rodinným životem. Pro návrat zaměstnaných z rodičovské dovolené musí být vytvořeny adekvátní podmínky.
- Inkluzivní jazyk je nezbytnou součástí univerzitních dokumentů.
- Nechám zrevidovat standard školitele a etický kodex ČVUT.
- Budou pravidelně realizovány vzdělávací akce v rámci ČVUT a průzkumy mezi zaměstnanými a studujícími.

3.7. Disciplinární řád

Současný Disciplinární řád je funkční, ale poměrně rigidní a někdy složitý. Například procesy jsou zdlouhavé, což komplikuje řešení některých závažnějších případů v přiměřené lhůtě.

Co změním jako rektor:

- Zreviduji řád s důrazem na zrychlení procesních lhůt.
- Zavedu elektronické podání v disciplinárním řízení.
- Vytvořím jasnější definici přestupků a sankcí, aby nedocházelo k rozdílným interpretacím mezi fakultami.
- Podpořím školení členů disciplinárních komisí.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** připravit návrh novelizace disciplinárního řádu.
- Do **června 2027** schválit a uvést do praxe.

Shrnutí tématu Studium

Studium na ČVUT musí být dostupné všem. Rektor musí vytvářet podmínky, které podpoří úspěšné studium, otevřenou komunikaci a rovné šance.

- **Zpřísnit přijímací řízení:** zároveň však rozšířit přípravné kurzy pro uchazeče.
- **Silnější propagace:** vazby na SŠ; ambasadoři; projekty.
- **Modernizovat studijní řád:** flexibilnější a srozumitelnější.

[15] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2020.

- **Rozšířit stipendia:** na participaci a dobrovolnictví.
- **Zkvalitnit prostředí:** pravidelný dialog se Studentskou unií; kvalitnější prostory.
- **Posílit rovné příležitosti:** institut ombudsosoby; inkluzivní jazyk; podpora rodičů a osob se specifickými potřebami.
- **Zrychlit disciplinární procesy:** modernizace disciplinárního řádu; sjednocení výkladu; digitalizace.

4. Doktorské studium

Vzdělávání v doktorském stupni studia patří mezi základní mise výzkumné univerzity. Je třeba vytvářet podmínky pro otevření univerzity pro zahraniční uchazečky a uchazeče. Letošní novela vysokoškolského zákona[16] narovnává historické pokřivení, kdy bylo doktorské studium formálně bráno na stejné úrovni magisterskému studiu. Studující v doktorském studijním programu se musí věnovat své misi, vědeckovýzkumné tvůrčí činnosti. Univerzita musí k tomu vytvářet vhodné podmínky, které zahrnují nejen legislativní, materiální, finanční a studijní zázemí, ale především klást vysoké nároky na osobnost školitelky, školitele. Jejich vysoká odborná úroveň a schopnost kvalitní personální práce bude zárukou vynikajících výsledků studujících a také zvýší atraktivitu pro příchozí nejen ze zahraniční.

4.1. Pravidla studia

Současná pravidla doktorského studia na ČVUT odpovídají legislativě, nicméně jejich praktická aplikace se mezi fakultami liší. Pro doktorandy může být problematická nejednotnost v požadavcích na publikační výstupy, povinných předmětech a formálních náležitostech průběhu studia.

Co změním jako rektor:

- Sjednotím minimální standardy pro ukončení doktorského studia – jasně stanovený minimální počet článků, typy publikací, zapojení do projektů.
- Vytvořím přehlednější informační portál pro doktorandy s veškerými pravidly a šablonami dokumentů.
- Provedu pravidelnou evaluaci studijních plánů doktorandů s možností změn a flexibilního přizpůsobení (například v případě rodičovství či nemoci).
- Dám důraz na individuální přístup a podporu při přechodu mezi akademickou a průmyslovou sférou.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** připravit novelu vnitřního předpisu pro jednotné standardy doktorského studia.
- Do **června 2027** spustit nový portál pro doktorandy.

4.2. Hodnocení kvality doktorandů a doktorandek

Hodnocení doktorandů na ČVUT se v současnosti opírá především o pravidelné roční hodnocení a závěrečnou obhajobu. Nicméně často chybí průběžné zpětné vazby

[16] Zákon o vysokých školách, 52/2025, 2025.

zaměřené nejen na odbornou část, ale i na soft skills – pedagogické dovednosti, prezentace výsledků či projektové řízení.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím hodnocení o hodnocení přenositelných dovedností.
- Zavedu povinný veřejný meziobhajobní seminář (například ve druhém roce studia), kde doktorandi představí stav výzkumu.
- Motivuji doktorandy ke zveřejňování disertačních projektů v otevřených repositářích (Open Science).
- Podpořím využívání mezinárodních stáží v rámci hodnocení kvality.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** novelizovat metodiku hodnocení doktorandů.
- Do **června 2027** realizovat pilotní ověřovací meziobhajobní semináře na všech fakultách.

4.3. Hodnocení a řízení kvality školitelů a školitelek, standard školitele

Na ČVUT v současnosti existují minimální požadavky na školitele, zejména s ohledem na jejich odbornou kvalifikaci, ale méně se sleduje jejich schopnost vést studenty i po stránce projektového a měkkého mentoringu. Navíc se stále objevují velké rozdíly mezi fakultami v tom, kolik doktorandů může jeden školitel vést a jak je hodnocena jejich úspěšnost.

Co změním jako rektor:

- Zavedu systém hodnocení školitelů podle výsledků jejich doktorandů – dokončení v termínu, publikační výstupy nebo uplatnění absolventů.
- Doplním pravidelná školení školitelů v oblasti vedení lidí, supervize a etiky vědecké práce.
- Nastavím limit maximálního počtu doktorandů na jednoho školitele, aby byla zajištěna kvalita vedení.
- Zavedu zveřejňování seznamů úspěšně ukončených doktorandů jako součást transparentního profilu školitelů.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** připravit metodiku hodnocení školitelů.
- Od **akademického roku 2027/28** implementovat limity na počet vedených doktorandů.

4.4. Financování a pracovní podmínky doktorandů a doktorandek

Současné stipendium doktorandů na ČVUT podle mého názoru nestačí k zajištění důstojného života, zejména v Praze. To zhoršuje konkurenceschopnost v náboru talentovaných doktorandů, především ze zahraničí.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím možnost částečných úvazků na výzkumných projektech pro doktorandy.
- Vytvořím centrální systém informací o dostupném ubytování, stipendiích, grantech a pobytech v zahraničí.
- Podpořím flexibilní pracovní režimy (např. home-office při administrativní práci) pro doktorandy s rodinou.

Kontrolovatelný cíl:

- Do **prosince 2027** zavést portál pro podporu doktorandů (ubytování, stipendia, granty, stáže).

Shrnutí tématu Doktorské studium

Doktorské studium musí být kvalitní, srozumitelně řízené a dostupné. ČVUT potřebuje prostředí, kde doktorandi a doktorandky získají nejen odbornou podporu, ale i jasná pravidla, kvalitní školitele a důstojné podmínky pro práci.

- **Sjednotit pravidla studia:** sjednocení standardů; transparentní portál.
- **Zlepšit hodnocení kvality doktorandů:** meziobhajoby; hodnocení i měkkých dovedností.
- **Posílit kvalitu školitelů:** hodnocení podle výsledků; školení a limit počtu doktorandů.
- **Zlepšit podmínky pro doktorandy:** částečné úvazky; flexibilní režim; lepší informační podpora.

5. Věda a tvůrčí činnost

5.1. Hodnocení kvality

ČVUT dlouhodobě využívá standardní indikátory kvality (publikace, citační ohlasy, projekty), ale ty podle mého názoru nedostatečně reflektují multidisciplinaritu a dopady do praxe, zejména v aplikovaném výzkumu.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím hodnocení kvality o indikátory dopadů jako jsou počet spoluprací s průmyslem, patenty, transfer technologií.
- Zavedu sledování „open science“ aspektů — např. míru sdílení dat a repositářů.
- Více zapojím mezinárodní experty do hodnocení (peer review panel).
- Podpořím vznik společných mezioborových center excelence, která budou hodnocena podle vlastní multidisciplinární metodiky.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** zavést doplňkové indikátory dopadů do systému hodnocení.
- Do **června 2027** pilotně ověřit mezinárodní peer review u vybraných center.

Jaké indikátory a postupy hodnocení kvality byste chtěl/a používat?

Pro hodnocení kvality je třeba přejít od extenzivních kvantitativních ukazatelů k intenzivním. Zcela bychom měli opustit hodnocení na základě absolutního počtu článků a absolutního počtu citací. Hodnocení by mělo využívat např. ukazatele jako počet citací děleno počtem článků, počet citací děleno počtem VaV pracovníků, počet článků (s alespoň X citacemi) děleno počtem VaV pracovníků apod. Pro hodnocení je také třeba sledovat trend, a ne okamžitou hodnotu, tj. sledovat vývoj za posledních 5 let. Dále by se měl zohledňovat počet zahraničních VaV pracovníků ku celkovému počtu VaV pracovníků, počet výjezdů na počet VaV pracovníků, počet studujících na počet pedagogických pracovníků, studijní úspěšnost apod. Důležité jsou také kvalitativní ukazatele, jako například pět nejdůležitějších výsledků fakulty nebo pracoviště a odůvodnění proč (například s oponentním posouzením zahraničního oponenta). Případně sebehodnocení pracovníků a studujících fakult, jak vidí kvalitu dané fakulty.

Je nezbytné nalézt konsensus na smysluplném a rovnoprávném hodnocení nebibliometrizovatelných výsledků v kontextu výsledků bibliometrizovatelných, kde je metrika poměrně zavedená. Všechna kritéria musí být založena na dopadu dosažených výstupů. Je třeba se soustředit na citace článků, rozlišovat citace krátkodobé a dlouhodobé. U aplikačního výzkumu je třeba sledovat dopad do společnosti a průmyslu. Je třeba reflektovat oborovou zvláštnost a dopad do komunity. Jako příkladem je porovnání IF časopisů v oboru přírodních věd a např. strojírenství.

5.2. Řízení kvality

DKRVO (účelová podpora dlouhodobého koncepčního rozvoje) je významný nástroj, ale jeho rozdělování se často jeví jako nedostatečně transparentní a rigidní. Podobně Fond budoucnosti není plně strategicky využíván. Je třeba pracovat s DKRVO společně s rozpočtem. Využívat DKRVO jako nástroj pro řízení rozvoje univerzity a podporu jejího rozvoje.

Co změním jako rektor:

- Zpřehledním pravidla pro rozdělování DKRVO — strukturu přidělených prostředků až na úroveň jednotlivých týmů.
- Alokuji alespoň 10 % DKRVO jako motivační složku na podporu excelentních výsledků nebo nových projektů.
- U Fondu budoucnosti otevřu možnost podpořit mladé vědecké lídry (například na začátek samostatné kariéry).
- Budu pravidelně vyhodnocovat účinnost těchto nástrojů ve spolupráci s Radou pro vnitřní hodnocení ČVUT.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **září 2026** připravit novelu pravidel rozdělování DKRVO.
- Od **začátku roku 2027** rozšířit Fond budoucnosti o program pro mladé lídry.

5.3. Nábor postdoků a získávání financí pro ně

Postdoktorandi jsou pro ČVUT zásadní, pokud chceme posílit mezinárodní konkurenceschopnost. Bohužel nyní čelíme velké konkurenci zahraničních institucí, které nabízejí vyšší platy i lepší zázemí.

Co změním jako rektor:

- Připravím cílený náborový program pro postdoky v prioritních oborech.
- Rozšířím možnost kombinace financování postdoků z DKRVO, projektů a strategických fondů.
- Nabídnu startovací balíčky (např. příspěvek na bydlení, vybavení laboratoře) pro vynikající zahraniční postdoky.
- Posílím propagaci ČVUT jako atraktivního pracoviště na mezinárodních konferencích a v profesních sítích.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** definovat a spustit program „Postdoc ČVUT“.
- Do **konce roku 2028** zvýšit počet zahraničních postdoků o 30 % oproti roku 2024.

5.4. Podpora získávání prestižních grantů

V posledních letech roste konkurence například u ERC grantů nebo OP JAK, kde ČVUT nemá tolik úspěšných projektů, kolik by odpovídalo jeho potenciálu.

Co změním jako rektor:

- Posílím podporu/zřízení grantového centra na úrovni rektorátu, které bude poskytovat podporu při přípravě návrhů.
- Zavedu mentoring od zkušených řešitelů pro mladší vědce.
- Podpořím školení v projektovém řízení a grantových pravidlech včetně simulací hodnoticích pohovorů.
- Alokuji finanční motivaci pro úspěšné uchazeče formou prémie k platu.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** spustit grantové centrum.
- Do **začátku roku 2028** zvýšit úspěšnost ERC grantů o 25 % oproti současnému stavu.

5.5. Chairs sponzorované průmyslem

Industry-sponsored chairs jsou velkou příležitostí, jak přitáhnout špičkové odborníky a prohloubit spolupráci s průmyslem. Na ČVUT zatím nejsou systematicky podporovány.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím rámcová pravidla pro zakládání chairs sponzorovaných průmyslem (transparentnost, etické limity).
- Vyjednám s velkými průmyslovými partnery alespoň 3 pilotní chairs v zásadních oborech.
- Začlením chairs do strategického záměru ČVUT jako standardní nástroj spolupráce.
- Garantuji, že financování chairs nebude zasahovat do akademické svobody obsahu výuky a výzkumu.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** spustit 3 pilotní chairs.
- Do **začátku roku 2028** provést jejich vyhodnocení.

5.6. Etika vědecké činnosti, predátorské časopisy a konference

Predátorské časopisy a konference jsou stálou hrozbou pro reputaci ČVUT. V etické oblasti je navíc potřeba kultivovat prostředí zejména v multidisciplinárních projektech a mezinárodních týmech.

Co změním jako rektor:

- Zavedu pravidelná školení akademických pracovníků a doktorandů o publikační etice.
- Aktualizuji vnitřní etický kodex s jasnými pravidly pro publikování a open science.
- Zavedu pravidelné kontroly publikací (např. přes whitelisty/scopus indexy),
- Posílím roli Etické komise při řešení podezření na porušení publikační etiky.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** aktualizovat etický kodex.
- Od **akademického roku 2027/28** spustit povinné školení publikační etiky pro nové doktorandy.

Shrnutí tématu Věda a tvůrčí činnost

ČVUT potřebuje systém podpory vědy, který reflektuje dopady do společnosti, podporuje mladé výzkumníky a odstraňuje administrativní překážky. Posílím kvalitu i důvěryhodnost výzkumného prostředí.

- **Zlepšit hodnocení kvality:** měřit dopady do praxe; open science; peer review.
- **Zefektivnit financování výzkumu:** transparentní pravidla pro DKRVO; motivace skrze Fond budoucnosti; mladí lídři.
- **Podpora postdoků:** cílený nábor; startovací balíčky.
- **Zvýšit úspěšnost v grantech:** grantové centrum; mentoring; školení.
- **Posílit vazbu s průmyslem:** industry chairs; rámcová pravidla; 3 pilotní projekty.
- **Podpořit etiku ve vědě:** školení publikační etiky; novelizace kodexu, prevence predátorských publikací.

6. IP a komercializace, vztah s průmyslem

ČVUT má silný potenciál v oblasti transferu technologií, avšak podle dat z výročních zpráv[17] je stále nedostatečně využíván. Například počty komercializovaných patentů a spin-off firem zůstávají za očekáváním. Je třeba se inspirovat a přenést zkušenosti ze zahraničních vysokých škol.

Co změním jako rektor:

- Posílím podporu Odboru pro transfer technologií a fundraising, doplním odborné kapacity, zejména v oblasti patentových práv, licencování a právní ochrany duševního vlastnictví.
- Zajistím kontaktní osoby pro transfer technologií přímo na fakultách, které by fungovaly jako „lokální ambasadoři“ transferu.
- Zjednoduším administrativu – vytvořením centrální šablony smluv (licenčních, spin-off) a předpřipravením vzorů dohod.
- Zařídím školení pro akademiky i studenty, jak chránit a komercializovat výsledky výzkumu.
- Vyčlením rizikový kapitál z Fondu budoucnosti pro podporu start-up projektů doktorandů a mladých výzkumníků.
- Posílím strategické partnerství s průmyslem formou rámcových smluv o dlouhodobé spolupráci s klíčovými zaměstnavateli a inovačními centry.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** novelizovat pravidla pro ochranu a komercializaci IP.
- Do **konce roku 2027** podpořit vznik alespoň pěti nových spin-off firem.
- Do **konce roku 2028** zvýšit počet licenčních smluv o 30 % oproti 2024.

Shrnutí tématu IP a komercializace, vztah s průmyslem

- **Lepší právní podpora.**
- **Kontaktní místa pro transfer na fakultách.**
- **Centralizace a zjednodušení smluv.**
- **Školení o IP pro akademiky i studenty.**
- **Investice do spin-off projektů.**
- **Rámcová partnerství s průmyslem.**

[17] Výroční zpráva ČVUT v Praze za rok 2024, 2023.

7. Hospodaření

7.1. Příprava rozpočtu

Rozpočtový proces na ČVUT je v současnosti nastaven poměrně robustně, ale postrádá větší zapojení akademické komunity do prioritizace výdajů a rychlejší reakci na mimořádné situace.

Co změním jako rektor:

- Zavedu transparentní harmonogram rozpočtového cyklu s přehlednou komunikací do všech fakult.
- Zapojím do rozpočtových priorit i zástupce mladších akademických pracovníků.
- Rozdělím návrh rozpočtu na základní „mandatorní“ část a flexibilní část (například pro krizové situace nebo rozvojové projekty).
- Připravím analytické podklady pro AS ČVUT v přehledné vizualizované podobě, aby mohl kvalifikovaně rozhodovat.

Kontrolovatelné cíle:

- Od **rozpočtu na rok 2027** implementovat dvousložkový model (mandatorní + flexibilní).
- Od **začátku roku 2027** zveřejňovat rozpočtový harmonogram a konzultace s akademickou obcí online.

Uveďte svou představu o harmonogramu přípravy rozpočtu ČVUT, včetně rozpočtů mimonormativních součástí.

Plánuji vyjít z vytváření rozpočtového výhledu a jeho následnou projekcí do rozpočtu aktuálního roku. Rozpočtový výhled ČVUT musí být připraven na konci předchozího roku a schválen na začátku aktuálního roku, nejlépe během ledna na základě příjmů z minulého roku. Po zpřesnění výše příspěvku a dotace může dojít k aktualizaci a dopracování rozpočtu, který během roku schválí AS ČVUT. Dojde-li k navýšení lze z těchto prostředků tvořit rozpočtovou rezervu. Tím se obejde naprostá nejistota ve financování mimonormativních součástí. Stejně tak fakulty budou moci na začátku připravit a schválit svůj rozpočtový výhled a rozpočet následně po aktualizaci. Nejsou-li známy některé ukazatele na začátku roku (A, K, RIV), mělo by ČVUT pro rozpis rozpočtu na fakulty raději přejít na využití ukazatelů, které si je schopné na konci předchozího roku spočítat samo.

Zejména je třeba se soustředit na tyto zásady:

- Metodika rozdělování příspěvků a dotace musí být schválena s dostatečným předstihem v předchozím roce (červen).
- Rozpočet ČVUT a všech součástí se připravuje s výhledem na následující rok na podzim roku.

- Upřesňuje se v okamžiku, kdy jsou známé vstupy z MŠMT a dalších zdrojů.
- Ideálně je rozpočet schválen do dubna.

7.2. Pravidla hospodaření ČVUT

7.2.1. Schvalování půjček a smluv

Vzhledem k tomu, že půjčky a dlouhodobé závazky mohou ovlivnit rozpočty na desítky let dopředu, považuji za správné, aby schvalovací proces byl ukotven jasně ve vnitřních předpisech.

Co změním jako rektor:

- Pro smlouvy a půjčky zavedu stejný schvalovací proces jako pro samotný rozpočet. Smlouvy a půjčky mají přímý vliv na hospodaření organizace. Je tedy nezbytné je vždy spojit s projednáním v Akademickém senátu.
- Definuji práh, od kterého bude nutný souhlas Akademického senátu.
- Zveřejním rámcová pravidla pro přijímání úvěrů na rozvojové investice, včetně analýzy návratnosti.

Kontrolovatelný cíl:

- Do **června 2027** připravit novelizaci vnitřních předpisů pro schvalování půjček.

Jakým způsobem by mělo probíhat schvalování půjček? Souhlasil/a byste se zakotvením schvalovacího procesu ve vnitřních předpisech ČVUT tak, aby půjčky a smlouvy mající vliv na budoucí rozpočty podléhaly schválení toho orgánu, který schvaluje rozpočet?

Půjčky vytvářejí dlouhodobé závazky a je třeba se zasadit zejména o:

- Půjčky a veškeré závazky musí být schváleny.
- ČVUT a součásti se mohou zavázat jen do míry schopností závazky splácet.
- Ano, je třeba upravit vnitřní předpisy ČVUT tak, aby smlouvy, které mají vliv na budoucí rozpočty podléhaly schválení toho orgánu, který schvaluje rozpočet.
- NFV a další závazky by měly podléhat dvojímu schvalování. Buď rektor-AS ČVUT nebo rektor-správní rada. To samé by mělo platit v případě, kdy podobný závazek dělá fakulta. V tom případě by měl schvalovat děkan-rektor nebo děkan-AS fakulty.

7.2.2. Pravidla hospodaření s fondy

Správa fondů na ČVUT je v zásadě funkční, ale pravidla pro použití prostředků by měla být sjednocena a zjednodušena, aby fakulty mohly lépe plánovat.

Co změním jako rektor:

- Stanovím jednotnou metodiku pro využití fondů (rezervní fondy, investiční fondy).

- Posílím roli Fondu budoucnosti jako nástroje pro investice do start-upů, inovací a krizového financování.
- Budu pravidelně vyhodnocovat čerpání fondů a zveřejňovat výsledky akademické obci.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** připravit jednotnou metodiku hospodaření s fondy.
- Od **začátku roku 2027** zveřejňovat přehledné výsledky čerpání fondů.

