

Koncepce rozvoje Ústavu pro studium totalitních režimů

Mgr. Zdeněk Hazdra, Ph.D.

1. Role Ústavu pro studium totalitních režimů ve společnosti

Zákon č. 181/2007 Sb. o Ústavu pro studium totalitních režimů (dále Ústav) a o Archivu bezpečnostních složek (dále Archiv) a o změně některých zákonů přijatých Parlamentem České republiky dne 8. června 2007 přisuzuje oběma výše jmenovaným institucím významnou společenskou pozici. České veřejnosti by se mělo díky činnosti těchto pracovišť dostat možnosti lépe poznat dvě zásadní periody její nedávné minulosti: jednak období (jak definuje zákon) doby nesvobody (1938–1945) spojené s pomnichovským vývojem a léty nacistické okupace, jednak éru komunistické totalitní moci (1948–1989), kdy dominantní úlohu v našem státě sehrávala Komunistická strana Československa.

Proces vzniku Ústavu provázely od samého počátku nejrůznější pochybnosti a diskuse o jeho potřebnosti, o obsahu a kvalitě příslušného zákona, o účelu a nastavení fungování Ústavu či o jeho provázání s politickou sférou. Problematické aspekty spjaté s genezí Ústavu se promítly i do jeho téměř šestileté existence. Jejimi charakteristickými znaky jsou nestabilita, personální fluktuace, častá politizace dění kolem Ústavu a z toho pramenící jeho negativní mediální obraz. To vše nepříznivě ovlivňuje činnost a postavení této instituce.

Navzdory těmto obtížím jsem nadále pevně přesvědčen o potřebnosti Ústavu (a samozřejmě i Archivu) a o závažnosti úkolů, které by měl plnit. Poslání Ústavu je specifické z několika hledisek. Nejedná se o ryze vědecké pracoviště, byť vědecko-výzkumný aspekt je jeho velmi podstatnou součástí, ale též o instituci, jež plní (či by měla ještě intenzivněji plnit) důležitou roli v oblasti vzdělávání (nejen školské veřejnosti), podílí se na zpřístupňování a interpretaci materiálů vztahujících se k oběma výše uvedeným historickým periodám a v neposlední řadě připravuje stanoviska pro ministerstvo obrany v rámci vyřizování žádostí o uznání „odboje“ či „odporu“ proti komunistickému režimu (v intencích zákona č. 262/2011 Sb. o účastnících odboje a odporu proti komunismu). Díky tomu se Ústav v kooperaci s Archivem ocitá ve velmi náročné a vysoce odpovědné pozici spolutvůrce paměti o naší nedávné minulosti.

Role, které by podle mého názoru měl Ústav s Archivem naplňovat, bych rozčlenil do čtyř následujících rovin:

a) Vědecko-výzkumné pracoviště

Vědecko-výzkumná činnost Ústavu má splňovat nejvyšší požadavky na obsahovou kvalitu výstupů. Aby bylo těchto nároků dosaženo, je nutné nastavit systém pravidelné evaluace vědeckých pracovníků a jejich projektů. Za tímto účelem je rovněž nezbytná rozsáhlá meziinstitucionální spolupráce ať s českými nebo zahraničními partnery. V rámci spolupráce s domácími vědeckými institucemi se Ústav musí výrazně podílet na reflexi aktuálního stupně poznání v kontextu zákonem vymezené působnosti a určování dalšího směru výzkumu. Dlouhodobě je cílem Ústavu vytváření syntetických prací o českých dějinách v období let 1938–1989, ať již plně v režii Ústavu nebo spoluprací s dalšími vědeckými institucemi. Pro tento účel je proto důležité vymezit prioritní projektové okruhy. Bude tak činěno s ohledem na pluralitní přístup k řešeným výzkumným otázkám, což přinese celistvější obraz o životě české společnosti v kontextu let 1938–1989 a též poznatky o dosud méně probádaných tématech. Při jejich volbě je přitom nutné akcentovat nejen exkluzivitu a specifickou pramenů uložených v Ústavem řízeném Archivu, ale zaměřit se také na rozšiřování výzkumu pramenné základny.

b) Instituce uchování historické paměti

(Paměťová dimenze: místo připomínky utrpení národa za nacistické okupace a komunistického režimu)

Ústav má veškeré podmínky pro zaujetí místa významné instituce uchovávající historickou paměť, a sice nejen díky množství archiválií, které spravuje Archiv bezpečnostních složek, ale i díky projektům orální historie a vlastní výstavní činnosti. Tyto aktivity musejí být dále koncepčně rozvíjeny, primárně v souladu s výzkumnou činností Ústavu.

