

Strategie BTÚ na roky 2023-2030

poslední redakce 2022-12-19

Obsah

Manažerské shrnutí.....	2
Co je strategie.....	3
Vstupy pro strategii 2023-2030.....	3
BTÚ v roce 2022	3
Vědecké zaměření a ambice BTÚ 2023-2030.....	4
Pokračující iniciativy	4
Zaměření na základní výzkum	4
Komplementarita laboratoří a spolupráce v rámci BTÚ i centra BIOCEV.....	5
Zpětná vazba od SAB (Scientific Advisory Board – Vědecký poradní sbor).....	5
Kultura na pracovišti.....	5
Nové strategické iniciativy	5
Evropský kontext	5
Etické principy	7
Řízení lidských zdrojů pro výzkumnou instituci 21. století.....	7
Program orientace nových zaměstnanců.....	7
Grantové oddělení s evropskými ambicemi	8
Značka BTÚ	8
BTÚ jako místo, na které jsme hrdí	8
PhD program	8
Profesní rozvoj mladých vědkyň a vědců	8
Aktivní řízení vztahů s vysokými školami.....	9
Směrování servisních laboratoří.....	9
Otevřená věda (Open science) a nakládání s daty	9
Řešení transferu znalostí a technologií pro malou instituci	10
Nové funkce jako služba vlastní instituci („service“).....	10
Organizační změny	10
Řízení implementace strategie.....	10

Manažerské shrnutí

Strategie je soubor činností vedoucích k dosažení cílů, které si organizace stanoví. Během roku 2022 proběhlo několik kol diskusí s vedoucími laboratoří o strategii BTÚ na roky 2023-2030. Důležité vstupy vzešly i z auditu rovných příležitostí a hodnocení poloviny laboratoří ze strany interního Vědeckého poradního sboru (Scientific Advisory Board, SAB).

Na základě všech těchto diskusí byla definována mise a vize ústavu. Misí ústavu je základní výzkum biomolekulárních mechanismů, jejichž pochopení může přispět ke vzniku nových generací léčiv a inovativních biotechnologií. Vizí ústavu, tedy stavem, který nastane, pokud bude mise úspěšně naplňována, je být špičkovou evropskou výzkumnou institucí studující biomolekulární mechanismy.

Nárůst velikosti ústavu od jeho založení v roce 2008 vedl ke zvýšení komplexity vnitřních procesů, které je potřeba kodifikovat. Vznikly také nové potřeby, zejména v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, které je nezbytné naplňovat.

Pilířem práce ústavu zůstane základní výzkum, konkrétní vědecké zaměření budou i nadále určovat zejména aktivity výzkumných laboratoří, které mají v rámci mise ústavu volnost si svá témata určovat. Podstatnými rysy BTÚ, které budou dále podporovány, jsou komplementarita témat laboratoří, která posiluje jejich spolupráci, špičkově vybavené a provozované servisní laboratoře, kultura pracovního prostředí, a nově také využívání zpětné vazby od SAB při dalším směřování ústavu.

Další zlepšení práce ústavu bude vyžadovat zahájení nových strategických iniciativ. Základní snahou je posilovat konkurenceschopnost ústavu v evropském kontextu. K tomu přispěje grantové oddělení s evropskými ambicemi i oddělení HR, které postupně zavede moderní HR praktiky, včetně uceleného a systematického programu orientace nových zaměstnanců. Budou důsledně uplatňovány etické principy v chování na pracovišti i ve vědecké práci, které vycházejí ze základních hodnot definovaných BTÚ. Důležitou součástí se stane i postupné zavádění a uplatňování principů Open Science. Jasně definovaný program doplňující PhD studium na vysokých školách bude věnován výchově PhD studentů, a i proto bude BTÚ posílit aktivitu ve vztahu k vysokým školám. Postdoktorandům bude nabídnuta možnost profesního rozvoje nad rámec rozvoje jejich odborných dovedností. Rozvoj servisních laboratoří zajistí poskytování kvalitních služeb vědeckým laboratořím nejen v rámci ústavu ale i v širším národním a evropském kontextu. Za účelem převodu výsledků do praxe se začne pracovat na implementaci řešení transferu znalostí a technologií pro malou instituci.