Je potřeba změnit pravidla hospodaření s fondy zakotvená ve vnitřních předpisech?

Fondy součástí a univerzity slouží ke krytí nenadálých výdajů a rozvoje součásti. Je třeba hospodaření s fondy plánovat a využívat je k řízení univerzity. Vedení univerzity a všech součástí musí ctít určení jednotlivých fondů. Musíme dbát zásady, že s fondy nakládá tvůrce zdroje.

7.3. Kontrola hospodaření

Kontrola hospodaření je jednou z citlivých oblastí důvěry mezi vedením ČVUT a akademickou obcí. Podle mého názoru je žádoucí, aby Akademický senát měl lepší možnost průběžně ověřovat hospodaření, a to v souladu s principy transparentnosti.

Co změním jako rektor:

- Zakotvím právo pověřence AS na přístup k vybraným modulům finančního informačního systému s jasným vymezením rozsahu a odpovědností.
- Budu zveřejňovat pravidelné zprávy o hospodaření akademické obci v přehledné formě.
- Posílím roli interního auditu s povinností předkládat souhrnnou zprávu AS alespoň jednou ročně.

Kontrolovatelný cíl:

- Od **akademického roku 2027/28** zveřejňovat online dashboard hospodaření.

Jakým způsobem by měla probíhat kontrola hospodaření ze strany Akademického senátu? Je k tomu potřeba zakotvit přístup některých členů AS do finančních informačních systém? Za jakých podmínek má pověřenec AS právo na přístup do mzdového systému?

Kontrola hospodaření ze strany AS ČVUT je jedním z hlavních úkolů senátu a měla by být samozřejmá. AS ČVUT hraje nezbytnou roli při kontrole hospodaření univerzity. AS má dostat veškeré podklady, které mu umožní tuto činnost vykonávat.

Není nutné, aby měli členové AS ČVUT automaticky přímý přístup do FIS/EGJE. Mělo by být však zakotveno ve Statutu ČVUT, že členové Hospodářské komise mají právo

požadovat jakékoliv informace o hospodaření, a to přímo od zaměstnanců RČVUT, kvestora nebo rektora.

Zavedu dialog s vedením AS ČVUT o ukotvení těchto pravidel ve vnitřním předpisu. V případě provádění kontrolní činnosti je logické, aby pověření členové AS ČVUT získali přístup do všech IS za podmínky NDA, GDPR v rozsahu nezbytném k vykonávaní kontrolní činnosti.

7.4. Mzdy a odměny – Vnitřní mzdový předpis

Vnitřní mzdový předpis je prvotní dokument pro personální práci a je třeba, aby byl motivační pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně. Musí být transparentně sestaven a pravidelně aktualizován.

7.4.1. Pravidla pro tarifní mzdy a příplatky za vedení

Současné tabulky jsou relativně přehledné, ale nereflektují dostatečně rozdíly mezi obory.

Co změním jako rektor:

- Zjednoduším tarifní zařazení práce, aby byl menší počet položek v katalogu prací.
- Pro každý tarifní stupeň definuji jasné kvalifikační předpoklady a pravidla pro zařazení do tohoto stupně.
- Dovolím částečné uvolnění tarifních tabulek v oblastech s kritickým nedostatkem odborníků.
- U příplatků za vedení stanovím jednotná pravidla podle velikosti řízeného útvaru (počtu zaměstnanců, objemu rozpočtu).
- Zavedu pravidelnou revizi tarifních tabulek každé 2 roky, s ohledem na inflaci a trh.
- Na pozice bude vypisováno výběrové řízení a každý pracovník má mít jasné požadavky na výstupy své práce.
- Každý pracovník má právo být pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným, který výstupy jeho práce hodnotí a stanovuje jeho kariérní plán.
- Příplatky za vedení odráží povinnosti pracovníka dle vnitřního mzdového předpisu a Kariérního řádu. Personální práce a vedení týmu je nezbytnou dovedností potřebnou na univerzitě. Příplatky za vedení bych stanovil podle velikosti a zodpovědnosti vedoucího pracovníka (velikost týmu, objem finančních prostředků apod.).

7.4.2. Pravidla pro osobní ohodnocení, projektové příplatky a smluvní mzdy

Osobní ohodnocení a projektové příplatky jsou klíčovým nástrojem motivace a odměňování, přesto je vhodné více respektovat různé podmínky a potřeby jednotlivých fakult.

Každý pracovník má nárok na zpětnou vazbu na svou práci i pravidelné hodnocení nadřízeným pracovníkem. Jedním z výstupů tohoto hodnocení musí být stanovení výše osobního ohodnocení. Tyto složky mzdy jsou zásadním nástrojem pro personální práci a řízení pracovníků.

Musí být stanovena pravidla pro osobní ohodnocení na základě jasných výstupů o zodpovědnosti pracovníka a výsledků pravidelného ohodnocení. A to nejen v případě akademických pracovníků a pracovnic, ale všech pracovnic a pracovníků univerzity.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím centrální rámcová pravidla – limity, transparentnost, etická pravidla.
- Zároveň však ponechám konkrétní nastavení osobního ohodnocení a projektových příplatků převážně v gesci jednotlivých fakult, aby mohly pružně reagovat na situaci na svém oboru.
- Zajistím fakultám metodickou podporu a sdílení dobré praxe při nastavování těchto odměn.
- Doporučím zveřejňovat anonymizované statistiky rozdělení odměn v rámci fakulty pro posílení transparentnosti.

7.4.3. Pravidla pro odměny, zejména pro akademické funkcionáře/ky

Odměňování funkcionářů (rektora, prorektorů, děkanů) by mělo být nastaveno transparentně a předvídatelně. Odměny jsou stanovovány nadřízeným pracovníkem po splnění zásadních úkolů například v rámci řízení projektu nebo po skončení výuky. Odměny nesmí tvořit podstatnou část mzdy zaměstnankyně nebo zaměstnance. Musí být predikovatelné a transparentní. Odměna může být maximálně ve výši násobku měsíční mzdy a neměla by tak tvořit podstatnou složku mzdy.

Jak to bude fungovat, když budu rektor, aby se zachovala kontrola, ale nebrzdila flexibilita a operativní řízení:

- Odměny funkcionářů budou stanoveny podle vnitřních pravidel ČVUT (vnitřní mzdový předpis, rozhodnutí rektora v případě děkanů).
- Odměny bude navrhovat zodpovědný pracovník za řešení projektu a schvalovat příkazce operací.
- Nebude možné, aby odměnu stanovoval funkcionář sám sobě, vždy půjde o nezávislou kontrolu v rámci struktury řízení.
- Principy výpočtu odměn (vázané na rozsah řízené agendy, strategické cíle) budou zveřejňované a přístupné.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** připravit a zveřejnit aktualizovaný vnitřní mzdový předpis ČVUT, který:
    - umožní flexibilní úpravy tarifů pro nedostatkové profese,

    - stanoví rámcová pravidla pro osobní ohodnocení a projektové příplatky s respektem k autonomii fakult,
    - definuje transparentní metodiku odměňování funkcionářů.
- Od **akademického roku 2027/28** zajistit pravidelné zveřejňování anonymizovaných přehledů odměn podle kategorií (funkcí).
- zavést dvouletý cyklus revize mzdových tabulek a pravidel odměn ve spolupráci s fakultami a odbory.

Má rektor dostávat odměny? Pokud ano, jak zabránit střetu zájmů při jejich návrhu a schvalování? Uveďte také Vaši představu o odměňování prorektorů/prorektorek a děkanů/děkanek.

Ano, rektor, stejně jako prorektoři a děkani má nárok na odpovídající mzdu a odměnu za svou práci. Pravidelné odměny z centrálních fondů školy by měl rektor mít spojené s předložením uzávěrky hospodaření. Musí platit pravidlo, že odměnu si nenavrhuje a neschvaluje daný vedoucí pracovník. Vždy musí být jasná struktura a zodpovědnost.

Akademičtí funkcionáři působí také v roli řešitelů projektů a akademických pracovníků na součástech univerzity. Předpokládá se, že i v těchto rolích budou odměňováni se souhlasem svého nadřízeného.

Shrnutí tématu Hospodaření

ČVUT musí mít rozpočtový a mzdový systém, který je stabilní, předvídatelný a zároveň motivující. Transparentnost a důvěra jsou základem dobrého hospodaření – jak na úrovni univerzity, tak jednotlivých součástí.

- **Zmodernizovat rozpočtový cyklus:** přehledný harmonogram; dvousložkový model; zapojení širší akademické obce.
- **Zpřísnit pravidla půjček a fondů:** jasná pravidla; kontrola návratnosti.
- **Posílit kontrolu hospodaření:** přístup AS; online dashboard; silnější interní audit.
- **Zlepšit odměňování:** pružnější tarify; motivace podle kvality; transparentní odměny funkcionářů.

8. Lidské zdroje

8.1. Řád výběrového řízení

Lidské zdroje jsou klíčové pro rozvoj univerzity. Je třeba mít jasný a transparentní Kariérní řád ČVUT[18] a výběrová řízení administrativně nenáročná a pružná. Výběrová řízení by měla být vypisována na všechny pozice tak, aby se vybrali nejlepší zájemci o práci na univerzitě.

Současný řád výběrového řízení je relativně kvalitní, ale poměrně zdlouhavý a administrativně náročný.

Co změním jako rektor:

- Zkrátím lhůty výběrových řízení u vybraných odborných pozic.
- Zahájím digitalizaci celého procesu (on-line přihlášky, online pohovory).
- Zavedu transparentní zveřejňování výsledků (anonymizované protokoly hodnocení).
- Uskutečním pravidelná školení členů výběrových komisí v oblasti diverzity a inkluze.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** novelizovat řád výběrového řízení.
- Od **akademického roku 2027/28** plně digitalizovat celý proces.

Co byste chtěl změnit a jak rychle?

Řád pro výběrová řízení je relativně funkční. Je třeba pracovat na jeho důsledném využívání na všech pozicích. V rámci výběrových řízení je třeba pracovat s edukací výběrových komisí tak, aby byly schopné kvalifikovaně rozhodnout a aby dostávaly všechny důležité informace.

Vyjasnit na koho se vlastně vztahuje, resp. rozpracovat pro jednotlivé možnosti (vedoucí pracovník, akademický pracovník, postdok na dobu určitou, THP). Není efektivní, aby na všechny pozice byla vždy stanovena např. pětičlenná komise.

8.2. Kariérní řád

Kariérní řád na ČVUT se zatím neuplatňuje všude stejně a neobsahuje dostatečně jasná kritéria pro kariérní růst zejména mladých vědců.

[18] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2020.

Je nepochopitelné, proč pozice v Kariérním řádu není možné zavést do EGJE, a tak se musí obcházet a dávat lidem jiné pozice, které v EGJE jsou. Také by podle mého názoru měly být součástí Kariérního řádu metodika hodnocení pracovníků (alespoň návrh statistických ukazatelů relevantních pro každou pozici). V ideálním případě by měla vzniknout i metodika odměňování za výkon.

Co změním jako rektor:

- Posílím vazbu Kariérního řádu na hodnocení pedagogických i vědeckých výsledků.
- Zavedu průběžné kariérní rozhovory mezi vedoucími a zaměstnanci.
- Zakotvím povinnou podporu kariéry mladých výzkumníků (např. mentoring).
- Aktualizuji pravidla mobility (stáže na zahraničních pracovištích jako součást kariérního postupu).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** novelizovat Kariérní řád ČVUT[19].
- Od **začátku roku 2028** pravidelně reportovat kariérní plány v rámci hodnocení kvality.

8.3. Pravidla pro habilitace a profesury

V rámci kariérního postupu je pro univerzitu důležité, aby docházelo k přirozenému postupu na pozice docent a profesor. V tomto ohledu je třeba mít motivační Kariérní řád a identifikovat pracovníky, kteří mají potenciál kariérního postupu. Motivovat je k dalšímu rozvoji a přihlášení se do habilitace a profesury. V zájmu univerzity je, aby se věkový průměr nových docentů a profesorů snižoval a tito pracovníci tvořili jádro pro rozvoj svých oborů. Habilitační a jmenovací řízení má za cíl identifikovat silné a slabé stránky uchazeče a zohlednit především jeho dopad na odbornou komunitu a vzdělávací činnost ve svém oboru. Je nezbytné, aby tato řízení zohledňovala zvláštnosti oborů na univerzitě. Patrné především u tzv. reputace (citace, ohlasy na práci, architektonické soutěže apod.). Z mého pohledu je profesor nositelem oboru a své „školy“. Je třeba jim vytvářet vhodné podmínky pro jejich práci a rozvoj.

Současná pravidla jsou v některých oborech hodnocena jako příliš formalistická.

Co změním jako rektor:

- Více zohledním pedagogické kompetence (např. kvalita výuky, inovace).
- Stanovím možnost uznání špičkových výsledků v aplikovaném výzkumu (patenty, transfer).

[19] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2020.

- Zavedu povinnou účast na školeních v oblasti akademické etiky a vedení týmu, personální práce.
- Digitalizuji podávání žádostí a snížím administrativní zátěž.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** návrh novelizace pravidel habilitací a profesur.
- Do **konce roku 2027** jejich schválení AS ČVUT.

Budete navrhovat změny v těchto pravidlech?

Ano, je třeba po mnoha letech provést revizi těchto kritérií tak, aby reflektovaly současný stav na univerzitě a oborech. Dle mého názoru, je třeba zohlednit oborové zvláštnosti a ocenit více kvalitu výstupů nad jejich kvantitou.

Je třeba pokročit s úpravami v3s tak, aby počítalo kvantitativní ukazatele, napojení na KOS, aj., kde je třeba. Důsledná evidence aktivit, které jsou hodnoceny.

Zejména se zaměřím na:

- Snížení počtu článků nutných pro splnění ukazatele Prestižní publikace a realizace s tím, že by se započítávaly pouze články s 10 citacemi (bez autocitací) a více. Zároveň zredukovat bodové hodnocení za příspěvky do sborníku. Je třeba podporovat kvalitu článků na úkor kvantity.
- Je třeba se postavit problematice článků s vysokým počtem autorů. Kolaborace mají nejen velké množství článků, ale i hodně citací. To u každého člena kolaborace automaticky splní jak Prestižní publikace, tak Uznání komunitou. Navíc většina kolaborací není ochotná/schopná prokázat uchazeči autorský přínos na konkrétní publikace. To vede k tomu, že pracovníci kolaborací (ať jsou sebeaktivnější) mají problém se získáváním habilitací. Toto lze vyřešit pevným počtem bodů za členství v mezinárodní kolaboraci větší než 100 členů. Následně striktně započítávat články a citace děleno počtem autorů a s povinností doložit autorský přínos.
- Redukci položek Služba komunitě nebo je ideálně pouze evidovat.

8.4. Etický kodex a Etická komise

Etický kodex je funkční, ale má rezervy zejména v oblasti ochrany před mobbingem, bossingem, diskriminací a obtěžováním.

Co změním jako rektor:

- Aktualizuji Etický kodex s jasnými postupy pro řešení stížností.
- Rozšířím mandát Etické komise o možnost proaktivních doporučení.
- Zavedu povinná školení v etice a rovnosti pro všechny vedoucí pracovníky.
- Posílím důvěrnost a ochranu oznamovatelů.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** novelizovat etický kodex.
- Od **roku 2027** zavést pravidelná školení v etice pro vedoucí.

Budete navrhovat změny?

Ano, domnívám se, že je třeba provést revizi etického kodexu a funkce Etické komise. Rád bych se zaměřil na vztahy na pracovišti a na škole mezi zaměstnanými a studujícími a dalšími rolemi. Bude třeba se zabývat především:

- etickou rovinou výzkumu, využití výsledků a spolupráce s průmyslem (střet zájmů),
- otázkou podvádění a opisování studujících. Díky rozvoji technologií se to stává zásadním problémem. Stejně tak roste i agresivita některých studentů vůči vyučujícím a zkoušejícím.

8.5. Rovné příležitosti pro zaměstnané

Jak se stavíte ke zřízení ombudsosoby pro studující a zaměstnané na ČVUT?

Rovné příležitosti na ČVUT jsou deklarovány, ale stále existují bariéry zejména pro rodiče s malými dětmi, pro osoby s hendikepem a pro zaměstnané z menšinových skupin. Studující a zaměstnaní jsou přijímáni a působí především na fakultách/ústavech. Jejich obtíže jsou často specifické a odpovídají místním podmínkám. Proto by bylo dobré podporovat součásti v zavedení pozice ombudsosoby a zajistit jejich vzájemnou koordinaci (již teď mají např. FSv, FEL, FJFI, FA, FBMI). Jejich fórum může být cennou zpětnou vazbou pro rektora při poukazování na společné problémy vyskytující se napříč univerzitou. Také by měla být zřízena ústřední pozice ombudsosoby na úrovni vedení univerzity, která bude aktivity skupiny koordinovat a bude zajišťovat podporu pro nefakultní pracovníky.

Co změním jako rektor:

- Bude zavedena pozice ombudsoby na úrovni univerzity zapojené do struktury vedení univerzity.
- Zřídím institut ombudsosoby pro zaměstnance.
- Podpořím flexibilní formy práce (částečné úvazky, home-office) tam, kde je to možné.
- Aktualizuji strategii rovnosti a diverzity na období 2026–2031 s měřitelnými cíli.
- Podpořím inkluzivní jazyk ve vnitřních dokumentech (např. „pedagožky a pedagogové“, „vyučující“).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** zřídit funkci ombudsosoby na úrovni ČVUT.
- Do **konce roku 2027** schválit strategii rovnosti a diverzity.

Jak konkrétně se zasadíte o naplňování plánu rovných příležitostí ČVUT? Jaké konkrétní kroky máte v plánu učinit?

Všechny kroky v naplňování plánu rovných příležitostí ČVUT by měly být koordinovány s pracovní skupinou HR Award, komisí AS pro udržitelnost a s kanceláří udržitelnosti ČVUT. Přihlédnuto bude i k výsledkům průzkumu mezi zaměstnanci ČVUT a k Strategii udržitelného rozvoje ČVUT[20] a Plánu rovných příležitostí ČVUT[21].

Pro zajištění rovných příležitostí, wellbeing a slaďování pracovního a soukromého života navrhuji:

- Na základě průzkumu mezi zaměstnanci a na základě Plánu rovných příležitostí se ukazuje potřeba zavést preventivní opatření proti nevhodnému chování a poskytovat podporu při řešení takových problémů. Kromě již zmíněných pozic ombudsosoby je třeba aktualizovat Etický kodex a definovat formy nežádoucího chování a nastavit pravidla pro jejich řešení, přidat závazek k rovným příležitostem bez ohledu na osobní charakteristiky. Dále by se měla neformální skupina pro přípravu a udržení HR AWARD transformovat a začlenit do organizační struktury ČVUT s přístupem k mimonormativnímu financování provozu.
- Dále by mělo být dotazníkové šetření mezi zaměstnanci pořádáno pravidelně každé dva roky a statisticky vyhodnocovat trend ve vnímání jednotlivých otázek mezi zaměstnanci. Pro podporu začlenění rodičů s dětmi je třeba budovat nebo rozšiřovat infrastrukturu pro možnosti práce s dětmi na všech součástech ČVUT (dětské koutky, dětské místnosti, dětské skupiny, školka, přebalovací pulty, místo pro přípravu stravy a kojení).
- Pro začlenění zahraničních pracovníků je třeba zajistit veškerou legislativu ČVUT, dokumenty a elektronické systémy v angličtině. Také je třeba zajistit plnou schopnost komunikovat v anglickém jazyce pro zaměstnance rektorátu ČVUT. Pro snížení nárazu při příchodu zahraničních zaměstnanců je třeba zřídit Welcome office (centrální a kontaktní osoby na fakultách), který bude nejen pomáhat s vyřizováním dokumentů, ale bude také vysvětlovat fungování ČVUT a fakulty, jejich procesů a informačních systémů. Welcome office bude také zajišťovat bezplatné kurzy češtiny pro všechny zahraniční pracovníky (např. ve spolupráci s jazykáři z fakult).
- Dále je třeba systematizovat pravidla pro home office a vytvořit podmínky pro jeho čerpání, zajistit techniku a způsoby komunikace (pracovní mobilní telefony, IT

[20] Strategie udržitelného rozvoje ČVUT v Praze, 2024, kapitola 14, schváleno AS ČVUT 18.12.2024.
[21] Plán rovných příležitostí ČVUT (GEP) pro období 2025–2029.

techniku, mobilní připojení k internetu, evidence a nahlížení, kdo je zrovna na home office pro ostatní zaměstnané).

- Při náboru nových pracovníků je třeba dbát na to, aby formulace výběrových řízení byla neutrální a otevřená a nediskriminovala jakoukoliv skupinu potenciálních zaměstnaných. Při výběrovém řízení nesmí být nijak negativně zohledněna mateřská pauza v kariéře.
- Pro úspěšné naplňování Kariérního řádu je třeba vytvořit age management, tj. vytvořit kariérní plán z hlediska jednotlivých životních fází pracujícího, kde by bylo jaké jsou v dané fázi očekávání od zaměstnaného (viz Kariérní řád[22]) i a jaké mu mají být zajištěny zdroje. Na to má navázat koncept důstojného přechodu do důchodového věku a případně odchod ze zaměstnání. Fakulty mají být podporovány v budování infrastruktury pro pracující v závěrečných fázích kariéry (např. sdílená místa, dedikovaná openspace).

Jak se stavíte k implementaci inkluzivního jazyka (např. použití nejen generického maskulina "pedagogové", ale rozšíření na "pedagožky a pedagogové" či "vyučující" atp.) do dokumentů a komunikace v rámci ČVUT?

Inkluzivní jazyk by měl být přirozenou součástí komunikace uvnitř univerzity. Jeho využití je dlouhodobý proces a je třeba vytvářet stimulaci pro jeho využití.

8.6. Mzdový předpis

Vzhledem k inflaci a rostoucí konkurenci na trhu práce je potřeba flexibilněji reagovat na mzdový vývoj.

