



UNIVERZITA
KARLOVA

Strategie mezisektorové spolupráce

Obsah

PREAMBULE.....	- 3 -
1 MEZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁCE A JEJÍ CÍLE	- 4 -
2 VÝCHOZÍ STAV	- 6 -
3 TRANSFER ZNALOSTÍ A TECHNOLOGIÍ, ZHODNOCOVÁNÍ ZNALOSTÍ.....	- 9 -
3.1 SYSTÉM PŘENOSU TRANSFERU ZNALOSTÍ A TECHNOLOGIÍ UNIVERZITY KARLOVY	- 9 -
3.2 FORMY SPOLUPRÁCE V TRANSFERU ZNALOSTÍ A TECHNOLOGIÍ	- 10 -
3.3 ROZVOJ POZITIVNÍHO DOPADU NA SPOLEČNOST	- 10 -
3.4 SLUŽBY V RÁMCI CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A UP-SKILLINGU	- 12 -
3.5 STRATEGICKÉ CÍLE PRO OBLAST TRANSFERU ZNALOSTÍ A TECHNOLOGIÍ, ZHODNOCOVÁNÍ ZNALOSTÍ.....	- 12 -
4 PUBLIC AFFAIRS, STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ A KOMUNIKACE	- 14 -
4.1 AKTÉŘI PRO STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ	- 14 -
4.2 STRATEGICKÉ CÍLE PRO OBLAST PUBLIC AFFAIRS, STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ A KOMUNIKACE.....	- 15 -
5 SPECIFICKÉ CÍLE.....	- 17 -

Preambule

Univerzita Karlova (dále také „univerzita“) jakožto nejstarší, největší a nejvýznamnější univerzita v České republice si je vědoma odpovědnosti za naplňování své třetí role mj. prostřednictvím mezisektorové spolupráce, a to jak podporou využití výsledků výzkumu v praxi, tak z hlediska rozvoje svých aktivit napomáhajících tvorbě strategických partnerství, vstupování do veřejné diskuse s klíčovými partnery i způsobu komunikace své role ve společnosti. V souladu s dnes již běžným směřováním nejlepších univerzit a výzkumných organizací vnímá univerzita v těchto oblastech mimořádný potenciál pro sdílení zdrojů a expertízy, navazování nových spoluprací a projektů a většího zapojení na regionální i evropské úrovni.

Strategie mezisektorové spolupráce¹ je proto jedním z klíčových koncepčních dokumentů univerzity, přičemž účelem tohoto dokumentu je vymezit hlavní strategické cíle spolu s konkrétními specifickými cíli, kterými bude tato strategie postupně naplňována. V obecném smyslu je cílem dokumentu řešení těchto otázek:

- jakými způsoby chce univerzita efektivněji realizovat svůj technologický transfer,
- jakým způsobem chce univerzita aktivněji přispívat společnosti transferem znalostí v širším smyslu,
- jak kvalitněji provázat komunikaci univerzity o její roli a impaktu na společnost ve spolupráci s dalšími sektory,
- jakými způsoby a se kterými aktéry z dalších sektorů má univerzita do budoucna aktivně ovlivňovat a rozvíjet prostředí a podmínky pro vysoké školství a výzkum na národní i evropské úrovni.

Strategie mezisektorové spolupráce (dále jen „strategie“) je určena jak pro interní potřeby zaměstnanců, vedení fakult a vedení univerzity, tak pro externí partnery s cílem transparentně představit dlouhodobé záměry a specifikovat nástroje pro jejich dosažení. Vedle strategických cílů konkretizuje dokument také specifické cíle, jejichž dosažením bude probíhat monitoring postupu pro nadcházející období.

Vznik strategie je proto motivován potřebou nabízet efektivní řešení, která přináší viditelný pozitivní společenský dopad spolupráce s externími partnery, transparentnost takových partnerství a posílení prestiže univerzity jako „zavedené značky“ a zejména klíčového „aktéra“ významných společenských témat.

Strategie tak má průřezovou ambici. Jedná se o rámec univerzity, a jejím cílem je obracet svou pozornost směrem „ven“. Snažit se tak nejen nabízet určité služby, ale zároveň sama sebe informovat a učit se. K tomu má nejen silný mandát a podporu vedení univerzity, ale musí disponovat i efektivním vertikálním zapojením fakult. Strategie proto musí kromě ambice navenek prohloubit interní komunikaci napříč všemi svými součástmi.

Strategie je zároveň komplementárním dokumentem ke Strategickému záměru Univerzity Karlovy pro roky 2021–2025, který je dokumentem se širším strukturálním záběrem včetně primárního fokusu na témata identifikovaná pro tzv. první a druhou roli univerzity a je zaměřen zejména na její fungování. Strategie je pak synergická i s dokumenty, které vznikají se zapojením univerzity na mezinárodní úrovni².

¹ Strategie mezisektorové spolupráce Univerzity Karlovy vzniká v rámci projektu „Strategický rozvoj kapacit vědy a výzkumu a posílení mezinárodní konkurenceschopnosti Univerzity Karlovy“, reg. č.: CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/001522.

² Mj. doporučení Evropské komise k oblasti zhodnocování poznatků z 2.12.2022 „Council Recommendation (EU) 2022/2415 of 2 December 2022 on the guiding principles for knowledge valorisation“ – dostupné na <https://eur->

1 Mezišektorová spolupráce a její cíle

Z hlediska svého postavení na úrovni národní i evropské, a z hlediska své ambice toto postavení nejen utvrzovat, ale i posilovat, musí univerzita rozvíjet otevřenou spolupráci s externími partnery. Tato ambice, která je ale zároveň i závazkem, je jedinou cestou, jak adekvátně přispívat v souladu s klíčovými oblastmi dnešního světa k inovativnosti, udržitelnosti a odolnosti celé společnosti.

Univerzita proto vnímá rostoucí potřebu intenzivněji spolupracovat napříč sektory a hledat nové inovativní formy spolupráce. Univerzita nabízí unikátní interdisciplinární zázemí, zavedený interní inovační ekosystém a může stavět na řadě již existujících partnerství na lokální, národní i mezinárodní úrovni. Tato tzv. mezišektorová spolupráce musí být proto přínosem pro aktivní naplňování třetí role naší univerzity a přinášet vzájemné obohacení mezi externími partnery a akademickým prostředím. Právě s cílem zajistit efektivnější naplňování třetí role je ale nezbytné lépe definovat ucelenou strategii pro spolupráci s partnery mimo univerzitu.

