

Navýšení mezd byla prioritita číslo 1

1.7.2024 - | Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Jak složité bylo sestavení rozpočtu univerzity pro letošní rok?

Jak složité bylo sestavení rozpočtu univerzity pro letošní rok?

Na úvod bych rád zdůraznil, že sestavování rozpočtu a jeho schvalování je jedním ze základních procesů strategického řízení univerzity. I letos jsme využili osvědčený postup více kolového sběru podkladů z jednotlivých pracovišť, který byl zahájen s předstihem již po prázdninách předchozího roku, následovaný důkladnou analýzou potřeby a účelnosti, podloženou daty ukazujícími vývoj využívání finančních prostředků v časových řadách minimálně pěti předchozích let. Jedná se o náročnou a mravenčí práci, za kterou je třeba poděkovat především zaměstnancům Ekonomického a Personálního odboru a také Akademickému senátu a jeho Hospodářskému výboru. Jednání o rozpočtu, více či méně formálních a na různé úrovni, proběhla celá řada.

Sestavování rozpočtu je vždy založeno na reálných tvrdých datech, díky čemuž poměrně přesně můžeme predikovat, co si naše vysoká škola může a nemůže dovolit, a to s přesahem do rozpočtů dalších let. Jednání jsou vedena o tom, kdy by bylo racionální některé položky rozpočtu posunout na další rok nebo jak šikovně zapojit do sestavování rozpočtu rezervy. S ohledem na dlouhodobé podfinancování sektoru veřejného vysokoškolského vzdělávání (až 10 miliard Kč) musíme současně být jak dostatečně progresivní ve svých plánech, tak musíme pečlivě zvažovat i možná rizika. V rámci Dohody rektora s děkany bylo odsouhlaseno, kolik peněz je potřeba na mzdové náklady, kolik na energie a provoz kampusu, kolik spotřebují provoz a investice a kolik finančních prostředků bude využito na celoškolicky organizované aktivity. Jedině s takto se všemi důležitými partnery předem prodiskutovaným rozpočtem mám šanci, jako rektor, předstoupit před Akademický senát a Správní radu a návrh rozpočtu úspěšně obhájit. Na VŠCHT Praha tedy historicky probíhá bilancování rozpočtu z hlediska naplnění potřeb fakult a celoškolských aktivit dohromady, jako součást jednoho procesu. Je to možné i díky tomu, že jsme schopni táhnout za jeden provaz, vzájemně si vyjít vstříc a respektovat jeden druhého. Toho si moc vážím. Ostatní vysoké školy to mají obvykle jinak – peníze se primárně rozdělí na fakulty a následně se vyjednává, kolik financí fakulty zpětně uvolní na pokrytí celoškolských potřeb.

Proč schvalování rozpočtu obecně trvá na univerzitách tak dlouho? Akademické senáty hlasují obvykle v dubnu nebo květnu.

Důvodem je závislost na externích zdrojích k pokrytí rozpočtových výdajů, kde jsme z velké míry v rukou MŠMT a poskytovatelů grantů. Z jejich strany přichází závazné dokumenty o výši finančních prostředků obvykle až koncem prvního kvartálu nového roku.

Jak se do rozpočtu promítly priority, s nimiž jste nastupoval do funkce rektora?

Naplně se propíše do rozpočtu až v následujícím roce, rozpočet už byl v době mého nástupu rozpracován a priority jsem potřeboval nejprve prodiskutovat s děkany, prorektory a členy Akademického senátu. Výjimkou je navýšení mzdových tarifů a stipendií pro doktorandy, které jsme společně schválili s platností od 1. 6. 2024. To byla prioritita číslo 1, stejně jako dohoda o pravidelném každoročním posilování osobních nákladů, pokud to finanční situace univerzity dovolí. Lidé jsou hlavní kapitál VŠCHT a úkolem vedení je zajistit co nejlepší podmínky pro jejich práci. V této souvislosti ještě doplním, že byla zahájena analýza týkající se možné úpravy systému odměn pro akademiky, který by motivoval každého tak, aby se realizoval v aktivitách, v kterých se cítí být silný a

prospěšný pro naši vysokou školu, ať již se jedná o výzkum, výuku nebo třeba popularizaci či působení na veřejnost. Samozřejmě důležitý bude názor pánů děkanů, systém musí být smysluplný pro fakulty. Odměňování pedagogických výkonů si otestujeme již letos díky příspěvku MŠMT na tzv. mzdovou kohezi.

Další prioritou, kterou se podařilo zařadit do rozpočtu již v letošním roce, je posílení bezpečnosti v oblasti požární ochrany (výstavba nového moderního centrálního skladu tlakových lahví pro technické plyny) a ochrany měkkých cílů (ochrana vstupů do budov, zpracování dokumentace pro krizové řízení, školení pro reakce na rizikové a nebezpečné situace).