Co změním jako rektor:

- Nastavím pravidla pro pravidelnou valorizaci (např. navázat na inflaci či mzdové indexy v akademické sféře).
- Vytvořím možnost individuálních příplatků za excelenci (např. špičkový grant, prestižní cena).
- Zavedu každoroční přehled dopadů mzdových úprav na rozpočty jednotlivých fakult.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** dopracovat metodiku valorizace.
- Od **začátku roku 2027** pravidelně zveřejňovat přehled dopadů mzdových změn.

[22] Kariérní řád ČVUT v Praze, 2020.

Od 1. 1. 2026 budou platit nové mzdové tabulky. Jsou správně nastavené? Jak budete postupovat při jejich valorizaci?

Celá problematika mzdového předpisu byla řešena nekoncepčně a rychle v rámci platové koheze vyhlášené MŠMT. Je třeba se k mzdovému předpisu vrátit a posoudit, zda zvolený model je vhodný. Mzdové tabulky jsou jedním z největších PR nástrojů pro získávání kvalitních pracovníků. Pokud (především zahraniční) zaměstnanci neuvidí, že u nás mohou dostat slušnou mzdu, nebudou o našich inzerátech ani přemýšlet.

Také je třeba řešit vztah mezi projektovým příplatkem a ostatními částmi mzdy. Na projektový příplatek nejsou žádná pravidla, zatímco na ostatní části jsou pravidla poměrně striktní. Součástí mzdového předpisu by také měly být pevně dané příplatky za vedení na všech stupních pozic na ČVUT.

8.7. Spolupráce s odbory

Spolupráci s odborovou organizací považuji za zásadní prvek kultury sociálního dialogu na ČVUT.

Co změním jako rektor:

- Budu garantovat pravidelná setkání se zástupci odborů (minimálně dvakrát ročně).
- Posílím otevřenou komunikaci o odměňování a pracovních podmínkách.
- Zapojím odbory do přípravy změn pracovních řádů a mzdových předpisů.
- Budu respektovat odbory jako partnera, nikoli jako „protivníka“.

Kontrolovatelné cíle:

- Od **akademického roku 2026/27** zavést pravidelný harmonogram jednání s odbory.
- Do **konce roku 2027** vytvořit společnou pracovní skupinu pro revizi pracovněprávních předpisů.

Jak se stavíte k požadavkům odborů na informace o odměňování?

Odměňování má být transparentní a jasně definované. Zaměstnanci součásti mají mít informaci o průměrné výši mzdy (odměně) na dané pozici. Odměny (mzda) za vedoucí pozice (děkan, rektor) by měly být známy.

Jaký máte vztah k odborové organizaci vzhledem k současnému celospolečenskému fungování? Považujete ji za důležitého partnera při řízení univerzity?

Odborová organizace je nedílnou složkou univerzity. Akademické senáty fakulty typicky zastupují akademické pracovníky a studující. AS nemá stejné poslání jako odbory. Odborová organizace zastupuje všechny zaměstnané – nejenom akademické

pracovníky, ale i THP a dělnické pozice. Je tedy důležité naslouchat jejich názorům a mít platnou kolektivní smlouvu, která zajišťuje důležitá práva zaměstnaných na univerzitě.

Vztah mezi odborovou organizací a vedením univerzity musí být rovnocenný a důvěryhodný. Obě strany se musí na jednu stranu vzájemně respektovat, ale na druhou stranu se nebát diskutovat své názory a nevyhýbat se odpovědnosti. Cílem ani jedné strany není bojovat s tou druhou, ale hledat ta nejlepší řešení pro všechny.

Shrnutí tématu Lidské zdroje

Kvalitní a motivovaný tým je základem rozvoje univerzity. Chci nastavit moderní, transparentní a férové prostředí, které podpoří růst každého zaměstnance.

- **Efektivnější výběrová řízení:** rychlejší; digitalizovaná; transparentní.
- **Jasnější Kariérní řád:** přehledná kritéria růstu; mentoring; zahraniční mobility.
- **Upravit habilitace a profesury:** méně formální; s důrazem na pedagogiku a aplikovaný výzkum.
- **Posílit etickou kulturu:** posílená ochrana; školení.
- **Podpořit rovné příležitosti:** ombudsosoba; flexibilita; inkluzivní jazyk.
- **Spravedlivý mzdový systém:** pravidelná valorizace; příplatky za excelenci.
- **Silný dialog s odbory:** posílení partnerství; společná revize pravidel.

9. Internacionalizace

9.1. Výuka v angličtině

Podpora anglicky vedených programů je důležitá, jak pro prestiž ČVUT, tak posílení konkurenceschopnosti. Problémem je ale nedostatečný počet kvalifikovaných vyučujících a rozdílná úroveň podpory mezi fakultami.

Co změním jako rektor:

- Analyzuji kapacity a potřeby anglicky vedených programů napříč fakultami.
- Poskytnu fakultám finanční pobídky za otevření nových, kvalitních, anglických studijních programů.
- Navrhnu úpravy Studijního a zkušebního řádu ČVUT[23] otevřené pro rozšíření výuky v anglickém jazyce v magisterském studiu.
- Podpořím přípravu a realizaci školení pro vyučující v oblasti akademické angličtiny.
- Umožním českým studujícím studovat anglicky vedené předměty bez dodatečných poplatků (např. v rámci standardní akreditace, pokud tomu tak již není).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** zmapovat a navýšit nabídku anglických předmětů o 20 %.
- Od **roku 2028** garantovat dostupnost alespoň dvou anglických programů na každé fakultě.

Jaký máte pohled na podporu internacionalizace pomocí magisterských studijních programů v angličtině? Jak zajistit, aby bylo možné pro české studenty studovat v angličtině bezplatně?

Internacionalizaci považuji za standardní záležitost a nabídku navazujících magisterské programů v anglickém jazyce, v rámci ČVUT, za samozřejmost. Přesto si ale myslím, že nabídka nemá být plošná. Jsem zastáncem názoru, že spojovat českou a anglickou výuky v magisterských programech dává smysl jen tam, kde je to účelné. Musíme identifikovat programy, kde máme oproti ostatním výhodu a ty v anglickém jazyce nabízet. Díky tomu se bude lépe cílit propagace těchto programů, a zlepší se jejich viditelnost.

Otázkou, která je v souvislosti se zavedením anglické výuky aktuální a je nutné se jí zabývat, je skutečnost, zda je nutné, aby byly studijní programy v AJ placené. Domnívám se, že poplatek za studium nemusíme vždy, ve všech případech, vybírat. Studující

[23] Studijní a zkušební řád pro studenty ČVUT v Praze, 2020 ve znění pozdějších změn.

v anglických programech je možné vykazovat jako běžné studující (neprojeví se v tzv. koeficientu K, ale v A podle metodiky MŠMT[24]).

Díky tomu se ČVUT otevírají možnosti zvážit, zda-li například nezrušit školné pro studenty v anglických programech z Evropské unie a financovat je z příspěvku na hlavní činnost. Tato změna může vést ke zvýšení zájmu evropských studentů o studium anglických programů na ČVUT.

Jak využívat například i výukové kurzy zahraničních univerzit v systému naší výuky?

U univerzit, se kterými máme podepsanou smlouvu o spolupráci, je možné identifikovat programy, resp. konkrétní kurzy, které mají ekvivalentní náplň k našim kurzům a vytvořit z nich databázi, dostupnou studujícím. Z této databáze by si studující mohli vybírat absolvování jednoho, nebo i více, kurzů v zahraničí, které budou automaticky na ČVUT uznány.

Také je možné využívat kurzy "online" univerzit a "významných" společností, které mají připravenou celou řadu kurzů, často zakončených "certifikáty". Tyto kurzy mohou obsahově nahradit část vyučované látky. Prvním krokem k tomuto způsobu výuky je ale nutnost provedení analýzy obsahu kurzů a jejich provázanosti s výukou na ČVUT. Převedení části výuky do online podoby nám, z mého pohledu, umožní zvýšit flexibilitu a atraktivitu našich studijních programů.

9.2. Spolupráce se zahraničními univerzitami

Mezinárodní spolupráce je na ČVUT dobře rozběhnutá, ale stále značně závislá na osobních kontaktech jednotlivých akademiků. Musíme posílit spolupráci s kvalitními univerzitami (lepší nebo srovnatelné v QS). Také chci motivovat a podporovat jednotlivé vědecké týmy na ČVUT k uzavírání spolupráce "zdola" a iniciovat schůzky, vedoucí ke spolupráci, na vrcholné "úrovni shora" ČVUT.

Co změním jako rektor:

- Posílím centrální podporu partnerských dohod.
- Vybuduji síť „ambasadorů internacionalizace" na fakultách.
- Budu pravidelně vyhodnocovat **aktivní** spolupráce a rušit **neefektivní** partnerství.
- Podpořím vytváření společných double-degree a join degree programů.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** aktualizovat rámcové partnerské dohody.
- Do **roku 2028** navýšit počet aktivních double-degree programů o 30 %.

[24]MŠMT ČR, Pravidla pro poskytnutí příspěvku a dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, 2025.

9.3. Nábor zahraničních studujících

V současné době studium na ČVUT přitahuje zahraniční studenty především díky technickým oborům. Chybí ale centralizovaná koordinace náboru a jasná marketingová strategie. To souvisí s otázkou vytvoření podmínek pro tyto aktivity v rámci rozpočtu. Možnosti, které přicházejí v úvahu, zahrnují aktivní působení v rámci studentských mezinárodních veletrhů, využití agentur, webu, sociálních sítí atd. Aktivity ale musí být jednoznačně zaměřené na kvalitu uchazečů, ne na jejich kvantitu. Navrhuji proto aktivity cílit na magisterské a doktorské studijní programy.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím centrální marketingovou kampaň (včetně sociálních sítí, veletrhů, alumni ambasadorů) pro nábor zahraničních studentů.
- Zasadím se o zjednodušení vízového procesu ve spolupráci s MŠMT a ambasádami.
- Připravím stipendijní program pro špičkové zahraniční uchazeče.
- Zajistím lepší integrační podporu zahraničních studujících (např. orientační kurzy).
- Bude prováděna cílená anketa mezi zahraničními studujícími a bude pravidelně vyhodnocována kvalita vzdělávací činnosti a administrativní podpory studujících.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** spustit centrální náborovou kampaň cílenou na zahraniční uchazeče.
- Do **roku 2028** zvýšit podíl zahraničních studujících v anglickém jazyce na 20 % celkového počtu studujících.

9.4. Studentské výměny

Výměnné pobyty jsou na ČVUT populární, ale nerovnoměrně rozložené mezi programy a fakulty. Program Erasmus funguje dobře, je zde však převis přijíždějících studujících. Je třeba motivovat studující ČVUT k výjezdům na zahraniční univerzity.

Co změním jako rektor:

- Podpořím kratší studijní pobyty (např. letní školy), které jsou dostupné pro více studujících.
- Zvýším finanční podporu studujícím na DD (Double Degree) programech, která v současné době činí 12 tis. Kč měsíčně.
- Zavedu centrální nabídku témat projektů pro zahraniční studenty, kteří často nerozlišují mezi fakultou a celým ČVUT.
- Zvýším stipendijní podporu pro sociálně znevýhodněné studenty.
- Posílím propagaci méně exponovaných destinací pro zahraniční pobyt našich studujících (nejen západní Evropa).

- Zavedu systém kreditového uznávání výsledků studia v zahraničí, aby studující neměli obavy z prodlužování studia.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** zvýšit počet studentů na výměnných programech o 25 %.
- Od **roku 2028** garantovat plné uznávání kreditů z výměnných pobytů.

9.5. Nábor zahraničních doktorandů a doktorandek, zdroje pro stipendia

Zahraniční doktorandi jsou pro ČVUT zásadní zejména v oborech s globálním přesahem (např. AI, energetika). Často ale naráží na problémy s nedostatečnou stipendijní podporou a obtížném vízovém procesu. Musíme zintenzivnit propagaci magisterského a doktorského studia na ČVUT v zahraničí. Je třeba propagovat ČVUT na příslušných platformách (Research Gate, LinkedIn). Přijetí zahraničních studujících považuji za významné a důležité. Zdrojem pro stipendia jsou projekty a spolupráce s průmyslem na výzkumné činnosti, typicky školitele.

Co změním jako rektor:

- Připravím cílený stipendijní program pro zahraniční doktorandy.
- Navážu partnerské dohody se zahraničními institucemi na sdílené PhD programy.
- Iniciuji proces zjednodušení administrativních postupů pro získávání víz a pracovních povolení zahraničních doktorandů.

Kontrolovatelné cíle**:**

- Do **prosince 2027** spustit nový stipendijní program pro zahraniční doktorandy.
- Do **roku 2028** se zasadit o zvýšení podílu zahraničních doktorandů o 25 % oproti roku 2024.

9.6. Nábor zahraničních zaměstnanců a zaměstnankyň, zdroje pro kompetitivní mzdy

ČVUT se musí více otevřít světu a přitáhnout více zahraničních odborníků, zejména v oblastech s nedostatkem dostupných kapacit. Problémem je ale konkurenceschopnost mezd a složitá relokace. Je třeba harmonizovat vnitřní předpisy a prostředí tak, aby bylo přívětivé pro nově nastoupivší ze zahraničí. Stejně tak je nutné, aby veškeré prostředí univerzity bylo dvojjazyčné a pro nově příchozí byly připravené a k dispozici “trainee” programy.

Univerzita musí poskytovat podporu při propagaci volných pozic na sociálních sítích mimo ČR. Kompetitivní mzda musí být zajištěna z vícezdrojového financování – typicky z projektů, konkrétně těch mezinárodních.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím relokační balíčky pro zahraniční akademiky (ubytování, asistence s administrativou).
- Nastavím transparentní a konkurenceschopný mzdový systém, včetně příplatků za zahraniční zkušenosti.
- Zajistím propagaci pracovních příležitostí na mezinárodních platformách.
- Podpořím češtinu jako integrační jazyk, ale zároveň budu respektovat angličtinu jako pracovní jazyk.

Kontrolovatelné cíle:

- Do konce **roku 2027** připravit relokační program.
- Do **roku 2028** zvýšit podíl zahraničních akademiků o 20 % oproti roku 2024.

9.7. Internacionalizace domorodých zaměstnanců a zaměstnankyň (viz také Kariérní řád)

Internacionalizace se netýká jen přijímání cizinců, ale také zvyšování globální kompetence vlastních zaměstnanců ČVUT. Je součástí práce na univerzitě a je třeba vytvářet podmínky pro to, aby zaměstnanci v rámci své kariéry část svého života trávili v zahraničí. Toto je třeba zohlednit v rámci pravidelného hodnocení pracovníka dle Kariérního řádu, a umožnit zaměstnancům část školního roku působit mimo univerzitu. Lze k tomu využít například "sabatical" nebo podobné nástroje.

Vedoucí pracovník musí v případě nepřítomnosti zaměstnance zajistit jeho zastupitelnost na výuce nezbytných předmětů, běžících projektech a v rámci dalších povinností zaměstnance. Dle mého názoru je internacionalizace vhodným benefitem i pro neakademické pracovníky. Typicky projektové managery a THP pracovníky.

Co změním jako rektor:

- Posílím možnosti krátkodobých výjezdů (stáže, summer schools) pro akademické i neakademické pracovníky.
- Budu motivovat k účasti na mezinárodních konferencích.
- Zavedu systém sdílení zahraničních zkušeností po návratu na univerzitu (workshopy, interní semináře).
- Budu podporovat jazykové vzdělávání zaměstnanců a získávání zahraničních zkušeností.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** vytvořit program „Mezinárodní mobilita ČVUT".
- Od **roku 2028** zvýšit počet vyjíždějících zaměstnanců o 30 % oproti 2024.

9.8. Význam podpory mezinárodních studentských soutěží a letní škol

Podpora účasti studujících, zaměstnankyň a zaměstnanců na soutěžích a letních školách je významná pro dobré jméno ČVUT v Čechách i zahraničí. Pro tyto účely navrhuji vytvořit jednotný portál na úrovni ČVUT nabízející letní školy, intenzivní kurzy atd. Stejně tak je vhodné, respektive nutné, podpořit tyto aktivity pracovníky z oddělení internacionalizace.

Co změním jako rektor:

- Zasadím se o vytvoření jednotného ČVUT portálu nabízející letní školy, intenzivní kurzy a další příležitosti nejen pro studující.
- Budu finančně motivovat účastníky mezinárodních soutěží.
- Podpořím hostování letních škol na půdě ČVUT.
- Budu spolupracovat s průmyslem na zajištění spolufinancování studentských týmů.
- Budu systematicky vyhodnocovat přínos soutěží a letních škol pro rozvoj dovedností studujících.

Kontrolovatelné cíle:

- Od **roku 2027** zvýšit počet podporovaných mezinárodních soutěží o 25 %.
- Pořádat **každý rok** alespoň 3 mezinárodní letní školy na ČVUT.

Co si zaměstnanci myslí o internacionalizaci a jak je přesvědčit, aby se do ní zapojili?

Mezinárodní vazby a získání zkušeností v mezinárodním kontextu je důležité pro rozvoj univerzity. Akademičtí pracovníci se mají přirozeně zapojovat do těchto aktivit. Jako děkan fakulty vnímám, že akademičtí pracovníci mají rozdílné rodinné zázemí, oborová specifika a osobní rozměry. Zdaleka ne všichni mají možnost strávit část své kariéry na prestižním zahraničním pracovišti. Je třeba vytvářet podmínky, aby takové získávání zkušeností bylo možné a logické. Vytvářet pro to vhodné podmínky a motivovat kolegyně a kolegy v rané fázi kariéry, aby se zapojili do takových aktivit. Pouze podmínky na univerzitě a motivační nástroje povedou k širšímu zapojení do internacionalizace.

9.9. Internacionalizace vnitřního prostředí

Mezinárodní atmosféra musí být uvnitř školy vidět. Nápisy v Aj, anglicky mluvící personál, web, zprávy zaměstnaným a studujícím nejen v češtině, ale i Aj. Je třeba zajistit intenzivní pomoc přijíždějícím ze zahraničí (orientace v rámci ČVUT, nutné papírování atd.):

Co změním jako rektor:

- Zavedu povinná školení interkulturních dovedností pro zaměstnance studijních oddělení a administrativy.
- Rozšířím anglické verze webu a portálů pro studující a zaměstnance.
- Posílím množství anglicky dostupných dokumentů (např. předpisy, návody).
- Realizuji posílení anglických navigačních prvků a informačních tabulí v celém kampusu.
- Zapojím zahraniční studující do studentské samosprávy a spolků.
- Hromadná komunikace směrem k akademické obci, ke studujícím, bude vždy dvojjazyčná.

Kontrolovatelné cíle:

- Do konce **roku 2027** proškolit 100 % pracovníků studijních oddělení v interkulturní komunikaci.
- Do **roku 2028** zajistit 100 % dostupnost anglických verzí všech zásadních dokumentů.

Shrnutí tématu Internacionalizace

ČVUT se musí více otevřít světu a přitáhnout více zahraničních odborníků, vědců, studujících a doktorandů. Stejně tak musí maximálně podporovat mezinárodní aktivity všech studujících a zaměstnanců. Bez správného nastavení prostředí a atmosféry nelze těchto cílů dosáhnout.

- **Výuka v angličtině:** rozšíření nabídky, školení vyučujících.
- **Spolupráce:** ambasadoři, double-degree, revize partnerství.
- **Nábor:** marketing, stipendia.
- **Výměny:** kratší pobyty, uznávání kreditů.
- **Zahraniční doktorandi/zaměstnanci:** stipendia, relokace, příplatky.
- **Domácí zaměstnanci:** mobilita, sdílení zkušeností.
- **Soutěže/letní školy:** cílená podpora a propagace.
- **Vnitřní prostředí:** interkulturní školení, vícejazyčnost.

10. Koleje a menzy

(Dále se této části věnuje kapitola Otázky KSÚZ)

Správa účelových zařízení ČVUT je zásadní pro kvalitu života studujících i zaměstnankyň a zaměstnanců. Podle výročních zpráv ČVUT i zpětné vazby studujících se ukazuje řada problémů: zastaralé vybavení, neefektivní provoz některých zařízení a nedostatek transparentnosti v hospodaření.

Co změním jako rektor:

- Provedu nezávislý audit hospodaření SÚZ do konce roku 2026.
- Nastavím pravidla pro pravidelné zveřejňování hospodářských výsledků SÚZ.
- Zapojím studentské zástupce do rozhodování o rozvoji kolejí a menz.
- Posílím roli SÚZ jako moderního servisního centra s vysokým důrazem na kvalitu služeb a zákaznickou spokojenost.

Vidíte nějaké zásadní nedostatky v práci SÚZ a máte představu, jak je řešit?

Koleje a menzy jsou v současné době zásadním hendikepem naší univerzity. Nevytváří kvalitní servis pro cílovou skupinu studující ČVUT. Je třeba zásadně změnit přístup k poskytované službě a zaměřit se na kvalitní komunikaci (i v AJ), transparentní rozhodování, špičkové služby a strategii dlouhodobého rozvoje infrastruktury. Vnímám řadu nedostatků, které jsou popsány v kapitole Otázky KSÚZ.

10.1. Menzy, restaurace

V současnosti je problém s kvalitou, pestrostí a někdy i hygienou nabídky v menzách. Jak zjišťuji při rozhovorech s akademickou obcí, strávnici požadují větší flexibilitu (vegetariánská, veganská a bezlepková strava, delší provozní doba).

Co změním jako rektor:

- Zavedu pravidelná hodnocení spokojenosti zákazníků (studujících i zaměstnankyň a zaměstnanců).
- Rozšířím sortiment v menzách o moderní trendy stravování.
- Dám důraz na modernizaci vybavení kuchyní.
- Zvážím možnost spolupráce s externími poskytovateli cateringových služeb tam, kde SÚZ nedokáže zajistit dostatečnou kvalitu.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** provést modernizaci kuchyní alespoň ve 3 nejvytíženějších menzách.
- Od **roku 2027** zavést povinné průzkumy spokojenosti dvakrát ročně.