Mezišektorová spolupráce nabízí možnosti posílit pozici univerzity i v její vzdělávací a výzkumné roli, jak ji definuje zákon o vysokých školách, a které mohou probíhat komplementárně či dokonce ve vzájemném kauzálním vztahu s posílením role třetí, tedy právě přesahu směrem do společenského působení, a tedy i právě spolupráci s dalšími sektory. Vzájemné obohacení během spolupráce s partnery z jiných sektorů může přinést nová data a vstupy pro kvalitnější vědu a výzkum, možnost ověření teoretických konceptů v praxi. Poznání potřeb externích partnerů umožní lépe přizpůsobovat obsah a formát nabídky vzdělávání a stát se atraktivnější volbou pro budoucí studenty. Propojení na praxi během studia přinese bonus budoucím alumni i zaměstnavatelům. Stejně tak rozšíří navázaná partnerství prostor pro uplatnění univerzitních technologií a znalostí v praxi.

Úspěchy ve všech třech rolích univerzity za přispění externích partnerů povedou ke zvýšení kvality a vnímání univerzity, pozici na nejrůznějších žebříčcích, alokaci financování z veřejných zdrojů i potenciálu získávat finance od soukromého sektoru. Zároveň budou sloužit jako prokazatelná zpětná vazba kvality a relevance činností a výstupů univerzity, a to pro soukromý, veřejný či státní sektor.

Univerzitě se daří nová partnerství navazovat a experimentovat ohledně jejich formátu i obsahu zatím v omezené míře. Aktivní vyhledávání nových partnerství, expanze těch stávajících i následné naplňování spolupráce konkrétním obsahem proto musí začít být vnímáno jako přirozená, potřebná, oceňovaná a vítaná součást práce všech článků univerzity, včetně jednotlivých zaměstnanců.

Strategie se zaměřuje na to, jak s externími partnery pracovat v kontextu širokého znalostního zázemí univerzity aplikovaného do praxe, aktivního zapojení naší akademické obce do veřejné diskuse a řešení celospolečenských výzev. V neposlední řadě se zaměřuje i na viditelnost univerzity jako instituce i jejích zástupců (včetně absolventů) napříč společnostmi.

[lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H2415&qid=1680596557779&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H2415&qid=1680596557779&from=EN) a navazující Codes of Practice (smart use of IP z 1.3.2023: Commission Recommendation (EU) 2023/499 of 1 March 2023 on a Code of Practice on the management of intellectual assets for knowledge valorisation in the European Research Area – dostupné na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023H0499&from=EN> a dále „standardisation“, také 1.3.2023: Commission Recommendation (EU) 2023/498 of 1 March 2023 on a Code of Practice on standardisation in the European Research Area – dostupné na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023H0498&from=EN>).

Kromě výše uvedených doporučení EK byl např. publikován v únoru 2026 poziční dokument European University Alliance „The EUA Innovation Agenda 2026“ (viz <https://eua.eu/component/attachments/attachments.html?id=4038>), deklarující za alianci, jejímž členem je i Univerzita Karlova, potřebu více inovovat s důrazem na potenciál třetí role univerzit a spolupráci s externími partnery.

Z těchto důvodů si Univerzita Karlova určuje tyto dlouhodobé **strategické cíle** jako základní rámec pro konkrétní aktivity a řízení:

1. Univerzita Karlova je hybatelem transferu znalostí a technologií a zhodnocování znalostí v ČR a střední Evropě.
2. Univerzita Karlova disponuje stabilním zdrojem příjmů z technologického transferu pro další rozvoj vědy a podporu vědců.
3. Univerzita Karlova je prestižní mezinárodní partner pro spolupráci v oblasti aplikování výsledků vědy a výzkumu do praxe.
4. Univerzita Karlova disponuje široce využívanou flexibilní nabídkou služeb v rámci celoživotního vzdělávání a up-skillingu.
5. Univerzita Karlova je lídrem rozvoje pozitivního společenského impaktu, jehož součástí je aktivní komunikace a popularizace jejích činností.
6. Univerzita Karlova centrálně a koordinovaně komunikuje své zájmy vůči partnerům zejména ze státního a veřejného sektoru.
7. Univerzita Karlova má rozvinuté nástroje podpory fundraisingu, robustní Nadační fond UK a strategická partnerství s firemním, veřejným i neziskovým sektorem.
8. Univerzita Karlova má aktivně kooperující síť národních akademických partnerských institucí pro své strategické zájmy.
9. Univerzita Karlova je strategickým partnerem pro Prahu, Plzeň, Hradec Králové a příslušné regionální autority s dislokovanými fakultami.
10. Univerzita Karlova má aktivní politiku vůči strukturám Evropské unie a disponuje jasně vyprofilovanou pozicí pro tvorby veřejných politik.

2 Výchozí stav

Až doposud byla na univerzitě mezisektorová spolupráce vnímaná téměř výhradně jako oblast transferu znalostí a technologií, a to zejména za účelem komercializace svého know-how. Tato oblast patří jednoznačně k nejvýznamnějším nástrojům působení v rámci třetí role a spolupráci s aplikační sférou. Dosavadní vývoj zároveň ukazuje, že univerzita se doposud systematicky v rámci třetí role nezabývala oblastí navazování strategických partnerství, public affairs a cílenou spolupráci s klíčovými stakeholdery. To se projevuje i v příloženém přehledu historického vývoje, který reflektuje reálnou zkušenost s transferem znalostí a technologií univerzity, a zároveň poukazuje na dosavadní reduktivní vnímání mezisektorové spolupráce.

