

**Návrh koncepce rozvoje a dalšího směřování Ústavu pro studium
totalitních režimů**

Předkládá

PhDr. Viktor Meca, Ph.D.

Praha, 18. 12. 2013

Souhlasím se zveřejněním tohoto materiálu na internetových stránkách ÚSTR

Obsah

Úvod	1
1. Vize o cílech ÚSTR obecně	2
2. Návrhy opatření ke zlepšení činnosti ÚSTR a ABS	3
2.1. Priority bádání a výzkumu	3
2.2. Popularizační, vzdělávací, výstavní a ediční činnost	6
2.2.1. Prezentace ÚSTR	6
2.2.2. Vzdělávací projekty	7
2.2.3. Edice publikací	8
2.3. Spolupráce se zahraničními a domácími partnery	9
2.3.1. Spolupráce s vědeckými institucemi, vysokými školami a dalšími subjekty	9
2.3.2. Mezinárodní spolupráce	10
2.4. Archiv bezpečnostní složek a proces digitalizace	12
2.5. Metody řízení	13
2.5.1. Plánování	13
2.5.2. Organizace práce	14
2.5.3. Personální politika	15
2.6. Ekonomický výhled	16
Příloha č. 1	18

Úvod

Zatímco Archiv bezpečnostních složek (dále jen „ABS“) provází ve společnosti víceméně pozitivní konotace, hodnocení Ústavu pro studium totalitních režimů (dále jen „ÚSTR“) je ambivalentní, a to i u odborné veřejnosti. Instituci podporovali především bývalý političtí vězni a pravicoví politici. Od převolení Rady ÚSTR v roce 2012 a následné změny ve vedení ÚSTR však z této strany podpora mizí, a i v médiích začíná převažovat negativní pohled. Objektivita zkoumání dějin je tak často zaměňována s bojem proti komunismu. Povědomí, že náplní ÚSTR je i studium období nesvobody, tedy nacistické totality, je nízké. Činnost ÚSTR poznamenává velká fluktuace a osobní nevrzivost pracovníků. Možná proto je studium komunistické totality v České republice poměrně roztržštěné do několika institucí, které spolu ne vždy kooperují.

Nelze ale přehlédnout, že za posledních šest let zažívá studium komunistické totality jistý boom, což je možná jedním z vedlejších vlivů ÚSTR (např. v systému Theses.cz najdeme téměř tisíc diplomových a disertačních prací vztahujících se k tématu). Výzkum různých aspektů komunistické totality už není zdaleka jen doménou historických ústavů (např. ÚSD AV, HÚ AV), či pracovišť při filozofických a pedagogických fakultách, ale profilují se zde i jiná vybraná pracoviště (např. Národohospodářská fakulta VŠE Praha, FSV UK, FSS MU Brno, FVP SU Opava). K zefektivnění historického badání v České republice by tak nepochybně přispěla užší spolupráce vědeckých a archivních pracovišť, přičemž ÚSTR by v tomto procesu měl sehrát roli koordinátora.

Pro další existenci ÚSTR je stěžejní otázka, zda má být jen jakýmsi „památníkem utrpení českého národa ve 20. století“, nebo má podávat komplexní pohled na totalitu v českých zemích. Má jít jen o jednu z dalších vědeckých institucí zabývajících se novodobou historií? Anebo se má stát zastřešujícím orgánem, který má i vyšší ambice v podobě působení proti vzniku nových totalitních režimů?

Při stanovování jednotlivých cílů ÚSTR vycházím z rozboru výročních zpráv a plánů ÚSTR, dostupných informací na webových stránkách, analýzy výzkumných projektů českých vědeckých institucí dotýkajících se období komunistické a nacistické totality, serveru studentských prací Theses.cz, zkušeností ze spolupráce Ministerstva obrany s ABS a ÚSTR na agendě zákona č. 262/2011 Sb., zákona o účastnících odboje a odporu proti komunismu (dále jen „zákon č. 262/2011 Sb.“), jakož i dalších zákonů (140/1996 Sb., 499/2004 Sb.), dalších projektů zaměřených na připomínku obětí komunistické a nacistické totality,

pohovorů s bývalými a stávajícími pracovníky ABS a ÚSTR a ze Závěrečné zprávy z evaluace provedené Vědeckou radou ÚSTR.

1. Vize o cílech ÚSTR obecně

- komplexní badání o totalitě doma i v zahraničí ÚSTR jako koordinátor studia totality v ČR i v Evropě
- komplexní databanka materiálů a publikací o totalitě ÚSTR jako památník totality
- participace na projektech pro veřejnost ÚSTR jako koordinátor výstav a soutěží o totalitě
- zvýšení odborného renomé zaměstnanců ÚSTR jako garant kvality badání
- personální stabilizace založená na dobrých vztazích ÚSTR jako ideální zaměstnavatel
- získávání mimorozpočtových zdrojů ÚSTR jako příjemce grantů
- vazba projektů na mediální strategii ÚSTR jako expert pro média

Podle vládní metodiky střednědobých koncepcí se střednědobé priority navrhují v šestiletém horizontu. Dlouhodobé cíle se pak plánují pro horizont cca 12 let. Do krátkodobých cílů se pak řadí dílčí projekty (v rozsahu do cca 3 let), které směřují k naplnění střednědobých priorit. Na základě tohoto vymezení pak můžeme spatřovat následující hlavní milníky vývoje ÚSTR dle priorit, které v nich převládají či by měly převládat:

- | | | |
|----------|---|-----------|
| 1. fáze: | instalace ÚSTR jako instituce | 2007–2008 |
| 2. fáze: | zpřístupňování archivů, záznam živé paměti a jejich prvotní interpretace | 2008–2014 |
| 3. fáze: | komplexní obecný pohled na novodobé české dějiny a doplňování méně zpracovaných témat | 2014–2020 |
| 4. fáze: | edukace veřejnosti s důrazem na prevenci šíření totalitních režimů v současném světě | 2020–2026 |

Rozsah výzkumných aktivit definuje zákon č. 181/2007 Sb., o Ústavu pro studium totalitních režimů a o Archivu bezpečnostních složek a o změně některých zákonů (dále jen „zákon“) poměrně široce, a to do pěti základních oblastí:

1. zkoumá a nestranně hodnotí celé období od 30. 8. 1938 – 29. 12. 1989 (období nesvobody, doba přípravy uchopení moci KSČ, období komunistické totalitní moci - § 4 písm. a))
2. dokumentuje a zkoumá zločiny nacistických a komunistických státních orgánů, čímž se nemyslí jen bezpečnostní složky, jako je gestapo či StB, ale ty především (§ 4 písm. a) a e))
3. zkoumá zločinnou činnost KSČ, jakož i dalších organizací založených na její ideologii (v kontextu preambule lze uvažovat o přesahu studia mimo vymezené období a analyzovat také roli stávající KSČM – § 4 písm. a))
4. analyzuje příčiny a způsob likvidace demokratického režimu v období komunistické totalitní moci (§ 4 písm. b))
5. dokumentuje účast domácích a zahraniční osob na podpoře komunistickému režimu a odporu proti němu (§ 4 písm. b))

2. Návrhy opatření ke zlepšení činnosti ÚSTR a ABS

2.1. Priority bádání a výzkumu

Východiska

Dosavadní strategické materiály se k dlouhodobým a střednědobým plánům vyjadřují jen obecně, přičemž plány činnosti na daný rok vždy konkretizovaly jen konkrétní projekty, ale bez jasného časového harmonogramu, resp. termín dokončení je neustále posouván (k tomu více v části 2.5.2. Plánování). Dosavadní výzkum směřoval zejména do oblastí 2 a 3, přičemž volba témat zkoumání období nesvobody není z dostupných zdrojů zcela jasná a každopádně je mnohem fragmentárnější než u období komunistické totality. Projekty spadající do oblasti 5 se zaměřují jen na rezistenci, a to v případě exilu jen okrajově, chybí reflexe právní úpravy zákona č. 262/2011 Sb. Projekty se cíleně nezaměřují na oblast 1 a 4.

Jako nejpokročilejší se jeví studium v oblasti 2 týkající se role bezpečnostních složek v období komunistické totality, přesto zde zatím nevyšla souhrnná syntetizující publikace, např. Dějiny StB. Velká pozornost byla věnována obětem komunistické perzekuce, ale ani tyto výstupy příliš nepřekračují dokumentační rámec. Schopnost komplexního pohledu ÚSTR

na některé jevy v období komunistické totalitní moci (tedy oblast 1) se jeví jako limitovaná a bez širšího společensko-historické zarámování.¹

Návrh řešení

Výzkumné aktivity ÚSTR musí postupně překročit rámec dokumentační a směřovat k objektivnímu analyticko-syntetickému hodnocení období totality, jehož výstupem budou např. Dějiny StB, Dějiny VB, Dějiny III. odboje, Perzekuce a odboj křesťanů, Perzekuce a osudy české šlechty. Mezi dlouhodobé priority ÚSTR tak patří:

Pro oblast 1: Ucelená analyticko-syntetizující studie pohledu na nacistickou a komunistickou totalitu ve společensko-ekonomických a mezinárodních souvislostech

Naplnění této priority souvisí s posláním ÚSTR jako takového a zcela logicky by k němu měly směřovat i projekty z dalších oblastí. Případný rozsah záběru limituje kapacita ÚSTR, a naplnění priority je proto závislé na činnostech dalších domácích i zahraničních vědeckých institucí a na využití interdisciplinárních přístupů. Mezi střednědobé úkoly patří:

- organizace společného národního i mezinárodního studia totality a vytěžení studií jiných oborů se vztahem k totalitě: mediální propaganda, státní politika vůči národnostním menšinám, dopady znárodnování a centralizovaného řízení na čs. ekonomiku, stát a církve, vývoj českého pohraničí, mezinárodní kontext, teoretické modely totalitarismu atp.
- vytyčování základních výzkumných témat nutných k naplnění této komplexní priority do podoby strategického dokumentu

Pro oblast 2: Komplexní databanka zločinů komunismu a nacismu, včetně komparace praktik obou totalit a zkoumání současného historického povědomí o nedávné minulosti

Logickým vyústěním dosavadní dokumentace zločinů komunismu a nacismu a jejich obětí a analýzy struktur a praktik bezpečnostních orgánů je multifunkční forma památníku všech obětí komunismu, potažmo nacismu. V tomto směru lze navázat na myšlenku Elektronické mapy bezpráví. Tragédie samotných obětí se zasadí do širších společensko-historických souvislostí. Finální výstup bude poukazovat na zřůdnost zločinných totalitních praktik, a to i v komparaci s jinými totalitními režimy.

¹ To mj. výrazně snižovalo i kvalitu některých odborných stanovisek poskytovaných Ministerstvu obrany v rámci 262/2011 Sb., které často končily jen subjektivní recepcí archivních materiálů z provenience ABS.