10.2. Kongresové centrum v Masarykově koleji a Novoměstský hotel

Tato zařízení mají potenciál k vyššímu ekonomickému využití, ale vyžadují lepší marketing a částečně i modernizaci. Je třeba nechat vypracovat plán využití kongresového centra a Novoměstského hotelu. Univerzita by měla mít možnost využívat služeb právě takového centra, ale je třeba je uvést do provozu. Rektor prostřednictvím kvestora by měl zadat tento požadavek řediteli SÚZ.

Co změním jako rektor:

- Posílím propagaci těchto prostor i mimo akademickou sféru (kongresy, firemní akce).
- Nastavím flexibilnější ceník pronájmů podle sezóny a poptávky.
- Prověřím možnosti energetických úspor a udržitelného provozu.
- Rozšířím služby pro ubytované účastníky (např. coworkingové prostory, moderní fitness).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** zvýšit obsazenost kongresových a ubytovacích kapacit o 20 % oproti 2024.
- Do **roku 2028** realizovat investiční plán na energetické úspory.

10.3. Provoz kolejí

ČVUT je univerzita, která má cílit na studující, kteří nejsou jen z Prahy, ale i z ostatních částí republiky a mimo ni. Je tedy nezbytné nabízet důstojné ubytovací podmínky na kolejích. Je třeba, aby koleje byly vyhledávaným místem pro ubytování studujících. Provoz kolejí se však dlouhodobě potýká s nedostatkem kapacit a nedostatečně moderním vybavením.

Studující je klientem, nikoliv trpěným ubytovaným.

Je vhodné zapojit studující do aktivit ohledně zpětné vazby, kontrola kvality, náměty pro další rozvoj. Tyto aktivity studujících budou podporovány a zastřešovány.

Co změním jako rektor:

- Provedu podrobnou analýzu poptávky a kapacit.
- Nastavím flexibilní cenové modely podle standardu pokoje a obsazenosti.
- Podpořím vznik komunitních prostor a studoven přímo v kolejích.
- Zavedu digitální systém evidence závad a jejich řešení (proaktivní údržba).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** zavést digitální portál pro správu kolejí.

- Do **roku 2028** modernizovat alespoň 500 lůžek.

10.4. Revitalizace/Rekonstrukce kolejí

Část kolejí je technicky zastaralá a z hlediska energetické náročnosti nevyhovující.

Co změním jako rektor:

- Ustavím odbornou komisi pro vyhodnocení stavu budov kolejí.
- Vyhodnotím stav kolejí a efektivitu dlouhodobých, opakovaných rekonstrukcí. Rozhodnu o strategickém plánu rekonstrukce kolejí.
- Připravím dlouhodobý investiční plán do roku 2031 na postupnou rekonstrukci všech kolejí.
- Využiji dotační tituly pro zateplování a obnovu technologií.
- Zapojím studující do participativního návrhu vnitřních prostor (např. v rámci projektů architektury a designu).
- Zkoordinuji rekonstrukce tak, aby nenarušily ubytovací kapacity v top sezónách.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2026** mít schválený investiční plán.
- Do **roku 2035** provést revitalizaci všech kolejí.

Shrnutí tématu Koleje a menzy

Kvalitní zázemí pro život studujících i zaměstnaných je nedílnou součástí moderní univerzity. Chci, aby koleje a menzy ČVUT odpovídaly standardům 21. století – byly efektivně řízené, vstřícné ke studujícím a otevřené zlepšování.

- **Transformace SÚZ:** audit; větší transparentnost; komunikace se studujícími.
- **Modernizace menz:** vybavení kuchyní; pestřejší nabídka; spolupráce s externími firmami.
- **Využité kongresové prostory:** lepší marketing; flexibilita; udržitelnost.
- **Důstojné koleje:** flexibilní ceny; komunitní prostory; digitalizace.
- **Revitalizace budov:** dlouhodobý plán; dotace; zapojení studujících.

11. Knihovna

Jak si představujete budoucnost Knihovny, zejména spolupráci s NTK?

Ústřední knihovna ČVUT a fakultní knihovny tvoří spolu s Národní technickou knihovnou (NTK) klíčovou infrastrukturu pro podporu vzdělávání a výzkumu. Její role je především v zajištění podpůrných studijních materiálů, tj. zajistit přístupy k elektronickým zdrojům, zajistit evidenci a zpřístupnit VŠKP. Podle veřejně dostupných výročních zpráv ÚK ČVUT[25] a zpětné vazby studujících, které jsem získal, existují v současné době v činnosti knihovny problémy: nejednotné služby napříč fakultami, zastaralá uživatelská rozhraní, chybějící flexibilní prostory, snižování personálního zajištění a omezená podpora otevřené vědy (Open Science).

Co změním jako rektor:

- Vytvořím strategické memorandum mezi ČVUT a NTK o rozdělení rolí a služeb, aby se předešlo duplicitám a posílila efektivita.
- Posílím kapacity knihoven jako moderních komunitních a coworkingových center (větší podíl tichých zón i skupinových studoven).
- Modernizuji IT infrastrukturu knihovních systémů a uživatelských rozhraní.
- Rozšířím podporu pro Open Access, např. poradenství při publikování nebo financování poplatků.
- Zlepším jazykovou dostupnost služeb knihovny pro zahraniční studující.
- Podpořím sdílené nákupy elektronických zdrojů mezi ČVUT a NTK.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** schválit memorandum spolupráce s NTK.
- Do **konce roku 2028** modernizovat online katalog a portál služeb knihoven.
- Do **konce roku 2029** navýšit podíl Open Access publikací podpořených knihovnou o 50 % oproti 2024.

Shrnutí tématu Knihovna

Ústřední knihovna ČVUT vytváří a zastřešuje zásadní infrastrukturu pro podporu vzdělávání a výzkumu, nejen v rámci ČVUT. Stávající fungování vykazuje celou řadu problémů a nedostatků.

- **Strategická spolupráce s NTK**: snížení duplicit; definice rolí a poskytovaných služeb; sdílené nákupy.
- **Komunitní a coworkingové prostory:** flexibilní prostory; skupinové studovny; tiché zóny.

[25] ÚK ČVUT v Praze, Výroční zpráva 2024 a roky předešlé.

- **Modernizace systémů a katalogů:** IT infrastruktura; online katalog; portál služeb; uživatelské rozhraní.
- **Podpora otevřené vědy:** Open Access publikace; financování poplatků; poradenství pro publikování.
- **Lepší jazyková dostupnost služeb:** podpora zahraničních studujících, pracovnic a pracovníků.

12. Nakladatelství

Co nevyhovuje na práci nakladatelství a jak to řešit?

Nakladatelství ČVUT hraje zásadní roli při vydávání odborných publikací, skript a učebnic. Postupně musí upřednostnit plně elektronické publikování monografií a skript. S tím souvisí nutnost vytvoření systému podpory autorů pro elektronické publikování. Díky tomu se sníží náklady na publikaci, na druhou stranu je ale nutné počítat s novými náklady spojenými s údržbou nástrojů na zpřístupnění publikací. Pro samostatné fungování nakladatelství je v každém případě nezbytné najít odpovídající finanční model.

Podle mých zkušeností, zpětné vazby některých vyučujících a studujících, stále existují nedostatky v práci nakladatelství:

- zdlouhavé procesy schvalování,
- malá propagace publikací,
- nedostatečné zastoupení e-publikací,
- složitý systém autorských smluv.

Co změním jako rektor:

- Zrychlím redakční a schvalovací procesy prostřednictvím digitalizace.
- Vytvořím marketingový plán na podporu prodeje a šíření publikací (včetně zahraničních distribučních sítí).
- Motivuji autory k vydávání i v otevřeném přístupu (např. formou dotací).
- Zjednoduším licenční a autorské smlouvy s autory.
- Posílím spolupráci nakladatelství s fakultami při plánování vydavatelských priorit.
- Podpořím větší zapojení studujících do recenzního procesu (např. u popularizačních textů).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** digitalizovat celý ediční proces.
- Do **konce roku 2028** zvýšit podíl elektronických publikací na celkové produkci na 50 %.
- Od **konce roku 2027** pořádat každoročně přehlednou prezentaci nových titulů pro veřejnost a studujících.

Shrnutí tématu Nakladatelství

Nakladatelství ČVUT je odpovědné za vydávání odborných publikací, skript a učebnic. Do budoucna musí upřednostnit plně elektronickou formu publikování. V současnosti existuje celá řada nedostatků v jeho fungování. Pro samostatné fungování je nutné najít odpovídající finanční model.

- **Zrychlení a digitalizace** procesů.
- **Lepší propagace** a marketing.
- **Posílení otevřeného přístupu.**
- **Jednodušší smlouvy** pro autory.
- **Zapojení studujících** do recenzních aktivit.

13. Budovy

13.1. Generel+ a Dislokace

Rozvoj kampusu a správa budov je v současné době zásadním problémem ČVUT. Je třeba bezprostředně zahájit diskusi nad novou podobou Generelu naší univerzity. Využiji odborné kompetence odborníků, především architektů, z ČVUT. Nová podoba a strategie rozvoje musí být výsledkem širokého dialogu uvnitř školy a také musíme využít osvědčený způsob soutěží k hledání vhodných návrhů, např. na podobu kampusu, rekonstruovaných halových laboratoří nebo kolejí.

V současnosti má ČVUT své areály rozprostřené na více místech v Praze a v Děčíně, což přináší provozní komplikace i vyšší náklady. Generel+ nabízí plán na optimalizaci, ale jeho realizace postupuje, podle mého názoru, pomalu.

Co změním jako rektor:

- Zapojím všechny fakulty a zaměstnance do participace na konečné podobě generelu.
- Zohledním v Generelu energetickou náročnost a uhlíkovou stopu budov.
- Podpořím sdílení prostor napříč fakultami (laboratoře, učebny) k jejich efektivnějšímu využití.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** dokončit revizi Generelu+ s participací všech součástí.
- Do **konce roku 2028** předložit investiční plán optimalizace prostor.

Měl/a byste za cíl větší centralizaci budov v rámci Prahy například do dejvického kampusu, nebo naopak byste preferoval/a i další budovy a výstavbu v blízkosti Prahy (Roztoky, Kladno...)? Motol?

Možnosti prostorového rozvoje univerzity jsou jedním z velkých problémů ČVUT. Některé fakulty jsou na hraně kapacity a je třeba dále rozvíjet potenciál nových témat bez toho, abychom museli rozhodovat, zda si to můžeme dovolit prostorově. Řešení této problematiky musí vycházet ze svědomitě připraveného a vydiskutovaného Generelu+, který stále nemáme. Univerzita využívá prostory na mnoha místech v Praze, Kladně, Buštěhradu, Roztokách u Prahy a Děčíně. Každé místo má svá specifika a přidanou hodnotu. Vysoký počet vzdálených budov znesnadňuje naší práci a zvyšuje nároky na údržbu. S ohledem na vysoké využití těchto prostor a zvyšující se nároky na expanzi součástí nevidím jako reálné budovy univerzity opustit a provést centralizaci do dejvického kampusu.

Centralizace má velkou přidanou hodnotu v možnosti sdílení obslužných služeb a zařízení. Pro případnou centralizaci ale musí existovat podmínky. A to především

prostorové a technologické. V dejvickém kampusu jistý prostor pro rozvoj představují plochy halových laboratoří a dalších pozemků kolem již existujících budov. Některé budovy také nejsou naprojektovány efektivně a šlo by na jejich půdorysu vybudovat efektivnější uspořádání. Dalším prostorem pro náš rozvoj v Praze je pozemek v Motole.

Detašovaná pracoviště mimo Prahu (z těch větších Buštěhrad, Děčín, Kladno) mají svůj smysl a dává smysl je podporovat. Nejen, že ČVUT umožní využít širší nabídku grantových soutěží, ale umožní také čerpat pracovní sílu z regionů, které nemají takový přetlak zaměstnavatelů. V neposlední řadě je působnost v těchto lokalitách dobrou možností pro oslovení a získávání studujících z daných regionů v rámci PR aktivit. Blízkost ČVUT může být důležitým faktorem pro jejich rozhodování při výběru vysoké školy.

Formulace celouniverzitní vize zakotvené v novém Generelu nám umožní zakotvit plán rozvoje našeho kampusu a jeho priorit. K tomu je třeba se vrátit o několik let zpět a svěřit diskusi nad naším kampusem do rukou odborníků, architektů.

13.2. Provoz a údržba budov

Část budov ČVUT je technicky i morálně zastaralá, což zvyšuje provozní náklady.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím preventivní údržbu a zavedu chytré systémy monitoringu spotřeb (voda, elektřina, teplo).
- Budu systematicky vyhodnocovat smlouvy na údržbu, aby nedocházelo k předraženým zakázkám.
- Posílím role studujících architektury a stavebnictví při návrhu vnitřních rekonstrukcí (studentské projekty jako participativní návrhy).
- Zohledním bezbariérovost a kvalitu vnitřního prostředí (např. akustika, kvalita vzduchu).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **roku 2027** zavést systém prediktivní údržby ve všech hlavních budovách.
- Do r**oku 2028** snížit energetickou náročnost provozu ČVUT o 20 % proti roku 2024.

Jak se stavíte k provozu Galerie Jaroslava Fragnera?

Galerie Jaroslava Fragnera musí být prestižní platformou, prezentující nové trendy v architektuře nejen uvnitř ČVUT, ale především mezi širokou veřejností. Je třeba definovat funkční model, který zaručí odbornou a finanční nezávislost této galerie. Provoz instituce musí, dle mého názoru, zaštítit především dvě fakulty ČVUT (FA, FSv), ve kterých je architektura v současné době “pěstována”.

Více o této instituci je v kapitole věnované Galerii Jaroslava Fragnera.

Využití soukromých zdrojů a úvěrů pro výstavbu a revitalizaci budov, nejen studentských kolejí, podpora bydlení pro postdoky a hostující především?

Univerzita musí být schopná nabídnout reprezentativní ubytování pro zahraniční studující a mít řešení pro podporu bydlení postdoků a hostujících profesorů. Současný stav je již neudržitelný.

Zapojení soukromých zdrojů financování do výstavby je jednou z možných cest, jak najít zdroje pro velké projekty. Kandidátem pro realizaci tímto způsobem je například přestavba kolejí, kde je možné nalézt vhodný model financování jejich rekonstrukce. Dalším příkladem je tvorba technologických center a laboratoří univerzity.

Dosud nevyužitý potenciál pro spolupráci na spolufinancování se skrývá v absolventech ČVUT. Je nutné s nimi začít více pracovat a oslovovat je. Ti úspěšní, a nejen oni, by mohli zajistit financování konkrétních projektů nebo je zafinancovat sami.

13.3. Výstavba

V rámci budoucích investic musí být preferovány projekty, které podporují:

- energetickou soběstačnost (fotovoltaika, tepelná čerpadla),
- flexibilitu prostor (rychlá přestavitelnost učeben a laboratoří),
- komunitní funkce (např. studovny, coworkingy, kulturní prostory),
- partnerské financování.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím nový Generel univerzity, který bude odrážet dlouhodobou strategii výstavby kampusu univerzity.
- Při nové výstavbě a zásadních rekonstrukcí budu vždy užívat osvědčené metody otevřené architektonické soutěže.
- Vytvořím pracovní skupinu, která bude odborně připravovat podklady pro širší diskuzi uvnitř univerzity.
- Budu se vždy řídit doporučením odborné komunity univerzity.

Kontrolovatelný cíl:

- Do **roku 2028** připravit projekt alespoň jednoho energeticky pasivního objektu.

Které budovy a další výstavbu považujete za prioritní v následujícím funkčním období? Jaké postupy chcete používat při rozhodování a plánování v této oblasti?

Jako první je nutné vybudovat budovu pro FIT a serverovnu. Dále je třeba se zabývat rekonstrukcí budovy FSv. V neposlední řadě je třeba pokračovat v akvizici areálu Betlémského paláce a přilehlých budov a transformaci jejich využití pro účely ČVUT.

Bez odkladů je nutné vytvořit plán rekonstrukce a prioritizace rozvoje kampusu univerzity. Na začátku funkčního období nového rektora je nezbytné provést inventuru stávajících projektů, např. výstavba v Motole, a zasadit je do kontextu celého Generelu.

Shrnutí tématu Budovy

Rozvoj kampusu a správa budov je zásadním problémem ČVUT. Univerzita má své areály rozprostřené na více místech v Praze a v Děčíně, což přináší provozní komplikace i vyšší náklady. Část budov ČVUT je navíc zastaralá, což zvyšuje provozní náklady.

- **Revize Generelu a Generelu+**: analýza nákladů a provozu, zapojení fakult do tvorby, řešení energetické náročnosti.
- **Sdílené prostory, efektivita provozu**: sdílení napříč fakultami, systematické vyhodnocování smluv.
- **Prediktivní údržba a digitalizace** správy: vytvoření systému prediktivní údržby.
- **Výstavba v duchu energetické soběstačnosti** a flexibility: fotovoltaika, tepelná čerpadla, přestavitelnost prostor, komunitní prostory.
- **Zapojení studujících** do návrhů a participace: posílení role studujících architektury a stavebnictví při návrhu rekonstrukcí.

14. IT infrastruktura a VIC, cybersecurity

(Dále se této části věnuje kapitola Otázky KIS)

IT infrastruktura a služby VIC (Výpočetní a informační centrum) jsou pro moderní univerzitu naprosto zásadní. Přesto přetrvávají některé problémy:

- nejednotnost služeb napříč fakultami,
- zastaralé systémy (zejména ekonomické a studijní agendy),
- nedostatečná podpora kyberbezpečnosti,
- složitý přístup k datovým službám a cloudovým nástrojům.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím jednotnou IT strategii ČVUT do roku 2031 zahrnující priority financování.
- Sjednotím datová centra a konsoliduji cloudové služby s ohledem na bezpečnost.
- Posílím kompetence a kapacity týmu kyberbezpečnosti (v souladu s NIS2).
- Vybuduji školicí program pro zaměstnané i studující v oblasti kybernetické hygieny a ochrany dat.
- Posílím zákaznickou podporu VIC.
- Zapojím studující IT oborů do rozvojových projektů VIC jako stážisty a konzultanty.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2026** schválit jednotnou IT strategii ČVUT.
- Do **roku 2027** sjednotit správu datových center.
- Od **roku 2027** spustit povinné školení kyberbezpečnosti pro všechny zaměstnané.

Shrnutí tématu IT infrastruktura a VIC, cybersecurity

Moderní univerzita nemůže fungovat bez kvalitní, bezpečné a uživatelsky vstřícné digitální infrastruktury. Chci, aby ČVUT mělo jasnou IT strategii, která propojí potřeby výzkumu, výuky i správy, a bude bezpečná i vůči budoucím hrozbám.

- **Jednotná IT strategie:** plán rozvoje infrastruktury do roku 2031.
- **Modernizace systémů:** konsolidace cloudových a datových služeb.
- **Bezpečnost:** posílení kyberbezpečnosti; zavedení školení o ochraně dat.
- **Zapojení studujících:** stáže a rozvojové projekty ve spolupráci s VIC.
- **Zákaznická podpora:** posílení zákaznických služeb VIC.

15. Trvalá udržitelnost a energetika

Jak hodnotíte současnou strategii udržitelného rozvoje? Jaké konkrétní kroky by mělo ČVUT bezodkladně podniknout? Jak důležité je pro vás téma trvalé udržitelnosti v porovnání s jinými záležitostmi?

Udržitelnost a odpovědnost vůči životnímu prostředí jsou dnes součástí společenské odpovědnosti univerzit. ČVUT má sice environmentální strategii v podobě Strategie udržitelného rozvoje[26], ale podle hodnocení se s ní dostatečně nepracuje. Nevyužívá se pro její primární účel[27].

Existující Strategie udržitelného rozvoje je moderní strategie, na které se podílel široký tým ze všech součástí ČVUT. Je zde mnoho konceptů, jak posunout ČVUT do skupiny moderních univerzit. Strategie je záměrně obecná, proto nemá cenu vyjmenovávat jednotlivá opatření. Je třeba s kanceláří udržitelnosti pracovat na realizační části strategie, kde se jednotlivé cíle rozpracují do konkrétních aktivit, časového plánu a finančního plánu.

Namátkou, jedním z velkých potenciálů je využití areálu na Strahově pro velkou fotovoltaickou elektrárnu, která by mohla napájet budovy ČVUT. Kromě takto velkých projektů je třeba podpořit i dílčí projekty vedoucí k trvalé udržitelnosti. Například zavedení energetického managementu budov ČVUT, důsledná elektronizace, revize systému oběhu dokumentů a zrušení interní pošty, burza opotřebené IT techniky mezi studujícími, systém centrálních nákupů, ČVUT jako "Living Lab" (testování nových technologií ve vystavěném prostředí sama na sobě). Využijme toho, že ČVUT je nositelem nových myšlenek a světem technologií.

Co změním jako rektor:

- Aktualizuji strategii udržitelného rozvoje do roku 2031, s jasnými měřitelnými cíli (např. uhlíková stopa, spotřeba energií, množství odpadu).
- Nastavím energetický management pro všechny budovy s cílem optimalizace spotřeby (chytré řízení vytápění, fotovoltaika, tepelná čerpadla).
- Zapojím studující do environmentálních projektů (participativní rozpočty, kampaně).
- Posílím spolupráci s městem Prahou a dalšími partnery v oblasti energetických komunit a sdílených zdrojů.
- Vytvořím přehledný monitorovací systém a transparentní reporting výsledků udržitelnosti.

Kontrolovatelné cíle:

---

[26] Strategie udržitelného rozvoje ČVUT v Praze, 2024, kapitola 14, schváleno AS ČVUT 18.12.2024.
[27] Zápis z 22. řádného zasedání Akademického senátu ČVUT konaného dne 18. 12. 2024.

- Do **konce roku 2026** schválit aktualizovanou environmentální strategii.
- Do **roku 2028** snížit uhlíkovou stopu o 20 % oproti roku 2024.
- Od **roku 2027** zveřejňovat každoroční veřejnou zprávu o plnění udržitelnosti.

Shrnutí tématu Trvalá udržitelnost a energetika

Udržitelnost a odpovědnost vůči životnímu prostředí jsou dnes nedílnou součástí společenské odpovědnosti. ČVUT má moderní Strategii udržitelného rozvoje, která obsahuje celou řadu konceptů. V realizační části strategie je nutné spolupracovat s kanceláří udržitelnosti.

