

# Doporučení k řešení problematiky strategie, struktura a partnerství pro udržitelnost

## Obsah doporučení

### **1. Strategická analýza**

- 1.1 Backcasting
- 1.2 VRIO analýza, analýza zdrojů a schopností organizace
- 1.3 Analýza zúčastněných stran a matice významnosti
- 1.4 Analýza organizační kultury pro udržitelnost
- 1.5 Analýza udržitelnosti strategických investic
- 1.6 Analýza cílů z pohledu teorie paradoxu

### **2. Struktura a politiky**

- 2.1 Pravidla pro udržitelnost univerzity / Politiky udržitelnosti
- 2.2 Analýza organizační struktury a systémů managementu
- 2.3 Modely organizování pro udržitelnost
- 2.4 Komise pro udržitelnost
- 2.5 Manažer/ka udržitelnosti
- 2.6 Centrální kancelář pro udržitelnost (Sustainability office)
- 2.7 Systém ambasadorů udržitelnosti

### **3. Systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti**

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.1-STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: Backcasting

Bližší popis opatření: Backcasting je metoda používána k řešení vysoce komplexních problémů a pro navrhování dlouhodobých systémových změn. Je založena na konstrukci normativních scénářů budoucnosti, které slouží jako výchozí bod. Následně zkoumá dosažitelnost budoucnosti pomocí zpětné analýzy kroků, které vedou k naplnění žádoucí budoucnosti. Používá se při řešení transformace organizací. Nástroj se dá použít při participativní přípravě transformace k udržitelnosti pro celou univerzitu, fakultu, katedru nebo centrum.

Proces:

1. Konstrukce normativní vize, cílů a scénářů (určení budoucího stavu bez zakotvení v současnosti z „normativity“ udržitelné budoucnosti)
2. Určení časové osy z budoucnosti k přítomnosti, zpětná analýza, konstrukce kroků a indikátorů (včetně zhodnocení předpokládaných externích a interních šoků a motivačních faktorů)
3. Zhodnocení rizik a příležitostí
4. Vyhodnocení výsledků a určení dalších kroků pro rozvoj strategie udržitelnosti

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (délka než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakulty/katedry/centra o udržitelnost

\* Nehodící se škrtněte.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakulty/katedry/centra, manažer udržitelnosti

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Sdílená formulace vize, cílů a kroků k vytvoření udržitelné univerzity/fakulty/katedry/centra. Bez sdílené vize udržitelnosti nelze provést celo-institucionální transformaci. Nelze provést ani transformaci jednotlivých fakult či kateder. Sdílená vize je podmínkou úspěšné transformace. Dalším zdrojem transformace může být změna v regulaci zakotvení a činnosti vysokých škol.

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: v hierarchických organizacích, jako jsou univerzity, lze předpokládat, že zájem o udržitelnost u vedení univerzity/fakulty/katedry/centra „přeskočí“ o úroveň níže

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Runcziková, T. (2020), Budování vize udržitelné organizace metodou backcasting: případová studie (bakalářská práce), Vysoká škola ekonomická v Praze

Quist, J., Rammelt, C., Overschie, M., & de Werk, G. (2006). Backcasting for sustainability in engineering education: the case of Delft University of Technology. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 868-876.

Robinson, J. (2003). Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*, 35(8), 839-856.

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost: Pro implementaci je potřeba vnitřní motivace aktérů a jejich vybudované kompetence v managementu udržitelnosti.

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.2 -STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: VRIO analýza, analýza zdrojů a schopností univerzity

Bližší popis opatření:

VRIO je analýza interních kapacit organizace založená na zkoumání jejich hodnoty, jedinečnosti, napodobitelnosti a schopnosti využití zdrojů. Univerzita si klade otázky, zda její zdroje a schopnosti jí umožňují odpovědět na ohrožení a příležitosti plynoucí z témat udržitelnosti. Zda jsou tyto její schopnosti jedinečné nebo napodobitelné velkým množstvím konkurentů. Zda jsou univerzitní politiky a procesy organizovány tak, aby pomohly využít její hodnotné a jedinečné zdroje. Dále si univerzita klade otázku, zda jsou její zdroje využívány způsobem, aby přispívaly k environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti. Univerzita se srovnává s konkurencí z pohledu konkurenční výhody, nevýhody, nebo parity. (VRIO – Value, Rarity, Imitability, Organization).

