



Strategické řízení vědy na národní a institucionální úrovni

12. června 2023, CEITEC MUNI, Brno



Závěry a doporučení panelových diskusí

Česko-slovenská konference o strategických otázkách řízení poskytla prostor pro setkání předních představitelů obou států se zástupci vedení českých a slovenských univerzit a výzkumných ústavů, ministerstev, rad vlád pro výzkum, vývoj a inovace a grantových agentur. Cílem konference byla výměna zkušeností v oblasti strategického řízení výzkumu s důrazem na vytvoření prostředí podporujícího excelentní vědu. Akci zorganizovali členské instituce Alliance4Life Středoevropský technologický institut (CEITEC) Masarykovy univerzity, Mezinárodní centrum klinického výzkumu (ICRC) FNUSA a LF MU a Biomedicínské centrum Slovenské akademie věd (BMC SAV).



V **dopolední části programu** vystoupili rektor Masarykovy univerzity **Martin Bareš**, premiér ČR **Petr Fiala**, generální ředitelka výzkumné a inovační autority Úřadu vlády Slovenské republiky **Michaela Kršková**, ředitel CEITEC MUNI **Jiří Nantl**, ředitelka BMC SAV **Silvia Pastoreková** a přednostka ICRC **Irena Rektorová**. Konferenci moderovala koordinátorka Alliance4Life **Zlataše Novotná**. Informace o cílech a zaměření konference a o dopoledním programu jsou k dispozici v [tiskové zprávě](#).

Tato závěrečná zpráva sumarizuje hlavní sdělení a doporučení čtyř **panelových diskusí s odbornou veřejností**, které proběhly v rámci **odpoledního programu** konference. Byly připraveny a moderovány expertkami na dané oblasti, které mimo jiné vedou příslušnou oblast v rámci Alliance4Life. Účastníci konference se rozdělili do dvou paralelních bloků, z nich každého se zúčastnilo asi 40 účastníků z řad odborné veřejnosti.

1. **Sdílení infrastruktury – principy, přínosy a udržitelnost**
2. **Reforma hodnocení vědy**
3. **Moderní a udržitelné HR ve vědě**
4. **Profesionalizace managementu vědy v prostředí výzkumných institucí a univerzit**

1. Sdílení infrastruktury – principy, přínosy a udržitelnost

Téma a účastníci panelové diskuse:

Podle západoevropského modelu vznikla na výzkumných institucích v našich zemích řada **sdílených laboratoří, tzv. core facilities**, které umožňují koncentraci vybavení na jednom místě a jeho zpřístupnění nejen interním, ale i externím uživatelům. Toto sdílení maximálně napomáhá **efektivnímu využití kapacit** v rámci dané instituce, ale i v rámci české i mezinárodní vědecké komunity a je mnohem ekonomičtější než pořizování přístrojů pro každou výzkumnou skupinu zvlášť. **Cílem diskuse** bylo sdílení zkušeností s výzkumnými infrastrukturami (VI), s jejich národním a mezinárodním rozměrem, s jejich financováním, hodnocením, kvalitou a udržitelností. Panelu se zúčastnili v roli hlavních diskutujících:

- **Kateřina Hošková**, tajemnice pro výzkumnou infrastrukturu, CEITEC Masarykova univerzita, vedoucí fokusní skupiny Alliance4Life „Core Facilities“
- **Jozef Masarik**, prorektor pro vědu a doktorské studium, Univerzita Komenského v Bratislavě
- **Pavel Plevka**, zástupce ředitele pro infrastrukturu, CEITEC Masarykova univerzita, předseda CIISB
- **Vlastimil Růžička**, Technologické centrum Praha, dříve náměstek ministra pro vědu a vysoké školy na MŠMT a poté výkonný ředitel projektu ELI Beamlines



Hlavní sdělení a doporučení:

- Česká republika i Slovenská republika mají vydánu **Cestovní mapu výzkumných infrastruktur (VI)**, nicméně zatímco ČR bude letos vydávat již čtvrtou aktualizaci na základě mezinárodního hodnocení velkých VI, SR vydala svou první cestovní mapu až v roce 2021 a aktuálně jde spíše o mapování **zapojení do ESFRI**¹ a výčet výzkumných institucí, univerzitních vědeckých parků a center excellence. Tyto VI

¹ The European Strategic Forum on Research Infrastructures, <https://www.esfri.eu/>

primárně slouží dané instituci, ale nenabízejí služby pro ostatní externí uživatele. Co tedy chybí je sdružování těchto institucí do konsorcií s cílem vytvoření **oborových a technologických platform**.