- **Aktualizovat strategii udržitelného rozvoje** do roku 2031: jasné měřitelné cíle.
- **Nastavit energetický management** a chytré budovy: optimalizace spotřeby, snížení energetické stopy.
- **Adaptační opatření**
- **Zapojit studující** a participovat: závěrečné práce, enviromentální projekty, Living Lab pro testování našich technologií
- **Spolupracovat s městem** a komunitami: sdílené zdroje.
- **Pravidelně veřejně reportovat:** monitorovací systém, transparentní veřejné zprávy o plnění udržitelnosti.

16. Služba veřejnosti a společnosti

Univerzity obecně přispívají ke zlepšení dopravních systémů, energetické efektivity, bezpečnosti nebo zdraví obyvatel. Naši akademici se podílejí na činnostech odborných rad ministerstev, měst i městských firem, připravují studie a analýzy pro státní správu a samosprávy, řeší projekty pro města a regiony, vedou studentské projekty s reálnými dopady pro konkrétní partnery (komerční i městské/státní). Tato činnost ale zatím není vždy dostatečně zohledněna v rámci univerzity. To chci v rozumné míře změnit.

Společenský přínos musí být vnímán jako součást kvality práce akademika. A přestože jsou přínosy reálné, nejsou bohužel obvykle vidět v klasických metrikách výzkumu, protože je nelze měřit tak jednoduše jako například publikační výkon. Plánuji zavedení hodnocení metodou SROI (Social Return on Investment)[28] vyjadřující přínos pro společnost, ekonomiku, životní prostředí nebo veřejnou správu. SROI poskytuje nástroj, jak všechny tyto přínosy vyčíslit a následně lépe komunikovat společenskou hodnotu univerzity směrem k veřejnosti, městům, státu i soukromým partnerům.

Co změním jako rektor:

- Rozšířím nabídku vzdělávacích a popularizačních akcí pro veřejnost (např. technické kroužky, letní školy pro žáky ZŠ a SŠ, Univerzita třetího věku).
- Posílím spolupráci s městem Praha, Prahou 6 a dalšími městskými částmi při řešení dopravních, environmentálních a urbanistických projektů.
- Podpořím studující a zaměstnance v dobrovolnických aktivitách (např. krizová pomoc, mentoring, integrace znevýhodněných skupin).
- Budu budovat silnou značku ČVUT jako „společensky odpovědné univerzity“ a aktivně to komunikovat směrem k široké veřejnosti.
- Zapojím univerzitu do projektů občanské participace, například participativních rozpočtů městských částí, kde mohou studující uplatnit své technické know-how.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** vypracovat Akční plán služby veřejnosti.
- Od **začátku roku 2028** pořádat alespoň 10 akcí ročně, zaměřených na spolupráci s veřejností.
- Do **konce roku 2029** zvýšit počet zapojených dobrovolníků o 30 % oproti roku 2024.

[28] Brian T. Yates, Mita Marra, Introduction: Social Return On Investment (SROI), Evaluation and Program Planning, Volume 64, 2017, Pages 95-97,ISSN 0149-7189

Jaké budou priority vztahu se státní správou, Prahou, Prahou 6? Co a jak nabízet veřejnosti?

Spolupráce ve všech těchto oblastech patří mezi významné role univerzity. Je třeba je nepřehlížet/nepodceňovat, ale naopak jim věnovat patřičnou pozornost. V současné době na ČVUT již mnoho tímto způsobem zaměřených aktivit často, ale nekoordinovaně, probíhá. Považuji za důležité vytvářet podmínky pro jejich rozvoj.

Spolupráce se státní správou:

- **Expertní podpora při tvorbě politik**: aktivní zapojení odborníků z ČVUT do pracovních skupin a poradních orgánů ministerstev (např. doprava, průmysl, digitalizace, školství, životní prostředí).
- **Výzkumné a analytické projekty:** spolupráce na odborných studiích pro Ministerstvo dopravy, MMR, MPO nebo Správu železnic. Např. v oblastech inteligentní mobility, plánování dopravní infrastruktury nebo digitalizace procesů.
- **Standardizace a tvorba norem:** zapojení pracovníků ČVUT do normalizačních komisí a pracovních skupin ÚNMZ, evropských nebo mezinárodních normalizačních orgánů (např. CEN, ISO, ETSI). V oblastech jako je kyberbezpečnost, automatizace, BIM, stavební normy, drážní technika nebo autonomní mobilita ČVUT může, a také již přispívá, k tvorbě technických pravidel, která mají dopad na celou společnost.
- **Podpora digitalizace veřejné správy:** expertní vstupy pro oblasti datové analytiky, kyberbezpečnosti, standardizace datových struktur a umělé inteligence ve službách státu.
- **Rozvoj technického vzdělávání:** spolupráce s MŠMT na zkvalitnění odborného vzdělávání, přípravě učitelů a podpoře technického vzdělávání na školách.

Spolupráce s hlavním městem Prahou:

- **Data a modelování pro rozhodování:** využití dopravních a urbanistických simulací, analýz mobility a energetiky ve spolupráci např. s IPR Praha, Operátorem ICT a dalšími městskými institucemi.
- **Smart city projekty:** spolupráce na pilotních projektech a zavádění nových technologií – autonomní doprava, chytré křižovatky, řízení energetické spotřeby městských budov. Podpoříme aktivní zapojení studujících do těchto projektů pro město a městské firmy (například OICT, či TSK), protože studující ve městech žijí a přináší inovační pohled na řadu problémů, se kterými se v realitě potkávají. To je pro městské firmy a správu velmi přínosné. V tuto chvíli jsou například nově studující zapojeni v rámci OICT do inovačního týmu pracovní skupiny Smart Prague.
- **Studentské projekty pro město:** systematická spolupráce na zadávání závěrečných a semestrálních prací s reálným dopadem (např. datové analýzy, návrh infrastruktury, participace veřejnosti).

- **Energetická a klimatická udržitelnost:** poskytování expertní podpory městu při přípravě klimatických strategií, komunitní energetiky a adaptace na klimatickou změnu.

Spolupráce s městskou částí Praha 6:

- **Integrované plánování kampusu a okolí:** společné projekty zaměřené na mobilitu, veřejný prostor, bezpečnost, parkování a městskou zeleň v okolí kampusu Dejvice. V tuto chvíli se například připravuje Dopravní Digitální Dvojče pro propojení kampusu s letištěm Praha, kde je partnerem městská část Praha 6.
- **Technické poradenství pro radnici:** možnost konzultací a podpory formou expertních vstupů i studentských projektů – např. v oblasti dopravy, digitalizace nebo technické infrastruktury.
- **Vzdělávací a komunitní aktivity:** spolupráce se školami a institucemi – workshopy, soutěže, technické kroužky, popularizační akce pro děti a seniory.
- **Otevřený kampus:** posílení vnímání ČVUT jako přirozené součásti městského prostoru – přednášky pro veřejnost, kulturní akce, sdílené prostory. Prostory CIIRC jsou vhodným moderním místem pro prezentaci ČVUT veřejnosti (po vzoru Industry 4.0 ...).

Spolupráce se širokou veřejností:

- **Otevřený kampus a popularizace vědy** – akce pro veřejnost, školy, studující, seniorky a seniory. Mnoho takových akcí se koná, ale musí být více propojené s městem a veřejností.
- **Celoživotní vzdělávání** – kurzy v oblasti technologií, digitalizace, energetiky, chytrých měst či bezpečnosti.
- **Spolupráce s médii a veřejnými institucemi** – chceme být aktivní, nejen reaktivní.
- **Nabídka doplňkových služeb:** poskytovat volné kapacity vybraných prostředků a zdrojů, například sportovišť, v univerzitou nevyužívaných časech veřejnosti.

Shrnutí tématu Služba veřejnosti a společnosti

ČVUT má obrovský potenciál jako partner města Prahy, státní správy i dalších veřejných institucí. Tento potenciál zatím není plně využit, a to zejména v oblasti popularizace vědy, vzdělávání pro veřejnost a zapojení do komunitních aktivit.

- **Rozšířit vzdělávací a popularizační programy:** letní školy, technické kroužky, celoživotní vzdělávání, popularizace vědy, Univerzita třetího věku
- **Spolupracovat s městem a státní správou**: expertní podpora, rozvoj vzdělávání, technické poradenství, “Otevřený kampus”.
- **Podporovat dobrovolnictví** a participaci: podpora studujících a zaměstnanců, závěrečné práce studujících.

- **Budovat značku** společensky odpovědné univerzity: zavedení SROI, zohlednit společenský přínos jako součást kvality práce, aktivní spolupráce s médii, komunikace se širokou veřejností.

17. Web a PR školy

V současné době má ČVUT poměrně složitě strukturovaný web, který není vždy intuitivní pro studující, zaměstnance ani veřejnost. PR aktivity se navíc často soustředí spíše na jednotlivé fakulty než na ucelený obraz celé univerzity.

Co změním jako rektor:

- Iniciuji redesign hlavního webu ČVUT s důrazem na přehlednost, responzivitu a uživatelskou přívětivost.
- Podpořím sjednocení vizuálního stylu napříč fakultami a jednotlivými součástmi, aby byla posílena identita ČVUT jako celku.
- Veškeré PR aktivity univerzity budou koordinovány se součástmi.
- Zajistím zlepšení dostupnosti informací v angličtině pro zahraniční studující, zaměstnankyně a zaměstnance.
- Vytvořím centrální redakční skupinu (např. při Odboru vnějších vztahů), která bude koordinovat obsah na webu a sociálních sítích.
- Rozšířím zapojení studujících do PR aktivit univerzity.
- Podpořím školení v oblasti komunikace pro fakultní PR pracovníky.
- Posílím spolupráci s médii, včetně rychlejších reakcí na aktuální témata a krizovou komunikaci.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** spustit novou verzi webu s moderním UX/UI rozhraním.
- Od **roku 2027** pravidelně měřit návštěvnost a spokojenost uživatelů, návštěvníků webu.
- Do **konce roku 2027** vytvořit strategii PR a komunikace ČVUT.

Co Vám vadí na webu ČVUT a jak to napravit?

Web je zastaralý, optimalizovaný pro příliš nízké rozlišení, omezeně responzivní a není přizpůsobený pro prohlížení na mobilních zařízeních. Obsahuje hodně textu, komprimovaného do malého prostoru, vybrané části webu občas splývají.

Jednotlivá menu obsahují mnoho položek a orientace v jednotlivých webových stránkách je obtížná. Chybí jednotící element, což je důvodem, že jednotlivé části webu si upravují prorektoři/vedoucí odborů RČVUT sami, bez koordinace a jednotné metodiky. Vybrané části webu ČVUT je možné (vhodné) vyčlenit do separátně dedikovaných webů, popřípadě podřízených webových stránek v rámci webu ČVUT.

Celkově je třeba provést kompletní revizi obsahu. Zda odpovídá aktuálnímu stavu, neobsahuje již neaktuální nebo nepravdivé informace, opravit nefunkční odkazy (například v sekci spolupráce s průmyslem), posílit informovanost v důležitých oblastech a přidat nový obsah. Například stránku s videoprohlídkou kampusu a vnitřku jednotlivých budov ČVUT. V rámci videoprohlídky budov by mohly být označeny učebny,

které by se prolinkovaly s rozvrhem. Bylo by tak možné zjistit, jaká výuka, a kdy, se v učebně koná. Stejně tak by bylo možné označit kanceláře a prolinkovat je s usermapem, kde je možné zjistit, kdo v dané kanceláři sedí a získat na něj kontakty.

Jak zlepšit komunikaci a PR školy směrem ven?

Univerzita musí propagovat jednotnou značku ČVUT a současně podporovat a koordinovat PR aktivity jednotlivých součástí univerzity. Je třeba včas, a v odpovídající kvalitě, dodávat potřebné a důležité informace centrálnímu PR oddělení jehož kompetencí bude dodané informace agregovat s ohledem na různé zájmové skupiny (ministerstva, úřady, školy, média, absolventi atd.). Následně bude centrální PR oddělení tyto agregované informace komunikovat přímo těmto skupinám. Absolventi jsou perspektivní téma, kterému dosud nebyla věnována odpovídající pozornost.

Pouze silná značka ČVUT nám umožní být vlivným partnerem směrem ke státní správě, veřejnosti, průmyslovým a dalším partnerům.

Jak zlepšit komunikaci vedení školy se zaměstnanci a studenty?

Je nezbytné, aby existovala přímá komunikace o realizovaných změnách. Komunikace na centrální úrovni směrem k širokému publiku musí být cíleně dvojjazyčná. Je třeba transformovat ČVUT směrem k principu "Otevřené univerzity".

Komunikace vedení univerzity směrem dovnitř v podstatě neexistuje. Přímé kanály, kromě webu ČVUT, neexistují a web se pro komunikaci dovnitř příliš nepoužívá. V současnosti používaný způsob komunikace z vedení, prostřednictvím kolegia rektora na jednotlivé fakulty, dále prostřednictvím vedení fakult a fakultních kolegií na katedry, je velmi těžkopádný a většina informací se již dále nepředá. Zaměstnanci ani studující se tak často informace dovídají pozdě, vůbec nebo z nedůvěryhodných zdrojů, což může vést k jejich zkreslení.

Je třeba zřídit přímé komunikační kanály k zaměstnancům a studujícím (například formou sekce webu s oznámeními vedení ČVUT nebo emailový newsletter). Dále je třeba vytvořit horizontální komunikační kanály. Podobně jako již existující vertikální kanál mezi ČVUT a děkany, který je doplněný schůzkami děkanů, na kterých probíhá koordinace mezi fakultami. Obdobně je třeba podpořit a motivovat k většímu osobnímu setkávání mezi proděkany, tajemníky, senátory, členy VR a RVH. Problémem, který je nutné v rámci organizace těchto setkání vyřešit, je skutečnost, že každá fakulta má jiné portfolio proděkanů a jejich kompetencí. To se projevuje např. v absenci setkávání k výstavbě. Každá fakulta má také jiný stupeň samostatnosti proděkanů a vztahu děkan-tajemník-proděkani. Od relativně rovnocenného postavení tajemníků a proděkanů, s možností samostatně rozhodovat (FEL a FJFI) a přímo řídit oddělení, až po systém, ve kterém vše rozhoduje děkan a na všechna fóra chodí tajemník. Pro fungující komunikaci uvnitř univerzity je také nutné harmonizovat systém oddělení na RČVUT s odděleními děkanátů tak, aby bylo jasné, kdo je čí partner.

Významným informačním kanálem pro studující jsou sociální sítě. Pro efektivní využití tohoto kanálu musí ČVUT vytvořit silný tým, který bude schopen prostřednictvím oznámení na těchto sítích komunikovat témata, zajímavá a důležitá pro studující.

Shrnutí tématu Web a PR školy

Transformovat ČVUT k principu "Otevřené univerzity". Webové stránky jsou nepostradatelným komunikačním kanálem, na kterém najdou všichni informace, odpovídající jejich zájmu. Od studujících až po partnery a veřejnost. Obsah je dostupný nejen v češtině, ale i angličtině. Informace se neztrácejí, ale jsou jednoduše dostupné a dohledatelné. Je garantována jejich aktuálnost a korektnost.

- **Redesignovat web s důrazem na přehlednost a vícejazyčnost:** vytvořit UI/UX odpovídající moderním trendům, revidovat existující obsah, opravit chyby, přidat nové, pro návštěvníky webu zajímavé a důležité sekce.
- **Sjednotit vizuální identitu napříč univerzitou:** definovat jednotný vizuální styl, nastavit pravidla pro jeho používání, poskytnout podporu pro pracovníky, pracujících s obsahem webu.
- **Pracovat s absolventy univerzity**: ve spolupráci se součástmi vést intenzivnější komunikaci univerzity k absolventům a posílit jejich sounáležitost se značkou ČVUT.
- **Vytvořit komunikační kanály směrem k zaměstnancům a studujícím**: v rámci webových stránek vytvořit sekci pro zaměstnance, využít sociální sítě, motivovat k "horizontálnímu" setkávání zástupců fakult.
- **Centrálně koordinovat PR a sociální sítě:** jasně definovat koncepci předávání informací mezi fakultami a centrálním PR oddělením, vytvořit tým, garantující obsah webu a sociálních sítí, agregovat a poskytovat informace dle cílových skupin, zajistit dostupnost všech informací jak v češtině, tak i angličtině.
- **Školit a podporovat fakultní komunikátory.**
- **Posílit vztahy s médii a krizovou komunikaci.**

18. Střety zájmů a aktivity mimo ČVUT

Budete se plně věnovat výkonu funkce rektora? Které své aktivity plánujete utlumit a kterým se budete nadále věnovat? Jak zajistíte, abyste nebyl ve střetu zájmů?

Pozice rektora je nesmírně časově i odborně náročná a vyžaduje plné soustředění. Současně je nutné zajistit transparentnost a vyvarovat se střetu zájmů. Rektor musí pracovat pro univerzitu na plný úvazek a věnovat jí celý svůj profesní a osobní život. Rád bych si zachoval přednášení v jednom až dvou předmětech a vedení doktorandů.

V současné době jsem děkanem FEL. Nebudu jako rektor vykonávat aktivity ve prospěch mateřské fakulty. Rektor musí být rektorem všech součástí a všech zaměstnaných a studujících. Rád bych se nadále věnovat zastupování ČVUT v poradních orgánech ministerstev a státní správy. Budu nadále působit v Akademickém sněmu AV ČR.

Střet zájmů: Při svém rozhodování vždy budu rozhodovat transparentně s jasnou a dohledatelnou auditní stopou. V případě, že se rozhodování bude dotýkat možného střetu zájmů, budu toto rozhodnutí delegovat na svého zástupce. Nebudu rozhodovat o výši své mzdy a odměnách.

Jako kandidát deklaruji:

- že budu výkonu funkce rektora věnovat plný pracovní úvazek a vzdám se případných jiných funkcí (např. v dozorčích radách), pokud budou kolidovat s rektorským mandátem.
- že veškeré své další aktivity (např. členství v odborných grémiích, vědeckých radách) budu průběžně oznamovat Akademickému senátu i veřejnosti.
- že zajistím systém hlášení potenciálních střetů zájmů i pro ostatní vedoucí pracovníky univerzity.
- že zavedu interní etický rámec (doplněk ke kodexu), kde bude jasně popsáno, co je a není přípustné z hlediska souběhu funkcí.
- že připravím pravidelnou zprávu o střetech zájmů a jejich řešení, kterou bude rektorát zveřejňovat minimálně 1x ročně.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** zavést etický rámec pro střety zájmů.
- Od **akademického roku 2027/28** zveřejňovat každoroční zprávu o případných střetech zájmů.

Shrnutí tématu Střety zájmů a aktivity mimo ČVUT

Budu se plně věnovat funkci rektora.

- **Pracovat na plný pracovní úvazek** rektora, bez jiných funkcí.
- **Transparentně přiznávat** všechny aktivity, které s výkonem rektora souvisí.

- **Definovat a dodržovat jasná** pravidla pro celý management ČVUT.
- **Minimálně 1x ročně vytvořit a zveřejnit** zprávu o střetu zájmů, včetně jejich řešení.
- **Vytvořit a dodržovat doplněk** etického kodexu k problematice střetu zájmů a aktivit rektora.

19. Galerie Jaroslava Fragnera

GJF patřila vždy k významným galeriím architektury. Nyní spadá galerie pod správu ČVUT. Jaký je Váš názor na aktuální dění kolem GJF, souhlasíte s aktuálním Statutem GJF a jak byste si představoval její další provoz a pozici v rámci ČVUT?

GJF je příležitost k prezentaci nových trendů nejen v architektuře. Je to potenciál ke zviditelnění ČVUT jak pro odbornou, tak i širokou, veřejnost. Je to galerie s reputací a potenciálem. Dle mého názoru je třeba změnit statut GJF a najít funkční model fungování této platformy. Podporuji zapojení architektů z FA a FSv, a motivovat je ke společnému řízení této galerie. GJF má mít ambice větší než jen prezentace výsledků diplomových a doktorských prací studujících. Má otevírat dialog o současné a budoucí architektuře ve veřejném prostoru.

Co změním jako rektor:

- Vyhodnotím současný statut a organizační model GJF, posoudím, zda odpovídá potřebám galerie i ČVUT.
- Budu garantovat odbornou a kurátorskou nezávislosti GJF, za podmínky respektování k odpovědnosti ČVUT za její provoz.
- Iniciuji větší propojení galerie s výukou architektury, urbanismu a uměleckých oborů na FA, FSv a dalších fakultách ČVUT.
- Rozšířím program GJF o aktivity, zaměřené na popularizaci architektury směrem k veřejnosti (např. workshopy, komentované prohlídky pro školy, programy pro děti).
- Podpořím spolupráci galerie s mezinárodními institucemi a rozšíření její přítomnost v evropských sítích galerií architektury.
- Zajistím dlouhodobou udržitelnost financování GJF, založenou na kombinaci vlastních příjmů, dotací a příspěvků partnerů.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** provést ve spolupráci s FA a FSv ČVUT revizi statutu GJF.
- Od **roku 2028** pořádat, nad rámec běžného programu, alespoň pět edukačních nebo popularizačních akcí ročně.
- Do **roku 2029** zajistit vícezdrojové financování pro stabilitu provozu.

Shrnutí tématu Galerie Jaroslava Fragnera

Galerie Jaroslava Fragnera (GJF) patří dlouhodobě mezi prestižní architektonické galerie v ČR a má výjimečnou tradici. Přesto se v posledních letech objevují otázky ohledně její správy a financování. Zejména od chvíle, kdy přešla pod správu ČVUT.

- **Garantovat odbornou nezávislost** s odpovědností vůči ČVUT.
- **Propojit galerii s výukou a popularizací** architektury, zvýšit propagaci galerie.

- **Rozšířit nabídku** galerie směrem k veřejnosti
- **Posílit mezinárodní spolupráci** s obdobnými institucemi, zapojení do sítě evropských galerií architektury.
- **Zajistit dlouhodobě udržitelné financování** galerie z více zdrojů, zahrnujících vlastní příjmy, dotace, příspěvky partnerů.