Až do roku 2007 nebyl transfer znalostí a technologií na univerzitě systémově uchopen a probíhal ad hoc v režii jednotlivých fakult, kateder, pracovišť, a to až na úroveň jednotlivých vědeckých týmů či jednotlivců. V roce 2007 byl úspěšně zakončen projekt „Centrum pro přenos poznatků a technologií Univerzity Karlovy v Praze“ financovaný z programu JPD2 Strukturální fondů EU v jeho rámci bylo jako samostatná součást univerzity zřízeno **Centrum pro přenos poznatků a technologií Univerzity Karlovy v Praze (CPPT UK)**. Tímto byl odstartován moderní systematický přístup k přenosu poznatků a technologií na univerzitě. Následný vývoj lze rozdělit na 4 fáze:

- **Konstitutivní (2007-2014)** – tým CPPT UK začínal s naprostým minimem úvazků, absentovala zkušenost v českém prostředí, pojem transferu znalostí a technologií nebyl v akademické sféře zavedeným a většina aktivit proto směřovala k budování základů ekosystému. Tyto aktivity zahrnovaly zejména popularizační a vzdělávací aktivity.
- **Rozvojová (2014-2018)** - v této fázi došlo k významnému navýšení finančních prostředků i lidských zdrojů. Ruku v ruce s tím šla podpora externího financování (program GAMA pro podporu komercializačních dílčích projektů) a rozvoj skautské sítě. V průběhu rozvojové fáze bylo dosaženo limitů koncepce transferového centra jakožto integrální (další) součásti univerzity, přičemž limitujícími faktory byla omezená rychlost a agilita při jednání s komerčními subjekty daná mj. strukturálním ukotvením v rámci rektorátu, a dále také nemožnost akceptace podnikatelských rizik ze strany univerzity jako veřejné vysoké školy. Pro možnost dalšího rozvoje a posílení transferu byl připraven koncept založení univerzitní dceřiné společnosti **Charles University Innovations Prague (CUIP)**.
- **Paralelní (2018-2022)** – v červnu roku 2018 bylo založeno CUIP, které fungovalo paralelně s CPPT UK. CPPT UK v prvním souběžném roce fungování zajistilo podporu pro rozvoj a růst CUIP, které svými výsledky naplnilo stanovený ambiciózní business plán a byl validován koncept autonomní transferové kanceláře. CUIP zvýšilo škálu služeb poskytovaných akademické komunitě i externím partnerům a etablovalo se na vnitro-univerzitním i národním poli technologického transferu a veškeré související aktivity uvnitř univerzity je schopen zajišťovat samostatně. CPPT UK přesměřovalo své hlavní zaměření na podporu transferu znalostí především ze sociálně-vědních a humanitních oborů, včetně přenosu poznatků nekomerčního charakteru a aktivity podporující inovační ekosystém a podnikavost a kreativitu. Část těchto aktivit je soustředěna mj. okolo Kampusu Hybernská.
- **Aktuální (2023)** – CUIP zajišťuje kompletní technologický transfer, tedy jak z medicínských a přírodovědných oborů, tak z oborů sociálně vědních a humanitních oborů. CUIP se na základě poptávky otevírá i dalším akademickým institucím. Dochází k hledání efektivnější modelu pro spolupráci s CPPT UK a profilaci role CPPT UK v rámci inovačního ekosystému univerzity více směrem k přenosu poznatků v projektech nekomerčního zaměření, s cílem primárně generovat pozitivní společenský dopad a budování inovační a kreativní komunity univerzity. Se schválením strategie dochází k rozšíření pojetí

mezisektorové spolupráce i mimo oblast transferu a posiluje se vícedimensionální charakter této agendy i napříč rektorátem. To zejména v návaznosti na evropské trendy a v posílení komunikační role a působení univerzity vůči dalším sektorům.

S ohledem na tento vývoj a vnitřní rozsah byla provedena rámcová **SWOT** analýza s identifikací klíčových bodů, která je jedním z podkladů pro formulaci strategických cílů strategie.

Silné stránky

- **V prostředí ČR nastavený stabilní systém transferu znalostí a technologií** – univerzita disponuje jak interním servisem a nastaveným systémem podpory, tak vlastní dceřinou společností pro transfer znalostí a technologií, která je ve svém oboru velmi úspěšná a uznávaná na národní úrovni.
- **Vědecké a technologické zázemí** – univerzita disponuje nejvyšším počtem vědecko-výzkumných pracovníků v ČR, širokou škálou oborů s excelentními výsledky a zároveň má zbudovanou rozsáhlou a špičkovou infrastrukturu pokrývající významnou většinu oborů.
- **Jméno Univerzity Karlovy** – univerzita je vnímána v ČR i okolních státech jako významný hráč na poli vysokých škol a výzkumných organizací. Ve spojení s takřka sedmi set letou historií se jedná o vysoce prestižní značku lákající ke spolupráci aktéry z dalších sektorů.
- **Vůdčí role univerzity** – Univerzita je vnímána jako „trend setter“ pro většinu vysokoškolských a výzkumných politik i partnerské spolupráce v ČR a ve srovnatelném zahraničí.

Slabé stránky

- **Nevyjasněný transferový systém** – ze strany fakult i externích aktérů matoucí dualita transferového systému univerzity s ohledem na funkční provazby CPPT UK a CUIP.
- **Investiční zázemí** – systém investic pro rané technologie, kterými se akademický výzkum a vývoj vyznačuje, je v ČR, a tedy i v rámci univerzity, v zárodku. V tuto chvíli přesahuje technologický potenciál míru dostupných investic pro uvedení na trh.
- **Nedostatečná komunikace** – historie projektů/nástrojů s nízkou efektivitou advokacie transferu, roztržitá komunikace s externími partnery a nedostatečná osvěta a práce s interní komunitou (akademická obec, alumni...).
- **Neujasněné formální aspekty spolupráce** – zejména vůči některým typům partnerů v roli klienta (např. státní správa a samospráva) a z ní plynoucí malá motivace ke spolupráci.
- **Menší výnosy** – malé objemy financí demotivují administrativu fakult se spolupráci věnovat.
- **Vnímání mezisektorové spolupráce** – malý systematický důraz na budování strategických partnerství, public affairs a komunikaci zájmů a nabídky univerzity.

Příležitosti

- **Určování směru českého transferu** – univerzita jako první veřejná vysoká škola založila svou dceřinou společnost pro transfer, tento model je aktuálně následován dalšími významnými institucemi v ČR. Úspěchy CUIP dávají prostor etablovat univerzitu do role lídra české scény transferu znalostí a technologií, a to i formou zastřešování akademické

spolupráce s dalšími vysokými školami a výzkumnými organizacemi. Aktivity CPPT UK v odborné komunitě v ČR přispívají nově vytvářeným nástrojům zhodnocování znalostí.