- ČR má prostřednictvím účelové podpory a operačních programů rozvinutou **finanční podporu**, která směřuje do VI, což na Slovensku zcela chybí. V ČR je finanční alokace na VI již několik let zafixována a provoz VI tedy rozhodně není zafinancován ze 100%.
- Důležitým aspektem **spolufinancování VI** je tedy zpoplatnění uživatelů, které ovšem musí být stále cenově dostupné, aby zůstala VI přístupná i juniorním vědcům a studentům. Bazální financování VI je tedy jednoznačně nutné zachovat. Zároveň je **nutná změna i na straně grantových agentur**, které musí zahrnout poplatky za využití VI do způsobilých výdajů projektů, a to včetně interních fakturací realizovaných v rámci jedné instituce. Samozřejmě za splnění předpokladu, že existuje metodika pro stanovení poplatku a je zřejmé, co je v poplatku zahrnuto.
- Z hlediska **hodnocení VI** je potřeba se zaměřit na několik doporučení, která vycházejí rovněž z projektu INFRAM (TAČR): 1. nutnost připravit strategii pro VI, 2. ex ante hodnocení VI (některé stávající VI nenaplňují ani svou základní úlohu), 3. průběžné hodnocení a monitorování (monitorování by mělo být rozšířeno o výkonnostní indikátory), 4. financování (posílení finanční spoluúčasti provozovatele VI na krytí výdajů).
- Důležitou rovinou je i „**sebe-evaluace VI**“, kdy jsou se zapojením **Mezinárodních poradních rad (ISAB)** hodnoceny všechny jednotlivé součásti dané VI, která je na úrovni ministerské evaluace hodnocena jako celek. Tato výsledná evaluace provedená ze strany ISAB dané VI by měla být následně i součástí hodnocení ze strany poskytovatele. Je k zamyšlení, jak zajistit, aby hodnocení ISAB bylo objektivní a neovlivnitelné zevnitř VI.
- Klíčovou roli by měly mít **uživatelské výbory (tzv. user committees)**, protože VI by měla sloužit primárně uživatelům a ti by měli mít minimálně poradní hlas ve strategickém směřování VI.
- VI by měly být na institucionální úrovni realizovány prostřednictvím **sdílených laboratoří (tzv. Core Facilities)**, které slouží jako servisní střediska pro interní i externí uživatele. Nemělo by tedy jít o výzkumné skupiny, které nabízejí část volné kapacity na svém přístrojovém vybavení.
- VI by měly být **využívány komerčním sektorem**, ale nelze stanovit univerzální hranici nebo procento tohoto využití, protože se liší charakter jednotlivých VI.
- **Vznik, zánik i reorganizace** infrastruktur je přirozeným cyklem, který udržuje životaschopnost celého systému financování.

2. Reforma hodnocení vědy

Téma a účastníci panelové diskuse:

Hodnocení vědy se v poslední dekádě významně mění v souvislosti s tím, jak sektor výzkumu a inovací mění své zaběhlé publikační zvyklosti, jak roste množství i diversita vědeckých výsledků, náhled na excelentní vědu jako takovou i celkově potřeba **hodnocení jako strategického nástroje** podpory kvality vědeckého bádání. Otázky zaměřené na **změny a reformu hodnocení** na různých úrovních a různých typech organizací a na novinky v hodnocení reprezentované hnutím **CoARA**² spolu diskutovali:

- **Nikola Kostlánová**, vědecká tajemnice, CEITEC Masarykova univerzita, vedoucí fokusní skupiny Alliance4Life „Science Evaluation“
- **Pavel Doleček**, prorektor pro strategickou spolupráci a rozvoj, Univerzita Karlova
- **Ondřej Slabý**, předseda Agentura pro zdravotnický výzkum Ministerstva zdravotnictví
- **Pavol Šajgalík**, předseda Slovenské akademie věd

² The Coalition for Advancing Research Assessment, <https://coara.eu>



Hlavní sdělení a doporučení:

