

**Koncepce rozvoje a dalšího směřování
Ústavu pro studium totalitních režimů**

doc. PhDr. Ladislav Kudrna, Ph.D.

V Praze dne 27. ledna 2022

Obsah

Úvod	1
Teoretické ukotvení, směřování a zázemí Ústavu	1
1. Metody řízení	5
2. Personální politika.....	8
3. Ekonomický výhled.....	10
4. Vědecko-výzkumná činnost, popularizační, vzdělávací a ediční činnost	11
5. Digitalizace	17
6. Archiv bezpečnostních složek.....	18
Koncepce pro ostatní oblasti činnosti Ústavu	20
Závěr: Krátkodobý a dlouhodobý výhled rozvoje Ústavu pro studium totalitních režimů	23

Úvod

Předložená **koncepce vychází z podmínek výběrového řízení** na pozici ředitele Ústavu pro studium totalitních režimů (dále jen Ústav) a je rozdělena do několika na sebe navazujících oddílů, **včetně bodů přidaných nad rámec zadání**. Na prvním místě je důležité zmínit, že Ústav je nejen v České republice, ale i v kontextu Evropské unie důležitou a nezastupitelnou institucí z důvodu společné historie 20. století, zejména potřeby hlubšího poznání totalitární minulosti, které bude s odstupem času stále více závislé na potřebě kritického zkoumání a seriózní interpretace při respektování základních historických faktů. V letošním roce navíc Ústav oslaví 15 let své existence. Toto výročí se nabízí jako příležitost k hlubší sebereflexi – institucionální i společenské. Současně je ale zřejmé, že takovýto pohled do minulosti musí být věcný a konstruktivní. Nesmí se utápět, jak tomu dosud bylo ve většině veřejných debat týkajících se Ústavu, v osobních rozepřích, jež ústí v mediální přetlačovanou. Musí být produktivní, to jest použitelný při koncipování toho, jak postupovat v další etapě působení Ústavu – a to jak v rámci české společnosti, tak i na mezinárodních fórech. Primárně by ale kritická reflexe minulosti Ústavu měla poskytnout návod k tomu, jak vzhledem ke všem aktuálním požadavkům a novým výzvám upravit a reformovat jeho vnitřní fungování.

Teoretické ukotvení, směřování a zázemí Ústavu

Ústav musí vykonávat činnosti svěřené mu zákonem č. 181/2007 Sb., který vymezuje jeho výlučné společenské poslání a úkoly, stejně jako jeho postavení coby organizační složky státu, do jejíž činnosti lze zasahovat pouze na základě zákona. **Smyslem existence Ústavu je, aby nestranně zkoumal** období obou totalitních režimů v Československu, komunismu i nacismu. Zákon jednoznačně ukládá, že Ústav musí zkoumat antidemokratickou a zločinnou činnost orgánů státu, zejména jeho bezpečnostních složek, a zločinnou

činnost Komunistické strany Československa, jakož i dalších organizací založených na její ideologii, analyzovat příčiny a způsob likvidace demokratického režimu v období komunistické totalitní moci, dokumentovat účast domácích a zahraničních osob na podpoře komunistického režimu i odporu proti němu a dokumentovat nacistické a komunistické zločiny. Ústav je z hlediska zákona a své identity **společensky klíčovou badatelskou, paměťitvornou a vzdělávací institucí**. Není tedy pouze jedním z mnoha badatelských ústavů provádějících výzkum období let 1939–1989.

Je naší **společenskou odpovědností**, aby na půdě Ústavu nedocházelo k bagatelizaci normalizačního období 70. a 80. let 20. století. Revizionistický pohled na komunistickou minulost, který ve svém důsledku – na prvním místě proto, že zpochybňuje samotný pojem totalitarismus – může otevřít otázku dodržování zákona č. 181/2007 Sb. zřizujícího Ústav a vést ke zpochybnění samotného smyslu jeho existence. Metodické znevažování zločinné povahy této fáze komunistického režimu a utrpení tisíců jeho obětí, stejně jako devastace společnosti, nejsou a nemohou být předmětem výzkumného záměru Ústavu (podrobněji viz bod č. 4).

Diskuzi o velkém tématu totalitarismu – o tom, jak se v minulosti projevoval a stále projevuje ve všech svých podobách a mutacích – nelze zlehčovat či dokonce odmítat, ale je naopak zapotřebí ji znovu otevřít. Jedná se přece o fenomén, který ovlivňoval a dosud ovlivňuje životy milionů lidí po celém světě. Porozumění povaze totalitárních režimů, mj. prostřednictvím komparace, je jedním ze základních úkolů Ústavu a přirozeně také věci morálního postoje. I zkušenost ze zahraničí v souvislosti s popíráním holokaustu nám připomíná, že „popírat historii není totéž jako ji revidovat“.

Nebyla to ostatně jen prázdná fráze, nýbrž vážně míněná nabídka, když Václav Havel 21. února 1990 ve své řeči před americkým Kongresem prohlásil, že i my – obyvatelé země, která se právě zbavila pout komunismu – máme co dát svobodnému světu; že i my disponujeme určitým univerzálně použitelným věděním. Co tím měl na mysli? Byla to právě naše zkušenost s totalitarismem, a to po celé období, kdy jsme ji jako Češi a Slováci kolektivně zažívali, tedy od

konce předválečné demokratické republiky až do sametové revoluce v roce 1989. Jak se lze dočíst v jeho esejích, Václav Havel považoval normalizační režim (který pro něj představoval příklad pozdního, „vyzrálého totalitarismu“) za možná ještě nebezpečnější a zákeřnější zlo, než bylo ono temné období stalinismu 50. let 20. století.

Pluralita názorů stejně jako nové pohledy a přístupy jsou bezesporu záslužným a podnětným zázemím každé odborné instituce, nemohou však ústit v zamlčování fakt, která se nehodí do předem dané myšlenkové konstrukce. Odborní pracovníci, i když zkoumají například dějiny *Alltagsgeschichte* – tedy to, čemu se říká historie každodennosti – musí respektovat historický rámec událostí a ctít řeč archivních pramenů a dokumentů. Vzhledem k tomu, že zákon č. 181/2007 Sb. ustanovuje spojení badatelské a archivní instituce, je stále aktuální vycházet ze základního, archivního výzkumu v duchu tradičního empirismu. V jistém smyslu stále platí: *ad fontes!*

Ústav není čistě akademické pracoviště; jeho zákonné poslání mu umožňuje prezentovat před veřejností jak odborné, tak popularizační výstupy. Ve spojitosti s výsledky badatelské práce je nutné zintenzivnit komunikaci směrem k veřejnosti i k odborníkům mimo Ústav, a to na všech úrovních instituce, a mnohem kvalitněji prezentovat výsledky činnosti. Stejně důležitá je interdisciplinární spolupráce s dalšími vědními obory (filosofie, kulturologie, sociologie a další).

