

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE



STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE V MANAGEMENTU  
VYSOKÝCH ŠKOL

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Management vědy

**Autor:** Ing. Tomáš Kopta, Ph.D.

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Strategie udržitelného rozvoje v managementu vysokých škol*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 29. 3. 2024

Podpis .....

### **Poděkování**

Děkuji panu doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za vstřícné a inspirativní vedení při tvorbě diplomové práce, kolegům z UPOL a účastníkům projektu Unilead za spolupráci. Zároveň děkuji své rodině za významnou podporu při studiu.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Ing. Tomáš Kopta, Ph.D.</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Management vědy</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Management vědy</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Strategie udržitelného rozvoje v managementu vysokých škol
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce se zabývá problematikou udržitelného rozvoje v prostředí veřejných vysokých škol. Teoretická část práce se zaměřuje na principy udržitelného rozvoje, legislativní rámec, metody hodnocení a implementace tohoto konceptu v prostředí vysokých škol. V empirické části bylo provedeno dotazníkové šetření na 23 veřejných vysokých školách v ČR s cílem zjistit, jak probíhá implementace strategie udržitelného rozvoje v jejich managementu. Získaná data byla analyzována a prezentována pomocí tabulek a grafů doplněných o komentáře. Závěrečná část práce se pak věnuje shrnutí výzkumných zjištění a diskuzi.
<b>Klíčová slova:</b>	Udržitelný rozvoj, veřejné vysoké školy, management, strategie, implementace
<b>Title of Thesis:</b>	Sustainable Development Strategy in Higher Education Management
<b>Annotation:</b>	The diploma thesis deals with the issue of sustainable development in the conditions of public universities. The theoretical part of the work focuses on the principles of sustainable development, the legislative framework, evaluation methods and implementation of this concept in the environment of universities. In the empirical

	part, a questionnaire survey was conducted at 23 public universities in the Czech Republic, with the aim of finding out how the implementation of the sustainable development strategy in their management is taking place. The obtained data were analysed and presented using tables and graphs supplemented with comments. The final part of the work is devoted to a summary of the research findings and a discussion.
<b>Keywords:</b>	Sustainable development, public universities, management, strategy, implementation
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<b>Příloha 1:</b> Online dotazník <b>Příloha 2:</b> Tabulka č. 1: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií Tabulka č. 2: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií v horizontu 1–2 let Tabulka č. 3: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru naplnění oblastí UR
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	125
<b>Rozsah práce:</b>	100 s. (129 414 znaků s mezerami)

# OBSAH

Úvod.....	7
1. Principy udržitelného rozvoje.....	8
2. Legislativní rámec a hodnocení udržitelnosti.....	14
3. Udržitelný rozvoj na vysokých školách.....	18
3.1 Primární činnost VŠ – výuka a výzkum.....	19
3.2 Provoz VŠ.....	23
3.2.1 Odpady.....	23
3.2.2 Voda a biodiverzita.....	24
3.2.3 Stravování.....	26
3.2.4 Energetický management.....	26
3.2.5 Zelená výstavba.....	27
3.2.6 Udržitelná IT.....	28
3.2.7 Udržitelná mobilita.....	29
3.2.8 Odpovědné nakupování.....	30
3.2.9 Marketing a komunikace.....	30
3.3 Sociální pilíř na VŠ.....	31
4. Implementace a management udržitelnosti na vysokých školách.....	33
4.1 Organizační struktura.....	37
4.2 Organizační dokumenty.....	39
5. Iniciativy projektu Unilead.....	41
6. Výzkumná část.....	42
6.1 Formulace výzkumného problému.....	42
6.2 Výzkumná otázka.....	42
6.3 Výzkumná metoda a realizace výzkumného šetření.....	44
6.4 Výsledky výzkumu.....	47
6.5 Výzkumné závěry a diskuze.....	63
Závěr.....	68
Literatura a zdroje.....	70
Seznam zkratk.....	81
Seznam obrázků a grafů.....	83
Seznam tabulek.....	84
Seznam příloh.....	84

# ÚVOD

Otázky ohledně vlivu naší civilizace na životní prostředí a zdroje se poprvé začaly objevovat před více než 200 lety. Na mezinárodní úrovni panuje shoda na nutnosti implementace principů udržitelnosti do řady oblastí lidských činností, včetně státní správy a tvorby politik. Prostředí vysokých škol není výjimkou a mělo by být v uplatňování těchto principů příkladem. Tato práce se zaměřuje na analýzu principů udržitelného rozvoje v prostředí vysokých škol. Cílem diplomové práce bylo charakterizovat aktuální stav v zavádění strategie udržitelnosti v managementu veřejných vysokých škol v ČR.

V teoretické části práce se věnovala pozornost principům udržitelného rozvoje, jeho legislativnímu rámci a metodám hodnocení. Blíže bylo pojednáno o této problematice v prostředí vysokých škol v oblastech primární činnosti, provozu a sociálním pilíři. V rámci implementace do managementu vysokoškolských institucí byla prezentována organizační struktura a organizační dokumenty. Rovněž byl představen projekt Unielad, na jehož aktivity tato diplomová práce navazovala.

V empirické části diplomové práce bylo zjišťováno, jak dochází k implementaci strategie udržitelného rozvoje v managementu veřejných vysokých škol prostřednictvím dotazníkového šetření. Výzkumu se účastnilo 23 veřejných vysokých škol v ČR, které odpovídaly na online dotazník obsahující 54 otázek. Zjištěné odpovědi byly analyzovány a prezentovány prostřednictvím tabulek a grafů s doprovodným komentářem. Závěrečná část práce se věnuje výzkumným závěrům a diskuzi.

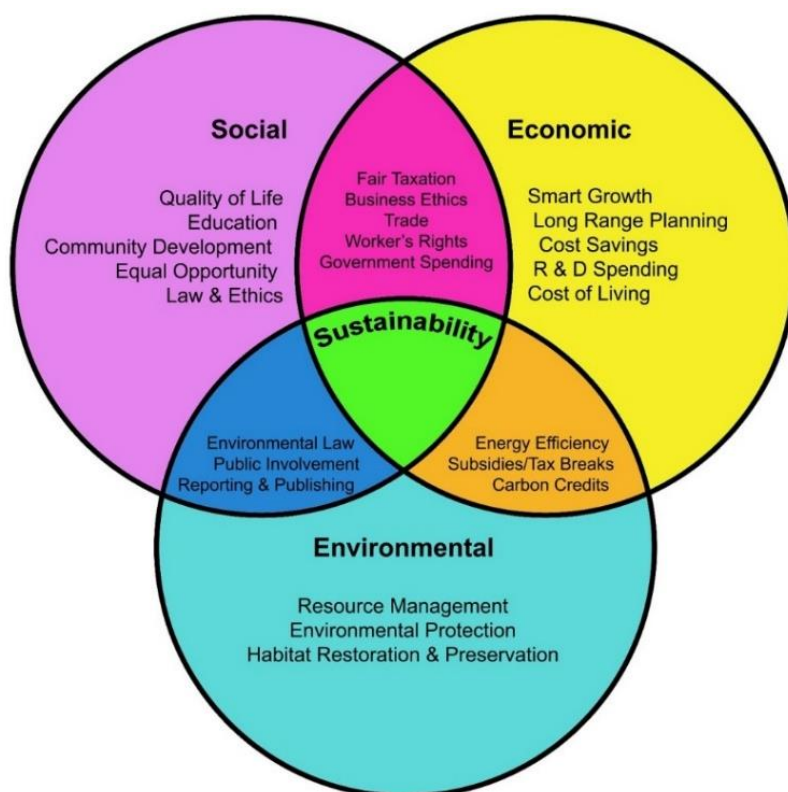
Během tvorby diplomové práce byly využity technické prostředky a software (ChatGPT 3.5, Google Translate) pro účely překladů a interpretace informací. Zpracování dat a vizualizace proběhlo s využitím Microsoft Excel a Statistica 14. Pro dotazníkové šetření byla využita platforma Microsoft Forms. Vybrané obrázky jsou zpracovány ve zdrojovém jazyce.

## 1. Principy udržitelného rozvoje

Populační teorie, publikovaná v roce 1789, předpokládala, že růst populace má geometrické tempo, ale růst obživy může růst jen aritmetickou progresí. Z toho plyne předpoklad, že potřeby rostoucí populace převýší možnosti přírodních zdrojů tyto potřeby uspokojovat (Rostow & Rostow, 1978). Následující technologický pokrok a rozvoj zemědělských systémů však zajistil, že tenkrát nedošlo k předpovídaným hrozbám nedostatku potravin (Baumol, Litan & Schramm, 2007). Později se začaly objevovat globální obavy ze zhoršování životního prostředí a znečištění v důsledku využívání neobnovitelných zdrojů pro zajištění ekonomického růstu (Paxton, 1993). Jak uvádí Dernbach (2003), udržitelný rozvoj (dále také jako UR) získal mezinárodní uznání na první světové konferenci OSN o životním prostředí ve Stockholmu v roce 1972. V návaznosti na konferenci byl ustanoven program OSN pro životní prostředí (UNEP), jehož posláním je „inspirovat, informovat a umožnit národům a lidem zlepšit kvalitu života, aniž by byla ohrožena kvalita života příštích generací“ (UNEP, 2024). Koncept UR se nicméně dostal do popředí zájmu až v roce 1987 po publikaci Brundtlandovy zprávy „Naše společná budoucnost“, která definovala potřebu integrace ekonomického rozvoje, ochrany životního prostředí a sociální spravedlnosti a začlenění. Nepochybně významným milníkem udržitelného rozvoje byla konference OSN o životním prostředí a rozvoji v Rio de Janeiro v roce 1992. Výsledkem konference bylo přijetí „Agendy 21“, jako jednoho ze základních dokumentů udržitelného rozvoje a „Deklarace z Ria“, která obsahovala zásady UR a pak příprava dalších dohod (Úmluva o biologické rozmanitosti, Úmluva o změně klimatu) (Whitfield, 2023, Mensah, 2019). Dále lze zmínit Světový summit o udržitelném rozvoji v Johannesburgu v roce 2002, který obnovil mezinárodní závazek prosazování UR. Paul (2008) v rámci realizovaných konferencí pozoruje posun v politické



debatě od primárního důrazu na environmentální otázky (Stockholm 1972), přes společné zaměření na environmentální, sociální a ekonomický rozvoj (Rio de Janeiro 1992), až k pravděpodobně primárnímu důrazu na snižování chudoby (Johannesburg 2002). V Rio de Janeiro pak po dvaceti letech, v roce 2012, proběhla další významná událost – Konference OSN o udržitelném rozvoji, často nazývaná Summit Rio+20, ve kterém státy potvrdily závazky ke všem předchozím dohodám, plánům a cílům UR a zavázaly se k vytvoření „Cílů udržitelného rozvoje (SDGs)“ (Whitfield, 2023). 17 konkrétních cílů udržitelného rozvoje (SDGs) bylo přijato jako součást „Agendy 2030“ na summitu OSN o UR, kterou v New Yorku v roce 2015 podepsaly země z celého světa. Ve stejném roce rovněž proběhla „Pařížská dohoda o změně klimatu“. Každoroční monitorování a hodnocení cílů UR je v gesci „Politického fóra na vysoké úrovni“ (HLPF), jakožto hlavní platformy OSN pro tuto problematiku (United Nations, 2023a).



Obrázek č. 1: Schéma třech pilířů udržitelnosti (Wanamaker, 2023)

Jak ukazuje obr. č. 1, je jasné, že lidská činnost má dopad na životní prostředí, ekonomiku a společnost. Snahou UR je tedy dosažení rovnováhy těchto základních pilířů při zajištění ekonomického růstu, ekologické integrity a sociálního blahobytu. Jednotlivé oblasti jsou vzájemně propojeny a mohou sloužit jako podklad pro klíčová rozhodnutí (Wanamaker, 2023; Mensah, 2019). Pod pojmem *ekonomická udržitelnost* si lze představit schopnost zajistit ekonomický rozvoj bez toho, aby následující generace byly omezeny v uspokojování svých potřeb (Lobo et al., 2015). Zatímco v rámci *sociální udržitelnosti* jde o zajištění kvalitního života jednotlivců i celé společnosti (zdravotní péče, vzdělání, rovnost, mír apod.) (Saitha, 2006). *Environmentální udržitelnost* řeší to, aby životní prostředí zůstalo produktivní v souvislosti s našimi potřebami a zároveň odolné snést environmentální zátěž (Brodhag & Taliere, 2006). Můžeme se také setkat s pojmem *institucionální udržitelnost*, která je popisována jako schopnost různých institucí udržovat rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními cíli a souvisí s rozhodováním a implementací politiky udržitelnosti v instituci (Pfahl, 2005). Zřejmě nejčastěji citovanou definicí UR je ta, která definuje udržitelný rozvoj jako rozvoj uspokojující potřeby současné generace bez toho, aby byla ohrožena schopnost budoucí generace uspokojovat jejich potřeby (Schaefer & Crane, 2005). Jiří Wilhelm, emeritní rektor Karlovy univerzity, upozorňuje na odlišnost od běžných definic v exaktních vědách, kdy v tomto případě nemusíme znát potřeby příštích generací a neumíme tedy posoudit, jestli je svým současným jednáním omezujeme (Hönigová, 2005). I když by pojmy jako udržitelnost a udržitelný rozvoj mohly být brány jako synonyma, jedná se o odlišné koncepty. Podle Diesendorf (2000) je udržitelnost výsledkem procesu UR. Obdobně pak Gray (2010) uvádí, že udržitelnost znamená určitý stav a UR je samotný proces, vedoucí k jeho dosažení. Základní definici UR lze dále doplnit o výklad ze Strategie udržitelného rozvoje EU, která vysvětluje, že jde o *zajištění kapacity Země podporovat život na všech úrovních*

rozmanitosti při uplatňování principů demokracie, solidarity, rovnosti pohlaví a příležitosti, dodržování základních práv a právního státu. Pro dosažení cílů (blahobyt pro všechny generace) je nutno zajistit rozvoj dynamické ekonomiky s plnou zaměstnaností, vysokou úroveň vzdělání a zdravotní péče, sociální a teritoriální soudržnost a ochranu životního prostředí, a to ve světě, který je bezpečný a respektuje kulturní diverzitu (Whitfield, 2023). Udržitelný rozvoj se dnes stal široce využívaným konceptem a všudypřítomným pojmem mezinárodních rozvojových agentur, tématem vědeckých konferencí nebo heslem ekologických aktivistů (Ukaga, Maser & Reichenbach, 2011). Vzhledem ke své popularitě zmiňují Mensah a Enu-Kwesi (2019) riziko, že se UR stane módní a rétorickou frází, kterou všichni skloňují, ale nikdo ji přesně nedefinuje. Můžeme se rovněž setkat s pesimistickými pohledy na koncept udržitelnosti, prezentující názor, že jedině masivní přírodní, ekonomické a sociální katastrofy mohou lidstvo donutit k nějakým změnám ve způsobu chování, případně pak názor, že pojem „trvalá udržitelnost“ se změní v pojmy „setrvalá stagnace“ a „snesitelný úpadek“ (Damohorský, 2005).

Podle Ruggerio (2021) by koncept UR měl zahrnout ekologické, sociální, ekonomické a politické faktory; dále by měl brát v úvahu mezigenerační a vnitrogenerační spravedlnost a v neposlední řadě by měl akceptovat vazbu mezi socioekologickými systémy a jejich okolím.

Na definici cílů udržitelného rozvoje (SDGs) se podílela řada stakeholderů (podnikatelská sféra, akademické obce, občané členských států OSN). Tyto cíle navazují na agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs) a skládají se ze 17 cílů a řady podcílů (celkem 169), řešících hlavní otázky světové populace 21. století – environmentální udržitelnost, sociální začlenění, ekonomický rozvoj, mír, spravedlnost, řádnou veřejnou správu a partnerství (OSN, 2023; Gigliotti, Schmidt-Traub & Bastianoni, 2019). Podle Mensah (2019) je obecným cílem

SDGs dosažení sociálního pokroku, ekonomického růstu a ekologické rovnováhy.

Cíle UR podle agendy 2030 (United Nations, 2023b) jsou následující:

- Cíl 1. Ukončit chudobu ve všech podobách na celém světě.
- Cíl 2. Ukončit hlad, zjistit potravinovou bezpečnost a lepší výživu a podporovat udržitelné zemědělství.
- Cíl 3. Zajistit všem zdravý život a blahobyt.
- Cíl 4. Zaručit inkluzivní a spravedlivý přístup ke kvalitnímu vzdělání a podporovat možnosti celoživotního učení.
- Cíl 5. Zajistit rovnost pohlaví a posílit postavení žen a dívek.
- Cíl 6. Zajistit dostupnost vody a udržitelný management vody a hygieny.
- Cíl 7. Zabezpečit přístup k dostupné, spolehlivé, udržitelné a moderní energii.
- Cíl 8. Podporovat udržitelný, inkluzivní hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny.
- Cíl 9. Vytvořit odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelný průmysl a inovace.
- Cíl 10. Snížit nerovnosti uvnitř jednotlivých zemí a mezi nimi.
- Cíl 11. Udělat města a sídla inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná.
- Cíl 12. Zajistit udržitelné způsoby výroby a spotřeby.
- Cíl 13. Přijmout opatření k odvrácení změny klimatu a jejím dopadům.
- Cíl 14. Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje.
- Cíl 15. Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit v lesích, bojovat proti desertifikaci, zastavit a zvrátit degradaci půdy a ztrátu biologické rozmanitosti.
- Cíl 16. Podporovat společnosti, směřující k mírovému a inkluzivnímu rozvoji, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvářet efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.

- Cíl 17. Posílit prostředky implementace a oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj.

Jednotlivé cíle mají své oficiální grafické vyjádření viz obr. č. 2.



Obrázek č. 2: Grafické zobrazení 17 cílů udržitelného rozvoje (TRELLO, 2023)

## 2. Legislativní rámec a hodnocení udržitelnosti

Evropská unie a její členské státy deklarovaly svou průkopnickou roli v realizaci Agendy 2030. Evropská komise potvrdila začlenění cílů udržitelného rozvoje (SDGs) do svých programových priorit, politik a iniciativ EU (Cvachovcová & Polášek, 2020). Lisabonskou smlouvou došlo k formalizaci právního závazku EU k udržitelnému rozvoji. Zmínky o UR je možné najít ve Smlouvě o Evropské unii a Smlouvě o fungování Evropské unie. Unie je právně zavázána usilovat o UR jak uvnitř, tak i ve vztazích mimo EU. Dále je zajištěno, aby i budoucí legislativa EU odpovídala principům UR (Evropská komise, 2023a). V České republice je UR definován v Zákoně o životním prostředí č. 17/1992 Sb. následovně: *„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“* (ČSFR, 1992).

Vrcholným orgánem UR v ČR je „Rada vlády pro udržitelný rozvoj“, jejíž činnost je zajišťována na Ministerstvu životního prostředí. „ČR 2030“, jakožto vládou schválený klíčový dokument pro oblast udržitelného rozvoje, shrnuje v šesti klíčových oblastech rozvoj, identifikuje rizika, zmiňuje příležitosti a formuluje strategické i specifické cíle pro každou oblast (MŽP, 2023).

Evropská komise představila v roce 2019 „Zelenou dohodu pro Evropu“ (tzv. Green Deal), jejíž cílem je učinit hospodářství Unie udržitelným. Tato transformace má vést k tomu, že se Evropa stane prvním klimaticky neutrálním kontinentem na světě. Počítá se rovněž s podporou v oblasti výzkumu vzdělávání (Evropská komise, 2023b). Je nutno poznamenat, že tento dokument také doprovází kritika. Například Houska (2023) uvádí, že Zelená dohoda sice představuje cestu k modernizaci ekonomiky a bude přinášet dlouhodobé výhody, nicméně z krátkodobého hlediska povede ke zvýšeným nákladům a potenciálním zásahům do zájmů některých skupin.

O tom už politici tolik nemluví, což se zřejmě stává příčinou politických problémů v některých zemích.

Pro hodnocení pokroku v plnění cílů UR existují tzv. SDGs indikátory. Tento globální indikátorový rámec obsahuje 231 dílčích indikátorů a je považován za klíčový nástroj hodnocení úspěchů a nedostatků v naplňování 17 SDGs a dalších cílů, stanovených v Agendě 2030 (United Nations 2023c).

V souvislosti s udržitelností a odpovědností firem lze zaznamenat pojmy jako je ESG (Environment, Social, Governance) a CSR (Corporate Social Responsibility). CSR lze definovat jako dobrovolný závazek společností začlenit do svého fungování sociální a environmentální aspekty. Prostřednictvím ESG reportingu organizace deklaruje, že se ve svém podnikání zaměřuje na hodnocení faktorů, které mají vliv na oblast životního prostředí, sociální odpovědnosti a správy a poskytuje tedy svému okolí informace o své udržitelnosti. Podle nové směrnice (Corporate Sustainability Reporting Directive) musí velké podniky již za rok 2024 podávat zprávy o své udržitelnosti (Evropská komise, 2023c; Evropská komise, 2023d).

Ekonomická globalizace má jednoznačný dopad na naši společnost a fungování organizací. I v prostředí vysokých škol se objevuje konkurenční srovnávání na mezinárodní úrovni a hodnocení sociálních aspektů. Populárním nástrojem na hodnocení vysokoškolských institucí na základě různých kritérií jsou tzv. univerzitní žebříčky (Heffernan, & Heffernan, 2018; Johnes, 2018). Většina světových univerzitních žebříčků hodnotí celkovou výkonnost zejména na základě hodnocení oblasti výuky a výzkumu (Muñoz-Suárez, Guadalajara & Osca, 2020).

Provoz univerzitních kampusů (např. doprava, nakládání s odpady, spotřeba energie) má jednoznačný dopad na životní prostředí, a proto považují Parvez a Agrawal (2019) za důležité začlenit hodnocení environmentálních faktorů do hodnotících žebříčků univerzit. Burmann et al. (2021) diskutují o nedostacích v transparentnosti některých žebříčků, což podkopává

důvěryhodnost hodnocení a omezuje jejich vliv při dosahování cílů, kterým mají sloužit. Nicméně řada autorů (Ozdemir, Kaya & Turhan, 2020; Caeiro et al. 2020) uvádí, že by univerzity mohly být příkladem environmentálního managementu pro společnost a mohou podporovat kulturu udržitelnosti prostřednictvím výuky, výzkumu apod.

K tradičním univerzitním žebříčkům patří QS World University Rankings, který od roku 2023 zahrnuje také hodnocení dopadu na životní prostředí a společnost. Hodnocení je založeno na několika indikátorech. V první sekci věnované environmentálnímu dopadu se hodnotí samotné budování udržitelné instituce (členství ve spolcích, existence strategie udržitelnosti nebo zprávy o emisích), výzkum (témata v souladu s cíli UR OSN) nebo začlenění udržitelnosti do studijních programů. Ve druhé sekci je řešen sociální dopad s indikátory jako je rovnost (genderové vyvážení, podpora osob se specifickými potřebami), výměna znalostí, dopad vzdělávání (sebehodnocení a postavení v rámci vědních oborů), zaměstnatelnost a nakonec kvalita života (jakou měrou instituce vytváří vhodné místo pro studium, výzkum a život) (Vědavýzkum.cz, 2023). V tomto žebříčku udržitelnosti se aktuálně nacházejí pouze 4 české univerzity (Univerzita Karlova, Masarykova univerzita, Česká zemědělská univerzita v Praze a Univerzita Palackého v Olomouci), které obsadily pořadí mezi 161. a 500. ze 700 hodnocených vysokých škol (QS, 2024). Dalším z udržitelných žebříčků je UI GreenMetric World University Ranking, který hodnotí „zelené kampusy“ a environmentální udržitelnost prostřednictvím 39 ukazatelů v 6 kritériích. V tomto hodnocení se v rámci České republiky, kromě výše zmíněných, nachází také Mendelova univerzita v Brně, Univerzita Hradec Králové a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. České univerzity zaujaly v žebříčku pořadí mezi 36. – 845. místem z 1185 univerzit (UI, 2024). Kromě univerzitních žebříčků je potřeba také zmínit Index environmentální udržitelnosti (Environmental Sustainability Index), který byl vytvořen



spoluprací amerických univerzit v Columbii a Yale, a patří mezi nejznámější indikátorový rámec (Moldan, 2005).