- Hodnocení vědy a výzkumu je klíčovým strategickým nástrojem rozvoje výzkumných institucí. Je však třeba se pečlivě věnovat **metodice hodnocení** a zvolit ji vhodně k objektům a cílům daného hodnocení.
- Základem hodnocení je dostatečná **komunikace cílů** hodnocení, **rolí** jednotlivců zapojených v hodnotícím procesu **i kontextu** např. celkové mise organizace, jejích zdrojů, plánů a vize apod.
- Smyslem hodnocení je zejména **poskytovat vedení** zpětnou vazbu, **solidní podklady pro strategická rozhodnutí a doporučení** hodnoceným jednotkám vedoucí ke zlepšení jejich vědecké excelence.
- Pro objektivní hodnocení kvality (excelence) vědy je nezbytné využít **peer review proces**, který je zcela realizovatelný **na úrovni hodnocení skupin a institucí**.
- Využití peer review je nicméně problematické je to ale pro **hodnocení dotačních projektů** poskytovateli posuzujících stovky až tisíce aplikací ročně, resp. hodnocení výzkumných institucí **na národní úrovni**, kde je peer review limitováno komplikovaným zajištěním kvalitních a dostatečně informovaných hodnotitelů.
- Peer review je důležité, neboť umožňuje hodnotit širší spektrum typů výsledků a vyhnout se tak tlaku na tvoření/**fabrikaci bibliometrizovatelných výsledků**, jejich následnému **statistickému hodnocení** a vytváření **zkreslených osobních identifikátorů** vědecké kvality.
- Propojení hodnocení dotačních projektů se **závazkem produkovat určité množství určitých typů výsledků** vede často k fabrikaci dat, dělení výsledků do menších celků i snížení kreativity ve výzkumu. Tato praxe zejména u poskytovatelů financí stále existuje, přestože je snaha o minimalizaci klíčových závazků plnění projektu na jakousi optimální hranici. **Hodnocení dopadu výzkumu** již ve fázi projektové žádosti vede k hyperbolizaci možných dopadů výzkumu a vytváření utopistických cílů. Přesto je pro posouzení reálného dopadu dotovaného výzkumu důležité a nelze ho opomíjet. Dopad by měl být hodnocen **s prioritami výzkumu** dané instituce i národními prioritami. Jejich dosahování, resp. nedosahování odráží míru dopadu.
- V ekonomických otázkách **otevřeného přístupu k publikacím** je nutno definovat politiku ČR a informovat vědeckou veřejnost o jednání s velkými vydavateli a efektivně využít finančních prostředků, které v systému existují.

Ondřej Slabý: „Na základě mých zkušeností neexistuje dobrý systém hodnocení vědy na národní úrovni. Jsou pouze více a méně špatné metodiky. Opravdu spravedlivě lze podle mě hodnotit vědu pouze na úrovni jednotlivých výzkumných týmů. A i toto tvrzení by jistě řada vědců rozporovala. Proto se musíme snažit o změnu a zlepšení.“

Pavel Doleček: „Ze zkušenosti z úrovně národní i institucionální považuji za základ soustavnou komunikaci, co se hodnocením sleduje, jakou má roli pro řízení lidí a procesů a jakou má roli v kontextu např. celkové mise organizace, jejích zdrojů, plánů a vize apod. Smyslem hodnocení je, aby poskytovalo vedení zpětnou vazbu, solidní podklady a vytvářelo správné motivace, tj. motivace adekvátní úrovni a předmětu hodnocení. Ty se liší na úrovni národní, institucionální, ale i projektové či individuální. U hodnocení institucí či fakult musí primárně dát základ pro manažerské rozhodnutí vedení, nikoli vybízet k mechanickému retrospektivně ukotvenému rozepisování. Řada nedorozumění pochází právě z prostého faktu zmatení úrovně nebo nedostatečně vysvětleného účelu hodnocení.“

Pavol Šajgalík: „Hodnocení dopadu výzkumu je pro posouzení jeho kvality naprosto klíčové a nelze ho opomíjet. V každé zemi by měly být stanoveny priority výzkumu. Jejich dosahování, resp. nedosahování je mírou dopadu.“
Ondřej Slabý: „Schopnost formulovat očekávané dopady již v prvotní fázi vytváření vědeckých hypotéz je nutností a ukazatelem potřebnosti daného výzkumu. Nelze však očekávat, že všechny dopady se projeví bezprostředně po ukončení projektu.“

3. Moderní a udržitelné HR ve vědě

Téma, panelistky a panelisté:

Co si představit pod abstraktním termínem **politika řízení/rozvoje lidských zdrojů** a jak se může uplatnit ve vědě? Jak velkou roli zde hrají **institucionální politiky, pravidla a procesy**, a jak významnou roli zde sehrávají konkrétní vedoucí výzkumných týmů? V současné době utváří prostředí rozvoje lidských zdrojů ve vědeckém prostředí značka „**HR Excellence in Research Award**“ (**HRS4R**), které je příležitostí pro cestu systematické a dlouhodobé změny v oblasti péče o pracovní podmínky vědeckých pracovníků a pracovnic. S odborným publikem sdíleli názory a vedli dialog:

