



Koncepce rozvoje a dalšího směřování

Ústavu pro studium totalitních režimů

s krátkodobým a dlouhodobým výhledem

Adrian Portmann, Ph.D.

Mikulov 30. 12. 2013



ÚVOD

Ústav pro studium totalitních režimů je v českém prostředí **jedinečnou a nezastupitelnou** institucí na cestě vyrovnávání se s neblahým dědictvím 20. století. Rozsahem úkolů daných zákonem je jeho poslání mnohem komplexnější než v případě tradičního akademického pracoviště. Tato relativně nová instituce si teprve hledá své místo ve společnosti. Vzhledem k nedávným známým peripetiím není vhodné spokojit se s udržováním dosaženého *status quo*. Je naopak nutné popsat hlavní problémy, poučit se z minulých chyb a formulovat kvalitní vizi rozvoje Ústavu.

Nejvyšším mým cílem je, aby se z ÚSTR stala státní instituce, jejíž existence a činnost se může opírat o **široký konsensus** ve společnosti. Funkci ředitele Ústavu chci zastávat s vědomím, že mám společně se zaměstnanci mimořádnou šanci dokázat, že tato instituce je **životaschopná** a prostředky do ní vložené se společnosti formou udržování historického mementa a účinné prevence dostatečně vrátí.

Podmínkou pro dosažení daného cíle je výrazné **zvýšení prestiže Ústavu** v České republice a v zahraničí, což není možné bez vnitřní stabilizace.

Tato koncepce, byť rozsahem limitovaná,¹ nechce být výčtem pouhých deklamací, ale především souborem **konkrétních návrhů**. Cílem je předložení propracované osnovy, která se zakládá **na fundovaném promýšlení** všech otázek, které jsou pro řízení Ústavu relevantní.

Pro účely této koncepce definuji krátkodobý horizont na 2 roky, střednědobý horizont do 5 let a dlouhodobý horizont do 10 let. Pro krátkodobou perspektivu má zásadní význam Plán činnosti na rok 2014, schválený Radou Ústavu 18. prosince 2013. Vzhledem k časovému vymezení dlouhodobé perspektivy je samozřejmé, že tato koncepce obsahuje i návrhy, jejichž plná realizace patrně nebude možná v rámci funkčního období příštího ředitele.

Adrian Portmann, Ph.D.

¹ Značně podrobnější verze mé koncepce je dostupná na <http://www.adrianportmann.cz/>. Uvádí řadu dalších konkrétních podnětů a obsahuje dvě kapitoly navíc. První se týká stanovení strategických priorit, druhá spolupráce s domácími a mezinárodními partnery. Místa, kde se v rozšířené verzi nacházejí zvláště detailní dodatečné údaje, jsou následně označeny hvězdičkou (*).

Pružné fungování organizační složky státu vyžaduje **jasně vymezené oblasti odpovědnosti, korektní a čitelný způsob komunikace a řádnou organizaci spisové služby**. Další zásadní podmínkou je budování pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci, který zahrnuje **základní konsensus o poslání a činnosti instituce**.

Organizace Ústavu potřebuje v krátkodobé perspektivě **promyšlenou reformu**, která vede k posílení úseků, jejichž solidní fungování tvoří předpoklad pro činnost ostatních úseků a zvýšení dobrého jména Ústavu. **Struktura instituce má být zjednodušena** a její práce **výrazně zpřehledněna**.

Komunikace

Zkušenosti z dosavadní existence Ústavu ukazují, že stěžejní význam má komunikace mezi všemi činiteli podílejícími se na jeho chodu. Nefunguje-li komunikace, nebude fungovat ani důvěra, natož Ústav jako celek.

- Pro zdárný rozvoj Ústavu má klíčový význam **úzká komunikace, partnerská a konstruktivní spolupráce mezi ředitelem a Radou**, vycházející ze vzájemného respektu a snahy postupovat ve shodě. Jako ředitel chci udržovat korektní vztahy se všemi členy Rady.
- Zvláště intenzivní musí dále být přímý styk **mezi ředitelem a vedoucími zaměstnanci**.
- Ředitel je povinen **pravidelně komunikovat i s ostatními zaměstnanci**. Jeho úkolem je vysvětlovat učiněné kroky a nastiňovat své záměry.

Subsidiarita

- **Posílit řídicí pravomoci vedoucích odborů/oddělení**, zejména v oblasti rozhodování o individuálních pracovních plánech, koncipování rozvoje vlastního útvaru a hodnocení podřízených.
- Funkce vedoucích pracovníků musí zastávat **osoby iniciativní**, s vysokou mírou **pracovní spolehlivosti**, kterým je vlastní také vyšší míra **sociální inteligence**.
- Ředitel má vytvářet atmosféru, která zaměstnancům signalizuje, že jejich **iniciativa je vítána** a bude brána vážně.

Projektové řízení

Významným krokem pro **zvýšení kvality odborných výsledků** bude zavedení projektového řízení. Na jeho základě bude pracovat **celý Odbor vědy a vzdělávání**, ad hoc se zváží aplikace tohoto formátu i na jiné úseky. Pro zavedení této významné reformy předpokládám přípravné období 12 měsíců.

