

**UNIVERZITA KARLOVA, FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD,
KATEDRA VEŘEJNÉ A SOCIÁLNÍ POLITIKY**

**Selhání implementace státní kulturní politiky na příkladu
projektu stavby nové budovy Národní knihovny**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucia Petříková, květen 2011

Autorka práce: Lucia Petříková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kohoutek

Rok obhajoby: 2011

Bibliografický záznam

PETŘÍKOVÁ, Lucia. *Selhání implementace státní kulturní politiky na příkladu projektu stavby nové budovy Národní knihovny*. Praha, 2011. 126 stran. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Jan Kohoutek.

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na veřejně politický problém kulturní politiky, a to na případ implementace stavby nové budovy Národní knihovny v Praze. Ve formě případové studie autorka zkoumá události a aktéry veřejné politiky, které sehráli v roli při implementaci případu. Události a aktéři jsou analyzovány, za účelem identifikace bodu implementačního deficitu a jeho hlavních příčin.

Cílem práce je podat komplexní obraz o případu, včetně všech podrobností, které mohly ovlivnit úspěch implementace, a identifikovat hlavní aktéry, kteří největší měrou přispěli k selhání realizace této stavby. Také se autorka pokouší odhalit hodnoty a skryté motivace aktérů v jejich jednání.

Diplomová práce je rozdělena do tří kapitol. Úvodní kapitola shrnuje vybraná teoretická východiska o veřejné politice a implementaci. Autorka uvádí různé přístupy k tvorbě veřejné politiky, dimenzích, ve kterých se realizuje, a uvádí několik teoretických modelů. Důležitou částí první kapitoly jsou teoretické poznatky o analýze implementace. Jsou představeny tři různé přístupy k analýze implementace, podle počátečního bodu zkoumání. Druhá kapitola se zaměřuje na kulturu a kulturní politiku. Třetí kapitola tvoří podrobnou analýzu událostí případu a analýzu aktérů, do něho vstupujících.

V závěru práce jsou shrnuty zjištěné příčiny selhání implementace (vnitřní i vnější faktory) a uvedeny doporučení pro budoucí implementaci podobných kulturních projektů.

Abstract

The thesis focuses on a chosen public policy issue, as a part of cultural policy, namely on an implementation of a project of new building of National library of Czech Republic in Prague, arisen from an international architecture competition. This thesis has a form of a case study paper and investigates all relevant events and circumstances of the case, as well as interested stakeholders. They were characterised to disclose their possible role in implementation deficit, which occurred in the case. The aim of this thesis is to provide complex insight into the case, to find the point of implementation deficit in the process and to identify the values and hidden motivations of stakeholders.

The thesis is divided into three chapters. In the first chapter, there is a summary of theoretical knowledge about public policy and implementation process and its analysis. The author describes three possible approaches to implementation analysis. Second chapter focuses on culture and its specifics, in the forming of culture policy. The third chapter is a complete analysis of the case, including event analysis and stakeholder analysis.

In the conclusion, the author sums up the identified causes of implementation deficit and gives recommendations for possible future implementation of a similar cultural project.

Klíčová slova

implementace, kulturní politika, projekt stavby nové budovy Národní knihovny, Jan Kaplický, analýza událostí, analýza aktérů, implementační deficit

Key words

implementation, cultural policy project, new building of National library of the Czech Republic, Jan Kaplický, event. analysis, stakeholders analysis, implementation deficit

Rozsah práce

Rozsah diplomové práce je 248 927 znaků s mezerami, bez anotace a příloh.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze, dne

Lucia Petříková

OBSAH

Úvod	5
Specifika analyzovaného případu – nová Národní knihovna	6
Hypotézy	7
1. Teoretická východiska	8
1.1. Veřejná politika jako proces a systém.....	8
1.2. Teorie politického cyklu	9
1.3. Přístupy k tvorbě politických rozhodnutí	12
1.4. Dimenze politiky.....	13
1.5. Teorie politických sítí	14
1.6. Teorie implementace	16
1.6.1. Jak správně implementovat?	17
1.6.2. Implementační deficit	19
1.6.3. Přístupy k analýze implementačního procesu	19
1.6.4. Aktéři v prostředí implementace	26
1.6.5. Vlastnosti veřejně politického problému	26
2. Kultura a kulturní politika	27
2.1. Kulturní politika.....	29
2.1.1. Státní kulturní politika.....	30
2.1.2. Kulturní politika hl. města Prahy.....	34
2.1.3. Strategické priority Národní knihovny	36
3. Analýza implementace případu	37
3.1. Koncepce nové budovy NK ČR	38

3.2.	Analýza událostí případu	41
3.2.1.	Příprava a schválení investičního záměru (2004 – 2006)	42
3.2.2.	Kroky vedoucí k realizaci záměru (2006 – 2007)	44
3.2.3.	Řešení problémů a ukončení implementace (2007-2009)	62
3.3.	Analýza aktérů implementace	77
3.3.1.	Stručná mediální analýza	78
3.3.2.	Identifikace aktérů	80
3.3.3.	SÍŤ 1	82
	Ředitel Národní knihovny Vlastimil Ježek	82
	Další aktéři sítě 1 – Jan Kaplický, Eva Jiřičná, Petr Bílek, Václav Havel	87
3.3.4.	SÍŤ 2	89
	Ministerstvo kultury	89
	Vláda	92
3.3.5.	SÍŤ 3	93
	Rada hl. města Prahy	93
	Zastupitelstvo	95
	URM	96
3.3.6.	SÍŤ 4	97
	Prezident Václav Klaus	97
	Milan Knížák	98
	Pavel Bém a pražská ODS	100
3.3.7.	SÍŤ 5	102
	Aktéři občanské sféry	102
	Jiní souhlasní aktéři	105
3.3.8.	SÍŤ 6	106
	Média jako aktér implementačního procesu	106
3.3.9.	Vyhodnocení aktérů případu	107
	Závěry	109

Příčiny implementačního deficitu zkoumaného případu	109
Krise kultury	113
Doporučení pro úspěšnou implementaci.....	113
Summary	114
Použitá literatura	116
Seznam příloh	120
Příloha 1: MYŠLENKOVÁ MAPA.....	121
Příloha 2: Seznam zkratk	122
Příloha 3: Seznam zákonů relevantních v případě	122
Příloha 4: Seznam respondentů, kteří poskytli rozhovor:.....	123
Příloha 5: Seznam respondentů, kteří poskytli písemné informace	124
Příloha 6: Seznam respondentů, kteří na moji žádost neodpověděli	124
Příloha 7: Seznam voleb za období 2004 – 2009	125
Příloha 8: Seznam ministrů kultury za období 2004 – 2009.....	125
Příloha 9 Příloha k Usnesení vlády 717, ze dne 7. června 2006	126
Příloha 10: Seznam chronologických událostí případu	127

Úvod

Předmětem mé diplomové práce je analýza implementace kulturní politiky na příkladu stavby nové budovy Národní knihovny v Praze na Letné. Tento veřejně politický případ byl velmi diskutován a polarizoval na dlouhou dobu českou společnost. Transformace veřejně prospěšného záměru v realitu je často složitý proces, v průběhu kterého se může vyskytnout celá řada překážek, které změní naše původní cíle nebo celé úsilí zmaří. Implementace mnou vybraného případu selhala.

Ve své práci budu zkoumat vztah veřejné politiky a jejích aktérů na neúspěšný proces implementace vybraného veřejného projektu. Proces implementace veřejného projektu je složitým procesem, do něhož zasahuje celá řada faktorů, které ovlivňují konečné výstupy projektu. Mezi ně patří získávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů, získávání příslušné politické podpory představitelů veřejné správy zapojené do vzniku projektu, přesvědčování dalších významných institucí veřejného života k zapojení se do projektu, dosažení shody mezi zúčastněnými aktéry a samozřejmě také přesvědčování samotné veřejnosti o prospěšnosti projektu. Všechny tyto jednotlivé části procesu implementace probíhají v prostředí veřejné politiky, v prostředí, ve kterém postupem času dochází ke změnám a uvnitř kterého také dochází k tlakům z různých stran. Každý z těchto rozdílných vlivů a rozdílných zájmů, které se v průběhu procesu implementace vyskytnou, mohou negativně ovlivnit tento proces a podepsat se tak na nenaplnění myšlenek a plánů, které byly na počátku projektu.

Ve své diplomové práci se budu věnovat událostem veřejné politiky, které se odehrály mezi lety 2004 - 2009. Případ kulturního projektu stavby nové budovy Národní knihovny, dle návrhu architekta Jan Kaplického byl od počátku komplikován, přes snahy o řešení problému až do stavu úplného zastavení. Pokusím se zmapovat všechny události implementace projektu, od přípravné fáze, přes fáze konkrétních administrativních výkonů vedoucí k realizaci, až po fázi konečného zmaření. V řetězci událostí se pokusím najít implementační deficit, tj. akci, anebo akce, které měly za následek finální selhání. Druhým těžištěm práce bude analýza aktérů a politických sítí, ve kterých spolupracovali na dosahování svých cílů.

Hlavním cílem této případové studie je za pomoci identifikace relevantních teoretických poznatků o procesu implementace, podrobné chronologické analýzy událostí, provedení testování podmínek úspěšné implementace, analýzy aktérů a faktorů, které proces ovlivnili, je ukázat jak složitý byl implementační proces v tomto případě, co ho ovlivnilo a kde nastaly chyby vedoucí k deficitu, resp. k zastavení implementace. V závěrech se pokusím nabídnout některá doporučení pro možnou budoucí implementaci podobných velkých kulturních projektů.

Hlavními kvalitativními metodami používanými při zpracování této diplomové práce budou především metody deskripce a komparace, a metoda analýzy (událostí, aktérů). Provedu analýzu strategických dokumentů různých institucí (např. kulturních politik, územních a urbanistických plánů aj.), mající vliv na plánování a implementaci projektu. Budu srovnávat strategie, vize a cíle

implementujících institucí, formulované v strategických dokumentech s reálnou situací, která nastala při implementaci novostavby NK. Tedy s konkrétními kroky, které byly v případě udělány. Podrobná analýza aktérů by měla ukázat skryté motivace a hodnoty, za účelem určení podílu zodpovědnosti na selhání implementace.

Jako zdroj informací budou sloužit prakticky všechny druhy veřejně politických dokumentů, a to strategické (kulturně politické koncepce a koncepce nové budovy NK), legislativní (Pravidla UNESCO o konání mezinárodních soutěží, zákon o veřejných zakázkách, zákon o povolání architekta, soutěžní řád komory architektů, usnesení, memoranda), výzkumné (průzkum veřejného mínění Stem, mediální analýza společnosti Newton media), deklarativní (petice profesních skupin, dokumenty zakládající nadace, dokumenty občanských iniciativ, otevřené dopisy). Mediální zdroje informací o událostech případu zahrnují denní zpravodajství, rozhovory a komentáře aktérů a pozorovatelů případu, a také tiskové zprávy implementujících institucí.

Důležitým zdrojem pro podrobnou analýzu událostí a aktérů budou řízené polo strukturované rozhovory s představiteli celého spektra aktérů a pozorovatelů. Jsou zdrojem dílčích informací, které není možné získat z dokumentů a médií, a to především informace o hodnotách a motivacích jednotlivých aktérů, či detailnějších podrobnostech událostí. Chtěla bych najít aspoň částečné odpovědi na otázku, proč aktéři jednali, jak jednali.

V teoretické části práce shrnu možné přístupy k analýze implementace. Z povahy problému se jako nejvhodnější přístup ukázal přístup zdola- nahor, který začíná svoje zkoumání identifikací a analýzou politických sítí všech aktérů a jejich interakcí.

Získané závěry a soudy po analýze případu, jsou platné pouze pro tento zkoumaný případ. Zjištěné příčiny a důvody neúspěšné implementace by mohly být nápomocny při realizaci podobných kulturních projektů v budoucnosti.

Specifika analyzovaného případu – nová Národní knihovna

Národní knihovna dnes spravuje fond s více než 6 miliony knihovnických dokumentů. Jádrem fondu tvoří asi 15000 vzácných historických rukopisů a téměř 200000 vzácných starých tisků. Sídlo má v Praze, slouží ale všem občanům České republiky. Současná budova Národní knihovny Klementinum vznikla stavebním zásahem jezuitů v roce 1556. V komplexu sídlila studentská kolej, klášter, tiskárna a knihovna. Klementinum prodělalo několik rekonstrukcí, v současné době probíhá další, přičemž stavební aktivita je pochopitelně velmi limitovaná památkovou ochranou a nedotknutelností některých prostor. Kapacita stávající budovy Národní knihovny v Klementinu a depozitáře v Hostivaři je v současnosti kalkulována na 10 až 15 let. To není příliš dlouhý časový horizont. V roce 2004 NK

konstatovala, že kapacity depozitářů budou zcela vyčerpány v letech 2010 – 2012. Novou budovou pro novodobé fondy by se vyřešili kapacitní problémy až do roku 2050.

Návrh architekta Jana Kaplického, lidově nazývaný chobotnice, medúza, či podmořský živočich zvítězil v březnu 2007 v mezinárodní architektonické soutěži podle mezinárodních pravidel unie architektů. Hlasovali pro něj všichni zúčastnění porotci (8 z 8), protože to byl podle nich projekt nejlepší, s ohledem na technická i knihovnická kritéria. Vzezření exteriéru i interiéru je poměrně šokující a extravagantní, i když ve světovém měřítku poměrně rozšířené. Budova by měla velký význam pro uložení knih samotných, i pro občany, kteří by získali novou moderní veřejnou budovu, kterou by mohli navštěvovat za kulturním účelem. Její estetická hodnota by zcela jistě lákala k návštěvě občany ČR i zahraniční turisty. Kaplického budova je navržena z nejmodernějších technologií a její cena by se dle mých zjištění měla pohybovat od 2 do 4 miliard Kč– tento projekt je tedy velmi finančně náročný. Architekt Jan Kaplický je světovou osobností architektury a jeho stavba v Čechách by přinesla do metropole prestiž a mezinárodní obdiv. Proto bylo velmi zajímavé prozkoumat celý proces neúspěšné implementace tohoto projektu, který ztroskotal na podivných důvodech, jejichž příčiny vycházeli z politických postojů pražských i vládních politiků. Stavba se stala předmětem politického boje a rozdělila laickou i odbornou veřejnost. Z odborné roviny konkrétního architektonického řešení se stal politický problém, poznačený nevolí a zvlí kompetentních osob.

Nová Národní knihovna je pro lidi. Právo občanů a všech lidí na kulturu, v tomto případě na dobrou architekturu, objektivně posouzenou mezinárodními experty, na veřejnou stavbu z veřejných financí, kultivující nevyužitá a zanedbaná veřejná prostranství, nebylo naplněno.

Hypotézy

1. Analýza selhání implementace projektu stavby nové budovy Národní knihovny naznačuje, že cíle státní kulturní politiky jsou nedostatečně formulované, málo konkrétní a málo zavazující. Neexistence závazné státní koncepce pro oblast architektury má za následek selhání implementace projektu. Neakceptace pravidel UIA v českém prostředí způsobila právní problémy při využití vítězného návrhu.
2. Přílišné množství státních aktérů a jejich nízká aktivita přispěla k zdržování implementace a následně k jejímu selhání.
3. Skryté motivace aktérů a osobní vztahy mezi nimi umožnili individuální ovlivňování implementace – tj. neexistuje proces, který by zaručil implementaci, nezávislou na aktérech.

1. Teoretická východiska

1.1. Veřejná politika jako proces a systém

Vláda vzešlá z voleb by měla naplňovat potřeby svých voličů, tj. měla by využívat moc pro kolektivní účely zlepšení života velkého počtu lidí. Veřejná politika je sled aktivit, které směřují k dosažení cílů. Toto je nejčastější definice veřejné politiky. Protože existuje mnoho teoretických přístupů vnímání veřejné politiky, budu pro účely této diplomové práce veřejnou politiku definovat jako nástroj k dosažení cílů, které vláda považuje za žádoucí. Z hlediska implementace je vláda heterogenním aktérem, který vstupuje do interakcí se státními a ostatními aktéry, a také kde členové vlády interagují mezi sebou.