V souvislosti s novou strategií vznikly nové funkce, které budou zastávat zejména vedoucí laboratoří, případně další seniorní vědečtí pracovníci: koordinátor PhD programu, koordinátor profesního rozvoje mladých vědkyň a vědců, odborný koordinátor externí komunikace, architekt pro otevřenou vědu, zástupce pro vztahy s akademickou obcí a koordinátor orientace nových zaměstnanců. V těchto funkcích budou vědečtí pracovníci naplňovat službu své organizaci, jak je běžné v úspěšných institucích. Došlo i k reorganizaci v administrativě, kde vznikly dvě nové vedoucí funkce: koordinátor HR a PR a vedoucí grantového oddělení. Na implementaci strategie bude dohlížet Řídící výbor složený z lidí odpovědných za jednotlivé strategické iniciativy.

Co je strategie

Strategie je v krátkodobém horizontu soubor činností, které vedení organizace provádí, aby dosáhlo cílů, jež si organizace stanovila. Protože konkrétní činnosti lze většinou plánovat pouze na dohlednou dobu, v dlouhodobém horizontu strategie spoléhá na definování principů, kterými se organizace řídí při rozhodování, stanovování priorit a alokaci zdrojů tak, aby svých cílů dosáhla. Mít strategii je pro všechny organizace důležité, protože soustředí vedení na společné cíle a určuje cesty k jejich dosažení.

Strategie BTÚ popisuje cíle a iniciativy, které povedou k jejich naplnění. Za jejich plnění budou zodpovědní jmenovaní pracovníci.

Strategie také definuje misi a vizi ústavu. **Misí** je poslání, kterým se ústav zabývá, a **vize** je stav, kterého v budoucnu dosáhne úspěšným naplněním mise. Součástí strategie jsou i **hodnoty**, kterými se při naplňování mise bude BTÚ řídit.

Vstupy pro strategii 2023-2030

Základními vstupy pro formulování strategie byly individuální rozhovory s vedoucími laboratoří, které probíhaly od dubna do června 2022. Rozhovory se týkaly vědeckého zaměření BTÚ, ambicí ústavu jako celku, vědecké etiky a otevřené vědy (open science), organizace ústavu a administrativních procesů, agendy lidských zdrojů (HR), servisních laboratoří, podpory vědců při získávání grantů, spolupráce s vysokými školami, spolupráce s průmyslem, transferu technologií i formálních a neformálních příležitostí k setkávání na BTÚ. Dalším vstupem pro strategii byly závěry auditu rovných příležitostí provedeným firmou Gender studies, o.p.s., který se uskutečnil v první polovině roku 2022. Důležitým vstupem byla i doporučení od Vědeckého poradního sboru BTÚ (SAB), který navštívil BTÚ v červnu 2022 primárně za účelem hodnocení výsledků práce a plánů další činnosti šesti výzkumných laboratoří.

Strategické iniciativy definované vedením BTÚ na základě těchto vstupů jako priority pro následující léta, byly komunikovány a diskutovány s vedoucími laboratoří v malých skupinách po 3-4 lidech. Po zapracování zpětné vazby byly následně ještě jednou diskutovány na zářijovém setkání vedoucích laboratoří v Liblicích.

BTÚ v roce 2022

BTÚ se zabývá základním molekulárně biologickým výzkumem s důrazem na procesy, které mají dopad na lidské zdraví. Výzkum probíhá ve 12 laboratořích, kterými jsou Laboratoř reprodukční biologie (Kateřina Komrsková), Laboratoř inženýrství vazebných proteinů (Petr Malý), Laboratoř molekulární terapie (Jiří Neužil), Laboratoř strukturních proteinů (Zdeněk Lánský), Laboratoř strukturní bioinformatiky proteinů (Jiří Černý), Laboratoř genové exprese (Mikael Kubista), Laboratoř buněčného metabolismu (Kateřina Rohlenová), Laboratoř molekulární patogenetiky (Gabriela Pavlínková), Laboratoř strukturní biologie (Cyril Bařinka), Laboratoř biomolekulárního rozpoznávání (Bohdan Schneider), Laboratoř nádorové rezistence (Jaroslav Truksa) a Laboratoř struktury a funkce biomolekul (Jan Dohnálek). Součástí BTÚ jsou tři servisní pracoviště – Centrum molekulární struktury, Servisní technologická laboratoř a Gene Core – která podporují činnost laboratoří specializovaným vybavením a expertizou.