- **Eliška Handlířová**, vedoucí kanceláře ředitele, vedoucí fokusní skupiny „HR and Mobility“
- **Tomáš Mozga**, projektový manažer, Biologické centrum Akademie věd České republiky, místopředseda CZARMA³
- **Zuzana Hrabovská**, vedoucí odboru vědy a výzkumu, Slovenská akademie věd
- **Barbora Wahlová**, personální manažerka, Masarykova univerzita, hodnotitelka HRS4R



Hlavní sdělení a doporučení:

- Nacházíme se ve fázi budování moderního HR ve vědě. Jedná se o významnou **kulturní změnu** od původní personalistické (papírové) práce k začlenění rozvojové politiky řízení lidských zdrojů (práce s lidmi). Zásadní je tlak i účelová podpora Evropské komise a grantových agentur, zejména certifikace **HR Excellence in Research Award** a požadavek Horizon Europe na **Plány genderové rovnosti**.
- Vzniká specializovaná profese „**HR partnera/manažera ve vědě**“, která pro svůj rozvojový potenciál láká do akademické a výzkumné sféry i HR specialist(k)y z firemního prostředí.
- Výhodou HR práce ve vědě, ve srovnání s korporátním světem, je mnohem větší **autonomie** a větší prostor pro **kreativní práci** ušitou na míru konkrétní organizace, což je také základním principem HR Excellence in Research Award.
- Zavádění HR Excellence in Research Award je **v ČR decentralizovaným procesem**, kdy ústavy fungují jako autonomní jednotky a řídí si vlastní strategii HR awards např. na úrovni jednotlivých fakult. **V SR je větší centralizace**, kdy je do strategie zapojena a zodpovídá za ni hlava instituce, tedy celá univerzita.
- V nejbližších letech bude klíčové udržet veškeré nové agendy v chodu, tedy zajistit jejich **udržitelnost** bez ohledu na přítomnost grantového financování.

³ Česká asociace manažerů a administrátorů ve výzkumu, <https://www.czarma.cz>

- Tvorba nových HR politik, procesů a systémů je náročný proces vyžadující veřejně deklarovanou **podporu ze strany vedení**, prakticky projevovanou v alokovaní **personálních a finančních zdrojů**. Klíčové je formulovat transparentní strategii a koncepce/politiky, tedy **transparentní pravidla**.
- Pro úspěšné zavedení a udržení moderní HR politiky vědecké instituce je velmi podstatné mít znalost **teorie řízení změny** (change management) a zkušenost s formováním **interní kultury organizace**.
- **Schopnost komunikovat** – a to jak pozitivní, tak zejména i negativní témata – spojená se zaváděním nových HR politik, může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu mnohaleté práce (nejen) na implementaci HR Excellence in Research Award. Účastníci a účastnice se shodli, že zaměstnanci velice oceňují otevřenou a transparentní komunikaci, jsou poté více ochotni přijmout změnu a chápat její důvody a potřeby.
- Kvalitní HR politiky musí vždy zahrnovat **perspektivu a zájmy tří základních skupin: vedoucích vědeckých pracovníků/pracovnic, vedení instituce**, ale také **zaměstnanců** či uchazečů o zaměstnání. Právě oblast moderního **recruitmentu**, tedy přilákání a nábor kvalitních vědců i administrativy je oblastí, kde je pro naše instituce značný potenciál. Přitom od důrazu na tvrdé kompetence je třeba přihlížet i k soft skills.

Tomáš Mozga: "Vše stojí a padá na lidech. Dobrý management instituce proto v první řadě investuje do kvalitních lidí. Nejlepší mozky a ruce získává v otevřených výběrových řízeních. Nové zaměstnance aktivně začleňuje do prostředí instituce a aktivně podporuje jejich profesní rozvoj. Dobrá instituce má také nastavený systém pravidelného hodnocení a zpětné vazby od zaměstnavatele k zaměstnancům, ale i obráceně od zaměstnanců k zaměstnavateli. Práce s lidskými zdroji (recruitment, onboarding, mentoring, professional growth, assessment) je dnes největší výzvou, kterou české výzkumné instituce potřebují a musí řešit."