Z hlediska teoretických přístupů k veřejné politice a její analýze bude prospěšné vymezit dva základní alternativní pohledy:

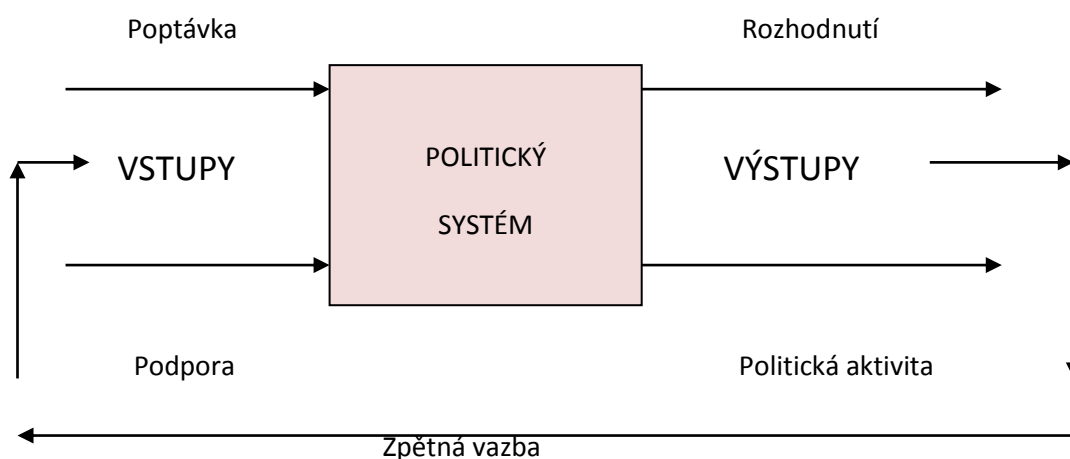
- **politika jako proces** vyjadřuje sled kroků směřujících k naplnění cíle. Potůček¹ shrnuje 3 nezávislé kategorie přístupů:
 - a) veřejná politika jako politický cyklus
 - b) veřejná politika jako interakce aktérů, agend a arén (A-A-A model)
 - c) veřejná politika utvářená polem institucionalizovaných sítí (Policy Networks Theory)
- politika jako systém

Jeho základem jsou tři prvky: 1. vstup – 2. konverze – 3. výstup. Konverze zahrnuje široké spektrum struktur, aktivit, či procesů, jež způsobují proměnu vstupů na výstupy. Tato proměna je samotný proces implementace. Jeho výstupy jsou závěrem, tj. implementací faktickou. Pro ilustraci uvádím model D. Eastona²:

¹ Potůček, M. a kol. *Veřejná politika*, Praha: SLON, 2010, str. 34

² IN: Winkler, J. *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*, Brno, 2002, str. 17

Obr. 1. Eastonův model politického systému.



Zdroj: Easton, D.: *A System Analysis of Political Life*, převzato z Winkler, J.: *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*, str. 17

1.2. Teorie politického cyklu

Implementace politiky, v mém případě v podobě veřejného projektu, představuje pouze jednu z fází politického procesu (cyklu). Politika se tedy odehrává v sledu kroků, které směřují k naplnění cílů – proces krok za krokem.

Koncept politického cyklu pracuje, zejména ve své ranní podobě, s předpokladem racionality chování subjektů. Tato racionalita se projevuje v logickém postupu od poznání problému, až k jeho vyřešení. Právě tato racionalita je současně slabinou tohoto přístupu, neboť realita naznačuje, že zájmy jednotlivých subjektů například nemusí být spojeny s vyřešením daného problému. Jednotlivé fáze politického cyklu jsou vymezovány různě, nicméně idea „kruhového“ postupu je přítomna vždy. Z hlediska racionality celého konceptu politického cyklu je vhodné doplnit, podle některých autorů o opomíjenou fázi terminace.

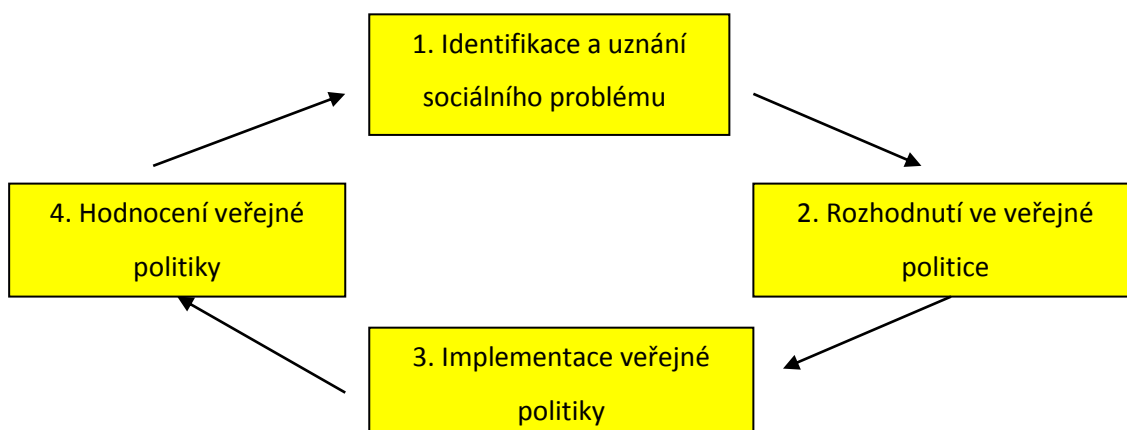
Průkopníkem teorie politického cyklu jsou autoři Howlett a Ramesh, kteří vytvořili model s těmito fázemi (dle Potůček³):

1. Identifikace a uznání problému (rozpoznání) - představuje zjištění společenského problému, napětí, rozvojové funkce společnosti, státu či důsledků negativních externalit trhu, jež ohrožují, brzdí společenský život či jsou nutné pro naplnění podstatných společenských hodnot.

³ Potůček, M. a kol.: *Veřejná politika*. Praha, SLON: 2010, str. 37

2. Rozhodování – hledání a výběr alternativy řešící uznaný problém. Na rozhodování se ve veřejné politice podílejí především tři hlavní subjekty: občané (často zastupování politiky), úředníci a odborníci. Za zmínku stojí, že celé toto rozhodování se odehrává na „politickém trhu“, který se v mnoha aspektech liší od trhu ekonomického.
3. Implementace – následuje po rozhodnutí o přijetí nějaké veřejné politiky nebo nějakého záměru v rámci ní. Znamená převedení přijaté politiky do praktického života.
4. Hodnocení - je závěrečnou fází a hledá odpověď na otázku, nakolik se podařilo naplnit předpokládané cíle (vnější efektivita), kolik zdrojů bylo na danou politiku vynaloženo ve srovnání s dosaženými cíli (vnitřní efektivita), jaké problémy se v průběhu realizace vyskytly - a tedy i zda byla vůbec dobře navržena a uplatňována.

Obr. 2. Howlett-Rameshův model veřejněpolitického cyklu



Zdroj: Howlet, M., Ramesh, M.: *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, převzato z Potůček, M. a kol.: *Veřejná politika*. Praha, SLON: 2010, str. 37

H. K. Colebatch, jako tvůrce cyklického modelu politického procesu, zdůrazňuje pro sebe „dominantní paradigma: politika jako systematické sledování cílů“⁴. Politický proces je potom naplňování postupných kroků, resp. procházení různými etapami („počínaje myšlenkou, přes vlastní akci zakončenou řešením“⁵, vyjádřený v cyklickém modelu politického procesu Colebatch vysvětluje, že model je kruhový, protože lépe vystihuje přirozený přechod z jedné etapy v druhou.

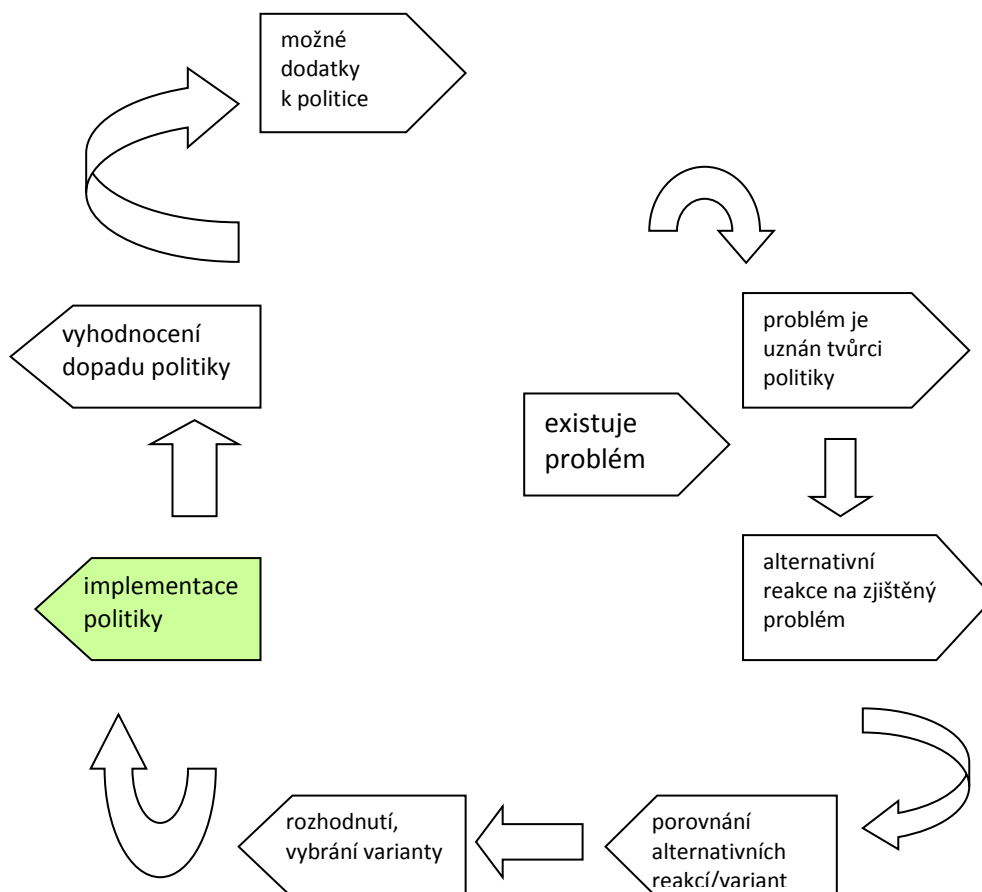
⁴ Colebatch, H. K.: *Úvod do policy*. Brno, Barrister & Principal: 2005, str. 53

⁵ tamtéž, str. 53

Po sobě jdoucí etapy v politickém procesu jsou, dle Colebatche⁶ :

1. určení cílů (lídři)
2. volba varianty řešení – zohlednění nákladů a výnosů
3. implementace varianty - za pomoci strukturace vytvoří nižší pracovníci (ne lídři) organizační proces. Viz kapitola 2.
4. vyhodnocení výsledků, tj. evaluace výsledků – vyhodnocení efektivity a efektivnosti implementace
5. modifikace politiky (např. doplnění)

Obr. 3 Colebatchův⁷ cyklický model politického procesu:



Zdroj: Colebatch *Úvod do policy*. Brno, Barrister & Principal: 2005, str. 54

⁶ tamtéž, str. 53

⁷ tamtéž, str. 54

Alternativními přístupy ke zkoumání veřejné politiky jsou např. model A-A-A nebo koncept politických sítí. Oba tyto přístupy namítají, že politiky se zřídka uskutečňují v uzavřeném kruhu, ale dochází k různým modifikacím cílů a přesakování jednotlivých fází. Oba přístupy se snaží o zkoumání zájmů, postojů a cílů všech aktérů, kteří politiku tvoří, nebo vůči kterým je namířena (cílových skupin). Jednotliví aktéři uskutečňují své agendy ve svých arénách. Výsledná politika potom vychází z interakce aktérů, která může být diametrálně odlišná od vládou formulovaných cílů.

1.3. Přístupy k tvorbě politických rozhodnutí

Winkler⁸, v návaznosti na cyklické modely politického procesu shrnuje teoretické modely rozhodování v politice (přístupy k řešení problému), tj. tvorby politických rozhodnutí, resp. cílů. Pro teoretické zkoumání implementace byly důležité tyto dva přístupy k řešení problému:

1. Racionalistický – rozhodnutí jsou racionálně prováděna na základě počátečního pevného cíle
2. Inkrementalistický – postupné rozhodování o cílech

Racionalistický přístup (autory jsou Fayol a Weber) následuje přesné kroky - 1. proces hledání cílů, 2. formulace cíle, 3. výběr alternativních strategií k dosažení cíle, 4. evaluace výsledků. Tyto fáze na sebe logicky navazují. Tento přístup je založen na úplnosti a komplexnosti informací, homogenitě organizací, jednotě cílů a hodnot. Předpokládá přesné rozlišení prostředků a cílů, fakt a hodnot. Kritika (dle Winklera) říká, že realita je opačná – organizace nejsou homogenní, dochází k rozdílným interpretacím rozhodnutí v průběhu realizace, podmínky informovanosti také nejsou dokonalé atd.

Inkrementalistický (jejímž autorem je Lindblom) znamená postupný. Vychází z předpokladu, že politika vzniká v konkrétních variabilních politických situacích. Nezačíná u přesně definovaného cíle. Situace ovlivňují rozhodování jednotlivých aktérů. Proces vytváření cílů je postupný, můžou se v čase měnit, aktér pracuje metodou pokus- omyl. Kritika namítala, že řešený problém by musel být stabilní, aby se k němu mohlo přistupovat znovu a znovu.

Syntéza obou přístupů vyústila v model normativního optima.

⁸ Winkler, J. *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*, Brno, 2002

1.4. Dimenze politiky

Colebatch⁹ si všímá důležitosti rozhodnout se, jak budeme k tvorbě a existenci politiky přistupovat, co bude mít dopad na naše další směřování i v přístupu k implementaci. Navrhl model politiky, který vidí jako komplex aktérů a jejich aktivit, ve kterém se dají vysledovat dvě linie, které graficky znázornil pomocí vertikální a horizontální dimenze. Toto rozdělení vychází ze skutečné geografické a historické struktury státu, kdy moc, v podobě panovníka sídlila nahoře, vysoko nad lidskými masami a určovala jejich životy, tj. prováděla archaickou formu politiky.

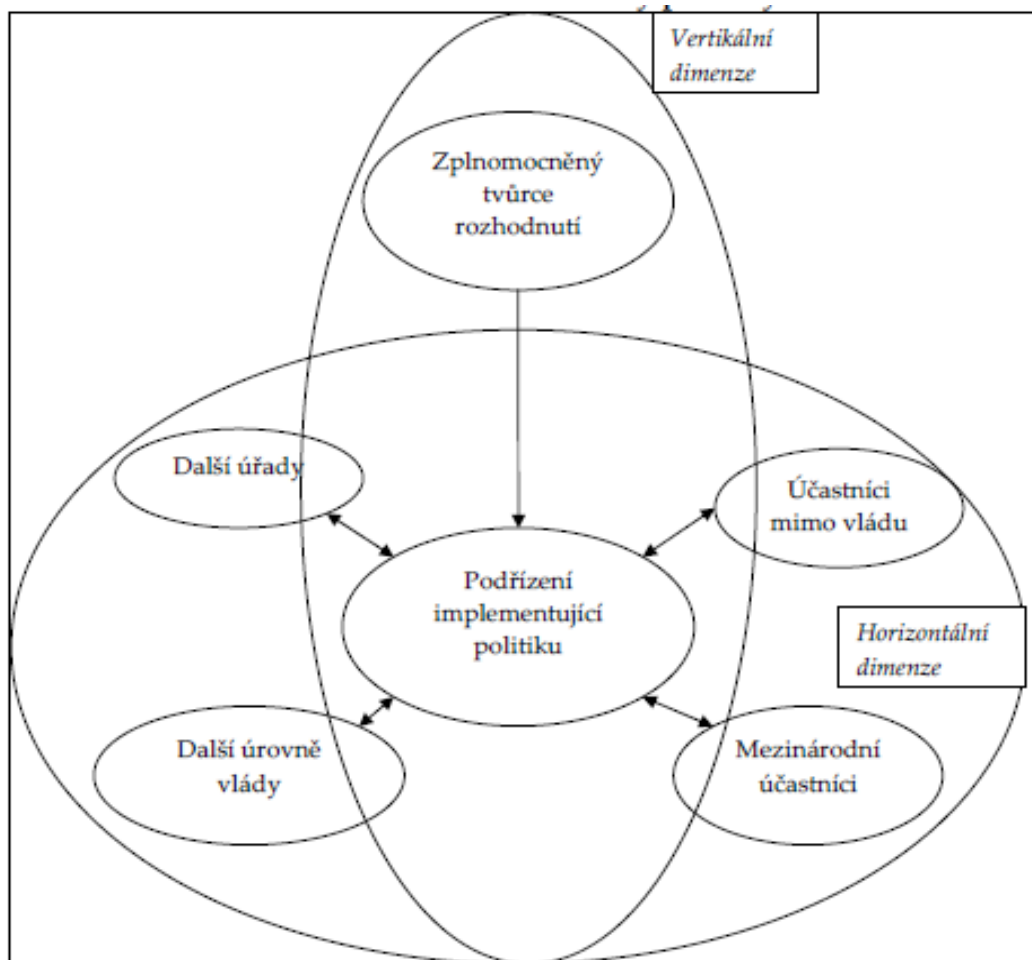
Dle Colebatche se ve vertikální dimenzi pojímá politika jako přísné pravidlo, dáno shůry autoritárním, racionálním tvůrcem/vůdcem. Podřízení pracovníci mají za úkol nařízení implementovat. Tento rozměr zdůrazňuje strukturaci procesu vládnutí. Otázkami zůstává jak správně strukturovat, aby byla dosažena shoda, a jak zajistit schopnost podřízených správně implementovat.