- **Budování vlastních fondů** – silná univerzitní značka ve spojení se stabilním a funkčním systémem inovační podpory otevírá dveře pro zapojení externího kapitálu jak formou budování vlastního investičního fondu, tak i zapojením do fondů třetích stran.
- **Internacionalizace** – transfer realizovaný se zahraničními partnery otevírá další pole rozšiřování mezinárodní spolupráce s významnými akademickými i průmyslovými partnery. Významná část již uskutečněných aktivit v oblasti transferu znalostí a technologií míří za hranice ČR. Angažmá CPPT UK v zahraničních aktivitách (zapojení do odborných asociací a specifických mezinárodních projektů) představuje know-how a možnost pružně reagovat na nejaktuálnější trendy přicházející ze zahraničí.
- **Nové pojetí mezisektorové spolupráce** – pracovat s širším konceptem, který umožní kombinovat dle potřeby dostupné efektivní nástroje od transferu znalostí a technologií, systematickou nabídku aktivit s cílem budovat a propojovat inovační komunitu, až po komunitní a komunikační výkon třetí role univerzity.
- **Nastavení efektivní komunikace vůči fakultám a součastem** – efektivnější a komunikované rozdělení rolí mezi rektorát a fakulty a součásti vedoucí k lepšímu managementu očekávání, vzájemné důvěře a motivaci spolupracovat.
- **Vyšší prestiž a viditelnost univerzity** – proaktivní znalostní transfer lze využít pro moderování veřejné diskuse a nalézání řešení pro aktuální společenská témata.
- **Zvýšení rezpozivity a aktuálnosti činností univerzity** – provázání mezisektorové spolupráce na další strategie na institucionální, regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Hrozby

- **Ztráta důvěry akademické obce** – poskytování nekvalitních a nekonsistentních služeb inovačního ekosystému univerzity může vést k nevytěžení inovačního potenciálu vědeckých pracovníků.
- **Nedostatek financí pro rozvoj technologií** – rané fáze technologického vývoje jsou z podstaty věci rizikové a nevhodné pro univerzitní financování. Vyžadují tedy vstup rizikového kapitálu, zejména ve formě investičních fondů.
- **Příliš široké pojetí mezisektorové spolupráce** – nedostatečně koordinované řízení širokého spektra oblastí nepovede k potřebnému efektu.
- **Nevhodně nastavená (de)centralizace** – nedostatečné zapojení vedení fakult a akademické obce, popř. příliš direktivní a centralizovaný přístup může vést k neefektivní komunikaci a ztrátě motivace, kdy fakulty přestanou centrální podporu využívat, budou řešit spolupráce po svém se všemi negativními dopady takového stavu.

Jakkoli jsou obě oblasti značně provázané a existují funkční překryvy, v dalších částech strategie se jeví pro přehlednost vhodné odlišovat transfer znalostí a technologií (včetně poskytování nabídky celoživotního vzdělávání) směřující jednak ke komercializaci či jiným formátům zhodnocování znalostí, a oblast nazvanou „Public Affairs, strategická partnerství a komunikace“ pro srozumitelnější profilaci nového pojetí mezisektorové spolupráce ze strany univerzity.

3 Transfer znalostí a technologií, zhodnocování znalostí

Univerzita v rámci třetí role výsledky své vědy a svého výzkumu přenáší do reálného světa. K tomu v současné době univerzity slouží systém transferu znalostí a technologií, který je definován tím, že dochází k přenosu duševního vlastnictví vytvořeného vědci či případně studenty do aplikační sféry (kdekoli vně univerzity, je-li uživatelem výsledku vědy a výzkumu, tedy např. průmyslové podniky, veřejná správa, neziskový sektor, veřejnost).

Výsledků, a tedy duševního vlastnictví, může být dosaženo v rámci nezávislého výzkumu, který tvoří zcela majoritní složku univerzitní činnosti v této oblasti, či výzkumu kooperativního ve spolupráci s jiným, obvykle průmyslovým, partnerem či výzkumu smluvního dle zadání konkrétního partnera. Výsledkem mohou být technologie produkované typicky přírodovědně, lékařsky nebo fyzikálně zaměřenými fakultami či znalosti tedy tzv. know-how, které se častěji objevuje na fakultách sociálně-vědního a humanitního zaměření. Nedílnou součástí transferu znalostí v rámci třetí role je i nabídka kurzů celoživotního vzdělávání, zejména tzv. up-skillingu, kterým univerzita reaguje na poptávku aplikační sféry na specializované vzdělávání.

Univerzita zároveň plánuje vytvářet zázemí, resp. ekosystém i pro aktuálně rozvíjený koncept zhodnocování znalostí³. Univerzita proto bude aktivně participovat na implementaci této podpory inovací a transferu poznatků, a to i v kontextu vybraných doporučení Evropské komise ke *Guiding Principles for Knowledge Valorisation*, a to v rámci svého zapojení do národních platforem i evropských pracovních platforem a univerzitních aliancí. Nutným elementem takového ekosystému a jeho dlouhodobé udržitelnosti je práce s komunitou aktivních inovátorů a podpora podnikavosti a kreativity především těch začínajících/budoucích.

3.1 Systém přenosu transferu znalostí a technologií Univerzity Karlovy

Na univerzitě je v současné době zajištěn kompletní systém pro nakládání s vědeckým výsledkem od jeho vzniku až po monetizaci finálního produktu na trhu. Servis je tedy poskytován „od A do Z“. Proces typicky vypadá následovně:

- 1. Skauting** – v první fázi jsou sbírány výsledky vědy a výzkumu od vědců, dochází k monitoringu grantových a dotačních výstupů, transferoví analytici aktivně objíždějí vědecko-výzkumná pracoviště, vědci se ale také sami ozývají s náměty. Na některých fakultách jsou též zapojeni aktivní inovační skauti.
- 2. Analýza** – po fázi skautingu probíhá analýza sesbíraných výsledků vědy a výzkumu. Analyzuje se komerční potenciál, tedy zda vůbec a případně jak moc bude produkt úspěšný na trhu. Je zkoumána velikost trhu, kvalita duševně-právní ochrany a stádium vývoje produktu či služby.
- 3. Proof-of-concept** – následně dochází k ověření celého konceptu, tedy zda technologie či know-how bude mít skutečně praktické uplatnění a zda je například škálovatelná pro průmyslový, či obdobný provoz. Prověřují se i kompetence autorského týmu a samozřejmě se měří překážky vstupu na trh (např. certifikace, konkurence...).
- 4. Vyhledání partnera** – poté dochází k vyhledání a zvolení vhodného aplikačního partnera, který produkt pomůže uvést na trh do reálného světa.

³ Zhodnocování znalostí je v „DOPORUČENÍ RADY (EU) 2022/2415 ze dne 2. prosince 2022 o hlavních zásadách pro zhodnocování znalostí“ definováno v preambuli (odst. 16) následovně: „Zhodnocování znalostí“ je proces vytváření společenské a ekonomické hodnoty ze znalostí propojením různých oblastí a odvětví a přeměnou dat, know-how a výsledků výzkumu na udržitelné produkty, služby, řešení a politiky založené na znalostech, které přináší společnosti prospěch.“

5. **Komercializace** – v poslední fázi se vyjednávají obchodní podmínky a podepisují smlouvy. Následně dochází k samotnému uvedení produktu nebo služby na trh, mediální propagaci a monetizaci.