V souvislosti se snahou o zaznamenání a uchování individuálních lidských příběhů z doby nacistické okupace a komunistického režimu se Ústav ve větší míře soustředí na koordinovanou spolupráci s regionálními institucemi (muzea, archivy, univerzity apod.). Ústav bude iniciovat a podporovat aktivity směřující k uchování historické paměti na lokální úrovni.

c) Vzdělávací pracoviště

Ústav se ve spolupráci s ministerstvem školství a univerzitními pracovišti musí nadále podílet na aplikaci získaných poznatků v primární, sekundární i terciární oblasti vzdělávání: především poskytováním metodické pomoci vzdělávacím institucím, tvorbou učebních

pomůcek a konkrétními edukačními projekty zaměřenými nejen na oblast výuky historie, ale i některá úzce související průřezová témata (např. mediální výchova, výchova demokratického občana atd.). Opomenuta nemůže být ani všeobecná vzdělávací funkce pro veřejnost, kterou je třeba dále rozvíjet i na lokální úrovni. Vzdělávací funkce ústavu je podpořena přímou návazností na jeho výzkumnou a paměťovou roli.

d) Poradenské (asistenční) místo pro badatele a zájemce z řad veřejnosti

Ústav ani Archiv by neměly být otevřeny jen pro vědce. Měly by pomáhat co nejširšímu okruhu zájemců a amatérských badatelů s orientací v otázkách souvisejících s nacistickou okupací a komunistickým režimem. K prioritám v tomto směru patří v maximální možné míře kvalitní zpracování a zpřístupnění archivních pomůcek, lepší propagace a dostupnost odborné knihovny Ústavu a posílení metodologické báze (vytvoření metodologických pomůcek pro práci s prameny, čítanky textů a edice vybraných pramenů).

2. Cíle

S definováním role Ústavu (Archivu) úzce souvisejí cíle určující směr, jímž by se měly obě instituce ubírat.

Krátkodobé (2014–2015)

- implementace doporučení vzešlých z malé evaluace provedené v letních měsících 2013 Vědeckou radou Ústavu
- dokončení evaluačního procesu (provedení tzv. velké evaluace)
- zavedení nového karierního řádu pro vědecké pracovníky
- definování projektových okruhů a pokračování v přechodu na projektové řízení u většiny odborných aktivit Ústavu
- zintenzivnění meziinstitucionální spolupráce jak v rámci ČR, tak se zahraničními partnery a konkretizování úkolů pro Ústav v rámci této spolupráce
- rozšiřování aktivit Ústavu na regionální úroveň (především na bázi vzdělávání a uchování historické paměti)
- zahájení tvorby kvalitních badatelských pomůcek (metodiky, archivní pomůcky)
- dotvoření nové organizační struktury s cílem maximálního zefektivnění veškerých činností (odborné, administrativní)

- dokončení delimitačního procesu (převedení činností úzce spjatých s Archivem na Archiv)
- zpracování metodik řízení

Střednědobé (2016–2019)

V tomto období už bude odborná činnost plně založena na projektovém řízení. Monografické výstupy budou odborní pracovníci Ústavu publikovat ve výrazně větší míře, než se to děje nyní a každý vědecký projekt bude zakončen příslušnou tematickou monografií.