Barbora Wahlová: „Jako personalisté máme díky projektu HR Excellence in Research unikátní příležitost spoluvytvářet jednotný Evropský prostor pro výzkum a inovace (European Research Area). Navrhujeme procesy a postupy, které podporují „výzkum bez hranic“ neboli volný pohyb výzkumných pracovníků a znalostí.“

Zuzana Hrabovská: „V čase neustálých změn, rozvoja informačných technológií, nástupu umelej inteligencie narastajú požiadavky najmä na kvalitu zamestnancov. Potrebu zmien potvrdzuje aj demografický vývoj, kedy starnutím populácie prichádza k poklesu množstva a kvality pracovnej sily. Prichádza k zmene postavenia ľudských zdrojov v prospech zvyšovania kvality života zamestnancov. K dôležitým parametrom pri rozhodovaní zamestnancov patrí značka organizácie, jeho imidž, podpora kariérneho rastu, ohodnotenie (nielen finančné), work-life balance, apod.“

4. Profesionalizace managementu vědy v prostředí výzkumných institucí a univerzit

Téma, panelistky a panelisté:

Na evropské úrovni prochází oblast managementu ve vědě vývojem k profesionalizaci a specializaci. Prosazuje se **profese manažera vědy** jako partnera, který se značnou měrou podílí na kvalitě vědeckého výkonu jednotlivců, výzkumných skupin i celé instituce. Máme na mysli nejen profesi projektových či grantových manažerů, ale i profese v dalších **rozvojových oblastech** v rámci **středního a vyššího managementu**, např. manažerů výzkumné infrastruktury, vědeckých tajemníků, koordinátorů mezinárodních vztahů, konzultantů pro etické otázky, PR manažerů, manažerů PhD studia, manažerů transferu technologií apod. Uvedené pozice mohou být **variantou úspěšné kariéry ve vědeckém prostředí** včetně kariéry po absolvování PhD studia. Je v našich zemích chápán a docenován význam a potenciál profesionálních manažerů ve vědě? Sdílení svých zkušeností a doporučení se ujali:

- **Zlatuše Novotná**, koordinátorka strategických partnerství, CEITEC MUNI, koordinátorka Alliance4Life
- **Zuzana Lisoňová**, vedoucí Oddělení vědecko-výzkumných projektů, Univerzita Komenského v Bratislavě, projektová manažerka ACCORD-UK a hlavní koordinátorka aliance ENLIGHT-RISE

- **Ida Součková Olšová**, vedoucí grantového oddělení, MUNI, předsedkyně CZARMA
- **Michal Otyepka**, ředitel CATRIN – RCPTM, ÚPOL a vedoucí laboratoře na IT4Innovations, VŠB-TUO v Ostravě, fyzikální chemik, trojnásobný řešitel ERC grantu a řešitel EIC Transition projektu, člen Vědecké rady Grantové agentury ČR pro oblast věd o neživé přírodě



Hlavní sdělení a doporučení:

- Profese **research manager** či **research professional** spadají do oblasti **tzv. research governance**, tedy oblasti strategického rozvoje a řízení instituce. Profesní združení EARMA⁴ na evropské úrovni a CZARMA na české úrovni jsou nositeli rozvoje a školení v této oblasti a pracují na uznání profese v rámci ekosystému vědy, výzkumu a inovací.
- **Partnerství vědce a manažera** je klíčové pro **rozvoj výborné vědy** a přínosné pro **top management instituce**. Pro úspěšnou spolupráci je přitom důležité vymezit si její rozměr, tedy vzájemné role a očekávání, aby mohlo dojít k symbióze. Vědci jsou schopni rozumět tomu, že potřebují vedení a směřování v určitých oblastech (např. evropské granty vedou vědce určitým směrem) a že současná projektová praxe by byla pro samotné vědce bez manažerů neudržitelná. Proto je nutný vzájemný respekt. Pochopení přínosů profese ze strany top managementu pak závisí na **kultuře instituce**.
- **Centra excellence/vysokoškolské ústavy** mají potenciál být iniciátorem progresivních změn v této oblasti, což je dáno i tlakem na financování z mezinárodních a externích zdrojů. Příklady dobré praxe jsou např. CEITEC nebo CATRIN.
- V praxi se ukazuje, že pro kvalifikaci **není nezbytné PhD studium**, nicméně **může být výhodou** zejména v počátku spolupráce pro jisté kompetence i pro rychlejší vznik důvěry a respektu ze strany vědců. Tvrdé kompetence se ale lze naučit a získat praxí, důležitější jsou **osobnostní předpoklady**, jako je ochota a zájem podávat výkon nad rámec „standardu“, vstřícnost, proaktivita a orientace na spolupráci a na hledání řešení, otevřená a upřímná komunikace, schopnost diplomatického jednání apod.
- **Bariéry pro nábor a vyškolení** odráží komplexnost a náročnost profese. Jsou to jak osobní bariéry, jako např. časová náročnost a stres spojený například s termíny podávání grantů, i systémové a finanční bariéry, jako finančně náročná školení, neexistence nebo malá dostupnost specializovaného vzdělávacího oboru, potřeba konkurenčně udržitelných mezd i po skončení projektů a dotačních programů, z nichž jsou někdy tyto pozice financovány, apod.
- **Struktura administrativy a managementu** ve vědeckých institucích budoucnosti by měla zahrnovat jak oblast klasické administrativní „back-office“, tak i rozvojovou složku „front-office“, přičemž obě jsou pro úspěch moderních institucí stejně potřebné a měly by proto fungovat v rovnováze.
- Za pozornost stojí i příklady, kdy **prorektorské a proděkanství** jsou otvírány i pro profesionály mimo sféru vědců a akademiků, kteří tak výzkumné instituce obohacují o zkušenosti a kontakty z veřejné sféry nebo businessu. Každopádně je důležité, aby dělba práce mezi akademiky a vědci na jedné straně a manažery vědy na druhé **nebyla dělbu nezodpovědnosti**, ale právě naopak.