Zákon Ústavu explicitně ukládá, aby zveřejňoval informace o době nesvobody, o období komunistické totalitní moci, o činech a osudech jednotlivců, aby vydával a šířil publikace, pořádal výstavy, semináře, odborné konference a diskuze. Ústav by se obecně mohl více zapojovat do veřejného prostoru a debat, samozřejmě v souvislosti se svým předmětem bádání. Měl by nejenom reagovat na probíhající odborné i společenské diskuze, ale také sám otevírat témata vycházející z jeho unikátní pramenné základny.

Pro existenci každé instituce je nezbytná vlastní budova. V únoru 2022 tomu bude již pět let, co zaměstnanci Ústavu i Archivu bezpečnostních složek (dále jen ABS) přišli o svou základní budovu v ulici Siwiewcova 2 na Praze 3, a to z důvodu nekvalifikovaného manažerského rozhodnutí současného vedení Ústavu, jak dokládá i Protokol o výsledku veřejnosprávní kontroly Ministerstva financí ČR ze dne 11. května 2021. **V důsledku ztráty budovy došlo k radikálnímu omezení činnosti instituce navenek a ke zhoršení pracovního prostředí pro samotné zaměstnance.** V provizorním prostoru se nemohou odehrávat konference, semináře, prezentace publikací, setkávání se s veřejností – pro niž zůstala dlouhodobě uzavřena knihovna Jána Langoše – a v neposlední řadě nedochází ani k pravidelnému setkávání zaměstnanců samotných. Bylo by sice ideální, aby Ústav mohl ve své činnosti pokračovat na své staré adrese Siwiewcova 2, ale za současné ekonomické situace je nereálné, že by se Ministerstvu financí podařilo uvolnit z veřejných prostředků téměř 1 miliardu na demolici stávajícího žižkovského torza a výstavbu zcela nové budovy. Nehledě na očekávatelné problémy ve všech fázích stavby, které odsunou řešení podmínek pro práci zaměstnanců o další dlouhé roky.

Nové vedení, ve spolupráci s Radou Ústavu pro studium totalitních režimů (dále jen Rada), musí neprodleně vstoupit do intenzivních jednání se státními orgány ohledně **přidělení důstojné budovy**, která by Ústavu umožnila navázat na činnost před jeho destrukcí. Vzhledem k fatálnímu konci „rekonstrukce“ a probíhajícímu šetření Ministerstva financí musí proběhnout pečlivá analýza příčin a důsledků, včetně dosud přijatých nápravných opatření. Není možné, aby finanční pochybení, respektive trestní zodpovědnost z minulosti, přešla na nové vedení. Problémy dosavadního vedení budou dlouhodobou zátěží pro nově jmenovaného ředitele i zaměstnance Ústavu (podrobněji viz bod 3 – Ekonomický výhled).

1. Metody řízení

Zákon č. 181/2007 Sb. vymezuje postavení a kompetence Rady Ústavu, jakožto nevyššího orgánu instituce, stejně jako postavení a kompetence ředitele Ústavu, včetně požadavků na výkon jeho funkce i funkcí vedoucích pracovníků.

Řízení Ústavu a personální politika jsou spojené nádoby. **Byrokratické pojetí řízení organizace, založené na centralizaci, je anachronismus.** Centralizace vede k neproduktivnosti instituce. Obdobně se žádné vedení nemůže obejít bez sociální inteligence. Rigiditou lze stěží dosáhnout kvalitních výstupů stejně jako jejich dostatečné kvantity.

Centralizované metody řízení Ústavu s absencí kontrolních mechanismů vedly dokonce ke ztrátě sídelní budovy v Siwecově ulici. **Proto bude nezbytné zavést nové formy řízení a začít uplatňovat efektivní metody založené na decentralizaci a diverzifikaci řízení organizace.** Centralizace je brzdou nejen pro produktivitu, předávání znalostí či osobní iniciativu, ale zejména pro osobní zodpovědnost. Je nezbytné delegovat pravomoci na více vedoucích pracovníků.

Současné vedení vyjadřuje názor, že oddělení – respektive jejich vedoucí – hrají v činnosti odborných zaměstnanců marginální roli. S tím nelze souhlasit. Chod každého oddělení se odvíjí od kvality vedoucích pracovníků, kteří musí svým kolegy a kolegům (dále společně pouze „kolegům“) jít příkladem ve smyslu *primus inter pares*.