V horizontálním rozměru se politika pojímá jako „jednání“ mezi různými účastníky politiky. Všímá si vzájemných vztahů mezi aktéry v různých organizacích (mimo centrálního tvůrce), jejich vzájemné ovlivňování, i hierarchické uspořádání uvnitř jednotlivých organizací a jejich rozhodování.

I když se zdá, že obě dimenze si vzájemně konkurují, obě jsou pro sebe prospěšná. V dnešním liberálním, demokratickém světě je těžko dosažitelné autoritativní rozhodnutí shora, bez širokého konsenzu a spolupráce aktérů na horizontální úrovni. Stejně tak shoda, či záměr učinit politiku na horizontální úrovni, musí nabýt účinnost pomocí nástrojů vertikální dimenze (např. rozhodnutím ministra, zákonem, směrnicí apod.).

⁹ Colebatch, H. K.: *Úvod do policy*. Brno, Barrister & Principal: 2005

Obr. 4. Vertikální a horizontální dimenze politiky.



Zdroj: Colebatch H. K.: *Úvod do policy*. Brno, Barrister & Principal: 2005, str. 31

1.5. Teorie politických sítí

Pro analýzu implementace mnou zkoumaného případu bude teorie politických sítí velmi vhodná. Vychází totiž z předpokladu, že prostor, ve kterém se odehrává politika a tvoří se rozhodnutí, je otevřený různým vstupům a výstupům, akcím a interakcím mezi volně spjatými skupinami aktérů. Proces tvorby a implementace není nikterak hierarchický, ba právě naopak. Síť je tedy prostor, v němž se realizuje tvorba politik¹⁰. Politický cyklus již není etapovitý, také se již neuvažuje o separování jednotlivých fází. Vznik sítí je možný pouze v pluralitním demokratickém státním zřízení.

¹⁰ Potůček, M. a kol.: *Veřejná politika*. Praha, SLON: 2010, str. 54

Kotlas¹¹ uvádí 4 předpoklady, z nichž vychází přístup sítě aktérů tvorby politik:

1. Aktivita občanů, zejména mimovolební – tzv. politická socializace občanů. Tato necenzurovaná aktivita přináší do politického prostoru akty, které koncept sítí interpretuje, v prostoru tzv. občanské společnosti.
2. Výrazná a proměnlivá diferenciací zájmů, potřeb a cílů jednotlivců a skupin. V prostoru, kde operuje velké množství občanů, je mnoho jinakosti.
3. Legitimita sledování dílčích zájmů. Tento předpoklad vychází ze zastřešujícího konceptu občanské společnosti, která uznává, zaručuje a garantuje individuální, dílčí, či lokální zájmy občanů, tj. „jak, kdy, s kým, proti komu, jak často bude či nebude občan využívat a dokonce si vytvářet způsoby projevu těch svých konkrétních zájmů¹²“.
4. Širší pojetí zprostředkování zájmů občanů. Zde Kotlas vysvětluje, že toto obsahuje hledání cest, způsobů, prostředků a prostředníků, kterými občan dosahuje své cíle, vyjádřeno konkrétním časem vstupní akce, etap, či frekvencí akce. Také si např. všímá prostor, v němž akci uplatňuje, intenzitu prosazování zájmů, formy a šíří medializace.

Teorie si klade za cíl „pochopit a analyzovat procesy interakce mezi volně spjatými jednotkami/skupinami aktérů“¹³, ať už v procesu tvorby politiky, či její implementace. Oba procesy pozbývají hierarchii. Carlsson např. používá termín „nonhierarchical implementation“¹⁴, tj. nehierarchická implementace, která má za úkol identifikovat 1. problémy, které mají být řešeny, 2. zúčastněné aktéry, vytvářející institucionální platformu pro řešení daných problémů.

Kotlas¹⁵ typizuje sítě aktérů dle tří kritérií:

1. Míra institucionalizace je hlavním kritériem, pomocí kterého lze posuzovat míru stability. Čím více institucionalizovaná síť aktérů je, tím větší je předpoklad, že je tradiční, resistantní a tudíž stabilní, na rozdíl od sítě aktérů, utvořené ad hoc. Stabilní síť existuje permanentně a zasahuje a hájí své zájmy dlouhodobě v určité oblasti.
2. Rozsah uspořádání policy – making. Politická síť se vytváří ve vztahu k jednotlivým oblastem, či sektorům. Její aktivita označovaná jako policy – making je zkoumána, jestli zasahuje do více sektorů, či zda se provádí pouze v jednom z nich.

¹¹ Kotlas, P. Sítě aktérů tvorby politiky: alternativní koncept policy-making. Zdroj:

<http://samba.fsv.cuni.cz/~kotlas/>

¹² tamtéž

¹³ tamtéž

¹⁴ dle Kotlas, tamtéž

¹⁵ tamtéž

3. Počet skupin účastníků určuje míru otevřenosti sítě pro vstupy, a výstupy nových aktérů.

Sítě aktérů tedy vznikají jako vyjádření zájmů a angažovanosti aktérů při řešení konkrétních problémů, či situací a mohou mít různou dobu trvání. Důležité je, že členové dané sítě si vytvoří „skupinové postoje“, které společně zastávají a prosazují vůči všem, kteří stojí mimo jejich síť. V analýze pak můžeme vytvořit mapu zúčastněných aktérů a jejich interakcí ve vztahu k jednotlivým oblastem. Předpokladem pro dobré fungování sítě je dostatečná komunikace členů, vzájemná informovanost (informace získávají od jiných skupin), schopnost navazování kontaktů na vlivné hráče, kteří jim mohou pomoci v prosazování svých zájmů.

1.6. Teorie implementace

Nastolení pojmu implementace a impuls k jejímu systematickému zkoumání dala první studie autorů Pressmann and Wildawsky z roku 1973, která ukázala, k jakému selhání mohlo dojít při realizaci programu, se kterým téměř všichni souhlasili, měl dostatečnou finanční podporu, a přesto splnil jen velmi málo cílů, pro které byl ustanoven. Ačkoliv otázky spojené s úspěšností realizace nějaké politiky či programu byly jistě předmětem úvah nepochybně i dříve, rozvoj zájmu o implementaci je spojován právě s touto přelomovou studií.

Obecně lze mluvit o implementaci jako o všem, co nějakým způsobem souvisí s realizací cílů, které byly zformulovány ve fázi tvorby dané politiky, a to včetně výběru způsobů, prostředků a nástrojů nutných pro realizaci.

Winkler¹⁶ uvádí, že pojem implementace lze chápat dvěma způsoby:

1. jako stav uskutečnění (jako výsledek vládních kroků – tj. naplňování cílů, jejich realizování, postupné probíhání různých aktivit, srovnání stavu před tím a potom. Zkoumá se, jaké odchylky nastaly od zamýšleného cíle. Zjednodušeně: Implementace = Konečný stav věcí.

2. jako proces realizace. Vztahy mezi aktéry určují úspěšnost projektu. Předpokládají se konflikty, uzavírání dohod a jiné interakce. Zjednodušeně: Implementace = Tvořivý proces.

Je logické, že tato dvě odlišná pojetí implementace korespondují s protichůdnými přístupy k veřejné politice, viz tabulka:

¹⁶Winkler, J. *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*, Brno, 2002

Tabulka 1. Dvojí pojmání pojmu implementace

Implementace jako	Přístup k veřejné politice	Přístup k tvorbě rozhodnutí	Dimenze politiky
Stav uskutečnění	Teorie politického cyklu	Racionalistický přístup	Vertikální
Proces realizace	AAA model, model politických sítí	Inkrementalistický přístup	Horizontální

Zdroj: autorka, dle Winkler, J. *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*, Brno: 2002

Teoretici navrhli čtyři teoretické modely implementace, s ohledem na míru direktivity, plurality aktérů a použité metody¹⁷:

- **Autoritativní model** – zdůrazňuje nástroje jako direktivní řízení, plánování, kontrola, hierarchie a odpovědnost.
- **Participativní model** – spoléhá na nepřímé nástroje řízení, spontánnost, učení, adaptaci, vyjednávání, spolupráci a důvěru.
- **Model koalic aktérů** – vychází z předpokladu plurality aktérů, kteří se účastní uskutečňování politiky a jejich vzájemné komunikace, vyjednávání, uzavírání kompromisů. Aktéři nicméně sdílejí určitý společný soubor hodnot a prosazují společné cíle.
- **Model nikdy nekončícího procesu učení** – realizátoři politiky ve snaze dospět k optimálnímu řešení postupně, často s využitím metody pokusu a omylu, či prosté nápodoby, optimalizují strukturu cílů a podle potřeby mění realizační techniky.

1.6.1. Jak správně implementovat?

Veselý, Nekola a kol.¹⁸ definují tyto fáze procesu implementace:

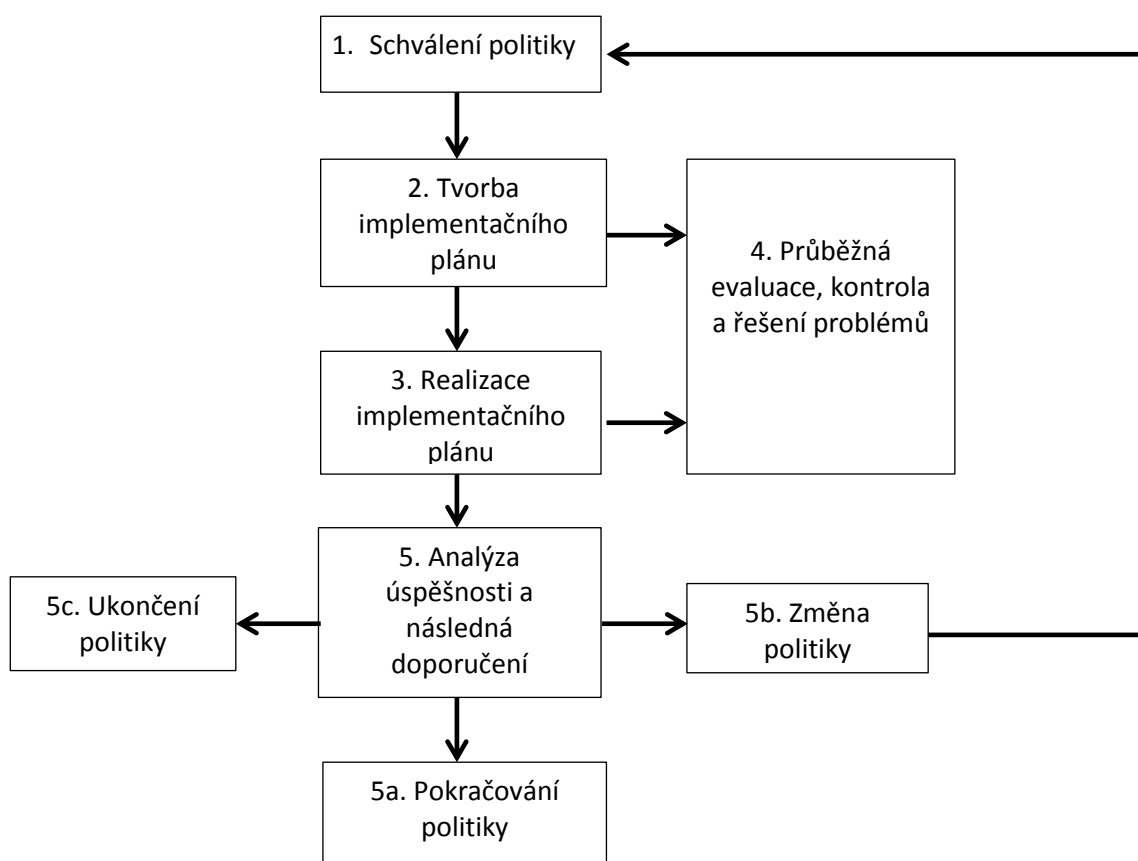
1. **Schválení politiky**, resp. schválení navrhovaného řešení problému – dosažení konsenzu a podpory aktérů s rozhodovací pravomocí. Toto předpokládá zvolit cíle, evaluační kritéria a provedenou předběžnou evaluaci (jaké dopady bude mít řešení). Také je zde vybrán implementátor (úřad, agentura, osoba).

¹⁷ Potůček, M. a kol: *Veřejná politika*, Praha: SLON, 2010, str. 41-42

¹⁸ Veselý, A., Nekola, M. (eds.): *Analýza a tvorba veřejných politik*, Praha: SLON, 2007, str. 324

2. **Tvorba implementačního plánu.** Implementátor vytvoří plán, dle kterého se bude postupovat. Měl by prověřit faktory úspěšnosti a proveditelnosti, odhadnout rizika a navrhnout řešení. Také by měl vyčíslit/definovat zdroje.
3. **Rozhodnutí aktérů a Realizace.** Implementátor pověří řízením a realizací jednotlivých kroků odpovědné osoby. Tyto osoby musí být kvalitní, schopné a musí mít dovednosti realizovat program. Také by měli být loajální a mít motivaci k plnění úkolů. (viz Sabatier)
4. **Průběžná evaluace, kontrola a řešení problémů.** Implementátor musí mít přehled o stavu implementace a řešit vniklé problémy.
5. **Závěrečná analýza úspěšnosti implementace.** Implementátor reportuje iniciátorům politiky/programu úspěšnost implementace, tj. míru dosažení cílů? Toto zahrnuje také evaluace využití zdrojů a předkládání doporučení pro budoucnost.

Obr. 5. Fáze procesu implementace.



Zdroj: Veselý, A., Nekola, M.,(eds.) *Analýza a tvorba veřejných politik*, Praha: SLON, 2007, str. 324.

1.6.2. Implementační deficit

Implementačním deficitem lze označit rozdíly mezi původně koncipovanými cíli a účely veřejné politiky a dosaženým stavem. Jinak řečeno, výsledky mohou být zcela odlišné od očekávaných. Tento termín se někdy objevuje při posuzování míry naplnění politických programů jednotlivých stran, případně programového prohlášení vlády. Součástí implementačního deficitu může být i skutečnost, že cíl byl sice naplněn, ale s překročením přidělených kapacit. Obsahové vymezení pojmu implementační deficit se odvíjí od vymezení pojmu úspěšná implementace. Pojem implementační deficit je v anglických pramenech uváděn jako „implementation deficit“ nebo „implementation gap“, resp. „implementation failure“¹⁹. Příčin implementačního deficitu může být mnoho. Můžeme se setkat s nedostatky, vycházejícími ze špatného definování cíle (příliš vysoká očekávání), s nedostatky v samotném procesu realizace (aktéři sledují svoje zájmy, místo, aby pracovali ve prospěch veřejně prospěšných cílů). Také vnější nepředvídatelné vlivy jako přírodní katastrofy, změny politického režimu, či války mohou zastavit implementaci. Najít implementační deficit v mnou analyzovaném případě je hlavním cílem této diplomové práce.