Pro oblast 3: Role KSČ v proměně společnosti a komparace komunistických stran východního i západního bloku

Těžištěm výzkumu je dopad vlády KSČ na českou a slovenskou společnost, mocenské ambice představitelů KSČ, postavení KSČ ve východní Evropě, vztah ke KSSS, ale také komparace s jinými komunistickými stranami ve východním i západním bloku. Výstupem bude syntetizující publikace definující roli KSČ v likvidaci demokracie, ale i důvody přetrvávající atraktivnosti její ideologie.

Pro oblast 4: Podrobná analýza příčin pádu demokracie v Československu

Definovat příčiny nástupu komunismu v českých zemích nelze bez jeho zarámování do mezinárodních souvislostí a identifikace společensko-ekonomické příčin. Větší důraz je třeba věnovat období třetí československé republiky (1945–1948), ale i limitům demokracie v podmínkách komunistického režimu v době jeho uvolnění. Finálním cílem je diagnostikovat podmínky umožňující nástup totalitních režimů, a to s ohledem na prevenci totalitních ideologií.

Pro oblast 5: Galerie resistance proti komunismu a fenomén kolaborace ve společenských souvislostech

Vytvořit elektronický památník hrdinům, kteří se různými formami postavili komunistickému režimu, patří mezi hlavní úkoly ÚSTR. Dokumentace žijících odbojářů nejen v rámci orální historie (včetně podpory projektu Paměti národa) však musí procházet důslednou historickou kritikou, a to i s využitím nových poznatků, které přináší agenda zákona č. 262/2011 Sb. Třetí odboj a odpor se neobejde bez komplexního pohledu na roli exilu a vnímání činnosti exulantů demokratickým světem. Zvláštní pozornost si nepochybně zaslouží fenomén kolaborace a udavačství, ostatně jedním z cílů zákona je dokumentace osob podporujících komunistický režim.

Krátkodobé cíle

Další rozpracování střednědobého plánu musí předcházet dokončení evaluace stávajících projektů, rozpracování katalogu potencionálních výzkumných témat a stanovení tématických priorit ve vztahu k analýze dosavadního stavu zkoumání daného tématu, včetně jejich časové a kapacitní náročnosti. Zároveň je nutné vydat metodický pokyn pro předkládání projektů, který bude zohledňovat dlouhodobé a střednědobé priority, stanovat jednotlivé mezikroky a jejich časový harmonogram a definovat finální prezentaci výsledků výzkumu.

Nový projekt musí obsahovat i zhodnocení dosavadního stavu bádání, resp. kdo se tématu dosud věnoval a proč je nutné dané téma dále zkoumat, tj. jaký bude nový přínos projektu. Teprve poté je možné zavést systém pravidelné evaluace projektů. Přednostně je však nutné dokončit již rozběhnuté projekty, nicméně na základě výsledku evaluace rozhodnout, jakou formou bude projekt zakončen či dále rozpracováván.

2.2. Popularizační, vzdělávací, výstavní a ediční činnost

2.2.1. Prezentace ÚSTR

Východiska

Propagaci ÚSTR/ABS nelze považovat za dostatečnou, zejména v poslední době o nich média referují v negativních konotacích. Asi nejúspěšnější projekt Paměť národa v médiích prezentuje téměř výlučně organizace Post Bellum. ÚSTR za svou dobu organizoval či spoluorganizoval necelých 60 výstav. Řada výstav je koncipována spíše pro „komorní“ publikum (výstavy pro politické vězně a jejich sympatizanty, politiky v Parlamentu) bez ambicí oslovit širší veřejnost, výjimkou byly velké projekty, např. operace Antropoid nebo výročí Sametové revoluce. Výstavy se převážně konají v Praze, jen výjimečně v Brně nebo na jiných místech ČR, případně též v zahraničí (Česká centra). Větší propagace chybí novým publikacím či jiným završeným projektům.

Webové stránky ÚSTR jsou nepřehledné, obsahují příliš mnoho odkazů bez logického zařazení. S novými články se mísí zastaralé informace, stav projektů se neaktualizuje, objevují se i duplicitní stránky. Nedostatečná je propagace mezinárodních aktivit. Chybí jednotná grafika i struktura těchto stránek.

Návrh opatření

Ke zvýšení atraktivity výstav pro širší veřejnost, zejména studenty, je nutné inspirovat se moderními trendy výstavnictví (3D exponáty, video ukázky, interaktivní a aktivizující prvky, školní soutěže).² To se neobejde bez spolupráce s národními i regionálními muzei, školami a dalšími institucemi, přičemž je třeba zohlednit také vazbu na jiné regionální aktivity. Navázání dlouhodobé spolupráce s místní správou a samosprávou vytváří podmínky

² Úspěšné zážitkové projekty: Bojovníci proti totalitě pohledem dětí (realizátor MO, partneři ČT, ČRo, Aktuálně.cz), Atentát na Hendricha – 70 příběhů Paměti národa s modelem koncentračního tábora ve formátu 1:1 (Post Bellum).

pro pravidelné opakování akce s možností dalšího rozšíření, např. o mezinárodní rozměr. Prospěla by větší angažovanost médií na projektech (zejména při organizaci výstav, soutěží), médiím je nutné aktivně nabízet agendu i odborníky do odborných i popularizačních pořadů.

Z krátkodobého hlediska je třeba využít potenciálu roku 2015 (70. let od konce 2. světové války) a následně aktivit spojených s výročími v roce 2018 (např. odkaz TGM a 1. a 2. odboje v době komunismu), včetně organizace mezinárodních i národních konferencí. ÚSTR by měl vedle role realizátora projektů plnit i roli koordinátora.