Museli jste při tvorbě rozpočtu zásadně škrtat?

Primárně bylo nezbytné pokrýt mandatorní náklady a náklady na činnosti podporující kvalitu, jejich výše významně ovlivňuje, kolik finančních prostředků bude k dispozici pro ostatní části rozpočtu. Zejména náklady na energie, i přes veškerá přijatá úsporná opatření, se vlivem trvalého nárůstu cen meziročně zvedly o 12 mil. Kč, v porovnání s předkrizovým rokem 2021 dokonce o 36 mil. Kč, což představuje navýšení o 100 %, přičemž podotýkám, že žádnou vyšší kvalitu tímto nezískáváme! Přestože se všechna pracoviště v rozpočtových požadavcích chovala velice rozumně a nechtěla financovat vzdušné zámky, bylo nutné v některých případech přistoupit ke krácení rozvojových aktivit. Vždy z důvodu, že bychom je museli financovat z rezerv, což nechceme. Rezervy byly primárně použity na financování navýšení osobních nákladů. Rozvojové aktivity jsme ovšem nezastavili, jen pro ně budeme hledat jiné zdroje financování, ať už ministerské, nebo z průmyslové sféry. U některých položek při schvalování pomohla pečlivá analýza nákladů v budoucích časových řadách a detailní diskuze na úrovni institucionálních rad či děkanů.

O jaké položky se strhl největší boj?

Krácení největší měrou probíhalo v oblasti investic, zejména ve stavebních činnostech a rekonstrukci kampusu Dejvice. Odložena byla rekonstrukce vnějšího pláště a oken budovy A, ač máme k dispozici hotový projekt a všechna potřebná povolení, na nezbytně nutné byly redukovány rovněž stavební aktivity v táborové základně Běstvína (ošetřovna, obnova části srubů). Dlouze se diskutovala a obhajovala nezbytnost investic do obnovy IT infrastruktury Výpočetního centra (výměna serverů, modernizace WiFi, modernizace datacentrových switchů, výměna diskového pole) a obnovy přístrojového vybavení Centrálních laboratoří (hmotnostní spektrometr, měřicí sonda pro NMR spektrometr). Jsem rád, že nebyly zpochybňovány plánované prostředky pro oblast BOZP (*bezpečnost a ochrana zdraví při práci – pozn. red.*). Do bezpečnosti prostě investovat musíme, když chceme být špičkovou a mezinárodně konkurenceschopnou univerzitou.

V letošním roce nám při financování obnovy přístrojového vybavení docela významně pomohla dotace z Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK) „ERDF výzva pro VŠ – kvalita“ a „Rozvoj infrastrukturního zázemí doktorských studijních programů“. Bez ní bychom byli ve velmi problematické situaci, protože bychom jen obtížně dokázali, byť jen z části, pokrýt plány fakult na doplnění kvalitní přístrojové infrastruktury, bez níž nelze špičkový a konkurenceschopný výzkum realizovat. Bohužel, ceny takové infrastruktura se již dlouhou dobu pohybují na globální úrovni – chromatograf nebo spektrometr stojí v ČR úplně stejně jako Německu nebo v USA, přičemž výše institucionální podpory je u nás sice nominálně stejná jako na Západ od nás, jen my se pohybujeme v korunách a oni v eurech a dolarech.

Rád bych ještě poděkoval děkanům, že podpořili racionální rozsah rekonstrukce táborové základny Běstvína, která je pro nás moc důležitá. Desítky let tam jezdí na soustředění nejtalentovanější mladí chemici z ČR, na Běstvěni pořádáme seznamovací kurzy pro 500 prváků. Uvidíme, jak dále bude probíhat zlepšování stavu vybavení táborové základny, v zásobníku máme nachystán projekt pro

celoroční středoškolské laboratoře. Bohužel, nelze pořídit vše, co bychom chtěli, ale pouze to, na co máme finanční prostředky.

V rámci rektorátu nyní probíhá v souladu s vaší předvolební deklarací průzkum činností rektorátních pracovišť. V jaké je fázi a co si od něj slibujete?

Předně, univerzitu chci v maximální míře řídit na základě objektivních a relevantních dat, ne pocitů a domněnek. V případě rektorátu potřebuji poměrně detailně vědět, co která pracoviště vykonávají za služby, pro koho, v jakém objemu, s jakým počtem zaměstnanců a s jakými náklady. Teprve až následně lze eliminovat duplicitu a prioritizovat činnosti nebo navrhnout činnosti nové, s ohledem na strategické cíle univerzity, její rozpočtovou situaci a disponibilní kapacity. Přehled detailních činností pro jednotlivá pracoviště rektorátu je již hotov, velký dík patří všem jejich vedoucím, nebylo totiž úplně lehké dát podkladová data dohromady. K dispozici nyní máme kvalitní soubor dat, se kterým lze pracovat se zohledněním priorit a vizí pro další roky.