Ústav publikuje výsledky svého výzkumu, čímž přispívá ke zvyšování úrovně poznání a vzdělanosti, ale také patentově chrání výsledky, které mají potenciál najít uplatnění v praxi, a pomáhá k jejich využití. Zaměstnanci ústavu vedou studenty několika vysokých škol v jejich doktorských, magisterských a bakalářských pracích. Ústav rozvíjí mezinárodní spolupráci v rámci vědeckých projektů, pořádá vědecká setkání a zajišťuje výzkumnou infrastrukturu pro širší vědeckou veřejnost.

Od svého založení v roce 2008 ústav významně vyrostl. Počet zaměstnanců se zvýšil z 82 (44 FTE) v roce 2008 na 203 (170 FTE) k 31.8.2022. Kvalita i kvantita vědeckých výstupů také stoupá, což se odrazilo i v akademickém hodnocení za roky 2015-2019, kdy byl BTÚ vyhodnocen jako jeden z nejlepších ústavů Akademie věd.¹ Růst každé organizace vede k vyšší komplexitě jejích vnitřních procesů. Agenda, kterou dříve zastával jeden člověk, musí být nyní rozdělena mezi více lidí s jasným rozdělením odpovědností a způsobem předávání výstupů a informací. Přibývá zároveň nová agenda, ústav má například ambici i možnost zapojovat se do rozsáhlých projektů, které mohou mít náročnou administrativu, nebo do evropských infrastruktur, ve kterých se musí řídit specifickými pravidly. To všechno vede k potřebě systematizovat a kodifikovat postupy uvnitř organizace.

Ke kodifikaci postupů zatím v BTÚ došlo jen částečně a některé postupy existují stále jen jako nepsaná i když obecně respektovaná pravidla. Přestože podle auditu rovných příležitostí, kde se k fungování ústavu vyjadřovalo několik skupin zaměstnanců, BTÚ funguje v mnoha ohledech velice dobře, bylo BTÚ doporučeno, aby klíčové postupy v řízení organizace kodifikoval. Zároveň bylo doporučeno, aby ústav zavedl i některé nové postupy, zejména v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Vědecké zaměření a ambice BTÚ 2023-2030

Vědecké zaměření ústavu bude i nadále formováno zejména aktivitou vědeckých laboratoří, které mají v rámci mise ústavu volnost určovat si vědecká témata a strategie.

Misí ústavu je základní výzkum biomolekulárních mechanismů, jejichž pochopení přispěje ke vniku nových generací léčiv a inovativních biotechnologií.

Ústav bude plnění mise podporovat mimo jiné řízením servisních laboratoří tak, aby přístrojově a odborně přispívaly k řešení výzkumných úkolů jednotlivých laboratoří. Nové laboratoře budou otevírány se zaměřením komplementárním k aktuálním vědeckým tématům a odborným kompetencím na ústavu.

Vizí ústavu je být špičkovou evropskou výzkumnou institucí studující biomolekulární mechanismy. Naší ambicí tedy je v rámci vědeckého zaměření ústavu konkurovat špičkovým institucím v Evropě, nikoli pouze v České republice.

Pokračující iniciativy

Ze vstupů pro strategii vyplynulo, že základní nastavení práce ústavu je správné a není ho nutné měnit. Hlavním pilířem je zaměření na základní výzkum, dále je to komplementarita témat mezi laboratořemi, která umožňuje plodnou spolupráci, špičkově vybavené a provozované servisní laboratoře, kultura pracovního prostředí a nově také získávání zpětné vazby od SAB. Na těchto základech se bude ústav nadále rozvíjet.

Zaměření na základní výzkum

BTÚ se i nadále zaměří na základní výzkum motivovaný touhou objevovat základní principy biologie. Výzkumem motivovaným výlučně aplikacemi se bude zabývat pouze v opodstatněných případech a vývojem pouze výjimečně, a to pouze pokud půjde o vývoj vlastních technologií s cílem připravit tyto technologie pro komerční uplatnění.

Spolupráce s firmami budou pečlivě zvažovány, protože zdaleka ne všechny výzkumné projekty s firmami jsou v souladu s misí BTÚ a misí Akademie věd. Za tímto účelem se definují principy

¹ Evaluation of research and professional activity of research-oriented institutes of the Czech Academy of Sciences for the period 2015–2019. Institute of Biotechnology of the CAS, v. v. i., Commission No. 5.2

popisující, které spolupráce s firmami bude ústav podporovat. Tyto principy budou dostupné všem zaměstnancům tak, aby se podle nich mohli rozhodovat.