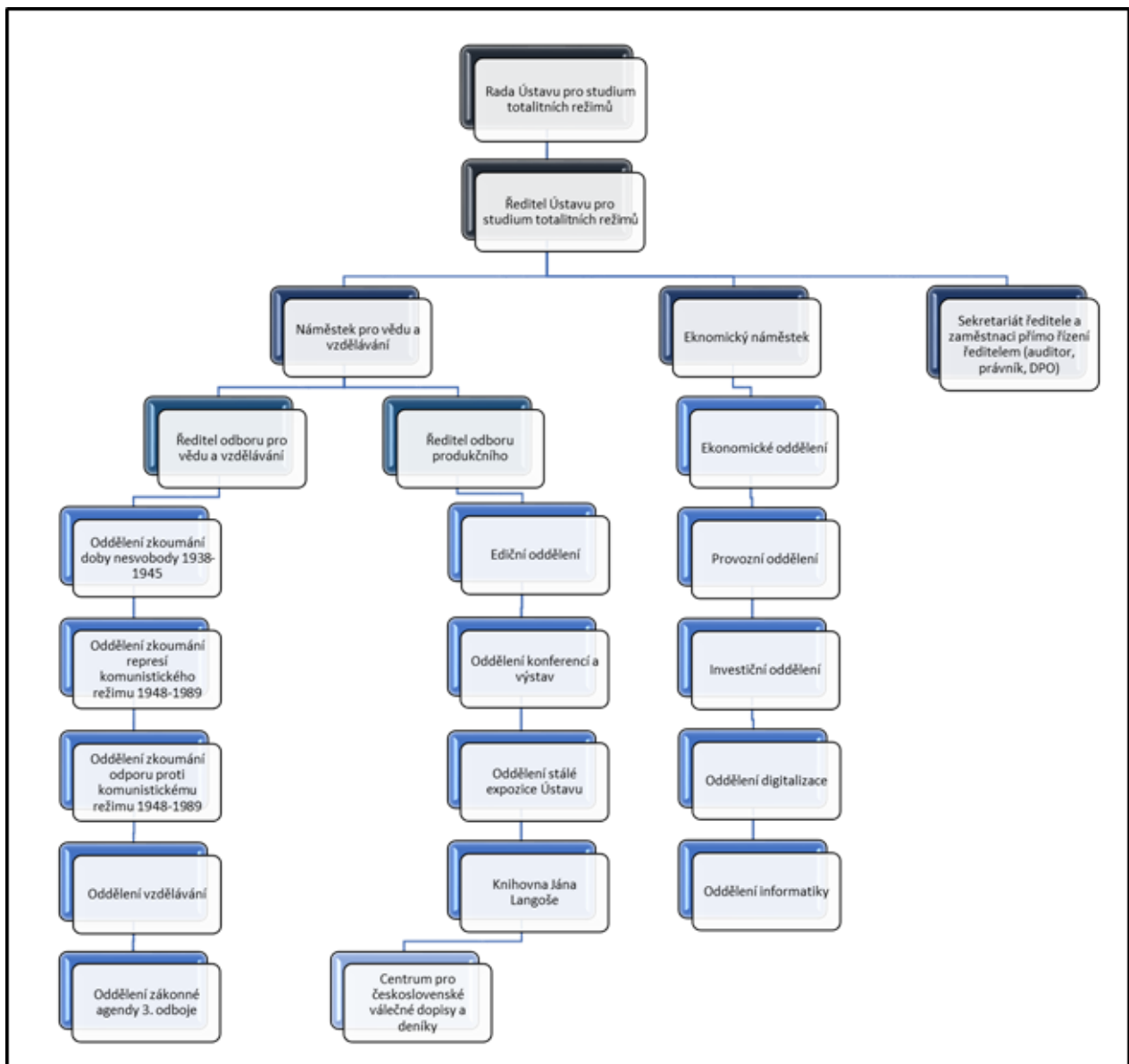
V nadcházejícím období, zvláště ve vztahu k novému zázemí Ústavu, **považuji za klíčovou nově zřízenou funkci ekonomického náměstka**, a to zejména s ohledem na situaci související s potřebou nového sídla Ústavu a v neposlední řadě s ohledem na závěry kontrolní zprávy Ministerstva financí (viz bod 3). **Další nově zřízenou funkcí bude náměstek pro vědu a vzdělávání s pověřením zastupovat ředitele Ústavu (první náměstek),**

který bude řídit výzkumná oddělení a podle potřeby zastupovat ředitele v odborných záležitostech. **V rámci Ústavu musí dojít k rozdělení kompetencí pro vědecko-výzkumné (první náměstek) a ekonomické záležitosti (ekonomický náměstek).**

Ředitel odboru, mezičlánek mezi vedoucími oddělení a prvním náměstkem, musí efektivně vstupovat do soustavy čtyřstupňového řízení a aktivně se podílet na utváření koncepce a směřování instituce. Ředitel odboru rovněž koordinuje činnost pracovních týmů a úzce kooperuje s prvním náměstkem při vytváření stabilního vědeckého zázemí pro pracovníky Ústavu. **Náplň funkce ředitele odboru bude odrážet nově strukturovaná oddělení (viz Obr. 1).** Při řízení ústavu, odborů a oddělení budou uplatňována pravidla supervize a projektového řízení.

Detailní struktura/obsazení jednotlivých oddělení bude upřesněna na základě výsledku analýzy dosavadního uspořádání s předpokladem platnosti nového organizačního schématu od ledna 2023. **Vše bude plánováno na půdorysu stávajícího personálu, bez omezení jejich počtu.**

Ředitel přímo řídí svůj sekretariát, právníka a interního auditora. Velký důraz, s ohledem na mezinárodní situaci, by měl být kladen na kybernetickou bezpečnost instituce.



Obr. 1: Inovovaný návrh struktury Ústavu pro studium totalitních režimů

Návrh změn bude Radě Ústavu předložen do několika měsíců po nástupu do funkce. Usnesení Rady budou respektována a uvedena v platnost. Je prokazatelné, že dosavadní vedení v mnoha případech odmítalo stanoviska Rady Ústavu jako zasahování do svých pravomocí. Zároveň je zřejmé, že vedení musí společně s Radou usilovat o stabilizaci situace na Ústavu a vzájemně spolupracovat ve snaze získat vhodnou budovu a zajistit kvalitní naplňování zákonem stanovené role Ústavu.

Pyramidové, autoritativní řízení Ústavu vedlo k byrokratizaci, která dosáhla nebývalých rozměrů. Bez nadsázky lze konstatovat, že pro každou

činnost a druh výstupu dnes existuje směrnice či administrativní pokyn. S touto byrokratizací souvisely i zvýšené postihy odborných a jiných pracovníků. Tato praxe se stala nejen lidsky neúnosnou, ale zejména z hlediska řízení instituce kontraproduktivní. Na základě byrokratizace vznikl systém permanentního sankcionování zaměstnanců.

„Mechanické“ hodnocení činnosti zaměstnanců není jediným kritériem, nehledě na skutečnost, že odborný pracovník musí v rámci svého projektu každý třetí rok odevzdat původní (nikoliv kompilační) monografii, musí se věnovat dílčí, nicméně důležité vedlejší činnosti (publikovat studie, vystupovat na konferencích, věnovat se vysokoškolské výuce atd.), a nadto, půl roku před koncem projektu, vypracovat detailně projekt nový.

Je proto nezbytné **přejít** od autoritářské formy řízení prostřednictvím příkazů, směrnic a nařízení **k vedení organizace na základě informací a kooperace a posílit formu řízení vycházející ze znalostí a odpovědnosti**. Každá organizace je především institucí sociální, a proto musí existovat i sociální odpovědnost managementu.