20. Strategické řízení a kvalita

20.1. Strategie

Strategické řízení ČVUT musí respektovat rozdílnost jednotlivých součástí a jejich přínosu pro univerzitu i společnost. Neexistuje jedno kritérium hodnocení, které by platilo pro všechny. Některé fakulty excelují ve špičkovém základním výzkumu, jiné mají silný aplikační dopad nebo vychovávají vysoce potřebné odborníky pro český průmysl a veřejný sektor. Moje strategie bude stát na uznání této „barevnosti“ a na cíleném posilování silných stránek jednotlivých součástí. Čím silnější budou jednotlivé součásti, tím silnější bude celé ČVUT.

Plánuji nastavit rovnováhu mezi dvěma typy excelence:

- Mezinárodní výzkumná špička, která soutěží o ERC granty, Horizon projekty a publikuje v nejlepších časopisech – tato pracoviště potřebují cílenou podporu, volnost a odpovídající infrastrukturu.
- Společensky relevantní a aplikačně orientovaná pracoviště, která řeší reálné problémy měst, průmyslu nebo státu, a přispívají ke změně v praxi – zde budu posilovat vazbu na partnery, motivovat spolupráci a zajišťovat metodickou i finanční podporu.

Zároveň považuji za naprosto zásadní, aby strategie ČVUT nezůstala jen deklarativním dokumentem. Strategický dokument má smysl pouze tehdy, pokud je skutečně využíván jako nástroj řízení. Tedy pokud je rozpracován do konkrétních, měřitelných a pravidelně vyhodnocovaných cílů. Nestačí nastavit směr, je třeba nastavit také zpětnou vazbu a zodpovědnosti. Jen tak se strategie nestane formálním dokumentem „do šuplíku“, ale skutečným rámcem pro rozhodování a rozvoj univerzity. Mojí ambicí je zajistit, aby tato strategie žila v každodenním provozu a byla použitelná nejen pro rektorát, ale i pro fakulty a týmy, které ji naplňují.

Plánuji připravit realistický plán opatření, který nebude centralizovaný, ale koordinační. Nabídnu podporu tam, kde bude jasná vize a vůle k posunu.

Co změním jako rektor:

- Sjednotím metody strategického plánování napříč fakultami tak, aby byly v souladu s dlouhodobým záměrem ČVUT.
- Zapojím Akademický senát a studentské zástupce do tvorby strategických priorit.
- Propojím výzkum a výuku napříč fakultami – kompetenční centra, sdílené programy, společné doktoráty.
- Posílím mezioborovou spolupráci a sdílení kapacit – zejména v oblastech jako AI, energetika, městské systémy, materiály nebo zdraví.
- Podpořím příchod zahraničních výzkumníků – nejen jako individuální mobilitu, ale jako systémovou podporu týmů a programů.

- Zavedu hodnocení, které zohlední diverzitu fakult – v rámci rozpisu financí i interních evaluací.
- Zjednoduším reportování a ukazatele (KPI) pro sledování strategických cílů — méně, ale lépe měřitelných indikátorů.
- Rozšířím analytické kapacity rektorátu pro podporu rozhodování (např. datová analýza, prediktivní modelování).
- Provážu hodnocení kvality s financováním: programy, které plní strategické cíle, budou mít přednostní přístup k investicím.
- Posílím vnitřních audity kvality nejen formálně, ale i prakticky — včetně zpětné vazby a doporučení, která se opravdu realizují.
- Zvýším viditelnosti přínosu ČVUT pro společnost – nejen skrze média, ale i systematickým měřením dopadu (např. pro města, stát, firmy).

Kontrolovatelné cíle:

- Do **prosince 2027** připravit aktualizaci strategického plánu ČVUT s participací všech součástí univerzity.
- Od **roku 2028** implementovat zjednodušené a přehlednější KPI.
- Každoročně zveřejňovat výsledky vnitřních auditů a návrhy opatření.

Jakým způsobem si představujete strategické řízení ČVUT, aby v horizontu 10 až 20 let mělo vaše působení pozitivní dopady?

Zkráceně, rektor musí rozhodovat rozvážně, transparentně a následně, při znalosti všech faktů, konat aktivně při sledování zpětné vazby.

Strategické řízení musí vycházet z relevantních dat, být diskutováno na příslušných úrovních a musí existovat přístup ke zpětné vazbě. Je třeba revidovat existující informační systémy a v nich dostupná data, včetně jejich kvality a formátu. Systémy, a v nich uložená data, je třeba je přizpůsobit tak, aby data v nich měla maximální šanci být úplná a pravdivá. Pokud některá data nejsou k dispozici, je třeba informační systém o chybějící data rozšířit. Zde vidím potenciál RVH, který dokáže definovat závislosti mezi různými typy dat (např. VaV výkon vs. data z HR). V okamžiku dostupnosti všech potřebných dat je možné formulovat ukazatele pro strategické rozhodování a začít se jimi řídit.

Strategické rozhodování musí být projednáváno s co nejširší obcí tak, aby proces rozhodování byl ještě akceschopný. Např. probírat vše s děkany, resp. Grémiem rektora, s členy AS, respektive příslušných komisí, s RVH. Strategická rozhodnutí musí být také komunikována směrem dolů k zaměstnancům a studujícím. Současně ale musí být k dispozici zpětná vazba, obsahující informace o tom, co si o rozhodnutí zaměstnanci a studující myslí, respektive jak na ně rozhodnutí dopadla. Tyto kroky významným způsobem zvýší transparentnost rozhodování na ČVUT a vtáhne jednotlivé pracovníky a studující do procesu formulace postojů ČVUT.

Jak si představujete přípravu dokumentu Strategie ČVUT na příštích pět let (2026-2031)?

Fakulty prostřednictvím proděkanů pro rozvoj zformulují základní body nové strategie. Posloužit jim k tomu může v současnosti připravená SWOT analýza za jednotlivé součásti univerzity a rámec pro projekty strategického rozvoje MŠMT, které připravuje prorektorka pro rozvoj. Následně, pod vedení prorektora pro rozvoj, vznikne koncept společné strategie. Ta bude nejprve připomínkována grémiem rektora, RVH, AS ČVUT. Následně se připraví finální verze, které bude předložená do schvalovacího procesu.

Součástí strategie musí být i plán realizace na následující dva roky, společně s cíli (ukazateli), kterých chceme jako univerzita dosáhnout. Při tvorbě strategie je nutné intenzivně spolupracovat s fakultami, aby jejich strategie měly stejnou strukturu, včetně připraveného realizačního plánu strategie.

Jaké jsou vaše priority, které chcete prosadit i kdyby mohly být pro některé části univerzity mírně bolestivé?

Priority pro rozvoj univerzity jsem formuloval ve svém projektu kandidáta na rektora. Je třeba se intenzivně zabývat jejich nastavením v kontextu řízení celé univerzity a strategických projektů, včetně jejich financování. Na tomto místě je možné zmínit několik zásadních priorit:

- Vytvoření nového dokumentu Generel, včetně Generelu+. Vyjasnit kompetence a zadání pro OVIČ. Navrhnout způsob využití společných prostor.
- Razantně reorganizoval RČVUT a využít zkušenosti fakult a ústavů. Mezi rektorátem a součástmi je nízké efektivní propojení (vzájemná synenergie je nízká).
- Změnit rozdělování mimonormativu a dohadování mezi jednotlivými částmi RČVUT.
- Změnit způsob financování VIC. Posunout se ke způsobu definovaných služeb za paušální platbu a cílené objednávání nadstandardních služeb.
- Zrevidovat současnou legislativu a procesy na ČVUT. Včetně institucionální akreditace.
- Změnit způsob alokace celouniverzitních projektů, aby se předešlo velkým zpožděním a nízké transparentnosti. Delegovat přípravu na příslušné proděkany a prorektory.
- Motivovat fakulty a součásti, aby revidovaly využití svých prostor a rušily neperspektivní činnosti – takto si vytvoří rozvojovou rezervu a ukáže se, že možná mohou uvolnit prostory pro jiné fakulty. Dokončit a zveřejnit využití prostor akademické obci ČVUT.
- Začít podporovat sdílené prostory na bázi projektového financování – z režie si pronajímat prostory po dobu fungování projektu.
- Připravit ČVUT na možnost vykazovat paušální výdaje metodou přímého vykazování, zpružnit a zjednodušit účetnictví ČVUT.

- Začít harmonizovat legislativu na ČVUT a jednotlivé procesy na fakultách tak, aby na konci mohly fakulty přejít na společné elektronické nástroje (např. výplaty stipendií, studijní agenda, obhajoby)
- Vytvořit oddělení centrálních nákupů a právní oddělení, které je k dispozici všem pracovníkům fakult, mohou si zde nechat připravit podklady pro VZ a požádat o právní konzultace, např. při přípravě projektů.

20.2. Kvalita

Jakým způsobem hodláte rozvíjet systém řízení kvality? Řízení kvality je dlouhodobou činností stojící především na kultuře v organizaci a fungujících smyčkách zpětné vazby, nikoliv pouze jednorázových opatřeních. Jakými kroky budete kulturu kvality budovat?

Základem dobře fungujícího systému řízení kvality je komunikace. První kroky vidím ve vytvoření fungujících komunikačních kanálů uvnitř univerzity, definici a nastavení pravidel kultury instituce, specifikaci metod získávání zpětné vazby a vytvoření systému pro získávání dat o fungování univerzity. Druhým, návazným, krokem je zavedení systému řízení kvality. V tomto bodě vidím velkou příležitost pro RVH, která, pokud bude mít k dispozici všechny výše zmíněné nástroje, může formulovat doporučení založená na datech z těchto nástrojů. Doporučení mohou být podklady pro další rozhodování rektor s příslušnými prorektory.

Výhodu tohoto schématu vidím ve skutečnosti, že nevyžaduje další personální zajištění. Není tedy nutné vytvářet například pozici prorektora pouze pro kvalitu.

Jaké nástroje byste rád zavedl pro zvyšování kvality pedagogické činnosti a pedagogických kvalifikací učitelů? Jak byste je měřil? V tuto chvíli je ČVUT nikde systémově nezohledňuje, ani například v procesu interních akreditací. NAÚ pracuje s variantou motivovat univerzity navázat na kvalitu výuky finanční ohodnocení pracovníků podobně, jako je tomu s rozdělováním prostředků na základě vědeckých výsledků. Vidíte toto jako dobrou možnost, navrhnete nějaké alternativy?

Obecně vidím problém v tom, že nemáme dostatečně “robustní” zpětnou vazbu o výuce od studujících a vyučujících. Studentská anketa se pohybuje ve vyplněnosti hluboko pod limitem, od kterého lze důvěřovat statistickému zpracování. Jednou z možností je přejít od kvantitativního výzkumu ke kvalitativnímu, resp. strukturovaným rozhovorům se studenty. Vypovídací hodnota takovýchto dat je pak mnohem vyšší, ale nelze je snadno zobecnit. Další možností je motivovat studující k vyplnění ankety (finančně, kredity apod.).

Kromě těchto možností by jako zdroj informací o kvalitě výuky mohly sloužit studijní trajektorie studujících, tj. informace o průchodu studujících jednotlivými milníky studia (zápis, úvodní kurzy, první hodina v daném předmětu, první test a jeho výsledky, zápočet, zkoušky). Díky tomu je možné vysledovat, v kterém uzlovém bodě má významné množství studujících problém. Následně je možné zjistit, proč tomu tak je a hledat řešení, respektive navrhovat opatření pro zlepšení. Sledování studijních trajektorií má i tu

výhodu, že pokud fakulta vyhradí pracovníky na intervenci, mohou sledovat trajektorie jednotlivých studujících a uvidí, pokud se studující blíží k problému (např. nesplní dva testy ze tří a bude mít asi problém se zápočtem) a může s ním mít individuální schůzku a poradit. Poslední nástroj, který je možné použít pro zpětnou vazbu kvality výuky, jsou mikroankety.

Další informace ohledně kvality v pedagogice je možné nalézt ve zvláštní kapitole tohoto materiálu.

Jaké systémové změny očekáváte potřebné pro zvýšení kvality vědeckých výstupů, kterou zprávy z RVH komentují jako slabou i na národní úrovni?

Očekávám změnu financování ČVUT. Z pohledu fakult jde o zvýšení tlaku na změnu financování výzkumu státem. Z pohledu samotné ČVUT o zohlednění skutečné kvality (viz např. mechanické započítávání RIV bodů). Je vhodné přistoupit např. k započtení publikací pouze s 10 citacemi za 3 roky do vědeckého výkonu. Je nutné razantně zvýšit podíl počtu citací na vědeckém výkonu, resp. financování fakult. Postupně přejít k intenzivním ukazatelům namísto extenzivních (počet citací na jednoho VaV pracovníka vs. absolutní počet citací).

Dále reformovat financování kolaborativního výzkumu – vyčlenit z výpočtů všechny výsledky s počty autorů 100 a více. Financovat zapojení do těchto kolaborací na projektovém základě. ČVUT si musí říct v jakých kolaboracích chce figurovat, vyčlenit ročně pevné množství peněz a výzkumné skupiny budou podávat projekty na konkrétní fungování v rámci těchto kolaborací (například postavím detektor, budu ho 3 roky provozovat, potřebuji na to 5 lidí a konkrétní rozpočet).

Poslední změnu vidím jak v redukci administrativy, tak pedagogické zátěži. Konkrétně v redukci programů, omezení frontální výuky, sdílení výuky napříč univerzitou tak, aby pracující měli více času na tvůrčí činnost.

Shrnutí tématu Strategické řízení a kvalita

Kvalitní strategické řízení je důležité pro stabilní rozvoj ČVUT a jeho konkurenceschopnost. V posledních letech se na ČVUT rozvíjí systém řízení kvality prostřednictvím Rady pro vnitřní hodnocení (RVH) a vnitřních auditů, nicméně stále existují rezervy v propojení strategických dokumentů a reálného řízení.

- **Sjednotit metody plánování a strategické dokumenty** v rámci všech součástí univerzity.
- **Méně, ale kvalitnějších měřitelných KPI** ukazatelů pro sledování a kontrolu naplňování strategických cílů.
- **Zapojit senát a studující** do stanovení a vyhodnocování priorit.
- **Posílit analytické a auditní kapacity**, včetně nastavení systémů, poskytujících relevantní data pro hodnocení kvality.

- **Propojit financování s kvalitou,** přejít k intenzivním ukazatelům, kolaborativní spolupráce financovat na projektovém základě, poskytnou více prostoru a času pro tvůrčí činnost snížením administrativy.
- **Transparentně a veřejně prezentovat** výsledky strategických rozhodnutí, hodnotit jejich dopady a zpětnou vazbu, vytvořit komunikační kanály.

21. Dodatečné téma – Kvalita v pedagogice a hodnocení

Kvalita pedagogické činnosti je základní poslání univerzity, ale na ČVUT je stále vnímána spíše formálně. Omezujeme se na vyplnění dotazníků či splnění minimálních podmínek akreditace. Přitom právě kvalita výuky rozhoduje o konkurenceschopnosti školy.

Co změním jako rektor:

- Vytvořím jednotnou metodiku pro hodnocení kvality výuky napříč fakultami, a to včetně definice minimálních standardů a příkladů dobré praxe.
- Zajistím provázání výsledků studentských hodnocení s kariérním řádem akademických pracovníků a s motivačními složkami odměn.
- Zavedu systém peer-review mezi pedagogy, aby docházelo k vzájemnému sdílení zkušeností a inspirací,
- Budu aktivně podporovat inovace ve výuce jako je blended learning, projektová výuka, využívání technologií AR/VR.
- Prosadím, aby byla pedagogická činnost zohledněna i v rámci habilitačních a profesorských řízení.
- Poskytnu akademickým pracovníkům systematickou podporu v oblasti didaktiky a komunikace, mimo jiné prostřednictvím specializovaných kurzů a workshopů.
- Zajistím pravidelné zveřejňování agregovaných výsledků studentských anket a zpětné vazby.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **června 2027** připravit a schválit jednotnou metodiku hodnocení výuky.
- Od **akademického roku 2027/28** realizovat systém peer-review.
- Do **roku 2028** propojit hodnocení s odměňováním a kariérním růstem.

Shrnutí dodatečného tématu Kvalita v pedagogice a hodnocení

- **Vytvořit jednotnou a srozumitelnou metodiku** napříč fakultami.
- **Propojit studentskou zpětnou vazbu** s kariérním řádem.
- **Peer-review** mezi pedagogy.
- **Inovovat výuku** a využívat moderní metody.
- **Klást důraz na didaktickou a komunikační přípravu** učitelů.
- **Transparentně zveřejňovat** výsledky hodnocení.

22. Dodatečné téma – Role ČVUT v České republice a v Evropě

ČVUT má díky své velikosti, historii a odbornému potenciálu možnost být ještě výraznější lídrem v oblasti technického a aplikovaného vzdělávání a výzkumu, a to nejen doma, ale i v evropském prostoru.

Co změním jako rektor:

- Budu jasně komunikovat roli ČVUT jako národní technologické univerzity číslo jedna a aktivního partnera státu při řešení strategických témat, jako jsou energetika, bezpečnost, digitalizace či doprava.
- Zasadím se o systematické budování prestiže ČVUT v evropských sítích a o posílení našeho zastoupení v relevantních mezinárodních platformách.
- Vytvořím podmínky pro intenzivnější zapojení ČVUT do evropských výzkumných projektů a iniciativ typu Horizon Europe.
- Navážu a budu rozvíjet vztahy s politickými reprezentacemi a hospodářskými komorami, aby mělo ČVUT silnější hlas při utváření legislativy a politik v oblasti školství a vědy.
- Zajistím, aby byly výsledky výzkumu a inovací ČVUT sdíleny srozumitelnou formou směrem k veřejnosti, médiím i politickým činitelům, a tím podpořím jejich širší společenský dopad.
- Podpořím motivaci studujících, akademických i neakademických pracovníků k aktivní účasti v mezinárodních organizacích, soutěžích a expertních grémiích.
- Iniciuji rozšíření strategických partnerství s předními evropskými univerzitami, a to prostřednictvím joint degrees, sdílených inovačních center a výměnných mobilitních schémat.

Kontrolovatelné cíle:

- Do konce roku 2027 navýšený počet mezinárodních strategických partnerství o 30 %.
- Do roku 2028 zajištěné aktivní zapojení ČVUT ve vedení alespoň 3 evropských asociací.

Shrnutí dodatečného tématu Role ČVUT v České republice a v Evropě

- **Jasně komunikovat pozici ČVUT** jako národního technologického lídra.
- **Rozšířit zastoupení** v evropských sítích a projektech.
- **Iniciovat a podporovat strategická partnerství** a sdílená centra.
- **Klást důraz na komunikaci** výsledků výzkumu.
- **Posílit vazby** na stát, průmysl a politiku.
- **Podporovat a rozvíjet aktivní účast** studentů a zaměstnanců na evropské scéně.

23. Dodatečné téma – Participace akademické obce a motivace ke změnám

Úspěšné řízení univerzity je možné jen tehdy, pokud se do něj aktivně zapojí akademická obec — zaměstnankyně, zaměstnanci i studující. Participace se dnes často omezuje na formální připomínkování, místo aby byla reálnou součástí řízení a strategických rozhodnutí.
Co změním jako rektor:

- Zavedu pravidelná veřejná slyšení k důležitým otázkám rozvoje ČVUT, například formou otevřených fór se zaměstnankyněmi, zaměstnanci a studujícími alespoň jednou za semestr.
- Zajistím transparentní online zveřejňování návrhů a připomínek včetně jejich vypořádání, aby byl rozhodovací proces srozumitelný a přehledný.
- Podpořím zavedení participativního rozpočtování, v rámci kterého budou moci zaměstnanci spolurozhodovat o využití části rozvojových prostředků.
- Umožním rozvoj kompetencí v oblasti leadershipu a projektového řízení u mladých akademických pracovníků, pracovnic i studujících.
- Vytvořím motivační systém pro aktivní zapojení studujících do univerzitní samosprávy, který bude zahrnovat například stipendia nebo započítávání do studijního hodnocení.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** zavést online platformu pro participaci akademické obce.
- Od **akademického roku 2027/28** realizovat minimálně jeden participativní rozpočet ročně.
- Pořádat minimálně dvě veřejná fóra se zaměstnankyněmi, zaměstnanci a studujícími ročně.

Shrnutí dodatečného tématu Participace akademické obce a motivace ke změnám

- **Posílit roli** samospráv.
- **Pořádat pravidelná veřejná slyšení**.
- **Zajistit online nástroje** pro podporu a zpřehlednění participace.
- **Podpořit zavedení participativních rozpočtů.**
- **Umožnit vzdělávání v leadershipu** a projektovém řízení.
- **Motivovat studující** k zapojení do samosprávy.

24. Dodatečné téma – Ústavy ČVUT

Ústavy ČVUT jsou pýchou ČVUT a zároveň představují velké investice, které musí být maximálně využity pro rozvoj univerzity i společnosti.

Co změním jako rektor:

- Zajistím silnější provázání těchto center s výukou, například prostřednictvím společných projektových semestrů nebo odborných stáží pro studující.
- Podpořím rozvoj těchto center jako inovačních uzlů určených pro efektivní spolupráci s průmyslem, startupy a dalšími partnery z aplikační sféry.
- Zavedu pravidelný a transparentní reporting hospodaření a výsledků center směrem k Akademickému senátu i veřejnosti.
- Budu koordinovat strategické plánování center ve spolupráci s vedením fakult, aby se předešlo duplicitám a byly sladěny hlavní rozvojové cíle.
- Vytvořím podmínky pro posílení mezinárodní dimenze center, včetně aktivního zapojení zahraničních výzkumníků a účasti na mezinárodních projektech.
- Využiji tato centra i k popularizaci vědy a techniky směrem k veřejnosti, například formou dnů otevřených dveří, exkurzí pro školy a dalších vzdělávacích akcí.

Kontrolovatelné cíle:

- Do **konce roku 2027** zavedený systém pravidelného veřejného reportingu výsledků ústavů.
- Od **roku 2028** zajištěný každoroční přehled spolupráce center s výukou.
- Do **roku 2029** zvýšený počet mezinárodních projektů v ústavech o 30 % oproti 2024.