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (délka než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)~~  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakulty

\* Nehodící se škrtněte.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakulty/manažer udržitelnosti

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): analytický nástroj

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: S aktéry usilujícími o udržitelnou konkurenční výhodu univerzity.

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Navarro, J. R., & Gallardo, F. O. (2003). A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher education policy*, 16(2), 199-212.

Barney, J.B. and Griffin, R.W. (1992) *The Management of Organization: Strategy, Structure, Behavior*, Boston: Houghton Mifflin.

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.3 -STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: Analýza zúčastněných stran (stakeholder analysis)

### Bližší popis opatření:

Analýza zúčastněných stran, neboli analýza stakeholderů patří k základním nástrojům pro orientaci v očekávaní skupin, kterých se dotýká činnost organizace (ať interně nebo externě) nebo skupin, které mohou organizaci svým rozhodováním a akcemi ovlivnit. Přitom je rozhodující, aby do analýzy byly zahrnuti všechny klíčové zúčastněné strany, které mají ve vztahu k organizaci významnou moc. Analýza se může řídit tímto procesem:

1. Identifikace stakeholderů a jejich prioritizace (určení faktorů prioritizace)
2. Klasifikace stakeholderů / mapa stakeholderů
3. Shromažďování dat (např. dotazník, focus groups),
4. Stakeholder dialog (prohloubení dat pro analýzu)
5. Vyhodnocení dat / tvorba matice významností (materiality matrix)
6. Korekce plánování organizace s přihlédnutím k stakeholder analýze

### Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

### Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

### Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

### Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)~~  
~~**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**~~

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakult

\* Nehodící se škrtněte.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/ manažer udržitelnosti

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Korekce plánování

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: Sladění s širší škálou zúčastněných stran

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Chapleo, C., & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives*, 14(1), 12-20.

Lubinger, M., Frei, J., & Greiling, D. (2019). Assessing the materiality of university G4-sustainability reports. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

Beske, F., Haustein, E., & Lorson, P. C. (2019). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.4 -STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: Analýza organizační kultury pro udržitelnost

Bližší popis opatření:

Analýza organizační kultury pro udržitelnost se sestává z vyhodnocení klíčových hodnot, které univerzita zastává. To je možné provést analýzou pozorovatelné kultury, která se projevuje v symbolech a komunikaci (příbězích), v jednání představitelů a významných osobností univerzity, a v rituálech.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

~~Malá (méně než rok)~~ / **Střední (1-2 roky)** / **Značná (déle než dva roky)**

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá (méně než 1 mil. Kč)** / **Střední (1-5 mil. Kč)** / **Značná (více než 5 mil. Kč)**

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá (méně než 1 FTE)** / **Střední (1-5 FTE)** / **Značná (více než 5 FTE)**

Vhodná velikost VŠ\*:

~~Malá (méně než 10 tis. studentů)~~ / ~~Střední (10-20 tis. studentů)~~  
**Velká (nad 20 tis. studentů)** / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakult

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/kateder/center, manažer udržitelnosti

\* Nehodící se škrtněte.



Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Kultura organizace podmiňuje realizaci strategie.

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: cíle a strategie

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Adams, R., Martin, S., & Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of cleaner production*, 171, 434-445.

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*.

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.5 -STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: Analýza udržitelnosti strategických investic

Bližší popis opatření:

Analýza udržitelnosti strategických investic může probíhat na půdorysu různých nástrojů. Udržitelnost investic je možné posuzovat například z hlediska tzv. tripple bottom line, tedy trojího profitu (v ekonomické, environmentální a sociální sféře). V rámci těchto sfér je potřeba určit dopady plánovaných investic. Analýza pak slouží týmu zadávání veřejných zakázek, aby z pohledu udržitelnosti nastavili kritéria pro veřejnou soutěž.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů) / **Velká** (nad 20 tis. studentů)~~  
**Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakulty

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/ manažer udržitelnosti / tým veřejných zakázek

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Hlavním přínosem je udržitelná investice či nepřímo udržitelně zadaná veřejná zakázka. Ta může být z hlediska investičních nákladů dražší, ale z hlediska posuzování investic z hlediska celého životního cyklu naopak výhodnější.