Webové stránky obou institucí se musí zpřehlednit. Jednotliví čtenáři (badatelé, učitelé, studenti) budou vědět, kde mají hledat informace. Sjednotí se i grafická stránka webu. Anglickou verzi bude následovat mutace německá a ruská, které se budou průběžně aktualizovat. Ve výše uvedeném smyslu je nutné zlepšit propagaci aktivit ÚSTR na poli mezinárodní spolupráce. Návštěvník webu ocení spíše audio či videozáznam z konference než spoustu fotografií.

2.2.2. Vzdělávací projekty

Východiska

Vzdělávací projekty jakožto další zákonná priorita ÚSTR patří mezi nejúspěšnější projekty ÚSTR, naráží však na kapacitní limity (Skupina pro vzdělávání čítala tabulkově 2,25 HPP).³ V této oblasti Skupina spolupracuje s řadou institucí.⁴ Významným způsobem tak zaplňuje mezeru vzniklou zrušením jednotného celostátního dalšího vzdělávání učitelů. Skupina využívá moderní přístupy, které mají žáky k historickému poznání stimulovat prostřednictvím vlastní interpretaci historických pramenů. E-learningových kurzů skupiny se doposud zúčastnilo cca 100 učitelů, jejich další rozvoj však zbrzdil odchod školitele.

Návrh řešení

K posílení vzdělávacích projektů směřuje i návrh organizační změny (viz 2.4.2. Organizace práce). V tomto směru je žádoucí podporovat vzdělávací projekty jiných subjektů (např. občanské sdružení Pant). Vedle učitelů základních a středních škol je žádoucí se zaměřit se také na studenty pedagogických škol a začínající badatele na filozofických fakultách. Vedle seminářů sem patří i systém stáží na ÚSTR/ABS.

³ Viz Průběžná evaluační zpráva.

⁴ MŠMT, NIV, NIDV, FF UK, TUL, UJEP Ústí nad Labem, řada občanských sdružení.

Dlouhodobým cílem je vytvoření komplexního portálu obsahujícího výukové materiály, metodické pomůcky pojednávající o moderních dějinách a na něj navazující systém kurzů a e-learningového vzdělávání pro učitele, resp. i začínající badatele (viz Komplexní databanka totality). ÚSTR by měl rovněž participovat na tvorbě učebnic moderních dějin a občanské nauky a modifikaci rámcově vzdělávacích programů a vytipovat materiály k této edukační práci (ideálně interaktivní povahy).

2.2.3. Edice publikací

Východiska

Doposud ÚSTR vydal přes 120 publikací, z toho přibližně 30 periodických a čtyři multimediální výuková DVD. Těžištěm publikační činnosti jsou monografie a sborníky, naopak memoáry, biografické slovníky a encyklopedické příručky vychází sporadicky. V portfoliu chybí pamětní knihy, tedy alba osob, jež zahynuly v důsledku existence totalitárních režimů, referenční pomůcky nejen pro vědecké účely a publikace určené pro občanské vzdělávání. Počet cizojazyčných publikací ÚSTR je celkově spíše na nižší úrovni, např. časopis „Behind the Iron Curtain“ vyšel jen dvakrát. Jako ne zcela systematický byl sledován proces akvizice produkce ze zahraničí ústavní knihovnou.

Návrh řešení

Změna čtenářských návyků směřuje k postupnému navyšování podílu elektronických publikací, které jsou nejen levnější, ale také kapacitně nelimitované. Do tisku však určitě patří publikace, které jsou nezbytné pro propagaci ÚSTR nebo mají výjimečnou vypovídací hodnotu. Další cestou ke snížení nákladů a předtiskových prací je vytvoření jednotného designu např. pro určité edice.

ÚSTR by měl ve spolupráci s ABS soustavněji směřovat k vydávání monografií, a to hlavně děl syntetizujícího rázu, ale také metodických příruček (např. jak interpretovat prameny). Minimálně v elektronické formě je žádoucí zveřejňovat alba osob, jež zahynuly v důsledku existence totalitárních režimů, a ty posléze doplňovat i o další oběti režimu, a to ve formě komplexního, elektronického Památníku obětem komunismu, který bude schopen zasadit příběh člověka do širších souvislostí.⁵

⁵ Inspirovat se lze např. v elektronické evidenci válečných hrobů na Ministerstvu obrany, event. v izraelském památníku holocaustu <http://www.yadvashem.org/>.

Z hlediska plnění dlouhodobých priorit se ÚSTR musí orientovat také na publikace a DVD určené pro občanské vzdělávání. Vedle převzatých dobových záběrů je žádoucí podporovat tvorbu dokumentárních filmů založených na interpretaci rozhovorů s pamětníky. K tomu mohou napomoci i různé školní soutěže, kdy se na tvorbě videí podílí samotné školy, např. pod lektorstvím odborníků z České televize.

ÚSTR musí rovněž sehrát klíčovou roli pro zpřístupňování zahraniční odborné literatury. Zefektivnit se musí vlastní akviziční proces ústavní knihovnou, přičemž by bylo žádoucí, aby se v rámci možností získávaly i elektronické verze zahraničních knih pro elektronickou knihovnu na webu. S tím souvisí i vyšší počet recenzí a anotací zahraničních knih v obou ústavních časopisech, přičemž do portfolia by neměly patřit jen čistě historické texty, ale i literatura z oblasti teorie totalitarismu apod.