Na úrovni univerzity, regionu, i v mezinárodním kontextu existují různé soutěže o udržitelný kampus. Jak srovnávají Alshuwaikhat et al. (2017), vítězné univerzity pocházejí většinou z tzv. vyspělých zemí, kde je problematice udržitelnosti věnována větší pozornost. Lze zmínit například ISCN Excellence Awards, jakožto cenu mezinárodní sítě udržitelných kampusů (ISCN, 2023). Příkladem může být také vlastní reportovací rámec k měření výkonnosti vysokých škol v oblasti udržitelnosti – STARS (The Sustainability Tracking, Assessment Rating System), převážně oceňující univerzity z USA, ale také z Maďarska, Irska nebo Řecka (STARS, 2019).

### 3. Udržitelný rozvoj na vysokých školách

Ohlas UR v materiálech a dokumentech, týkajících se školství, najdeme jistě mnoho, týkají se ovšem zejména nižších stupňů vzdělávání. Prostředí vysokých škol je často opomíjeno, i když je nutno konstatovat, že vysoké školy v prosazování principů udržitelnosti stály vždy v čele (Moldan, 2005). První prohlášení o udržitelnosti ve vysokoškolském vzdělávání lze nalézt v Deklaraci z Talloires z roku 1990. Tento deklarační plán, který podepsalo přes 350 zástupců univerzit ve více než 40 zemích, popisuje začlenění udržitelnosti a environmentální gramotnosti do výuky, výzkumu a provozu univerzit a jejich působení navenek (Wright, 2002). Dnes také existuje iniciativa OSN pro vysoké školství, která každoročně pořádá tzv. HESI Global Forum (Higher Education Sustainability Initiative). Poslední akce v roce 2023 byla zaměřena na výzvy a příležitosti pro zotavení z COVID-19 a plnou implementaci Agendy 2030 (HESI, 2024).

Ozdemir, Kaya a Turhan (2020) popisují vysoké školy jako jednotky, na kterých probíhá řada komplexních procesů (např. vzdělávání, laboratorní činnosti, doprava) s mnoha vstupy a výstupy. Podle autorů je obecnou snahou udržitelné výroby to, aby tyto činnosti měly minimální dopad na životní prostředí. Velazquez et al. (2006) popisují udržitelnou univerzitu jako organizaci, která na všech úrovních aktivně řeší snižování negativních environmentálních, ekonomických, společenských a zdravotních dopadů, vznikajících při využívání zdrojů, a napomáhá tím společnosti (výzkumem, výukou a partnerstvím) k přechodu na udržitelný životní styl. Vysoké školy jsou podle Trencher et al. (2017) pod rostoucím tlakem, aby ve spolupráci se společensky zainteresovanými stranami posouvaly udržitelnost právě šířením znalostí a společenskou transformací. Univerzity, obdobně jako veřejný a soukromý sektor, přijaly udržitelnost do své agendy v oblasti vzdělávání, výzkumu a provozu kampusu. Někdy je ovšem popisována

nedostatečná integrace principů UR do všech oblastí vysokých škol (Velazquez, 2006; Lozano et al. 2015). Moldan (2005) dále uvádí, že univerzity sice bývají zdrojem nových myšlenek, převratných koncepcí a inspirací pro celou společnost, a to nejen pro oblast udržitelného rozvoje, na druhou stranu jsou často konzervativní a drží se pevně svých tradic.

V souvislosti s udržitelnými kampusy vysokých škol lze zaznamenat pět hlavních oblastí: výuka, výzkum, provoz, řízení a komunitní angažovanost (Alshuwaikhat et al., 2017). Následující podkapitoly se budou zaměřovat na vybrané oblasti vysokoškolského prostředí, kde se dají principy UR integrovat.

### **3.1 Primární činnost VŠ – výuka a výzkum**

Podle Mensah (2019) by vzdělávání v oblasti udržitelného rozvoje mělo být všeobecně podporováno a mělo by zajistit, aby lidé tomuto konceptu rozuměli a byli aktivní v odpovědném přístupu v oblastech životního prostředí, ekonomiky, sociálních témat a správy.

Dlouhá a Burandt (2015) uvádějí, že pro implementaci udržitelnosti ve vzdělávání na vysokých školách je nutný transdisciplinární přístup se zapojením mnoha zúčastněných stran. Jde tedy nejen o inovaci kurikulární, ale také institucionální a v rámci vzdělávací politiky. Ve vztahu k environmentálnímu vzdělávání přináší zajímavou myšlenku Nedomová (2005), která konstatuje, že pro řešení environmentálních problémů (přechod z lineárního k cirkulárnímu ekonomickému modelu) je důležitý proces učení se od přírody, nikoliv o přírodě.

Můžeme zaznamenat mnoho vysokých škol, nabízejících studijní programy zaměřené na udržitelnost, ať už přímo, nebo v návaznosti na specifickou problematiku. V mezinárodním měřítku, při využití komerčního vyhledavače a hledaného slova „sustainability“, lze najít stovky magisterských studijních

programů na celém světě. Z přehledu je zřejmé, že jsou do problematiky udržitelnosti zahrnuty téměř všechny oblasti (tab. č. 1).

Název studijního programu	Bližší informace ve zdroji
Ageing and Social Change, Master's Programme	<a href="https://liu.se/">https://liu.se/</a>
Air Quality Solutions – MSc, Sustainable Cities - MSc	<a href="https://www.leeds.ac.uk/">https://www.leeds.ac.uk/</a>
Energy and Environmental Sciences MSc	<a href="https://www.rug.nl/">https://www.rug.nl/</a>
Environment & Sustainable Development – MSc	<a href="https://www.gla.ac.uk/">https://www.gla.ac.uk/</a>
Environmental, Social, Governance (ESG) Management MSc	<a href="https://www.kcl.ac.uk/">https://www.kcl.ac.uk/</a>
MSc Digital Technology for Sustainable Agriculture	<a href="https://www.ucd.ie/">https://www.ucd.ie/</a>
MSc in Leading Sustainable Transformations	<a href="https://masters.em-lyon.com/">https://masters.em-lyon.com/</a>
Sustainable Food and Natural Resources MSc	<a href="https://cat.org.uk/">https://cat.org.uk/</a>
Sustainable Viticulture and Enology MSc	<a href="https://international.unicatt.it/">https://international.unicatt.it/</a>
Advanced Sustainable Design MSc	<a href="https://www.wlv.ac.uk/">https://www.wlv.ac.uk/</a>
Sustainable Systems MS	<a href="https://www.rit.edu/">https://www.rit.edu/</a>
Sustainability in Fashion and Creative Industries MA	<a href="https://www.amdnet.com/">https://www.amdnet.com/</a>

Tabulka č. 1: Ukázka studijních programů zaměřených na „sustainability“ (Zdroj: autor)

Se zaměřením na bioekonomiku a cirkularitu pak můžeme nalézt další příklady viz tab. č. 2.

Název studijního programu	Bližší informace ve zdroji
Master of Science in Circular Economy	<a href="https://www.ntnu.edu/">https://www.ntnu.edu/</a>
Master's Programme in Circular Economy	<a href="https://www.lut.fi/">https://www.lut.fi/</a>
International Master's Programme on Circular Economy	<a href="https://www.uni-graz.at/">https://www.uni-graz.at/</a>
Bioeconomy (Master's)	<a href="https://www.uni-hohenheim.de/">https://www.uni-hohenheim.de/</a>
Bioeconomy	<a href="https://www.tum.de/">https://www.tum.de/</a>

Tabulka č. 2: Ukázka studijních programů zaměřených na „bioekonomiku“ a „cirkularitu“ (Zdroj: autor)

Na základě standartního průzkumu studijních programů a oborů v ČR prostřednictvím vyhledavače Google lze najít mnoho případů. Velmi často nalezneme vazbu na environmentální hledisko, jakožto třetí pilíř udržitelnosti, případně vazbu na udržitelnost nebo cirkularitu. Nutno poznamenat, že následující demonstrativní výčet (tab. č. 3) zdaleka nepojímá všechny programy a obory.

Název studijního programu	Bližší informace ve zdroji
Environmental Data Science, Environmental Modelling	<a href="https://www.czu.cz/">https://www.czu.cz/</a>
Water and Environmental Engineering	<a href="https://www.cvut.cz/">https://www.cvut.cz/</a>
Environmental Sciences and Engineering	<a href="https://www.vut.cz/">https://www.vut.cz/</a>
Environmentální studia, Životní prostředí a zdraví	<a href="https://www.muni.cz/">https://www.muni.cz/</a>
Environmentální a rozvojová studia	<a href="https://www.upol.cz/">https://www.upol.cz/</a>
Environmentální inženýrství	<a href="https://www.tul.cz/">https://www.tul.cz/</a>
Environmentální bezpečnost	<a href="https://www.utb.cz/">https://www.utb.cz/</a>
Environmentální inženýrství, Udržitelný rozvoj v chemii a technologii	<a href="https://www.upce.cz/">https://www.upce.cz/</a>
Environmentální vědy	<a href="https://cuni.cz/">https://cuni.cz/</a>
Inovace a Udržitelnost, Udržitelný rozvoj a podnikání, Budoucnost udržitelného podnikání	<a href="https://www.vsem.cz/">https://www.vsem.cz/</a>
Udržitelnost a oběhové hospodářství	<a href="https://www.vscht.cz/">https://www.vscht.cz/</a>
Cirkulární horti-produkce	<a href="https://mendelu.cz/">https://mendelu.cz/</a>

Tabulka č. 3: Ukázka studijních programů zaměřených na témata udržitelnosti v ČR (Zdroj: autor)

Kromě výše zmíněného vzniká řada nových předmětů, různou měrou zaměřených na udržitelnost, které doplňují tradiční studijní programy a obory (vlastní poznatek autora).

Přímou podporu na českých VŠ lze spatřovat v aktuálně vyhlášené výzvě pro podporu zelených dovedností a udržitelnosti na vysokých školách, v rámci Národního plánu obnovy pro oblast VŠ pro roky 2023–2025. Tato

podpora tzv. ekologické transformace a udržitelnosti si klade za cíl např. vytvoření nových akreditovaných studijních programů, nových předmětů, kurzů CŽV pro oblasti změny klimatu, ochrany životního prostředí, biodiverzity a udržitelnosti se zohledněním environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů (MŠMT, 2024a).

Nutno poznamenat, že rozvoj udržitelnosti nemusí být zprostředkován pouze přímou výukou, existují i další aktivity v rámci univerzity, které k tomu mohou výrazně přispět. Příkladem může být „Green Office“ na Technische Universität München. Tato organizační jednotka pořádá akce, které učí studenty myslet udržitelně. K těmto událostem patří „The Sustainable Dinner“, kde studenti společně vaří pomocí „zachráněných“ potravin ze supermarketu. Dále pořádají „The Swap Party“, kde si každý zájemce může vyměnit oblečení, knihy a rostliny, nebo workshop „Příroda uměním“, ve kterém studenti tvoří umělecké předměty z odpadových materiálů (TUM, 2024a).

Je také definována potřeba silné institucionální a finanční podpory univerzitám a výzkumným ústavům napříč obory pro podporu UR ze strany vlád, agentur, soukromého sektoru a občanských organizací (Mensah, 2019). Jak uvádí prof. Wilhelm, zapojení problematiky udržitelného rozvoje do výzkumných projektů je dnes možné a potřebné ve všech oborech (Hönigová, 2005).

Problematika UR patří jednoznačně mezi priority výzkumu, vývoje a inovací v ČR a je definována v řadě strategických dokumentů, jako např.: *Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací* (MŠMT, 2024b), *Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027* (MPO, 2024) nebo *Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+* (Vláda ČR, 2023).

Z konkrétních poskytovatelů lze uvést např. projekty Horizon Europe, které se tematicky zaměřují na změnu klimatu, realizaci cílů UR OSN a posilování

konkurenceschopnosti a růstu EU (Evropská komise, 2024). Udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, udržitelné zemědělství a lesnictví a udržitelná produkce potravin patří mezi hlavní výzkumné potřeby definované Ministerstvem zemědělství pro veřejnou soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích (projekty NAZV Země) (EAGRI, 2024). Tématem zdravého a kvalitního životního prostředí a udržitelnosti využívání přírodních zdrojů se zabývá také dotační program Ministerstva životního prostředí „Program Prostředí pro život“ (TAČR, 2024).

V prostředí vědy a výzkumu 21. století se můžeme setkat také s pojmem „Sustainability Science“ (udržitelná věda, věda pro udržitelnost), kterou Wu et al. (2014) definují jako nový, dynamicky se rozvíjející transdisciplinární obor, zaměřující se na interakci mezi lidmi a jejich prostředím, kde se vzájemně propojují přírodní, humanitní a společenské vědy.

## **3.2 Provoz VŠ**

V rámci provozu kampusu je kladen důraz na mnoho aspektů, které vedou ke snižování ekologické stopy a jsou v souladu se zásadami UR (úspora energie, udržitelná výstavba a renovace budov, „zelená“ doprava, snižování emisí, snižování odpadů, recyklační programy, udržitelné stravování, udržitelný krajinný management, odpovědné nakupování) (Cole & Wright, 2003; Lozano, 2011). V dalších podkapitolách budou prezentovány příklady dobré praxe a inspirace z vybraných kampusů.

### **3.2.1 Odpady**

Problematiky nakládání s odpady se týká hned několika cílů UR (cíle 1, 3, 4, 6, 11, 12, 14). Kompletní téma odpadů, zahrnující prevenci vzniku a efektivní nakládání s nimi, je blízké všem vysokým školám a lze je snadno definovat. Výhodu lze spatřovat v tom, že je již tato problematika řešena z pohledu

zákona o odpadech (zákon č. 541/2020 Sb.), což zajistí minimální míru naplnění této oblasti bez ohledu na strategii daného pracoviště. Byly definovány 4 strategické cíle v oblasti odpadů: likvidace a skládkování; třídění a recyklace; využití odpadů a obalových materiálů; předcházení vzniku odpadů a snížení produkce odpadů. Důležitým krokem je zmapování aktuálního stavu nakládání s odpady v instituci. Mezi doporučené kroky patří např. zjištění reálného množství jednotlivých druhů odpadů na jednotlivých součástech, identifikace sezónních výkyvů, ověření stavu a umístění odpadových nádob, identifikace způsobu informování akademické obce o vhodném odpadním chování, provedení revize smluv a harmonogramů svozu odpadů (Fučíková Myslivcová, 2023).

V rámci univerzitních odpadových strategií lze definovat řadu cílů. Jako příklad můžeme uvést University of Bristol, kde si v rámci univerzitní strategie cirkulární ekonomiky předsevzali, že do roku 2025 sníží produkci odpadu na zaměstnance a studenta o 7 % ve srovnání se stavem v letech 2017/18. Dále naplánovali, že do roku 2022 z celkového množství odpadů znovu použijí 8 % a recyklují 60 % oproti stavu v 2017/18. Nebo, že do roku 2025 sníží plýtvání potravinami o 10 % ve srovnání s 2017/2018 (University of Bristol, 2024a).

Jako druhý příklad jmenujme University of Sheffield, která v rámci zprávy o odpadech uvádí, že již několik posledních let dosahuje míry recyklace odpadů, vznikajících přímo v provozu univerzity, přes 90 % (University of Sheffield, 2024).

### **3.2.2 Voda a biodiverzita**

Udržitelné nakládání s vodami se týká SDGs cílů č. 6, 12 a 13 a cílů na efektivní využití vodních zdrojů s minimalizací dopadů na životní prostředí. Základními opatřeními jsou snižování spotřeby vody, minimalizace odtoku srážkových vod a jejich efektivní využívání nebo infiltrace, případně využití



šedé vody. Srážkové vody lze také využít k vytváření vodních prvků, k podpoře biodiverzity a nových ekosystémů. Důraz je kladen na provedení tzv. „vodního auditu“, který by měl zahrnovat analýzu a hodnocení všech aspektů vodního hospodářství v univerzitním kampusu a měl by sloužit jako podklad pro rozhodovací procesy (Vlková, 2023).

Biodiverzita se vztahuje hned k celé řadě SDGs (3, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 15). Ze sady doporučení, ke zvýšení a podpoře biodiverzity v univerzitních kampusech, můžeme vybrat tento postup. Nejprve je nutné vytvořit strategii pro biodiverzitu, akční plán ochrany a mapovou vrstvu kampusu. Dále mohou být aplikována jednotlivá opatření na podporu živých organismů (bezobratlí a opylovatelé, ptactvo, obojživelníci a plazi, savci) s přihlédnutím k problematice invazivních druhů. Významným prvkem je management zeleně, zahrnující péči o dřeviny, druhově bohaté travní porosty, zelené střechy a stěny. Rovněž zde patří i změna v systému hospodaření, spočívající v omezení používání pesticidů a dalších agrochemikálií. V neposlední řadě je cílem vytvořit a prezentovat veřejnosti příklady dobré praxe podpory biodiverzity v zastavěném území (MUNI, 2023a).

Pěkným příkladem z českého prostředí je zelená střecha na přístavbě auly ČZU v Praze, kde se na výměře 398 m<sup>2</sup> rozprostírá stylizovaná louka připomínající prérii (CZU, 2024).

Je potřeba zmínit, že problematika biodiverzity je úzce propojena s dalšími aspekty UR (např. hospodaření s vodou, výstavba, odpovědné nakupování, energetický management a nakládání s odpady) (Kolenatý & Kroufek, 2023). Můžeme poznamenat, že se také objevují studie, zaměřené na vliv okolní zeleně na studijní výsledky studentů, nicméně je jich málo a jsou zatím nekonzistentní (Browning & Rigolon, 2019).

### 3.2.3 Stravování

Z pohledů SDGs se kvalitní strava týká celé řady cílů (1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 15). Pro dosažení udržitelného stravování na českých vysokých školách je doporučováno 6 dílčích oblastí. Nejprve je nutné problematiku ukotvit ve strategii a vytvořit pracovní skupinu na tuto oblast. V oblasti suroviny je cílem zaměřit se na odpovědné nakupování, kde nebude rozhodujícím parametrem pouze cena, ale také kvalita. Tvorba jídelníčku by měla reflektovat požadavky na výživovou hodnotu a snížení environmentálního dopadu. V oblasti odpadů je řešen jeho monitoring a minimalizace a také snižování obalových materiálů. Oblast provozu pak řeší efektivnější využívání zdrojů. Poslední oblast – lidé – řeší komunikaci udržitelnosti stravování uvnitř i navenek univerzity (MUNI, 2023b).

Na University of Bristol mají, v rámci univerzitního stravování, do roku 2024 cíl zvýšit procento lokálních dodavatelů nacházejících se v okruhu 30 mil od kampusu Clifton na 60 %. Univerzita také zabudovala do smluvních vztahů zjišťování dobrých environmentálních a sociálních postupů napříč dodavatelskými řetězci (University of Bristol, 2023a).

V dokumentu „Udržitelná politika v oblasti potravin a nápojů“ můžeme dále najít např. omezení jednorázových obalů s cílem, aby 95 % prodávaných produktů bylo bez plastů. Dalším cílem je zmapovat uhlík související s nabídkou jídla a nápojů a snížit jej o 25 % do roku 2024. Také prodej horkých nápojů je realizován za zvýhodněnou cenu v univerzitní kavárně v případě vlastního hrnku. Počítá se také se zvýšením porcí ovoce, zeleniny a celozrnných výrobků a snížení nabídky masa, zejména z přežvýkavců (University of Bristol, 2023b).

### 3.2.4 Energetický management

Energetický management, který přímo navazuje na SDGs cíl č. 7 a je dále navázán na 8, 9, 11, 12 a 13, je charakterizován jako energetický hospodářský

system, který je vymezen souborem opatření, zaměřených na efektivní správu využívání energie. V oblasti energetického managementu je podstatný kvalitní systém pro sběr a analýzu dat spotřeby energií, který může sloužit jako podklad pro vypracování energetického plánu. Dále budou zvažovány investice do energeticky efektivního provozu budov (např. tepelná izolace, modernizace vytápění a chlazení, optimalizace osvětlení). Aktuální jsou i neobnovitelné zdroje, i když může být spatřována řada komplikací. Z monitorovacího dotazníku například vyplynulo, že české vysoké školy vlastní asi 2000 objektů a dále pak 300 jich mají v pronájmu. Na 17 zapojených univerzitách byla zjištěna souhrnná podlahová plocha 4 miliony m<sup>2</sup> (Pék & Hirš, 2024).

To, že jsou vysoké školy v oblasti energetiky významnými hráči s nemalou uhlíkovou stopou demonstruje také příklad z University of Cambridge, která má cca 20 000 studentů a 11 000 zaměstnanců a v rámci všech svých nemovitostí řeší náklady na energii v přepočtu za více než 430 mil. Kč ročně (University of Cambridge, 2024a).

### **3.2.5 Zelená výstavba**

Udržitelná výstavba je součástí následujících SDGs: 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15 a 17. Pro samotné rozhodování v oblasti navrhování udržitelné výstavby byly definovány 4 hlavní oblasti (environmentální, socio-kulturní, ekonomická a kvalita lokality). Zelená výstavba v sobě spojuje mnoho dílčích kritérií jako je samotná technologie výstavby, architektonická kvalita, památková ochrana, odpady, energetika, hospodaření s vodou, zdravotní a sociální aspekty budov, management zeleně a další. Jako jedna z hlavních překážek v realizaci udržitelných projektů je uváděna vysoká nákladnost investic. Vzhledem k rozsahu času, potřebného pro celý proces výstavby, je nutno počítat s delším časovým rámcem (horizont několika let) v porovnání s ostatními oblastmi. V České republice existuje hodnotící nástroj pro udržitelnou výstavbu

s názvem SBToolCZ, který se také zaměřuje na budovy terciárního vzdělávání (Hejtmánková, 2024).

Jak uvádí Pranovi (2017), v kontextu zeleného kampusu je zajímavým příkladem certifikace budov LEED, což je mezinárodně uznávaný standard v oblasti environmentálně šetrných a udržitelných budov. Certifikát LEED EB: O&M (Leadership in Energy and Environmental Design Existing Building: Operation & Management) získali na univerzitě v Benátkách a jejich přes 500 let starý gotický palác se takto stal nejstarší „zelenou“ budovu na světě.

### **3.2.6 Udržitelná IT**

V kontextu SDGs můžeme aspekty udržitelné IT najít v bodech č. 4, 7, 9 a 12. V oblasti udržitelné IT infrastruktury a elektronizace byla vytvořena následující doporučení. Prvním je implementace pravidel pro správu a řízení IT pomocí COBIT frameworku. Důležitá je také recyklace odpadů spojených s IT. Dalším bodem je centralizace IT infrastruktury, výpočetního výkonu a IT služeb. Zajímavé je rovněž provozování interní burzy výpočetní techniky. Dále je stanovena potřeba digitalizace a elektronizace procesů v kampusu. Můžeme se také setkat s pojmy jako „zelená IT“ (méně náročné technologie na energii a ekologii), „zelená v IT“ (používání energeticky úsporných zařízení) a „zelená díky IT“ (využití IT infrastruktury pro snížení ekologické stopy) (Kuda, 2024).

Ze standardu udržitelné IT na Harvardské univerzitě můžeme zmínit zásadu implementace řízeného tisku a kopírování napříč areálem, aby se snížil počet osobních tiskáren a poměr tiskáren na FTE (Full-Time Equivalent). Také tam najdeme přípravu audiovizuálních a multimediálních prostor s cílem snížení potřeby cestování letadlem (HARVARD, 2024).

### 3.2.7 Udržitelná mobilita

Tato problematika se spojuje s cíli UR OSN č. 3, 11 a 13. Hlavním cílem je podpora zaměstnanců a studentů při využívání udržitelných forem dopravy (pěšky, na kole, MHD) při cestách do školy nebo do práce. Záměrem je nejen snížení emisí CO<sub>2</sub>, ale také je zde vazba na problematiku veřejného zdraví a kvality života (Šucha, 2023).

S cílem snížit uhlíkovou stopu z cestování vznikl tzv. Cestovní kodex českých univerzit, který například uvádí možnosti eliminace setkávání pracovních týmů na jedno ročně a zahrnování online schůzek. Dále se hovoří o redukci, pokud je cesta nevyhnutelná. Zde se nabízí možnost volby nízkoemisního dopravního prostředku. Pokud je využit tradiční způsob dopravy, nabízí se možnost kompenzace, pro který je ovšem nezbytný systém monitoringu uhlíkové stopy služebních cest (MUNI, 2023c).