Komplementarita laboratoří a spolupráce v rámci BTÚ i centra BIOCEV

BTÚ bude nadále institucí zabývající se vzájemně se doplňujícími vědeckými tématy. Komplementarita expertíz vědců umožňuje plodnou spolupráci a tím i nové objevy o fungování biologických systémů a způsobů jejich cíleného ovlivňování. Při budoucím otevírání nové laboratoře bude komplementarita témat klíčová.

Spolupráci a výměnu myšlenek mezi vědci podpoří BTÚ možnostmi formálního i neformálního setkávání se, a to jak v rámci ústavu, tak v rámci celého centra BIOCEV.

Zpětná vazba od SAB (Scientific Advisory Board – Vědecký poradní sbor)

V roce 2020 byl ustanoven SAB a v roce 2022 se konalo první zhodnocení výsledků práce a plánů náhodně vybrané poloviny výzkumných laboratoří BTÚ. Během následujících dvou let se uskuteční hodnocení druhé poloviny ústavu. SAB bude zapojen jako poradní orgán ředitele i do dalších procesů, jako je hodnocení juniorských laboratoří a jejich povýšení na seniorní laboratoře, definování témat pro nové laboratoře, hodnocení kandidátů na vedoucí nových laboratoří apod.

Kultura na pracovišti

Podle auditu rovných příležitostí, při kterém se k fungování ústavu vyjádřila zhruba polovina všech zaměstnanců, je kultura na pracovišti dobrá, pracovní vztahy jsou přátelské a pracovní prostředí příjemné. Tuto kulturu je třeba udržet mimo jiné i tím, že některé principy dobré praxe, které jsou dnes na BTÚ pouze nepsanými pravidly, budou zpracovány do principů a doporučení, případně do závazných pravidel. Budou se týkat například chování na pracovišti, nediskriminace, návratů z rodičovské dovolené, ale také orientace na pracovišti pro nové zaměstnance. Velká část implementace těchto pravidel a principů bude probíhat v rámci opatření popsanych v GEP (Gender Equality Plan).

Nové strategické iniciativy

Nové strategické iniciativy se týkají oblastí, kde byly identifikovány nedostatky, které brání v úspěšném naplnění mise a dosažení vize. Seznam strategických iniciativ a strategických cílů, kterých mají iniciativy dosáhnout, a funkce zodpovědné za implementaci iniciativy uvádí Tabulka 1. Všechny iniciativy budou vyžadovat počáteční investici, zejména časovou, do detailního navržení řešení, nastavení postupu implementace a zodpovědností, komunikace se zainteresovanými apod. Následně se tyto iniciativy přerodí v trvalé aktivity, které se stanou součástí fungování BTÚ. Například u iniciativy PhD program bude nejprve potřeba uceleně popsat, jak probíhá vzdělávání PhD studentů, kteří svoji doktorskou práci dělají na BTÚ, navrhnout nové aktivity pro PhD studenty (např. PhD konference) a vytvořit webovou stránku, kde budou všechny potřebné informace k PhD programu dostupné. Součástí fungování BTÚ se následně stane udržování této webové stránky aktuální nebo organizace aktivit pro PhD studenty.

Evropský kontext

Proces hodnocení seniorních laboratoří a získávání zpětné vazby od vědeckého poradního sboru (SAB) s cílem zvyšovat naši konkurenceschopnost na evropské úrovni bude nadále rozvíjen. SAB se zapojí také do procesu hodnocení juniorních laboratoří, do definování vědecké náplně nově otevíraných laboratoří a do výběru nových vedoucích laboratoří. Kodifikují se principy otevírání nových laboratoří a zavírání existujících laboratoří.

Bude se zvyšovat povědomí o významu atestací vědeckých pracovníků jako významné součásti kariérního růstu a ty se tak se stanou součástí kariérního rozvoje výzkumných pracovníků, který doporučuje Evropská charta pro výzkumné pracovníky².

Tabulka 1. Seznam strategických iniciativ, cílů, kterých mají dosáhnout a odpovědností za implementaci.