2.3. Spolupráce se zahraničními a domácími partnery

2.3.1. Spolupráce s vědeckými institucemi, vysokými školami a dalšími subjekty

Model komplexní historické instituce je založen na mnohostranné spolupráci s jinými vědeckými institucemi, kdy některé dílčí výzkumné projekty přenechává ÚSTR na těchto institucích, resp. jejich činnost usměrňuje. Naplnění některých priorit se neobejde bez spolupráce nejen s historickými, ale též s instituty politologickými, sociologickými, ekonomickými, event. přírodovědnými, které mají v náplni studium společensko-ekonomických procesů v období komunistické či nacistické totality. Témata jiných vědeckých pracovišť, která jsou blízka stávajícím projektům či zaměření ÚSTR jsou uvedena v příloze č. 1.

ÚSTR se musí podílet na tvorbě vzdělávacích programů, vzdělávání pedagogů, ale měl by vyvíjet i vlastní pedagogickou aktivitu, a to zejména ve vysokoškolském prostředí, a případně se i podílet na akreditaci oborů zaměřených na výuku a zkoumání moderních dějin.

ÚSTR bude podporovat potenciál, který nabízí občanská sdružení realizující projekty upozorňující na nebezpečí totality.

S ohledem na omezené kapacitní zdroje je každopádně žádoucí minimalizovat duplicitní bádání a více výzkum koordinovat. Podíl na společných projektech může výrazně zvýšit šanci získat grantovou či jinou podporu projektu. Ve střednědobém horizontu by mohla

tato koordinovaná spolupráce nabýt podoby národní platformy pro studium komunistické totality, ve kterém by ÚSTR hrál usměrňující roli.

Krátkodobé cíle:

- vytěžení, příp. další rozvoj projektů jiných vědeckých institucí studujících období komunistické totality
- možnosti participace na společných grantových projektech

Střednědobé cíle:

- předkládání společných grantů
- vyvolání celonárodní diskuse o systému vzdělávání o totalitě
- koordinace a iniciace projektů a tezí diplomových prací na vysokých školách
- pedagogické působení zaměstnanců na vysokých školách
- ÚSTR jako partner MŠMT a jím řízených organizací při modifikaci, tvorbě a aktualizaci RVP

Dlouhodobé cíle

- koordinace a podpora nových směrů bádání
- organizace systému vzdělávací v ČR v oblasti moderních dějin
- koncept výchovy k demokratickým hodnotám

2.3.2. Mezinárodní spolupráce

Východiska

Z dostupných zdrojů vyplývá, že ÚSTR doposud uzavřel smlouvy o spolupráci s 16 mezinárodními institucemi z deseti různých zemí. Většinou jde o smlouvy trojstranné, přičemž českými účastníky jsou ÚSTR a ABS zároveň. Problém je, že existuje velmi malé množství realizačních dohod k těmto smlouvám, faktických výstupů je tak minimum. Důkaz o nízké faktické spolupráci je např. aktivita vůči Evropské síti úřadů spravujících písemnosti tajné policie, kde kromě stávající ředitelky ABS není nikdo pověřen dalšími aktivitami. Personální krize ÚSTR se negativně promítla i do fungování Platformy evropské paměti a svědomí.

Obecně je prezentace mezinárodní spolupráce na webových stránkách ÚSTR je zanedbávaná. Minimální je i spolupráce s konkrétními zahraničními osobnostmi. Přednášky či besedy se zahraničními odborníky a pamětníky se v ÚSTR konaly spíše zřídka, program stipendií pro zahraniční badatele neexistuje.

Návrh řešení

Není v kapacitních možnostech ÚSTR/ABS mít intenzivní spolupráci na pracovní úrovni se všemi mezinárodními subjekty, ale je jistě možné zintenzívnit ji v oblastech, které jsou klíčové pro naplňování jednotlivých projektů. Participace na společných mezinárodních projektech dává předpoklad pro čerpání evropských grantů, i proto je žádoucí obnovit aktivity typu Platformy evropské paměti a svědomí. Každopádně mezinárodní spolupráci musí být pověřeno konkrétní pracoviště, a to minimálně pro koordinační roli (viz 2.4.2. Organizace práce).

Ze strany pracovníků ÚSTR je nutná intenzivnější a soustavnější recepce zahraniční literatury a častější zapojení do mezinárodních odborných rozprav a komunikačních struktur (formou účasti na konferencích, ale také častějším publikováním v zahraničních odborných periodikách).

Zvláštní pozornost si zaslouží ruské archivy, v jejich nedostatečném využití lze dokonce vidět jeden z nejdůležitějších problémů českého výzkumu moderních dějin, resp. je třeba vytěžit alespoň jejich zmínky v archivech partnerských organizací (patří sem i zmínky např. o činnosti StB v okolních státech, působení převaděčů a kurýrů, UPA, o československých občanech popravených či internovaných v cizině apod.).

Krátkodobé cíle

- stanovení priorit mezinárodní spolupráce
- plány zahraniční spolupráce pro jednotlivé zaměstnance
- větší informování veřejnosti o výsledcích mezinárodní spolupráce
- reciproční výměny odborníků s partnerskými institucemi
- účast zahraničních expertů na českých konferencích

Střednědobé cíle

- navázání užší spolupráce s vybranými zahraničními institucemi dle priorit
- mezinárodní projekty postavené na evropských finančních zdrojích
- mezinárodní aktivity k vytěžení ruských archivů

Dlouhodobé cíle

- společný mezinárodní výzkum a vzdělávání o totalitě
- mezinárodní finanční zdroje pro výzkum totalit
- reciprocita odborné literatury mezi institucemi
- participace na edičních plánech zahraničních odborných periodik

2.4. Archiv bezpečnostní složek a proces digitalizace

Východiska

Dosavadní stav zpracovávání archivních fondů ABS prověřil zákon č. 262/2011 Sb., přičemž lze konstatovat, že odborná stanoviska zpracovaná archivem výrazně prospěla správnému řízení. Na druhou stranu se archiv nemohl věnovat tzv. systematické digitalizaci. Míra zpracovanosti archiválií tak zůstává na cca 12 %. Digitalizace všech podstatných archiválií je tak v lepším případě vizí dlouhodobou.