- **Předpokladem pro realizaci je** vytvoření elektronického **systému pro monitorování projektů**, který bude evidovat jednotně vedené údaje o podobě projektů (témata, cíle a výstupy), jejich řešitelích, ekonomických ukazatelích a průběžných i závěrečných výsledcích.

- Výhody projektového řízení:
 - **Transparentnost:** jasný přehled nákladů a výsledků.
 - **Otevřenost:** možnost navrhovat projekty musí mít všichni odborní zaměstnanci a také externisté, bude-li navržený projekt personálně či smluvně napojen na Ústav.
 - **Evaluaace:** plnohodnotnou externí evaluaci Ústavu lze provést pouze tehdy, pokud bude existovat projektová dokumentace na základě společných parametrů.
 - **Externí granty a kooperace:** získání grantové podpory z mimorozpočtových zdrojů vyžaduje, aby sponzoři znali výši případné finanční spoluúčasti Ústavu. Zároveň projektové řízení usnadňuje řešení společných projektů s partnerskými institucemi.
- Parametry řešení:
 - Pro podání návrhů projektů, jejich oponenturu a rozhodnutí vedení o jejich zařazení do návrhu Plánu činnosti budou platit **pevné lhůty**.
 - K povinným parametrům projektů patří stanovení **kontrolních mechanismů**, tak **aby každý projekt před zahájením prošel dvojí oponenturou** (jednou od člena Vědecké rady a jednou od externího oponenta).

Organizace Ústavu

Radě Ústavu hodlám do šesti měsíců po nástupu do funkce předložit návrh revize organizační struktury. Zásadním cílem je **snížit počet organizačních jednotek a vedoucích pracovníků**.

Z podrobně vypracovaného návrhu nové systematizace zde zmiňuji pouze některá opatření:

Organizační struktura:

- **Přejmenovat některá označení útvarů:** „Odbor vědy a vzdělávání“ (OVV, místo „Odbor zkoumání totalitních režimů“), „Oddělení pro studium období 1938–1945“ (místo „Oddělení zkoumání doby nesvobody“), „Oddělení pro studium období 1945/48–1989“ (místo „Oddělení zkoumání komunistické totalitní moci“)
- **Zrušit skupiny** – zintegrovat je do stávajících oddělení, výjimečně z nich vytvořit oddělení. Po zavedení projektového řízení není již důvodu pro udržování skupin zejména v OVV (s výjimkou Skupiny pro přípravu odborných stanovisek, jejíž existence je vázána na zákon č. 262/2011 Sb.).
 - **Skupina vzdělávání:** nově Oddělení vzdělávání. Strategickým cílem je tento útvar postupně personálně posílit a rozšířit jeho činnost i na občanské vzdělávání.
 - **Skupina protikomunistického odboje a odporu:** splyne s Oddělením pro studium období 1945/48–1989.
 - **Skupina orální historie:** propojí se s Oddělením produkčním. Nový název bude Oddělení audiovizuální tvorby. Práce s pamětníky se bude v jeho rámci realizovat na bázi projektového řízení. Bude zajišťovat vedle orální historie a přípravy výstav také profesionální audiovizuální produkci podle vzoru IPN a ÚPN.
- **Zrušit Oddělení dokumentace:** Specifická činnost dokumentace bude zachována, musí dokonce patřit ke strategickým prioritám Ústavu. Příslušné projekty však budou řešeny v jednom z ostatních oddělení OVV.

- **Reorganizace Kanceláře Ústavu:**

- Nově vznikne **Oddělení komunikace** (3–5 místa): vedle úkolů tiskového mluvčího zajišťuje koordinaci webových stránek, výstupy v nových sociálních médiích, monitorování médií, propagování činnosti Ústavu a péči o jednotnou vnější identitu.
- Zřídit funkci **Grantového poradce** (viz kap. III.).
- Obsadit již existující tabulkové místo **Referenta mezinárodních vztahů**.

Personální obsazení:

- Posílit **Kancelář Ústavu**: stávající počet 17 tabulkových míst je dostačující, nutné je tato místa skutečně obsadit. Jedná se o klíčový organizační úsek Ústavu. Současně je třeba plně obsadit tabulková místa v Oddělení agendy Rady a ředitele a Oddělení legislativním a právním. Agendou Vědecké rady je třeba pověřit pracovníka s dostatečnou volnou kapacitou.
- Střednědobě (do 5 let) postupně snížit počet míst **OVV**, která jsou dotována přímo z kap. 355, a udržovat tato pracovní místa na základě externích finančních zdrojů (grantové projekty).
- Posílit personální stav **Knihovny Jána Langoše** podle stávající systematizace (v současné době je obsazeno jen $\frac{3}{4}$ úvazků z plánovaných 3,5).

Spisová služba a interní metodiky

Kvalitní spisová služba je jedním z **nosných pilířů** dobrého fungování instituce. Nedávno novelizovaný Spisový řád musí být proto bezpodmínečně dodržován.

- Výkonem spisové služby mají být pověřeni jen **pro tuto agendu proškolení** zaměstnanci.
- Kontinuální péče o rozvoj tvorby **interních řádů a metodik**.
- Dbát na **formální přesnost a přehlednost** všech interních písemností.
- Zaručená musí být u všech spisů **zpětná dohledatelnost**, zejména standardních údajů (jméno zhotovitele a název příslušného organizačního útvaru, datum zhotovení, adresáti dokumentu).
- **Zápisy z porad** musí mít standard organizační složky státu.