- realizace konkrétních monografických výstupů z projektů
- zahájení prací na syntetických dílech ve vybraných okruzích
- prezentování výsledků bádání v oblasti metodologie a interpretace pramenů
- realizace projektů na širší mezinárodní platformě, především v oblasti vyhledávání a zpřístupňování pramenů
- realizace konkrétních vzdělávacích a dokumentačních projektů s důrazem na využívání moderních informačních technologií
- pokračování v realizaci regionálních projektů

Dlouhodobé (2020 a dále)

Realizace výše uvedených dílčích cílů v krátkodobém a střednědobém časovém horizontu zajistí naplnění hlavního poslání Ústavu i Archivu, a to zejména v těchto rovinách:

- dobře fungující, ve společnosti plně etablované a všeobecně respektované pracoviště, které poskytuje odborné i laické veřejnosti kvalitní služby a zázemí
- prezentace výstupů ve formě kvalitních odborných syntéz i populárně naučných publikací určených širší veřejnosti, které budou pomáhat udržovat stálé povědomí veřejnosti o letech nacistické okupace a komunistického režimu
- dlouhodobá aktivní spolupráce se vzdělávacími institucemi v oblasti výuky moderních dějin
- připomínání nebezpečí totalitárních a autoritářských ideologií podporou uchování historické paměti ve společnosti

3. Akcenty

V rámci stanovených cílů bude kladen důraz na následující oblasti:

Stanovení prioritních projektových okruhů

Pro rovnoměrný a kvalitní výzkum a plánované projektové řízení je nutno definovat projektové okruhy, v nichž se chce Ústav mezi ostatními institucemi více profilovat. Stanovení projektových okruhů je nezbytné pro všechny role, které má ústav plnit, protože se tak zabrání tříštění kapacit Ústavu. Prioritním projektovým okruhem se rozumí širěji koncipované výzkumné téma, jehož zpracování poskytne odborné i zainteresované veřejnosti ucelený vhled do fungování různých vrstev společnosti v letech 1938–1989. Důraz bude kladen na výstupy ve formě syntetizujících monografií.

Při určení prioritních výzkumných okruhů je třeba vycházet:

- ze zákonného rámce určujícího obsah činnosti Ústavu
- z analýzy dosavadních výsledků výzkumu v oblasti moderních dějin
- z vlastního potenciálu Ústavu/Archivu a z možností uskutečnit některé projekty na interinstitucionální bázi
- z reflexe „bílých míst“ ve výzkumu dějin Československa v letech 1938–1989

Výzkum v rámci projektů bude vždy veden ve dvou rovinách:

- systémové (analyzování fungování celku totalitní moci nebo jejích součástí ve specifických podmínkách prostoru českých zemí)
- konkrétní (zdůraznění jednotlivých lidských osudů)

Ústav by se měl zaměřit na řešení následujících projektových okruhů:

- dějiny KSČ
 - prohloubení výzkumu ve spolupráci s Ústavem pro soudobé dějiny např. na regionální úrovni, otázka přechodu k moci, analýza vnitrostranické komunikace, komunikace mezi komunistickými stranami v Evropě, vztahy mezi subjekty Národní fronty, elity normalizačního Československa

- represivní složky 1938/1939–1989
 - StB: (reflexe její historie 1945/1948–1989), mechanismy fungování, personální struktura, kooperace s tajnými službami v rámci tzv. východního bloku)
 - výzkum dalších bezpečnostních složek a opor komunistického režimu (Veřejná bezpečnost, Lidové a Závodní milice, Vojenská kontrarozvědka, Zpravodajská správa generálního štábu apod.)
 - bezpečnostní aparát třetí říše na území protektorátu (Gestapo, SD apod.)

- justice
 - personální vývoj justičního aparátu v letech 1948–1989 a analýza mechanismů jeho fungování
 - role justice v trestněprávní perzekuci obyvatelstva 1948–1989
 - role říšské justice v kontextu dějin protektorátu Čechy a Morava
 - komparace činnosti justice v letech 1938–1945 a 1945/48–1989

- propaganda
 - posílení ve smyslu komplexnějšího pojetí problematiky propagandy v době nacistické okupace a komunistického režimu
 - pozornost zaměřit nejen na film, ale i další média, jako jsou rozhlas, televize a tisk; rovněž analyzovat cílové zaměření propagandy na jednotlivé sociální vrstvy a třídy
 - využití příkladů manipulace ve vzdělávacích projektech

- oběti nacistického a komunistického režimu
 - navázat na probíhající projekty Ústavu mapující oběti nacistické a komunistické perzekuce, k nimž patří např. dokumentace popravených Čechoslováků za druhé světové války v Berlíně-Plötzensee nebo dokumentace popravených z politických důvodů 1948–1989
 - prohlubování spolupráce s organizacemi sdružující bývalé politické vězně či jejich pozůstalé (Konfederace politických vězňů, Dcery 50. let, Sdružení

bývalých politických vězňů, Svaz pomocných technických praporů, Svaz bojovníků za svobodu, Československá obec legionářská apod.)