Debata, pod kterou instituci má spadat digitalizační pracoviště, je zavádějící. Zákon předjímá digitalizační povinnosti jak ABS, tak ÚSTR, neříká však, jakými silami ji má zabezpečovat (teoreticky to může být externí subjekt). Ukázalo se však, že bez dobré znalosti archivního prostředí není digitalizace efektivní; díky neodbornosti „nearchivářů“ se některé digitalizace archiválií budou muset opakovat. Jinými slovy je žádoucí, aby nad procesem digitalizace archiválií dohlíželi odborní pracovníci z ABS.

Návrh řešení

Otázku digitalizace je nutno ošetřit dohodou obou institucí na dobu neurčitou, přičemž ke koordinaci činností a definicí pořadí priorit pro digitalizaci (tvorba plánu činnosti) se navrhuje vypracovat jasnou metodiku a vytvořit společnou pracovní skupinu ÚSTR/ABS. V případě nedohody se budou spory řešit na úrovni ředitelů institucí.

Další fází digitalizace archivních fondů, ale i dalších materiálů je jejich zpřístupnění badatelům i mimo ÚSTR. Základ bude tvořit stávající informační systém elektronického archivu, zejména jeho badatelský klient. Cílem je do 5 let zpřístupnit stávající elektronický archiv ostatním badatelům dálkovým přístupem.

Z dlouhodobého hlediska pak elektronický archiv bude tvořit základ tzv. **Komplexní databanky totality**; jejím obsahem dále budou elektronické verze publikací a studií ÚSTR, výukové materiály, dokumenty orální historie, event. rozhlasové a televizní dokumenty,

studie jiných institucí, příp. alespoň bibliografické anotace dalších relevantních pramenů. V tomto směru bude databanka navazovat na stávající digitální knihovnu ÚSTR a dostupné archivní pomůcky a již zveřejněné dokumenty ABS.

Rovněž je žádoucí využívat pro některé projekty ÚSTR, zejména ty týkající se vývoje a role zpravodajských služeb, i zkušenosti pracovníků ABS. Ostatně zákon archivu ukládá vědeckou a výzkumnou činnost, a to minimálně v oblasti tvorby metodických příruček pro práci s archiváliemi a edicemi pramenů.

2.5. Metody řízení

2.5.1. Plánování

Východiska

Z analýzy plánů činností ÚSTR nelze dovést nejen dlouhodobé, ale v zásadě ani střednědobé cíle. V Plánu činnosti na rok 2013 tak všechny projekty končí dokonce v roce 2015! Termíny splnění původně krátkodobých projektů se průběžně posunují, aniž se blíže specifikují konkrétní úkoly pro daný rok (takto přetrvává polovina projektů). Za celou dobu existence tak ÚSTR zahájil 51 badatelských, dokumentačních a vzdělávacích projektů, přičemž třetina z nich nebyla dokončena, příp. jejich stav nelze zjistit (pravděpodobně z důvodu odchodu zaměstnance).⁶ Přitom jsou zahajovány nové projekty.

U projektů chybí zdůvodnění realizace, podrobnější časový harmonogram úkolů, z toho vycházející finanční rozpočet na daný rok, včetně předpokládané časové vytíženosti zaměstnanců a s tím spojený podíl mzdových prostředků. Většina projektových podkladů vůbec neřeší otázku cílových skupin, pro které jsou výstupy určeny. Není tedy jasné, podle jakých kritérií se hodnotí stav řešení projektů.

Dobré plánování

Mezi základní předpoklady pro řízení organizace patří propracovaný systém plánování. Bez jasně podloženého plánu nelze kalkulovat personální a finanční požadavky. Aktuálně je nezbytné dokončit proces evaluace projektů, která by měla zhodnotit dosavadní vztah ÚSTR k podobným projektům jiných vědeckých pracovišť. Nové projekty nebude

⁶ Např. projekt Dokumentace vývoje zpravodajských služeb (I. správa a ZS GŠ) byl původně plánován na léta 2009–2014, ale v Plánech činnosti na rok 2012 a 2013 již o něm není zmínka, přičemž na webu jsou prezentovány jen průběžné výsledky (obdobně u projektu Dokumentace vývoje Pohraniční a vnitřní stráže).

možné schválit, aniž by k nim existovala analýza potřebnosti (aktuální výsledky bádání, poslední žijící pamětníci atp.) a možností (kapacitní, materiálové), podrobný časový harmonogram a předpokládané časové vytížení (zejména ve vztahu k jiným projektům, na kterých badatelé pracují), předpokládané výstupy (definice cílových skupin) a jejich zarámování do dlouhodobého plánu činnosti ÚSTR. Přednost musí mít projekty, u nichž existuje riziko z prodlení (úmrtí pamětníků). Jasná musí být odpovědnost jednotlivých pracovníků projektu, zejména garanta projektu, včetně procesu oponentur a korektur, aby zbytečně nedocházelo k prodlevám ve výstupní části projektu.