Ústav je tvořen lidmi, kteří jsou v něm zaměstnáni. Jejich výběr, motivace a mezilidské vztahy mají dalekosáhlý význam pro celkové fungování instituce. Náležitou pozornost si zaslouží také kvalifikace výzkumných zaměstnanců, **aby Ústav mohl konkurovat** domácím akademickým institucím a partnerským ústavům v zahraničí.

Je třeba, aby personální politika ředitele byla **systemová, transparentní a předvídatelná**.

Kontinuita, ale nikoliv za každou cenu

V oblasti personální politiky platí obzvláště, že Ústav potřebuje **vstoupit do fáze nerušeného vývoje**, aby již nenastaly další závažné personální otřesy.

- Je třeba **skončit s neblahou „tradicí“**, že **po jmenování nového ředitele následuje rozsáhlá výměna vedoucího personálu** (dobrovolné i nedobrovolné odchody).
- Současně je však nutné v souladu s příslušnými pracovními normami **rozvázat pracovní poměr se zaměstnanci, kteří dlouhodobě neplní dohodnuté úkoly anebo opakovaně porušují některá ustanovení zákoníku práce**.
- **Snaha o získání některých dřívějších renomovaných zaměstnanců zpět**.
- **Ustavení nové Vědecké rady**, především z vybraných členů všech dosavadních Vědeckých rad. Dbát na zastoupení reprezentantů nejdůležitějších partnerských zahraničních institucí.

Výběrové řízení jako pravidlo

Je třeba, aby **obsazování pracovních míst** se stalo **výrazně transparentnější** a s ohledem na počet uchazečů **otevřenější**.

- Zavést interní pravidlo, že na všechna **nově obsazovaná místa** budou vypisována výběrová řízení.
- Do 18 měsíců budou postupně vypsána výběrová řízení **také na všechna obsazená vedoucí místa** v Ústavu, přičemž stávající vedoucí pracovníci se samozřejmě mohou konkurzu také zúčastnit.

Systém hodnocení zaměstnanců

Pro zaměstnance OVV má být co nejdříve zavedeno systematické hodnocení jejich odborné kvalifikace a jejich pracovních výsledků. Systém bude sloužit také pro další významná opatření v oblasti personální politiky (atestace, motivační nástroje a externí evaluace).

- **Hodnotící kritéria** mají být stanoveny jednotně a brát zřetel na specifickou povahu Ústavu. Vedle kvantifikačních kritérií mají zohledňovat i posouzení nadřízených pracovníků. Ústav potřebuje hodnotící systém, který bude částečně vycházet z RIV.
- Podle vzoru Akademie věd ČR se budou všichni výzkumní zaměstnanci Ústavu v intervalu 3 až 5 let podrobovat **atestaci**.
- Větší úlohu než dosud mají hrát odstupňované **motivační odměny**.

Zvyšování kvalifikace

Během předběžné evaluace Ústavu v roce 2013 se zjistilo, že v příštích letech si zvýšenou pozornost vyžaduje rozvoj kvalifikačního profilu výzkumných zaměstnanců. Cílem je, aby **do pěti let mělo nejméně 70 % všech pracovníků OVV postgraduální** vědeckou hodnost (nyní pouze necelá čtvrtina zaměstnanců).

Je důležité pracovat na rozšíření **znalosti cizích jazyků**.

Za účelem postupného zvyšování odborné a jazykové kvalifikace budou důsledně realizována všechna **doporučení, shrnutá v Závěrečné zprávě z evaluace** (kap. VII.2).

Sociální vztahy

Jednou z výzev pro ředitele každé instituce je vytvoření podmínek pro pěstování soudržnosti a **kolegiálních vztahů mezi zaměstnanci**. Situace, kdy ředitel (a dokonce i Rada) jsou ve své práci zahlcovány řešením různých personálních sporů a protestů zaměstnanců, není přínosná, neboť odvádí všechny strany od jistě významnější práce (stanovení strategických priorit, řešení konkrétních projektů a agend atd.).

Je nutné **zavést novou kulturu mezilidských vztahů**, v nichž se osobní resentimenty překonají v zájmu dosažení **společného cíle**: stabilizace Ústavu a zajištění jeho další existence. Pro dosažení tohoto cíle je vhodné zavést soubor opatření, vycházející ze zkušeností respektovaných odborníků na personalistiku a etablované praxe v jiných zemích světa.

*

Finanční prostředky, které má Ústav spolu s Archivem k dispozici, je nutné celkově **významně posílit**, nikoli však primárně z vnitřních, ale z vnějších zdrojů. Výrazně mají stoupat prostředky z **grantových projektů**, a to jak domácí, tak zahraniční provenience.

Ekonomická a provozní agenda se má řídit podle **zásady 3E** (*Economy – Efficiency – Effectiveness*). Doplnil bych ještě „M“ (*modesty/skromnost*), aniž by tato zásada zabraňovala realizaci smysluplných investic. V Ústavu stále existuje potenciál na snížení přebytečných nákladů, jejichž redukce neznamená ohrožení plnění zákonem daných úkolů.

Ekonomika má zůstat v gesci **dosavadního zkušeného týmu**. Agenda objednávání materiálu a služeb formou veřejných soutěží by měla být **centrálně řízena v úseku ekonomie** tak, aby se vedoucí ostatních odborů nemuseli touto otázkou zatěžovat více, než je nezbytně nutné.