Příklad strategie zaměřené na mobilitu lze nalézt na University of Bristol, která s více než 27 000 studenty a 7 000 zaměstnanci generuje mnoho tisíc každodenních cest nejen na univerzitu a zpět, ale také mezi univerzitními kampusy. Z jejich plánu realizace udržitelnosti, zaměřeného na cestování a dopravu, lze zmínit následující aktivity určené do roku 2025/26. Je definována podpora většího využívání digitálních technologií ke snížení potřeby cestování, spojeného s výukou a výzkumem. Je plánováno revidovat politiku parkování zaměstnanců a studentů v kampusu s cílem snížit počet parkovacích míst. Zároveň je cílem podporovat rozvoj bezpečné infrastruktury propojující kampus, jeho okolí a veřejné komunikace pro bezpečný pohyb chůzí nebo na kole. Snahou je také zajistit v areálu univerzity kvalitní zázemí pro cyklisty (parkoviště pro kola, sprchy, skříňky). Dalším bodem je zajištění spolupráce s komerčním subjektem na poskytování služeb veřejné/sdílené dopravy pro dojíždění a další cesty studentům a zaměstnancům. Rovněž je myšleno na podporu kampaní na prezentaci udržitelných způsobů cestování (University of Bristol, 2024b).

V rámci Evropského týdne mobility je organizována řada aktivit. Akce „den bez aut“ je již tradiční záležitost, během které například Univerzita Palackého v Olomouci připraví zázemí (občerstvení, servis kola) pro zaměstnance a studenty, kteří ve vybraném zářijovém dnu přijedou do školy MHD, na kole nebo pěšky (UPOL, 2023).

### **3.2.8 Odpovědné nakupování**

Jako odpovědné zakázky můžeme označit ty, které získávají maximální finanční hodnotu s minimem negativních dopadů na životní prostředí. Na webu „Platformy odpovědného veřejného zadávání“ se uvádí, že každý investovaný finanční zdroj by měl generovat maximální užitek pro společnost, ekonomiku a životní prostředí. Platforma také řeší podporou důstojných pracovních podmínek, etické nakupování, vzdělávání a hledání příležitostí pro oběhové hospodářství (SOVZ, 2024).

Strategický přístup pro nastavení systému odpovědného veřejného zadávání (OVZ) na vysokých školách obsahuje následující kroky: přijetí principů OVZ, volba strategických příležitostí OVZ, uvedení OVZ do praxe a monitoring, evaluace, zlepšování (MUNI, 2024).

Z univerzitního dokumentu „Doporučující pravidla odpovědného veřejného zadávání UP“ lze inspirativně jmenovat některé konkrétní podmínky pro nakupování. V případně nákupu nábytku vyžadovat materiály bez obsahu nebezpečných barev a mořidel. Pro běžný tisk nakupovat papír vyrobený ze sběrových papírových vláken a takový, který je bělen ekologicky. U čistících přípravků volit koncentrované, biologicky odbouratelné, s vyhovujícími obaly a účinné při nižších teplotách (UPOL, 2024).

### **3.2.9 Marketing a komunikace**

Tradiční marketing může být někdy vnímán jako prostředek k podpoře neudržitelné spotřeby, např. vytvářením umělých potřeb spotřebitelů, nebo

zamlžením negativních dopadů podnikání. Oproti tomu „zelený marketing“ je definován jako holistický manažerský proces, který sice uspokojuje možnosti stakeholderů, ale zároveň negativně neovlivňuje společnost a životní prostředí. Tedy původní koncept je rozšířen o sociální témata a environmentální aspekty. Tento systém má ovšem význam pouze tehdy, když je doprovázen změnami v podnikových hodnotách, strategiích, investicích, vzdělávání, obchodním chování a spotřebitelském přístupu (Vasilová & Bezdúšek, 2011). Tento přístup lze jistě uplatnit i v prostředí vysokých škol.

### **3.3 Sociální pilíř na VŠ**

V současné době zastávají vysoké školy širší roli než v minulosti. Svou činností nepochybně ovlivňují politické dění, ekonomiku, společnost a rozvoj jednotlivců nejen v oblasti vzdělávání a vědy, ale také v sociálních a environmentálních tématech (Schneller & Thoni, 2011).

V této souvislosti můžeme hovořit například o Plánu genderové rovnosti (Gender Equality Plan, GEP), který by měl v instituci pokrývat sladění osobního a pracovního života a organizační kulturu, dále pak genderovou vyváženost ve vedoucích a rozhodovacích pozicích, ale také rovnost při náboru a kariérním postupu. Tato dimenze by se měla promítnout i do oblasti výzkumu a výuky. Řeší rovněž genderově podmíněné násilí. GEP je pro instituce vysokoškolského vzdělávání od roku 2022 jedním z kritérií způsobilosti v účasti projektů Horizon Evropa (Donovalová & Tenglerová, 2023).

Zajištění rovnosti lze také spatřovat v realizaci části příspěvků ze státního rozpočtu vysokým školám jako podpory financování zvýšených nákladů, spojených se studiem studentů se specifickými požadavky (MŠMT, 2023). Rozvoj práce se studenty se specifickými potřebami, včetně psychologické

podpory, lze zaznamenat již od roku 2013 založením zájmového sdružení právnických osob s názvem „Asociace poskytovatelů služeb studentům se specifickými potřebami na vysokých školách“, které aktuálně zahrnuje 15 veřejných vysokých škol (AP3SC, 2024).

Podpora zdravého životního stylu studentů a zaměstnanců je jistě další důležité téma. O potřebě zařazení fyzické aktivity a dobrých stravovacích návyků v univerzitní komunitě studentů i zaměstnanců, jakožto prostředků pro podporu zdraví a prevence proti obezitě, hovoří Busque et al. (2017).



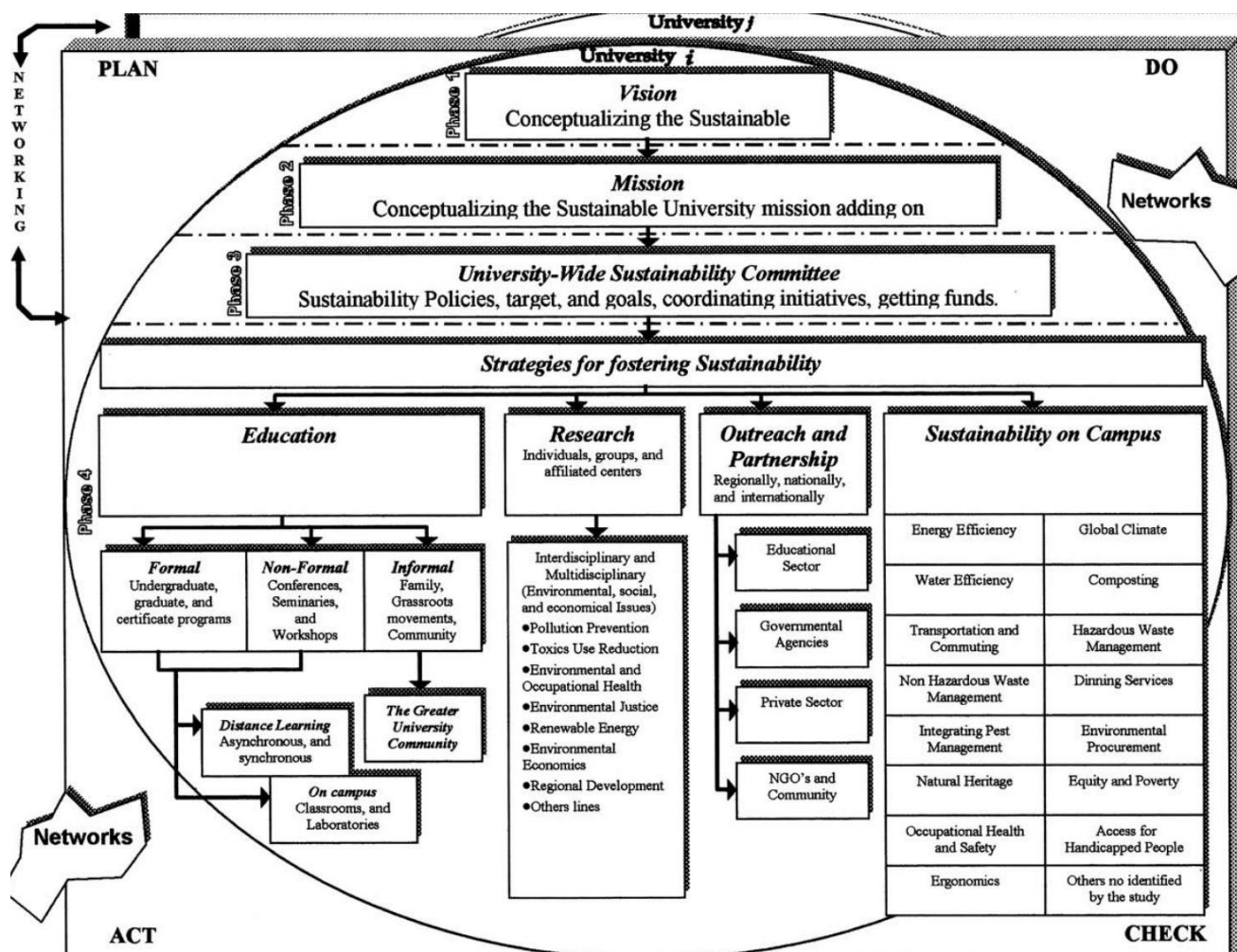
## 4. Implementace a management udržitelnosti na vysokých školách

Jak uvádí Grindsted (2011), bylo již v univerzitním prostředí podepsáno mnoho deklarácí s velkým počtem signatářů po celém světě. Z několika studií ovšem vyplývá, že podpis deklarace nemusí vždy vést k implementaci principů udržitelnosti a že mnohé univerzity nejsou schopny přijaté deklarace implementovat, nebo se o to ani nesnaží. Z pohledu četnosti vědeckých publikací uvádí Serafini et al. (2022), že lze, zejména v Evropě, zaznamenat zvyšující se počet odborných článků a studií v oblasti udržitelnosti na vysokých školách.

Podle Lipschutz, De Wit a Lehmann (2017) se v prostředí univerzit dá dělat z pohledu udržitelnosti více než jen budovat nové kampusy, vytvářet nové studijní programy a prezentovat posun své vlastní udržitelnosti. Pozornost by měla být zaměřena na institucionální transformaci, jejíž cílem je, aby účastníci byli více než jen běžnými pozorovateli. Jde o to, aby se všichni stakeholderi (studenti, další podporovatelé) stali partnery v procesu změny řízení instituce a tvorby politiky. Autoři dále konstatují, že příklady komplexní a dlouhodobé strategie napříč kurikulem, kampusem a managementem univerzity jsou vzácné.

Na základě empirického šetření přichází Velazquez et al. (2006) s návrhem komplexního čtyřfázového manažerského modelu pro dosažení udržitelné univerzity (obr. č. 3). V první fázi, založené převážně na kreativitě a představivosti, si vysoké školy definují koncept a vizi udržitelnosti své instituce. V druhé fázi by mělo dojít k rozvoji mise, která odpovídá na otázky „kdo“, „co“ a „proč“ a mělo by zakotvit udržitelnost, jako jednu z hlavních hodnot univerzity. Třetím krokem je zabudování politik, cílů a záměrů do rutinních operací univerzitního areálu tím, že bude vytvořena komise pro udržitelnost. Tato platforma má pomáhat odpovědným osobám šířit

a přijímat informace, koordinovat potřebné iniciativy udržitelnosti, včetně získávání finančních prostředků, a představuje hlavní rozhodovací úroveň. Uvádí se, že právě implementace politik by měla patřit mezi hlavní úkoly této komise. Jako ideální model je prezentována komise složená ze zástupců studentů, akademiků, administrátorů a dalších zaměstnanců, zástupců odborů, případně členů společností z okolí univerzity. V poslední čtvrté fázi by mělo dojít k vytvoření univerzitní strategie udržitelnosti. Tato je rozdělována na 4 dílčí strategie, kdy vzdělávání, výzkum a partnerství lze realizovat uvnitř i mimo univerzitu a poslední se pak zaměřuje na implementaci udržitelnosti v samotném provozu kampusu.



Obrázek č. 3: Struktura modelu udržitelné univerzity (Velazquez et al., 2006)

Aby se navržený model nestal pouze teoretickou strukturou bez výrazné míry implementace, zdůrazňují Velazquez et al. (2006) potřebu tvorby vhodných indikátorů udržitelnosti na univerzitách jako nástroje pro monitorování a kontrolu těchto iniciativ.

V mnoha případech se implementace strategie udržitelnosti děje „shora dolů“, tedy že vedení univerzity rozhodne, že bude udržitelnost klíčovou součástí strategického plánování a přijme nezbytné kroky k úpravě struktury (Pranovi, 2017). Jak dodává Freeman (2010), úspěch manažerské politiky závisí na míře zainteresovanosti zúčastněných stran. Tato myšlenka navazuje na fakt, že univerzitu tvoří primárně lidský kapitál (chování a nápady jednotlivců) a teprve na dalším místě je infrastruktura. Tedy přístup „zdola nahoru“, zahrnující zaměstnance a studenty, je považován za důležitý. Příklad z benátské univerzity přináší dva způsoby zapojení lidí. Prvním je samotné zapojení lidí do akcí a projektů udržitelnosti a druhým pak takové zapojení, ve kterém lidé poznají, jak jejich životní styl ovlivňuje udržitelnost celého kampusu a jak i malé změny mohou přinést pozitivní vliv. Představili pilotní studii, ve které jsou zaměstnanci zapojeni do spotřeby energie tím, že jim v reálném čase zpřístupní data o spotřebě v jejich budově. Dalším příkladem je např. kalkulátor uhlíkové stopy pro studenty a zaměstnance založen na herním přístupu (Pranovi, 2017).

Nad důležitostí participativní role neakademických pracovníků v udržitelných iniciativách hovoří Katiliūtė, Stankevičiūtė a Daunorienė (2017). Dle jejich litevské studie neakademičtí pracovníci (nejen administrativa, ale i management) často postrádají povědomí o environmentálním managementu a svou roli v zelené transformaci instituce jako prioritní příliš nevnímají. Míra informovanosti je rovněž důležitý faktor, neboť, jak uvádí Adams, Martin a Boom (2018), byla pouze polovina zaměstnanců a jedna čtvrtina studentů na University of Worcester plně vědome iniciativ univerzity v oblasti udržitelnosti.

O spolurozhodující roli zaměstnanců univerzity v zavádění nových opatření směrem k udržitelnosti diskutují také Bäumer et al. (2017) a dodávají, že pokud bude vyslyšen jejich hlas během přípravy změn, bude míra přijetí nových opatření ze strany zaměstnanců vyšší. Na této případové studii z Německa je vidět příklad logického postupu, kdy je dané opatření identifikováno z pohledu environmentálního vlivu a potenciálu pro zlepšení, dále následováno hodnocením efektivnosti a proveditelnosti. Ze studie vyplývá, že i přes vysokou míru efektivnosti a proveditelnosti opatření (instalace programovatelných termostatů v kancelářích) byla zjištěna nízká míra akceptace zaměstnanci, naopak bylo vysoce akceptováno to opatření, které už tolik efektivní nebylo (moderní osoušeč rukou).

Návrh doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost na českých vysokých školách představil Pašmik (2023) jako jeden z výstupů projektu Unilead, který je popsán následovně. Nejprve by měla proběhnout *strategická analýza* (analýza konkurence, zúčastněných stran, organizační kultury, strategických investic). Dále by měly být definovány *vize, cíle, strategie, zásobníky projektů a akční plány pro udržitelnost*. V rámci bodu *struktura a politiky* jsou řešena samotná pravidla udržitelnosti v instituci, analýza organizační struktury a vytváření nových struktur (komise, manažer a kancelář udržitelnosti). Posledním bodem je vytvoření *systému měření výkonnosti* zahrnující volbu indikátorů, měření a vyhodnocování. V rámci tohoto opatření je také zvažováno propojení měřítek udržitelného rozvoje s odměňováním odpovědných pracovníků.

Aktuálně mohou být některé aktivity řešeny v rámci již zmiňované finanční podpory (komponenty 7.4 Národního plánu obnovy), kde bude na vysokých školách v ČR možné čerpat finance na vytváření střednědobých a dlouhodobých strategií v oblasti zelených dovedností, nebo navazování strategických partnerství s třetími stranami (MŠMT, 2024a). Dále se budeme

zaměřovat na vybrané prvky organizační struktury, vycházející z předešlých doporučení a také organizační dokumenty univerzity týkající se udržitelnosti.

#### **4.1 Organizační struktura**

Uvádí se, že nevhodně nastavená struktura organizace může vést k řadě problémů jako je neefektivní komunikace, nedostatečné sdílení informací, zaměření na krátkodobé cíle nebo odmítání nových paradigmat. Aby k těmto problémům nedocházelo, je navrhována strukturální inovace a budování podpůrné struktury uvnitř univerzity. Z výstupů projektu Unilead a Unilead 2 byly definovány prvky organizační struktury, které se zabývají UR. Jedná se o sadu doporučení, která mohou být na vysokých školách v ČR aplikována (MUNI, 2023d). Jejich bližší specifikace je charakterizována následovně.

##### *a) Komise pro udržitelnost*

Tato komise má sloužit jako poradní orgán pro akademický senát a vedení univerzity (rektor/ka a prorektor/ka). Mezi hlavní úkoly patří formulace strategií, politik, pravidel a procesů pro oblast udržitelnosti na univerzitě. Dále má sledovat, vyhodnocovat a zajišťovat to, aby docházelo k implementaci těchto strategií a plánů. Rovněž bude dohlížet na tvorbu zprávy o udržitelnosti. Doporučená četnost jednání této komise je 3 – 6x ročně (MUNI, 2023d).

Jako příklad ze zahraničí lze uvést „The Environmental Sustainability Strategy Committee“ na University of Cambridge, která má 3 pracovní skupiny (doprava, carbon offsetting, ekologický panel) (University of Cambridge, 2024b).

#### *b) Manažer/ka udržitelnosti*

V rámci struktury vedení univerzity (pod rektorem/kou nebo prorektorem/kou) je doporučeno vytvoření této pracovní pozice, jejíž náplní bude spolupráce na implementaci strategických, taktických a operačních plánů v rámci udržitelnosti. Tuto pozici je možné rozvíjet nejprve na částečný úvazek a podle přibývajících agendy jej dále navyšovat (MUNI, 2023d).

Příklad rozvinutého týmu, který zahrnuje nejen pozici „Sustainability manager“, ale třeba také pozice „Climate action manager“ a „Vice president sustainable transformation“ najdeme na Technische Universität München (TUM, 2024b).

#### *c) Kancelář pro udržitelnost*

V tomto případě se jedná o centrální organizační jednotku vedenou manažerem/kou udržitelnosti. Tzv. „Sustainability office“ řeší plánování, koordinaci, vedení a kontrolu plnění cílů udržitelnosti. Někdy mohou být součástí specialisté na různé oblasti (odpady, energetika). Kancelář široce spolupracuje se zaměstnanci, studenty a různými organizačními strukturami (oddělení veřejných zakázek, správy zeleně, správy majetku apod.) (MUNI, 2023d).

Příkladem zapojení velkého množství studentů různého stupně studia do činnosti kanceláře udržitelnosti najdeme např. na University of California, Berkeley (BERKELEY, 2024).

#### *d) Ambassador/ka udržitelnosti*

V této skupině můžeme najít akademické pracovníky, administrativu i studenty, kteří se aktivně podílejí na budování kultury udržitelnosti na svém pracovišti. Tato organizační struktura je brána jako podpůrný nástroj pro realizaci dílčích plánů směřujících k udržitelné univerzitě (MUNI, 2023d). Příklad fungujícího systému ambasadorů najdeme na University of British Columbia. Jejich dobrovolnický systém, ve kterém se studenti zavážou na 8 měsíční program, vyžaduje zapojení v rozsahu 4–5 hodin týdně na celou




řadu aktivit pod dohledem mentora, jako je zapojení do osvětových akcí, workshopů a projektů. Studenti projdou řadou školení, během kterých budou rozvíjet klíčové dovednosti v oblasti udržitelnosti, vedení a profesního rozvoje (UBC, 2024). Kromě výše zmíněných organizačních struktur můžeme na českých univerzitách nalézt agendu udržitelnosti v gesci prorektora/ky nebo proděkana/ky pro strategii, rozvoj, nebo přímo udržitelnost.

## 4.2 Organizační dokumenty

Problematiku udržitelnosti lze nalézt v řadě organizačních dokumentů. Ze strategických dokumentů, majících, podle zákona o vysokých školách, přímou vazbu na financování vysokých škol (Česko, 2023), můžeme jmenovat „Strategický záměr veřejné vysoké školy“ a „Plán realizace strategického záměru“. Na některých univerzitách již existují (např. ČZU, MUNI, CUNI, UPOL), nebo vznikají další organizační dokumenty, které přímo souvisejí s udržitelností.

Příkladem může být „Strategie udržitelného rozvoje“, určující prioritní oblasti, na které se univerzita bude v následujících letech zaměřovat. Dokument stanovuje hlavní cíle a klíčová opatření, která povedou k dosažení těchto cílů (UPOL, 2023b).

Dále se můžeme setkat s „Akčním plánem realizace strategie udržitelného rozvoje“, který podrobně rozebírá prioritní oblasti UR univerzity. Každá z oblastí analyzuje výchozí stav, určuje cíl, definuje garanta aktivity, odpovědné pracoviště, finanční zabezpečení a ukazatel splnění cíle (UPOL, 2023c).

IMPACT AREA	TARGET	POSITION 21/22	CURRENT PROGRESS 21/22
<b>ENERGY AND CARBON</b>	To reduce total scope 1 and 2 carbon emissions to absolute zero by 2048, with an aspiration to achieve this by 2038.	We are making good progress.	 <p>Our location-based carbon emissions decreased by 10.9% compared with the previous year. Our market-based carbon emissions (which take account of our procured renewable energy) have decreased by 10.6% on the previous year, keeping us on track to meet our target. This was primarily due to a reduction in heat demand, as a result of a less harsh winter.</p>
<b>WATER</b>	To reduce water consumption by 20% by 2020/21 against a 2005/06 baseline.	We can do better and have a plan.	 <p>We did not achieve this target, as our water consumption (m<sup>3</sup>) reduced by 4.3% from our 2005/06 baseline to our target year 2020/21.</p> <p>Water consumption fell 7.4% in 2021/22 compared to the previous year. Work is underway to develop a new consumption target.</p>
<b>BIODIVERSITY AND ECOSYSTEMS</b>	In the expert opinion of the Ecological Advisory Panel, that no construction, refurbishment or maintenance work* on the estate (including emergency repairs) has a net negative** impact on biodiversity and that, where possible, the impact is net positive**.	We have achieved this target.	 <p>All of our construction projects this year have had a net positive impact.</p> <p>We are continuing to create additional biodiverse habitat, restoring and enhancing existing habitat, communicating and engaging with staff and students to support data collection to measure progress and are working with city wide stakeholders to promote nature recovery on a landscape scale.</p>

Obrázek č. 4: Pasáž zprávy o udržitelnosti z University of Cambridge (University of Cambridge, 2024c)

Vybrané dokumenty mohou pokrývat strategii celkovou (všechny oblasti), nebo se vyskytují dokumenty zaměřené jen na vybranou oblast strategie udržitelnosti (např. odpady, veřejné zakázky). Univerzity také publikují periodické „Zprávy o udržitelnosti“. V těchto zprávách dochází mimo jiné k vyhodnocování nastavených cílů a opatření. Jako vhodnou inspiraci lze zmínit hodnocení stanovených cílů ve zprávě o udržitelnosti z University of Cambridge (University of Cambridge, 2024c) (viz obr. č. 4), kde je daný cíl vyhodnocen jak slovně, tak i graficky a je tak lépe pochopitelný i pro nezaujaté čtenáře.