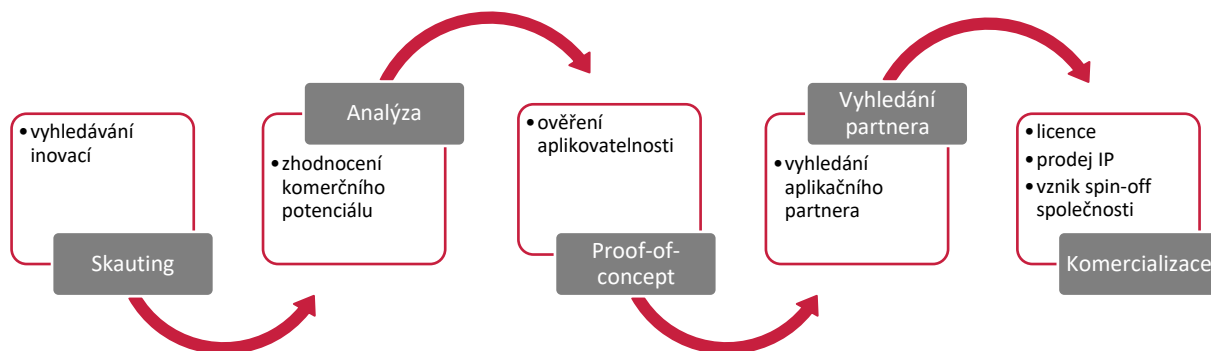


Schéma procesu transferu znalostí a technologií

3.2 Formy spolupráce v transferu znalostí a technologií

Spolupráce v rámci transferu znalostí a technologií může mít řadu různých forem, avšak tyto lze kategorizovat podle charakteru obsahu dané spolupráce, a to následovně:

- **Licence nebo prodej** – nejtypičtější forma transferu znalostí a technologií je vytvoření výsledku v rámci nezávislého výzkumu, který je následně poskytnut aplikačnímu partnerovi, či na něj přímo vlastnický převeden s tím, že uvedení produktu nebo služby na trh je v dispozici daného aplikačního partnera.
- **Založení spin-off** (také označován jako akademický start-up) – v případě potřeby hluboké a dlouhodobé spolupráce mezi univerzitou a aplikačními partnery je vhodným nástrojem založení akademické dceřiné společnosti, do které majetkově vstupuje CUIP zastupující univerzitu.
- **Kooperativní výzkum** (také označován jako kolaborativní výzkum, či výzkum v účinné spolupráci) – v případě synergie vědního směru probíhajícího na univerzitě a aplikační poptávky po konkrétním řešení je vhodným nástrojem navázání a realizaci společného výzkumu, přičemž univerzita typicky vkládá vědecké know-how a příslušnou infrastrukturu a aplikační partner vkládá znalost trhu a další nezbytné komplementární vstupy. Výsledkem je společné duševní vlastnictví s definovaným podílem obou stran a produkt či služba připravená pro uvedení na trh.
- **Smluvní výzkum** – jednoduchým a častým modelem spolupráce s aplikační sférou je případ, kdy si aplikační partner zadá specifickou vědeckou službu s jasnou a konkrétní realizací a výstupem, přičemž tento model je určen typicky pro neinventivní činnost. Smluvní výzkum je zcela hrazen aplikačním partnerem a výsledky této činnosti zpravidla náleží aplikačnímu partnerovi.

3.3 Rozvoj pozitivního dopadu na společnost

Univerzita nabízí ve svém portfoliu i velký objem know-how (produkovaný nejen výzkumnými týmy společensko-vědních a humanitních fakult a součástí), který může mít velmi významný potenciál pro využití méně komerčního či zcela nekomerčního charakteru s cílem pozitivně ovlivnit dění a inovace ve společnosti a řešení aktuálních velkých výzev

a „megatrendů“. Tento potenciál se pak znásobuje v kombinaci znalostí napříč obory univerzity. Častým uživatelem komplexního, interdisciplinárního know-how mohou být veřejnoprávní či neziskové subjekty, které potřebují akademické poznatky pro řešení dílčích praktických otázek jejich každodenní praxe, ale i pro strategické analýzy a plánování či například komunikaci směrem k široké veřejnosti. Vhodným nástrojem jsou zde především konzultační a analytické služby, popř. též výše uvedené společné projekty smluvního výzkumu a horizontální spolupráce. Tato oblast může být zajímavá i pro spolupráci s impakt investory či se subjekty podporující sociální podnikání. Výstupem projektů nekomerčního charakteru je pozitivní dopad/impakt na společnost.

Z hlediska společenského dopadu je proto vizí univerzity být vedoucí institucí demonstrující společenskou angažovanost a kontinuální snahu přinášet společnosti prospěšné výstupy v sociálních, ekonomických, enviromentálních a kulturních oblastech, a to na mezinárodní, národní i regionální úrovni. Univerzita si je též vědoma nezbytnosti měřit společenský dopad při uplatňování výsledků výzkumu do praxe.⁴ Abychom se přiblížili reálnému naplnění naší vize, budeme

- poskytovat expertní podporu vědeckým pracovníkům při plánování, maximalizování a sledování dopadu uplatnění výsledků jejich výzkumu,
- vyvíjet a poskytovat školení a informace vědeckým pracovníkům, jak zakomponovat dopad a jeho sledování do vědeckých a grantových projektů,
- poskytovat vedení a podporu pro sběr dat k prokazování společenského dopadu,
- identifikovat a podporovat projekty a spolupráce na řešení nových a přetrvávajících politických výzev, posílení zapojení občanů a sdílení osvědčených postupů mezi různými aktéry v oblasti výzkumu a inovací.

Univerzita musí proto i pro téma měření společenského dopadu úzce komunikovat a spolupracovat se širokou škálou externích partnerů, jak z veřejné, tak i soukromé sféry, a to zejména ve vztahu k evropským politikám.