Stabilizace rozpočtu

Krátkodobou prioritou bude **stabilizace rozpočtu na rok 2014**. Pravděpodobně bude muset nový ředitel po svém nástupu některé výdaje v roce 2014 přizpůsobit zkrácenému rozsahu rozpočtu (oproti již schválenému Plánu činnosti). Návrh rozpočtu na rok 2015 bude ještě převážně v kompetenci stávajícího vedení. Teprve v roce 2015 bude nový ředitel mít faktickou možnost státní příspěvek v rámci rozpočtu na rok 2016 významně ovlivnit.

Není reálné pro období příštích pěti let počítat s výrazným nárůstem rozpočtové kap. č. 355. Je však třeba se energicky zasadit o **zachování její současné výše** a zastavit trend dalšího snižování, což lze docílit **aktivním jednáním** s MF, poslanci i senátory. Je na místě brát vážně kritiku, že prostředky z rozpočtové kap. č. 355 nejsou vynaloženy dostatečně efektivně a **reagovat na ni konkrétními opatřeními**.

Omezení osobních rozpočtových nákladů

Vzhledem k tomu, že přes 70 % celého rozpočtu Ústavu tvoří mzdové výdaje, je ekonomika úzce provázána s personální politikou, konkrétně se systematizací a skutečným obsazením tabulkových míst. Úspory mají být docíleny těmito opatřeními:

- **Rázně omezit vyplácení „odstupných“** v důsledku zbytečných personálních změn (viz kap. II.).
- **Omezit výši příplatků za vedení.**
- **Dalšímu snižování platů řádových zaměstnanců je třeba zabránit** – obhájením stávající výše rozpočtové kap. č. 355, výrazně aktivnější snahou o čerpání grantových zdrojů, v případě nevyhnutelnosti zrušením některých systematizovaných pracovních míst.
- **Počítat s redukcí systematizovaných míst: využití DPP, DPČ** (zejména v Odboru edičním).
- **Financovat výhledově do příštích 5 let nejméně 15 % osobních nákladů v OVV externími grantovými zdroji.**

Omezení věcných rozpočtových nákladů

Zvážit některá další opatření k dosažení úspor zejména v těchto oblastech:

- **Redukce vozového parku:** není třeba mít dva reprezentativní vozy typu Škoda Superb a utrácet prostředky na jejich údržbu.
- **Nepořádat drahé „monstrkonference“** v ceně více než milionu Kč. Organizovat skromnější akce, které při adekvátní propagaci mohou přinést Ústavu stejně velký ohlas a úspěch. Preferovat akce založené na sdílení nákladů se spolupořadatelí.
- **Zvýšit podíl koedicí** s jinými nakladatelskými subjekty.
- **Racionalizace výdajů na provoz budov a technických zařízení** (elektřina, topení, tisk).

Investice

Prostředky ve prospěch věcných investic jsou t.č. výrazně omezené. V horizontu příštích 5 let se mají věcné investice alokovat hlavně na:

- **Plnění nejvážnějších mezer v knihovním fondu.**
- **Kontinuální obměnu informační technologie a rozšíření úložních kapacit.**
- Opatření k **energetické konsolidaci** budovy Siwiewcova 2.

Mimorozpočtové finanční zdroje

Nedávným zařazením Ústavu a Archivu na seznam výzkumných organizací se **od roku 2014 otevírají širší možnosti pro akvizici grantových prostředků**, a to nejen pro projekty, ale také pro některé věcné investice, stipendijní programy a překlady knih.

S nově získaným statutem může Ústav výhledově také dosáhnout na **dotace institucionální** (neúčelová podpora). Předpokladem je však splnění některých dalších podmínek, zejména měření výkonu podle parametrů systému RIV (viz kap. II.).

Zcela prioritním krokem bude zřízení funkce grantového poradce a příslušné servisní infrastruktury.

Kde ÚSTR/ABS jako státní instituce samy nemohou být žadatelem o grant, je nutné spolupracovat s **nevládními institucemi** (o.s., v.v.i. a o.p.s.) a zahraničními partnery, které dotyčné prostředky přijmout smějí. **Největší váhu doporučuji vedle domácích GA ČR dát zahraničním sponzorům.**

*



IV. VĚDECKO-VÝZKUMNÁ ČINNOST

Nejvyšším cílem v tomto úseku musí být **profesionalizace a splnění mezinárodních standardů**.

Jako předseda Vědecké rady jsem se s badatelskou činností Ústavu seznámil velmi podrobně. Je samozřejmé, že i **jako ředitel budu této agendě věnovat zvýšenou pozornost**.

Analýza současně řešených projektů je obsažena v **Závěrečné zprávě z evaluace** (kap. IV.). Tamtéž se uvádí i řada konkrétních doporučení pro **zvýšení kvality** výzkumné činnosti se zvláštním zřetelem na **metodologii** (str. 28–32). Jejich implementaci považuji za **závaznou**. Jsem jejich hlavním autorem, proto zde uvedu jen několik obzvlášť prioritních bodů.