## 5. Iniciativy projektu Unilead

Významnou aktivitou v oblasti UR na českých veřejných vysokých školách byla realizace projektu Unilead (University leaders in SDGs), který byl řešen od roku 2022 a byl podpořen z prostředků Centralizovaného rozvojového programu MŠMT ČR. Na projektu se podílelo 24 českých univerzit, pod vedením Masarykovy univerzity, které v rámci 10 klíčových oblastí sdílely zkušenosti a v praxi uplatňovaly principy udržitelnosti. Cílem bylo posílit postavení univerzit jako efektivních, odpovědných a inkluzivních veřejných institucí prostřednictvím lepší spolupráce v přenosu dobré praxe při implementaci cílů UR v provozních aspektech univerzit. Jedním z výstupů projektu bylo vytvoření sady doporučení přizpůsobených veřejným vysokým školám pro následující oblasti: 1) Biodiverzita; 2) Energetický management; 3) Hospodaření s vodou; 4) Odpady, prevence vzniku a recyklace; 5) Odpovědné nakupování – veřejné zakázky; 6) Strategie, strategická partnerství a struktura pro udržitelnost; 7) Stravování; 8) Udržitelná IT infrastruktura; 9) Udržitelná mobilita včetně služebních cest; 10) Zelená výstavba. Jako pokračování byl v roce 2023 řešen navazující projekt Unilead 2 s cílem dále posílit zapojení univerzit. V rámci tohoto projektu byla témata rozdělena do pěti hlavních oblastí, doplněných třemi horizontálními tématy (odpovědné nakupování, strategie, marketing a komunikace). Výsledkem pokračujícího projektu byla tvorba generických a individuálních strategií, představujících sadu pravidel, postupů a checklistů, které je nutné brát v úvahu při sestavování individuálních strategií (MUNI, 2023d).

## 6. Výzkumná část

Diplomová práce řeší problematiku strategie udržitelného rozvoje v managementu vysokých škol v České republice. V empirické části diplomové práce je navázáno na aktivity projektu Unilead a Unilead 2 (University leaders in SDGs), jejichž cílem bylo v letech 2022–2023 podpořit naplňování cílů UR na veřejných vysokých školách v ČR. Na projektu se podílelo 25 českých vysokých škol (2023), které v rámci vybraných klíčových oblastí koordinovaně postupovaly, sdílely zkušenosti a v praxi uplatňovaly principy udržitelnosti. Jedním z výstupů projektu bylo vytvoření sady doporučení, které budou přizpůsobeny veřejným vysokým školám (MUNI, 2023e).

### 6.1 Formulace výzkumného problému

Prostřednictvím výstupů projektu Unilead a Unilead 2 měly, v době empirického výzkumu, již české vysoké školy k dispozici metodické materiály, jak problematiku udržitelného rozvoje v řízení instituce posunout dál. Dá se ovšem očekávat, že k implementaci strategie UR v rámci řízení může docházet na vybraných institucích různou měrou a různě rychle.

V součinnosti se skupinou „Strategie“ v projektu Unilead byl vytvořen námět na dotazníkové šetření, jehož výsledky by aktuálně popsaly stav implementace strategie udržitelného rozvoje na českých veřejných vysokých školách.

### 6.2 Výzkumná otázka

V souladu s cílem diplomové práce byla položena následující výzkumná otázka: *Jak dochází k implementaci strategie udržitelného rozvoje v managementu veřejných vysokých škol?*

Hlavní výzkumná otázka je rozdělena do několika dílčích výzkumných podotázek, které byly zodpovězeny prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dílčí výzkumné podotázky:

- 1) *Jak je na jednotlivých vysokých školách řešena strategie udržitelného rozvoje v rovině vnitřních předpisů a dalších souvisejících dokumentů, jejich dostupnosti, tvorby, aktualizace, hodnocení a vazby na strategický záměr univerzity?*
- 2) *Existují klíčoví aktéři struktury udržitelnosti (komise, manažer/ka, kancelář, ambasador/ka pro udržitelnost)? Jaké jsou definované pravomoci těchto aktérů a počet pracovníků?*
- 3) *Jaká je míra pokrytí jednotlivých oblastí strategií udržitelného rozvoje na VŠ a kam by se VŠ chtěly v rámci míry pokrytí strategií posunout v horizontu 1–2 let?*
- 4) *Jaká je míra naplňování (realizace) jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ k aktuálnímu sběru dat?*
- 5) *Jak je nastaven reporting o udržitelném rozvoji VŠ ve smyslu publikace zprávy, její dostupnosti, periodicitě a navazujících komunikačních kanálů a projektů?*

Na dílčí výzkumné podotázky bylo odpovídáno prostřednictvím jednotlivých otázek v dotazníku (srov. příloha 1). Jejich provázanost je znázorněna v tabulce 4. Otázky č. 1 a 2 se týkaly příslušnosti k organizaci a emailového kontaktu. Otázka č. 54 byla k dispozici pro dobrovolné vyjádření.

Dílčí výzkumná otázka	Číslo otázky v dotazníku
Jak je na jednotlivých vysokých školách řešena strategie udržitelného rozvoje v rovině vnitřních předpisů a dalších souvisejících dokumentů, jejich dostupnosti, tvorby, aktualizace, hodnocení a vazby na strategický záměr univerzity?	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Existují klíčoví aktéři struktury udržitelnosti (komise, manažer/ka, kancelář, ambasador/ka pro udržitelnost)? Jaké jsou definované pravomoci těchto aktérů a počet pracovníků?	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
Jaká je míra pokrytí jednotlivých oblastí strategií udržitelného rozvoje na VŠ a kam by se VŠ chtěly v rámci míry pokrytí strategií posunout v horizontu 1–2 let?	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
Jaká je míra naplňování (realizace) jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ k aktuálnímu datu?	38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
Jak je nastaven reporting o udržitelném rozvoji VŠ ve smyslu publikace zprávy, její dostupnosti, periodicitě a navazujících komunikačních kanálů a projektů?	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

Tabulka č. 4: Provázanost výzkumných podotázek s dílčími otázkami v dotazníku (Zdroj: autor)

### 6.3 Výzkumná metoda a realizace výzkumného šetření

Pro zjištění výzkumné otázky o stavu implementace strategie udržitelného rozvoje na VŠ v ČR byla provedena kvantitativní analýza prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat popis reality na jednotlivých VŠ. Dotazník obsahuje řadu uzavřených, polootevřených, otevřených a filtračních otázek. Počet znaků byl 93 a počet otázek 54. Otázky, týkající se míry pokrytí strategií a naplňování oblastí UR, obsahují bipolární škály. Na konci byl dán prostor pro volitelné vyjádření. Dotazník, sestavený ve spolupráci s pracovníky projektu Unilead, kteří ověřili jeho srozumitelnost pro odpovídající v rámci předvýzkumu, byl následně, spolu s průvodní informací, rozeslán emailem všem veřejným vysokým školám v ČR (seznam institucí viz tab. č. 5). Samotnému rozeslání dotazníku předcházela výběr cílových kontaktů na jednotlivých VŠ. Důvodem byla identifikace cílové osoby, která je pro dotazníkové šetření kompetentní a je také předběžně seznámena s plánem dotazníkového šetření, což mělo zajistit maximální součinnost všech zainteresovaných stran během výzkumu. Rovněž byla provedena pilotní zkouška vyplnění dotazníku nezaujatou osobou, pro ověření správného nastavení dotazníkového formuláře (Microsoft Forms) a pochopitelnosti všech otázek. Dotazníkové šetření probíhalo v období srpen–listopad 2023. V průběhu sběru odpovědí byly v měsíčním intervalu

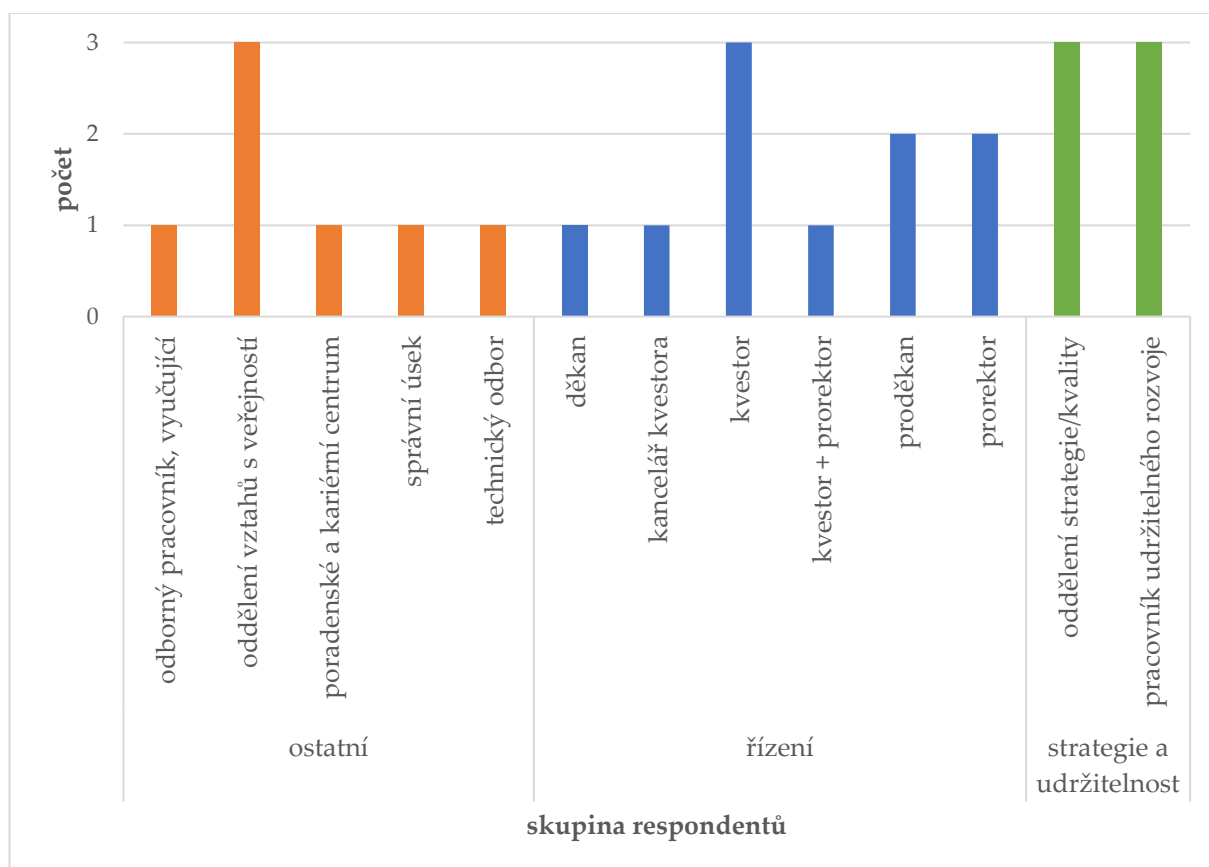
zaslány dvě připomínky k vyplnění. Nebyl vyřazen žádný dotazník. S ohledem na počet dat byla použita deskriptivní statistika. Získané odpovědi byly analyzovány z pohledu relativních četností a zobrazeny graficky.

č.	Název instituce
1	Akademie múzických umění v Praze (AMU)
2	Akademie výtvarných umění v Praze (AVU)
3	Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU)
4	České vysoké učení technické v Praze (ČVUT)
5	Janáčkova akademie múzických umění (JAMU)
6	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (JU)
7	Masarykova univerzita (MU)
8	Mendelova univerzita v Brně (MENDELU)
9	Ostravská univerzita (OU)
10	Slezská univerzita v Opavě (SU)
11	Technická univerzita v Liberci (TUL)
12	Univerzita Hradec Králové (UHK)
13	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP)
14	Univerzita Karlova (UK)
15	Univerzita Palackého v Olomouci (UP)
16	Univerzita Pardubice (UPCE)
17	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB)
18	Veterinární univerzita Brno (VETUNI)
19	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (VŠB-TUO)
20	Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE)
21	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze (VŠCHT Praha)
22	Vysoká škola polytechnická Jihlava (VŠPJ či VŠP Jihlava)
23	Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE)
24	Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze (UMPRUM)
25	Vysoké učení technické v Brně (VUT)
26	Západočeská univerzita v Plzni (ZČU)

Tabulka č. 5: Abecední seznam oslovených veřejných vysokých škol (MŠMT, 2024d)

Z celkového počtu 26 dotazníků bylo vyplněno 23. Tři veřejné vysoké školy (Akademie výtvarných umění v Praze, Technická univerzita v Liberci, Veterinární univerzita Brno) se šetření neúčastnily. Náhled dotazníku se všemi otázkami je uveden v příloze č. 1.

Klasifikace respondentů je zobrazena v grafu č. 1. Podle charakteristiky pracovního zařazení respondenta (vyhledáno samostatně z webových stránek instituce) byly vytvořeny tři skupiny, reprezentující **oblast správy a řízení** (10 respondentů), **oblast strategie a udržitelnosti** (6 respondentů) a **kategorii ostatní**, zahrnující všechny další profese (7 respondentů).

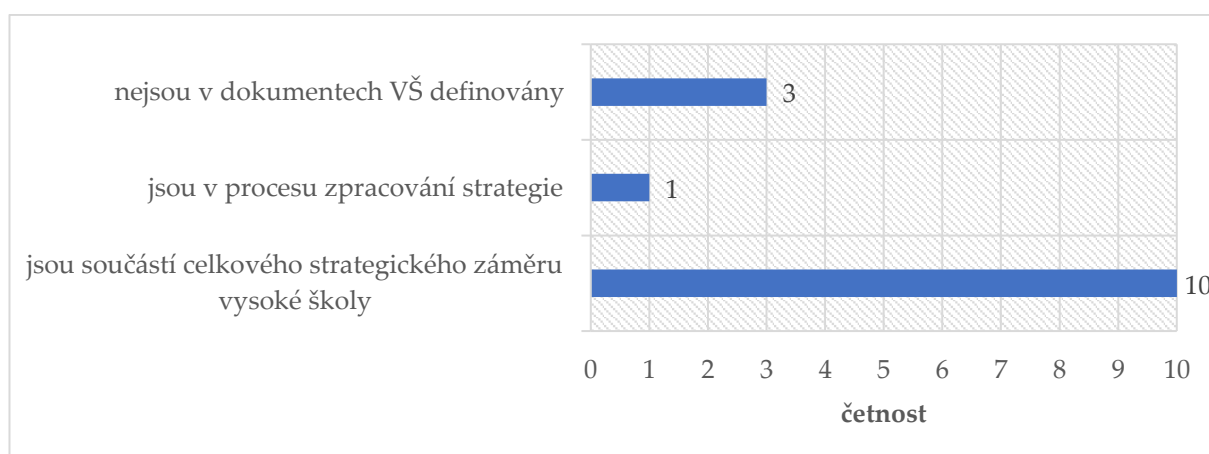


Graf č. 1: Klasifikace respondentů dotazníkového šetření (Zdroj: autor)

## 6.4 Výsledky výzkumu

*Dílčí výzkumná podotázka 1: Jak je na jednotlivých vysokých školách řešena strategie udržitelného rozvoje v rovině vnitřních předpisů a dalších souvisejících dokumentů, jejich dostupnosti, tvorby, aktualizace, hodnocení a vazby na strategický záměr univerzity?*

K této otázce se vázalo 13 dílčích otázek v dotazníku. Z výsledků je možné konstatovat následující. U 9 vysokých škol je strategie udržitelného rozvoje (pro oblasti výuky a výzkumu, provozu, sociálních aspektů, třetí role) vydávána jako samostatný dokument. U 14 institucí tomu tak není. Další otázka upřesnila, že z těchto 14 případů je 10 takových, kde je problematika strategie UR součástí celkového strategického záměru vysoké školy, v 1 případě je strategie aktuálně v procesu zpracování a ve 3 případech není tato strategie v dokumentech vysoké školy nijak definována, viz graf č. 2.

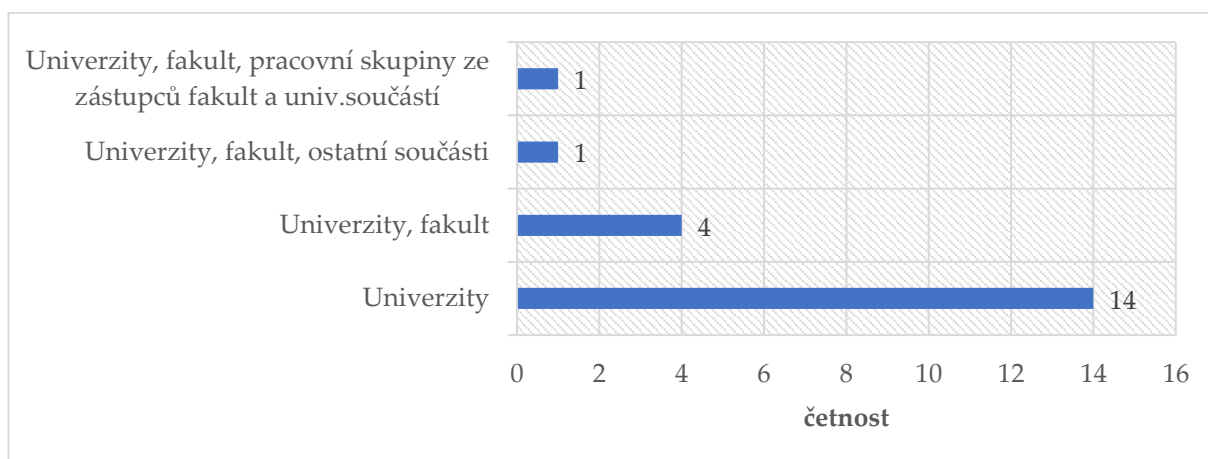


Graf č. 2: Existence prvků udržitelnosti v dokumentech vysoké školy (Zdroj: autor)

Z oněch 9 institucí, na kterých již samostatná strategie UR existuje, je převážná většina (7) vydána jako jediný dokument, obsahující všechny oblasti strategie UR. Pouze ve 2 případech se jedná o více dokumentů, obsahující všechny oblasti strategie udržitelného rozvoje. Ze stejné množiny 9 vysokých škol,

majících samostatnou strategii, lze dále konstatovat, že je v 8 případech tato problematika rovněž zapracována do strategického záměru univerzity.

Úroveň, na které je strategie UR na vysoké škole řešena zobrazuje graf č. 3. Z něj je zřejmé, že je to nejčastěji na úrovni celé univerzity, i když se najdou případy i dalších úrovní.



Graf č. 3: Úroveň řešení strategie udržitelnosti (Zdroj: autor)

Zdali strategie udržitelnosti obsahuje měřitelné cíle odpovědělo kladně 12 VŠ. Dalších 8 institucí měřitelné cíle ve strategii nemá. Zde se jedná o měřitelné cíle, které se mohou nacházet jak v samostatné strategii UR, tak i v dalších strategických dokumentech vysoké školy. Existenci systému hodnocení strategie udržitelnosti deklaruje 50 % respondentů.

Z pohledu četnosti aktualizace dokumentu o udržitelnosti vysoké školy vychází ve většině případů aktualizace každoroční, nebo dle aktuální potřeby, viz graf č. 4.

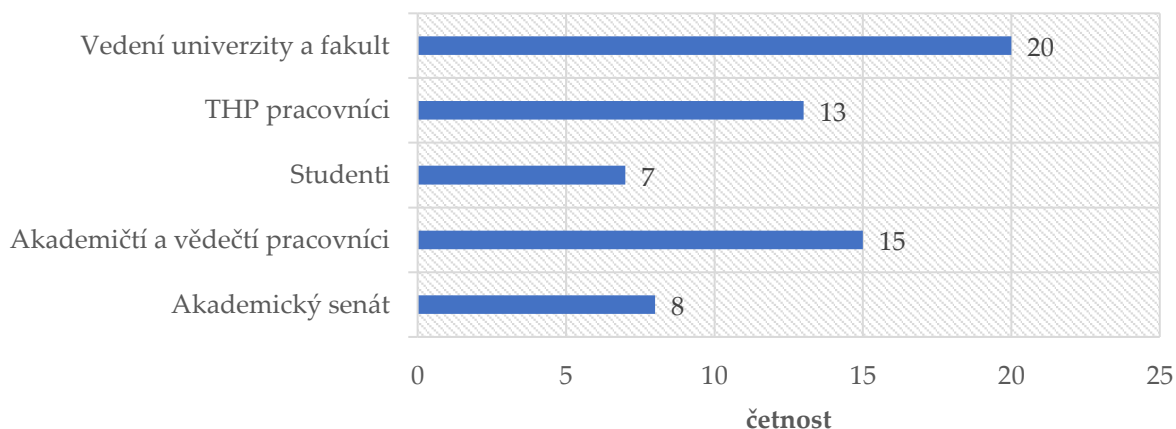




Graf č. 4: Četnost aktualizace strategie udržitelného rozvoje (Zdroj: autor)

Z 20 vysokých škol, které mají strategii, jakkoliv vydanou, je ve většině případů (14) tento dokument zveřejněn.

Do tvorby strategie je zahrnuta celá řada stakeholderů. Mezi nejčetnější patří, podle očekávání, vedení univerzity a fakult. Nicméně skupina akademických, vědeckých a THP pracovníků je rovněž často přizvána do procesu tvorby, jak kumulativně zobrazuje graf č. 5.



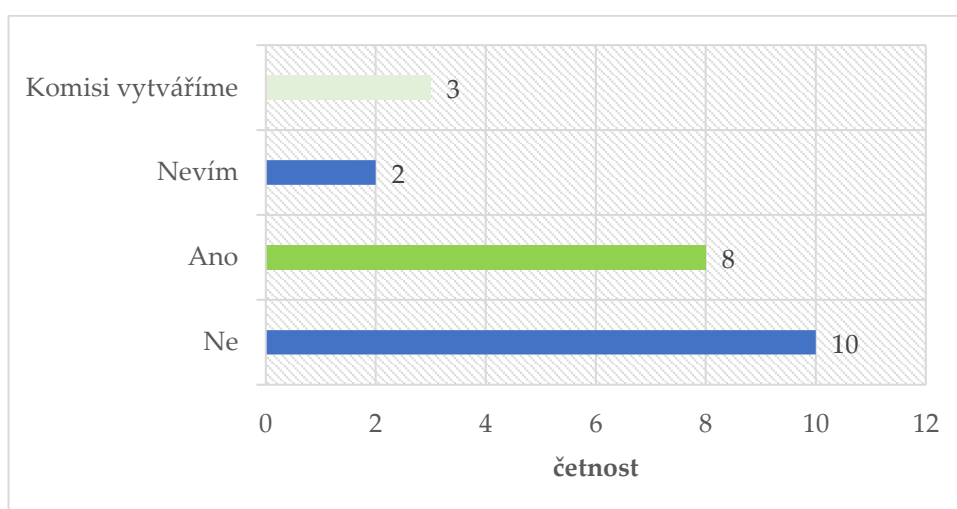
Graf č. 5: Kumulativní souhrn stakeholderů, zapojených do procesu vytváření strategie udržitelného rozvoje (Zdroj: autor)

Jiná otázka, řešící zapojení stakeholderů do procesu aktualizace strategie udržitelnosti, vykazuje, až na drobné odchylky, obdobné výsledky jako

předchozí graf č. 5. Využití poradenské služby od komerčního dodavatele, při tvorbě strategie UR vysoké školy, deklarovaly 4 instituce.

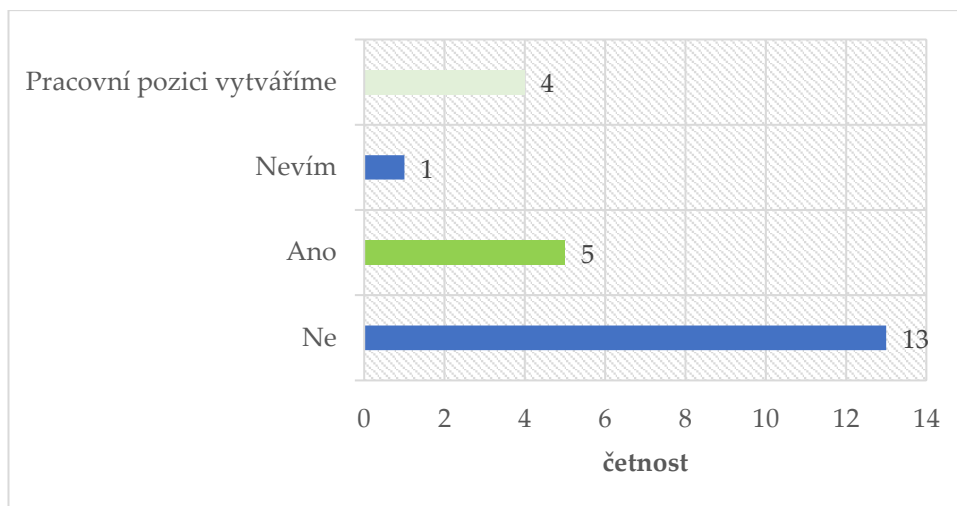
**Dílčí výzkumná podotázka 2:** *Existují klíčoví aktéři struktury udržitelnosti (komise, manažer/ka, kancelář, ambasador/ka pro udržitelnost)? Jaké jsou definované pravomoci těchto aktérů a počet pracovníků?*

S vyhodnocením této dílčí výzkumné podotázky se pojí 8 otázek v dotazníku. Komisi pro udržitelnost, jako poradní orgán pro akademický senát, rektora/ku či prorektora/ku má zřízenou 8 ze všech dotazovaných vysokých škol. Ve 3 případech se tato komise aktuálně vytváří (graf č. 6).