Do konce roku 2014 ÚSTR musí vydat detailní plán činnosti ÚSTR stanovující dlouhodobé a střednědobé priority a zavést jednotný systém pro evidování a průběžné monitorování projektů, včetně jeho organizačního zabezpečení (viz další kapitola). Teprve poté je možné definovat konkrétní cíle.

2.5.2. Organizace práce

Východiska

Stávající struktura nepochybně plnila svou funkci ve fázi zřizovací, kdy těžiště práce spočívalo ve zveřejňování utajovaných nebo veřejnosti málo známých dokumentů. Vedle základního funkčního členění na ekonomicko-správní a vědeckou část vychází struktura z původních projektů, přičemž jsou k nim nesystémově přidávány další útvary (skupiny). Pro naplnění některých hlavních priorit daných zákonem (oblast 1 a oblast 4), národní a mezinárodní spolupráci v oblasti výzkumu, plánovací proces atd. specializované pracoviště chybí.

Dvě výzkumná oddělení mají dle organizačního řádu náplň jak dokumentační, tak analytickou. Oddělení dokumentace, jehož dokumentační projekty mají dle plánu činností ÚSTR končit v roce 2014, má vedle úkolů dokumentační povahy též úkoly v oblasti ediční a část náplně je obdobná skupině orální historie. Dva týmy mají v náplni otázku vzdělávání či problematiku třetího odboje (jedno odboj zkoumá, druhé píše odborná stanoviska). Řada projektů je navíc realizovaná mimo organizační strukturu. Není tedy zřejmé, kdo fakticky řídí činnost těchto pracovníků: Je to garant projektu, nebo vedoucí zaměstnanec? Nedostatky vykazuje proces oponentur a korektur, který negativně ovlivňuje rychlost vydávání publikací.

Návrh řešení

Nová organizační struktura musí minimalizovat duplicitní činnosti a zároveň propojit dokumentační a analytické zkoumání, jejichž striktní oddělení není z dlouhodobého hlediska žádoucí. Do struktury je třeba doplnit útvary zodpovídající za dlouhodobou výzkumnou strategii a plánování, praktickou realizaci mezinárodní i národní spolupráce, včetně podpory pro publikování v zahraničním odborném tisku, a dále je třeba začít naplňovat i další zákonné priority ÚSTR. Možným řešením je reorganizace celého úseku zkoumání totalitních režimů a edičních činností, a to následujícím způsobem na útvary:

- A. zastřešujících koordinačních a edičních činností, jehož náplní bude národní a mezinárodní spolupráce, plánování a průběžná kontrola projektů, grantová podpora, komplexní projekty spadající do oblasti 1, včetně vzdělávacích projektů
- B. dílčích výzkumných oddělení strukturovaných dle dlouhodobých priorit (viz 2.1 Priority bádání a výzkumu)

V rámci úseku ekonomického je pak žádoucí vytvořit složku zodpovědnou za čerpání grantů a evropských či jiných dotačních titulů. Souběžně je vhodné v úseku zkoumání totalitních režimů najít koordinátora předkládání žádostí o grant a dotace, který bude mít za úkol mj. hledat mimorozpočtové možnosti a bude plnit roli projektového manažera.

Mimo tuto organizační strukturu se předpokládá vznik průřezových koordinačních skupin, na kterých budou participovat dotčená oddělení, např. pracovní skupina pro styk s vysokými školami a dalšími českými institucemi, pro zahraniční spolupráci, pro tvorbu plánů činnosti a pro edici odborných článků v zahraničním tisku.

2.5.3. Personální politika

Východiska

Na stávající personální nestabilitě ÚSTR (v omezené míře i ABS) se podílela nekoncepčnost projektů, nemotivující personální politika, osobní animozita mezi zaměstnanci a nízké finanční ohodnocení. Instituce je poznamenána deficitem vědeckých pracovníků, zejména s vyšší odborností, jen minimum pracovníků činí kroky ke zvýšení odbornosti (nedostatečná je publikační činnost zejména v zahraničních odborných periodikách, pasivní bilance se týká pedagogického působení na vysokých školách).⁷ Historici působí spíše jako

⁷ Srov. 20 pracovníků ÚSD AV ČR vyučuje na vysokých školách.

autonomní jednotky, než jako kooperující týmy – odchod pracovníka tak znamená konec projektu. Limitujícím faktorem pro zvyšování odbornosti v ÚSTR i ABS je absence dlouhodobé vize uplatnění zaměstnance (kariérní řád) a nižší úroveň platů.

Návrh řešení

Ředitel musí stabilizovat personální situaci a vytvořit pozitivně motivační zaměstnanecké prostředí, zohledňující úspěšnou realizaci projektů i přínos pro instituci, ať už systémem odměn či zaměstnaneckých benefitů, ale i vytvořením prostoru pro vlastní akademickou činnost. Do procesu odměňování by se měla promítnout i publikační produkce zejména v zahraničních periodikách, participace na mezinárodních projektech. Potenciál pro zlepšení mzdových možností nabízí grantové a dotační projekty. V rámci spolupráce s vysokými školami bude ÚSTR podporovat i pedagogické působení zaměstnanců, které je jedním z předpokladů pro postgraduální a habilitační řízení. Cílem je, aby se ve střednědobém horizontu 70 procent všech odborných zaměstnanců mohlo vykázat dosaženým postgraduálním vzděláním. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí, aby na vedoucích pozicích v odborných strukturách figurovali dva profesoři, či alespoň čtyři docenti, neboť tato pozice výrazně rozšiřuje grantové možnosti ÚSTR a zvyšuje odborné renomé instituce. Výše uvedené kroky budou zohledněny do procesu **přípravy kariérního řádu**, který jasně definuje profesní předpoklady pro dané pozice, což je nezbytným předpokladem motivujícím další profesní rozvoj zaměstnanců.