- výsledky výzkumu prezentovat formou elektronických výstupů v podobě virtuálních map a databází (viz bod k multimedializaci výstupů)
- odboj a odpor proti totalitním režimům
- koordinace výzkumu protinacistické a protikomunistické rezistence v českých zemích (prohlubování kontaktů a spolupráce s regionálními pracovišti a badateli)
 - pokračovat v dosavadním výzkumu protikomunistické rezistence na půdě Ústavu
- výzkum ekonomických faktorů totalitních režimů
- ve spolupráci s příslušnými vědeckými pracovišti jako je např. Ústav hospodářských a sociálních dějin FF UK či Vysoká škola ekonomická

Při zpracování dílčích témat projektových okruhů je nutno zdůraznit rovněž následující aspekty:

Diverzifikace

Jednotlivé výše jmenované projektové okruhy otevírají celou škálu dalších otázek a dílčích témat, které úzce souvisejí s životem obyvatel jak za nacistické okupace, tak v komunistickém Československu. Jedná se o témata, která jsou vzájemně propojena a navzájem se doplňují. Z toho vyplývá, že nelze věnovat pozornost čistě jen represí a jejím podobám, nýbrž nesmí být opomenuta ani každodennost a otázky, jak totalitní moc zasahovala do životů jedinců či jaké fatální dopady měla např. na spolkový život. V rámci tohoto pluralitního přístupu se přímo nabízejí témata, jako jsou např. činnost undergroundu, ekologická hnutí, život perzekvovaných rodin, činnost Československého svazu mládeže, dále otázky spojené s tím, co znamenalo studovat VUML, jakou roli hrála symbolika státních svátků a významných dnů v době nacistické okupace či v komunistické éře apod.

Kontinuita

- podpoření dalšího rozvoje úspěšně řešených tematických okruhů (např. kolektivizace či výzkum perzekvovaných Čechoslováků na území bývalého SSSR).
- posílení oblastí výzkumu, jejichž odborné výsledky byly na půdě Ústavu v posledních letech nedostatečné (např. problematika československé justice 1948–1989).

Regionalizace výzkumu

Pro rozšíření spektra řešených projektů, naplňování role paměťové a vzdělávací instituce a rovněž hlubší ukotvení Ústavu ve společnosti je velmi podstatné koordinovat spolupráci s různými regionálními institucemi a občanskými sdruženími (muzea, archivy, univerzity apod.). Oblasti takovéto spolupráce lze rozdělit do následujících bodů, které odpovídají rolím, které má Ústav plnit:

Vědecká instituce

- záštity nebo přímé spolupořádání vědeckých konferencí
- využití dalšího odborného potenciálu díky spolupráci s regionálními univerzitami a dalšími pracovišti spoluprací na konkrétních projektech (např. „Dějiny Komunistické strany Československa na místní úrovni“)

Paměťová instituce

- realizace regionálních výstav
- spolupráce s občanskými sdruženími a samosprávou na prezentaci témat zkoumaných Ústavem, akcentující současně regionální specifika (kromě výstav též přednášky či odhalování pamětních desek)
- využití metody orální historie pro komparaci v rámci řešených badatelských projektů (zachycení odlišností ve vnímání určitých událostí jak mezi rozdílnými sociálními skupinami, tak v regionech s odlišnou charakteristikou)

Vzdělávací instituce

- regionální přednáškové aktivity za přispění spolupracujících institucí

- zapojení škol všech stupňů do dlouhodobých regionálních miniprojektů (např. „Kam se poděli tzv. bývalí lidé aneb konec tradic, živností, spolků v našem městečku“)
- pořádání jak studentských soutěží, tak soutěží zaměřených na badatelské texty (porotou vybrané studie lze následně publikovat ve sborníku)