Graf č. 6: Existence komise pro udržitelnost (Zdroj: autor)

V případě existence funkce manažera/ky pro udržitelnost byla zjištěna nižší četnost než v případě komise. Pouze 5 institucí tuto funkci má a další 4 ji aktuálně vytvářejí (graf č. 7).

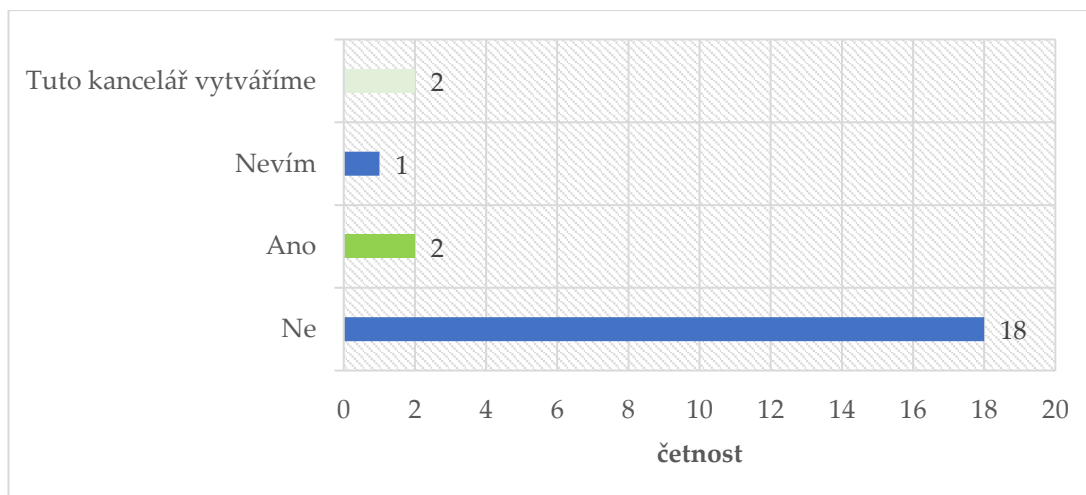


Graf č. 7: Existence manažera/ky pro udržitelnost (Zdroj: autor)

Jako klíčové odpovědnosti a pravomoci manažera/ky (koordinátora/ky) udržitelnosti byly uvedeny následující odpovědi:

- podpora a koordinace aktivit spojených s udržitelností;
- koordinace aktivit uvedených ve strategii udržitelnosti;
- dohled na plnění cílů stanovených v akčním plánu;
- spolupráce s vedením univerzity a fakult a dalších součástí;
- poradenství, realizace přednášek;
- realizace studentské soutěže o udržitelnější kampus;
- uspořádání CSR konference.

V rámci struktury lze rovněž hodnotit přítomnost zázemí v podobě kanceláře pro udržitelnost. V tomto případě mají kancelář zřízeny pouze 2 vysoké školy a další 2 ji aktuálně vytvářejí (graf č. 8). Navazující otevřená otázka upřesnila, že přepočtený počet pracovníků kanceláře je v rozsahu 1,5 a 1,2 FTE.



Graf č. 8: Existence kanceláře pro udržitelnost (Zdroj: autor)

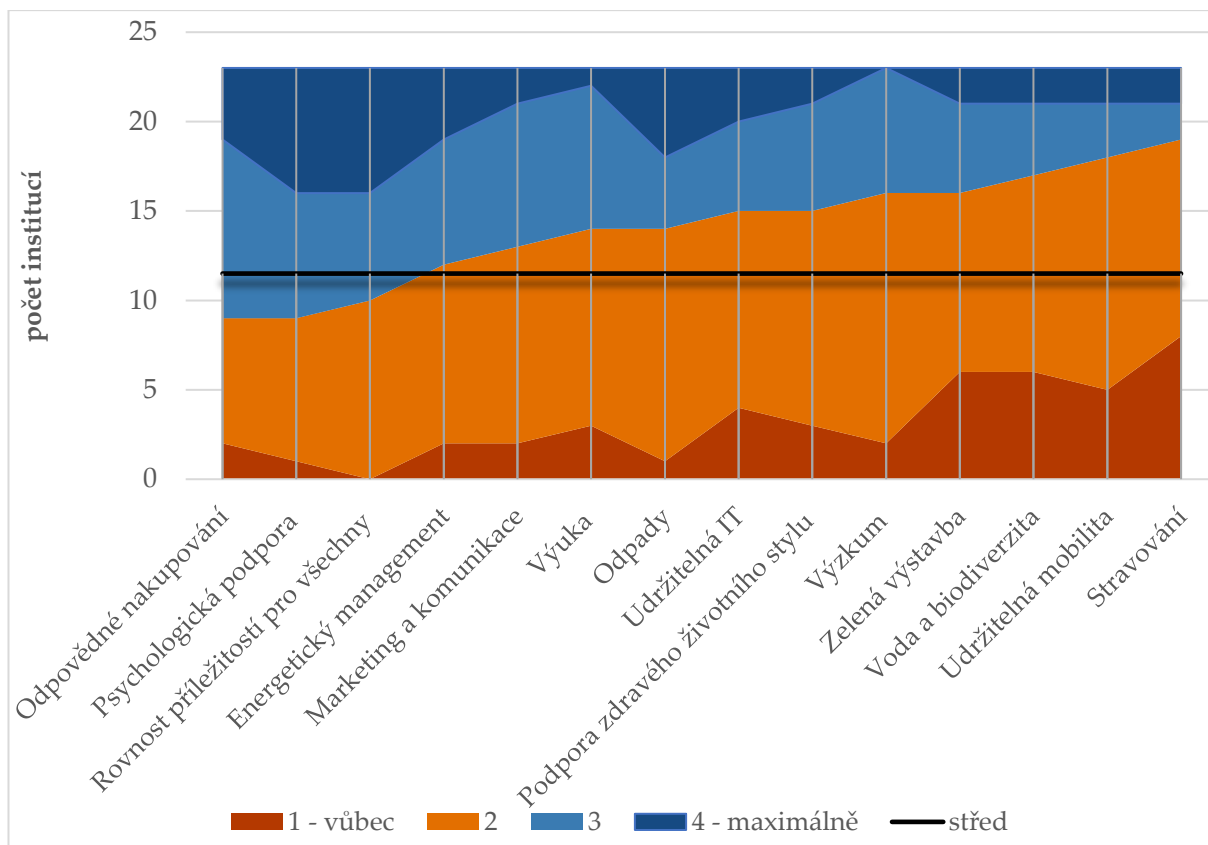
Odpovědnosti a pravomoci kanceláře byly prakticky shodné s odpovědnostmi a pravomocemi manažera/ky udržitelnosti. Systém ambasadurů pro udržitelnost byl na dotazovaných vysokých školách identifikován ve 4 případech.

Další otevřená otázka umožňovala respondentům uvést jiné prvky ve struktuře udržitelnosti na jejich institucích. Nejčastěji se objevovaly odpovědi jako je realizace projektů s vazbou na udržitelnost, existence členky kolegia rektorky pro sociální záležitosti a UR, existence centra pro společenskou odpovědnost a udržitelnost, činnost fakultních a studentských spolků, nebo existence pracovní skupiny řešící UR.

**Dílčí výzkumná podotázka 3:** *Jaká je míra pokrytí jednotlivých oblastí strategií udržitelného rozvoje na VŠ a kam by se VŠ chtěly v rámci míry pokrytí strategií posunout v horizontu 1–2 let?*

K této problematice bylo vztaženo 14 následujících otázek, které zahrnovaly možnost přidat další vybranou oblast, pokud se nenacházela v předchozí výběrové otázce. Popisné statistiky dosažených hodnot jsou uvedeny v tabulce č. 1 v příloze č. 2. Následující graf č. 9 kumulativně shrnuje četnost škálového hodnocení míry pokrytí vybraných oblastí strategií udržitelného

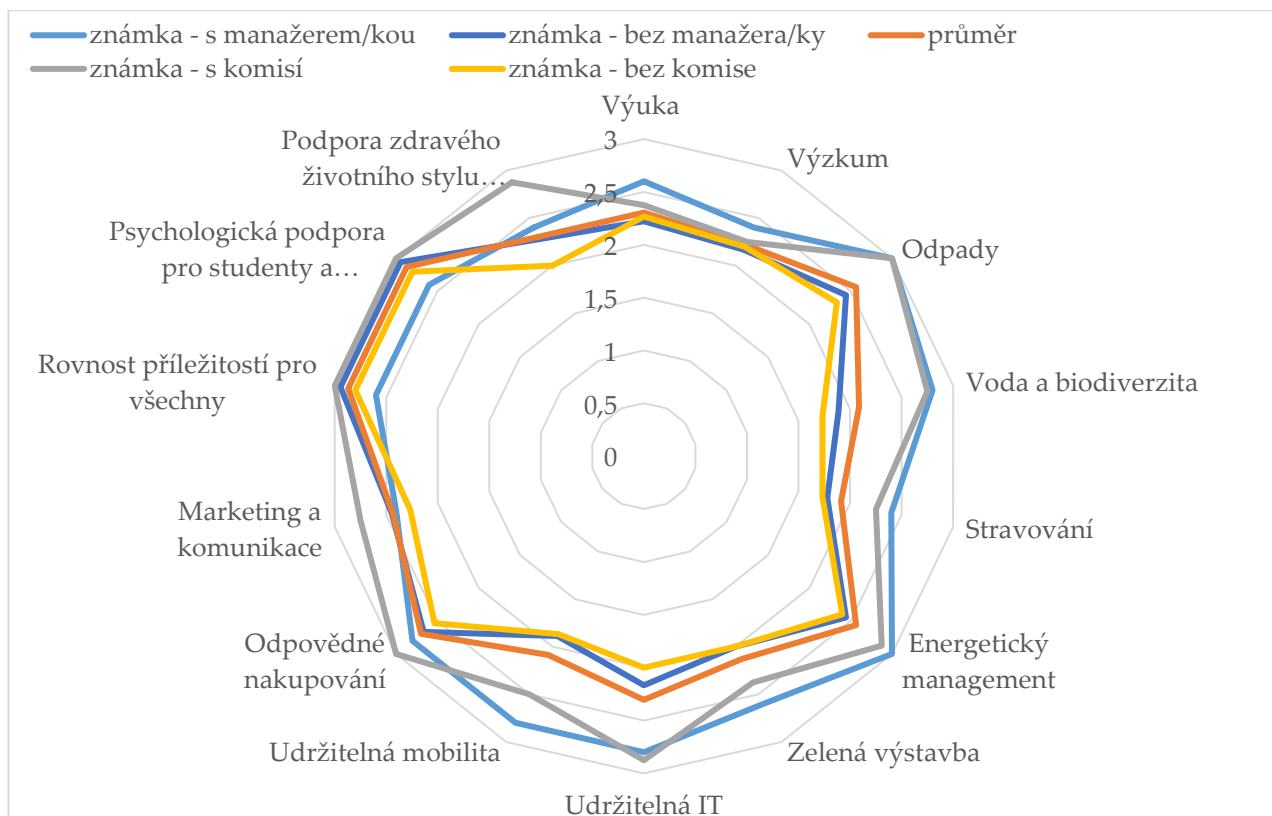
rozvoje (1 až 4) za všechny hodnocené instituce. Jsou zde zahrnuty jak oblasti primární činnosti (výuka, výzkum), dále provozu, tak i sociálních aspektů a třetí role. Výsledky v grafu č. 9 jsou rovněž seřazeny v pořadí od nejvyšší míry pokrytí (převažující modrá – úroveň 3 a 4) až po nejnižší míru pokrytí (převažující oranžová a červená – úroveň 2 a 1). Horizontální přímka pak naznačuje pomyslný střed ze všech odpovídajících vysokých škol. Z grafu je například možné vyčíst vysokou míru pokrytí u oblastí odpovědného nakupování (61 % pokrytí, tzn. 61 % vysokých škol má tuto oblast pokrytou kompletně nebo dokonce maximálně), psychologické podpory (61 % pokrytí) a rovnosti příležitostí pro všechny (57 % pokrytí). U více než poloviny dotazovaných vysokých škol jsou tyto oblasti dostatečně pokryty, tedy na úrovni 3 (oblast je v dokumentech univerzity kompletně pokryta, jsou stanoveny odpovědnosti, zdroje financování, měřitelné cíle) a 4 (oblast je v dokumentech univerzity maximálně pokryta, jsou stanoveny odpovědnosti, zdroje financování, měřitelné cíle, existuje systém hodnocení strategie, daná oblast je zapracovávána do tvorby strategického záměru univerzity). Naopak oblasti voda a biodiverzita (26 % pokrytí), udržitelná mobilita (22 % pokrytí) a stravování (17 % pokrytí), patří mezi oblasti, které tedy z více než 70 % nejsou na dotazovaných vysokých školách dostatečně pokryty a nacházejí se převážně na úrovni 1 (oblast není pokryta v žádných dokumentech vydaných univerzitou) a 2 (oblast je zmíněna v obecné míře v dílčích dokumentech univerzity). U ostatních hodnocených parametrů (energetický management, marketing a komunikace, výuka, odpady, udržitelná IT, podpora zdravého životního stylu, výzkum) vychází, že nejsou dostatečně pokryty ani na polovině vysokých škol (míra pokrytí 30–48 %).



Graf č. 9: Míra pokrytí strategií udržitelného rozvoje na VŠ (Zdroj: autor)

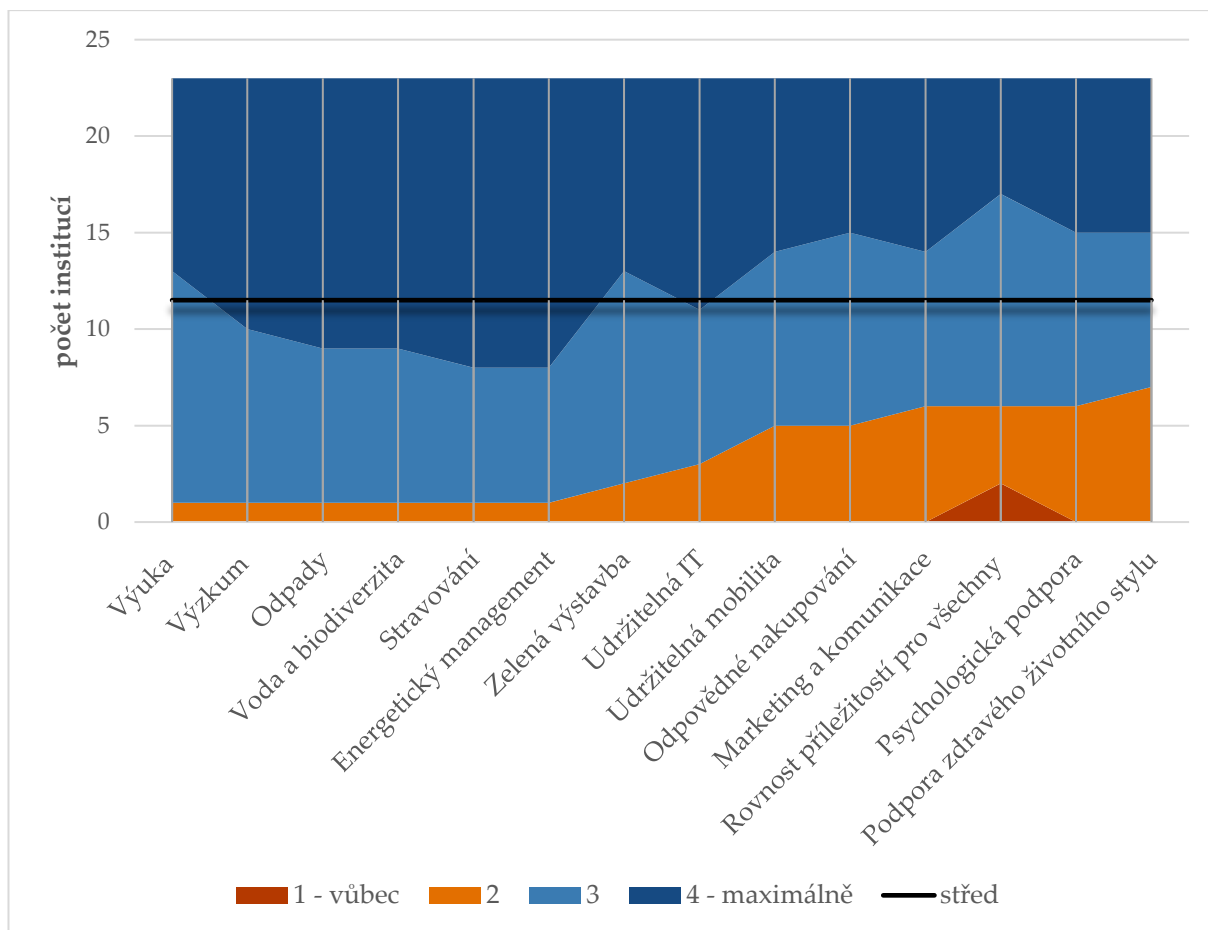
V případě dalších témat byla dvěma respondenty zmíněna oblast partnerství a spolupráce (úroveň 3), udržitelná umělecká tvorba a kulturní dědictví (úroveň 4), podpora regionu (úroveň 3) a udržitelná produkce našich/uměleckých akcí (úroveň 4). Lze konstatovat, že míra pokrytí u těchto vybraných oblastí byla kompletní, nebo maximální.

Graf č. 10 znázorňuje souvislosti mezi mírou pokrytí strategií a existencí prvků udržitelnosti (komise pro udržitelnost, manažer/ka pro udržitelnost). Z tohoto grafu se jeví, že existence manažera/ky nebo komise pro udržitelnost ve většině případů nepatrně zvyšuje míru pokrytí strategií (zvyšuje známku).



Graf č. 10: Míra pokrytí strategií s ohledem na existenci struktur pro udržitelnost (Zdroj: autor)

Graf č. 11 pak hodnotil shodné oblasti, tentokrát se ovšem jednalo o výhled respondentů v tom, jak by chtěli mít vybrané oblasti pokryty strategií udržitelného rozvoje v horizontu 1–2 let. Tento graf kumulativně shrnuje četnost škálového hodnocení míry pokrytí vybraných oblastí strategií udržitelného rozvoje (1 až 4) za všechny hodnocené instituce v blízké budoucnosti a je seřazen v pořadí od nejvyšší míry pokrytí (převažující modrá – úroveň 3 a 4) až po nejnižší míru pokrytí (převažující oranžová a červená – úroveň 2 a 1). Zde lze konstatovat veskrze pozitivní pohled na blízkou budoucnost. Respondenti očekávají, že v horizontu 1–2 let by mohly všechny strategické oblasti na převážné většině vysokých škol (70–96 %) dosahovat maximální (úroveň 4) nebo kompletní (úroveň 3) míru pokrytí. Popisné statistiky dosažených hodnot jsou uvedeny v tabulce č. 2 v příloze 2.



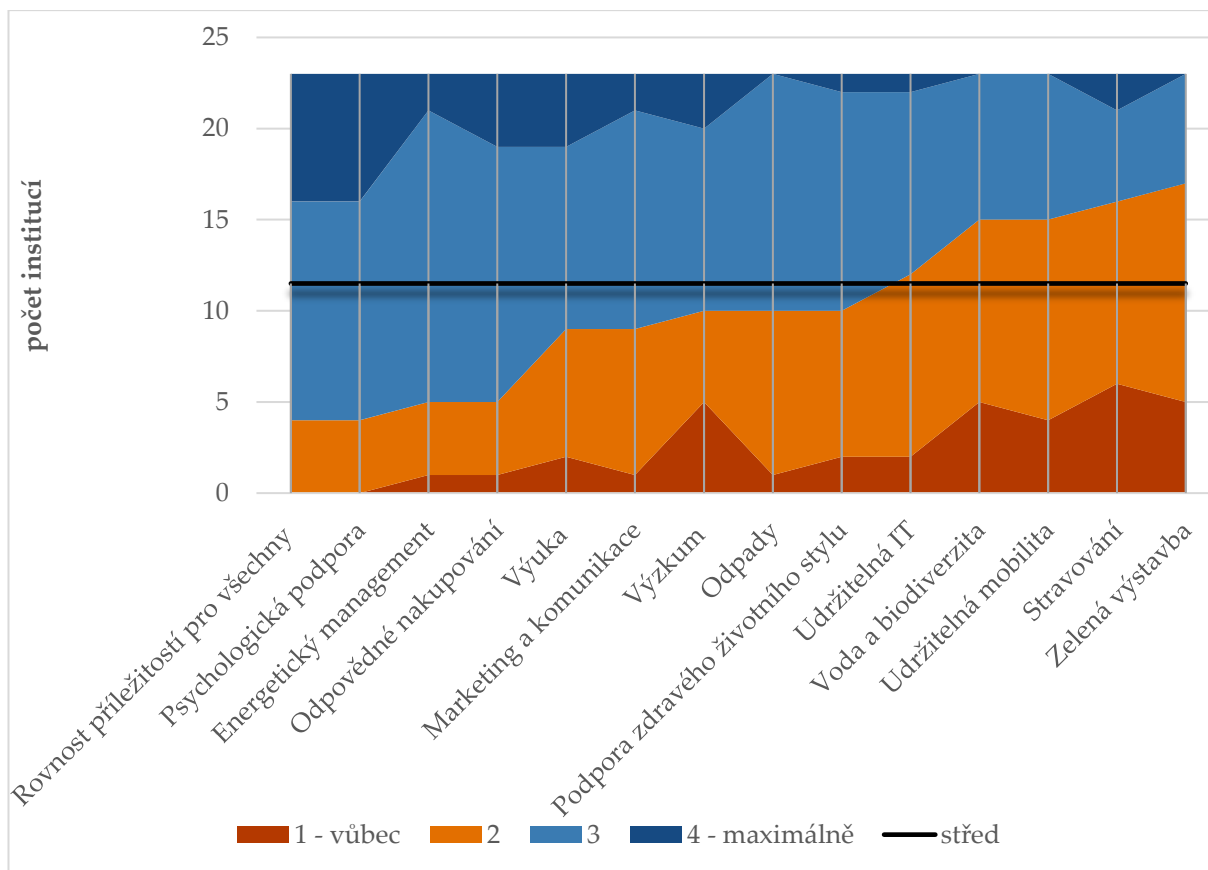
Graf č. 11: Předpoklad míry pokrytí strategií udržitelného rozvoje na VŠ v horizontu 1–2 let (Zdroj: autor)

V případě dalších témat byla dvěma respondenty zmíněna oblast partnerství a spolupráce (úroveň 4) a podpora regionu (úroveň 4), které se v hodnocení posunuly o 1 úroveň výše a nově byla definovaná podpora sociálních podniků (úroveň 2).

**Dílčí výzkumná podotázka č. 4:** *Jaká je míra naplňování (realizace) jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ k aktuálnímu datu?*

Dalších 7 otázek v dotazníku se blíže zaměřovalo na aktuální míru naplňování (realizace) jednotlivých oblastí UR na VŠ bez ohledu na to, jak je daná oblast zakotvena v organizačních dokumentech a strategii. Popisné statistiky dosažených hodnot jsou uvedeny v tabulce č. 3 v příloze 2.