Optimální využití pracovních sil pomůže zajistit roční plán práce pro každého zaměstnance zohledňující jednak jeho participaci na projektech a dalších aktivitách ÚSTR, ale i proces zvyšování jeho odborné kvalifikace i další střednědobé plány.

2.6. Ekonomický výhled

Východiska

ÚSTR při svém založení těžil ze silné politické podpory části pravicových stran, a proto své projekty stavěl výhradně na rozpočtových zdrojích, výjimkou je jedna žádost z ESF (Dějepis v 21. století) a pak podpora dvou mezinárodních projektů z evropských grantových zdrojů (v jednom případě se jednalo o mezinárodní putovní výstavu). Závažnou překážkou pro čerpání externích zdrojů byla dosud skutečnost, že ÚSTR (ani ABS) nebyl zapsán do registru vědecko-výzkumných institucí ČR, takže na některé grantové prostředky nedosáhne. Žádost byla podána teprve v roce 2013.

Díky rozpočtovým škrtnutím se rozpočet ÚSTR každoročně snižuje z cca 100 mil. Kč na cca 88 mil. Kč v roce 2013, přičemž se za stávající politické a ekonomické konstelace nedá očekávat, že by mělo docházet k navýšení.

Návrh řešení

Přes dosavadní rozpočtové restriktce není potenciál dalších rozpočtových příjmů zcela vyloučen, alespoň pro jednorázové akce, např. v rámci oslav 100. výročí založení Československa (viz 2.2.1. Prezentace ÚSTR). Na evropské úrovni nepochybně budou významné aktivity spojené s koncem 2. světové války. O to víc by bylo žádoucí rozvinout mezinárodní spolupráci (např. v rámci Platformy evropské paměti), a to i do oblasti výzkumu, neboť ta bývá podmínkou pro získání evropských grantů (např. programy Evropské výzkumné agentury, Program celoživotního učení).

Další potenciál nabízí strukturální fondy. Dá se očekávat, že operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání na léta 2014–2020 bude nabízet obdobné možnosti získání finančních zdrojů. Bylo by žádoucí, aby ředitel ÚSTR vstoupil do procesu tvorby konkrétních programů, či alespoň výzev, a to zejména s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, event. s Ministerstvem práce a sociální věcí (OP Zaměstnanost, který je využitelný pro oblast řízení organizace, podpoře vzdělávání zaměstnanců a rozvoji technické infrastruktury).

Nový potenciál nabízí registrace ÚSTR do registru veřejných výzkumných pracovišť dle zákona č. 341/2005 Sb., přičemž je i tak žádoucí hledat možnosti spolupráce s vědeckými institucemi a vysokými školami na předkládání společných grantových projektů.

Další kroky musí směřovat do oblasti vnitřních úspor. Jedním z nich je výše popsaná optimalizace procesu plánování jednotlivých projektů, přičemž objem finančních prostředků musí korelovat s významem akce a možnými dopady na cílovou skupinu. Jelikož navržené úkoly nedávají velký prostor pro snižování mzdových výdajů, lze řešit jen položky běžných výdajů. Určitý prostor se nabízí v oblasti prezentačních a vzdělávacích materiálů. Například jsou to poměrně vysoké náklady za licenční poplatky za používání filmových ukázek, přičemž minimálně u veřejných institucí, jakým je např. Národní filmový archiv, je nutné pokusit se vyjednat lepší podmínky, a to ve spolupráci s Ministerstvem kultury či Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. S ohledem na rozvoj elektronické formy komunikace a e-knih je určitě na místě rozlišovat publikace vhodné pro tisk a vhodné jen pro elektronickou verzi apod.

Příloha č. 1

U probíhajících projektů ÚSTR se nabízí rozšíření spolupráce o další subjekty, např. odboj a perzekuci křesťanů řeší Centrum dějin křesťanské politiky při FF UP, otázku exilu Centrum pro čs. exilová studia při FF UP v Olomouci, ÚSD AV, MÚ AV. Modely výuky moderních dějin na školách rozvíjí Výzkumný ústav pedagogický v Praze, ÚSD AV, HÚ AV, Pedagogická fakulta UK. Zvážit by se měla rovněž užší spolupráci v oblasti orální historie na pracovištích FHS UK a ÚSD AV.

Možnosti spolupráce s dalšími institucemi naznačují dosavadní realizované či probíhající grantové projekty týkající se období komunistické totality:

CEMES FSV UK v Praze – propaganda a role médií v době nacistické a komunistické totality

IPS FSV UK v Praze – interpretace české národní identity v komunistickém dějepisu, role ČSSR v mezinárodních institucích, národnostní otázky v době komunismu, propaganda a role médiích v době nacistické a komunistické totality

FPP SU v Opavě – životní styl a kultura v době komunismu; politický, kulturní a společenský vývoj, proměny životního stylu po roce 1948

FVP SU v Opavě - perzekuce čs. občanů v SSSR, vymezení a struktura opozice v nedemokratickém režimu

FF JU v Českých Budějovicích – kulturní politika za komunismu

FF ZČÚ v Plzni - proměna výuky dějin a literatury v době komunismu

FF UJEP v Ústí n. Labem – proměny společnosti v době komunismu

PeF MU v Brně – poválečný návrat krajanů do Československa a jejich osud

NhF VŠE v Praze – hospodářský vývoj Československa 1945–1989, potlačování soukromého podnikání