S přebujelou byrokratizací souvisí i personální audit. Je nezbytně nutné znát skutečnou náplň práce všech zaměstnanců.

2. Personální politika

Transparentní personální politika je základem efektivního fungování každé instituce. **Na prvním místě musí skončit pyramidové, autoritativní řízení Ústavu. Je třeba nastavit kooperativní model řízení.** Vedení musí lépe spolupracovat a komunikovat jak s jednotlivými vedoucími oddělení, tak s dalšími spolupracovníky, a musí naslouchat i odborovým organizacím, které zastupují zaměstnance.

Personální zázemí a finanční prostředky umožňují práci na projektech stojících mimo možnosti soukromých badatelů. Odborní pracovníci musí mnohem více využívat nepřeberné množství archiválií, které jim nabízí

domovský Archiv bezpečnostních složek. Personální zajištění badatelských činností je dostatečné.

Týmová práce je prioritou, bez níž nelze do budoucna dosáhnout kvalitních výstupů, toho si musí být vědom každý zaměstnanec. Nově jmenovaní náměstci jakožto vedoucí pracovníci ve smyslu zákona mají odpovědnost vůči podřízeným a společně s ředitelem pracují na personální politice. S transparentností personální politiky souvisí i otevřenost personálních výběrových řízení na místa vedoucích pracovníků, která nesmí diskriminovat uchazeče působící mimo Ústav.

Nové vedení nebude v žádném případě tolerovat šikanu zaměstnanců, pro niž se vžily anglické pojmy bossing a mobbing. Každý si musí být vědom toho, že nevhodné, stresující pracovní prostředí přináší závažné zdravotní i psychické problémy, které se přenášejí i do soukromého života. Vedoucí pracovníci nesmí svého postavení zneužívat k tomu, aby vytvářeli nepříjemnou a ponižující atmosféru, zadávali nesplnitelné úkoly a úmyslně a účelově devalvovali pracovní výsledky svých podřízených. **Budou nastaveny principy, jak předcházet těmto negativním jevům:**

- musí skončit autoritativní, pyramidový styl řízení, kdy jeden člověk má tendenci ovlivňovat vše;
- musí být nastaven kooperativní styl řízení;
- je třeba posílit neformální horizontální vazby na všech úrovních (nadřízení spolupracují se svými podřízenými);
- nikdo nesmí být šikanován na základě anonymního udání (při dodržení zásad whistleblowingu a ochrany oznamovatelů korupce či jiného nezákonného jednání);
- musí být nastaveny procesy a transparentnost jednání: vedení nesmí přijmout žádné sankce vůči zaměstnanci, aniž by ho předtím řádně informovalo, proč tak činí, v opačném případě se jedná o praktiky režimů, které má Ústav ze zákona zkoumat;
- vedení – včetně vedoucích pracovníků – musí ovládat princip delegování práce;

- je nutné zajistit náležitou informovanost zaměstnanců jak o jejich práci, tak o celkovém směřování instituce;
- zaměstnanci musí mít právo vyjádřit své názory a stížnosti;
- každý zaměstnanec musí vědět, na základě čeho proběhlo zhodnocení výsledků jeho činnosti;
- musí se konat pravidelná setkání, na nichž proběhne výměna názorů.

Na základě výše uvedeného dojde ke změně současného autoritářského stylu řízení na potřebný styl kooperativní – tedy demokratický. Je třeba rozvíjet a upevňovat elementární lidskou důvěru, neboť většina odborných pracovníků vykonává svou práci proto, že v ní nachází hlubší smysl.

3. Ekonomický výhled

Ústav je organizační složkou státu. **Činnost Ústavu je hrazena ze samostatné kapitoly státního rozpočtu.** Do doby schválení zákona o státním rozpočtu na rok 2022 lze pouze předpokládat čerpání prostředků podle skutečností z roku 2021. Zpráva interního auditora za rok 2021 není k dispozici. Bez vyřešení otázek spojených s budovou by byl výhled ryze spekulativní, stejně jako hypotézy o úsporách. Konkretizovat lze tuto oblast při jednání o rozpočtu na rok 2023. Omezení některých provozních nákladů nevyrovná potřeby dosud podfinancovaných investic. Budoucí závazky vyplývající z uzavřených smluvních vztahů je nutné kontrolovat průběžně. Veškeré platné závazky spojené s devastovanou budovou je nezbytné prověřit pečlivým auditem.

Ústav má ze zákona interního auditora, jehož činnost je nezbytná ve smyslu vyhodnocení dosavadního finančního řízení a navržení případných změn. Z hlediska hospodárnosti a účelnosti vynakládání veřejných prostředků bude nutné, aby nový management i v rámci ekonomického výhledu nejdříve

nastavil vnitřní kontrolní mechanismy, tak aby nedocházelo k nehospodárnému vydávání prostředků ze státního rozpočtu, ke zkreslování výsledků hospodaření a k porušování rozpočtové kázně.

Mimořádný interní finanční audit je nezbytným krokem jak z hlediska budoucích požadavků na kapitolu 355 státního rozpočtu, tak ve smyslu očekávaného verdiktu Finančního úřadu, zvláště ve světle veřejně dostupné **nepříznivé kontrolní zprávy Ministerstva financí týkající se kontroly hospodaření Ústavu za roky 2018–2019 (dokument č. j. MF-27648/2020/1707-8), a to včetně jeho Dodatku č. 1 (dokument č. j. MF-27648/2020/1707-17). Kontrolní zpráva Ministerstva financí konkretizovala fatální pochybení současného vedení** během „rekonstrukce“ budovy v Siwiewcově ulici a dále upozornila například na nevhodně uzavřené smlouvy a neúplnou inventarizaci.

Ústav má přidělenou samostatnou kapitolu státního rozpočtu, z čehož **vyplývá, že granty mají být bonusem, nikoliv alfou a omegou jeho činnosti** (pro ilustraci uvádím, že za rok 2020 získaly grantovou podporu 4 výzkumné projekty, přičemž počet projektů podle Výroční zprávy za rok 2020 činí 45/47). Současná nadměrná snaha o získávání externích finančních prostředků (model, kdy je vyžadováno, aby každý odborný pracovník povinně podal grantovou žádost), může ve svém důsledku vést k závislosti na grantovém financování a ke ztrátě finanční stability, kterou Ústavu zajišťuje jeho rozpočtová kapitola. Není náhodou, že mnohé fakulty dnes intenzivně volají po stabilním institucionálním financování z veřejných zdrojů.