Stanovení priorit

Je nezbytné, aby v ÚSTR vznikl **dokument shrnující priority** pro další směřování této instituce ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Dokument o strategii Ústavu hodlám pečlivě připravit, a to v těsné spolupráci se všemi členy Rady, Vědecké rady a zástupci zaměstnanců. **Jeho návrh předložím Radě ÚSTR, aby získal po schválení závazný charakter.**

Zpracovaná témata

Zpracovaná témata by neměla být nahodilou výslednicí osobních preferencí ústavních badatelů, ale měla by vycházet ze strategické koncepce Ústavu.

- Má se **zachovat tematická specializace** daná zákonem. Je v bytostném zájmu Ústavu a všech jeho domácích partnerů.
- **Počet sledovaných témat** se má dlouhodobě v zákonem vymezeném prostoru **rozšířit**.
- Tematické aspekty, kterým se Ústav má v budoucnu více či zcela nově věnovat, jsou podrobně popsány v **Závěrečné zprávě z evaluace, kap. III**. Plně se s těmi doporučeními ztotožňuji. Zvláště se chci zasadit za větší akcentaci následujících tematických okruhů:
 - 1) **rasová a národnostní perzekuce** (vč. pronásledování židovského, českého a romského obyvatelstva za nacistické okupace a „osob státně nespolehlivých“ po roce 1945),
 - 2) **aspekty každodennosti** relevantní pro genezi a udržování totalitárních a autoritářských režimů,
 - 3) **topografie teroru**, v souvislosti s posílením místní paměti,
 - 4) **podoby a důsledky totalitárních a autoritářských režimů v zahraničí a mezinárodně-komparativní výzkumy**.

Pluralita výkladů

- ÚSTR nemá být „Ministerstvem historické pravdy“. Z jeho činnosti mají vycházet **ideologicky nepředpojaté a nestranné pohledy** na minulost. Mají se vyhýbat nepodloženým emocionálním výrokům, zachovávat si **zdravý odstup** od dobových interpretací a aktérů a snažit se o **interpretační vyváženost**.

- Ústav nemá propagovat jen jeden narativ, ale naopak **připouštět různé výklady dějin**, ovšem za splnění podmínky, že totalitární režimy byly nedemokratické, opovrhující lidskou důstojností, a proto zásadně nepřijatelné.
- Badatelé Ústavu nesmějí vycházet z nepřipustně zjednodušené **dichotomie *my a oni***. Je třeba brát ohled na variabilnost a situační podmíněnost lidského chování a odmítat rozdělování historických aktérů a občanů mezi „ty dobré a ty špatné“.
- K předním výzvám bádání o totalitárních režimech patří nalézat odpovědi na otázku, **jak bylo možné**, že se tyto režimy etablovaly a řada občanů je podporovala. Takové výzkumy a jejich popularizace mají důležitou funkci **prevence**.

Interdisciplinarita a internacionalizace

- Preferovat **mezioborově a multiinstitucionálně** založené projekty.
- **Výrazně zvýšit** počet publikací badatelů Ústavu **v mimoústavních časopisech**. Zvláštní pozornost věnovat **publikacím v zahraničních recenzovaných periodikách** a v kolektivních monografiích a sbornících vydávaných **v cizích jazycích**.
- Zvýšit **recepti zahraniční odborné literatury** a obeznámenost s inovativními **metodologickými přístupy**.
- Zavést **motivační nástroje** k účasti na **mezinárodních odborných fórech** a k absolvování **výzkumných pobytů v zahraničí**.

Stabilizace základů bádání

- Ve spolupráci s univerzitními pracovišti a ústavy AV ČR pořádat **metodologické semináře** pro zaměstnance i badatelskou veřejnost.
- Etablovat standardy pro **bibliografickou evidenci**.
- **Vytvoření databáze zdrojů**: má zajistit jednodušší přístup badatelů k „vlastním“ materiálům.

Kontrola

Špičkové úrovně výzkumné práce se dosáhne jen potud, jsou-li zavedeny mechanismy pravidelné kontroly. Ústřední význam pro supervizi bude mít nový **systém projektového řízení** (viz kap. I.). Vedle toho hodlám kvalitu výzkumné činnosti zajišťovat následujícími nástroji:

- Převážně externě organizovaná **evaluace Ústavu každých pěti let**. První „velkou evaluací“ bude možné pořádat v roce 2015. S její přípravou je třeba začít již v druhém pololetí 2014 (za pomoci AV ČR).
- Etablovat systém **interních oponentur**.
- **Průběžná externí oponentura projektů**. Zvláště významné u projektů s trváním delším než 3 roky.
- **Zapojení členů Vědecké rady** do oponentur projektů, atestací zaměstnanců a připomínkování Plánů činnosti.

Forma výstupů

Pro výzkumnou oblast lze formulovat tyto zásady:

- Prioritním cílem je významně zvýšit počet výstupů, které se zakládají nikoliv jen na popisném, ale především na **analytickém, teoreticky podloženém přístupu** a **jasném vymezení výzkumné otázky**. Jen tak lze cíleně směřovat k **zpracování většího množství syntéz o „velkých tématech“** (např. Dějiny StB, II. a III. odboj, Fungování justice 1945–1989).
- Předpokladem syntetizujících prací je předcházející **základní výzkum** orientovaný na doposud opomíjené oblasti.
- Soustavnou pozornost je nutno věnovat tvorbě **příruček k metodologickým a interpretačním otázkám**. Expertízu je možno čerpat hlavně z příslušných publikací IPN a BStU.