Shrnutí dodatečného tématu Ústavy ČVUT

- **Propojit centra s výukou** a studujícími.
- **Definovat a podpořit roli inovačních uzlů**.
- **Transparentně hospodařit** a pravidelně reportovat.
- **Koordinovat strategické cíle** s fakultami.
- **Internacionalizovat univerzitu** a přilákat špičkové týmy.
- **Popularizovat vědu** pro veřejnost.

25. Dodatečné téma – Vize rozvoje a leadership rektora

Funkce rektora ČVUT je zásadní pro stabilitu, inspiraci a budoucí směřování celé univerzity. Kandidát musí mít jasnou představu, kam chce univerzitu posunout.

Co změním jako rektor:

- Posílím postavení ČVUT jako národní technologické jedničky — univerzity, která je respektovaná doma i v zahraničí a představuje spolehlivého partnera státu i průmyslu při řešení zásadních společenských a technologických výzev.
- Vytvořím otevřenou univerzitu, která skutečně naslouchá studujícím, zaměstnankyním, zaměstnancům i veřejnosti a aktivně je zapojuje do rozhodovacích procesů.
- Budu usilovat o moderní a udržitelnou univerzitu, která investuje do kvalitního prostředí, zvyšuje energetickou soběstačnost a chová se odpovědně k přírodním zdrojům.
- Zajistím podmínky pro to, aby bylo ČVUT místem pro špičkové výzkumníky i motivované studující — prostředím bez bariér, s férovým přístupem, kvalitními službami a přátelskou atmosférou.
- Prohloubím propojení výuky a výzkumu tak, aby se studující aktivně podíleli na řešení aktuálních technologických i společenských výzev už během svého studia.

Leadership rektora, který bude:

- komunikativní, s respektem k názorům všech
- rozhodný v klíčových otázkách
- férový, transparentní a otevřený kontrole
- inspirující pro spolupracovníky
- schopný hledat shodu mezi různými zájmy napříč školou
- schopný delegovat jasné úkoly a zodpovědnosti
- vytvářet a podporovat nové leadery na univerzitě

Kontrolovatelné priority v prvním roce mandátu:

- navázat aktivní dialog s fakultami a studujícími
- vyhodnotit strategické dokumenty a nastavit měřitelné cíle
- stabilizovat financování a jasně nastavit priority investic
- začít plnit program otevřeného a odpovědného vedení

Shrnutí dodatečného tématu Vize rozvoje a leadership rektora

- **Posílit pozici ČVUT** jako respektovaného technologického lídra.
- **Zajistit otevřenou** a participativní správu.
- **Usilovat o moderní**, zelenou a energeticky šetrnou univerzitu.

- **Vytvořit férové podmínky** pro studující, zaměstnankyně a zaměstnance.
- **Propojit špičkovou výuku a výzkum.**
- **Provádět silný, férový a transparentní leadership.**

Otázky KIS

Dotaz IT-1:

Jaký způsob řízení IT, resp. VIC byste jako rektor zavedl? Plánujete měnit organizační strukturu? Bude nadále řídit IT na univerzitě ředitel VIC, nebo specializovaný prorektor, nebo prorektor, kde IT bude jen část jeho kompetencí? Bude osoba pověřená řízením řídit pouze VIC, nebo bude řídit/koordinovat i fakultní IT v úrovni, jak to dělají ostatní prorektoři ve svých oblastech? Pokud se vrátí řízení IT na pozici prorektora, bude mít úzký podpůrný aparát a bude využívat odborníky z VIC, nebo se přenesou některé práce z VIC na odbor prorektora? Pokud zůstane řízení IT na řediteli VIC, stane se ředitel VIC součástí vedení? Jaký bude systém komunikace s fakultami a součástmi? Naznačte návrh koncepce, organizačního uspořádání a řízení IT na ČVUT.

Z výše uvedených východisek vyplývá, že ICT ČVUT je v současné době nákladově a personálně největší položkou z podpůrných služeb univerzity. Na jeho chodu se podílí stovky lidí na VIC a na fakultách a jsou na něm závislí téměř všichni pracovníci univerzity. Informační systémy zasahují do všech agend a procesů univerzity. Ředitel VIC na rozdíl od prorektorů řídí přes sto zaměstnanců, rozpočtuje a je odpovědný za stamilionové částky. Stávající praxe, kdy je ředitel VIC řízen přímo rektorem v rozsahu několika hodin ročně a není součástí vedení univerzity, vede k zásadnímu rozporu v očekávání v oblasti ICT mezi vedením univerzity a vedením VIC.

Co změním jako rektor:

- Změním kompetenční model řízení IT. Vedení Výpočetního a informačního centra musí mít jasně vymezené postavení v rámci řízení univerzity. ICT je nedílná podpůrná oblast, která se týká všech součástí ČVUT, proto není dále udržitelné, aby byl ředitel VIC mimo každodenní řízení univerzity. Ředitel VIC bude členem užšího vedení ČVUT, bude přímo odpovědný za definici ICT priorit, rozpočet a řízení všech IT procesů napříč univerzitou. Získá obdobné kompetence vůči fakultám jako kvestor nebo prorektoři v jiných oblastech.
- Zvážím hlubší integraci fakultních IT oddělení do struktury VIC – např. formou sdílených pracovních úvazků nebo dedikovaných pracovníků VIC na fakultách. Cílem je odstranit model „my a oni“ a zlepšit spolupráci a interoperabilitu systémů.
- Obnovím koordinační platformu typu RAPIS, kde se scházet ředitel VIC a zástupci fakult, aby byla zajištěna strategická koordinace a komunikace napříč univerzitou.
- Zajistím, aby koncepce ICT na ČVUT byla pravidelně aktualizována, s jasným přehledem priorit a financování. Systém řízení ICT musí být otevřený, předvídatelný a participativní.

Kontrolovatelné cíle:

- Od **poloviny roku 2026** se začne opět pravidelně scházet RAPIS.

- Do **konce roku 2027** připravit plán integrace fakultních IT kapacit do sdílené struktury VIC (např. pilotní projekt na vybraných součástech).
- Do **konce roku 2027** vytvořit a schválit novou střednědobou ICT koncepci ČVUT na období 2028–2033 s vazbou na rozvoj digitalizace a kyberbezpečnosti.

Dotaz IT-2:

Jakým způsobem byste jako rektor nastavil, respektive hledal rovnováhu mezi rozsahem, kvalitou, udržitelností, bezpečností a tempem rozvoje IT služeb a jejich financováním? Posílit roli garantů jako organizátorů? Posílit roli fakult jakožto plátců? Vytvořit pro financování IT služeb pravidla na úrovni metofiky, nebo to ponechat na rozhodování rektora? Nejdříve jednat o budoucích službách a pak k nim hledat finance, nebo stanovit celkový finanční rámec pro IT a pak rozpadem dolů řešit, co budeme udržovat a rozvíjet a co utlumovat? Naznačte návrh koncepce financování a rízení IT kompetencí/garancí na úrovni VIC, rektorátu, případně fakult.

Jako rektor budu i ve financování IT prosazovat transparentnost a předvídatelnost. Nejde o soutěž, ale o skutečné potřeby a efektivitu. IT může být financováno i z projektů, pokud to daná situace umožňuje a lze tím snížit zátěž na ostatní zdroje. Rozsah financování by měl být škálovatelný podle potřeb a možností univerzity. Není však dlouhodobě udržitelné, aby převažoval rozvoj nových funkcionalit na úkor dalších důležitých vlastností softwaru, jako je kybernetická bezpečnost, stabilita, výkon, přenositelnost, technologická obměna či podpora vzdělávání uživatelů.

Jedním z přístupů může být financovat IT jako procentuální část z výnosů univerzity a tento podíl každoročně přehodnocovat a mírně upravovat podle aktuálních potřeb. Vždy je nutné hledat rovnováhu mezi potřebami IT a ostatními oblastmi nutnými pro chod univerzity.

Budu prosazovat rozdělení financování centrálního IT na dvě základní složky:

- Financování funkcionální části: Tato část zahrnuje otázky jako funkčnost softwaru, míra jeho integrace, uživatelská přívětivost a efektivita. Funkcionální oblast by měla být dále rozdělena podle kompetencí vrcholového vedení univerzity (prorektoři, kvestor, kancléř...). Tito aktéři by měli nést odpovědnost za rozvoj či útlum svěřených oblastí a aktivně usilovat o odpovídající finanční prostředky. Pro tuto práci potřebují odborné zázemí, zejména metodiky. Mezi oblasti mohou patřit např.:
    - podpora studia.
    - podpora vědy.
    - podpora administrativy.
    - podpora zahraničí.
- Financování technologické části: Tato složka zahrnuje otázky spolehlivosti, udržitelnosti, přenositelnosti, flexibility, výkonu, technologické efektivity

a bezpečnosti. Za technologickou část by měl odpovídat technologický garant – ředitel VIC, který k tomu bude potřebovat další odborníky, např. architekta informačního systému, architekta bezpečnosti apod. Součástí této části by měla být i problematika datové a procesní integrity.

Fakultní část IT: Síťová infrastruktura by měla mít společnou architekturu. Koncová zařízení by měla splňovat minimální technické standardy. Doplňkové systémy na fakultách by měly být řízeny obdobně jako centrální část IT.

Z hlediska způsobu řízení financování je vhodné uplatnit princip „od velkých čísel k malým“. Nejprve je třeba koncepčně stanovit rovnováhu mezi funkcionální a technologickou částí. Je vhodnější mít méně funkcionalit, ale zajištěnou dlouhodobou podporu a technologickou vyspělost. Snižování odlišností mezi fakultami navíc přispívá ke stabilitě a efektivitě celého systému.

Dotaz KB-1:

Jakým způsobem byste jako rektor navrhl zajišťení financování (kybernetické) bezpečnosti? Budete pokračovat v nastaveném způsobu vyčlenění budgetu kybernetické bezpečnosti na úrovni metodiky? Jakým způsobem plánujete určení výše rozpočtu na (kybernetickou) bezpečnost? Má být KB rozpočet samostatnou kapitolou rozpočtu, nebo podkapitola jiných částí rozpočtu? Jakým způsobem by měly být náklady rozděleny mezi rektorát a současti? Jakým způsobem byste hledal rovnováhu mezi cenou řešení, jeho kvalitou a otevřeností? Máte představu, jak řídit tvorbu bezpecnostní architektury a její implementaci? Jaká by s tom měla být role rektora? Naznačte návrh koncepce, organizace řízení a financování fyzické i kybernetické bezpečnosti na ČVUT.

Kybernetická bezpečnost (KB) je jedním z hledisek který je třeba řešit při vývoji, provozu a používání softwaru (SW). Dalšími hledisky jsou funkčnost, spolehlivost, použitelnost, efektivita, udržovatelnost, přenositelnost, flexibilita, výkon. Nemůžeme se zaměřit pouze na KB. Nicméně aktuálně je potřeba realizovat práce zvyšující KB a zohledňovat ji při vývoji a realizaci všech SW aktivit.

Jako rektor zahrnu financování KB do financování IT. Vždy to tak bylo, jen se tato část zanedbávala. Bude třeba zvlášť vyčlenit financování kontrolní činnosti z pohledu KB.

Řešení KB na fakultách je třeba odvodit od odpovědnosti lokálního IT a vazeb na centrální IT. Určité povinnosti/úkoly v rámci KB je třeba, aby vykovávali lidé na fakultách.

- Síť – jednotná metodika a zastupitelná správa i lidmi mezi fakultami.
- Koncová zařízení – stanovení standardů a minimálních konfigurací.
- Fakultní SW – stejné podmínky jako pro provoz centrálního SW.
- Lokální IT (a tím i bezpečnost) více zapojit do řízení fakulty. Tak jako fakulta potřebuje tajemníka na administrativu, potřebuje hlavního IT pracovníka pro podporu chodu fakulty.

- Kybernetická bezpečnost – minimální standardy pro uživatele a pro fakultní IT napříč univerzitou.

Preferovaná jsou technická řešení na perimetru vstupu do sítě, centralizovat síťovou infrastrukturu a vytvořit jednotná pravidla segmentace. Vytvořit bezpečný a komfortní přístup pomocí VPN, vytvořit pravidla pro přístup ke službám s opatřeními odstupňovanými dle rozsahu pravomocí nad danými službami. Je třeba se také zaměřit na přístupový systém do budovy. Již je technologicky zastaralý a není obtížné zachytit komunikaci mezi čtečkou a kartou, protože není šifrovaná. Zásadní úkolem bude vyřešení otázky serverovny a záložní serverovny, která by měla být na fyzicky jiném místě. Na naší univerzitě se také neřeší centralizace a sdílení výpočetních kapacit (CPU a GPU). Je jasném že jejich potřeba bude více vyžadována. Univerzita by se měla zaměřit na získání podpory v projektech, které vybudování infrastruktury přímo umožňují (např. OPJAK OpenScience).

Dotaz KB-2:

Jaké kroky plánujete podniknout k posílení kybernetické bezpečnosti univerzity, ochraně citlivých dat? Jak chcete zlepšit fyzickou bezpečnost kampusu, chránit studenty a zaměstnance před vnitřními/vnějšími hrozbami? Jaké máte plány na zajištění bezpečnosti výzkumných projektů, zejména těch s citlivými nebo strategickými informacemi? Jak byste zlepšil školení a povědomí o bezpečnostních politikách a protokolech mezi studenty a zaměstnanci? Jakým způsobem budete přistupovat ke hledání rovnováhy mezi bezpečností a akademickými svobodami? Naznačte návrh priorit a konkrétních kroků ke zlepšení situace fyzické i kybernetické bezpečnosti na ČVUT.

Základním dokumentem bezpečnosti je centrální bezpečnostní a krizový plán univerzity. Odbor bezpečnosti zodpovídá za jejich pravidelnou aktualizaci, nastavení metodických procesů (taktická, strategická, operační úroveň) a bezpečnostních procedur. Nezbytné je i poskytnutí podpory fakultám a pomoc s tvorbou jejich dílčích plánů. V oblasti fyzické bezpečnosti se zaměřím zejména na tyto oblasti:

- Osvětová činnost a informační kampaně: Zvýšení povědomí o bezpečnostních rizicích a postupů mezi studujícími i zaměstnankyněmi a zaměstnanci.
- Evidence incidentů a jejich řešení.
- Možnosti monitorování areálu a obchůzková činnost: Zavedení pravidelných kontrol a zvýšení počtu bezpečnostních pracovníků, a to včetně centrálního dispečinku.
- Vzdělávací programy: Školení pro studující a zaměstnankyně/zaměstnance zaměřená na identifikaci a řešení krizových situací.
- Technická opatření: Instalace a rozvoj bezpečnostních systémů, jako jsou kamerové systémy, elektronické kontrolní systémy (EKV), a systém Microguard a podobné informační systémy pro krizové situace.

- Spolupráce s externími subjekty: Spolupráce s Policií ČR, Městskou policií a Integrovaným záchranným systémem (IZS) na společných cvičeních a školeních.
- Psychosociální podpora: Podpora nízkoprahových přístupů pro psychosociální pomoc a nastavení informačních linek a aplikací pro podporu studujících i zaměstnankyň a zaměstnanců.
- Zlepšení komunikace: Nastavení efektivní komunikace mezi rektorátem, fakultami a bezpečnostním manažerem pro sdílení informací a koordinaci krizových postupů.

Jaké máte plány na zajištění bezpečnosti výzkumných projektů, zejména těch s citlivými nebo strategickými informacemi?

Základem je propojit řešitele s odborníky na KB a s IT fakulty/univerzity. Je nutné už na začátku správně vystavět celou komunikační a datovou architekturu projektu. Projekty není možné řešit po bezpečnostní stránce tak ledabyle jako dosud. Technologická řešení sdílení a ochrany dat musí řešit odborníci.

Je třeba pracovat s celou akademickou obcí, všemi zaměstnanci, zaměstnankyněmi i studujícími. Vždy je člověk nejvíce rizikový faktor v oblasti bezpečnostních rizik, a proto je rozvoj povědomí základem pro zvýšení bezpečnosti.

Jak byste zlepšil školení a povědomí o bezpečnostních politikách a protokolech mezi studenty a zaměstnanci?

Nastavím jasná a srozumitelná pravidla fungování bezpečnostních politik. Je třeba nabízet různé druhy a formy školení pro systematické vzdělávání zaměstnankyň, zaměstnanců a studujících. Jestli se kybernetické hrozby ještě zvýší, budeme k tomu jednou přistupovat jako ke zkoušce z matematiky nebo zkušebnímu prověření zaměstnanců.

Jakým způsobem budete přistupovat ke hledání rovnováhy mezi bezpečností a akademickými svobodami?

Této otázce nerozumím. Podle mě akademické svobody (jak svobodně vzdělávat a dělat vědu) nesouvisí s bezpečností (zamykání dveří, umět se zachovat při požáru), ani s kybernetickou bezpečností (nepoužívat SW, který je nebezpečný, správně vyhodnocovat spam, nemít zastaralý a nechráněný počítač). Akademická svoboda neznamená nulová pravidla využití IT a absenci bezpečnostních pravidel.

Otázky KSÚZ

Jak si představujete koleje a menzy za 10 až 20 let a jaké konkrétní kroky máte v plánu podniknout, aby se vaše vize naplnila?

Koleje a menzy ČVUT si za 10 až 20 let představuji jako moderní a kvalitní zázemí pro studující, které bude zajišťovat nejen ubytování a stravování, ale i společenské vyžití, a které bude studujícím nabízet možnosti pro osobní rozvoj. Pro naplnění této představy je ale nutné poctivě pracovat na nápravách problémů, které koleje a menzy nyní sužují. Je potřeba stanovit jasné cíle a průběžně kontrolovat dosažený pokrok. K naplnění této vize je nezbytná pomoc studujících, aktivní komunikace s nimi a jejich zapojení do jednotlivých kroků.

Co změním jako rektor:

- Identifikuji stávající problémy, a to pomocí osobních prohlídek kolejí a menz, komunikace se studujícími, revizí uzavřených smluv.
- Sestavím dlouhodobý plán investic a oprav, který se nebude měnit, bude závazný, rozfázovaný a financovaný i s podporou z "centra" ČVUT.
- Zapojím studující do přípravy projektů a kontroly kvality.
- Zasadím se o modernizaci budov v oblasti energetické udržitelnosti, což přinese v delším časovém horizontu finanční úspory. Dále budu podporovat využití fotovoltaiky a chytré regulace vytápění a osvětlení budov.
- Zajistím dlouhodobé rámcové smlouvy a partnerství pro údržbu a vybavování kolejí, aby se neřešil každý nákup nebo rekonstrukce ad-hoc a za nepříznivých podmínek.

 # 1 "životní podmínky studentů (pozn. hygienické potřeby)"

Přijdou vám podmínky na kolejích důstojné pro život studujících? Kde vidíte prostor pro zlepšení současného stavu?

Jako podněty pro svou úvahu vemte například, že

1. Fakulta architektury zavádí opatření proti menstruační chudobě, SÚZ na kolejích, kde studenti často šetří každou korunu, zvažuje definitivní zrušení dodávek hygienických potřeb jako je mýdlo na ruce a toaletní papír, které již nyní často téměř nejsou dostupné (pozn. toaletní papír je dostupný momentálně pouze na kolejích Strahov a Podolí),

2. SÚZ zvažuje zrušení ložního prádla,

3. dlouholetý problém se štěnicemi se stále nepodařilo vyřešit.

Kromě výše zmíněných, vnímáte vy nějaké problémy v zajištění důstojného života na kolejích?

Podmínky na kolejích ČVUT nelze vždy případech považovat za přijatelné. V některých aspektech nyní jejich standard klesá dokonce pod úroveň, kterou bychom měli považovat za samozřejmý základ.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Špatný stav nábytku na kolejích. Koleje jsou z velké části stále vybaveny nábytkem starým desítky let.
- Problém se štěnicemi na koleji Strahov. Z důvodu dlouhodobé nečinnosti a nesystematického přístupu se postupně ze štěnic na Strahově stal obrovský problém, který se bohužel stále nepodařilo vyřešit, i když je situace nyní mnohem lepší než například v letech 2023-2024.
- Zvyšování cen a zároveň omezování poskytovaných služeb nebo snižování jejich kvality. S tím souvisí nárůst ceny kolejného na Masarykově koleji za posledních 10 let na téměř dvojnásobek nebo právě například snaha o zrušení dodávek hygienických potřeb jako jsou mýdlo a toaletní papír na kolejích, kde jsou tyto služby ještě poskytovány.
- Nedůstojný stav některých společných prostor. Sdílené kuchyňky na chodbách jsou sotva použitelné pro potřebu vaření. Jejich výbava je velmi omezená a neposkytuje ubytovaným plnohodnotnou možnost si sami vařit.

Co změním jako rektor:

- Zajistím výměnu starého a rozbitého nábytku za nový, odpovídající dnešním standardům na ubytování. Součástí tohoto opatření je i zajištění vybavení do společných místností tak, aby umožnilo využití těchto prostor v plném rozsahu jejich zamýšleného určení.

- V boji se štěnicemi je nyní nastaven efektivní systém řešení nálezů a prevence. Tento systém budu udržovat a dále vylepšovat pomocí pravidelných revizí nastavené metodiky a monitorování stavů na jednotlivých kolejích a blocích. Budu dbát na striktní dodržování pravidel při nálezech a preventivních opatření.
- Zasadím se o vstřícnou a jasnou komunikaci směrem k ubytovaným. Změny v cenách ubytování budou muset být podložené v oficiálních, dohledatelných zdrojích. Komunikaci a transparentnost v procesech, jako jsou např. změny cen nebo poskytovaných služeb, považuji za zásadní. Zajistím otevřenou sekci komentářů na všech nových příspěvcích oficiálních účtů SÚZ.
- Omezování poskytovaných služeb je problematické z toho pohledu, že už teď jsou poskytované služby na minimální úrovni, a proto není prospěšné je dále omezovat. Při přistoupení na takový vážný krok s sebou musí změna pro studující nést minimálně nějakou formu náhrady či alternativní řešení.
    - Ano, můžeme plošně zrušit ložní prádlo "v ceně", ale pojďme nabídnout možnost za příplatek toto prádlo dále poskytovat a prát. V tuto chvíli by to vlastně znamenalo naopak slevu na kolejném pro ubytované, kteří o něj přijdou.
    - Pokud je opravdu nutné zrušit mýdlo / toaletní papír, tak by pro ubytované například měl SÚZ dohodnout možnost odkupu za výhodnou cenu přímo od dodavatele.
    - Tyto případy jsou o zajištění základních hygienických potřeb a osobně jsem proti takovým opatřením.
- Budu dbát na provádění úklidu a údržby prostor v domluveném rozsahu.
- Zprostředkuji komunikace mezi SÚZ a studentskými kluby. Tato komunikace má za úkol mimo jiné umožnit ubytovaným provádět samosprávu vybraných prostor a tím finančně uleví rozpočtu SÚZ, a také umožní ubytovaným lépe si tyto prostory přizpůsobit podle jejich potřeb s podporou ze strany SÚZ.