Ve výše uvedeném smyslu je součástí role univerzity a jejího dopadu v souladu s evropskými trendy i aktivní participace a spoluutváření veřejných politik. Jedná se o příležitost zviditelnit roli univerzity jako moderátora veřejné diskuse na aktuálně řešená společenská témata a také ve smyslu evidence-based/data-driven governance pomocí know-how tato témata řešit s cílem generovat pozitivní společenských dopad. Tato role se jeví jako vysoce aktuální s ohledem na potřebnost koordinace všech součástí systému vysokého školství a výzkumu a vytěžení jejich znalostních řešení. Ať už horizontálně v rovině resortů, které by měly při formulaci veřejných politik vycházet z výzkumu ve svých „sektorech“, tak vertikálně ve smyslu požadavků a adekvátního dialogu resortů či poskytovatelů s výzkumnými organizacemi o vzájemných očekáváních a rolích. To lze sledovat již jen na rámcové evidenci způsobů, jak je nastavován systém služeb pro analýzy pro státní správu, popř. navyšování jejich analytických kapacit. Jedná se typově např. projekty sdílených činností, výzkum realizovaný na resortních výzkumných organizacích či agenturách, programy Technologické agentury ČR BETA2 či SIGMA, tvorbu národních center pro určité oblasti v rámci robustnějších projektů v programech účelové podpory či kohezní politiky, oborové think-tanky a nástroje či projekty řešené v neziskovém sektoru prostřednictvím financování nadacemi a nadačními fondy. Univerzita se musí stát aktivní součástí

⁴ Pod pojmem dopad rozumíme měřitelný nebo popsatelný výsledek spolupráce mezi Univerzitou Karlovou a externím partnerem. Základním principem metriky pro měření společenského dopadu je SMART, tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné a přiřaditelné, realistické a časově vymezené kvalitativní a kvantitativní ukazatele. Stanovit očekávaný dopad výzkumu a inovací lze pomocí různých dimenzí: environmentálních, technologických, ekonomických, společenských, politických a zdravotních. Zároveň je však zřejmé, že při měření společenského dopadu je nezbytné nechat patřičnou míru flexibility pro zohlednění individuálních aspektů a kontextu a pro každý jednotlivý případ bude nutné stanovit i adekvátní dílčí cíle a jejich ukazatele.

tohoto ekosystému pro budování své pozice expertního hubu a nedílné součásti diskuse napříč všemi sektory tvorby veřejných politik, hospodářských a inovačních strategií.

Pro nadcházející období je proto cílem se více soustředit zejména na spolupráci s veřejným sektorem (státní správou i samosprávou). Zde se nabízí jak přístup aktivního zjišťování poptávky ze strany ministerstev, měst apod., tak i proaktivní nabízení know-how vznikajícího na univerzitě. Zároveň je cílem univerzity nabízet vhodné příležitosti pro propojení zástupců veřejné sféry a výzkumníků a cíleně poptávku ze strany veřejnoprávních institucí formovat. Tato oblast je plně komplementární k nabídce klasického technologického transferu, a to napříč vědními oblastmi.

Univerzita si je zároveň vědoma nutnosti propagovat a nalézat větší praktické uplatnění pro výstupy společenských a humanitních oborů, často formou tzv. znalostního transferu či „valorizace poznatků“. Může se jednat o zpracování metodik a analýz, poskytování specializovaných konzultačních služeb s využitím akademického know-how. Partnery pro takové projekty jsou často subjekty veřejné správy (obce, města, ministerstva a vládní agentury apod.), ale i neziskové organizace a samozřejmě není vyloučen ani soukromý sektor.

3.4 Služby v rámci celoživotního vzdělávání a up-skillingu

Celoživotní vzdělávání je stále důležitější v dnešním rychle se měnícím světě práce a technologií. Protože se pracovní trh neustále vyvíjí a využívá nové technologie, zaměstnanci musí být připraveni se rychle přizpůsobit a získat nové dovednosti. Univerzita Karlova jako přední vzdělávací instituce si uvědomuje význam celoživotního učení a up-skillingu, a proto se snaží poskytnout kvalitní vzdělávací programy, které se pružně přizpůsobují vnějším požadavkům. Pozornost tak bude soustředěna na rozvoj tzv. kompetencí a dovedností pro 21. století, které jsou klíčové pro současné i budoucí potřeby trhu práce a umožní zlepšovat pracovní výsledky, což může vést k lepším kariérním příležitostem a vyšší produktivitě. Nabídka služeb v oblasti celoživotního vzdělávání a up-skillingu bude přínosem nejen pro jednotlivce, ale také pro celou společnost, která se bude moci spolehnout na kvalifikované a připravené pracovníky.

Univerzita hledá možnosti spolupráce s veřejným a soukromým sektorem s cílem se co nejvíce přibližovat potřebám praxe se zaměřením na praktické aplikace a inovativní řešení. Věnuje také velkou pozornost spolupráci a navazování silných vztahů s orgány státní správy na národní i mezinárodní úrovni a obecně s významnými aktéry ve veřejném prostoru.

Klíčovým aspektem této profílance univerzity budou nové formy kurzů, tzv. mikrocertifikáty, na jejichž vývoji a implementaci do národního prostředí univerzita participuje. Nabídka bude zahrnovat kurzy, semináře, workshopy a online vzdělávací programy, které budou přizpůsobeny individuálním potřebám a požadavkům účastníků včetně flexibilních forem vzdělávání.

3.5 Strategické cíle pro oblast transferu znalostí a technologií, zhodnocování znalostí

Univerzita při znalosti současného stavu a po rozvaze o dalším směřování usiluje o naplnění dlouhodobých strategických cílů a snah o prohloubení spolupráce s aplikační sférou. Pro oblast transferu znalostí a technologií se pak jedná o tyto **strategické cíle**:

- **Univerzita Karlova je hybatelem transferu znalostí a technologií v ČR a střední Evropě**
 - Lídr a hybatel transferu znalostí a technologií musí jít ostatním příkladem. Zavedený komplexní systém je efektivní a čím dál tím více následován dalšími institucemi, průběžně monitoruje a reflektuje zahraniční trendy primárně v evropském prostoru. Systém zohledňuje potřebu podpory dalších forem zhodnocování znalostí.