Rozhodující význam při nalézání širšího společenského konsensu týkajícího se ÚSTR má náležitá popularizace jeho činnosti.

ÚSTR musí mít **ambici ovlivňovat a fundovanými výstupy obohacovat diskursy** o nedávné minulosti v českém prostředí. Jeho badatelé nemusí nutně mluvit jedním hlasem, naopak: imperativ připouštění plurality názorů platí i pro popularizační a vzdělávací oblast. Není třeba se bát ani kontroverzí. Dbá-li se toho, aby byly vedeny kultivovaně a věcně, mohou nakonec být i plodné.

Občanské vzdělávání

Nejenom v ÚSTR, ale i v celém Česku dlouhodobě chybí systematicky prováděné vzdělávání veřejnosti. **Důsledky tohoto nedostatku jsou vážné.** ÚSTR proto musí i za cenu dočasného snížení čistě výzkumných projektů co nejdříve **vybudovat solidní struktury pro tuto činnost.** Je možno čerpat ze zkušeností v Německu a v Polsku, přičemž lze využít i svých osobních kontaktů, např. v *Bundeszentrale für politische Bildung* (Bonn).

Pevnější zakotvení ÚSTR mezi obyvateli Česka může napomoci řada nástrojů:

- **Nová řada popularizačních knih**, které srozumitelným a přehledným způsobem shrnují vybraná témata.
- **Diskusní rubriky v obou ústavních časopisech**, v nichž by se vedly smysluplné polemiky o společensky zvlášť ožehavých otázkách.
- **Participace ústavních badatelů na veřejných diskuzích ve sdělovacích prostředcích** (etablovat pravidelné přílohy v některých novinách a časopisech – praxe IPN).
- **Posílení Paměti národa:** ÚSTR je vedle sdružení Post bellum a ČRo třetím realizátorem tohoto rozsáhlého projektu zaměřeného na sběr a prezentaci pamětnických svědectví. Podíl Ústavu na řešení tohoto prestižního podniku je třeba posílit a mediálně lépe propagovat.
- **Pódiové diskuze pro širší veřejnost:** moderované besedy s občany s panelem odborníků a pamětníků. Tuto a následující formy veřejných akcí (dále i výstavy) je třeba **častěji nabízet i v regionech**, a to za kooperace s mimopražskými partnery.
- **Přednáškové cykly a filmové projekce pro veřejnost.**
- **Scénická zpracování historických témat.**
- **Dny otevřených dveří ÚSTR a ABS.**

Školní vzdělávání

Je třeba udržovat a dále **rozvít stávající paletu nabídek** pro žáky a učitele základních a středních škol. Vývoj nových edukačních produktů se má primárně dít na základě externích grantů. Využití **audiovizuálních zdrojů** je z pedagogického hlediska výhodné, nemělo by se však čerpat jen z dobových záznamů, ale i z vlastní produkce dokumentárních filmů. Významné je rozvíjet dovednosti žáků **kriticky interpretovat** dobové propagandistické a ideologické **texty** a formulovat svá vlastní konsistentní stanoviska.

- **Lepší využití materiálů z ABS**, realizace obdobného projektu školních pracovních sešitů jako v BStU (*Quellen für die Schule*) či IPN (*Teki edukacyjne*).
- **Více interaktivních aplikací** k vybraným tématům.
- **Vývoj didaktických počítačových her** (zkušenosti IPN).
- **Rozvinout spolupráci s vysokými školami** (pedagogickými fakultami), **muzei, krajskými školními resorty a NGOs** (např. Člověk v tísni).

Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností musí být **systematická a intenzivní**. Jen tak lze docílit **zvýšení pozitivního ohlasu práce ÚSTR a oslovování všech generací**. Pro realizování tohoto důležitého úkolu plánuji **zřídit Oddělení komunikace** (viz kap. I.).

- Zvláště aktivně musí s veřejností komunikovat **ředitel**. Netřeba zdůrazňovat, že se to týká i jednání s veřejnými činiteli. Při legitimním lobbování za dobré jméno Ústavu mají členové Rady a ředitel tvořit jeden tým a postupovat po vzájemné dohodě.
- Měl by stoupnout počet **televizních a rozhlasových výstupů pracovníků ÚSTR**, např. ve dnech výročí významných událostí či u příležitostí vydání nových publikací.

Internet

Výstupy Ústavu se musí přizpůsobit proměňujícím se praktikám uživatelů internetu, včetně většího využití **nových sociálních sítí**, které jsou přitažlivé zejména pro mladší generace uživatelů (Facebook, Twitter).

Zvláště naléhavá je **zásadní proměna webových nabídek**, které se staly až příliš nepřehledné. Střednědobě by měl ÚSTR zprovoznit čtyři druhy webových portálů:

- 1) **Úřední web**.
- 2) **Popularizační web**: zvláště zaměřený na občanské vzdělávání a přehledné uvádění multimediálních obsahů zaručující snadné nalezení požadovaných informací (vzor viz *pamiec.pl*). Jeho součástí mj. budou:
 - propagace vlastních publikací a veřejných akcí
 - centrální kalendář aktuálních historicko-vzdělávacích akcí v celé ČR
 - *Call for Papers* (odborné konference a workshopy)
 - mediátéka (videozáznamy všech pořádaných akcí, svědectví pamětníků, vlastní audiovizuální produkce – viz *IPN TV*)
 - pravidelně aktualizované portréty řešených projektů
 - on-line výstavy.
- 3) **Edukační web**: pro školní vzdělávání.
- 4) **Portál digitalizace** (viz kap. VI.).