⁴ European Association of Research Managers and Administrators, <https://earma.org>

Ida Součková Olšová: „Ano, můžu před dovolenou na dosud nepoznaném místě strávit spoustu času hledáním nejvýhodnějšího spojení, hotelů, jejich recenzí, míst k vidění, ale možná bude lepší nechat to na někom, kdo lokalitu zná, má místní kontakty a ví, co je dobré vidět a zažít. A někdy se vyplatí konzultace i o místech, která si myslím, že dobře znám.“

Michal Otyepka: *Financování vysokoškolských ústavů vyžaduje multizdrojové financování, jehož těžiště leží zejména v mezinárodních projektech. Úspěch v mezinárodní konkurenci vyžaduje naprosto profesionální přístup a úzkou spolupráci vědce a projektového manažera od grantové žádosti, přes implementaci projektu, až po oblast transferu výsledků vědy a výzkumu. Vysokoškolské ústavy díky tomu kumulují jedinečné know-how, které má potenciál iniciovat pozitivní změny nejen v managementu vědy a výzkumu na vysokých školách, ale i v oblasti vzdělávání, samotné vědy a výzkumu a transferu poznatků vědy a výzkumu do praxe. Vysokoškolské ústavy se mohou stát klíčovým nástrojem pro další rozvoj výzkumných univerzit tak, aby se staly skutečnými centry vzdělanosti a pokroku ve společnosti.*

5. Závěrem

Konference Strategické řízení vědy na národní a institucionální úrovni navázala na **národní kulaté stoly o vědní politice „Jak pomoci pozitivní změně?“**, které se v rámci Alliance4Life v roce 2019 uskutečnily v Praze a v Bratislavě, a je zároveň třetím ročníkem konference **Institucionální management ve vědě**, kterou organizoval CEITEC MUNI v letech 2018 a 2019. Podobné konference a kulaté stoly na podporu pozitivních změn výzkumné a inovační politiky se konají ve všech jedenácti zemích, které Alliance4Life působí.

Alliance4Life sdružuje **dvanáct výzkumných institucí a univerzit z jedenácti zemí střední a východní Evropy**, které se rozhodly sdílet své zkušenosti s překonáváním bariér i specifík v oblasti vědní politiky na národní úrovni i svou institucionální dobrou praxi, která již přináší pozitivní změny. Cílem aliance je přispět k **pozvednutí úrovně věd o živé přírodě** v zemích, které v rámci Evropské unie zaostávají jak celkově v excelenci výzkumu, tak v transferu znalostí směrem k inovacím. Za hlavní faktory rozhodující o dlouhodobém úspěchu vědecké instituce, kterého není možné dosáhnout bez spokojenosti a motivace vynikajících vědců, přitom považuje jednak **institucionální úroveň**, zejména **pracovní prostředí, kulturu a existenci strategie**, ale také **podmínky**, které dávají prostředí vědy rámec **na národních úrovních**.

Kontakt: Zlatuše Novotná, zlatuse.novotna@ceitec.muni.cz



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 964997. This document reflects the view of Alliance4Life's consortium and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.