Iniciativa	Cíle	Funkce zodpovědná za implementaci
Evropský kontext	<ul style="list-style-type: none"> Nastavit procesy hodnocení a motivace tak, aby podporovaly konkurenceschopnost BTÚ s významnými evropskými institucemi v oboru 	Ředitel BTÚ
Etické principy	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit, aby se zaměstnanci BTÚ řídili etickými zásadami vedení výzkumu i obecnými etickými zásadami chování v práci 	Ředitel BTÚ
Řízení lidských zdrojů pro výzkumnou instituci 21. století	<ul style="list-style-type: none"> Přilákat a udržet schopné lidi a podporovat je v jejich profesním rozvoji Díky excelentním a motivovaným lidem zvyšovat kvalitu výzkumu 	Koordinátor HR a PR
Program orientace nových zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> Usnadnit integraci nových zaměstnanců do komunity BTÚ 	Koordinátor orientace nových zaměstnanců
Grantové oddělení s evropskými ambicemi	<ul style="list-style-type: none"> Vybudovat grantové oddělení, které pomůže vědcům orientovat se v grantových příležitostech, procesu podávání žádostí a správě grantů, a to zejména evropských grantů 	Vedoucí grantového oddělení
Značka BTÚ	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořit značku IBT jako evropské výzkumné instituce 21. století Stát se atraktivnější pro stávající i budoucí zaměstnance Komunikovat naši jedinečnost směrem k poskytovatelům financování, vedení země, Akademii věd ČR, veřejnosti 	Odborný koordinátor externí komunikace
BTÚ jako místo, na které jsme hrdí	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořit klima hrdosti zaměstnanců na BTÚ podporou týmovosti, transparentní komunikací, oslavou úspěchů a umožněním sociálních interakcí 	Ředitel BTÚ
PhD program	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšit atraktivitu doktorandského studia na BTÚ a tím zvětšit množství i kvalitu kandidátů Zvýšit kvalifikaci a motivaci PhD studentů 	Koordinátor PhD programu
Profesní rozvoj mladých vědkyň a vědců	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit, aby BTÚ byl atraktivní destinací pro špičkové postdoktorandy Pomáhat mladým vědcům na BTÚ v jejich profesním rozvoji nad rámec „training by research“ 	Koordinátor profesního rozvoje mladých vědkyň a vědců
Aktivní řízení vztahů s vysokými školami	<ul style="list-style-type: none"> Nastavit vyvážený vztah ve spolupráci s vysokými školami 	Zástupce pro vztahy s akademickou obcí
Směrování servisních laboratoří	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit, aby servisní laboratoře BTÚ poskytovaly kvalitní služby podle potřeb vědců z BTÚ Usnadnit diskuse se servisními laboratořemi BIOCEV (mimo BTÚ) tak, aby odpovídaly potřebám vědců BTÚ 	Ředitel BTÚ
Otevřená věda a nakládání s daty	<ul style="list-style-type: none"> Nasměrovat BTÚ na cestu k otevřené vědě (Open Science) Zajistit reprodukovatelnost výsledků Zajistit technické záznamy o duševním vlastnictví BTÚ 	Architekt pro otevřenou vědu
Řešení transferu znalostí a technologií pro malou instituci	<ul style="list-style-type: none"> Vybudovat kompetence v oblasti přenosu znalostí a technologií s cílem nabízet vysoce kvalitní služby vědcům BTÚ 	Vedoucí transferu technologií

² EUR 21620 — The European Charter for Researchers. The Code of Conduct for the Recruitment. European Communities, 2005. ISBN 92-894-9311-9. euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter-code-researchers

Etické principy

V rámci definování strategie byly shrnuty a sepsány i hodnoty, kterými se bude řídit chování a rozhodování v BTÚ. Tyto hodnoty shrnuje Tabulka 2. Na tyto hodnoty bude navazovat Etický kodex BTÚ, který definuje obecné principy chování na pracovišti i pravidla vztahující se k výzkumné práci, kde bude úzce navazovat na principy Open Science.