Ediční činnost

Také v oblasti nakladatelské činnosti je třeba zavádět **více inovačních prvků**. ÚSTR musí výrazněji **odlišovat vědecké výstupy od výstupů popularizačních** a **reflektovat cílové skupiny**. Nemalé rezervy jsou také v oblasti propagace vlastních publikací.

- Zvláště akcentovat knižní žánry **monografie (syntézy), biografické slovníky, encyklopedické příručky, memoáry a komentované edice pramenů**. Rozšířit počet **komiksů** (viz IPN) a **cizojazyčných publikací**.
- Zavést obsahově a graficky definované **publikační řady**: souvisí s žádoucím koherentnějším zaměřením edičního portfolia.
- Podstatně rozšířit nabídku **elektronických publikací** (pro tablety a mobily).
- **Zřízení webshopu pro publikace ÚSTR**.
- **Rozebrané tituly poskytovat bezplatně ke stažení jako PDF**.
- **K revue PaD opět přikládat bonusové DVD**.

VI. DIGITALIZACE

Na tomto úseku se jedná v krátkodobé perspektivě o prioritu vypracování nosného **konceptu pro další rozvoj Elektronického archivu (EA)**.

V horizontu střednědobém je třeba **zprovoznit systém pro dálkové zpřístupnění** digitalizovaných dokumentů. **Jedná se o cíl pro nového ředitele zcela principiální.**

Vedle toho se musí průběžně pokračovat v digitalizaci vlastních a cizích archiválií, a to maximálně **systematicky**.

Příprava konceptu

- **Dokončení konceptu řešení**, který zahrnuje veškeré moduly digitalizace – od reprodukce archiválií a jejich ukládání přes interní úpravu, opatření metadat a jejich kontrolování až k zpřístupnění.
- Předpokladem je **důkladná revize a doplnění všech interních metodik**. Výsledkem má být sestavení kompletní dokumentace EA.
- Koncept nového EA má být podroben **externí oponentuře** a podle jejích výsledků upraven.
- Nejbližším cílem je ještě v roce 2014 podat návrh na **externí grantovou podporu**.

Požadavky na EA

Nehledě na interní technické prvky řešení (např. **zálohování**), je důležité, aby se EA s dálkovým přístupem stal **uživatelsky maximálně přívětivý** a splňoval mj. tato kritéria:

- **Opatření metadaty** (např. údaje o původcích, době vzniku, obsahu) na základě jasných pravidel.
- Střednědobě se mohou realizovat také **další možnosti pro snadnější vyhledávání**: fulltext (na základě jen zčásti použitelného OCR) a s metadaty integrálně související propojení s inventáři a rejstříky.
- Součástí EA mají být i **fono- a fotomateriály** uložené v ABS.

Propagace digitalizace

Je nezbytné, aby možnosti a funkce systému EA byly odborníkům i laikům **náležitě zprostředkovány**.

- Projekt EA vyžaduje zřízení nového **centrálního webportálu** (viz IPN).
- Pro zvlášť významná témata a skupiny pramenů vytvářet **samostatné webové projekty**, kde se dané dokumenty zveřejňují komentovaným způsobem.
- Zavést **pravidelnou rubriku v revue Paměť a dějiny**, kde se budou prezentovat konkrétní příklady, jak s digitalizáty pracovat a jaké výhody tento způsob zpřístupnění pramenů má.

Pokračování v digitalizaci

S digitalizací je nutné **systematicky pokračovat**, přičemž primární by měl být požadavek na kvalitu, sekundární požadavek na kvantitu.

Důležitý je rozvoj **elektronických evidencí**, také s ohledem na prioritu opatřit digitalizované archiválie metadaty. V krátkodobé perspektivě mají být zohledňovány především požadavky vztahující se na vyřizování agendy podle zákona č. 262/2011 Sb. Další priority se řídí podle Plánu činnosti na rok 2014. Výhledově na dobu několika příštích let je třeba se zaměřovat na evidenci na základě písemností VB, PS a fondu 2M.

V poslední době bylo provedení systematické digitalizace výrazně tlumeno upřednostňovanější součinností při **naplňování zákona č. 262/2011 Sb.** Této agendy bude pravděpodobně postupně ubývat, a proto bude možné se opět věnovat především systematické digitalizaci, vedle vyřizování objednávek ze strany individuálních badatelů.

- Archiválie určené pro systematickou digitalizaci mají být vybrány **v součinnosti se zaměstnanci OVV ÚSTR, popř. po dohodě s badateli dalších výzkumných institucí** (jako je ÚSD AV apod.).
- Ústav má **zvýšit úsilí o digitalizaci archiválií, které jsou uloženy jinde než v ABS**, a o jejich zpřístupnění veřejnosti. Na tomto poli, jehož plnění vyplývá přímo z zákona č. 181/2007 Sb., je nutné formulovat **strategický plán** a zahájit jednání.