Spolupráce

Spolupráce s ostatními institucemi jak na regionální, tak na celostátní a mezinárodní úrovni je nezbytnou podmínkou pro plnění výše definovaných rolí Ústavu. Zapojení dalších institucí do řešení vybraných projektových okruhů je pak v mnoha případech nezbytné (např. při výzkumu ekonomických témat je vhodná spolupráce s Vysokou školou ekonomickou, problematikou celospolečenských dopadů se lze obtížně zabývat bez zapojení Sociologického ústavu AV ČR apod.).

Široká mezinárodní spolupráce je významná nejen pro prezentaci aktivit Ústavu a vytváření jeho pozitivního obrazu ve světě, ale též pro zajištění lepšího přístupu k pramenům potřebným k řešení projektů, rovněž tak pro sledování zahraničních trendů v historiografii a získávání zkušeností na poli procesu vyrovnávání se s totalitní minulostí. Nelze opominout ani výhody, které poskytuje kooperace více institucí, při podávání grantových žádostí.

Mezi prioritní body v této oblasti patří:

- aktivní vyhledávání partnerů (mezi institucemi i v občanském sektoru) při řešení projektových okruhů
- rozvíjení dosavadní sítě kontaktů se zahraničními partnery, zejména: s US Holocaust Memorial Museum ve Washingtonu, D. C., IPN v Polsku, BStU v Německu, UPN na Slovensku či Ludwig Boltzmann Institut für Kriegsfolgen-Forschung v Rakousku
- s výše uvedenými institucemi postupně prohlubovat formy spolupráce založené na provedení konkrétního záměru a výstupu (obdobně jako např. probíhající spolupráce mezi Ústavem/Archivem a Archivem Bezpečnostní služby Ukrajiny v Kyjevě: příprava edice dokumentů vážící se k perzekuci Čechoslováků na území bývalého SSSR koncem 30. a začátkem 40. let 20. století, tzv. Česká operace)
- pokračovat v započaté snaze o rozšíření přístupu k pramenné základně v zahraničních archivech (např. aktuálně probíhající jednání zástupců

Ústavu/Archivu a Akademie věd ČR s představiteli Ministerstva zahraničních věcí ČR za cílem vyslání stálého delegáta do Moskvy, jehož úkolem má být pomoc se zpřístupňováním obtížně dosažitelných fondů v ruských archivech pro potřeby českých historiků)

- zavést systém stáží, aby pracovníci Ústavu a Archivu mohli ve větší míře nabývat zkušeností poznáváním aktivit partnerských institucí a zvyšovat si tak svoji kvalifikaci a rozhled

Multimedializace výstupů

Je nutno v maximální možné míře využít dostupné multimediální prostředky k prezentaci výsledků veškeré činnosti Ústavu. Nedílnou součástí multimediálních výstupů je zprovoznění dálkového přístupu k digitalizovaným archiváliím a zveřejnění co nejširšího spektra archivních pomůcek ve spolupráci s Archivem i dalšími archivy. Specifické multimediální výstupy mohou představovat:

- virtuální interaktivní vrstevnatá mapa pro představení obecného i regionálního výzkumu, která umožní prezentaci textové, obrazové i zvukové dokumentace
- spolupráce na tvorbě elektronických slovníků
- zveřejňování veškerých vytvářených didaktických pomůcek formou e-publikací

Metodologie

Jelikož správné metodické uchopení každého zkoumaného předmětu je vždy základním předpokladem kvalitní vědecké práce, je žádoucí podporovat činnost společné skupiny Ústavu a Archivu a externích spolupracovníků, jejíž náplní bude tvorba metodických, vzdělávacích a popularizačních materiálů seznamujících odbornou i širší veřejnost s problematikou a úskalími práce s archiváliemi provenience bývalých bezpečnostních složek komunistického režimu.