- **Univerzita Karlově disponuje stabilním zdrojem příjmů z technologického transferu pro další rozvoj vědy a podporu vědců** – Aktuálně vědecko-výzkumní pracovníci na univerzitě produkují řadu inovací. Těchto technologií a služeb jsou úspěšně uplatněny ročně desítky, avšak s nižším komerčním ziskem, jakkoli systém již byl schopen vygenerovat i vysoké příjmy. Současně tak univerzita disponuje řadou inovací s potenciálně globálním dopadem a nesrovnatelně vyššími finančními benefity, které jsou však kvůli své rané vývojové fázi obtížně uplatnitelné bez významných rizikových investic.
- **Univerzita Karlova je prestižní mezinárodní partner pro spolupráci v oblasti aplikování výsledků vědy a výzkumu do praxe** – univerzita je nejen vyhledávanou institucí pro zahraniční uchazeče o studium a atraktivním partnerem pro spolupráci ve vědě, ale dosahuje stejné míry atraktivity v oblasti aplikace výsledků vědy a výzkumu do praxe jako přední světové univerzity. Univerzita prezentuje vlastní inovace, produkty a služby v mezinárodním měřítku.
- **Univerzita Karlova disponuje široce využívanou flexibilní nabídkou služeb v rámci celoživotního vzdělávání a up-skillingu.** Univerzita Karlova významně spoluutváří národní diskuse v jedné z nejstrategičtějších oblastí budoucnosti vzdělávání. Je vyhledávanou institucí pro veřejný i soukromý sektor pro zvyšování kvalifikace a kompetencí.
- **Univerzita Karlova je lídrem rozvoje pozitivního společenského dopadu, jehož součástí je aktivní komunikace a popularizace svých činností.** Univerzita má standardizovaný mechanismus spolupráce s resorty, akademickými institucemi a think-tanky pokrývající jí rozvíjené oblasti a expertně se podílí na formulaci veřejných politik v těchto oblastech. Univerzita vystupuje jako klíčový facilitátor společenské diskuse nad aktuálními tématy a jedná se o běžnou součást její komunikace-prezentace a popularizace jejích aktivit.

4 Public Affairs, strategická partnerství a komunikace

Neopominutelným zájmem a součástí třetí role univerzity jakožto významné vzdělávací a výzkumné instituce s národním a systémovým dopadem je i oblast public affairs, tj. komunikace, působení a ovlivňování prostředí a podmínek pro fungování vysokého školství a výzkumu na úrovni národní i evropské. Takové působení má dopady nejenom v rovině legislativní, finanční či metodické, ale i v rovině navázání konstruktivního dialogu se všemi typy aktérů, které ovlivňují činnost univerzity a jsou tak předmětem jejího zájmu. Tato komunikace tak nemá primárně povahu propagace univerzity směrem k široké veřejnosti, jakkoli i toto může být její součástí, například ve smyslu popularizace výsledků výzkumu.

Součástí této komunikace je i profilace univerzity skrze témata, která jsou společensky aktuální nebo témata, kde se aktivní participace univerzity očekává, ať už jako spolutvůrce veřejných politik, což v případě univerzity musí být a také je součástí její mise, tak ve smyslu, jakou nabídku řešení či služeb disponuje pro další sektory a jak se fakticky univerzita adaptuje na takovou poptávku. Tyto jsou popsány mj. v částech 3.3 a 3.4 výše

Jak bylo řečeno, mezisektorová spolupráce a specificky oblast Public Affairs, strategického partnerství a komunikace má průřezový charakter. V tomto smyslu tato oblast mezisektorové spolupráce pokrývá a propojuje i parciální témata a koncepce, např. fundraisingu a nadačního fondu, celoživotního vzdělávání, aktivní a selektivní práce s Alumni a komunitním přesahem či rozvojem různých forem komunikace adaptovaných na jeho příjemce. Způsob, jakým se univerzita profiluje při působení a komunikaci navenek zároveň musí být reflektován v rámci jejího vlastního řízení – univerzita je otevřenou responsivní součástí společenského prostředí a vyhodnocuje vlastní perspektivy a zájmy, které tak jsou definovány nejen její vnitřní situací, ale i společností okolo.

4.1 Aktéři pro strategická partnerství

Univerzita Karlova vstupuje do kontaktu a kooperace s celou řadou stakeholderů. Patří mezi ně zejména

- **Evropské instituce.** Univerzita se podílí na řešení evropských témat, a to jak v rámci vzdělávací a výzkumné role, tak i té třetí skrze komunikaci vůči bruselské administrativě na úrovni Evropské komise, direktorátů či členů parlamentu. Univerzita je zároveň aktivním členem celé řady univerzitních platforem, jejichž cílem je právě aktivní participace na tvorbě evropských politik (LERU – CE7, Coimbra Group, UNICA, EUA, ScienceBusiness a další). Univerzita aktivně komunikuje partnerům své zájmy, vyhledává zapojení svých expertů a podílí se na tvorbě veřejných politik.
- **Ministerstva, popř. relevantní zákonem či státem ustavené úřady a další pracovní platformy.** Zde se jedná o aktéry, kteří mají přímý vliv na vysokoškolský či výzkumný sektor (zejména Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministryně pro vědu, výzkum a inovace, Rada pro výzkum, vývoj a inovace, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Národní akreditační úřad pro vysoké školství). Univerzita se individuálně či přes multilaterální zastoupení podílí na tvorbě veřejných politik. Jedná zároveň i s aktéry, kteří jsou gestoři sektorových politik k jejichž řešení univerzita dle svého oborového know-how přispívá transferem „znalostí“ (např. Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo obrany, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo vnitra a další). Patří sem i přímo řízené či zřízované organizace státu či ostatní organizační složky státu.