1.6.3. Přístupy k analýze implementačního procesu

Existuje několik přístupů analýzy procesu implementace, vycházející ze snahy tomuto procesu porozumět a také identifikovat klíčové, všeobecně platné faktory, resp. podmínky, které by zaručovaly úspěch, tj. splnění cílů. Nejstarším přístupem analýzy implementace je přístup shora-dolů (top-down), který byl v 80. letech následován přístupem bottom-up. V následujícím období se začala prosazovat syntéza těchto přístupů. Také se dále rozvíjely alternativní přístupy. Pro definování hlavních přístupů budu vycházet z teoretické práce Mazmaniana a Sabatiera, kterou publikovali v publikaci *Implementation and Public Policy*.²⁰

¹⁹ Mazmanian a Sabatier (1989), Winkler (2002)

²⁰ Mazmanian, D., Sabatier, P. *Implementation and Public Policy*, with a New Postscript. Lanham: UPA, 1989.

i. Přístup shora dolů (TOP-DOWN)

Tento přístup předpokládá splnění cílů, definovaných na nejvyšší úrovni vládnutí. Analýza Top-down začíná podle Mazmaniana a Sabatiera, rozhodnutím centrální vlády o nějaké politice, či programu. Rozhodnutí o politice (POLICY DECISION) zahrnuje definici cílů a procedur. Následně si tento přístup všímá, co se dělo v podřízených sférách, tj. na nižších úrovních implementačního procesu. Postupujíc směrem od vrchního centrálního rozhodnutí dále analyzuje:

- a) míru jakou korespondují aktivity implementujícího úředníka/úředníků a jiných aktérů, včetně cílových skupin, s procedurami definovanými v centrálním záměru.
- b) míru dosažení cílů v čase – testuje konzistentnost výsledků s původními cíly
- c) jaké faktory ovlivnily výsledky a důsledky politiky
- d) jak se přeformulovala původní politika v průběhu času v reální zkušenosti – byl původní záměr korigován?

Mazmanian a Sabatier vybrali šest dostačujících a nezbytných podmínek pro úspěšnou implementaci:

1. JASNÉ A KONZISTENTNÍ CÍLE – vycházející z pověřovací legislativy, nebo právní direktivy. Musí poskytovat základ, či vodítko pro jejich pozdější vyhodnocení a možné vyřešení konfliktu cílů úředníky.
2. TEORETICKÁ FORMULACE základních faktorů a kauzalit, včetně dostatečné jurisdikce, poskytující úředníkům moc k dosažení cílů.
3. HIERARCHICKÁ STRUKTURACE implementačního procesu musí být nastavena tak, aby nastala shoda mezi úředníky a cílovou skupinou, aby existovala podpora projektu od jiných významných aktérů, aby bylo k dispozici dostatek finančních zdrojů apod.
4. LIDÉ – implementující úředníci musí být oddaní daným cílům a musí mít dostatek manažerských a politických dovedností.
5. AKTIVNÍ PODPORA SKUPIN A ZÁKONODÁRCŮ – je nutno získat širokou podporu v řadách zájmových skupin a legislativních i exekutivních politiků, (za neutrálního, či souhlasného postoje soudů)
6. NEEXISTENCE PROTICHŮDNÝCH POLITIK A STABILNÍ SOCIOEKONOMICKÉ PODMÍNKY během doby realizace. Opak by způsobil oslabení kauzální teorie i ztrátu politické podpory.

První tři podmínky jsou ovlivnitelné centrálním záměrem politiky (policy decision). Poslední tři podmínky jsou produktem pozdějších politických, ekonomických i globálních tlaků, v průběhu realizačního procesu. Mazmanian a Sabatier odmítli nevyhnutelnost tzv. „adaptivní“ implementace, ve které jsou tvůrci politiky nuceni podvolit se preferencí tzv. řadových pracovníků (street-level

bureacrats).²¹ Působení a iniciativy řadových pracovníků je v tomto přístupu vnímán jako překážka, tudíž se jejich vliv opomíjí, i když právě oni jsou ti, co politiku implementují a jsou zároveň jejím cílem. Spoluautoři naopak hledali právní a politické mechanismy, které by dokázali omezit preference a chování řadových pracovníků a cílových skupin, a to již v počátečním rozhodování a také v průběhu času. Tvůrci politiky mají např. možnosti a schopnosti upřednostnit nějaké úředníky před jinými, či definovat počet kontrolních bodů, nebo také nabídnout pobídky, či udělit sankce. Mazmanian a Sabatier si myslí, že hierarchická kontrola ve smyslu přísně omezovaného chování nižších úředníků není vhodná. Tvrdí, že pokud bude splněno 6 podmínek úspěšné implementace, je možné udržet chování řadových pracovníků a cílových skupin v akceptovatelných mezích.

METODOLOGIE TOP-DOWN

Silnou stránkou přístupu Top-down je silná právní strukturace již v počáteční fázi tvorby politiky. Tento přístup je vhodný použít tam, kde analýza zjišťuje výhradně efektivnost programu nebo v oblastech, kde je dominantní jeden veřejný program. Také je možné tento přístup použít v oblastech, kde existuje jasná legislativa (zákon, nařízení), dominantní politika a správní orgán, o kterou máme z hlediska analýzy eminentní zájem. Tento přístup je užitečný při vytváření předběžného hodnocení a vytváření předpokladů na základě skóre dle 6 platných podmínek, a dokáže určit míru efektivity implementace.

Slabou stránkou tohoto analytického přístupu je, že se příliš orientuje na centrálního tvůrce politiky, a tím nebere v úvahu ostatní aktéry, které pokládá spíše za překážku. Tj. iniciativy pocházející ze soukromého sektoru, od řadových pracovníků, jiných lokálních implementujících úředníků, či z politických subsystémů jsou zanedbány, i když reálně existují.

²¹ Koncept byrokracie první linie přinesl Michael Lipsky ve své knize *Street-level bureaucracy* (1980). Tito byrokraté představují všechny pracovníky veřejných služeb, kteří při výkonu své práce jednají přímo s občany a mají poměrně rozsáhlou svobodu v rozhodování. Za street-level byrokraty můžeme považovat např. učitele, policisty a ostatní zaměstnance, kteří prosazují zákony, soudce, právníky, zdravotníky a jiné státní zaměstnance, kteří mají přístup k vládním programům a poskytují v jejich rámci služby. Problémy způsobuje, kromě náročných a nejednoznačných pracovních podmínek, hlavně fakt, že jsou často vystaveni tlakům odlišných zájmů a preferencí svých klientů, či nadřazených manažerů. Tyto problémy staví řadové pracovníky do rozporuplných, těžko řešitelných dilematických situací. Oni se s problémy snaží řešit vlastními strategiemi, a to buď rutinním neosobním chováním, či naopak osobním, individuálním přístupem.

ii. Přístup zdola nahoru (BOTTOM –UP)

Mazmanian a Sabatier (1989), stejně tak jako Winkler (2002) popisují přístup analýzy implementace tzv. Bottom - up podle jejího soustavného badatele B.Hjerna, který vyvinul metodologii pro tento přístup tzv. „networking methodology“/ (metodologii sítí)²². Analýza začíná identifikací sítí aktérů operujících v různých lokálních prostorech a zjišťuje jejich cíle, strategie, aktivity a kontakty. Tyto kontakty potom využívá jako prostředek pro rozvinutí síťové techniky k identifikaci lidí, zapojených do plánování, financování a provádění programů. Velký přínos této metody shrnujou Mazmanian, Sabatier:

- a) Je k dispozici explicitní a opakovatelná metodologie pro identifikaci sítí politiky (policy network), která umožňuje vytvořit tzv. „implementační strukturu“. Metoda počítá s náhodným výběrem vzorků/firem, interview s řediteli, za účelem získání jejich strategií a problémů, i lidských zdrojů a tyto data potom propojuje.
- b) Protože analýza začíná zkoumáním problémů pociťovaných jednotlivými aktéry pol. Procesu a jejich strategií, metoda Hjerna je schopna zhodnotit míru variability a rozmanitosti vládních programů a jejich účinků.
- c) Protože se nezaměřuje pouze na dosažení cílů definovaných na centrální úrovni, je schopna zkoumat různé druhy nezamýšlených účinků a důsledků vládních programů.
- d) Je nápomocna při řešení široké škály problémových oblastí vládních i soukromých programů. Žádný z programů není dominantní.
- e) Je lépe schopna řešit proměny strategických interakcí aktérů v čase, a ne pouze strategie řídicího centra jako prosazovatele programu.

Tento přístup analýzy je vhodný použít v případě, že v dané politické oblasti existuje mnoho veřejných i soukromých aktérů.

Slabou stránkou tohoto analytického přístupu k implementaci dle Mazmanian a Sabatier je, že Bottom-up analýza klade přílišný důraz na aktéry, stojící mimo centrum (naspodu hierarchie, na periferii) a opomíjí důležitý vliv centrálních institucí, které určují legislativní rámec a institucionální strukturu, ve které všichni aktéři chtě nechtě musí operovat. Také jsou účastníci implementační struktury považováni za dané, nevšímaje si jejich dřívější snahy ovlivnit míru participace. Základní omezení tohoto konceptu tkví v neschopnosti začlenit svoje poznatky do explicitní, platné teorie faktorů ovlivňujících implementaci. Jejich analýza je příliš závislá na vnímání a aktivitách aktérů, a informací od nich samotných. Chybí objektivnější zhodnocení chování aktérů. Chybí zde teorie- nelze proto dělat předpovědi.

²² Mazmanian a Sabatier, *Implementation and Public Policy*, with a New Postscript. Lanham: UPA, 1989, str. 299

Zde je srovnávací tabulka těchto dvou protichůdných přístupů k implementaci:

Tabulka 2. Srovnání přístupů k analýze implementace

	TOP – DOWN	BOTTOM – UP
POČÁTEČNÝ PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ	Rozhodnutí centrální vlády Vládní nařízení, zákon apod.	Lokální implementační struktura- síť aktérů.
IDENTIFIKACE HLAVNÍCH AKTÉRŮ	Od vrcholového, vládního sektoru k soukromému (i když nutnost kauzální teorie nutí přesně porozumět struktuře pobídek cílových skupin)	Od spodních úrovní nahoru k vládnímu centru.
EVALUAČNÍ KRITÉRIA	Zaměřuje se na míru dosahování formálních cílů, které pečlivě analyzují. Můžou, ne nutně řešit jiná signifikantní kritéria a nezamýšlené důsledky politiky.	Mnohem méně jasné. Analyzátor si v podstatě vybere, co je podle něho relevantní k politickému problému. Nevyžaduje pečlivou analýzu oficiálních vládních rozhodnutí.
CELKOVÁ SNAHA ZJISTIT	Jak manévrovat, resp. řídit systém, aby bylo dosaženo zamýšlených výsledků tvůrců politiky na centrální úrovni.	Jak strategicky interagují aktéři v politické síti.

Zdroj: Mazmanian a Sabatier, *Implementation and Public Policy, with a New Postscript*. Lanham: UPA, 1989, str. 298, překlad autorka.

iii. Syntetizující přístupy

Mazmanian a Sabatier přiznávají, že preferují syntézu nejlepších prvků dříve popsanych dvou přístupů, a to z důvodu nutnosti dívat se na problém z mnoha perspektiv.

Syntéza přístupů navrhuje začít analýzu od veřejného problému (policy problem), anebo od nižších úrovní politiky. Dále se zkoumají strategie, které používají aktéři ve veřejném i soukromém sektoru na různých úrovních vládnutí, protože je důležité prozkoumat všechny nástroje a zdroje politiky, které jsou k dispozici. Hjernova technika síťování (networking methodology) může být jednou z metod k určování aktérů v subsystému, měla by být ale doplněna jinými metodami, aby identifikovala i marginální aktéry.

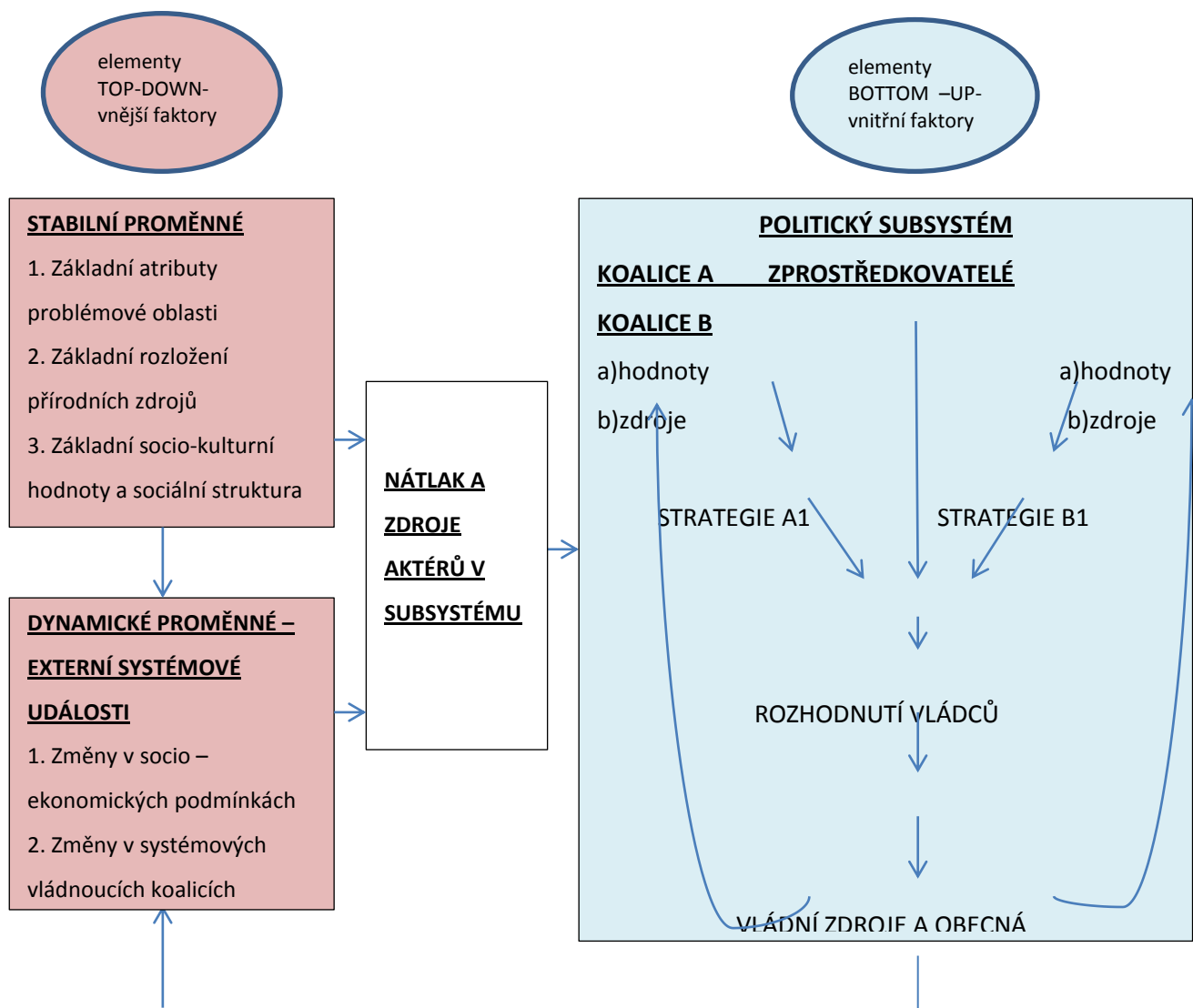
Dále se v syntéze vyskytují otázky o způsobu, jakým právní a socio-ekonomické faktory strukturují možnosti chování aktérů, stejně tak, jako otázky platnosti příčinných předpokladů.

Tento spojující přístup se soustředí na:

1. Důsledky socio- ekonomických a jiných změn mimo politickou síť/subsystém aktérů, mající vliv na aktérový zdroje a strategie
2. Pokusy různých aktérů manipulovat právními prvky vládních programů za účelem dosáhnout svých cílů v čase
3. Snahy aktérů pochopit hloubku problému a faktory, které ho ovlivňují, stejně tak jako dopady různých nástrojů – aktéři se učí ze zkušenosti.