Graf č. 12: Míra naplňování jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ k aktuálnímu datu (Zdroj: autor)

Graf č. 12 kumulativně shrnuje četnost škálového hodnocení míry naplňování vybraných oblastí strategií udržitelného rozvoje (1 až 4) za všechny hodnocené instituce a je seřazen v pořadí od nejvyšší míry naplnění (převažující modrá – úroveň 3 a 4) až po nejnižší míru naplnění (převažující oranžová a červená – úroveň 2 a 1). Z tohoto grafu lze zaznamenat, že, až na malé výjimky, míra realizace jednotlivých oblastí UR kopíruje míru pokrytí strategií (graf č. 9). Ve většině případů je míra naplnění (realizace) lépe hodnocená než míra pokrytí ve strategických dokumentech. Oblast rovnosti příležitostí pro všechny je na většině dotazovaných vysokých školách nejvíce naplněna (3 – oblast je naplňována dle očekávání, i když existují určité komplikace; 4 – oblast je dobře naplňována, pokrok je dle očekávání nebo lepší). Naopak oblast zelené výstavby je na většině institucí nejhůře naplněna

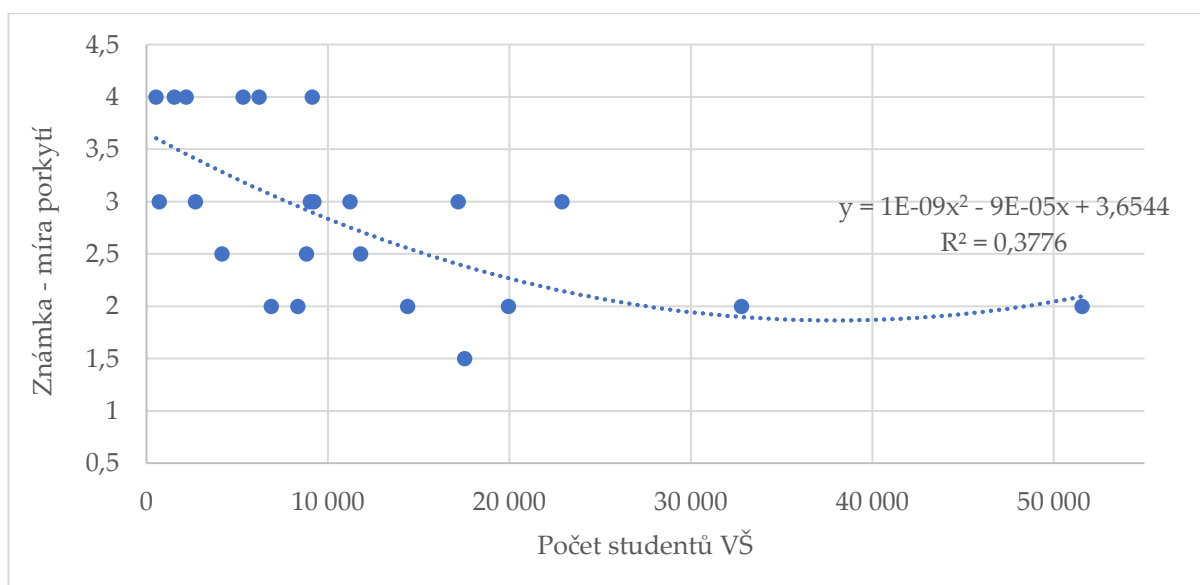
(1 – oblast není vůbec naplňována; 2 – oblast je naplňována spíše pod očekávání – pouze částečně nebo se pokrok výrazně zpožďuje). Také můžeme zaznamenat změnu v pořadí, ve kterém se jednotlivé oblasti vyskytovaly v hodnocení míry pokrytí strategií. Pro lepší znázornění byla vytvořena tabulka č. 6, která zobrazuje, jak je daná oblast u všech VŠ *dostatečně pokryta strategií* (součet úrovní 3 a 4), jaká je míra *dostatečného naplnění oblasti* (součet úrovní 3 a 4) a jaký je mezi hodnotami rozdíl (zvýrazněno barevnou škálou). Zde už můžeme vidět detailní rozdíly. Například oblast energetického managementu, podpory zdravého životního stylu, rovnosti příležitostí pro všechny nebo oblast výzkumu se zdá být naplněna výrazně více (o 26 až 43 %), než je jejich míra zakotvení ve strategických dokumentech. Naopak oblast psychologické podpory a zelené výstavby je naplněna nepatrně méně (o 4 %), než je míra pokrytí strategií. U ostatních oblastí je popisovaný stav naplnění v zásadě lepší, než je jejich míra pokrytí strategií (o 9 až 22 %).

oblast	míra pokrytí strategií	míra naplnění oblastí	rozdíl
Energetický management	48 %	78 %	30 %
Marketing a komunikace	43 %	61 %	17 %
Odpady	39 %	57 %	17 %
Odpovědné nakupování	61 %	83 %	22 %
Podpora zdravého životního stylu	35 %	78 %	43 %
Psychologická podpora	61 %	57 %	-4 %
Rovnost příležitostí pro všechny	57 %	83 %	26 %
Stravování	17 %	30 %	13 %
Udržitelná IT	35 %	48 %	13 %
Udržitelná mobilita	22 %	35 %	13 %
Voda a biodiverzita	26 %	35 %	9 %
Výuka	39 %	61 %	22 %
Výzkum	30 %	57 %	26 %
Zelená výstavba	30 %	26 %	-4 %

Tabulka č. 6: Rozdíly mezi mírou pokrytí strategií a mírou naplnění dané oblasti (Zdroj: autor)

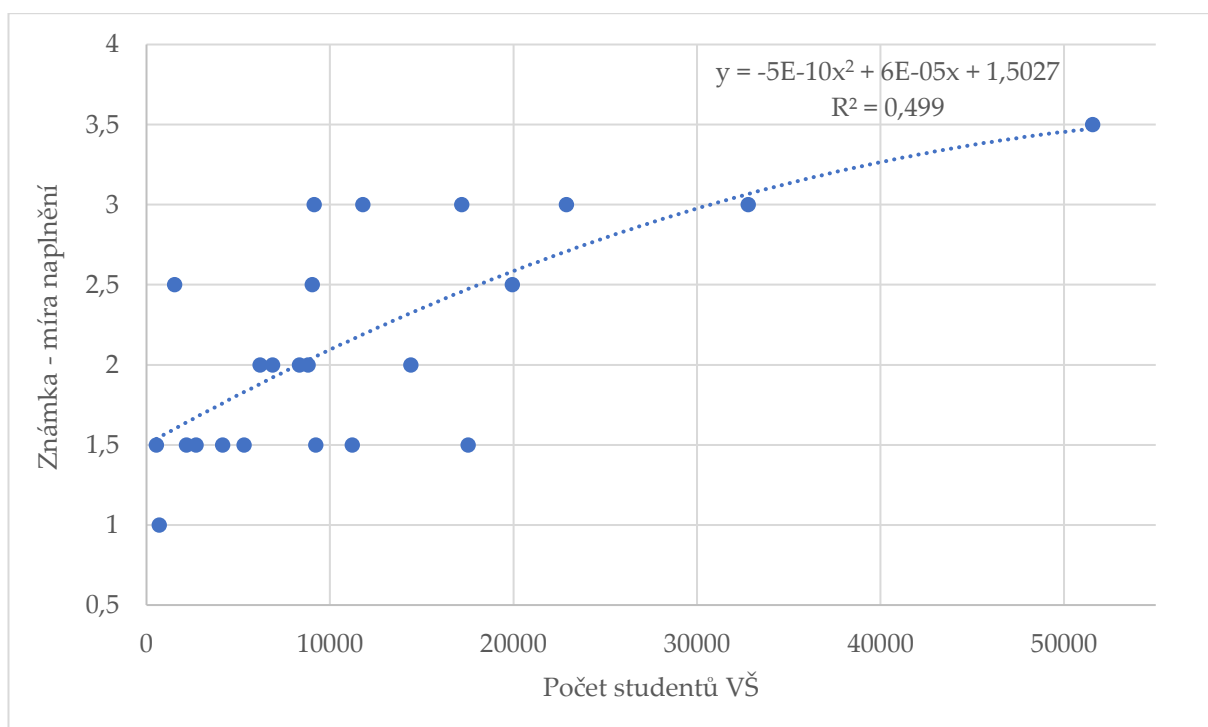
V případě dalších témat byla jedním respondentem zmíněna oblast partnerství a spolupráce (úroveň 3), což je v souladu s úrovní (3) v míře pokrytí strategií. Další zmíněnou oblastí byla podpora regionu (úroveň 2), která dosahuje o stupeň nižší úrovně, než je míra pokrytí strategií (3).

Řadu hodnocených faktorů lze dát do souvislosti s velikostí instituce, která se výzkumného šetření účastnila. Pro tyto potřeby bylo využito celkového počtu studentů v roce 2023 podle MŠMT (2024c). Byla zkoumána korelace mezi všemi faktory, ale také mezi skupinami, které byly pro tento účel vytvořeny, pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Byla zjištěna průkazná negativní korelace mezi velikostí VŠ (dle počtu studentů) a mírou pokrytí strategií v oblasti *rovnosti příležitostí pro všechny* (Spearman  $R=-0,4562$ ,  $p=0,0287$ ) a *psychologické podpory* (Spearman  $R=-0,6249$ ,  $p=0,0014$ ). Pokud bychom tyto dvě oblasti hodnotili souhrnně (množina sociální oblasti), tak zjištěný negativní Spearmanův korelační koeficient  $R=-0,5981$  ( $p=0,0026$ ) naznačuje, že by míra pokrytí těchto oblastí ve strategiích mohla být lepší na vysokých školách s menším počtem studentů (graf č. 13). Ve srovnání s jinými oblastmi v grafu č. 9, jsou tyto oblasti strategií na většině VŠ pokryty dobře.



Graf č. 13: Korelační diagram mezi velikostí VŠ a mírou pokrytí strategií (rovnost příležitostí pro všechny + psychologická podpora) (Zdroj: autor)

Dále byl zjištěn průkazný pozitivní korelační vztah mezi velikostí VŠ a mírou naplnění (realizace) v oblasti *voda a biodiverzita* (Spearman  $R=0,5507$ ,  $p=0,0064$ ) a *stravování* (Spearman  $R=0,5381$ ,  $p=0,0081$ ). V případě sloučení těchto dvou oblastí (množina provozu VŠ) bylo dosaženo průkazné ( $p=0,0009$ ) pozitivní korelace (Spearman  $R=0,6427$ ), ukazující, že na institucích s větším počtem studentů jsou tyto oblasti lépe řešeny, než na těch s menším počtem studentů (graf č. 14). Ve srovnání s jinými oblastmi v grafu č. 12, nejsou tyto vybrané oblasti na většině VŠ naplňovány dostatečně.

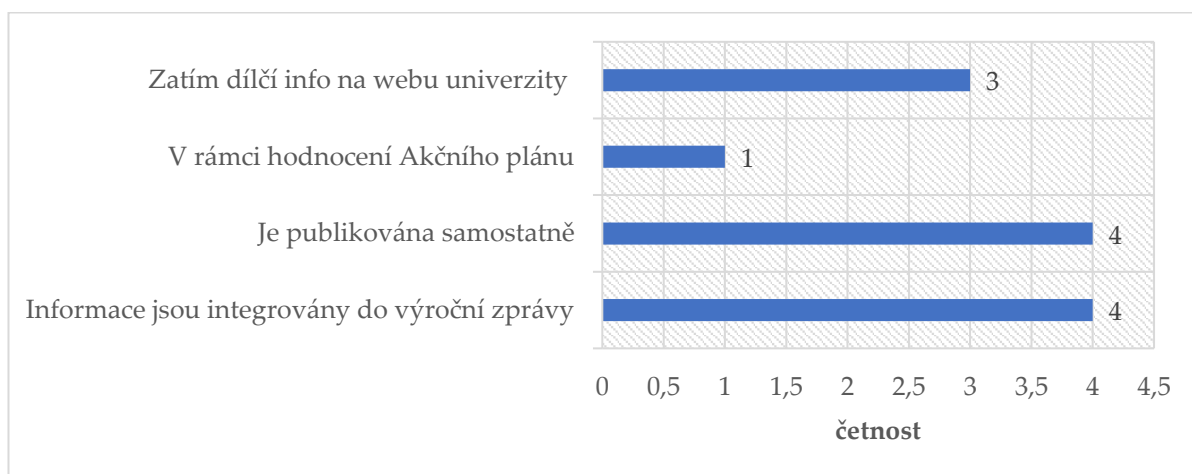


Graf č. 14: Korelační diagram mezi velikostí VŠ a mírou naplnění (voda a biodiverzita + stravování)  
(Zdroj: autor)

**Dílčí výzkumná podotázka 5:** *Jak je nastaven reporting o udržitelném rozvoji VŠ ve smyslu publikace zprávy, její dostupnosti, periodicitě a navazujících komunikačních kanálů a projektů?*

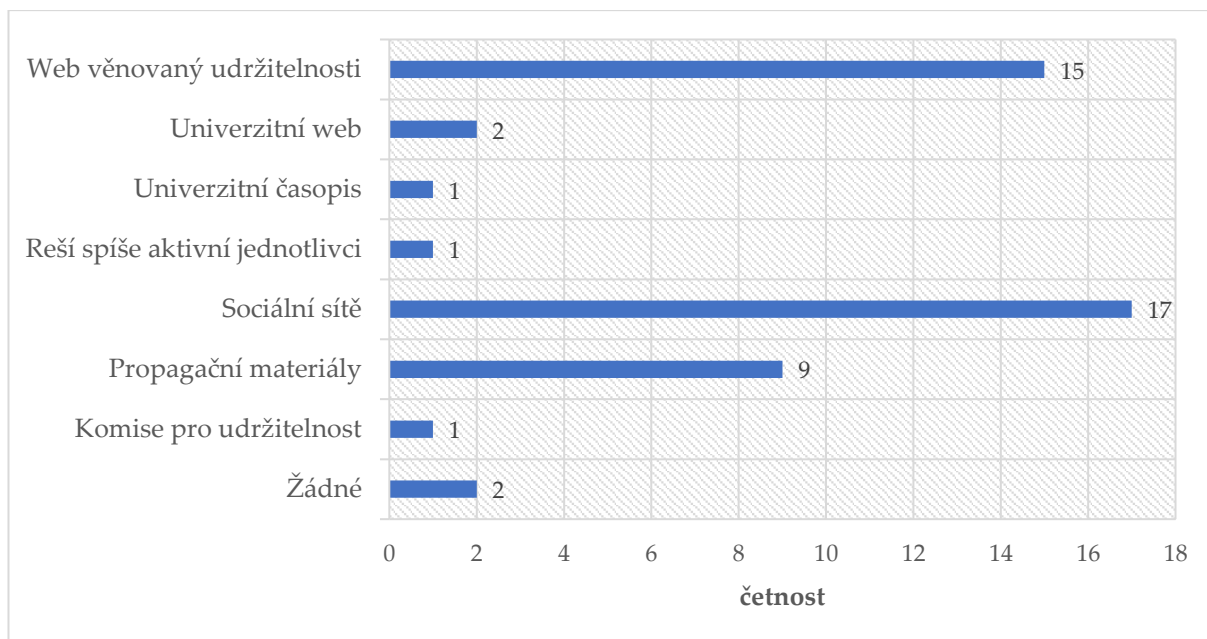
K této problematice se vztahovalo 9 otázek v dotazníku. Ze všech oslovených vysokých škol více než polovina (12) publikuje informace o UR (např. výroční zpráva, samostatná zpráva).

Z pohledu publikační formy vychází zpráva o UR nejčastěji samostatně (4), nebo jsou informace integrovány do výroční zprávy univerzity (4). U třech subjektů jsou dílčí informace publikovány na webu univerzity (graf č. 15).



Graf č. 15: Forma publikace zprávy o udržitelném rozvoji (Zdroj: autor)

Další otázka, směřující k samostatně publikovaným zprávám, potvrdila, že četnost publikace zprávy je jednou ročně (4). Zprávy o UR na univerzitě byly v 10 případech (83 %) běžně dostupné (na webu, v interním systému, periodiku vysoké školy atd.). Zda-li zpráva o udržitelném rozvoji vyhodnocuje cíle stanovené ve strategii a akčních plánech odpovědělo kladně 7 institucí (58 %). Jako další komunikační kanály pro externí komunikaci udržitelnosti (nad rámec zprávy o UR) jsou využívány převážně sociální sítě a samostatný web věnovaný udržitelnosti. Některé instituce vydávají související propagační materiály (viz kumulativní graf č. 16).



Graf č. 16: Další komunikační kanály pro externí komunikaci udržitelnosti (Zdroj: autor)

Z hlediska zapojení do projektů, řešících udržitelnost, byl mezi nejčastěji jmenovanými projekty Unilead a Unilead 2 (Centralizované rozvojové programy). Dále byly zmíněny např. Horizon, Interreg, TAČR a GAČR. Ze sítí a konsorcií byly uvedeny např. RCE Czechia, UNICA, 4EU+ flagship 4 nebo Copernicus Alliance.

## 6.5 Výzkumné závěry a diskuze

Z výzkumu vyplynulo, že strategie udržitelného rozvoje v rovině vnitřních předpisů a dalších souvisejících dokumentů je řešena na vysokých školách různou měrou. Existenci strategie UR jako samostatného dokumentu potvrdilo jen 39 % institucí pro které platí, že se u nich většinou (77 %) jednalo o jediný dokument, řešící všechny oblasti. Také byla zjištěna provázanost tohoto samostatného dokumentu se strategickým záměrem VŠ. Neznamená to však, že by tato problematika nebyla na ostatních školách v žádných dokumentech uvedena. Dalších 44 % institucí má udržitelnost ukotvenou ve strategickém záměru vysoké školy. Jedna instituce (4 %) byla ve fázi zpracování strategie UR. Pouze 13 % vysokých škol prozatím tuto problematiku v dokumentech VŠ nemělo definovanou nikde. Generalizujeme-li zjištěné, je tedy na více než 86 % institucí problematika UR v dokumentech určitým způsobem pokryta, což je jistě uspokojivé.

Z pohledu organizačního bývá strategie udržitelnosti nejčastěji řešena za celou univerzitu. Na její tvorbě a aktualizaci se nejčastěji podílí vedení univerzit a fakult. Aktualizace strategie se řeší převážně dle potřeby nebo jednou ročně. Měřitelné cíle se ve strategiích nacházejí v 60 % případů a v 50 % existuje nějaký systém hodnocení. V 70 % případů jsou strategie zveřejněny. Všechny dotazované struktury udržitelnosti bylo možné na vybraných institucích zaznamenat. Nejčastěji se vyskytuje komise pro udržitelnost, která již existuje (35 %), nebo se vytváří (13 %)<sup>1</sup>. Pozice manažera/ky udržitelnosti je zřízena na pěti školách (22 %), případně se na dalších čtyřech vytváří (17 %). Zjištění, že přítomnost komise nebo manažera/ky pro udržitelnost zvyšuje míru pokrytí strategií u některých oblastí, je jistě pozitivní. Musíme ovšem vzít v potaz tato fakta. Hlavní vliv na stav strategie udržitelného rozvoje na VŠ má

---

<sup>1</sup> Z výzkumu Velazquez et al. (2006) vyplynulo, že z celkového počtu 40 univerzit z celého světa mělo zřízenou komisi udržitelnosti 55 % z nich.

především vedení instituce a již výrazně méně struktury, které spíše řadíme mezi poradní orgány nebo podřízené struktury. Také je nutné poznamenat, že v dotazování hraje velkou roli subjektivita (tedy nejen absence tvrdých indikátorů, ale i míra zainteresovanosti respondenta, viz graf č. 1). Každopádně můžeme v tomto výsledku spatřovat určitou synergii ve spolupůsobení, vedoucí k lepší míře pokrytí strategií. Hodnocení míry naplňování jednotlivých oblastí UR ve vztahu k existenci struktur již tak velké rozdíly neukázalo. Kancelář pro udržitelnost, jako samostatné pracoviště, byla zjištěna pouze na dvou institucích (nepřesahující 2 FTE) a v dalších dvou školách se vytváří. Pravomoci těchto aktérů zahrnovaly nejčastěji podporu a koordinaci aktivit spojených s udržitelností na VŠ. Ambasadoři pak fungují na 17 % škol. Nad rámec tohoto výčtu aktérů byly zaznamenány i další prvky struktury udržitelnosti jako např. centrum pro společenskou odpovědnost a udržitelnost, fakultní a studentské spolky a další pracovní skupiny řešící UR. Podle MUNI (2023d) patří k významným překážkám rozvoje struktur a politiky udržitelnosti (komise, kancelář, manažer/ka, ambasadoři pro udržitelnost), kromě nezájmu o tuto problematiku, také překážky, plynoucí z teorie závislosti na minulosti. Jako další překážka byla uvedena teorie racionální nepozornosti, což, dle Filipa Matějky, znamená, že lidé nejsou schopni zpracovat všechny informace a vnímají tedy jen to, co považují za důležité (Český rozhlas, 2024).

Míra rychlosti posunu v zavádění strategií je ovlivněna řadou faktorů. Mezi obecné překážky v rozvoji udržitelnosti na univerzitách lze, podle Leal Filho (2000), zařadit nedostatek finančních zdrojů a také nedostatek odborníků na tuto problematiku. Také se vyskytuje názor, že udržitelnost na univerzitách bývá vnímána jako abstraktní pojem, který až tak nesouvisí s běžnou akademickou praxí. Podle Katiliūtė, Stankevičiūtė a Daunorienė (2017) je pro akceptaci změn v udržitelnosti rozhodující myšlení lidí. Dle litevského



průzkumu se například setkali s názorem, že „věc, nebo zdroje, nejsou moje, patří státu“, tedy i jejich přístup tomu odpovídal.

Z výsledků bychom mohli spatřovat souvislost mezi intenzitou psychologické podpory a velikostí instituce, kdy se u velkých vysokých škol nemusí tato podpora dostat na všechny zájemce. Toto tvrzení bychom ovšem museli podložit přesnějšími indikátory (např. počet realizovaných psychologických podpor ku počtu studentů/zaměstnanců).

Z dalších korelačních vztahů můžeme usuzovat, že např. na větších institucích může být problematika vody a biodiverzity řešena komplexněji už ze samotné podstaty, že větší instituce mají větší rozlohu, kde se tato oblast uplatní. Nepochybně zde bude vstupovat otázka, jestli instituce disponuje historickými budovami, nebo realizovala novostavby, kde se dá, vzhledem k novému stavebnímu zákonu, očekávat větší důraz na úsporu energie a udržitelné využití zdrojů. Rovněž větší instituce budou více a komplexněji řešit stravování pro své studenty a zaměstnance než malé instituce, které se spoléhají na externí dodavatele.

U obou hodnocení (graf č. 13 a 14) míra koeficientu determinace naznačuje, že se na těchto závislostech budou projevovat také jiné okolní faktory. Zároveň je nutno poznamenat, že pro nevelký výzkumný vzorek ( $n=23$ ) a dále fakt, že jsou korelace ovlivňovány odlehlejšími hodnotami (velikost instituce), se jedná o hodnocení spíše ilustrativní.

I když by se dalo předpokládat, že budou mít vysoké školy zájem zahrnovat všechny oblasti udržitelnosti do strategií na svých institucích rovnoměrně (zvláště, když existují metodické pokyny v rámci projektu Unilead a Unilead 2), ve skutečnosti tomu tak není. Míra pokrytí strategií se lišila jak mezi vysokými školami, tak i mezi jednotlivými oblastmi strategie. Bylo možné identifikovat ty oblasti, které jsou pokryty více a ty, které jsou pokryty méně. V těchto rozdílech míry pokrytí strategií lze spatřovat řadu synergií.

*Výzkum* sice ve strategiích tak dobře pokryt nebyl, nicméně jeho míra naplnění bývá vyšší, což jistě může souviset s faktem, že udržitelnost je společným tématem řady projektových výzev v posledních letech (NAZV, TAČR, Green Deal – NPO, OP JAK, atd.).

Vyšší míru naplnění v oblasti *odpovědného nakupování* lze spojovat s faktem, že odpovědné zadávání je v rámci evropské i národní legislativy institucím umožněno a podporováno. Díky novelizaci Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, přibyly od roku 2021 v tomto dokumentu zásady sociálně a environmentálně odpovědného zadávání a inovací (JMK, 2024).

Problematika *energetiky* je spojena s energetickou krizí. Řada faktorů jako ekonomická stagnace z důvodu COVID-19, invaze a válka, inflace, způsobily prudký nárůst cen energií (Farghali et al. 2023). Na mnoha institucích tak docházelo k zavádění interních pravidel vedoucích k úsporám energie (vlastní zjištění autora).

Nejhůře jsou pokryty oblasti, které jsou obecně spojovány s vyššími finančními nároky na jejich realizaci (*zelená výstavba, voda a biodiverzita, udržitelná mobilita*). Finanční otázka se také může projevat i v oblasti udržitelného úklidu, kde byla, dle studie Katiliūtė, Stankevičiūtė a Daunorienė (2017), zjištěna o 30 % vyšší cena. V případě *udržitelného stravování* se můžeme rovněž setkat s otázkou financí, např. v případě vyšší ceny nakupovaných bioproduktů pro stravování (Katiliūtė, Stankevičiūtė & Daunorienė, 2017). V rozvoji této oblasti je nutné brát v potaz i jistá legislativní omezení. Například odnos jídla a nápojů do vlastních obalů je limitován hygienickými předpisy (Kapitulčinová, 2024).