 # 2 "spolupráce se studujícími a ubytovanými ve správě kolejí, komunikace (+kontrola kvality, vč. staveb)"

Kolem kolejí a menz neexistuje funkční systém řízení kvality, navrhněte, jak by se podle Vás měla kvalita řídit a kde v tomto systému vidíte roli studujících?

Studentské spolky zajišťují mj. mnoho doplňkových činností kolem kolejí (např. správa posiloven, zájmových místností a projektů apod.). Na jiných školách jsou takové věci zajištěny univerzitou, zatímco na ČVUT studentské spolky mimo zúčtování energií platí přímo i za pronájem prostor, které přitom často na vlastní náklady i renovují (zatímco SÚZ renovuje prostory pro externí komerční subjekty z vlastních prostředků bez ekonomické rentability). ***Jak si představujete, že by měla vypadat spolupráce SÚZ se studujícími při správě kolejí?***

Studentské spolky jsou srdce kolejí, kterým svou aktivitou vdechují život. Je naprosto nezbytné, aby se co nejvíce eliminovaly překážky bránící členům těchto klubů ve veřejně prospěšných projektech. Od správy sítí, přes správu posiloven, až po zahrádkaření, každý

z těchto projektů nejen naučí aktivně zapojené studující nové dovednosti, které častokrát dávají dobrý základ do profesního života, zároveň ale propojují studentské komunity uvnitř i mezi sebou. Také naprosto jedinečným a nenahraditelným způsobem zvyšují atraktivitu studentského života na kolejích. Úkolem vedení univerzity je podporovat tyto aktivity a zjednodušit realizaci a provoz takových projektů.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Studentské kluby platí vysoké částky za pronájem prostor ve správě SÚZ. Smlouvy o těchto pronájmech mají také velmi krátké výpovědní lhůty, které zvyšují nejistotu, a tedy i nechuť do těchto prostor investovat klubové zdroje.
- Samotná komunikace a spolupráce mezi SÚZ a ubytovanými je nyní v tristním stavu, což oboustranně omezuje velké množství projektů.
- ČVUT má na svých kolejích velké komunity aktivních studujících, kteří jsou schopní a ochotní podílet se na rozvoji kolejního života i prostředí. Tento obrovský potenciál je však ze strany univerzity dosud nedostatečně využit.
- V současné době studující při pořádání veřejně prospěšných projektů a akcí, jako jsou aktivity AVC, budování posiloven nebo festival SHOW, narážejí spíše na překážky než na podporu. Typickým příkladem je nutnost platit za prostory, které jinak zpoplatněné nejsou, například za pronájem nehlídaného parkoviště při pořádání festivalu SHOW, nebo vysoké roční poplatky za provoz studentské posilovny.

Co změním jako rektor:

- Budu tlačit na výrazné snížení nebo zrušení poplatků za pronájem prostor, které jsou využívány k celouniverzitně prospěšným projektům a plnění mise univerzity. Také se zasadím o prodloužení výpovědních lhůt dohod o pronájmu těchto prostor.
- Jak jsem již odpověděl u otázky #1. Ve spolupráci s ubytovanými a SÚZ vytvořím pravidla pro studentskou samosprávu některých prostor v gesci SÚZ, která umožní studentským klubům provádět menší rekonstrukce a úpravy těchto prostor za materiální podpory ze strany SÚZ.
- Budu tlačit na vytvoření závazného plánu investic a oprav, který bude publikovaný dopředu a bude umožňovat kontrolu jeho plnění.
- Budu se podílet na vytvoření plánu monitoringu technického stavu budov a vybavení, který bude zahrnovat pravidelné revize a audity, na kterých by se podíleli i zástupci ubytovaných, a jejichž výsledky by byly zveřejněné. Dále sestavím jasně stanovené lhůty na odstranění nalezených závad.
- Zajistím anonymní hodnocení spokojenosti studujících a ubytovaných formou pravidelných dotazníků s veřejně dostupnými výsledky.
- Aktivně zapojím ubytované do tohoto systému, aby se stali přirozenou součástí plánování i kontroly realizovaných opatření.
- Zajistím, aby ubytovaní měli možnost připomínkovat zadání rekonstrukcí, a tím se zajistilo, že výsledné opravy co nejlépe odpovídají jejich potřebám.

- Budu usilovat o to, aby SÚZ více využíval zpětnou vazbu ubytovaných i při běžném provozu, například prostřednictvím zapojení jejich zástupců do hodnocení nabídek ve výběrových řízeních.
- Prosadím hlubší integraci studentských struktur do vedení SÚZ, případně i do vedení univerzity. Studentští zástupci by tak mohli například získat právo veta u některých rozhodnutí. Tento model spolupráce může být pro obě strany velmi přínosný, pokud bude správně nastaven tak, aby nedocházelo k jeho zneužití.

 # 3 "rekonstrukce, revitalizace, rozvoj. plány, realizace a financování"

Koleje jsou hodnotným majetkem ČVUT a univerzita si uvědomuje, že dnes nejsou v dobrém stavu. ***Jaká je Vaše vize revitalizace, rekonstrukce a strategické plány dalšího rozvoje kolejí?*** *Jde o projekty investiční výstavby, které se v posledních letech po realizační a kvalitové stránce nedaří (např. kolej Bubeneč). Navíc je pro ně potřeba zajistit kapitál. Diskutujte.*

Současný stav kolejí často neodpovídá požadavkům na komfortní studentské bydlení.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- V posledních letech se stav kolejí stabilně zhoršoval a nesystematické ad-hoc opravy a řešení tento trend příliš nezlepšují, obzvláště s přihlédnutím na jejich finanční náročnost. Toto je vidět na příkladu špatně zpracované rekonstrukce strahovského bloku 12, která se musela zastavit.
- Navzdory stále se zhoršujícím podmínkám je ale cena kolejného pro ubytované vysoká, v případě Masarykovy koleje se za posledních 10 let jedná o nárust na téměř dvojnásobnou nominální hodnotu.

Co změním jako rektor:

- Rekonstrukce kolejí musí zajistit důstojné podmínky pro ubytování studujících. Nedopustím však, aby vedly k plošnému zdražování, které by z kolejí učinilo luxusní ubytování pro menšinu. Naopak budu prosazovat zachování kapacity kolejí jako cenově dostupné varianty ubytování pro široké spektrum studujících.
- Zadám vytvoření jasného plánu postupné rekonstrukce a údržby kolejí.
- Koleje budou postupně a systematicky rekonstruovány. Což je nezbytné s ohledem na správu nemovitého majetku s vysokým využíváním ubytovanými. Toto povede ke zlepšení jejich stavu.
- Zajistím transparentní kontrolu, aby prostředky určené na plán údržby a rekonstrukce kolejí směřovaly skutečně tam, kam mají, a byly využity co nejefektivněji.
- Budu dbát na zvyšování úrovně všech kolejí ve správě SÚZ. Uvědomuji si, že dnes je největším problémem kolej Strahov, ale nemalé potíže se objevují i jinde. Chci tento trend zastavit včas a předcházet situaci, kdy by i ostatní koleje dospěly do stavu, v jakém je nyní Strahov. Dlouhodobě je totiž výhodnější problémům předcházet, než je hasit až ve chvíli, kdy budovy kolejí začínají být nevyhovující.

 # 4 "zvyšování kolejného (během AR)"

Jak by dle Vás vypadal systém, ve kterém by cena ubytování byla ukotvena na AR a byl by dlouhodobě udržitelný? ***Jaká je vaše vize finančního řízení SÚZ?*** *Má být SÚZ rozpočtově vyrovnaný, nebo má být částečně dotován z "centra" v zájmu nižší ceny poskytovaných služeb?*

Současný systém umožňuje navyšovat kolejné i v průběhu akademického roku. To pro ubytované znamená finanční nejistotu v době, kdy by se měli soustředit především na studium a nemají kapacity na řešení náhlých výdajů. Fakticky se tím přenáší povinnost finančního plánování z SÚZ na jednotlivé ubytované studující, což považuji za systémově nesprávné.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Kolejné může být během akademického roku zvyšováno, což snižuje předvídatelnost nákladů na studium pro ubytované.
- Chybí dlouhodobý plán pro stanovování výše kolejného, který by vycházel z trendů nákladů a zajišťoval udržitelnost provozu bez nutnosti neočekávaných zásahů.
- SÚZ se snaží o vyrovnané hospodaření, ale nemá jasně definovaný mechanismus částečné podpory z centra, který by pomohl udržet kolejné na dostupné úrovni.

Co změním jako rektor:

- Zajistím, aby cena kolejného byla vždy stanovena před začátkem akademického roku a po jeho dobu zůstala neměnná, čímž se ubytovaným poskytne stabilní a předvídatelné finanční prostředí.
- Prosadím, aby výpočet kolejného vycházel z analýzy dlouhodobých trendů nákladů, což pomůže předejít provozním ztrátám i náhlým zdražením.
- Budu usilovat o to, aby SÚZ fungoval s vyrovnaným rozpočtem a minimalizoval závislost na dotacích, zároveň ale chci ponechat otevřenou možnost částečné podpory z centrální úrovně v případech, kdy by hrozilo výrazné zdražení ubytování. Tak bude možné udržet koleje jako dostupnou variantu pro všechny studující.

 # 5 "pracovní podmínky (agenturních) zaměstnaných"

SÚZ využívá externí dodavatele služeb pro zajištění činností náročných na lidské zdroje, de facto agenturní pracovníky a pracovnice (např. vrátné). SÚZ proto nemá kontrolu nad pracovněprávními podmínkami těchto zaměstnaných.

Okomentujte, zda Vám takový způsob zajištění pracujících přijde vhodný, pokud ano, jak byste zajistil vyšší kontrolu podmínek takto zaměstnaných. ***V podobném duchu komentujte finanční ohodnocení technicko–hospodářských pracovníků SÚZ ČVUT?***

SÚZ dnes často zajišťuje pracovní síly prostřednictvím externích dodavatelů, tedy de facto agenturních pracovníků, například na pozicích vrátných nebo uklízečů. Tento

model může přinášet krátkodobé úspory a větší flexibilitu, dlouhodobě jej ale považuji za problematický, zejména kvůli omezené transparentnosti a nedostatečné kontrole nad pracovněprávními podmínkami těchto zaměstnanců.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Chybí přímý dohled nad pracovněprávními podmínkami agenturních zaměstnanců a zaměstnankyň, což může vést k jejich znevýhodnění a zhoršování pracovních podmínek.
- Zajištění klíčových provozních činností prostřednictvím agentur oslabuje stabilitu provozu a kontinuitu péče o koleje.
- Finanční ohodnocení technickohospodářských pracovníků SÚZ nemusí být dostatečně konkurenceschopné, což dále ztěžuje udržení kvalitních zaměstnanců.

Co změním jako rektor:

- Budu usilovat o to, aby klíčové provozní činnosti SÚZ zajišťovali primárně interní zaměstnanci. Poměr bude nastaven tak, aby běžný provoz pokryl interní personál, a externisté doplňovali kapacity jen výjimečně (např. při akcích typu hudebních festivalů).
- Zavedu mechanismy, které umožní kontrolovat pracovní podmínky agenturních pracovníků. Může jít například o povinnost agentur dokládat výplatní pásky a další dokumenty, které doloží spravedlivé odměňování a dodržování zákoníku práce.
- Podpořím zavedení kontrolních opatření, která budou sledovat plnění smluvních podmínek ze strany dodavatelů služeb. Praktickým příkladem může být pravidelná týdenní kontrola úklidu sdílených prostor hospodářkami bloků, aby bylo jisté, že kvalita odpovídá sjednaným standardům.
- Zajistím, aby finanční ohodnocení technickohospodářských pracovníků SÚZ bylo atraktivní a odpovídalo náročnosti jejich práce, čímž se posílí stabilita a profesionalita provozu.

 # 6 "Řízení SÚZ, komunikace"

Řízení SÚZ dlouhodobě vykazuje nedostatky, ze strany AS jde např. o neprůhlednost finančního řízení, zadávání zakázek apod., ze strany ubytovaných například nevhodně časované změny v cenách nebo pozdní až žádná komunikace. Navrhněte, jaké kroky podniknete, aby bylo řízení a financování SÚZ průhlednější a jak by se mělo transformovat, aby šly letité systémové problémy lépe řešit. Máte o budoucnosti fungování SÚZ vlastní představu?

Řízení SÚZ dlouhodobě vykazuje problémy, které mají dopad jak na provoz kolejí a menz, tak na spokojenost studujících. V poslední době se navíc vztahy mezi SÚZ a studujícími výrazně vyostřily. Chybějící nebo opožděná komunikace vede k prostředí, kde studující váhají vyjádřit nespokojenost, a problémy se pak zachytí až ve chvíli, kdy jsou obtížněji

řešitelné. Neprůhledné finanční řízení, nesystematické zadávání zakázek a pozdní či vůbec žádná komunikace změn tento stav dále zhoršují.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Nedostatečná transparentnost financí SÚZ, zejména v oblasti zadávání zakázek a rozhodování o investicích.
- Chybějící dlouhodobý plán rozvoje a údržby, což vede k mimořádným výdajům a náhlým zdražením.
- Slabá nebo zcela chybějící komunikace se studujícími a akademickým senátem, která vyvolává frustraci a brání včasnému řešení problémů.
- Omezení možností studujících vyjádřit se k provozu kolejí a menz, například skrze zakázané komentáře na sociálních sítích SÚZ.

Co změním jako rektor:

- Zavedu pravidelné a srozumitelné zprávy o hospodaření SÚZ, aby byla jasně vidět struktura příjmů a výdajů.
- Zpřehledním a standardizuji proces zadávání zakázek, aby byl předvídatelný a kontrolovatelný.
- Prosadím zpracování dlouhodobého investičního a provozního plánu SÚZ, který se bude pravidelně aktualizovat a sníží riziko mimořádných zásahů i náhlých zdražení.
- Nastavím systém, kdy bude cena kolejného vždy stanovena před začátkem akademického roku a po celý tento rok neměnná.
- Posílím komunikaci se studujícími i AS sérií menších, jasně měřitelných kroků, a to například pomocí dotazníků, které bude zpracovávat nezávislý orgán, aby bylo možné objektivně vyhodnotit, zda studující cítí prostor sdílet své problémy.
- Obnovím možnost komentářů na sociálních sítích SÚZ podle platných pravidel, a zároveň zavedu kontrolní mechanismus, který ověří, že studující tuto možnost skutečně mají.
- Nastavím pravidla, která určí, jak dlouho dopředu musí být komunikovány různé typy změn a událostí, a budu důsledně kontrolovat jejich dodržování porovnáním s reálnými daty z mailů, sociálních sítí a webu.
- Zajistím, aby i neplánované události byly studujícím sdělovány co nejdříve, jakmile to bude možné.

 # 7 “Menzy”

Jak byste řešil situaci kdy menzy přestávají být přes studentské slevy ekonomicky výhodné? Jak se stavíte k vybudování nové koncepce stravování v menzách, která by více reflektovala současné trendy?

Některé menzy jsou ztrátové provozy (např. Kladenská), i přes relativně vysoké ceny, kvalitou neodpovídající služby a skoro monopolní postavení. Nabídka neodpovídá současným poznatkům ve výživě a menzy nejsou ochotné jednat o změnách.

Současný model provozu menz naráží na své limity. Některé menzy jsou ztrátové i přes relativně vysoké ceny a kvalita často neodpovídá očekáváním strávníků. Jídlo tak častokrát není voleno proto, že je atraktivní, ale spíš proto, že není jiná cenově dostupná možnost. Nabídka často nereflektuje moderní poznatky o výživě ani měnící se preference strávníků. Současně systém řeší finanční problémy pouze zdražováním, aniž by přinesl odpovídající zlepšení služeb.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Neudržitelná ekonomika některých menz způsobená vysokými provozními náklady, nízkou vytížeností a neefektivním plánováním.
- Nabídka jídel neodpovídá aktuálním výživovým trendům ani preferencím strávníků, chybí flexibilita a inovace. Menzy se tak v některých případech stávají spíše „poslední volbou“ než atraktivní variantou pro strávníky.

Co změním jako rektor:

- Zajistím podrobné zmapování skutečných nákladů a provozní efektivity jednotlivých menz, včetně vyhodnocení, které provozy jsou ztrátové a proč (např. cena energií, nízká vytíženost, nájem). Budu vyhodnocovat i reálné počty strávníků, která jídla se prodávají a která zůstávají neprodaná.
- Zavedu pravidelné dotazníky přímo v menzách i online, abych zjistil preference strávníků a předešel zkreslení dat (survivorship bias).
- Prosadím modernizaci koncepce stravování: umožnění rezervace a platby jídel předem za výhodnější cenu, úpravu velikosti porcí, aby se snížilo plýtvání a finanční ztráty, a úpravu jídelníčku podle skutečných dat a zájmu.
- Podpořím zavádění tematických týdnů a testování nových receptů, což pomůže i personálu menz s profesním růstem.
- Budu hledat úspory především ve snížení provozních nákladů a zlepšení plánování. Tam, kde by byla nutná restrukturalizace nebo případné uzavření některé menzy, zajistím dostupné alternativy pro strávníky.
- Přehodnotím současný systém měsíčních výběrových řízení na suroviny a budu usilovat o zavedení rámcových smluv s dodavateli na celý rok, což může přinést významné úspory.
- Po skončení rekonstrukce budovy FSv vytvořím podmínky pro znovuotevření menzy Masarykovy koleje, aby mohla opět sloužit strávníkům z ČVUT i veřejnosti.

 # 8 "Využití prostor ve správě SÚZ"

Jak by dle Vás měly být využita lůžka v rámci ubytovacích kapacit? *SÚZ v současnosti kromě ubytování studentů provozuje ubytování absolventů ČVUT, nabízí ubytování komerčně v rámci kolejí, provozuje celoročních hostely (s tím je spojené snížení kapacity ubytování pro studenty apod.).*

Jak by dle Vás měly být využity další prostory související s kolejemi a menzami? *Možné je komerční využití pro ekonomický zisk SÚZ, využití jako byty pro zaměstnance a visitující výzkumníky nebo pro podporu a rozvoj studentských iniciativ apod.*

Měl by SÚZ vykazovat více vedlejší hospodářské aktivity (typu konference v Kongresovém centru na Masarykově koleji, catering a komerční ubytovací služby), která může dotovat hlavní činnost, nebo by se měl primárně soustředit na služby pro ČVUT?

Cílem SÚZ by mělo být primárně zajistit dostupné, kvalitní a důstojné ubytování a stravování pro studující na ČVUT. Ostatní formy využití kapacit, ať už jde o komerční hostely, ubytování absolventů nebo kongresovou či cateringovou činnost, jsou až druhotné a mají sloužit především jako doplňkový zdroj financí pro zkvalitnění hlavní činnosti. Moje vize je SÚZ jako moderní, efektivní a transparentní servisní organizace, která umí chytře kombinovat hlavní poslání s omezenou komerční činností, z jejíhož zisku budou vždy těžit v první řadě studující a zaměstnanci a zaměstnankyně ČVUT.

Hlavní problémy vidím především v těchto oblastech:

- Priorita ubytování studujících může být někdy upozaděna na úkor komerčního využití kapacit, což vede ke snížení dostupnosti lůžek pro studující na ČVUT.
- Nedostatečné zapojení studentských iniciativ při využití volných prostor na kolejích a v objektech SÚZ.
- Chybějící aktivní správa parkovišť, která často nejsou využívána primárně studujícími či zaměstnanci a zaměstnankyněmi ČVUT, ale veřejností.
- Nízká transparentnost toho, jak komerční činnosti SÚZ přispívají zpět ke kvalitě ubytování a stravování.

Co změním jako rektor:

- Zachovám prioritu ubytování studujících na ČVUT. Komerční ubytování, ubytování absolventů nebo poskytování kapacit na letní tábory a podobné akce má smysl jen při dočasném uvolnění kapacit mimo akademický rok, ne však na úkor studujících.
- U volných prostor na kolejích a u menz nastavím jasný systém přednostní nabídky studentským spolkům a klubům. Budu podporovat jejich aktivní využití a případně i rekonstrukci prostor za podpory SÚZ.
- Pokud tyto prostory nebudou využity studentskými kluby, až následně se nabídnou pro komerční akce, které mohou finančně podpořit hlavní činnost SÚZ. Všechny volné prostory nejprve vždy nabídnout studentským iniciativám

V případě nevyužití pro tento primární účel budou nabídnuty ke komerčním aktivitám.

- Posílím správu parkovišť u kolejí a menz. Zajistím pravidelný monitoring obsazenosti parkovišť a při překročení 90 % kapacity vyhodnotím zvednutí ceny pro veřejnost či omezení veřejného přístupu, aby měli přednost studující a zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Prosadím pravidelné kontroly, aby parkovací místa nezabíraly dlouhodobě odstavené vraky. Tyto vozy budou na náklady majitele odstraněny.
- Podpořím rozumné vedlejší hospodářské aktivity (kongresy, catering, komerční ubytování) jako doplňkový zdroj financí, ale vždy s důrazem na transparentnost a jasné vyhodnocení přínosu pro kvalitu služeb SÚZ pro studující ČVUT.