4. Prostředky k dosažení stanovených cílů

a) Manažerský přístup k řízení

Prostřednictvím manažerského řízení půjde o nastavení a zabezpečení co nejefektivnějšího chodu Ústavu (resp. Archivu), zajištění optimální komunikace a kooperace mezi jeho jednotlivými součástmi a zavedení plánovacích mechanismů

zohledňujících jak definované cíle, tak postupné etapy jejich naplňování v závislosti na ekonomických a personálních možnostech Ústavu i Archivu.

Z těchto důvodů je nutné klást důraz na kvalitní a efektivní fungování interního auditora (v případě potřeby provedení externího auditu v oblasti personální, ekonomické či IT s cílem optimalizace fungování příslušných agend Ústavu či Archivu) a v neposlední řadě na tvorbu metodických manuálů (směrnic) jasně definujících procesní mechanismy jednotlivých sfér působnosti obou jmenovaných pracovišť (zejména jasný popis realizace určitého úseku činnosti: např. stanovení formy a obsahových kritérií pro tvorbu projektového záměru, cílů, odpovědnosti příslušných pracovníků apod.)

Aplikace manažerského způsobu řízení přinese následující efekty:

- zavedení systémového přístupu ve všech činnostech Ústavu/Archivu a tím i jejich zpřehlednění
- posílení transparentnosti pro vedení, zaměstnance a veřejnost
- podstatné zvýšení důvěryhodnosti obou institucí
- zkvalitnění úrovně výstupů
- soustavné a systematické sledování a reflektování trendů v procesu vyrovnávání se s minulostí doma i v zahraničí
- vytvoření základu pro další zlepšování kvality aktivit Ústavu/Archivu, jejich rozvoj a tedy i opodstatnění další existence

b) Projektové řízení

Jedno z klíčových systémových opatření bude představovat zavedení projektového řízení pro naprostou většinu odborných aktivit Ústavu. V současné chvíli lze navázat na nedávno zavedenou praxi (od podzimu 2013) oponování nově zařazovaných projektů do plánu činnosti Ústavu (jediným členem Vědecké rady a jedním externistou).

V rámci tvorby projektů musí být kladen důraz na:

- provázanost krátko a střednědobých projektů s dlouhodobými cíli Ústavu a stanovenými projektovými okruhy

- důraz na komparaci řešených témat (jak mezinárodní prostorové srovnání, tak časové – nacistické a komunistické období)

V krátkodobém výhledu je nezbytné vytvořit metodiku tvorby projektů, která bude obsahovat:

- jasná a kontrolovatelná kritéria zadání (časová dotace, financování, personální potřeby, spolupráce s institucemi, plánované výstupy)
- jasné vymezení kompetencí zainteresovaných osob v rámci schvalovacích a kontrolních mechanismů (řešitelé, garant, oponentní komise, příslušný nadřízený)

c) Personální politika

Personální politika a rozhodování náleží k nejdůležitějším prvkům manažerského řízení. V této souvislosti se lze inspirovat slovy P. F. Druckera: „Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“

Personální politika by se měla řídit následujícími principy:

- práce s lidskými zdroji
 - personální politiku podřídí dosažení stanovených cílů
 - výběr vedoucích oddělení a dalších řídicích pracovníků na základě výběrového řízení podle návrhu odborného rozvoje příslušného úseku
 - výběr garantů projektů na základě předloženého a řádně oponovaného výzkumného záměru
- kvalitní vnitřní komunikace
 - důraz na informovanost zaměstnanců instituce ohledně jejích cílů a možností
 - udržování plynulosti komunikace ve vertikální rovině
- důraz na zvyšování kvalifikace zaměstnanců
 - zajišťování a podpora jazykových kurzů a stáží v odborných domácích a zahraničních institucích
 - školení pro vedoucí pracovníky v oblasti manažerské a týmové práce a komunikace na pracovišti

- nastavení motivačního a kontrolního systému
 - zavedení kariérního řádu a transparentního systému odměňování
 - individuální plány činnosti a pravidelné evaluace jako jeden z prostředků kontroly výsledků a kvality práce zaměstnanců
 - zvýšení role auditu při kontrole výsledků práce a plánování rozvoje lidských zdrojů