Mazmanian a Sabatier navrhuje přesunout pozornost od policy implementation k policy change (změně). Toto se ale ukáže až v průběhu času poměrně dlouhého období- cca 10 až 20 letech. Dlouhodobé zkoumání vyžaduje agregování, shlukování aktérů do snadno přehledných skupin. Nejvhodnější je třídit aktéry podle hodnotového a názorového systému. Autoři vytvořili model vývoje politiky, resp. změny politiky v dlouhém časovém horizontu, zajímajíc se o soupeřící zájmové koalice v politickém subsystému. Tento model shrnuje prvky Top-down i Bottom- up přístupů:

Obr. 6. Všeobecný model vývoje politiky na základě soupeřících zájmových koalic v politickém subsystému.



Zdroj: Mazmanian a Sabatier, *Implementation and Public Policy, with a New Postscript*. Lanham: UPA, 1989 str. 305, upraveno a přeloženo autorkou.

Sabatierova teorie o vytváření zájmových koalic (jako části modelu vývoje politiky) začíná premisou, že nejužitečnější, elementární jednotkou pro pochopení implementace, či vývoje politiky je politický subsystém, tj. žádná specifická vládní organizace. Politický subsystém se skládá z mnoha vládních i soukromých organizací, na které dopadají důsledky politického problému. Aktéři se shlukují do mnoha koalic – ve kterých figurují politici, úředníci ministerstev, lídři zájmových skupin a intelektuálové, které spojuje soubor normativních a kauzálních hodnot. Každá koalice si vytváří vlastní strategii k podpoře svých cílů. Protichůdné názory různých koalic jsou zprostředkovány mediátory, kteří mají na starosti najít rozumný kompromis a snižovat intenzitu možného konfliktu.

Na základě tohoto modelu, kdy zprostředkovatelé hledají kompromis, koalice mezi sebou vyjednávají a na změně se podílí také vnější faktory, Mazmanian a Sabatier definují své pojetí implementace jako kulturní změny. Pouze změna v hodnotovém zaměření jedné koalice ve prospěch druhé může zvrátit rovnováhu směřující k dobrému rozhodnutí vládců.

1.6.4. Aktéři v prostředí implementace

Aktéři ze spektra skupin a jednotlivců pohybujících se ve veřejné politice, a kteří vstupují do procesu implementace, mohou mít tyto funkce²³:

- iniciátor politiky
- tvůrce politiky – konceptor
- realizátor politiky
- adresát politiky
- indiferentní funkce

Aktéři mohou příslušet k několika kategoriím najednou a mohou se sejít v realizačním týmu, pověřeném implementací. Někdy se mluví také o implementačních sítích, jež jsou sociální sítě aktérů, angažovaných v implementaci politiky.

Při posuzování rolí aktérů v implementačním procesu je nutné brát do úvahy:

- jejich vidění světa, ideologie, výkladové rámce sociální skutečnosti, kterých užívají
- jejich chování, hodnoty, motivace a strukturu zájmů
- jejich zdroje – intelektuální, finanční, organizační

Při analýze implementace je dobré si uvědomit i počet zainteresovaných aktérů. S jejich rostoucí měrou, roste také pravděpodobnost střetu zájmů a nutnost zdoluhavých vyjednávání, formování koalic atd.

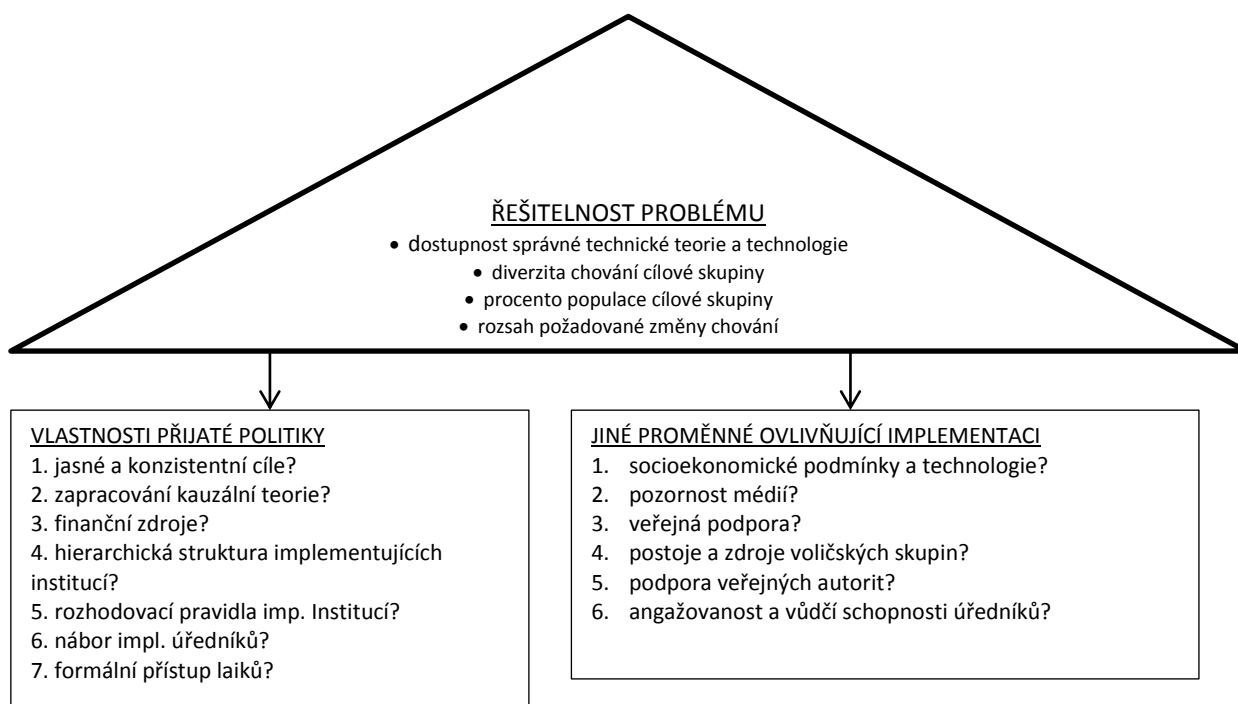
1.6.5. Vlastnosti veřejně politického problému

Mezi další důležité proměnné v implementačním procesu, které je dobré analyzovat, jsou, kromě diverzity aktérů, také proměnné týkající se samotného veřejně politického problému, který

²³ převzato z Halásek, Zezulová: *Veřejná politika*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, 2007, str. 52

chce daná politika řešit, charakter psané navrhované politiky, charakter vnějšího prostředí, finanční krytí apod. Graficky jsou znázorněny níže:

Obr. 7. Vlastnosti problému, kterého řešení je implementováno.



Zdroj. Mazmanian a Sabatier, *Implementation and Public Policy, with a New Postscript*. Lanham: UPA, 1989, str. 22, upravenou autorkou

2. Kultura a kulturní politika

„kultura dává člověku možnost zamyslet se nad sebou. Skrze kulturu člověk vyjadřuje sebe sama, uvědomuje si sebe sama a svoji neúplnost, táže se na své skutky, neúnavně hledá nová vysvětlení, a vytváří díla, kterými překračuje svoje limity.“²⁴

„je to právě kultura, která nás činí lidskými, racionálně myslícími bytostmi, obdařenými kritickým soudem a smyslem pro morální odpovědnost.“²⁵

²⁴ Deklarace kulturních politik, Mexico City 1982, Unesco. Zdroj <http://www.unesco.org/culture>, str. 1

²⁵ Deklarace kulturních politik, Mexico City 1982, Unesco. Zdroj <http://www.unesco.org/culture>, str. 1

Pojem kultura shrnuje složitý teoretický systém poznatků, který je výsledkem dlouhodobého empirického i obecně teoretického poznávání. Obvykle je kultura chápána jako komplex charakteristických duchovních, intelektuálních a emocionálních rysů, který charakterizuje společnost nebo sociální skupiny. Zahrnuje systém veškerých výtvorů člověka v jejich funkci sociálně adaptační a regulační, a také způsoby života, základní práva člověka, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení. Ve vyspělých zemích se také setkáváme s chápáním kultury jako s institucionalizovanou oblastí duchovní kultury.

Dle Millera a Yudice²⁶ je kultura spojena s politikou dvěma obsahy: estetickým a antropologickým. Estetický obsah kultury (výtvořiny člověka posuzované estetickými kritérii) je indikátorem rozdílů a podobností vkusu a statusu uvnitř sociální skupiny. Antropologický obsah kultury je naopak indikátorem, jak žijeme naše životy, co nás dělá lidmi, a to jazyk, náboženství, zvyky, čas a prostor. A to v měřítku populačním. Kulturní politika je jakýmsi přemostěním mezi těmito dvěma obsahy kultury: poskytuje institucionální podporu estetické kreativitě, stejně tak jako kolektivním způsobům života. Kulturní politika představuje systematické, regulatorní řízení aktivit organizací, které sledují svoje cíle. Je tedy byrokratická, ne kreativní.

Historické počátky politizace kultury začínají Miller a Yudice²⁷ v průběhu 16. století, kdy bylo nastoleno 5 základních otázek o politické organizaci: 1. Jak má jednotlivec vládnout, 2. Jak být ovládnán, 3. Jak vládnout druhým, 4. Jakého vládce bude lid akceptovat, 5. Jak se stát nejlepším možným vládcem. Přeneseno na kulturní oblast, tedy jak nejlépe naplnit právo občanů na kulturu- se složkami estetických vněmů a dobré životní úrovně (antropologická složka).

Tyto otázky vládnutí vyvstaly se společenskými změnami: rozpadem feudalismu a reformací. Vládnutí si vyžadovalo dvojí dimenzi veřejnou (práce), a soukromou (rodina). V 18. století, s novým konceptem „ekonomie“ přichází změna statusu vládnutí od čistě legitimního k statusu regulátora. Vláda musí spravovat průmysl, vědu, finance, životní prostředí, a jiné hmotné statky, ale zároveň také nově sociální vztahy mezi nimi, tj. i kulturu.

Na počátku 20. století se v Anglii zařadili kulturní politiky pod nový vědní obor demografie a pedagogiku.

V moderním věku se řízení kultury profilovalo na regulování tvůrčích aktivit, problematiky sociálních vztahů převzala jiná ministerstva. V Československu, po 2. světové válce, se vlivem totalitního vládnutí i v kulturní politice (reprezentované ministerstvem kultury) uplatňovaly snahy o cenzuru a potlačování kulturních aktivit, které se neztotožňovali se státní doktrínou KSČ. Charakteristická pro

²⁶ Miller, T., Yúdice, G. *Cultural policy*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, Ltd., 2002.

²⁷ tamtéž

toto období byla centralizace mnoha kulturních zařízení, která byla ideologicky jednotně řízena a dotována.

Počátkem 90. let nastala masová privatizace a odstátnění většiny státních institucí, přičemž některé zanikly, a některé byly transformovány v nadace. Odstátnění kulturních institucí souviselo s územní reformou veřejné správy. Zákon o obcích vyvázal samosprávy z organizační podřízenosti státu a umožnil jim zřizovat kulturní instituce. Např. divadla byla v této fázi reformy převedena z úrovně státu na obce. Územní reforma zavedla zřízení nových vyšších územně samosprávných celků – 14 krajů, které následovalo převodem státního majetku do majetku krajů (tj. muzea, galerie, knihovny, nemovitosti atd).

Při posuzování uměleckých děl a jejich implementace v praxi, v tomto případě stavby kulturní budovy dle návrhu architekta - umělce, do procesu rozhodování vstupuje kromě racionální stránky lidské podstaty, také jeho emocionální stránka, ve které kulturní díla rezonují, a na kterou cílí. Proto se zde objevuje také subjektivní rozhodování na báze líbí- nelíbí. Případ neúspěšné implementace stavby nové budovy Národní knihovny, který budu ve své diplomové práci analyzovat je projektem kulturním, poté také architektonickým, či urbanistickým. Proto zadání a implementace projektu spadá do více dílčích veřejných politik. Jde zde však hlavně o politiku kultury, která řeší otázku zachování kulturního dědictví (knih uložených v Národní knihovně) a také vytváří podmínky pro kreativitu architektů a dostupnosti kulturních děl obyvatelům státu. Vycházím tedy z toho, že architektonický návrh řešení veřejného prostoru je uměleckým, licencovaným dílem jednoho umělce, či skupiny, a přístup k jeho implementaci je tedy trochu specifický.

2.1. Kulturní politika

Kulturní politika je část veřejné politiky, která řídí aktivity spojené s uměním a kulturou. Stejně tak, jako každá veřejná politika zasahuje do práv a povinností jednotlivců, zájmových skupin a institucí, a také alokuje prostředky z veřejných rozpočtů ke splnění svých cílů. V současném pluralitním demokratickém prostředí najdeme kromě státních strategií a koncepcí, také krajské a obecné dokumenty, koncepční dokumenty kulturních institucí a také profesních organizací.

S ohledem na téma diplomové práce budou relevantní tyto další strategické dokumenty:

- *Koncepce účinnější podpory v umění na léta 2007-2013* (autorem je ministerstvo kultury)
- *Koncepci kulturní politiky hl. města Prahy* a
- *Strategický plán hl. města Prahy pro oblast územního rozvoje*
- *Strategické priority Národní knihovny ČR pro roky 2006 - 2008*
- *Program státní politiky architektury*

2.1.1. Státní kulturní politika

Ústředním orgánem státní správy pro kulturní oblast je Ministerstvo kultury ČR. Jeho působnost je dána zákonem č.2/1969 Sb., o zřízení ministerstev. Podle §8 tohoto zákona je ministerstvo kultury ústředním orgánem pro:

- umění
- kulturně výchovnou činnost
- kulturní památky
- pro věci církví a náboženských společností
- pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků
- pro přípravu návrhů zákonů a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání
- pro provádění autorského zákona
- pro výrobu a obchod v oblasti kultury

Ministerstvo kultury zpracovává kulturní politiku, připravuje návrhy zákonů a jiných právních předpisů v oblasti kultury, zabezpečuje úkoly, související se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezinárodních styků a mezinárodní spolupráce a úkoly, které vyplývají pro ČR z mezinárodních smluv a z členství v mezinárodních organizacích.