4. Vědecko-výzkumná činnost, popularizační, vzdělávací a ediční činnost

Zákon Ústavu ukládá, aby zkoumal činnosti zločinných organizací založených na komunistické a nacistické ideologii, které v letech 1938–1945

a 1948–1989 prosazovaly potlačování lidských práv a odmítaly principy demokratického státu. **Ústav je, obdobně jako Vojenský historický ústav, specializovaná výzkumná instituce, která se musí řídit zákonem definujícím jeho poslání a činnost.**

Týmová práce a syntézy velkých celků jsou prioritou. Hlavní problém spočívá v současné roztříštěnosti do mnoha drobných výstupů. Na tématech musí pracovat týmy odborníků, nikoli každý sám ze sebe na svém malém projektu. Musí dojít k propojení činnosti jednotlivých oddělení, založenému na interdisciplinaritě. Žádné oddělení by nemělo být ostrovem samým o sobě.

Badatelská oddělení musí mít logickou strukturu a s tím související náplň práce. **Současné organizační schéma představuje nelogický a nefunkční slepenec. Je nutné obnovit oddělení války (jak ostatně požaduje i zákon č. 181/2007 Sb.), stejně jako vytvořit oddělení, která se budou systematicky zabývat represí a odporem vůči komunistické diktatuře v letech 1948–1989.** Není únosné ani možné, aby se pracovníci oddělení za celý rok ani jednou nesešli a nevěděli nic o tom, kam by jejich oddělení mělo směřovat, nemluvě o tom, že od vedení postrádají elementární informace ohledně fungování/směrování instituce jako celku: výroční zprávy nemohou nahradit elementární diskuze.

Současná podoba výzkumu, respektive nastavené projektové řízení, je neefektivní a plné byrokratických překážek. Na podobě projektového řízení se podepsala skutečnost, že vzniklo bez reálné znalosti provozování historikova řemesla. **Je neúnosné, aby na Ústavu existovalo 45/47 (!) rozličných výzkumných projektů (podle Výroční zprávy za rok 2020),** a to od církevní architektury přes protesty průmyslového dělnictva až po jugoslávskou komunitu v Československu za normalizace či projekt Muzea dělnického hnutí v 21. století. Stejně tak není možné, aby hlavním výstupem projektu byla disertační/magisterská práce, která v podstatě vznikla na jiném pracovišti. Co

se týče 3. odboje, je zapotřebí zrychlit práci na odborných stanoviscích ze strany Ústavu. Není možné, aby se dodací doba pohybovala v řádu let, což následně představuje problém nejen pro Ministerstvo obrany, ale též pro Etickou komisi České republiky pro ocenění účastníků odboje a odporu proti komunismu.

Ústav by měl poskytovat služby veřejnosti – a stejně jako ostatní postkomunistické, zahraniční paměťové instituce (například slovenský Ústav paměti národa, který mapuje cca deset klíčových oblastí) **se musí soustředit na zásadní témata, z nichž vzejdou relevantní výstupy.**

Za důležité považuji následující projekty Ústavu:

- Dějiny holocaustu a pronásledování českého obyvatelstva za 2. světové války
- Dějiny československého zahraničního odboje za 2. světové války
- Dějiny československého domácího odboje za 2. světové války
- Dějiny represivního nacistického aparátu v tzv. protektorátu Čechy a Morava
- Čechoslováci v gulagu
- Pronásledování církví za nacismu a komunismu
- Dějiny vězeňství
- Dějiny KSČ
- Dějiny bezpečnostního aparátu (Státní bezpečnost, Veřejná bezpečnost, Vojenská kontrarozvědka, Pohraniční stráž)
- Kolektivizace venkova
- Dějiny normalizace
- Dějiny protikomunistického odboje (včetně aktivit československého exilu zaměřených na oslabení komunistického režimu)

Nabízí se otázka, zda by Ústav opět neměl vejít v jednání s Národním archivem ohledně projektu, jehož cílem by bylo vytvoření kartotéky členů Komunistické strany Československa v období let 1921–1989.

Pokud se Ústavu podaří zajistit důstojné zázemí, považuji za důležité, aby v jeho prostorách došlo ke **zřízení stálé expozice reflektující období nacistické a komunistické diktatury, včetně pořádání výstav nejen k rozličným výročím.**

Ke zvážení dávám koncept stálého projektu, který by zajisté zvýšil prestiž a renomé instituce: navrhuji, aby bylo při Knihovně Jána Langoše zřízeno **Centrum pro československé válečné dopisy a deníky**, které by se nemuselo omezovat výhradně na dobu výzkumu uloženou Ústavu zákonem, ale shromažďovalo by dopisy a deníky vojáků a vojaček od Velké války přes 2. světovou válku, Indočínu či Vietnam až po Afghánistán. Písemnosti takového charakteru mají mimořádnou výpovědní hodnotu a jsou cenným autentickým materiálem pro badatele i laické zájemce. Citlivě a pečlivě editované deníky a dopisy z válečných konfliktů se těší velkému zájmu jak široké, tak odborné veřejnosti, a kupříkladu ve Spojených státech náleží podobné počiny mezi knižní bestsellery.

Z velkých projektů musí vzejít skutečné syntézy společně s řadou menších studií, včetně edic zásadních dokumentů k danému tématu či elektronické databáze příslušníků represivní nacistické a komunistické mašinérie. **Za důležité považuji restartování projektu 677 českých vlastenců popravených v berlínské věznici Plötzensee, který byl na Ústavu zahájen již v počátcích jeho existence.** Projekt mapující historii Státní bezpečnosti lze rozdělit na několik chronologicky navazujících výstupů/dílů (I. dějiny StB v 50. letech, II. dějiny StB v 60. letech, III. dějiny StB za normalizace v letech 1969–1989). Obdobně lze přistupovat k historii kolektivizace, která probíhala jinak v 50. letech a zcela odlišnou podobu i zázemí měla v 70. a 80. letech 20. století. Dějiny normalizace musí reflektovat jak historii tehdejší nomenklatury (nejen Komunistické strany Československa, ale i Socialistického svazu mládeže, který v době tzv. přestavby sehrál důležitou roli v oblasti kulturních aktivit), tak historii disentu, včetně masových demonstrací na konci 80. let. Pokud se jedná o disent, nelze se soustředit pouze na Chartu 77 či underground, ale je zapotřebí věnovat pozornost celé tehdejší paralelní polis

jak z počátku, tak z konce normalizace (v současnosti se Ústav extenzivně zaměřuje na výzkum tzv. komunistické každodennosti). Obdobně nelze z normalizačního období vytěsnit kulturu (oficiální i neoficiální).