- péče o zaměstnance
 - snaha o vytvoření přívětivějšího prostředí pro zaměstnance např. zřízením dětské skupiny, která pomůže řešit otázku zaměstnanců Ústavu/Archivu v péči o malé děti (forma firemní školky)

d) Financování

Nespornou výhodou Ústavu a Archivu je, že tvoří samostatnou rozpočtovou kapitolu státu. Pro kvalitní naplňování jejich rolí je nicméně klíčové zajistit finanční podporu pro vybrané projekty z mimorozpočtových zdrojů. V minulých letech však Ústav tyto možnosti plně nevyužíval. Týká se to především podávání žádostí o podporu vědecko-výzkumných projektů financovaných z prostředků např. Grantové agentury ČR (GAČR) či programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI). Pro zlepšení daného stavu je potřebné pokračovat v iniciativě započaté v roce 2013 zapsáním Ústavu i Archivu na seznam výzkumných organizací, který schvaluje Rada pro výzkum, vývoj a inovace (poradní orgán vlády České republiky). Tímto krokem se obě instituce zařadily mezi prestižní, oficiálně uznávaná odborná pracoviště v ČR a zároveň se jim významně rozšířily možnosti podpory prostřednictvím grantového financování. Jako další kroky k úspěšnému získávání mimorozpočtových zdrojů je nutné:

- zřízení pozice koordinátora fundrisingu (projektový pracovník v kanceláři ředitele mající na starosti granty a další externí zdroje, včetně podnikatelského sektoru)
- spolufinancování aktivit (výstavy, konference apod.) prostřednictvím partnerských institucí, státních úřadů či samosprávy
- vydávání publikací v koedici s nakladatelstvími

Cílená aktivita v oblasti fundrisingu musí jít ruku v ruce s efektivním hospodařením s přidělenými prostředky. Ekonomický úsek v úzké spolupráci s interním auditorem má povinnost hledat možnosti vnitřních úspor (např. nákupy prostřednictvím elektronických tržišť a aukcí) a navrhnout opatření vedoucí k racionalizaci administrativy a provozu. V praktické rovině je třeba se zaměřit zejména na energetickou konsolidaci provozu budovy ve správě Ústavu, optimalizovat výdaje na provoz budovy a její technické zařízení (např. uzavírání smluv na dodávky energií na dobu určitou na základě výběrových řízení). Samozřejmostí je dodržování základních ekonomických postupů, k nimž bezesporu patří správné sestavení finančního plánu nebo rovnoměrné čerpání rozpočtu.

e) Rozvoj knihovny Jána Langoše

Hlavním cílem je z knihovny existující při Ústavu vytvořit místo setkávání odborné i laické veřejnosti, které se zde dostane odpovídajícího servisu.

Pro tento úkol je nezbytné zajistit:

- lepší propagaci knihovny
- posílení daného úseku po personální stránce
- zpracování akvizičního plánu zahrnujícího nejen soudobou literaturu věnovanou nacismu a komunismu, ale také dobové tisky, především propagandistického rázu
- rozšíření přístupu do mezinárodních databází

f) Spolupráce s Archivem bezpečnostních složek

Dobrá spolupráce s Archivem zůstane zásadní podmínkou pro naplňování rolí Ústavu. Ačkoliv ze zákona Ústav přímo řídí Archiv, je žádoucí poskytnout archivu maximální volnost v oblasti odborné činnosti (způsob pořádání a zpřístupňování archiválií, digitalizace, ochrana archiválií, tvorba archivních pomůcek). Zároveň je třeba se snažit o maximální kooperaci a sblížení v oblasti řídicí a administrativní s cílem dosažení celkového zprůhlednění a úspory finančních prostředků (sjednocování interních norem, přechod na projektové řízení některých odborných činností Archivu). Tyto kroky pomohou efektivněji plnit vědecké úkoly Ústavu a jeho zaměstnancům a veřejnosti umožní snadnější přístup k archiváliím.