Delimitace digitalizace do ABS

Podle záměru Rady přejde digitalizace archiválií uložených v ABS během roku 2014 do této instituce. Realizace této organizační změny nemá vliv na zde nastíněný koncept dalšího rozvoje digitalizace.

V případě, že by v době nástupu nového ředitele nebyla delimitace ještě hotova, budu akcentovat její solidní připravenost po organizační a právní stránce a zapojení příslušných zaměstnanců do řešení prováděcích náležitostí. V případě, že by se nedalo docílit uspokojivého řešení formou přesunu do ABS, navrhu pro úsek digitalizace **zřízení společného pracoviště ÚSTR/ABS**, a to podle vzoru, jenž se běžně aplikuje např. mezi ústavu AV ČR a vysokými školami. Při provádění jakýchkoliv změn budu dbát na jejich zákonnost a dále na to, že nedojde k zatížení státního rozpočtu, že se digitalizace bude z provozního a odborného hlediska provádět maximálně efektivně a že změny nepovedou ke zjitření atmosféry kolem a uvnitř obou institucí.

VII. ARCHIV BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK

Archiv podléhá Ústavu, avšak vnitřně je organizován **autonomně**. Pro budoucnost je důležité, aby Archiv nebyl ze strany Ústavu vnímán jako pouhé servisní středisko, které je zde převážně proto, aby splňovalo požadavky ústavních zaměstnanců.

ABS má zůstat pod odborným vedením zkušených archivářů. Mezi vedením Ústavu a Archivu má panovat **úzká a přátelská komunikace**, při vzájemném respektování daných kompetencí. Archiv by se měl emancipovat v tom smyslu, **aby se jeho zaměstnanci-archiváři zapojovali do řešení společných výzkumně-dokumentačních projektů**.

Vnitřní provoz Ústavu a ABS se má dále **racionalizovat**. Na smluvní bázi je třeba zajistit **společné využití zdrojů**, aby nedocházelo ke zbytečné duplicitě některých ekonomických, provozních a informačně-technologických činností (např. soutěžení o materiál a služby).

Uspořádání fondů a příprava nových pomůcek

U obou spolu úzce souvisejících úkolů stojí ABS stále ještě před **velkými výzvami**. V minulosti byly jen málo zpracovávány přírůstky a neuspořádané archivní celky. Nové archivní pomůcky nebyly dokončeny téměř žádné.

Jakmile odpadne náročná agenda plnění zákona č. 262/2011 Sb., měl by se ABS zaměřit na **systematické uspořádání fondů a přípravu moderních archivních pomůcek**. Opomíjeno nemá být ani **pokračování v delimitaci písemností z jiných institucí** tak, jak to předpokládá zákon č. 181/2007 Sb.

S ohledem na již zmíněnou potřebu **popularizovat využití archiválií** u široké veřejnosti a **usnadnit a zdemokratizovat přístup** k nim, je žádoucí, aby mohly být co nejdříve vydány **publikace**, jež srozumitelným způsobem vysvětlí proces nahlížení do archiválií, dané heuristické možnosti a četná úskalí při využití dobového materiálu.

Rekonstrukce archiválií

Své dobré vztahy k Česko-německému fondu budoucnosti chci mimo jiné využít pro získání finanční podpory, která by pokryla důkladnou analýzu možností použití technologie **virtuální rekonstrukce fyzicky úmyslně poničených dokumentů** v ABS (setkání expertních týmů, vypracování studie o proveditelnosti). Budou-li výsledky příznivé, hodlám vstoupit do jednání s Fraunhofer-Institutem IPK, BStU a Fondem budoucnosti o pronájmu či nákupu potřebných zařízení.

*

ZÁVĚR

Své případné působení v čele ÚSTR spojuji s třemi hlavními úvahami:

1) Ústav je nutné urychleně **stabilizovat**, aby byl po období vzniku a prvních nelehkých let jeho existence umožněn jeho přirozený vývoj. Tento proces je podmínkou pro postupné zvyšování jeho renomé v domácím a mezinárodním prostředí.

2) Zásadním předpokladem konsolidace a zvýšení prestiže Ústavu je získání **důvěry**. Je třeba ji obnovit jak uvnitř Ústavu, tak i směrem k veřejnosti. Má-li ředitel důvěru svých podřízených, a pokud je akceptován jako odborná a lidská autorita, stoupá tím i motivace zaměstnanců zapojit se do společné práce a vytvářet kvalitní výsledky, bez nichž budoucí existence Ústavu ztrácí smysl. Respektovaný a erudovaný ředitel pak jistě dokáže také lépe ochránit instituci před pokušením politiků zneužívat historická témata pro účelové zájmy.

3) Ústav se musí výrazněji řídit principem **otevřenosti**. Zaměstnanci musí více využívat zkušenosti nejen z českého akademického prostředí, ale také prostřednictvím intenzivnější spolupráce se zahraničními partnery. Ústav se musí stát **významným vědeckým a vzdělávacím centrem a respektovaným iniciátorem diskuse** o nedávné minulosti, kterou česká společnost povede v následujícím období.

Budu-li zvolen Radou Ústavu na základě předložené koncepce, budu to vnímat jako projev zásadní důvěry a souhlasu s hlavními body navrženého směřování Ústavu a Archivu. Tento silný mandát chci využít výhradně ku prospěchu společnosti.

Počet znaků: 35 957.