Tabulka 2. Hodnoty BTÚ

Svoboda bádání	Laboratoře si volí svá výzkumná témata a strategie v souladu s posláním ústavu.
Odpovědnost	Laboratoře jsou zodpovědné za kvalitu, kvantitu a dopad svých výsledků. Náš výzkum se bude v maximální možné míře držet konceptu Open Science včetně principu FAIR dat ³ .
Význam pro společnost	Výuka, odborný výcvik, komerční a jiné praktické aplikace našich výsledků, komunikace s veřejností a služba vědecké komunitě jsou nedílnou součástí naší práce, protože si uvědomujeme jejich význam pro naši společnost.
Lidé	Věříme, že excelentní věda se opírá především o chytré, motivované a nadšené lidi, jejichž profesní rozvoj aktivně podporujeme.
Inkluzivní prostředí	Snažíme se vytvářet prostředí rovných příležitostí, protože rozmanitost lidí vytváří rozmanitost nápadů.
Spolupráce	Všechny laboratoře jsou podporovány ve spolupráci na místní, národní a mezinárodní úrovni, abychom udrželi přísun nových nápadů a nových impulsů pro naši práci.
Agilita	Agilita ⁴ je ve výzkumu nezbytností, protože věda je ze své podstaty nejistá a nepředvídatelná. Agilita je ale klíčová i v managementu, protože i výzkumné prostředí je nepředvídatelné a neustále se mění.

Řízení lidských zdrojů pro výzkumnou instituci 21. století

Vznikne samostatné oddělení HR, které bude mít za úkol navrhnout a implementovat postupy odpovídající modernímu řízení agendy lidských zdrojů. Patří sem procesy nábory a výběru zaměstnanců do výzkumných, technických i administrativních pozic, úvodní školení a orientace nových zaměstnanců, profesní rozvoj, kariéerní řád, hodnocení a zpětná vazba, zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců, ale i zpružnění administrativních procesů. Důležitým úkolem HR bude i plnění Plánu rovných příležitostí (Gender equality plan – GEP) a jeho agilní přizpůsobování aktuálním potřebám organizace. Oddělení HR také povede proces získání a udržení HR Award, v rámci kterého se BTÚ zaváže k dodržování Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.⁵

Program orientace nových zaměstnanců

Nově definovaný program orientace pomůže novým zaměstnancům a zaměstnankyním se v BTÚ rychle zorientovat. Program také umožní oddělení HR sledovat, zda noví zaměstnanci a zaměstnankyně potřebná školení absolvují. Budou sem patřit všechna školení stanovená zákonem, odborná školení specifická pro práci daného zaměstnance, školení o základních procesech v BTÚ i školení o duševním vlastnictví. Během orientace noví zaměstnanci poznají vedení BTÚ i vedoucí laboratoří, zorientují se

³ Wilkinson, M., Dumontier, M., Aalbersberg, I. et al. The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Sci Data* 3, 160018 (2016). www.nature.com/articles/sdata201618

⁴ Agilita je zde chápána jako schopnost pružně, rychle a chytře reagovat na nepředvídatelné změny, aniž by se ztratil z patnosti celkový cíl. Výsledkem je účinné řešení vedoucí k naplnění celkového cíle. Opakem agility je vyznávání rigidních postupů a zaměření na dílčí cíle bez ohledu na kontext, který se může měnit. Výsledkem je neefektivní řešení, které navíc může přijít příliš pozdě.

⁵ EUR 21620 — The European Charter for Researchers. The Code of Conduct for the Recruitment. European Communities, 2005. ISBN 92-894-9311-9. euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter-code-researchers

v centru BIOCEV, budou seznámeni se službami servisních laboratoří i s důležitými administrativními procesy.

Grantové oddělení s evropskými ambicemi

Grantové oddělení bude posíleno tak, aby mohlo proaktivně identifikovat vhodné grantové příležitosti pro jednotlivé laboratoře a vědecké pracovníky a pracovnice a být jim oporou při získávání národních a evropských grantů. Evropské výzvy mívají v porovnání s národními výzvami odlišné požadavky na typ výzkumu i jinou strukturu projektových žádostí. V navrhovaných projektech bývá kladen větší důraz na ambicióznost výzkumu, přesah mezi obory, použití nejmodernějších postupů i možnosti dalšího využití výsledků. V žádosti také bývá potřeba ukázat, že žadatel přemýšlel o etických aspektech svého výzkumu a uvažuje, jak naplnit principy Open Science. Výhledově by tedy grantové oddělení mělo nejen poskytovat žadatelům přehled o jednotlivých krocích procesu podání žádosti, ale zejména u evropských grantů jim také dávat zpětnou vazbu na samotnou grantovou žádost.

Značka BTÚ

Je potřeba aktivně pracovat na image BTÚ, protože ta stávající neodpovídá kvalitě ústavu. Do vnějšího světa se bude komunikovat značka BTÚ – excelentní vědecké instituce s evropskými ambicemi, která se stará o své zaměstnance a podporuje jejich profesní rozvoj a zároveň od nich očekává zodpovědný přístup. Ke komunikaci budou využívány moderní kanály komunikace, které jsou běžné ve vědeckém prostředí.