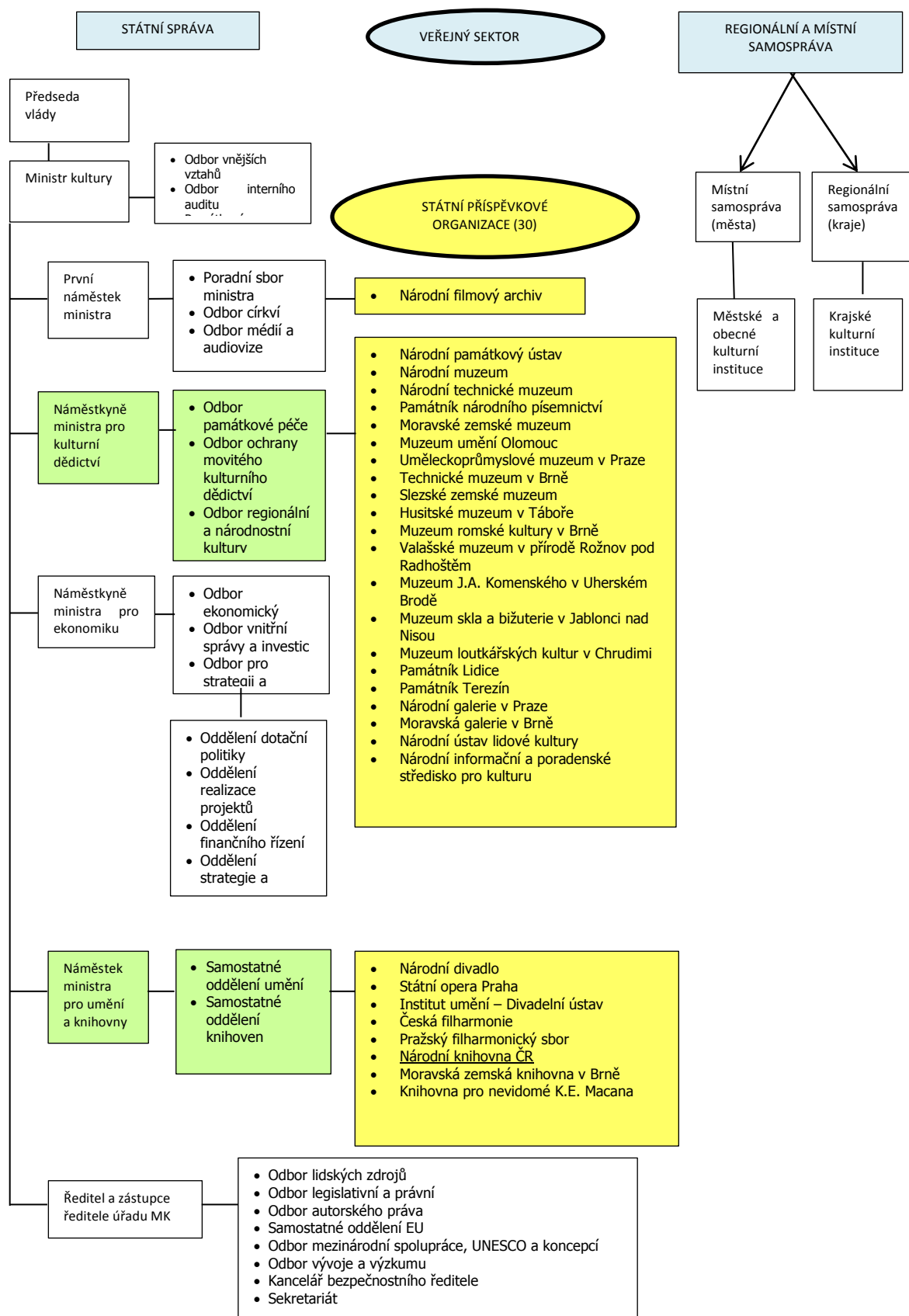
Ministerstvo kultury podporuje umění, kulturní aktivity a péči o kulturní dědictví poskytováním dotací a příspěvků z kapitoly „Kultura“ státního rozpočtu ČR. Zřizuje 30 příspěvkových organizací. Na úrovni státu operují také dva státní fondy: Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie a Státní fond kultury ČR.

Kulturní oblast najdeme i v koncepčních materiálech i jiných resortů, např. v materiálech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Ministerstva zahraničních věcí ČR.

Regionální a místní samosprávy, tj. kraje a obce také hrají v tvorbě a naplňování kulturní politiky svou nezastupitelnou roli. Reforma veřejné správy vytvořila z původních 7 krajů 14. Tím vznikli tzv. vyšší územní samosprávné celky a zanikly stávající okresy. Kraje podporují rozvoj kultury ze svých rozpočtů, zřizují krajské knihovny, muzea a galerie, krajská divadla, orchestry a ústavy archeologické památkové péče. Kraje také spoluvytváří finanční, koncepční a legislativní předpoklady pro rozvoj kultury v daném kraji v souladu s koncepcemi EU, vlády ČR a Ministerstva kultury.

Města a obce se řídí zákonem o obcích a podle něho pečují o celkový kulturní rozvoj a potřeby svých občanů. Některé obce zřizují kulturní instituce, zejména městské a obecní knihovny, městské galerie a muzea, divadla, orchestry a další specializované kulturní instituce. Města často vypisují výběrová řízení na podporu kulturních projektů. Některá velká města mají vlastní kulturní politiku.

Obr. 8. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘÍZENÍ KULTURNÍCH ZÁLEŽITOSTÍ V ČR (platná od 18. 1. 2011)



První strategický dokument v oblasti kultury, tzv. bílá kniha, byl zpracován v roce 1996 pro ministerstvo kultury ČR. Studie popsala vztah státu ke kultuře, příklady evropských kulturních politik a také navrhla inovovat grantový systém ministerstva kultury.

Prvním vládním dokumentem kulturní politiky bylo Usnesení vlády ČR č. 401 v roce 1999 s názvem *Strategie účinnější podpory kultury*.

V roce 2001 přijala vláda ČR Usnesení č. 40, kterým schvaluje *Kulturní politiku ČR na období 2001-2005*. Hlavní body tvořili kroky, související s reformou veřejné správy a se vstupem země do Evropské unie.

Dodnes platný je dokument *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*, přijatý vládou Usnesením č. 1452, v roce 2008.

Hlavními úkoly kulturní politiky (dle definice vlády ČR v roce 2001), platné obecně, indikují aktuální globální problémy s kulturou spojené, které je nutno preventivně, či operativně řešit.

Jsou to:

1. garantovat ochranu svobody tvorby umělců a tvůrců a vytvářet podmínky pro využívání této svobody
2. vytvářet podmínky pro realizaci kulturních aktivit občanů zejména na základě občanského sdružování (spolčování)
3. vytvářet podmínky pro decentralizaci rozhodování v celém kulturním systému a pro přenášení rozhodovacích procesů mimo ingerenci orgánů státní správy a jejich nezávislost i ekonomickou („umělci rozhodují sami o sobě“)
4. garantovat rovnost přístupu občanů ke kulturnímu bohatství a usnadňovat tento přístup znevýhodněným společenským skupinám (menšiny, osoby se zdravotním postižením)
5. garantovat ochranu kulturního dědictví a podporovat péči o ně
6. garantovat svobodný přístup občanů k informacím, podporovat výměnu informací uvnitř systému kultury, mezi systémem kultury a vnějším prostředím bez ohledu na jazykové a administrativní hranice
7. podporovat výchovu a osvětu v systému tvorby i užívání kulturních statků
8. brzdit negativní vlivy komercializace kultury

i. Státní kulturní politika na léta 2009-2014 má 4 strategické cíle:

1. Ekonomická a společenská dimenze
Využít přínosu umění a kulturního dědictví a s nimi spojené kreativity pro zvýšení konkurenceschopnosti ostatních oborů a činností
2. Občanská dimenze
Zvýraznit roli kultury v individuálním profesním a osobnostním růstu občanů, zejména pro rozvoj tvořivosti, kultivaci demokratických hodnot a individuálních postojů a pro posilování odpovědnosti za zděděné i vytvářené hodnoty.
3. Role státu, krajů a obcí při podpoře zachování a tvorby kulturních hodnot
Poskytovat přímou a nepřímou podporu uchování existujících kulturních hodnot a nakládání s nimi, stejně jako tvorbě hodnot nových.
4. Role státu při tvorbě pravidel
Vytvářet transparentní a nediskriminační prostředí pro kulturní aktivity a jejich podporu z úrovně státu, krajů a obcí.

ii. Koncepce účinnější podpory umění 2007-2013

Koncepce účinnější podpory umění 2007-2013 byla dne 31. května 2006 schválena vládou České republiky, po předložení ministerstvem kultury předešlé vlády. Koncepce definuje konkrétní úkoly: 1. posílení role umění ve společnosti, 2. zachování a rozvoj umělecké různorodosti s důrazem na podporu kreativity a s ohledem na vyvažování vlivů konzumní společnosti, 3. zajištění dostupnosti umění pro občana, 4. posilování infrastruktury včetně investiční podpory kulturních institucí, 5. posílení prezentace českého umění v zahraničí a mezinárodní spolupráce.

Koncepce konkrétně analyzuje dění v kultuře, ve všech jejích oblastech. Uvádí také seznam všech kulturních institucí, ve vlastnictví státu a jejich podíl na financích z fondů a dotací. Definuje seznam kritérií pro umělecká díla k posouzení odbornými komisemi, za účelem čerpání dotací. Dokument deklaruje státní podporu kultury a shrnuje její formy.

V případě architektury si koncepce klade za cíl uznávat architekturu jako jednu ze základních složek kulturního prostředí. Chce oceňovat moderní architekturu jako součást kulturního dědictví a posilovat vztah veřejnosti k ní. Jednou z forem podpory kultury jsou také kulturní ceny, na kterých se ministerstvo kultury spolupodílí nebo je samo uděluje.

iii. Státní politika architektury

ČR nedisponuje strategickým dokumentem na vládní úrovni týkající se architektury. Návrh dosud chybějící Státní politiky architektury, tak jak je běžná ve světě, připravila Česká komora architektů (ČKA). Jejím cílem je poradit českým veřejným institucím, jak by měly postupovat v podpoře a prosazování kvalitní architektury. Stát a další veřejné instituce jako významný vlastník nemovitostí a zároveň investor ve výstavbě by měl tyto koncepce naplňovat. Dokument akcentuje výchovu a vzdělávání v oboru architektury a designu. Obecné povědomí o kvalitní architektuře a potřebě její podpory by podle koncepce mělo zlepšit i zamýšlené Centrum české architektury. Po vzoru podobných středisek v zahraničí, by mělo být místem pro organizování výstav, seminářů a výměnu informací v oblasti architektury.

Kvalitní architektura kultivuje životní prostředí občanů. Kvalita prostředí následně vplývá na postoje a chování jednotlivce i společnosti. Architektonické památky jsou přímo vnímány individuálním občanem, i světem. Jejich efekt je okamžitý. Iniciativa České komory architektů je pobídkou k podpoře kvalitní architektury. Dokument je ovlivněn názorem, že stav současné české architektury je nežádoucí a usiluje o jeho zlepšení.

2.1.2. Kulturní politika hl. města Prahy

Hl. město Praha má statut samosprávného kraje. Její výkonnou složku tvoří volení zástupci, kteří zasedají v Radě hl. města Prahy, která má 11 radních. Zákonodárnou složku tvoří volené Zastupitelstvo s 63 členy. Reprezentativním zástupcem hl. města je Primátor.

Mezi další orgány hl. města Prahy patří Výbory jako poradní orgány Zastupitelstva pro jednotlivé úseky své činnosti výbory. Výbory plní úkoly, kterými je pověřil Zastupitelstvo. Vždy se zřizuje výbor finanční, kontrolní, pro výchovu a vzdělávání, a pro národnostní menšiny. Rada zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány komise, které jsou jí ze své činnosti odpovědné.

Administrativní záležitosti zabezpečuje úřad Magistrát hl. města Prahy, který je členěn na Sekce, poté na Odbory a následně Oddělení. Součástí magistrátu jsou také zvláštní organizační jednotky (sekretariáty). Hl. město Praha také zřizuje více než 60 příspěvkových organizací. Magistrát v samostatné působnosti hlavního města Prahy plní úkoly uložené Zastupitelstvem nebo Radou a vykonává přenesenou působnost hlavního města Prahy, není-li zákonem svěřena jiným orgánům hlavního města Prahy.

i. Koncepce kulturní politiky Hlavního města Prahy pro roky 2007- 2010

Deklaruje svoji vizi Prahy jako kulturní metropole světového významu. Orgány města (rada, zastupitelství, primátor, magistrát) si uvědomují velký význam kultury pro město, a v tomto smyslu usměrňují rozhodovací procesy orgánů ve věcech kultury. Kultura je pro Prahu přínosem, protože:

- je nositelem identity města;
- vede občany k identifikaci s městem;
- vytváří kvalitní prostředí „veřejného prostoru“ pro obyvatele a návštěvníky města;
- je významným ekonomickým faktorem;
- napomáhá rozvíjet lidský potenciál;
- má schopnost překonávat jazykové, národnostní, mentální, geografické i další hranice, bariéry a předsudky;
- je nutnou součástí vzdělávání jako faktoru společenského rozvoje;
- působí jako prevence proti vzniku sociálně patologických jevů;
- slouží rozvíjení etických hodnot v souladu s evropskými a světovými kulturními tradicemi;
- zvyšuje kvalitu občanské společnosti a je vnímána jako ukazatel kvality demokracie;
- je významným městotvorným prvkem;
- zvyšuje prestiž města v zahraničí.

ii. Strategický plán hl. města Prahy

je dlouhodobým koncepčním programem územního rozvoje města Prahy. V prosinci 2008 byla schválena jeho aktualizace. Její tvorba spadá do kompetence příspěvkové organizace Útvar rozvoje hl. města Prahy (ÚRM). Na strategický plán bude v roce 2009 navazovat Program realizace strategické koncepce hlavního města Prahy na období 2009-2015. Strategický plán zpracoval Útvar rozvoje hl. m. Prahy, Odbor strategické koncepce, ve spolupráci s odbory Magistrátu hl. m. Prahy a dalšími partnery. Na strategický plán navazuje územní plán, který slouží jako základ pro přípravu zákonem požadovaného zadávacího dokumentu. Územní plán je jedním z významných nástrojů realizace strategické koncepce Prahy, a proto je koordinace těchto dvou dokumentů -strategického a územního plánu nezbytná.

Strategický plán se týká všech oblastí života v Praze a jejího rozvoje a má vazby kromě orgánů města, také na univerzity a vědecké ústavy, ministerstva, podnikatelskou sféru, občanský sektor, a také Evropu a její fondy. Strategický plán deklaruje, že vychází především z potřeb občanů města.

Strategický plán města je rozdělen do 8 tematických okruhů. Já, pro potřeby této studie vybírám tři. Praha jako: 1. vlídné a spokojené město, 2. přitažlivé a udržitelné město, 3. funkčně a prostorově vyvážené město.

Praha jako vlídné a spokojené město pro lidi sleduje kromě jiných také snahu o kultivaci prostředí města, podporu rozmanitosti aktivit jeho obyvatel i návštěvníků. Město musí nabízet dostatek příležitostí a motivací pro společenský život. Praha by realizací stavby národní knihovny naplnila svůj cíl „vytvářet esteticky hodnotné městské prostředí na základě propojení historického dědictví s kulturními tradicemi a novými rozvojovými záměry.“ Tím by se také naplnili další cíle jako je např. „posilování image Prahy jako kulturního a historického fenoménu i v mezinárodním měřítku“.

V kapitole o pražském prostředí je deklarována snaha o zachování kvality pohledů a panoramat v pražské kotlině. Za cíl si strategie klade citlivě posuzovat estetický vliv nových staveb na vzhled okolí, zejména jejich dopad na pražské panorama.

iii. Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2004 až 2010

Koncepce, schválená usnesením vlády v roce 2004 (aktualizovaná v roce 2007), jednak konkretizuje cíle a způsoby zajištění veřejných knihovnických a informačních služeb zakotvených v knihovnickém zákoně, ale také reaguje na vývoj informačních technologií. Cílem Koncepce je podpořit rozvoj knihoven, aby každý obyvatel ČR měl rovné šance v přístupu ke kvalitním knihovnickým službám. Vlastní koncepce určovala směry vývoje knihovnictví na 5 let a jako hlavní součást popisuje téměř tři desítky dílčích cílů a postupných kroků, jak vytyčených směrů dosáhnout. Nezbytnou součástí je též vyčíslení potřebných finančních nákladů. Materiál byl zpracován v souladu se základními cíli programů Evropské unie a UNESCO týkajících se priorit společenství zejména v oblasti rovného přístupu, uchování, ochrany a zpřístupnění kulturního dědictví a rozvoje lidských zdrojů. Jedním z cílů koncepce je optimalizace využití omezených zdrojů z veřejných rozpočtů na podporu knihovnických služeb a dosažení synergického efektu prostřednictvím priorit definovaných nejen s ohledem na stávající stav služeb, ale i na účelné využití fondů EU na jejich další podporu.

2.1.3. Strategické priority Národní knihovny

Národní knihovna je jednou z 30 příspěvkových organizací, zřízenou Ministerstvem kultury. V jejím čele stojí generální ředitel jmenovaný a odvolávaný ministrem kultury. Sídlí v Praze v bývalé jezuitské koleji Klementinum z 16. století. V současnosti knihovna spravuje fond s více než 6 miliony knihovních dokumentů. NK spravuje univerzální a specializované knihovní fondy. Je v souladu s knihovním zákonem centrem systému knihoven.

Ve svých strategických prioritách na roky 2005 – 2010 figuruje stavba nové budovy NK na prvním místě. Prostorové problémy stávající budovy Klementina nastaly již koncem 19. století. V nové budově chce NK umístit novodobé fondy a služby (svazky od roku 1801 a depozitář Parlamentní knihovny). NK má zájem vybudovat co nejvíce uživatelsky přívětivé prostředí, kde budou dokumenty a služby na jednom místě. Chce rozšířit oborové studovny i volné výběry v nich. Využití nejmodernějších technologií umocní uživatelské pohodlí. Nová budova umožní také minimalizovat omezení pro volný pohyb a pohodlnou práci s dokumenty.