Ve spolupráci s ředitelem Archivu bude kladen důraz především na následující oblasti:

- zpřístupnění doposud badatelsky méně využívaných archivních souborů jejich pořádáním (např. spisové fondy vojenské kontrarozvědky či Zpravodajské správy generálního štábu)
- zvyšování kvality existujících archivních pomůcek a jejich převod do elektronické podoby, který výrazně zlepší a zrychlí vyhledávání
- podpora Archivu při spolupráci s dalšími institucemi na vytváření společných elektronických tematických vyhledávačů
- podpora Archivu při získávání archiválií nebo jejich kopií, které souvisejí s předmětem jeho činnosti
- zajištění funkčního databázového prostředí pro zpřístupnění digitálních reprodukcí archiválií, což značně zvýší badatelský komfort
- v dlouhodobém výhledu implementace využití možností OCR SW při zpracování a předkládání digitalizovaných archiválií
- zapojení zaměstnanců Archivu do vědeckých projektů Ústavu, což umožní využít odborný potenciál Archivu
- systematická digitalizace badatelsky nejvíce využívaných archivních fondů

g) Další rozvoj digitalizace

Digitalizace se v poslední době stala jakýmsi úhelným kamenem poměřování výsledků Ústavu. Dosavadní organizační členění digitalizace se ovšem neukázalo jako nejšťastnější (neustálé kompetenční spory, slabá komunikace mezi jednotlivými zainteresovanými složkami). Považuji proto za vhodné pokračovat v nastoupené cestě jejího organického začlenění do působnosti Archivu, který má dostatečné předpoklady k jejímu racionálnímu využití. Tímto opatřením se nastolí situace, která je zcela běžná ve všech archivních institucích po celém světě. Případné obavy z ohrožení aktivit Ústavu či dokonce ze zastavení digitalizace jsou – i vzhledem k tomu, že Archiv je ze zákona podřízen Ústavu – zcela nemístné, ba absurdní. Základním cílem digitalizace je a musí zůstat zpřístupňování digitálních reprodukcí archiválií široké veřejnosti. Jedině tak je možné efektivně hospodařit s prostředky, které stát do této činnosti každoročně vkládá.

Zařazení digitalizace a rozvoje evidencí pod Archiv přinese řadu pozitivních efektů:

- vyšší efektivitu práce z důvodu lepší komunikace a provázanosti s odbornými pracovišti Archivu a scelení celého digitalizačního procesu
- projektové řízení procesu digitalizace
- urychlení popisu digitalizovaných archiválií
- zlepšení vyhledávání v digitalizovaných archiváliích a urychlení tvorby elektronických archivních pomůcek
- přímá kontrola a odpovědnost Archivu při vývoji SW nástrojů pro zpřístupňování archiválií v elektronické podobě a pro tvorbu archivních pomůcek
- zvýšení ochrany a bezpečnosti archiválií

h) Posilování vazeb mezi zainteresovanou veřejností a Ústavem/Archivem

Jak již bylo na několika místech řečeno, jedním z podstatných cílů Ústavu a Archivu je dosažení většího etablování a respektu jak v odborných kruzích, tak ve společnosti jako takové. K tomu zcela jistě napomůže cílená spolupráce s partnerskými institucemi, vědecko-výzkumnými a univerzitními pracovišti, jakožto s občanskými organizacemi či úřady státní správy a samosprávy. Stejně tak důležitý je i aktivní přístup Ústavu a Archivu k těm, kteří projevují zájem o činnost a výsledky těchto institucí.

Za tímto účelem se přímo nabízí založit při ÚSTR „Klub badatelů moderní historie“, který by sdružoval zájemce o problematiku totalitních režimů (základ by tvořili návštěvníci akcí pořádaných Ústavem či badatelé Archivu). Vytvořila by se tím další zajímavá platforma, o níž by se obě instituce mohly opírat, a tak přirozeným způsobem prohlubovat své začleňování v českém společenském prostředí. Další iniciativou by mohlo být prosazování vzniku „muzea odboje a perzekuce (1938–1945 a 1948–1989)“ inspirované zahraničními vzory (např. Muzeum Varšavského povstání, nově vznikající Muzeum II. světové války v Gdaňsku, House of Terror Museum v Budapešti nebo Muzeum obětí komunismu v rumunském Sighetu).