- **Sdružení a svazy zastupující zaměstnavatele i zaměstnance.** Univerzita skrze členství v pracovních skupinách a expertních týmech aktivně připomínkuje veřejné koncepce, opatření a zákony, podílí se na formulaci usnesení pro tripartity a navazuje spolupráce pro transfer, popř. škáluje dobrou praxi apod.
- **Město Praha a další kraje a města s přímým působením univerzity.** Univerzita aktivně hledá platformy a projekty posilujících význam Prahy jako inovačního lídra, rozvíjí institucionálního propojení a prosazování primárních zájmů univerzity z hlediska např. výstavby, generelu apod. Univerzita rozvíjí také multilaterální platformy s dalšími pražskými univerzitami a univerzitou v Plzni a Hradci Králové.
- **Firemní sektor a státní/veřejná správa.** Univerzita vytváří funkční propojení s těmito sektory jakožto možnými odběrateli univerzitního technologického transferu či transferu znalostí, např. ve formě participace na nabídce „on-demand upskillingu“/CŽV. Jedná se zároveň o univerzitní partnery pro rozvoj strategických partnerství. V případě finančního/bankovního či nadačního sektoru s přesahem do oblasti fundraisingu a nadačních aktivit univerzitního fondu.
- **Profesní spolky.** Univerzita komunikuje zejména s těmi spolky, které figurují jako regulátor či významný aktér ovlivňující rámec jejich činností a výstupů. Např. Lékařská komora, spolky zastupující učitelskou veřejnost, regulátoři právních profesí apod.
- **Veřejnoprávní média.** Univerzita aktivně rozvíjí dlouhodobější spolupráci. Nikoli ale v rovině ad-hoc medializace univerzitních témat, ale především v přípravě dlouhodobějších společných projektů apod.
- **Odborné platformy.** Univerzita, resp. její součásti či její experti prostřednictvím zapojení do odborných platforem a realizací některých projektů aktivně buduje vhodné know-how a strategické nastavení pro růst příslušných agend na regionální, národní i mezinárodní úrovni.
- **Neziskový sektor.** Univerzita navazuje partnerství zejména se spolky a think-tanky v rámci rozvíjení své expertní základny pro naplňování své komunikační role. Zejména v oblasti vzdělávací a výzkumné politiky využívá synergické dopady této spolupráce.
- **Akademičtí partneři v rámci „neakademické“ spolupráce.** Univerzita mimo svoji první a druhou roli využívá spolupráce v rámci bilaterálních či multilaterálních platforem (Asociace výzkumných univerzit ČR, České konference rektorů, Asociace děkanů různých typu fakult apod.) k formulaci společných pozic ke klíčovým tématům, sdílení dobré praxe stran řízení určitých agend apod. Příkladem může být koncept Asociace výzkumných univerzit ČR a jejich pracovních skupin, spolupráce v rámci předsednictva České konference rektorů a dedikovaných pracovních skupin, kooperace na platformě Pražské inovační rady či pravidelná komunikace s Asociacemi děkanů k jejich aktivitám směrem ke státní správě.

4.2 Strategické cíle pro oblast public affairs, strategických partnerství a komunikace

Pro oblast public affairs, strategických partnerství a komunikace se jedná o tyto **strategické cíle**:

- **Univerzita Karlova centrálně a koordinovaně komunikuje své zájmy vůči partnerům zejména ze státního a veřejného sektoru.** Univerzita je součástí klíčových pracovních skupin a platforem institucí s primární odpovědností za legislativní, metodické a rozpočtové nastavení vysokoškolského a výzkumného systému. Univerzita disponuje interní mapou prioritních agend a komunikačních strategií vůči specifickým partnerům.

- **Univerzita Karlova má rozvinuté nástroje podpory fundraisingu, robustní Nadační fond UK a strategická partnerství s firemním, veřejným i neziskovým sektorem.** Univerzita má fundraisingovou strategii a implementované mechanismy due diligence. Využívá platformy pro kooperaci s dárci, cíleně pracuje s Alumni dle stanovené strategie. Disponuje robustním nadačním fondem a sítí partnerů.
- **Univerzita Karlova má aktivně kooperující síť národních partnerských akademických institucí pro své strategické zájmy.** V systému vysokého školství a výzkumu má vůdčí roli a aktivně působí v rámci České konference rektorů, Asociace výzkumných univerzit, Rady vysokých škol. Pravidelně se koordinuje s fakultními asociacemi. S vybranými institucemi má navázané strategické partnerství v rámci společného působení v rámci třetí role.
- **Univerzita Karlova je strategickým partnerem pro Prahu, Plzeň, Hradec Králové a příslušné regionální autority s dislokovanými fakultami.** Univerzita je zapojena do projektů dle příslušných inovačních strategií, je členem Inovačních rad a rozvíjí společné komunitní projekty. Město s univerzitou konzultuje metropolitní a další rozvojové plány. Univerzita má připraveny specifické strategické zájmy na regionální úrovni.
- **Univerzita Karlova má aktivní politiku vůči strukturám Evropské unie a disponuje jasně vyprofilovanou pozicí pro tvorby veřejných politik.** Univerzita eviduje, diferencuje a dle svých zájmů aktivně lobuje v rámci členství v univerzitních asociacích. Její experti a členové vedení jsou v pracovních skupinách či řídicích strukturách. Ve spolupráci s příslušnými resorty probíhá pravidelná konzultace pozic při řízení evropských politik, mj. komunitárních programů v rámci své účasti v evropských asociacích. Tento zájem se odráží v koncepci projektové podpory.

5 Specifické cíle

Pro naplnění strategický cílů je nutné postupné naplnění konkrétních specifických cílů, u nichž je jasná zodpovědnost a harmonogram plnění. Každý jednotlivý specifický cíl je stanoven tak, aby byl konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený.

1. Vytvoření a zavedení metodiky vykazování příjmů z technologického transferu
2. Novelizace a implementace opatření rektora pro oblast nakládání s duševním vlastnictvím a transferu. Novelizace statutu Rady pro komercializaci a její strategické priority
3. Vytvoření a zavedení metodiky pro rozlišení smluvního a kooperativního výzkumu
4. Zapojení univerzity skrze CUIP do existujícího investičního fondu
5. Účast univerzity skrze CUIP na vzniku investičního fondu
6. Koordinace česko-asijského týdne inovací na světové výstavě EXPO 2025
7. Vytvoření a zavedení systému hodnocení dopadu a přínosu mezisektorové/partnerské spolupráce
8. Vytvoření manuálu/kuchařky možných forem spolupráce s veřejnou sférou
9. Příprava aktualizované a projednané struktury komunikace s fakultami
10. Vyhodnocení činnosti inovačních skautů a příprava konceptu dalšího rozvoje
11. Vytvoření podpůrných metodických dokumentů pro oblast zhodnocování znalostí
12. Návrh nových motivačních nástrojů pro akademické pracovníky
13. Rozvoj s rozšíření komplexní nabídky vzdělávání pro podporu podnikavosti, kreativity, inovací
14. Vytvoření nového typu záznamu o absolvování některých kurzů tzv. mikrocertifikátu.
15. Vytvoření a zavedení systému zajišťování kvality kurzů celoživotního vzdělávání na univerzitě
16. Vytvoření webové rozhraní a komunikační koncepce pro nabídku kurzů celoživotního vzdělávání včetně kurzů, které vedou k zisku mikrocertifikátů
17. Vytvoření konceptu strategického propojování Alumni na Nadační fond UK a další aktivity univerzity.
18. Příprava robustní strategie fundraisingu univerzity
19. Příprava pravidel pro stanovení výzev a financování projektů Nadačního fondu UK
20. Návrh pravidel pro publicitu a mediální partnerství s firmami a dalšími subjekty