Nová budova bude také přínosem pro zaměstnance a partnery: poprvé v historii budou pracovat v budově účelově projektované, vystavěné a vybavené pro účely knihovního provozu.

Plánovaný rok dokončení projektu a otevření knihovny je stanoven do konce roku 2011. Investiční náklady na stavbu budovy jsou odhadovány na 1,87 mld. Kč, včetně rekonstrukce Klementina by to bylo, dle NK necelé 3 mld. Kč.

Počátkem roku 2005 konstatuje NK ve svých Strategických prioritách „Máme jen šest let. Řešení prostorových problémů NK už příliš nepočká.“

Již dvakrát v historii se NK pokusila o výstavbu nové budovy knihovny. Poprvé koncem 19. století, kdy se vážně uvažovalo o výstavbě administrativní budovy na Mariánském náměstí. Podruhé v roce 1988 byly pro stavbu nové budovy potvrzeny pozemky v Praze na Těšnově. Stavba tehdy musela ustoupit rekonstrukci vyhořelého Veletržního paláce. Poslední investiční záměr na stejné pozemky byly zhačeny politickými změnami v roce 1989 a následnými restitučními nároky. Začátkem 90. let byla vypsaná veřejná soutěž pro oblast zrušeného nádraží Praha – Bubny, jejichž součástí by měla být nová budova knihovny. Se stavbou se opět nezačalo. Nový depozitář v Hostivaři, zprovozněný v letech 1995 a 1996, řešil zástupně problémy knihovny s kapacitou. V roce 1996 se ministerstvo kultury rozhodlo nepokračovat v iniciativě stavby nové budovy. Také se mnohokrát uvažovalo o přestavbě Klementina, které se po povodních v roce 2002 ukázalo jako velmi rizikové.

Národní knihovna proto z dlouhodobého pohledu považuje výstavbu nové budovy za nejlepší a nejlevnější řešení. Citelné uvolnění prostor Klementina umožní jeho citlivou rekonstrukci s důrazem na památkovou péči této nejvýznamnější pražské barokní památky.

3. Analýza implementace případu

V této kapitole budou představeny výsledky výzkumu, který jsem provedla, za účelem identifikace implementačního deficitu v případě. Toto předpokládalo dokonalou znalost všech událostí v případě, na všech zjištěných úrovních. V prvotní orientaci mi pomohla mediální analýza,

kteřou jsem provedla vyhledáváním článků, týkajících se stavby nové budovy Národní knihovny na Letné. Případ byl ohraničený roky 2004 (listopad) – 2009 (leden).

Mezi výzkumné otázky jsem zařadila podobu koncepčních dokumentů, které jsou platná pro zkoumaný případ, tj. kulturněpolitické dokumenty (na úrovni státu, města a profesních organizací. Viz kapitola 2).

V úvodu představím koncepci nové budovy Národní knihovny, která vznikla v Národní knihovně jako hlavní podklad pro investiční záměr, i pro mezinárodní architektonickou soutěž.

V další části kapitoly popíšu podrobnou chronologii případu – tj. všechny události a kroky všech známých aktérů v průběhu času, kterým je vymezena případová studie (2004-2009)

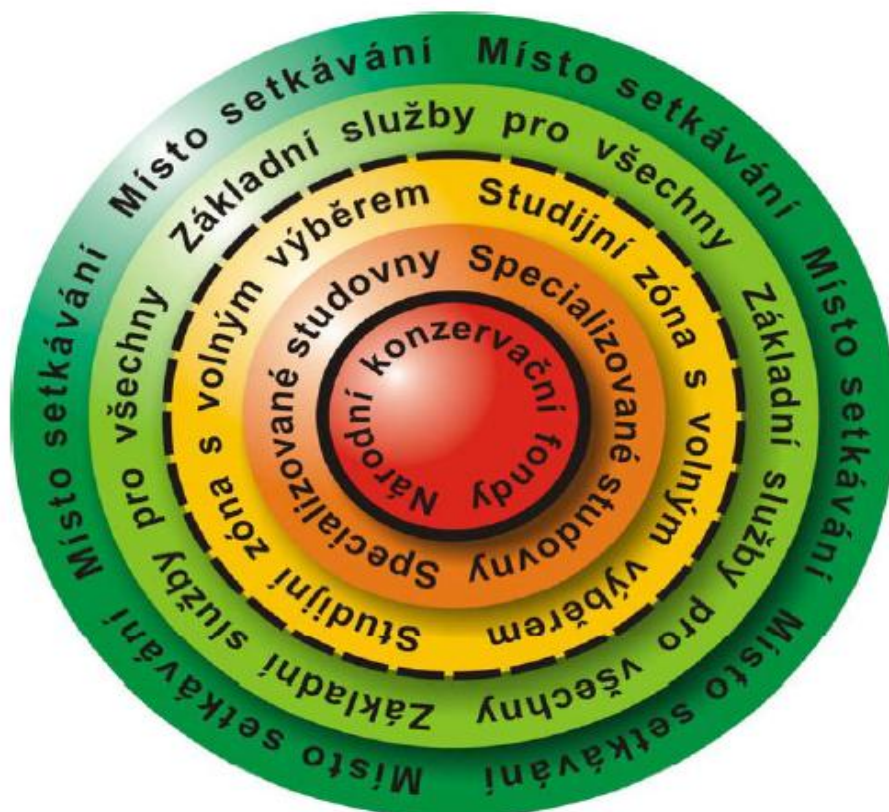
V poslední části této kapitoly budu podrobně analyzovat aktéry případu podle jejich funkce při implementaci a jejich vlivu na ostatní aktéry. Budu zkoumat do jaké míry mohli jednotliví aktéři přispět k nerealizování projektu. Shrnu, jaké dle mého úsudku udělali chyby, resp. jak jisté věci mohly být udělány lépe. Pokusím se také aktéry uspořádat do vzájemně konkurujících si politických sítí.

3.1. Koncepce nové budovy NK ČR

Národní knihovna představila tzv. Koncepci nové budovy NK ČR, kterou vypracovala pracovní tým pod vedením ředitelky novodobých fondů PhDr. Bohdany Stoklasové. Tento dokument ilustruje ideální stav, kterého chce NK dosáhnout – tj. vizi implementovaného projektu, jeho konečný stav, který bude splňovat svoje funkce (knihovna) a bude sloužit veřejnosti a kvalitní jejich život.

Při tvorbě koncepce její tvůrci mysleli v první řadě na uživatele knihovny – nejen odbornou veřejnost, ale všem „kolemjdoucím“. Inspirujíc se v moderním zahraničí, věří, že knihovna má být otevřenou institucí s širokým společensko- kulturním záběrem i významem. Nová budova bude mít ale obrovský význam i pro samotné knihy, které tvoří naši národní kulturní dědictví a musí se uchovat pro příští generace. Vytvoří se zde prostor pro umístění 10 miliónů knihovních jednotek a ve volném výběru bude k dispozici celkem 300 tisíc dokumentů. Nová budova bude mít také 1200 studijních míst.

Obr. 9. Grafické znázornění konceptu nové budovy Národní knihovny.



Zdroj: Strategické priority NK pro rok 2005.

Všechny zóny by měly být přímo, či nepřímo propojeny. Uživatel by měl za všech okolností „cítit“, že se nachází v knihovně, a naopak, uživatelé studoven by měly mít kdykoliv možnost využít služeb (restaurace, kavárny, odpočinkových volných prostor, určených pro setkávání a diskutování).

1. 1. zóna je místem setkávání, určeným všem bez rozdílu a omezení, tj. bez kontroly. Bude autonomně přístupná, i když služby knihovnické budou uzavřeny. Do této zóny bude patřit např. parkoviště, restaurace, kavárny, víceúčelový sál, výstavní a odpočinkové plochy, knihkupectví apod.
2. 2. zóna nabídne základní knihovnické služby pro všechny. Bude to místo prvního přijetí uživatele, jeho registrace a informační, referenční a řešeršní centrum. Zde se budou již nacházet knihy ve volném výběru. Návštěvníci budou kontrolováni běžnou kontrolou proti vynášení dokumentů.
3. 3. zóna bude studijní zónou s volným výběrem odborné literatury ke studiu prezenčně. Budou zde k dispozici přístupy k výpočetní technice (kopírování apod.). Vstup předpokládá kontrolu platné registrace, identifikace vnášených dokumentů a odložení zavazadel a svrchního oblečení.

4. Ve 4. zóně se budou nacházet odborové a specializované studovny rozdělené podle typu, např. knihovna společenských věd, přírodních věd apod. Zde nabídneme zpřístupnění všech typů dokumentů (multimédia), možnost rezervací a dlouhodobého studia. K dispozici budou konzultační a výpůjční služby, a obsluhování dokumentů, uložených ve skladu. Míra kontroly bude podobná jako ve 3. zóně.
5. V jádru („srdci“) knihovny budou uloženy tzv. Národní konzervační fondy, což jsou archivní exempláře, určeny budoucím generacím. Shromažďují se zde všechny publikace vydané na území ČR a bývalého Československa od roku 1801. Jedná se o důstojné uložení národního kulturního dědictví, které bude takřka nedotčeno a nepřístupno. Tato zóna bude podléhat mimořádným kontrolám a bezpečnostním opatřením.

Ve svém dopise náměstkovi ministerstva kultury Kořenkovi, ze dne 10. 11. 2004, Národní knihovna deklaruje že „absolutní investiční prioritou NK je výstavba nové budovy pro novodobé fondy“. V tomto dokumentu Národní knihovna také formulovala svoje cíle, které jsou:

1. vytipování pozemku do 30. 11. 2004
2. příprava investičního záměru a předání ministerstvu kultury do 20. 12. 2004
3. bilaterální jednání s jednotlivci a skupinami do 31. 12. 2004
4. tisková konference, zahájení diskuse, zřízení diskusního fóra do 10. 1. 2005
5. lobbying ve prospěch stavby – průběžně
6. vyhlášení a vyhodnocení veřejné architektonické soutěže 2005-2006
7. veřejná obchodní soutěž na realizaci stavby- financování 2007
8. výstavba 2008-2010
9. stěhování 2011

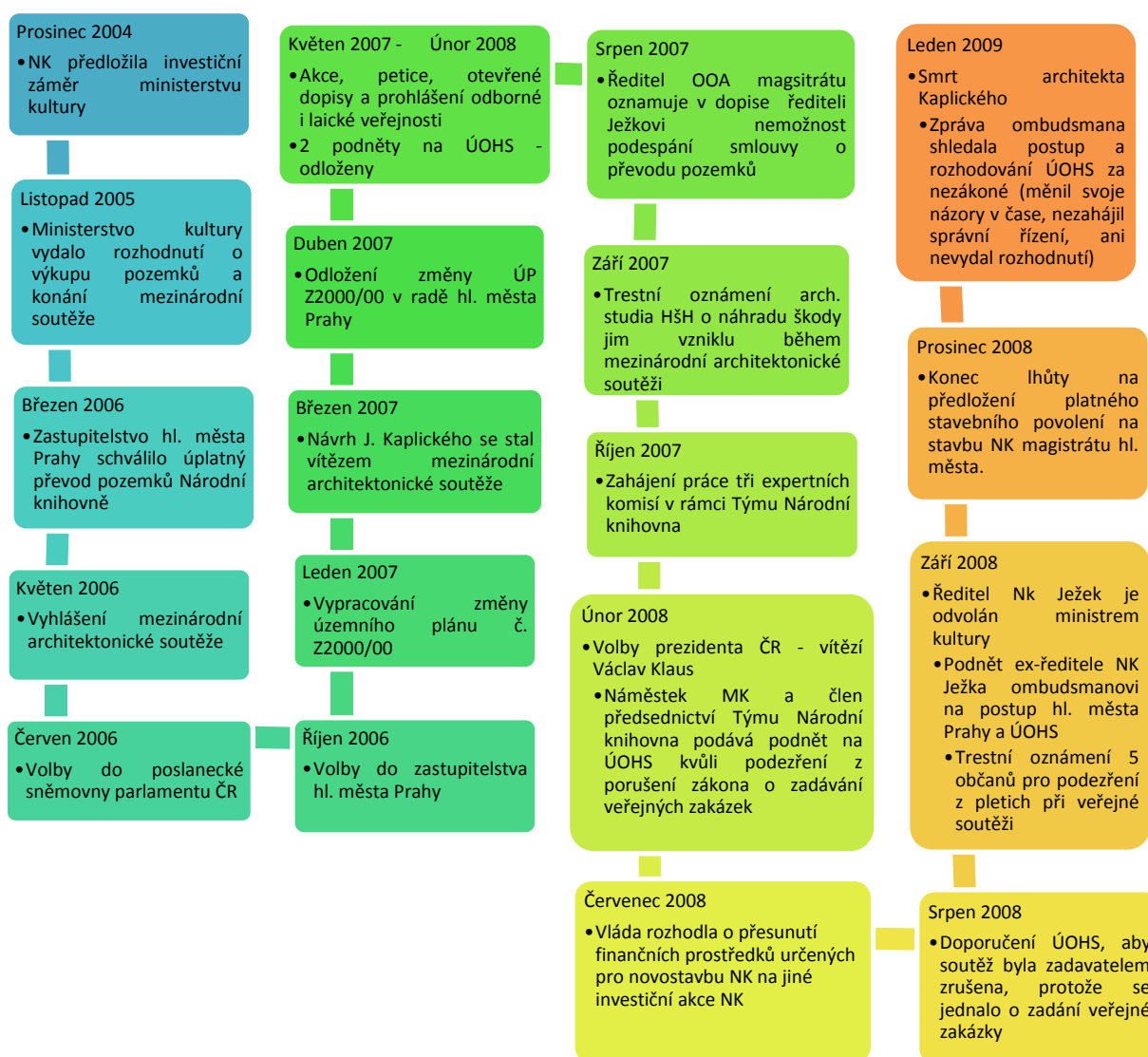
Požadavky na umístění stavby na pozemcích v Praze byly Národní knihovnou formulovány takto:

- po zkušenostech s katastrofickými záplavami v roce 2002, požadujeme nezáplavovou oblast
- pozemek by měl být v širším centru města, dostupný metrem, z důvodu dostupnosti nového kulturního místa široké veřejnosti
- nová budova by měla stát v dostupné vzdálenosti od Klementina, jakožto hlavního sídla Národní knihovny, se kterým bude často ve spojení. Národní knihovna chce zamezit nevhodnému přemísťování knih na velké vzdálenosti, jak se to děje nyní na trase Klementinum – Hostivař.
- pozemek by měl být v majetku města, protože existuje předpoklad, že jednání o jejich získání budou snadná a nabídnuta cena bude symbolická, nebo nízká.

3.2. Analýza událostí případu

V této práci analyzovaný případ stavby nové budovy Národní knihovny bude ohraničený podzimem roku 2004 a jarem 2009. Toto období koresponduje se začátkem funkčního období ředitele Národní knihovny Vlastimila Ježka a končí úmrtím architekta Kaplického. V úvodu je graficky znázorněná zjednodušená časová osa případu, která bude následně podrobněji popsána dle implementačních fází.

Obr. 10. Zjednodušená časová osa případu



3.2.1. Příprava a schválení investičního záměru (2004 – 2006)

a) Platforma Národní knihovna a její zřizovatel (ministerstvo kultury, vláda, poslanecká sněmovna (prosinec 2004 – červen 2006))

V druhé půlce roku 2003, ještě bývalý ředitel Národní knihovny Balík, pracoval s architektem Petrem Bílkem na mapování situace v Klementinu, po ničivých povodních roku 2002. Při této práci dospěli k názoru, že kapacita stávající sídla NK bude za několik let nedostačující pro neustále přicházející nové knižní jednotky. V září 2004 byl tehdejší ministrem kultury Pavlem Dostálem (ČSSD) novým ředitelem NK jmenován Vlastimil Ježek. K 1. 12. 2004 v knihovně proběhla zásadní reorganizace. V tomto období také knihovna předložila svému zřizovateli ministerstvu kultury investiční záměry vybudovat novou budovu Národní knihovny, z důvodu nevyhovujících kapacit stávající budovy a souběžnou rozsáhlou rekonstrukci (revitalizaci) Klementina. Celkové náklady na stavbu nové budovy a rekonstrukci Klementina byly v investičním záměru vyčísleny ve výši necelých tří miliard Kč investovaných v letech 2006 až 2012. Součástí investičního záměru byla také deklarovaná snaha o mezinárodní architektonickou soutěž, vůbec poprvé v historii Česka. Ředitel NK Ježek spolu s architektem Bílkem připravili žádost o povolení mezinárodní architektonické soutěže, podle pravidel UIA (Union of International Architects = Mezinárodní unie architektů). Ministerstvo kultury předložilo investiční záměry sněmovním výborům, které se vyjádřily kladně (Výbor pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu 21. 4. 2005, Rozpočtový výbor PSČR). Ministerstvo kultury zařadilo investiční záměr do Programu č. 134120 Péče o národní kulturní poklad, a podprogramu Obnova a rozvoj materiální technické základny státních kulturních zařízení. V listopadu roku 2005 vydalo ministerstvo kultury rozhodnutí o registraci akce výkup pozemků na Praze 7 (8. 11.) a rozhodnutí o registraci architektonické soutěže (23. 11.).