Míra pokrytí strategií v oblasti *odpadů* byla nižší, ale míra naplňování byla dobrá na více než polovině institucí. Nakládání s odpady se řídí příslušnou legislativou, nicméně vysoké školy by měly v této oblasti fungovat nad rámec legislativy. Udává se, že potenciál kolejí není vždy úplně využit. Rovněž

se najdou mezi institucemi velké rozdíly v nakládání s bioodpady, což souvisí s vybavením a kapacitami kampusu (Fučíková Myslivcová, 2023).

Dobrou míru pokrytí *rovnosti příležitostí pro všechny* lze spojovat s nutností instituce mít zpracovaný tzv. Gender equality plan, který je nutným kritériem pro účast v projektech Horizon Evropa (Donovalová, & Tenglerová, 2023). Taktéž dobrá pozice v oblasti *psychologické podpory*, související s činností poradenských center na univerzitách, bude mít souvislost s udělením HR Award. Toto ocenění výzkumné organizace může znamenat vyšší šanci pro získávání grantů a zahraničních vědeckých pracovníků a je dnes považováno za standard pro rozvoj lidských zdrojů ve vědě a výzkumu (ERA, 2024). Nepochybně i pandemie COVID-19, se kterou byly spojovány také stavy úzkosti, stresu, sociálního stigmatu atd., vedla k potřebě podpory duševního zdraví a psychosociální pohody (Molebatsi et al., 2021), což se mohlo odrazit v rozvoji psychologické podpory a poradenství na vysokých školách.

Zvláště ve specifickém prostředí vysokých škol nemůžeme očekávat vždy a ve všech oblastech výrazné posuny. Tomu odpovídá i názor Velazquez et al. (2006), kteří doporučují implementaci modelu udržitelnosti na univerzitách postupnými kroky.

Dlouhá, Glavič a Barton (2017) dále doplňují, že pokrok v zavádění udržitelnosti v prostředí vysokých škol v bývalých socialistických státech střední Evropy byl pomalý.

Většina vysokých škol, které již mají ve své struktuře prvky udržitelnosti a organizační dokumenty ve vztahu k udržitelnosti, má snahu tyto informace (zprávy o udržitelnosti VŠ) šířit dál prostřednictvím různých komunikačních kanálů (sociální sítě, web věnovaný udržitelnosti, tiskoviny). Mezi nejčastěji uváděné projekty v oblasti udržitelnosti patří projekty Unilead a Unilead 2 podpořené v rámci CRP MŠMT ČR.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku UR v prostředí veřejných vysokých škol. Literární část je věnována udržitelnosti v obecné šíři a zabíhá do detailů specifického prostředí vysokých škol. Empirická část navazuje na realizaci projektu Unilead a Unilead 2, jejichž záměrem bylo podpořit UR na českých vysokých školách. Hlavní výzkumná otázka měla za cíl popsat realitu implementace strategie udržitelného rozvoje v managementu veřejných vysokých škol v ČR.

Aktuálně můžeme na českých vysokých školách najít příklady fungujících organizačních struktur (komisí, kanceláří, manažerů/ek a ambasadorů/ek pro udržitelnost). UR se také promítá do mnoha strategických dokumentů vysokých škol. Fakt, že některé strategie a prvky ve struktuře univerzity vznikají, případně, že je predikována výrazně lepší míra pokrytí jednotlivých oblastí strategií udržitelného rozvoje na VŠ v horizontu 1–2 let, dává signál, že je zde vůle k posunu v této oblasti. Souhrnně lze konstatovat, že na více než 86 % institucí je problematika UR v dokumentech určitým způsobem pokryta. Samostatný dokument, řešící strategii UR, má vydáno 39 % vysokých škol, které se výzkumného šetření účastnily.

Organizačně se strategie udržitelného rozvoje nejčastěji řeší centrálně za celou univerzitu, a to především s účastí vedení univerzity a fakult. Míra pokrytí strategií se však liší mezi oblastmi. Byly definovány oblasti, které jsou ve strategiích pokryty dobře (odpovědné nakupování, psychologická podpora, rovnost příležitostí pro všechny). Jiné oblasti byly na druhou stranu pokryty méně (biodiverzita, udržitelná mobilita, stravování).

V míře naplňování (realizace) jednotlivých oblastí udržitelnosti bylo zjištěno obecně lepší hodnocení, ve srovnání s mírou pokrytí ve strategiích. Bylo také možné definovat oblasti, které se daří naplňovat dobře i bez dostatečného ukotvení ve strategických dokumentech (energetický management, podpora

zdravého životního stylu, rovnosti příležitostí pro všechny, výzkum), ale také oblasti, které jsou sice v dokumentech pokryty, ale míra naplnění byla nižší (psychologická podpora, zelená výstavba).

Informace o udržitelném rozvoji vysokých škol je ve většině případů možné najít formou samostatné zprávy o udržitelnosti, případně jako součást výroční zprávy univerzity na webu univerzity. Pro další komunikaci jsou využívány kanály jako např. sociální sítě a samostatný web věnovaný udržitelnosti.

Iniciativa v oblasti rozvoje udržitelnosti na vysokých školách v ČR prostřednictvím projektu Unilead a Unilead 2 nepochybně celému sektoru významně pomohla právě prostřednictvím sdílení zkušeností a tvorbou metodických materiálů a strategií. Další inspirací pro vysoké školy může být řada příkladů dobré praxe ze zahraničních kampusů, které jsou popisovány v literární části diplomové práce. Nyní je otázka, do jaké míry budou jednotlivé VŠ tato doporučení přejímat do svých institucí. Bylo by jistě zajímavé provést šetření s odstupem 2–3 let a zhodnotit, kam se instituce v oblasti strategie a naplňování oblastí UR posunuly.

## LITERATURA A ZDROJE

- Adams, R., Martin, S., & Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of cleaner production*, 171, 434-445.
- Alshuwaikhat, H. M., Abubakar, I. R., Aina, Y. A., & Saghir, B. (2017). Networking the sustainable campus awards: engaging with the higher education institutions in developing countries. In Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., & Newman, J. (Eds.). *Handbook of theory and practice of sustainable development in higher education: Volume 2* (s. 93–107). Berlin, Germany: Springer.
- AP3SC. (2024). *Asociace poskytovatelů služeb studentům se specifickými potřebami na vysokých školách (AP3SP)*. Citováno 19. února 2024. Dostupné z: <https://www.ap3sp.cz/>
- Bäumer, T., Worm, D., Müller, P., Zimmermann, S., Popovic, T., & Pagel, C. (2017). So Tell Me What You Want, What You Really Really Want: Including the User Perspective before Implementing Measures of Sustainability. In Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., & Newman, J. (Eds.). *Handbook of theory and practice of sustainable development in higher education: Volume 2* (s. 63–76). Berlin, Germany: Springer.
- Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C.J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. New Haven, CT: Yale University Press.
- BERKELEY. (2024). *Sustainability & Carbon Solutions*. Citováno 19. února 2024. Dostupné z: <https://sustainability.berkeley.edu/office-sustainability/team>
- Brodhag, C., & Taliere, S. (2006). Sustainable development strategies: Tools for policy coherence. *Natural Resources Forum*, 30, 136–145.
- Browning, M. H., & Rigolon, A. (2019). School green space and its impact on academic performance: A systematic literature review. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 429.
- Burmann, C., García, F., Guijarro, F., & Oliver, J. (2021). Ranking the Performance of Universities: The Role of Sustainability. *Sustainability*, 13(23), 13286.
- Busque, A., Yao, P. L., Miquelon, P., Lachance, É., & Rivard, M. C. (2017). Lifestyle and health Habits of a canadian university community. *Journal of Physical Activity Research*, 2(2), 107-111.
- Caeiro, S., Sandoval Hamón, L. A., Martins, R., & Bayas Aldaz, C. E. (2020). Sustainability assessment and benchmarking in higher education institutions – A critical reflection. *Sustainability*, 12(2), 543.

- Cole, L., & Wright, T. (2003). *Assessing sustainability on Canadian University campuses: development of a campus sustainability assessment framework*. Unpublished master's thesis, Royal Roads University, Victoria, BC.
- Cvachovcová, P., & Polášek, M. (2020). *Možnosti zahrnutí perspektivy udržitelného rozvoje do systému hodnocení dopadů v ČR*. Citováno 15. ledna 2024. Dostupné z: [https://www.cr2030.cz/zavazky/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/Moz%CC%8Cnosti-zahrnuti%CC%81-perspektivy-udrz%CC%8Citelne%CC%81ho-rozvoje-do-syste%CC%81mu-hodnocen%C3%AD-dopadu%CC%8A-v-%C4%8CR\\_final.pdf](https://www.cr2030.cz/zavazky/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/Moz%CC%8Cnosti-zahrnuti%CC%81-perspektivy-udrz%CC%8Citelne%CC%81ho-rozvoje-do-syste%CC%81mu-hodnocen%C3%AD-dopadu%CC%8A-v-%C4%8CR_final.pdf)
- CZU. (2024). *Aula ČZU se uchází o cenu „Zelená střecha roku 2020“*. Citováno 16. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.zelenastrecharoku.cz/cs/menu/predchozi-rocniky/2020/ceska-zemedelska-univerzita/>
- Česko. (2023). *Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 30. listopadu 2023. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/22282>
- Český rozhlas. (2024). *Magazín Leonardo. Rozhovor s Filipem Matějkou. Racionální nepozornost, klíč k moderní ekonomii*. 2016. Citováno 9. března 2024. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/racionalni-nepozornost-klic-k-moderni-ekonomii-6601113>
- ČSFR. *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*. Sbírka zákonů částka 4/1992 Sb. Citováno 27 února 2024. Dostupné na: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>
- Damohorský, M. (2005). *Právo, právníci a trvale udržitelný rozvoj*. In J. Dlouhý, J. Dlouhá (Ed.), *Co znamená udržitelnost pro univerzity?: Sborník mezinárodní konference* (s. 116–120). Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí.
- Dernbach, J. C. (2003). *Achieving sustainable development: The Centrality and multiple facets of integrated decision making*. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 10, 247–285. doi:10.2979/gls.2003.10.1.247
- Diesendorf, M. (2000). *Sustainability and sustainable development*. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (pp. 2, s. 19–37). Sydney: Allen & Unwin.
- Dlouhá, J., & Burandt, S. (2015). *Design and evaluation of learning processes in an international sustainability oriented study programme. In search of a new educational quality and assessment method*. *Journal of Cleaner Production*, 106, 247–258.
- Dlouhá, J., Glavič, P., & Barton, A. (2017). *Higher education in Central European countries—Critical factors for sustainability transition*. *Journal of Cleaner Production*, 151, 670–684.

- Donovalová, A., & Tenglerová, H. (2023). *Plány genderové rovnosti v organizacích veřejného sektoru realizujících výzkumnou činnost. Zpráva k lednu 2023*. Národní kontaktní centrum – gender a věda, Sociologický ústav, AV ČR, v.v.i. Citováno 20 prosince 2023. Dostupné z: [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2023/04/Analyza-Planu-genderove-rovnosti-verejnych-vysokych-skol-a-verejnych-vyzkumnych-instituci\\_FINAL.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2023/04/Analyza-Planu-genderove-rovnosti-verejnych-vysokych-skol-a-verejnych-vyzkumnych-instituci_FINAL.pdf)
- EAGRI. (2024). *Program aplikovaného výzkumu Ministerstva zemědělství na období 2017–2025, ZEMĚ*. Citováno 22 ledna 2024. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/poradenstvi-a-vyzkum/vyzkum-a-vyvoj/narodni-agentura-pro-zemedelsky-vyzkum/program-zeme-1>
- ERA. (2024). *Národní portál pro evropský výzkum. HR Excellence in Research Award*. Citováno 25. února 2024. Dostupné z: <https://www.evropskyvyzkum.cz/cs/era/temata-era/hr-award>
- Evropská komise. (2023a). *Principles of EU Environmental law, Specific Principles, Sustainable Development*. Citováno 9. prosince 2023. Dostupné z: [https://www.era-comm.eu/Introduction\\_EU\\_Environmental\\_Law/EN/module\\_2/module\\_2\\_13.html](https://www.era-comm.eu/Introduction_EU_Environmental_Law/EN/module_2/module_2_13.html)
- Evropská komise. (2023b). *The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent*. Citováno 15. prosince 2023. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- Evropská komise. (2023c). *Corporate sustainability reporting*. Citováno 18. prosince 2023. Dostupné z: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en?prefLang=cs](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?prefLang=cs)
- Evropská komise. (2023d). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Online. Citováno 22. prosince 2023. Dostupné z: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en)
- Evropská komise. (2024). *Research and innovation. Horizon Europe*. Citováno 9. ledna 2024. Dostupné z: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)
- Farghali, M., Osman, A. I., Mohamed, I. M., Chen, Z., Chen, L., Ihara, I., Yap P.-S. & Rooney, D. W. (2023). Strategies to save energy in the context of the energy crisis: a review. *Environmental Chemistry Letters*, 1-37.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management. A stakeholder approach* (p. 266). New York: Cambridge University Press.



- Fučíková Myslivcová, A. (2023). *Generická strategie VVŠ – návrh pro tematickou oblast Odpady, prevence vzniku a recyklace*. Citováno 15. prosince 2023. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621292/odpady-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Gigliotti, M., Schmidt-Traub, G., & Bastianoni, S. (2019). The sustainable development goals. In: B. Fath (Ed.), *Encyclopedia of ecology* (s. 426-431). Elsevier.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
- Grindsted, T. S. (2011). Sustainable universities—from declarations on sustainability in higher education to national law. *Environmental economics*, 2(2).
- HARVARD. (2024). *Harvard University sustainable IT standards*, December 2017. Citováno 10. února 2024. Dostupné z: <https://sustainable.harvard.edu/wp-content/uploads/2023/04/Sustainable-IT-Standards.pdf>
- Heffernan, T. A., & Heffernan, A. (2018). Language games: University responses to ranking metrics. *Higher Education Quarterly*, 72(1), 29-39.
- Hejtmánková, B. (2024). *Udržitelná výstavba Dílčí generická strategie udržitelnosti univerzity*. Citováno 4. února 2024. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621299/vystavba-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- HESI. (2024). *Higher Education Sustainability Initiative*. Citováno 4. března 2024. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/HESI>
- Hönigová, I. (2005). Odpověď vysokých škol na výzvy po udržitelnosti. Resumé vystoupení rektora Univerzity Karlovy Ivana Wilhelma. In J. Dlouhý, J. Dlouhá (Ed.), *Co znamená udržitelnost pro univerzity?: Sborník mezinárodní konference* (s. 33–34). Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí.
- Houska, O. (2023). *Green Deal jako jedna z příčin politických problémů mnoha evropských zemí*. Citováno 28. prosince 2023. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/komentare/green-deal-komentar-ondrej-houska-prilezitost-hrozba-politicke-problem-evropska\\_2309171734\\_ava](https://www.irozhlas.cz/komentare/green-deal-komentar-ondrej-houska-prilezitost-hrozba-politicke-problem-evropska_2309171734_ava)
- ISCN. (2023). *ISCN Excellence Awards*. Citováno 29. prosince 2023. Dostupné z: <https://international-sustainable-campus-network.org/awards/iscn-excellence-awards/>
- JMK. (2024). *Strategické dokumenty. Strategický a odpovědný přístup JMK k veřejným zakázkám (2023-2025)*. Citováno 8. března 2024. Dostupné z: <https://www.jmk.cz/content/8573>

- Johnes, J. (2018). University rankings: What do they really show? *Scientometrics*, 115(1), 585-606.
- Kapitulčinová, D. (2024). *Dílčí generická strategie UNILEAD II: Stravování*. Citováno 8. března 2024. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621111/stravovani-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Katiliūtė, E., Stankevičiūtė, Ž., & Daunorienė, A. (2017). The role of non-academic staff in designing the green university campus. In Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., & Newman, J. (Eds.). *Handbook of theory and practice of sustainable development in higher education: Volume 2* (s. 49–61). Berlin, Germany: Springer.
- Kolenatý, M., & Kroufek, R. (2023). *Generická strategie pro tematickou oblast „Ochrana a podpora biodiverzity v univerzitních areálech“*. Citováno 2. ledna 2023. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621297/biodiverzita-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Kuda, F. (2024). *Strategie udržitelné IT infrastruktury*. Citováno 7. února 2024. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621128/it-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Leal Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International journal of sustainability in higher education*, 1(1), 9-19.
- Lipschutz, R. D., De Wit, D., & Lehmann, M. (2017). Sustainable Cities, Sustainable Universities: Re-engineering the campus of today for the world of tomorrow. In Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., & Newman, J. (Eds.). *Handbook of theory and practice of sustainable development in higher education: Volume 2* (s. 3–16). Berlin, Germany: Springer.
- Lobo, M.-J., Pietriga, E., & Appert, C. (2015). An evaluation of interactive map comparison techniques. In M. H. Lee, S. Cha & T. J. Nam (Eds), *Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems* (s. 3573–3582). New York, USA: ACM Press.
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of cleaner production*, 108, 1-18.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences*, 5(1), 1653531.

- Mensah, J., & Enu-Kwesi, F. (2019). Implications of environmental sanitation management for sustainable livelihoods in the catchment area of Benya Lagoon in Ghana. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 16(1), 23-43.
- Moldan, B. (2005). Aktivita oficiálních autorit vyzývající k zapojení hlediska udržitelného rozvoje do činnosti vysokých škol. In J. Dlouhý, J. Dlouhá (Ed.), *Co znamená udržitelnost pro univerzity?: Sborník mezinárodní konference* (s. 10–14). Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí.
- Molebatsi, K., Musindo, O., Ntlantsana, V., & Wambua, G. N. (2021). Mental health and psychosocial support during COVID-19: a review of health guidelines in sub-Saharan Africa. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 571342.
- MPO. (2024). *Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027*. Citováno 9. února 2024. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/dokumenty/2022/1/RIS3-Strategie-\\_A\\_RIS3-Strategie\\_.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/dokumenty/2022/1/RIS3-Strategie-_A_RIS3-Strategie_.pdf).
- MŠMT. (2023). *Pravidla pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pro rok 2023*. Citováno 13. prosince 2023. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/59303/>
- MŠMT. (2024a). *Výzva k předkládání žádostí o podporu projektů v rámci „podpory zelených dovedností a udržitelnosti na vysokých školách“ komponenty 7.4 národního plánu obnovy pro oblast vš pro roky 2023–2025*. Citováno 15. února 2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/vyzva-k-predkladani-zadosti-o-podporu-projektu-v-ramci>
- MŠMT. (2024b). *Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací*. Citováno 23. února 2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/narodni-priority-orientovaneho-vyzkumu-experimentalniho>
- MŠMT. (2024c). *Odbor školské statistiky a analýz. Výkonové ukazatele. F: vysoké školy. F2: studenti*. Citováno 15. března 2024. Dostupné z: [https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu\\_vs\\_f2.html](https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs_f2.html)
- MŠMT. (2024d). *Přehled vysokých škol v ČR*. Citováno 18. března 2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>
- MUNI. (2023a). *Soubor doporučených opatření ke zvýšení podpory a ochrany biodiverzity v univerzitních kampusech*. Citováno 2. listopadu 2023. Dostupné z: [https://sustain.muni.cz/media/3577680/5\\_3\\_sdilena-sada-doporuceni-pro-oblast-biodiverzita-1.pdf](https://sustain.muni.cz/media/3577680/5_3_sdilena-sada-doporuceni-pro-oblast-biodiverzita-1.pdf)
- MUNI. (2023b). *Udržitelnost stravování na českých VŠ – vize, doporučení, cíle a opatření*. Citováno 20. listopadu 2023. Dostupné z: [https://sustain.muni.cz/media/3524149/doporuceni-pro-ceske-vs-v-oblasti-udrzitelnosti-stravovani\\_final\\_12-2022.docx](https://sustain.muni.cz/media/3524149/doporuceni-pro-ceske-vs-v-oblasti-udrzitelnosti-stravovani_final_12-2022.docx)

- MUNI. (2023c). *Cestovní kodex českých univerzit. Návrh zásad pro pracovní a studijní cesty*. Citováno 1. prosince 2023. Dostupné z: [https://sustain.muni.cz/media/3577677/1\\_priloha\\_cestovni-kodex-unilead\\_25112022\\_final\\_czkor-1.docx](https://sustain.muni.cz/media/3577677/1_priloha_cestovni-kodex-unilead_25112022_final_czkor-1.docx)
- MUNI. (2023d). *Doporučení k řešení problematiky strategie, struktura a partnerství pro udržitelnost*. Citováno 10. prosince 2024. Dostupné z: (<https://sustain.muni.cz/media/3577577/sdilena-sada-doporuzeni-pro-oblast-strategie.pdf>).
- MUNI. (2023e). *Udržitelnost. Projekt UNILEAD*. Citováno 20. prosince 2024. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/o-nas/kdo-jsme-a-co-delame/projekt-unilead>
- MUNI. (2024). *Odpoředné nakupování – CRP UNILEAD 2022*. Citováno 29. ledna 2024. Dostupné z: [https://sustain.muni.cz/media/3485718/crp\\_6\\_1\\_zaverecna\\_konference\\_ovz.pdf](https://sustain.muni.cz/media/3485718/crp_6_1_zaverecna_konference_ovz.pdf)
- Muñoz-Suárez, M., Guadalajara, N., & Osca, J. M. (2020). A comparative analysis between global university rankings and environmental sustainability of universities. *Sustainability*, 12(14), 5759.
- MŽP. (2023). *Ministerstvo životního prostředí. Udržitelný rozvoj*. Citováno 18 listopadu 2023. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)
- Nedomová, L. (2005). Země a svět jako systém – udržitelnost a reflexe paradigmatu světa. In J. Dlouhý, J. Dlouhá (Ed.), *Co znamená udržitelnost pro univerzity?: Sborník mezinárodní konference* (s. 75–79). Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí.
- OSN. (2023). *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)*. Citováno 2 listopadu 2023. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>
- Ozdemir, Y., Kaya, S. K., & Turhan, E. (2020). A scale to measure sustainable campus services in higher education: “Sustainable Service Quality”. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118839.
- Parvez, N., & Agrawal, A. (2019). Assessment of sustainable development in technical higher education institutes of India. *Journal of cleaner production*, 214, 975-994.
- Pařmik, J. (2023). *Strategie, partnerství a struktura pro udržitelnost, 2022*. Citováno 15 prosince 2023. Dostupné z: [https://sustain.muni.cz/media/3485719/crp\\_6\\_1\\_zaverecna\\_konference\\_strategie.pdf](https://sustain.muni.cz/media/3485719/crp_6_1_zaverecna_konference_strategie.pdf)
- Paul, B. D. (2008). A history of the concept of sustainable development: literature review. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences Series*, 17(2), 576-580.