Druhým krokem je zajištění zpětné vazby od fakult, které se do konce září vyjádří ke konkrétním službám a činnostem, jež využívají nebo považují za zásadní; případně, co v nabídce rektorátních pracovišť postrádají. Co se ukáže jako problematické, budeme ve spolupráci s daným pracovištěm řešit společně, abychom našli cestu ke zlepšení. Co se ukáže jako klíčové, můžeme personálně nebo rozpočtově posílit. Bez formální a pravidelné zpětné vazby zkrátka je prakticky nemožné adekvátně zlepšovat a optimalizovat existující procesy a služby.

Rád bych ověřil možnosti zavedení projektového řízení při realizaci některých vybraných strategických aktivit tak, jak je to obvyklé a standardní ve výrobní sféře. Proč to nezkusit využít i v akademickém prostředí? Řada procesů by se mohla urychlit, zefektivnit a být transparentnější. Proto jsem sestavil ze stávajících zaměstnanců nový podpůrný team, který bude mít za úkol vedoucím rektorátních pracovišť pomáhat inovovat a zlepšovat ne zcela dobře fungující služby a procesy přesahující jedno oddělení (například služby pro alumni, celoživotní vzdělávání atd.). A zároveň, bude-li potřeba, připravovat zavádění služeb nových. Tato skupina zatím funguje trochu neformálně mimo hierarchickou strukturu rektorátu, přičemž po roce si její přínos vyhodnotím a rozhodnu se, co dál. Nicméně její vznik velmi kvitoval Mezinárodní poradní sbor VŠCHT a já jsem přesvědčen, že univerzitě může docela pomoci.

Jak byste zhodnotil první půlrok v pozici rektora?

Z hlediska vnějších vztahů si myslím, že máme dobrou pozici. V rámci České konference rektorů sice nemám formální pozici ve vedení, ale vnímám, že hlas VŠCHT chtějí ostatní slyšet, často dostávám různé návrhy ke konzultaci či odsouhlasení, ať se jedná o připravovanou legislativu (novela zákona o vysokých školách či o finanční kontrole) nebo přípravu rozpočtu a pravidel čerpání pro oblast vysokých škol. Zde zřejmě hraje roli moje dlouholeté předsednictví v Radě vysokých škol. Stejně tak vnímám, že kvalitní vztahy máme na ministerstvu školství nebo průmyslu, ale i v sekretariátu ministra pro vědu, výzkum a inovace nebo ve vedení GAČR a TAČR.

V rámci VŠCHT se z mého pohledu změnila situace v oblasti spolupráce s fakultami. Děkany jsem v souladu s předvolební deklarací zapojil do vedení a rozhodování o všech strategických záležitostech. Pokud moje časová kapacita dovolí, budu se pravidelně účastnit i jednání jednotlivých výborů Akademického senátu. Zahájil jsem také pravidelná setkávání se zástupci studentů. Nesmím zapomenout ani na setkávání s odbory.

Přijde mi a věřím, že nejenom mně samotnému, komunikace uvnitř univerzity probíhá rychleji, procesy schvalování zásadních i méně zásadních kroků jsou hladší a efektivnější než dříve a lépe a rychleji se daří řešit nastanuvší problémy. Osvědčil se i koncept prorektorky pro doktorské studium.

Paní profesorka Michaela Rumlová společně s kolegyněmi z Kanceláře pro doktorské studium odvádí dobrou práci a připravuje nastavení základních procesů pro hladký přechod doktorského studia na nové podmínky dané novelou zákona o vysokých školách.

Co dalšího se podařilo v prvním pololetí?

Napříč univerzitou jsme se dohodli na potřebě úpravy společného základu bakalářského studia tak, aby bylo více motivační pro současnou mladou generaci a změny se pozitivně projeví ve snížení studijní neúspěšnosti. Jedná se o zcela klíčovou věc, která byla zařazena jako jedna z hlavních aktivit do projektu OP JAK „ESF+ výzva pro VŠ“, který bude naše vysoká škola řešit v následujících třech letech. Velké úsilí rektorátních pracovišť i fakult bylo věnováno nastavení systému funkčního čerpání prostředků v rámci projektů OP JAK „Špičkový výzkum“, kde jako řešitelé a spoluřešitelé celkem osmi projektů v celkové výši 500 mil. Kč patříme k nejúspěšnějším výzkumným institucím v celé ČR. Zatím se nám systém nepodařilo úplně stabilizovat, chyb, které se udělaly, je poměrně hodně, čeká nás ještě velký kus práce při reformě Projektového centra.