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: například s údržbou a správou majetku

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Leuphana University, rekonstrukce kampusu, realizace obnovitelných zdrojů, realizace nové centrální budovy

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1.6 -STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Navrhované opatření: Analýza cílů z pohledu teorie paradoxu

Bližší popis opatření:

Analýza cílů z pohledu teorie paradoxu předpokládá, že se vedení univerzity seznámí s teorií, která upozorňuje na situace, kdy dochází ke konfliktu například dlouhodobého a krátkodobého cílování organizace. Krátkodobé cíle mohou dlouhodobé podkopávat. Tento předpoklad je potřeba v rámci plánování a rozhodování analyticky zohlednit.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)~~  
~~**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**~~

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakulty/katedry/centra o udržitelnost

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakulty/katedr/manažer udržitelnosti

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Udržení směřování univerzity k udržitelnosti. Může vést k dilematům v rozhodování, respektive spíše k falešným dilematům, pokud má univerzity udržitelnost zakotvenou jako důležitou hodnotu pro své hlavní aktivity.

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie:

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Van der Byl, C., Slawinski, N., & Hahn, T. (2020). Responsible management of sustainability tensions: A paradoxical approach to grand challenges. In *Research handbook of responsible management* (pp. 438-452). Edward Elgar Publishing.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248.

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.1 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Pravidla pro udržitelnost univerzity / Politiky udržitelnosti

Bližší popis opatření:

Pravidla pro udržitelnost univerzity obvykle vytváří vnitřně motivovaní aktéři udržitelnosti z řad akademických pracovníků. V rámci pravidel se vymezuje směr udržitelného chování univerzity v ekonomické, environmentální a sociální oblasti. Pravidla mohou být nezávazná. Schvaluje je obvykle akademický senát univerzity. Na základě pravidel může univerzita přijmout politiky udržitelnosti, strategii a plány udržitelnosti, které již jsou závazné.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

~~Malá (méně než rok)~~ / **Střední (1-2 roky)** / ~~Značná (déle než dva roky)~~

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / ~~Střední (1-5 mil. Kč)~~ / ~~Značná (více než 5 mil. Kč)~~

Zdroje financování: nemusí být závislé na financování, rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / ~~Střední (1-5 FTE)~~ / ~~Značná (více než 5 FTE)~~

Vhodná velikost VŠ\*:

~~Malá (méně než 10 tis. studentů)~~ / ~~Střední (10-20 tis. studentů)~~  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem aktérů univerzity o udržitelnost, vnitřní motivace v této oblasti. Dostatek kapacity těchto aktérů. Podpora vedení univerzity.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: aktéři z akademické obce, vedení univerzity.

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Přínosem je eskalace tématu udržitelnosti na univerzitě. To může mít sekundárně vliv například na energetické úspory a další benefity managementu udržitelnosti.

Významné překážky: nezájem o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti.

Synergie: Spíše se jedná o následný vývoj. V návaznosti na schválená pravidla může dojít k eskalaci udržitelnosti na univerzitě.

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Leuphana Universität, <https://www.leuphana.de/universitaet/entwicklung/nachhaltig.html>

Universität Bremen, <https://www.uni-bremen.de/universitaet/profil/nachhaltigkeit>

Universität Vechta, <https://www.uni-vechta.de/nachhaltige-hochschule/nachhaltigkeitsleitlinien>

Copernicus Guidelines, <https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/information/COPERNICUS%20Guidelines.pdf>

University of Hull, <https://www.hull.ac.uk/choose-hull/university-and-region/sustainability/environmental-and-sustainability-policies>

University of Exeter, <https://www.exeter.ac.uk/about/sustainability/policy/>

OntarioTech University, <https://usgc.ontariotechu.ca/policy/policy-library/policies/legal,-compliance-and-governance/sustainability-policy-.php>

University of Auckland, <https://www.auckland.ac.nz/en/about-us/about-the-university/policy-hub/strategic-engagement/sustainability-policy.html>

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost: Po schválení se nepředpokládají výrazné nároky na udržitelnost pravidel.