- Paxton, L. (1993). *Enviro Facts 3: Sustainable development*. Howick, South Africa: Environmental Education Association of Southern Africa.
- Pék, A., & Hirš, J. (2024). *Dílčí generická strategie UNILEAD II: Energetický management (EM)*. Citováno 6. ledna 2024. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621298/energie-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Pfahl, S. (2005). Institutional sustainability. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 80-96.
- Pranovi, F. (2017). Sustainable Campus in a Historical Town: The “Ca’Foscari University of Venice” Case Study. In Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., & Newman, J. (Eds.). *Handbook of theory and practice of sustainable development in higher education: Volume 2* (s. 121–130). Berlin, Germany: Springer.
- QS. (2024). *QS World University Rankings: Sustainability*. Citováno 4. března 2024. Dostupné z: [https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?region=Europe&sort\\_by=rank&order\\_by=asc](https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?region=Europe&sort_by=rank&order_by=asc)
- Rostow, W. W., & Rostow, W. W. (1978). *The world economy: history & prospect (Vol. 1)*. Austin: University of Texas Press.
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481.
- Saith, A. (2006). From universal values to millennium development goals: Lost in translation. *Development and Change*, 37(6), 1167–1199.
- Serafini, P. G., de Moura, J. M., de Almeida, M. R., & de Rezende, J. F. D. (2022). Sustainable development goals in higher education institutions: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133473.
- Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 76–92.
- Schneller, C., & Thoni, E. (2011). *Knowledge Societies: Universities and their social responsibilities*. 2nd Asia-Europe Education Workshop. Asia-Europe Foundation. Innsbruck.
- SOVZ. (2024). *Platforma odpovědného veřejného zadávání*. Citováno 28. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.sovz.cz/platforma-odpovedneho-verejneho-zadavani/>
- STARS. (2023). *The Sustainability Tracking, Assessment & Rating System*. Citováno 30. listopadu 2023. Dostupné z: <https://reports.aashe.org/institutions/participants-and-reports/>
- Šucha, M. (2023). *Dílčí generická strategie UNILEAD II: Udržitelná mobilita*. Citováno 28. prosince 2023. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621293/mobilita-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>

- TAČR. (2024). *Program Prostředí pro život*. Citováno 12. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/program/program-prostredi-pro-zivot/>
- TRELLO. (2023). *SDG logo*. Citováno 10. října 2023. Dostupné z: <https://trello.com/b/Z3Mm3crs/grafiky-sdgs-2019-update>
- Trencher, G., Nagao, M., Chen, C., Ichiki, K., Sadayoshi, T., Kinai, M., Kamitani, M., Nakamura, S., Yamauchi, A. & Yarime, M. (2017). Implementing sustainability co-creation between universities and society: A typology-based understanding. *Sustainability*, 9(4), 594.
- TUM. (2024a). *TUM School of Life Sciences, Technische Universität München, Green Office Weihenstephan*. Citováno 2. února 2024. Dostupné z: <https://www.ls.tum.de/ls/campus/green-office/>
- TUM. (2024b). *Technische Universität München. Nachhaltigkeit und Resilienz*. Citováno 17. února 2024. Dostupné z: <https://www.tum.de/ueber-die-tum/ziele-und-werte/nachhaltigkeit>
- UBC. (2024). *Sustainability Ambassadors Program. How It Works*. Citováno 20. února 2024. Dostupné z: <https://sustain.ubc.ca/programs/sustainability-ambassadors-program/how-it-works>
- UI. (2024). *UI GreenMetric World University Rankings*. Citováno 17. ledna 2024. Dostupné z: <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2023>
- Ukaga, U., Maser., C., & Reichenbach, M. (2011). Sustainable development: principles, frameworks, and case studies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(2).
- UNEP. (2024). *United Nations Environment Programme*. Citováno 3. února 2024. Dostupné z: <https://www.unep.org/who-we-are/about-us>
- United Nations. (2023a). *The 17 goals, History*. Citováno 3. prosince 2023. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations. (2023b). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Citováno 13. prosince 2023. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations. (2023c). *SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Citováno 19. prosince 2023. Dostupné z: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- University of Bristol. (2023a). *Sustainability. Food*. Citováno 19. prosince 2023. Dostupné z: <https://www.bristol.ac.uk/sustainability/doing/food/>
- University of Bristol. (2023b). *Sustainable Food and Beverage Policy 2022-24*. Citováno 20. prosince 2024. Dostupné z: <https://www.bristol.ac.uk/media->

- library/sites/campus-division/documents/Sustainable%20Food%20Policy%202022%20to%202024.pdf
- University of Bristol. (2024a). *Circular Economy Strategy 2017-2023*. Citováno 16. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/green/documents/policy/circular-economy-strategy.pdf>
- University of Bristol. (2024b). *Sustainability Delivery Plan: Travel and Transport*. Citováno 10. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/green/documents/UoB%20Sustainability%20delivery%20plan%20-%20Transport.pdf>
- University of Cambridge. (2024a). *Sustainability*. Citováno 27. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.environment.admin.cam.ac.uk/about-us>
- University of Cambridge. (2024b). *Environmental Sustainability Strategy Committee*. Citováno 15. února 2024. Dostupné z: <https://www.environment.admin.cam.ac.uk/ESSC>
- University of Cambridge. (2024c). *Environmental Sustainability Report 2021-22*. Citováno 21. února 2024. Dostupné z: [https://www.environment.admin.cam.ac.uk/sites/www.environment.admin.cam.ac.uk/files/20212022\\_full\\_annual\\_report\\_.pdf](https://www.environment.admin.cam.ac.uk/sites/www.environment.admin.cam.ac.uk/files/20212022_full_annual_report_.pdf)
- University of Sheffield. (2024). *Estates and Facilities Management, How we manage our waste*. Citováno 19. února 2024. Dostupné z: <https://www.sheffield.ac.uk/efm/sustainability/waste#B2>
- UPOL. (2023a). *Připojte se spolu s vedením UP k Mezinárodnímu dni bez aut*. Citováno 25 listopadu 2023. Dostupné z: <https://www.zurnal.upol.cz/nc/zprava/clanek/pripojte-se-spolu-s-vedenim-up-k-mezinarodnimu-dni-bez-aut-1/>
- UPOL. (2023b). *Strategie udržitelného rozvoje Univerzity Palackého v Olomouci*. Citováno 3. prosince 2023. Dostupné z: [https://udrzitelna.upol.cz/fileadmin/userdata/cm/Udrzitelna\\_univerzita/Strategie-udrzitelnosti-UP.pdf](https://udrzitelna.upol.cz/fileadmin/userdata/cm/Udrzitelna_univerzita/Strategie-udrzitelnosti-UP.pdf)
- UPOL. (2023c). *Akční plán realizace Strategie udržitelného rozvoje UP na roky 2022–2023*. Citováno 20. prosince 2023. Dostupné z: [https://udrzitelna.upol.cz/files/cm/Udrzitelna\\_univerzita/Akcni-plan\\_2022-2023.pdf](https://udrzitelna.upol.cz/files/cm/Udrzitelna_univerzita/Akcni-plan_2022-2023.pdf)).
- UPOL. (2024). *Doporučující pravidla odpovědného veřejného zadávání UP*. Citováno 16. ledna 2024. Dostupné z: [https://files.upol.cz/rdp/9490/Ke%20stazeni/metodiky/strategie\\_vz\\_UP.pdf?d=w46109e0fb67f40eb823005f9f045ed38&csf=1&e=isGAjk](https://files.upol.cz/rdp/9490/Ke%20stazeni/metodiky/strategie_vz_UP.pdf?d=w46109e0fb67f40eb823005f9f045ed38&csf=1&e=isGAjk)

- Vasiřová, M., & Bzdúšek, I. (2011). Zelený marketing ako nový zdroj konkurenčnej výhody v podniku. In L. Folvarčíková, & M. Vasiřová (Eds.), *Aktuálne zdroje zvyšovania konkurencieschopnosti a získania udržateľnej konkurenčnej výhody podnikateľských subjektov: zborník vedeckých statí* (s. 12–31). Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Vědavýzkum.cz. (2023). *QS Sustainability Rankings 2023: Jediný smysluplný žebříček pro budoucnost planety?* Citováno 5. listopadu 2023. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/z-domova/z-domova/qs-sustainability-rankings-2023-jediny-smysluplny-zebricek-pro-budoucnost-planety>
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 810-819.
- VLÁDA ČR. (2023). *Usnesení Vlády ČR 759/2020 k Národní politice výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+*. Citováno 28 listopadu 2023. Dostupné z: <https://vyzkum.gov.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=913172>
- Vlková, E. (2023). *Strategie udržitelného nakládání s vodami na univerzitě jsou klíčové pro ochranu životního prostředí, efektivní využívání zdrojů a splnění environmentálních cílů*. Citováno 11. prosince 2023. Dostupné z: <https://sustain.muni.cz/media/3621296/voda-dilci-genericka-strategie-unilead-ii.pdf>
- Wanamaker, C. (2023). *The Environmental, Economic, and Social Components of Sustainability, 2022*. Citováno 8. prosince 2023. Dostupné z: <https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability>
- Whitfield, K. (2023). *Quick Guide to Sustainable Development: History and Concepts-Quick Guide, March 2015*. Citováno 25. prosince 2023. Dostupné z: <https://senedd.wales/research%20documents/qg15-003%20-%20sustainable%20development%20history%20and%20concepts/qg15-003.pdf>
- Wright, T. S. A. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3), 203–220.
- Wu J.-G., Guo X.-C., Yang J., Qian G.-X., Niu J.-M., Liang C.-Z., Zhang Q., Li A. (2014). What is sustainability science? *Chinese Journal of Applied Ecology*, 25 (1), 1 - 11



## SEZNAM ZKRATEK

- 4EU+ – European University Alliance
- COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology
- COVID-19 – Coronavirus disease 2019
- CRP – Centralizované rozvojové programy
- CSR – Corporate Social Responsibility
- CUNI – Univerzita Karlova
- CŽV – Celoživotní vzdělávání
- ČR – Česká republika
- ČSFR – Česká a Slovenská Federativní Republika
- ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze
- ESG – Environment, Social, Governance
- EU – Evropská unie
- FTE – Full-Time Equivalent
- GAČR – Grantová agentura České republiky
- GEP – Gender Equality Plan
- HESI – Higher Education Sustainability Initiative
- HLPF – High-Level Political Forum on Sustainable Development
- Interreg – Interregional cooperation
- ISCN – International Sustainable Campus Network
- IT – Informační technologie
- JMK – Jihomoravský kraj
- LEED – Leadership in Energy and Environmental Design
- MDGs – Millennium Development Goals
- MHD – Městská hromadná doprava
- MŠMT ČR – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
- MUNI – Masarykova univerzita
- NAZV – Národní agentura pro zemědělský výzkum
- NPO – Národní plán obnovy

OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský  
OSN – Organizace spojených národů  
OVZ – Odpovědné veřejné zadávání  
RCE – Regional Center for Expertise  
SBToolCZ – Sustainable Building Tool  
SDGs – Sustainable Development Goals  
STARS – The Sustainability Tracking, Assessment Rating System  
TAČR – Technologická agentura ČR  
THP – Technicko-hospodářský pracovník  
UNEP – United Nations Environment Programme  
UNICA – Institutional Network of Universities from the Capitals of Europe  
Unilead – University leaders in SDGs  
UPOL – Univerzita Palackého v Olomouci  
UR – Udržitelný rozvoj  
VŠ – Vysoká škola

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek č. 1: Schéma třech pilířů udržitelnosti (Wanamaker, 2023)	9
Obrázek č. 2: Grafické zobrazení 17 cílů udržitelného rozvoje (TRELLO, 2023)	13
Obrázek č. 3: Struktura modelu udržitelné univerzity (Velazquez et al., 2006)	34
Obrázek č. 4: Pasáž zprávy o udržitelnosti z University of Cambridge (University of Cambridge, 2024c)	40
Graf č. 1: Klasifikace respondentů dotazníkového šetření	46
Graf č. 2: Existence prvků udržitelnosti v dokumentech vysoké školy	47
Graf č. 3: Úroveň řešení strategie udržitelnosti	48
Graf č. 4: Četnost aktualizace strategie udržitelného rozvoje	49
Graf č. 5: Kumulativní souhrn stakeholderů, zapojených do procesu vytváření strategie udržitelného rozvoje	49
Graf č. 6: Existence komise pro udržitelnost	50
Graf č. 7: Existence manažera/ky pro udržitelnost	51
Graf č. 8: Existence kanceláře pro udržitelnost	52
Graf č. 9: Míra pokrytí strategií udržitelného rozvoje na VŠ	54
Graf č. 10: Míra pokrytí strategií s ohledem na existenci struktur pro udržitelnost	55
Graf č. 11: Předpoklad míry pokrytí strategií udržitelného rozvoje na VŠ v horizontu 1–2 let	56
Graf č. 12: Míra naplňování jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ k aktuálnímu datu	57
Graf č. 13: Korelační diagram mezi velikostí VŠ a mírou pokrytí strategií (rovnost příležitostí pro všechny + psychologická podpora)	59
Graf č. 14: Korelační diagram mezi velikostí VŠ a mírou naplnění (voda a biodiverzita + stravování)	60
Graf č. 15: Forma publikace zprávy o udržitelném rozvoji	61
Graf č. 16: Další komunikační kanály pro externí komunikaci udržitelnosti	62

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukázka studijních programů zaměřených na „sustainability“	20
Tabulka č. 2: Ukázka studijních programů zaměřených na „bioekonomiku“ a „cirkularitu“	20
Tabulka č. 3: Ukázka studijních programů zaměřených na témata udržitelnosti v ČR	21
Tabulka č. 4: Provázanost výzkumných podotázek s dílčími otázkami v dotazníku	43
Tabulka č. 5: Abecední seznam oslovených veřejných vysokých škol	45
Tabulka č. 6: Rozdíly mezi mírou pokrytí strategií a mírou naplnění dané oblasti	58

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha 1

Online dotazník

### Příloha 2

Tabulka č. 1: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií

Tabulka č. 2: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií v horizontu 1–2 let

Tabulka č. 3: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru naplnění oblastí UR

## Příloha 1

### Dotazníkové šetření strategie udržitelného rozvoje na VŠ

\* Povinné

#### Strategie udržitelného rozvoje

1. Za jakou organizaci dotazník vyplňujete? \*

- Akademie múzických umění v Praze
- Akademie výtvarných umění v Praze
- Česká zemědělská univerzita v Praze
- České vysoké učení technické v Praze
- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- Masarykova univerzita
- Mendelova univerzita v Brně
- Ostravská univerzita
- Slezská univerzita v Opavě
- Technická univerzita v Liberci
- Univerzita Hradec Králové
- Univerzita J. E. Purkyně
- Univerzita Karlova
- Univerzita Palackého v Olomouci
- Univerzita Pardubice
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- Veterinární univerzita Brno
- Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
- Vysoká škola ekonomická v Praze
- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
- Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze
- Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
- Vysoké učení technické v Brně
- Janáčkova akademie múzických umění v Brně
- Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Západočeská univerzita v Plzni

2. Emailový kontakt respondenta

3. Strategie udržitelného rozvoje je vydávána vysokou školou jako samostatný dokument/ty? \*

- Ano
- Ne

4. Prvky strategie udržitelného rozvoje na Vaší instituci: \*

- jsou součástí celkového strategického záměru vysoké školy
- nejsou v dokumentech VŠ definovány
- Jiné

5. Je-li strategie udržitelného rozvoje vydávána jako samostatný dokument/ty, tak je to: \*

- Jediný dokument, obsahující všechny oblasti strategie udržitelného rozvoje (výuka a výzkum, provoz, sociální aspekty, třetí role)
- Jediný dokument, pokrývající jen některé oblasti strategie udržitelného rozvoje
- Více dokumentů, obsahující všechny oblasti strategie udržitelného rozvoje (výuka a výzkum, provoz, sociální aspekty, třetí role)
- Více dokumentů, pokrývající jen některé oblasti strategie udržitelného rozvoje

6. Je strategie udržitelného rozvoje zapracovávána do tvorby strategického záměru univerzity? \*

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Strategie udržitelného rozvoje je řešena na úrovni (možno vybrat více odpovědí): \*

- Univerzity
- Fakult
- Ústavů/kateder
- Jiné

8. Obsahuje strategie měřitelné cíle? \*

- Ano
- Ne

9. Existuje systém hodnocení strategie udržitelného rozvoje? \*

Ano

Ne

10. Jak často je strategie aktualizována? \*

Každoročně

Dle aktuální potřeby

Jiné

11. Máte strategie zveřejněny? \*

Ano

Ne

Nevím

12. Prosím uveďte odkaz na zveřejněnou strategii: \*

13. Kdo (kteří stakeholdeři) je zapojen do procesu vytváření strategie udržitelného rozvoje? (možno vybrat více odpovědí) \*

Vedení univerzity a fakult

Akademický senát

Studenti

Akademičtí a vědeckí pracovníci

THP pracovníci

14. Při tvorbě strategie udržitelného rozvoje využíváte/jste využili služby poradenské společnosti? \*

Ano

Ne

15. Kdo (kteří stakeholdeři) je zapojen do procesu aktualizace strategie udržitelného rozvoje? (možno vybrat více odpovědí) \*

- Vedení univerzity a fakult
- Akademický senát
- Studenti
- Akademičtí a vědeckí pracovníci
- THP pracovníci



### Prvek struktury udržitelnosti

16. Existuje komise pro udržitelnost (poradní orgán pro AS nebo rektora/ku či prorektor/ku s agendou udržitelnosti)? \*

- Ano
- Ne
- Nevím
- Tuto pracovní komisi vytváříme

17. Existuje manažer/ka (koordinátor/ka apod.) udržitelnosti? \*

- Ano
- Ne
- Nevím
- Tuto pracovní pozici vytváříme

18. Jaké jsou klíčové odpovědnosti a pravomoci manažera/ky (koordinátora/ky apod.) udržitelnosti? \*

19. Existuje kancelář pro udržitelnost (Sustainability Office)? \*

- Ano
- Ne
- Nevím
- Tuto kancelář vytváříme

20. Uvedte prosím přepočtený počet pracovníků kanceláře pro udržitelnost: \*

21. Uveďte prosím klíčové odpovědnosti a pravomoci kanceláře pro udržitelnost: \*

22. Existuje systém ambasadorů udržitelnosti? \*

- Ano
- Ne
- Nevím
- Tento systém vytváříme

23. Existuje jiný prvek struktury pro udržitelnosti?

## Pokrytí a naplňování jednotlivých oblastí udržitelného rozvoje na VŠ

Vysvětlení stupnice pro hodnocení míry pokrytí strategií:

- 1 – oblast není pokryta v žádných dokumentech vydaných univerzitou (např. strategický záměr nebo strategie udržitelnosti)
- 2 – oblast je zmíněna v obecné míře v dílčích dokumentech univerzity (např. strategický záměr nebo strategie udržitelnosti)
- 3 – oblast je v dokumentech univerzity kompletně pokryta, jsou stanoveny odpovědnosti, zdroje financování, měřitelné cíle
- 4 – oblast je v dokumentech univerzity maximálně pokryta, jsou stanoveny odpovědnosti, zdroje financování, měřitelné cíle, existuje systém hodnocení strategie, daná oblast je zapracovávána do tvorby strategického záměru univerzity

24. Jaké oblasti jsou pokryty strategií udržitelného rozvoje na Vaší vysoké škole? \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
Výuka (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výzkum (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voda a biodiverzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetický management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelená výstavba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná mobilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovědné nakupování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnost příležitostí pro všechny (včetně znevýhodněných skupin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologická podpora pro studenty a zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora zdravého životního stylu studentů a zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Máte další téma? \*

Ano

Ne

26. Další téma 1 - uveďte: \*

27. další téma 1 - míra pokrytí strategií \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Máte další téma? \*

- Ano
- Ne

29. Další téma 2 - uveďte: \*

30. další téma 2 - míra pokrytí strategií \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Jak byste chtěli mít vybrané oblasti pokryty strategií udržitelného rozvoje v horizontu 1 – 2 let? \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
Výuka (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výzkum (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voda a biodiverzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetický management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelená výstavba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná mobilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovědné nakupování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnost příležitostí pro všechny (včetně znevýhodněných skupin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologická podpora pro studenty a zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora zdravého životního stylu studentů a zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Máte další téma? \*

Ano

Ne

33. Další téma 1 - uveďte: \*

34. další téma 1 - míra pokrytí strategií \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Máte další téma? \*

Ano

Ne

36. Další téma 2 - uveďte: \*

37. další téma 2 - míra pokrytí strategií \*

	1 - vůbec	2	3	4 - maximálně
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Jak se daří naplňovat (realizovat) jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje k aktuálnímu datu?

(Pozn.: odpověď může ukázat případ, kdy instituce sice nemá oficiálně danou oblast pokrytou strategií udržitelného rozvoje, nicméně se jí daří realizovat)

Vysvětlení stupnice pro hodnocení míry naplnění dané oblasti udržitelného rozvoje:

- 1 - oblast není vůbec naplňována
- 2 - oblast je naplňována spíše pod očekávání – pouze částečně nebo se pokrok výrazně zpožďuje
- 3 - oblast je naplňována dle očekávání, i když existují určité komplikace
- 4 - oblast je dobře naplňována, pokrok je dle očekávání nebo lepší

\*

	1 - vůbec	2	3	4 - dobře
Výuka (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výzkum (zařazování prvků udržitelného rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voda a biodiverzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetický management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelená výstavba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržitelná mobilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovědné nakupování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnost příležitostí pro všechny (včetně znevýhodněných skupin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologická podpora pro studenty a zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora zdravého životního stylu studentů a zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Máte další téma? \*

ano

ne

40. Další téma 1 - uveďte: \*

41. další téma 1 - míra realizace dané oblasti \*

	1 - vůbec	2	3	4 - dobře
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Máte další téma? \*

- ano
- ne

43. Další téma 2 - uveďte: \*

44. další téma 2 - míra realizace dané oblasti \*

	1 - vůbec	2	3	4 - dobře
další téma 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Reporting udržitelného rozvoje

45. Publikujete informace o udržitelném rozvoji na Vaší instituci (např. výroční zpráva, samostatná zpráva apod.)? \*

Ano

Ne

46. Zpráva o udržitelném rozvoji Vaší vysoké školy: \*

je publikována samostatně

informace o udržitelném rozvoji jsou integrovány do výroční zprávy (vysoké školy, fakult)

Jiné

47. Zpráva o udržitelném rozvoji Vaší vysoké školy je běžně dostupná (na webu, v interním systému, periodiku vysoké školy atd.)? \*

Ano

Ne

Nevím

48. Vyhodnocuje zpráva o udržitelném rozvoji cíle stanovené ve strategii a akčních plánech? \*

Ano

Ne

Nevím

49. Je-li publikována samostatná zpráva o udržitelném rozvoji, za jaké období je publikována? \*

Roční

Víceleté

Jiné

50. Jaké další komunikační kanály jsou využívány pro externí komunikaci udržitelnosti - nad rámec zprávy o udržitelném rozvoji (možno vybrat více odpovědí)? \*

- Sociální sítě
- Propagační materiály
- Web věnovaný udržitelnosti
- Jiné

51. Jste zapojeni do sítí a projektů podporujících udržitelný rozvoj ? \*

- Ano
- Ne

52. Prosím uveďte název projektů: \*

53. Prosím uveďte poskytovatele financí uvedeného projektů: \*

54. Prostor pro Vaše připomínky (volitelné):

---

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovi formuláře.

 Microsoft Forms

## Příloha 2

oblast	bipolární škála (průměr)	bipolární škála (medián)	bipolární škála (modus)
Výuka	2,30	2	2
Výzkum	2,22	2	2
Odpady	2,57	2	2
Voda a biodiverzita	2,09	2	2
Stravování	1,91	2	2
Energetický management	2,57	2	2
Zelená výstavba	2,13	2	2
Udržitelná IT	2,30	2	2
Udržitelná mobilita	2,09	2	2
Odpovědné nakupování	2,70	3	3
Marketing a komunikace	2,43	2	2
Rovnost příležitostí pro všechny	2,87	3	2
Psychologická podpora	2,87	3	2
Podpora zdravého životního stylu	2,30	2	2

Tabulka č. 1: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií (Zdroj: autor)

oblast	bipolární škála (průměr)	bipolární škála (medián)	bipolární škála (modus)
Výuka	3,39	3	3
Výzkum	3,17	3	4
Odpady	3,52	4	4
Voda a biodiverzita	3,13	3	4
Stravování	2,91	3	3
Energetický management	3,57	4	4
Zelená výstavba	3,04	3	4
Udržitelná IT	3,13	3	3
Udržitelná mobilita	3,09	3	3

Odpovědné nakupování	3,57	4	4
Marketing a komunikace	3,35	3	3
Rovnost příležitostí pro všechny	3,61	4	4
Psychologická podpora	3,61	4	4
Podpora zdravého životního stylu	3,39	4	4

Tabulka č. 2: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru pokrytí strategií v horizontu 1–2 let (Zdroj: autor)

oblast	bipolární škála (průměr)	bipolární škála (medián)	bipolární škála (modus)
Výuka	2,70	3	3
Výzkum	2,48	3	3
Odpady	2,52	3	3
Voda a biodiverzita	2,13	2	2
Stravování	2,13	2	2
Energetický management	2,83	3	3
Zelená výstavba	2,04	2	2
Udržitelná IT	2,43	2	3
Udržitelná mobilita	2,17	2	2
Odpovědné nakupování	2,91	3	3
Marketing a komunikace	2,65	3	3
Rovnost příležitostí pro všechny	3,13	3	3
Psychologická podpora	3,13	3	3
Podpora zdravého životního stylu	2,52	3	3

Tabulka č. 3: Popisné statistiky dosažených hodnot pro míru naplnění oblastí UR (Zdroj: autor)