Prakticky do všech projektů je možné zapojit **oddělení vzdělávání**, které již vydalo celou řadu metodických pomůcek pro pedagogy (kupříkladu z oblasti mediálně tolik frekventovaného třetího odboje). Popularizační a vzdělávací činnosti se Ústav ostatně věnuje již mnoho let a dosáhl v ní mnoha úspěchů. Oddělení vzdělávání dlouhodobě produkuje kvalitní výstupy, a to i díky stabilní personální situaci – oddělení bylo jedním z mála, která přečkala mohutnou fluktuaci pracovníků v letech 2013 a 2014, stejně jako nedávné organizační změny schématu Ústavu.

Personální zázemí a finanční prostředky umožňují práci na projektech, které nejsou v možnostech soukromých badatelů. Je nutné opětovně zdůraznit, že odborní pracovníci musí mnohem více využívat nepřeberné množství archiválií, které jim poskytuje domovský Archiv.

Bylo by samozřejmě kontraproduktivní, aby naráz skončily všechny stávající projekty, z nichž mnohé navíc mohou i nadále fungovat v rámci výše uvedených zastřešujících projektů. **Nad každým projektem je nutné se sejit a zhodnotit, zda naplňuje hlediska zákona č. 181/2007 Sb., a to i s ohledem na jeho aktuální stav. Projekty nacházející se před finalizací musí být řádně dokončeny.**

S novými projekty, stejně jako dílčími výstupy, vyvstává nezbytná otázka jejich časového rozložení. Stejně jako není rozumné mechanicky vymezovat projekty na tři čtyři roky, není ani rozumná jejich časově „neomezená“ existence, nepřinášející hmatatelné výsledky. **Velké projekty mohou fungovat po celou dobu existence Ústavu, pokud se podaří zajistit jejich nastavení a stabilní pracovní obsazení.** Oproti tomu dílčí monografické výstupy, vycházející z daných projektů, by neměly překročit délku čtyř let, zvláště pokud se nebude jednat o dílo jednotlivce, ale autorského týmu. Je

nutné si uvědomit, že každý projekt se nachází v jiné fázi rozpracovanosti, související i s dosavadním stavem poznání a pokrytím archivními materiály, obzvlášť jedná-li se o přírůstkovou materii, tedy nezpracované archivní fondy.

Záleží na vedoucích pracovnících a také na vedení ústavu, aby se ke každému projektu přistupovalo individuálně, ale stejně aby tak pro jednotlivé týmy platily rovné podmínky. Rovněž by měla fungovat elementární lidská důvěra. Je obecně známo, že většina odborných pracovníků nedělá svoji práci kvůli platu, nýbrž proto, že v ní našli smysl.

Stejně jako projekty musí být i ediční činnost posuzována z hlediska naplňování zákona č. 181/2007 Sb. Na prvním místě je nutné upravit kontrolní mechanismy, a to na základě pochybení zjištěných kontrolou Ministerstva financí, které uvedlo, že: „Nesprávným postupem Ústavu nebylo zamezeno riziku nehospodárnosti, neefektivnosti a neúčelnosti při nakládání s publikacemi zhotovenými v rámci jeho činnosti.“ V kontextu současné ekonomické situace v České republice, ale i specificky v Ústavu bude úkolem nového vedení na základě ekonomické rozvahy rozhodnout, zda má Ústav plnit roli externího nakladatele, kdy vydává cizí práce, a zda se opravdu musí tisknout „vše“, včetně rozličných katalogů, brožur či sborníků, anebo zda pečlivě vybírat, co by bylo vhodnější umístit online na ústavní web, s čímž souvisí i otázka vydávání e-knih.

Ediční činnost je úzce spojena s přehodnocením současných i budoucích projektů, mělo by nicméně dojít k vytvoření edičních řad, které by výrazněji reflektovaly produkci Ústavu. **Pokud jde o praktický provoz edičního oddělení, jeho hlavní problém spočívá v naprostém poddimenzování stavu jazykových redaktorů,** kvůli čemuž dochází ke značné časové prodlevě od odevzdání rukopisu do jeho vydání. Kdyby valná část titulů nevycházela v koedici s renomovanými nakladatelstvími (Academia, Argo, Karolinum a další), mnoho titulů by vyšlo s ještě větším zpožděním. Navýšení počtu jazykových redaktorů je nezbytnou prioritou pro pružnější vydávání vlastních titulů.

Komparace výsledků Ústavu s univerzitními a akademickými pracovišti postrádá smysl, jelikož s jistou nadsázkou srovnává nesrovnatelné. Relevantním hodnocením odborné činnosti je audit (evaluace), který však musí vycházet z jasně stanovených kritérií, tak jak o nich kupříkladu psal v roce 2019 profesor Aviezer Tucker ve svém dopise adresovaném Senátu PČR.

5. Digitalizace

Zákon ukládá, aby Ústav převedl převzaté dokumenty bez zbytečného odkladu do elektronické podoby. Převzaté dokumenty ovšem zahrnují jak badatelsky zajímavé, klíčové archivní materiály, tak fondy dopravního Inspektorátu Veřejné bezpečnosti či stovky tabulek týkajících se odevzdání služební zbraně. V rámci systematické digitalizace je nutné určit priority a zdravý poměr přínosů a časové náročnosti.

Je nutné stanovit alespoň rámcové termíny dokončení digitalizace jednotlivých archivních fondů a sbírek, tak aby veřejnost získala reálnou představu o její finalizaci. Ústav na základě dohod digitalizuje i akvizice, přestože stále není hotová digitalizace nezpracovaných dokumentů z Archivu. V elektronické badatelně převažují mikrofiše, ale není doplňována o nově digitalizované dokumenty. Digitalizované dokumenty by měly být zájemcům zpřístupněny dálkově, nikoliv aby zejména mimopražští badatelé museli cestovat do pražské badatelny, kde jim je fyzicky předáno DVD s již zdigitalizovanými dokumenty.