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.2 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Analýza organizační struktury a systémů managementu

Bližší popis opatření:

Tým aktérů pro udržitelnost by měl mít k dispozici informace o stávající struktuře univerzity a systémech managementu. Tyto informace je potřeba analyzovat z pohledu potřeb pro management udržitelnosti, implementace strategie a dosažení cílů univerzity. K analýze pak slouží další nástroje a doporučení pro budování struktury pro udržitelnost univerzity, které v tomto materiálu následují. Aktéři se pohybují mezi nástroji a zasazují je do celkové analýzy organizační struktury a systémů managementu.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů) / **Velká** (nad 20 tis. studentů)~~  
**Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakult

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/kateder/center, manažer udržitelnosti

\* Nehodící se škrtněte.



Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Podpora realizace strategie

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie:

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.3 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Modely organizování pro udržitelnost

Bližší popis opatření:

Špatně nastavená struktura organizace může vést k neefektivní komunikaci a nesdílení informací (oddělené katedry, fakulty a rektorát), k neotevírání nového paradigmatu, a k zaměření na krátkodobé cíle. Pro vyšší udržitelnost se doporučuje „flexibilizace“ struktury, dokonce určitá restrukturalizace nebo strukturální inovace, budování podpůrné interní struktury. Jako inspirace pro uvažování o struktuře pro udržitelnost může sloužit studie konzultační společnosti McKinsey & Company (2021).

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (délka než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakult/kateder/center o udržitelnost

\* Nehodící se škrtněte.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/kateder/center, manažer udržitelnosti

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): přínos pro analýzu

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: Implementace strategie, dosahování cílů

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Barth, M. (2013). Many roads lead to sustainability: a process-oriented analysis of change in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

Verhulst, E., Lambrechts, W., 2015. Fostering the incorporation of sustainable development in higher education: lessons learned from a change management perspective. *J. Clean. Prod.* 106, 189-204.

McKinsey & Company 2021, Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start, McKinsey Global Publishing

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.4 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Komise pro udržitelnost

Bližší popis opatření:

Komise pro udržitelnost je poradní jednotka pro akademický senát nebo přímo rektora/ku či pro-reaktor/ku s agendou udržitelnosti. Její náplní bývá zpravidla dohlížet na tvorbu strategií, politik, pravidel, procesů a akčních plánů udržitelnosti ať už celo-organizačních, nebo dalších komisí nebo jiných vybraných organizačních jednotek univerzity. Dohlíží na implementaci strategií, politik, pravidel, procesů a akčních plánů udržitelnosti a realizaci cílů v této oblasti. Dohlíží na tvorbu reportu udržitelnost. V neposlední řadě propaguje udržitelnost napříč univerzitou. Schází se dle potřeby, obvykle 3-6 ročně.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)???

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč)?? / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10–20 tis. studentů)  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity a fakult, vyřešené financování.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/kateder, manažer udržitelnosti, vedoucí dotčených odborů.

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Dohled nad tvorbu strategií, politik, pravidel, procesů a akčních plánů udržitelnosti ať už celo-organizačních, nebo dalších komisí nebo jiných vybraných organizačních jednotek univerzity.

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti.

Synergie: S pozicemi zabývajícími se udržitelností.

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

University of Cambridge, <https://www.environment.admin.cam.ac.uk/ESSC>

University of Cambridge, <https://www.governance.cam.ac.uk/committees/essc/Pages/introduction.aspx>

University of Houston, <https://uh.edu/sustainability/campus-initiatives/Sustainability%20Committee/>

MIT, <https://sustainability.mit.edu/sustainability-leadership-steering-committee>

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost: Zajistí zakomponování udržitelnosti do realizace konkurenční výhody univerzity, regulace, tlak vnitřních zúčastněných stran nebo tlak společnosti.

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.5 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Manažer/ka udržitelnosti

Bližší popis opatření:

Vytvořte pozici manažera/ky udržitelnosti v rámci struktury vedení univerzity. Ideálně přímo pod rektorem/kou nebo některým z prorektorů/ek, kteří budou za oblast udržitelnosti odpovídat a komisí pro udržitelnost. Před vytvořením pozice je potřeba definovat okruh činnosti, odpovědnosti a dovednostní profil. Pozice může začít na zkráceném úvazku a postupně se rozvíjet spolu s podpůrnou strukturou.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity, na počátku možnost grantového financování

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) nebo **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)~~  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity a fakult, vyřešené financování.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Spolupráce na návrhu a implementace strategických, taktických a operačních plánů univerzity v rámci udržitelnosti. Úspory, dlouhodobá návratnost investic (zvláště pokud existuje posuzování investic z pohledu celého životního cyklu).