Činnost zahájila pracovní skupina pro přípravu stavby nové administrativní budovy na Vítězném náměstí, jedná se po všech stránkách o náročný proces zahrnující právní aspekty, problematiku veřejných zakázek a komunikaci s developery a municipalitou. Takový objem výstavby v hodnotě okolo 1 mld. Kč zatím naše vysoká škola v minulosti neřešila.

Byla také zahájena tradice pravidelných setkávání s vedením ČVUT s cílem koordinovat součinnost obou univerzit v technickém vysokoškolském vzdělávání a přípravu nabídky komplexních výzkumných aktivit pro průmyslovou sféru, příkladem může být obranný výzkum. Na Oddělení pro strategie a rozvoj naplno začala pracovat skupina pro vytěžování dat z našich interních informačních systémů a připravovat „tailor made“ podklady pro strategické řízení a rozhodování. Rozhodování založené na datech podporuje rovněž tak již plně funkční aplikace Profil zaměstnance, komplexní informace, které je schopna nabídnout, jsou k dispozici všem vedoucím jako podklad pro hodnocení a plánování aktivit na ústavech. O zahájení analýzy činností rektorátních pracovišť, o úpravě podmínek studia doktorandů v souvislosti s novelou zákona nebo o analýze možností dalšího směřování mzdové politiky na naší vysoké škole již byla v předchozím textu řeč.

Kdybyste měl vybrat tři nejdůležitější úkoly pro druhou polovinu roku, jaké budou?

Určitě budeme pokračovat v komplexní analýze mzdového systému a hledání variant pro motivační způsob odměňování za kvalitní práci. Začít bychom mohli s problematikou motivačního odměňování pedagogů. Financování pedagogiky má totiž obecně ten problém, že institucionální příspěvek na vzdělávací činnost dosahuje v případě naší vysoké školy pouze výše 30 % provozního rozpočtu, a přitom by měl dostatečně zaplatit realizaci výuky, která představuje ve výkonech vysoké školy zhruba polovinu! Ten nepoměr je zcela evidentní, proto výuku musíme dofinancovávat z jiných zdrojů, nejčastěji z prostředků na vědu a výzkum, a to je principiálně špatně. Chci začít tím, že obešlu děkany všech českých chemických fakult a společně se pokusíme definovat, co znamená skutečně kvalitní vzdělávání v oblasti chemie, a následně navrhnout kritéria využitelná pro mzdovou politiku. Podpořit kvalitní výuku jsem v tomto roce schopen například z fondu rektora nebo z mimořádného příspěvku MŠMT na odstraňování nerovností v odměňování na vysokých školách. Samozřejmě veškerá opatření a návrhy budou připravovány ve spolupráci s děkany a konzultovány s Akademickým senátem. A motivovaní pedagogové budou zcela určitě více nakloněni i úpravám obsahu studia, jde to spolu ruku v ruce.

Na podzim chci svolat první zasedání Průmyslové rady VŠCHT, kterou bych rád obsadil předními osobnostmi z významných chemických a potravinářských firem. Cílem je získávat zpětnou vazbu z praxe k našim studijním programům, spolupráce v oblasti kurzů celoživotního vzdělávání pro firmy,

aplikační výzkum a také podpora financování našich vzdělávacích aktivit, včetně finanční podpory nejlepších pedagogů.

Třetím bodem bude včas zahájit diskusi o přípravě rozpočtu na rok 2025, včas si vyjasnit a upřesnit priority, ale hlavně zajistit potřebné finanční prostředky, a to nejen z domácích zdrojů, ale i ze zahraničí (bude třeba nastavit motivační schémata pro podporu kvalitních žádostí o evropské grantové prostředky). Skutečně klíčové bude správně nastavit systém financování doktorandů, musíme se s předstihem připravit na změnu legislativy a nesmíme zapomenout dojednat podmínky férové spolupráce s ústavy Akademie věd ČR nebo průmyslovými partnery.

Univerzitu teď čekají prázdniny. Kam si pojedete odpočinout vy?

Nejprve bych rád všechny naše zaměstnance a studenty požádal, aby prázdniny opravdu věnovali odpočinku, protože studium i práce na VŠCHT umějí být opravdu vyčerpávající. Mě čeká rehabilitační pobyt a chtěl bych se také věnovat rodině a blízkým, které v průběhu roku hodně zanedbávám. Myslím, že nejsem sám, takže milé kolegyně a kolegové: Užijte si, co to půjde, krásného léta, načerpejte co nejvíce energie, na chvíli nyní dejte stranou problematiku vazeb chemických a co možná nejvíce posilujte „chemii vazeb“ ve svých rodinách a se svými přáteli. Přeji všem hezké a klidné léto!

<https://www.vscht.cz/popularizace/rozhovory/77992>