BTÚ jako místo, na které jsme hrdí

Cílem je vybudovat instituci, na kterou jsou zaměstnanci BTÚ hrdí napříč všemi skupinami. Vedení BTÚ i vedoucí jednotlivých laboratoří budou podporovat propojování lidí a myšlenek v rámci formálních i neformálních akcí. Vedení bude transparentně komunikovat pravidla a principy i jejich změny a informovat komunitu BTÚ o úspěších ústavu i jednotlivých kolegů.

PhD program

V rámci iniciativy PhD program vznikne ucelený popis, jak probíhá přijímání do studijních programů na vysokých školách a jakou roli má BTÚ a vysoká škola během vzdělávání PhD studentů, kteří svoji doktorskou práci dělají na BTÚ. Budou navrženy nové aktivity pro PhD studenty, např. PhD konference nebo studentský klub. Zváží se i zavedení vědeckého poradního sboru pro každého studenta a studentských mentorů. Na webových stránkách BTÚ budou dostupné všechny potřebné a aktuální informace k PhD programu.

Obsah iniciativy bude reagovat na připravované změny Vysokoškolského zákona.

Profesní rozvoj mladých vědkyň a vědců

Iniciativa cílí především na postdoktorandy a další mladé vědkyně a vědce. Průzkum provedený v rámci auditu rovných příležitostí totiž ukázal, že tato skupina je na BTÚ nespokojena s možnostmi dalšího vzdělávání a profesního růstu. BTÚ dá mladým vědcům a vědkyním příležitost budovat síť vědeckých kontaktů a rozvíjet svoji vědeckou samostatnost a vůdčí schopnosti. Bude organizovat rozvojové akce pro tuto skupinu jako jsou semináře, workshopy nebo panelové diskuse na témata související s kariérou mladých ve vědě a také s posilováním „soft skills“ přínosných i pro postdoktorandy, kteří se rozhodnou pro kariéru mimo vědecké prostředí. BTÚ také podpoří vznik asociace postdoktorandů, která dá mladým vědcům šanci organizovat akce dle vlastního zájmu a zároveň jim samotná organizační práce umožní rozvíjet se i v kompetencích jako je plánování, vytváření rozpočtu, vyjednávání, organizace apod.

Aktivní řízení vztahů s vysokými školami

Ve vztahu k vysokým školám musí být BTÚ aktivní, protože jeho činnost je s vysokými školami úzce propojená, zejména tím, že BTÚ je externí školící pracoviště a PhD studenti jsou na studijní program oficiálně přijímáni oborovými radami kateder a sekcí vysokých škol a absolvují jej pod hlavičkou vysoké školy. Je potřeba znát aktuální procesy spojené s přijímáním PhD studentů a plněním jejich doktorského studia, včetně délky a požadavků na jeho zdárné dokončení, dle typu programu a vysoké školy. Tyto informace je nutné komunikovat v rámci BTÚ. Důležitá je koordinace aktivit souvisejících s doktorským programem, ale i se studenty, kteří vypracovávají magisterské a bakalářské práce pod vedením externího školitele z BTÚ. Je třeba vypsát a aktivně prezentovat témata prací pregraduálního i postgraduálního studia, stejně jako možnosti výuky ze strany odborných zaměstnanců BTÚ na vysokých školách. Současně je nezbytné podporovat zájem studentů ze zahraničí, které lze směřovat ke studiu na českých vysokých školách na základě dosavadních platných memorand mezi vysokými školami a také iniciovat nová meziuniverzitní memoranda, která podpoří BTÚ jako externí školící pracoviště a zvýší jeho viditelnost.

V neposlední řadě je zásadní sledovat plánovanou novelizaci Vysokoškolského zákona, zejména změny, které se budou týkat vysokoškolského pregraduálního a graduálního studia, a aktivně se zapojovat do diskuse o těchto změnách.

Směřování servisních laboratoří

Nově vzniklá Komise pro servisní laboratoře (Committee for core facilities, CCF) bude sloužit jako poradní orgán ředitele BTÚ a bude průběžně sbírat podněty týkající se servisních laboratoří a další sdílené výzkumné infrastruktury, navrhovat potřebné změny a dohlížet na jejich implementaci. Komise bude také moderovat diskusi se servisními laboratořemi BIOCEV.