Významné překážky: Nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti, teorie racionální nepozornosti, nedostatek finančních prostředků

Synergie: Vliv na hospodaření univerzity směrem k úsporám.

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Universität Stuttgart, <https://www.uni-stuttgart.de/universitaet/organisation/personen/Lorenz-00010/>

University of Bristol, <https://www.bristol.ac.uk/sustainability/contacts/>

University of Cambridge, <https://www.environment.admin.cam.ac.uk/about-us/meet-team>

Technische Universität München, <https://www.tum.de/ueber-die-tum/ziele-und-werte/nachhaltigkeit>

MIT, <https://sustainability.mit.edu/article/mit-sustainability-director-julie-newman-profiled-iscn-advancing-sustainability-leadership>

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost: Tu může zajistit zakomponování udržitelnosti do realizace konkurenční výhody univerzity, regulace, tlak vnitřních zúčastněných stran nebo tlak společnosti.

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.6 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Kancelář pro udržitelnost (Sustainability Office)

### Bližší popis opatření:

Kancelář pro udržitelnost (Sustainability Office) je centrální organizační jednotka vedená manažerem/kou udržitelnosti. Vykonává širokou škálu činností počínaje plánováním, přes koordinaci, vedení, až po kontrolu plnění cílů udržitelnosti. Obvykle zahrnuje spolupráci s dalšími organizačními jednotkami, jako je správa majetku, investice, zeleň, veřejné zakázky, ale také s akademickými pracovníky a studenty. Může, ale nemusí přímo zahrnovat specialisty typu energetický manažer nebo manažer odpadového hospodářství.

### Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

### Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

### Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

### Vhodná velikost VŠ\*:

**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10 -20 tis. studentů)  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity a fakult, vyřešené financování.

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/katedery, manažer udržitelnosti, vedoucí dotčených odborů.

\* Nehodící se škrtněte.



Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Spolupráce na návrhu a implementace strategických, taktických a operačních plánů univerzity v rámci udržitelnosti. Úspory, dlouhodobá návratnost investic (zvláště pokud existuje posuzování investic z pohledu celého životního cyklu).

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: Vliv na hospodaření univerzity směrem k úsporám, zlepšení koordinace napříč univerzitou díky zesílené koordinační roli.

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

ETH Zurich, <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/sustainability/eth-sustainability/team-eth-sustainability.html>

UC Berkley, <https://sustainability.berkeley.edu/office-sustainability/team>

MIT, <https://sustainability.mit.edu/>

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost: Zajistí zakomponování udržitelnosti do realizace konkurenční výhody univerzity, regulace, tlak vnitřních zúčastněných stran nebo tlak společnosti.

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **2.7 -STRUKTURA A POLITIKY**

Navrhované opatření: Systém ambasadorů udržitelnosti

Bližší popis opatření:

Systém ambasadorů udržitelnosti je podpůrný systém pro implementaci udržitelnosti na celouniverzitním měřítku. Ambasadoři, ať už z řad akademiků, administrativních zaměstnanců nebo studentů vytváří kulturu udržitelnosti v místě, kde pracují a podporují implementaci plánů pro udržitelnou univerzitu.

Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*: MŮŽE PROBÍHAT NA DOBROVOLNÉ BÁZI

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

~~**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů)~~  
**Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakulty/kateder/studentů...

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakulty/katedry/centra, manažer udržitelnosti

\* Nehodící se škrtněte.

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): vytváření kultury udržitelnosti

Významné překážky: nezáměr o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: zlepšení odpovědnosti a zapojení zaměstnanců

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

University College London, <https://www.ucl.ac.uk/sustainable/students/sustainability-ambassadors>

University of British Columbia, <https://sustain.ubc.ca/get-involved/sustainability-ambassadors-program>

Mc Gill University, <https://www.mcgill.ca/sustainability/engage/sustainability-ambassador-program>

Cornell University, <https://sustainablecampus.cornell.edu/programs-guides/sustainability-teams/sustainability-ambassadors>

Indikátory pro monitoring:

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.