Konkrétní upotřebení digitalizace v praxi:

Projekty a činnost Ústavu: je třeba vytvořit systém, který by v co nejširší míře zpřístupnil dokumenty v digitalizované podobě. Odborní pracovníci Ústavu jsou obeznámeni s jednotlivými fondy a dokážou dohledat množství důležitých, zajímavých a široce využitelných dokumentů.

Fyzičtí badatelé: každé archivní oddělení je schopno poměrně rychle vypracovat přehled badatelsky nejvyužívanějších archiválií od jednotlivin až po fondy – a právě na ty by měla cílit digitalizace a e-badatelna. Jednalo by se jednoznačně o službu veřejnosti, přičemž řádné doplňování metadat je nezbytnou podmínkou, související s vyhledáváním prostřednictvím e-badatelny.

Agenda III. odboje: veškeré materiály je nutné důsledně odesílat na řádnou digitalizaci do ABS, aby se poté mohly přidat ke stanoviskům a současně byly vždy dohledatelné.

6. Archiv bezpečnostních složek

Podle zákona č. 181/2007 Sb., je Archiv bezpečnostních složek správní úřad, který je přímo řízený Ústavem a účetní jednotkou, která je součástí rozpočtové kapitoly Ústavu a počínaje 1. lednem 2030 se má stát součástí Národního archivu.

Obdobně jako Ústav musí i Archiv bezpečnostních složek při své činnosti vycházet ze zákona, tj. zpřístupňovat a zveřejňovat dokumenty a archiválie týkající se bezpečnostních složek podle zákona o zpřístupnění svazků vzniklých činností bývalé Státní bezpečnosti a podle zákona o archivnictví a spisové službě, zabezpečovat přístup k dokumentům a archiváliím náležejícím do jeho péče a poskytovat nezbytnou pomoc a informace státním orgánům příslušným k bezpečnostnímu řízení, popřípadě k šetření podle zákona o ochraně utajovaných informací, zpravodajským službám České republiky k plnění jejich úkolů a orgánům činným v trestním řízení pro účely trestního řízení.

Zaměstnanci ABS bezpochyby poskytují fundované a vstřícné badatelské zázemí. Je nutné mít na zřeteli, že ABS je do jisté míry samostatnou institucí v rámci Ústavu a jeho zaměstnanci zpravidla podléhají

služebnímu zákonu. **Objektivním problémem je však nejen zpomalení digitalizace, ale i stále nezpracovaná přírůstková materie například z provenience Státní a Veřejné bezpečnosti**, s čímž úzce souvisí také tvorba inventářů, bez nichž se historik nemůže při svém výzkumu obejít.

E-badatelna: je třeba vypracovat metodiku, která zajistí uživatelskou vstřícnost k potřebám (nejen) externích badatelů. Tedy nejen vkládání celých digitalizovaných fondů, ale také jednotlivin s odpovídajícími metadaty, které zůstanou trvale elektronicky přístupné, a to i široké veřejnosti (v e-badatelně např. zcela chybí vyšetřovací materiály). E-badatelna tak v případě již digitalizovaných archiválií částečně nahradí fyzické návštěvy badatelny, což je budoucnost fungování archivů v 21. století.

Zpracování přírůstků: ABS by se měl zaměřit na prioritní průzkum a následnou inventarizaci nezpracovaných archivních materiálů. Archivní zpracování přírůstků, jejich zařazení do fondů a zpracování/zpracování do příslušných archivních pomůcek musí proběhnout co nejrychleji. Případně je vhodné urychlené zpracování detailního přehledu, z něhož bude jasné, s čím může badatel při svém archivním výzkumu počítat, aby nebyl po rozbalení balíků překvapen jejich obsahem.

Je nutné stanovit konečný termín pro zpracování svěřených archivních fondů a sbírek, což byl (vedle digitalizace) jeden z hlavních důvodů ke vzniku ABS.

Archiv bezpečnostních složek by jistě potřeboval vhodnější prostory k uložení svých cca 18 km archiválií. V současnosti obývá nevyhovující budovy, což se odráží i v neutěšeném zázemí pro badatele, jež neodpovídá podmínkám 21. století.

Koncepce pro ostatní oblasti činnosti Ústavu

Diskuze o totalitarismu a mezinárodní spolupráce

Ústav by se měl více angažovat nejen v odborné, ale i ve veřejné diskuzi o totalitarismu. Jak prohlásil **T. G. Masaryk**, „česká otázka nesmí býti vnímána izolovaně“. S tím úzce souvisí také **spolupráce se zahraničními ústavy**, jako jsou například United States Holocaust Memorial Museum, Yad Vashem, polský Institut národní paměti, Ústav paměti národa a další, stejně jako s domácími paměťovými institucemi a organizacemi, jako jsou Památník Terežín, Židovské muzeum v Praze, Muzeum romské kultury, Libri Prohibiti, Post Bellum, Knihovna Václava Havla, Památník tří odbojů, Člověk v tísni a jiné. **Ústav by měl opětovně vstoupit do Platformy evropské paměti a svědomí**, kterou tvoří 20 zakládajících členů z 12 členských států Evropské unie. Tuto instituci Ústav pomáhal založit, ale v únoru 2014 z ní vystoupil. Je třeba dále na různých úrovních prohlubovat spolupráci se základními, středními i vysokými školami.

Intenzivnější formy spolupráce, zvláště s ohledem na naplňování zákona o účastnících 3. odboje, nabízí Odbor pro válečné veterány Ministerstva obrany. Široké možnosti při pořádání výstav či konferencí skýtá nedávno založené Muzeum paměti XX. století. Inspiraci nabízí i festival dokumentárních filmů Nezlomní a obětovaní, jehož druhý ročník proběhl v roce 2021, přičemž se jedná o inspiraci velkolepým polským festivalem dokumentárních filmů NNW v Gdyni. Příležitostí by byla rovněž participace na mezinárodním festivalu Mene Tekel.

Šanci na opětovné zviditelnění Ústavu nabízí letošní předsednictví České republiky Radě Evropské unie. **Navrhují, aby se pod záštitou vlády na podzim roku 2022 uskutečnila mezinárodní konference věnovaná genezi a vývoji totalitarismu ve 20. a 21. století**, a to kupříkladu v reprezentativních prostorech Senátu Parlamentu České republiky. Inspirací nám může být konference, kterou v březnu 1953 uspořádala Americká

akademie umění a věd v Bostonu; vystoupili na ní přední historici, politologové či filozofové a na dlouhý čas definovala dominantní pojetí totalitarismu.