Obrázek 1. Životní cyklus dat. Převzato z ELIXIR Research Data Management Kit.

Otevřená věda (Open science) a nakládání s daty

Cesta k Open science bude dlouhá a bude výzvou. Na BTÚ je potřeba nejprve definovat, jak nakládá s daty v celém jejich životním cyklu (viz. Obrázek 1), tedy od plánování, jaké experimenty budou provedeny a jaká data v nich mají vzniknout, přes jejich sběr, zpracování, analýzu a uchovávání, až po jejich sdílení s vědeckou komunitou mimo BTÚ tak, aby data mohla být využita ostatními. K dosažení tohoto cíle je nutné zmapovat, jaký typ dat na BTÚ vzniká, vytvořit nebo převzít jejich klasifikaci a navrhnout způsoby zaznamenávání a ukládání tak, aby tato data mohla být v budoucnu využita i mimo okruh jejich původců.

Řešení transferu znalostí a technologií pro malou instituci

Oddělení transferu technologií (TTO) bude podporovat vědce v převodu jejich výsledků do praxe, k čemuž bude aktivně budovat potřebné kompetence oddělení transferu i samotných vědců. TTO zajistí, že BTÚ má definované politiky o nakládání s duševním vlastnictvím a principy spolupráce s firmami, a že je transparentně komunikuje všem svým zaměstnancům. BTÚ se také aktivně zapojí do rozvoje Centra transferu technologií Akademie věd (CeTTAV).

Nové funkce jako služba vlastní instituci („service“)

V rámci strategie byly definovány nové funkce, které budou obsazeny vedoucími laboratoř, a případně seniorními vědeckými pracovníky. Tyto funkce jsou: koordinátor PhD programu, koordinátor profesního rozvoje mladých vědkyň a vědců, zástupce pro vztahy s akademickou obcí, odborný koordinátor externí komunikace, architekt pro otevřenou vědu a koordinátor orientace nových zaměstnanců. Byla také ustanovena Komise pro servisní laboratoře (Committee for core facilities, CCF). Práce v těchto funkcích a práce v CCF se stane součástí práce vybraných vedoucích laboratoř, případně dalších seniorních vědeckých pracovníků a pracovníků jakožto služba vlastní instituci („service“). Na zřízení těchto servisních funkcí, které jsou v úspěšných zahraničních institucích běžné, vznikla shoda během diskusí o strategii ústavu, a služba organizaci se tak stane integrální součástí náplně práce vedoucích vědeckých pracovníků a pracovníků. Časem by se výkon služby organizaci měl stát součástí hodnocení vědeckých pracovníků a pracovníků, jak ostatně doporučuje i Evropská komise v Evropské chartě výzkumných pracovníků.⁶

Organizační změny

Jedním z nástrojů implementace strategie bývají i organizační změny. Kromě ustanovení nových funkcí obsazených zejména vedoucími laboratoř, proběhla i organizační změna THS. Vznikla pozice koordinátorky HR a PR, která podléhá přímo vedoucímu THS a bude koordinovat veškerou agendu spojenou s HR a PR. Vznikne také grantové oddělení, jehož vedoucí podléhá vedoucímu THS. V oddělení budou i s vedoucí celkem 3 lidé a další pozice projektového manažera bude otevřena v první polovině roku 2023.

Řízení implementace strategie

Jakákoli implementace, pokud má být úspěšná, musí být řízena. Implementace strategie BTÚ bude řízena Řídicím výborem (Steering Committee). Výbor se bude scházet pravidelně jednou měsíčně. Povede jej ředitel BTÚ, jakožto hlavní garant implementace strategie. Členy budou koordinátor PhD programu, koordinátor profesního rozvoje mladých vědkyň a vědců, zástupce pro vztahy s akademickou obcí, odborný koordinátor externí komunikace, architekt pro otevřenou vědu a data, koordinátor HR a PR, vedoucí grantového oddělení a vedoucí THS. Přípravu setkání Řídicího výboru, jeho průběh, jakož i celý proces implementace bude řídit Koordinátor implementace strategie. Vedoucí laboratoř budou o průběhu implementace pravidelně informováni na schůzce vedoucích, pravidelně bude informována Rada BTÚ.

⁶ euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter/european-charter