## Doporučení k řešení problematiky strategie

Kód opatření: **1 - MĚŘENÍ VÝKONNOSTI**

Navrhované opatření: Systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti

### Bližší popis opatření:

Pro úspěšnou implementaci strategie je nutné měřit plnění akčních plánů a dalších opatření a proto doporučujeme zavést v organizaci systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti. Doporučit lze také zvážení propojení měřítek udržitelného rozvoje s odměňováním odpovědných pracovníků.

Měření výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje je vhodné integrovat se stávajícím systémem měření výkonnosti. Výběr měřítek by měl vycházet ze zvolené strategie a zájmů klíčových stakeholderů. Pro jednotlivá měřítka by měly být zodpovídaný zejména následující otázky (Neely et al., 2002): (i) proč je dané měřítko využíváno? (ii) kdo by měl reagovat na vývoj hodnot daného měřítka? (iii) jak by měl aktér odpovědný za dané měřítko reagovat, aby docházelo ke zlepšení v dané oblasti? (iv) kdo bude sbírat data potřebná pro výpočet měřítka? (v) jak často budou data sbírána? (vi) jak často budou data vyhodnocována? (vii) jak vhodně stanovit cíle, se kterými budou srovnávány naměřené hodnoty?

Měření výkonnosti úzce souvisí s komunikací udržitelnosti, s interním a externím reportingem. Jako inspiraci pro tvorbu systému reportingu lze využít existující reportingové modelové rámce, nejpoužívanějším jsou standardy GRI (Global Reporting Initiative). Specifické indikátory pro prostředí vysokých škol nabízí „UI GreenMetric World University Rankings“ a „Sustainability Tracking, Assessment & Rating System“ (STARS).

### Navržený proces:

1. Analýza současného stavu – ideálně celouniverzitní, fakultní (možné jako pilot). Analýza by měla zjistit, co je již měřeno a stanovit možnosti integrace měřítek vztahujících se k udržitelnému rozvoji (například odpady, energie, závazné/nezávazné cíle apod.) do stávajícího systému měření výkonnosti.
2. Volba systému indikátorů v návaznosti na strategické cíle (vlastní systém) a případně existující modelové rámce (SDGs, GRI, STARS, UI GreenMetric apod.).
3. Měření výkonnosti.
4. Porovnání naměřených výsledků s cíli univerzity, doporučenými hodnotami, v čase, s konkurencí atd.
5. Přijetí nápravných opatření v případě nežádoucích odchylek, resp. podpora pozitivního vývoje v případě žádoucích odchylek.
6. Transparentní komunikace výsledků.

### Náročnost/Nákladovost implementace časová\*:

**Malá** (méně než rok) / **Střední** (1-2 roky) / **Značná** (déle než dva roky)

### Nákladovost implementace finanční\*:

**Malá** (méně než 1 mil. Kč) / **Střední** (1-5 mil. Kč) / **Značná** (více než 5 mil. Kč)

\* Nehodící se škrtněte.

Zdroje financování: rozpočet univerzity

Nákladovost implementace na lidské zdroje\*:

**Malá** (méně než 1 FTE) / **Střední** (1-5 FTE) / **Značná** (více než 5 FTE)

Vhodná velikost VŠ\*:

**Malá** (méně než 10 tis. studentů) / **Střední** (10-20 tis. studentů) / **Velká** (nad 20 tis. studentů) / **Není relevantní**

Prerekvizity: Zájem vedení univerzity/fakult/kateder

Klíčové osoby/pozice zodpovědné osoby/osoby pověřené realizací: vedení univerzity/fakult/kateder

Hlavní přínosy (vč. Finančního vyjádření): Implementace strategie

Významné překážky: nezájem o udržitelnost, překážky vyplývající z teorií závislosti na minulosti a teorie racionální nepozornosti

Synergie: další manažerské funkce (plánování, organizování, vedení)

Příklady dobré praxe včetně odkazů:

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. doi:10.1007/s10551-014-2340-3

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. FT Prentice Hall.

<https://stars.aashe.org>

<https://greenmetric.ui.ac.id>

Indikátory pro monitoring:

\* Nehodící se škrtněte.

Udržitelnost:

Poznámky:

\* Nehodící se škrtněte.