Ústav by měl v daleko větší míře spolupracovat s oběma komorami Parlamentu ČR při pořádání výstav a prezentací k významným výročím, a to vzhledem k tomu, že pro tento účel disponuje samostatným oddělením. Ke zvážení je také výraznější propojení a spolupráce včetně společných projektů, přinejmenším v rámci zemí V4.

Odborné časopisy Ústavu

Stávající podoba *Securitas Imperii*, kterou současné vedení prosadilo navzdory bývalé redakční radě (složené z předních domácích a zahraničních historiků), **je neudržitelná. Postrádá smysl, aby měl časopis dva šéfredaktory a jeho náplň směřovala mimo zákonné poslání Ústavu.** Stávající vedení prosadilo – již před rozsáhlou personální obměnou v *Securitas Imperii* a opět v rozporu s názorem redakční rady –, aby jedno číslo bylo vždy v anglickém jazyce a bylo pokud možno monotematické (na argument fundovaných odborníků, že témat z českých dějin, která by mohla rezonovat v anglosaském prostředí, je jen nemnoho, nebyl brán žádný ohled). Výsledkem je propad odbytu (čtenosti) u domácího publika, kam má (podle zákona) časopis zejména cílit, a navíc se (bývalá) redakční rada nikdy nedozvěděla, jaký dopad anglickojazyčné vydání mělo, respektive kolik výtisků směřovalo do anglosaského prostředí. *Securitas Imperii* nemůže suplovat činnost speciálních periodik zaměřených například na gender studies, jak se snažilo prosadit vedení Ústavu. Jeho hlavní náplň musí vycházet ze zákona, ostatně témata z období nacismu i komunismu nevyklučují ani gender, ba právě naopak.

Ani **časopis *Paměť a dějiny*** nemá suplovat existující časopisy (například *Dějiny a současnost*), ale měl by prezentovat především výsledky výzkumu zaměstnanců Ústavu. Odstranění poznámkového aparátu v časopisu *Paměť*

a dějiny by bylo zcela neadekvátní – zejména v instituci, která je založená na poznání historických pramenů.

Prezentace výsledků Ústavu v anglosaském prostředí lze docílit jiným způsobem než jedním monotematickým číslem *Securitas Imperii* publikovaným v angličtině. **Dříve se kupříkladu vydávalo speciální číslo časopisu *Behind the Iron Curtain***, které přinášelo výběr nejlepších textů jak ze *Securitas Imperii*, tak z časopisu *Paměť a dějiny*, a mohlo by být rozšířeno i o významné práce z Ústavu v podobě krátkých esejů nebo textů.

Vědecká rada

Vědecká rada je poradním orgánem ředitele, čemuž musí odpovídat i její personální složení zahrnující jak domácí, tak zahraniční odborníky. **Vědecká rada nebude zasahovat do pracovněprávních či personálních záležitostí**, neboť to je v přímém rozporu jak s interními předpisy, tak se zákoníkem práce. Koncepte personálního obsazení Vědecké rady bude předložena do dvou měsíců po nástupu do funkce, částečně již s návrhy na jmenování některých konkrétních osob. Předpoklad jmenování celé Vědecké rady je pět měsíců od nástupu. Nabízí se oslovit všechny obdobné instituce v rámci bývalých sovětských satelitů se žádostí nového vedení Ústavu o spolupráci, což se může týkat nejenom delegování do Vědecké rady.

Závěr: Krátkodobý a dlouhodobý výhled rozvoje Ústavu pro studium totalitních režimů

Podle předpokladu má nově jmenovaný ředitel nastoupit k 1. květnu 2022. V této době bude současným vedením vyhotoven a Radou schválen Plán činnosti na rok 2022 a Senátu PČR bude předložena i Výroční zpráva za rok 2021 a dle všech předpokladů skončí rozpočtové provizorium plánu hospodaření ke konci března 2022.

Z krátkodobého hlediska bude nezbytné se v rozvoji Ústavu soustředit na následující oblasti:

- zavést efektivní metody řízení instituce založené na decentralizaci a diverzitě
- vypracovat nové organizační schéma
- získat do konce roku 2022 nové pracovní zázemí
- provést finanční a personální audit
- vytvořit nová oddělení
- vytvořit odborné týmy, které se budou věnovat novým projektům
- vytvořit plán činnosti beroucí v potaz nejen následující rok

Jelikož je mandát nově jmenovaného ředitele vymezen čtyřletým obdobím, z výše uvedeného je zřejmé, že překlenovací období zabere minimálně zbytek roku 2022, pravděpodobně i první polovinu roku následujícího. Realisticky lze očekávat, že nová koncepce, respektive nové projekty se viditelněji projeví v letech 2024 a 2025. Vzhledem ke stanovené délce funkčního období se domnívám, že pro nové vedení bude hlavní výzvou realizace výše uvedených bodů.

Pokud se jedná o dlouhodobý výhled rozvoje Ústavu pro studium totalitních režimů, mým cílem je vytvořit stabilní pracovní prostředí, tak aby zaměstnanci měli optimální podmínky ke své činnosti bez ohledu na to, kdo bude právě stát v čele instituce, a stejně tak vytvořit stabilní projektové zázemí, které bude nosné v dlouhodobém horizontu fungování instituce.

Vedení musí aktivně vytvářet takové pracovní prostředí, v němž se budou zaměstnanci podílet na smysluplné činnosti, jejíž výsledky budou – v kladném významu ovšem – rezonovat jak u široké, tak odborné veřejnosti, aby se mohly stát předním zdrojem poznatků pro budoucí generace.

Ústav pro studium totalitních režimů má silné personální i finanční zázemí. Nic nebrání tomu, aby dlouhodobě plnil svou nezastupitelnou roli v oblasti výzkumu represe a odporu vůči nacistickému a komunistickému režimu, zvláště pokud se novému vedení podaří zajistit zaměstnancům důstojné pracovní zázemí, tedy novou budovu, a především pokud jim bude oporou v každé situaci.

Spolehlivé zázemí umožní naplno využít potenciál všech odborných zaměstnanců a dá se reálně předpokládat, že dlouhodobá stabilita přiláká také další excelentní historičky a historiky.

V Praze dne 27. ledna 2022

doc. PhDr. Ladislav Kudrna, Ph.D.