Na základě Usnesení vlády č. 717 (7. 6. 2006) a č. 883 (19. 7. 2006) byly schváleny finanční prostředky v celkové výši 2 mld. Kč a uloženo ministru financí tyto prostředky převést do kapitoly kultury. V přílohách k těmto usnesením je vyčísleno 1000 milionů, tj. 1 miliarda pro roky 2006, 2007 a 2008 na akce Příprava stavby nové budovy NK a Revitalizaci Klementina. Pro novostavbu samotnou (architektonická soutěž a projektová dokumentace) bylo vyčísleno 114 milionů, pro Revitalizaci Klementina 886 milionů.

Národní knihovna ve svých Strategických prioritách formulovala podrobné plány při naplňování svých záměrů, tj. kroky vedoucí k získání předjednaných pozemků a k přípravě mezinárodní architektonické soutěži, kterou plánovala vyhlásit již v roce 2005. Následovala by veřejná obchodní soutěž na realizaci stavby včetně financování, přibližně v roce 2007. Mezi rizikovými faktory byl knihovnou ve Strategických prioritách zmiňován čas, který by negativně mohl

ovlivnit realizaci, a tím by vznikli kapacitní problémy s ukládáním fondů knihovny. Personálně za investiční záměr zodpovídal ředitel Ježek, který na přípravě záměru pracoval téměř autonomně, pouze s architektem Bílkem a paní Stoklasovou, ředitelkou novodobých fondů NK. Implementační plán nebyl vytvořen (úkoly, časový odhad, předpokládané zdroje, náklady apod.)

Závěr: investiční záměr byl ministerstvem i vládou schválen, ale byl nedostatečně kryt finančními zdroji, které by stačili pouze na architektonickou soutěž a projektovou dokumentaci nové budovy. Národní knihovna dostatečně nevyhodnotila rizika s konáním mezinárodní architektonické soutěže, podle pravidel UIA. Nebyl vytvořen implementační plán. Ministerstvo kultury rozhodlo o účasti státního rozpočtu na výkupu pozemků a konání architektonické soutěže, jinak však celou přípravnou fází svěřilo Národní knihovně.

b) Platforma Národní knihovna a Hl. město Praha (prosinec 2004- březen 2006)

Přípravná fáze také zahrnovala jednání s představiteli hl. města Prahy, jako s vlastníkem pozemků. Pozemek byl vytipovaný a předjednaný s ředitelem Ježkem a radním pro územní rozvoj Janem Bürgermeistrem ještě před vypracováním investičního záměru. Snahu o společný souladný postup vyjádřili ředitel NK Ježek a Radní hl. města Prahy Pavel Klega podpisem Memoranda o spolupráci (schváleno 14. 12. usnesením č. 2139, podepsáno 17. 12. 2004). V memorandu se např. píše: „účastníci vyjadřují společný zájem na vybudování nové budovy Národní knihovny. Účastníci hodlají podporovat dosažení výše uvedeného cíle a vyvinout úsilí k vytvoření podmínek směřující k vybudování nové budovy knihovny. Účastníci projevují společnou vůli k budoucí dohodě (...)“ Viz. Příloha. Zde se také poprvé v oficiálním dokumentu objevují parcelní čísla v k.ú. Holešovice 2172/1-6 a 2202/1, které dle platného územního plánu mají funkční vymezení s označením ZKC, tedy primárně určeny pro stavbu kulturní, či církevní.

Odbor památkové péče Magistrátu hl. města Prahy se dne 27. 1. 2005 k investičnímu záměru, ve kterém byla i graficky znázorněna předpokládaná objemová studie stavby vyjádřil kladně, s tím, že pro soutěž nestanovil konkrétní závazné limity. Žádal však, aby novostavba navazovala výškou na sousední domy a zachovávala kontext Letenské pláně.

Útvar rozvoje města (dále jen URM) je příspěvková organizace, zřízená hl. městem Prahou, která má za úkol vypracovávat dokumenty územního rozvoje města, a také urbanistické a strategické dokumenty. URM, dne 28. 2. 2005 potvrdil regulativy ve studii „Hradčanská-Špejchar“, ve které se píše, že: „Na funkční ploše Zvláštní území ZKC je doporučena regulace do 4.NP, přesné vymezení bude předmětem připravované soutěže na budovu Národní knihovny.“ Dále studie upozornila na úvahu o vizuálním dopadu na pražská panoramata v kontextu s Pražským hradem a Letnou, jak ji známe v současnosti. Nevyjádřila výhrady vůči investičnímu záměru. V říjnu 2005 se URM vyjádřil

k plánovaným podmínkám pro architektonickou soutěž, jejímž autorem byl arch. Bílek a doporučil umístit maximální možnou část budovy pod zem, minimalizovat nadzemní objem budovy s výškovou regulací 4 – 6 podlaží. Dále doporučil výškové členění na menší objemy.

Závěr: Hl. město Praha prostřednictvím Rady hl. města souhlasilo s investičním záměrem a deklarovalo snahu o převod vytipovaných pozemků. Na přípravě převodu pozemků začalo hl. město Praha pracovat s Útvarem rozvoje města a odbory Magistrátu prakticky ihned po podepsání Memoranda o spolupráci s NK. Ministerstvo kultury nijak nezasahovalo do jednání mezi NK a městem.

3.2.2. Kroky vedoucí k realizaci záměru (2006 – 2007)

a) Převod pozemků od vlastníka hl. města Prahy na Národní knihovnu (leden 2006 – srpen 2007)

Vytipované pozemky, v k.ú. Praha Holešovice s parcelními čísly 2172/1, 2172/2, 2172/3, 2172/4, 2172/5, 2172/6 a 2202/1 se objevily v investičním záměru vypracovaném Národní knihovnou. Na pozemky v této lokalitě upozornil vedení knihovny tehdejší radní a pozdější první náměstek primátora pro územní rozvoj Jan Bürgermeister. O tyto pozemky Národní knihovna oficiálně požádala Hl. město Prahu na podzim roku 2004.

Po schválení a podpisu memoranda o spolupráci Rada hl. města Prahy předložila materiál investičního záměru svým poradním orgánům tj. komisím a také odborům magistrátu. Na jednáních **Majetkové komise Rady hl. města Prahy**, komise vyjádřila podporu a souhlas se záměrem výstavby a uzavření kupní smlouvy, minimálně za podmínky vyřešení tramvajové smyčky na pozemcích, koordinace s investičními záměry Odboru městských investic v dané lokalitě a projednání s městskou částí Praha 7. Dále komise odsouhlasila převod pozemků za účelem výstavby.

Podle dosud platného územního plánu se pozemky nacházejí v území s funkčním využitím ZKC – zvláštní plochy pro kulturu a církve, tj. sloužící pro umístění kulturních a církevních zařízení všech typů. Plocha pozemků je využívána jako tramvajová smyčka, s tramvajovými i autobusovými zastávkami MHD. Na pozemku se také nachází trafostanice a budova bez čísla popisného, využívaná řidiči MHD.

V celé oblasti platí stavební uzávěra pro nadřazený komunikační systém města – Stavby městského okruhu v úseku Myslbekova – Pelc – Tyrolka, která se přímo dotýká předmětných pozemků. Dokončení výstavby městského okruhu v tomto úseku se předpokládá v roce 2010-2011.

Odbor městských investic zadal projekčnímu ústavu SATRA spol. s.r.o. zpracování studie dopravních vztahů a analýzu předpokládaných možných nákladů výstavby Národní knihovny, v souvislosti s výstavbou městského okruhu v této lokalitě. Dále studie řešila varianty přesunutí tramvajové smyčky MHD. Studie v souvislosti s městským okruhem vyčíslila varianty v případě, zda výstavba nové budovy na pozemcích ovlivní stavbu hloubených tunelů Blanka časově a prostorově. Na studii se také podílel Útvar rozvoje města (ÚRM), který z pohledu koncepce územního plánu také vydal stanovisko o vhodnosti umístění Národní knihovny na pozemcích.

Odbor ochrany prostředí neměl připomínky k úplatnému převodu a požadoval zachování přístupové cesty do „Letenských sadů“ přes pozemky 2202/1 a 2.

Odbor obchodních aktivit požadoval převod pozemků za tržní cenu 5000,-Kč/m².

Dopravní odbor trval na zachování stávající tramvajové smyčky, případně její přesunutí do blízkého okolí.

Rada Hl. města vydala **14. 3. 2006 Usnesení č. 0351 o souhlasu s úplatným převodem pozemků 2172/1, 2172/2, 2172/3, 2172/4, 2172/5, 2172/6 a 2202/1**, o výměře 11.926 m² za účelem umístění nové budovy Národní knihovny za kupní cenu 2643 Kč/m² ve výši 31.516.550,- Kč. Prodej byl podmíněn následujícími podmínkami:

- výstavba Národní knihovny musí probíhat v koordinaci s výstavbou městského okruhu, s tím, že postup a harmonogram prací na městském okruhu nebude negativně ovlivněn.
- spolupráce Národní knihovny s hl. městem Prahou a jejími institucemi od zahájení územně plánovací přípravy
- vyřešení stávajících zařízení MHD v této lokalitě, se souhlasem Dopravního podniku a.s. a organizace Ropid.
- uzavření smlouvy o smlouvě budoucí kupní, přičemž kupní smlouva bude uzavřena až po nabytí právní moci stavebního povolení a doložení financování stavby. Pokud pravomocné stavební povolení a doložení financování stavby nebude předloženo do 31. 12. 2008, pak právní vztahy založené smlouvou o smlouvě budoucí kupní zaniknou.

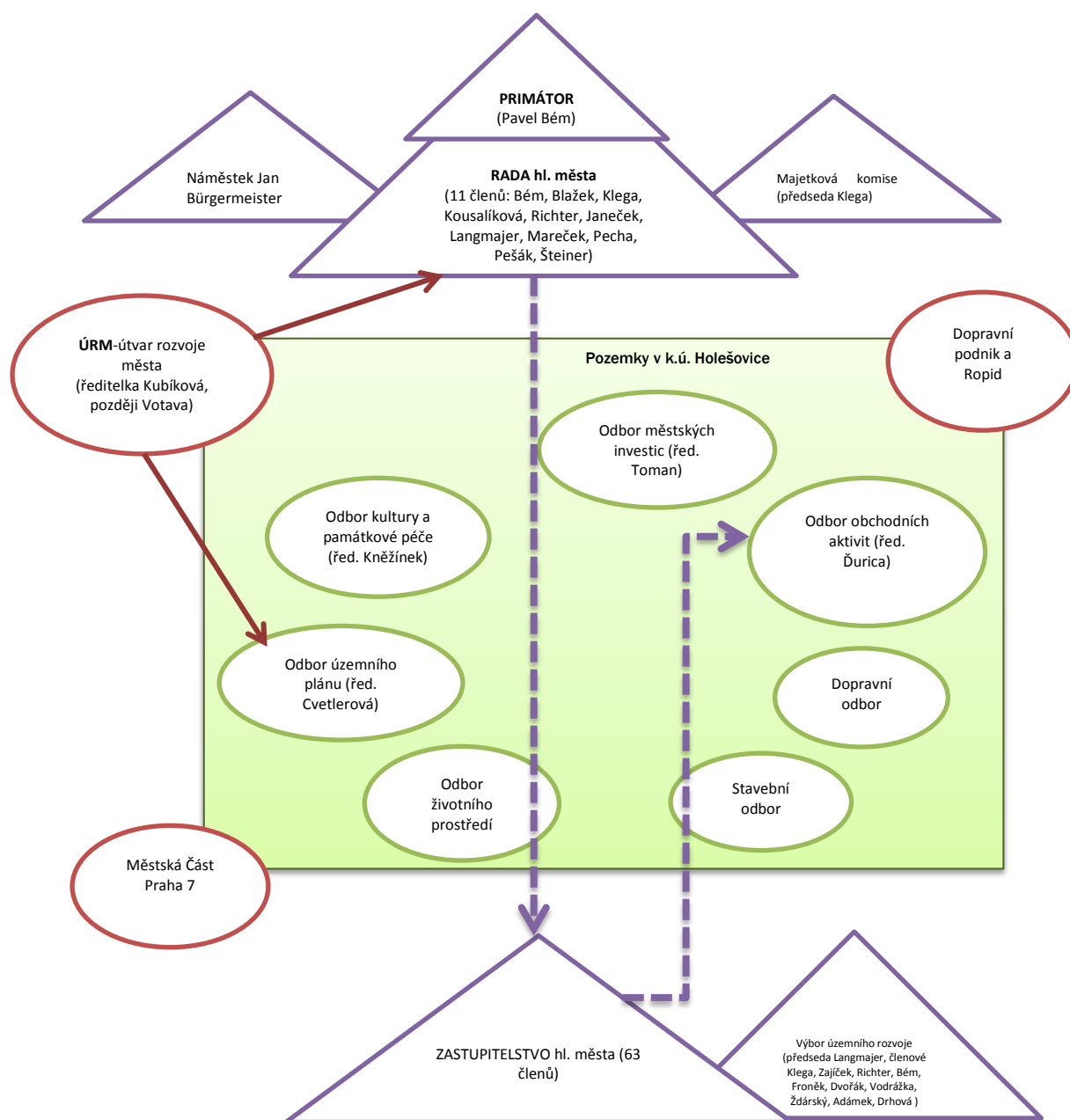
Zastupitelstvo hl. města svým Usnesením 36/33, dne 30. 3. 2006 schválilo úplatný převod pozemků do vlastnictví Národní knihovny, s podmínkami dle Usnesení Rady č. 0351, přičemž ukládá Radě hl. města do 4. 4. 2006 podepsat smlouvu o budoucí smlouvě kupní.

První návrh smlouvy o budoucí smlouvě kupní ředitel NK Ježek obdržel od Odboru obchodních aktivit Magistrátu (OOA) tři měsíce po schválení Usnesení č. 36/33. Další měsíce jednala NK s OOA o textu smlouvy, zejména o závazku knihovny uhradit přeložku tramvajové smyčky na pozemku. Toto bylo pro NK neakceptovatelné, což bylo vyjádřeno dopisem ředitele Ježka 30. 6. 2006. Smlouva poté již nikdy nebyla přepracovaná a podepsána. Komunikace OOA s NK byla omezena na minimum, ředitel odboru obchodních investic Peter Ďurica se údajně zatajoval v úřadě. Smlouvu o

budoucí smlouvě kupní se ani později nepodařilo podepsat. V srpnu 2007 odeslal OOA řediteli Ježkovi dopis, ve kterém oznamuje nemožnost podepsání smlouvy o převodu pozemků, z důvodů nevyřešení tramvajové smyčky.

Národní knihovna tedy pozemky, zmíněné v investičním záměru a schválené k převodu Zastupitelstvem hl. města do vlastnictví nikdy nezískala. Mechanismus rozhodování o prodeji pozemků v majetku města je znázorněn v následujícím obrázku.

Obr. 11. Diagram dotčených volených i nevolených orgánů při akci převodu pozemků v majetku města na Národní knihovnu (volební období 2006-2010). Modré trojúhelníky označují volené orgány Radu a Zastupitelstvo, s jejich poradními orgány. Červené ovály označují externí organizace. Zelené ovály označují nevolené orgány Magistrátu hl. města Prahy – odbory státní správy.



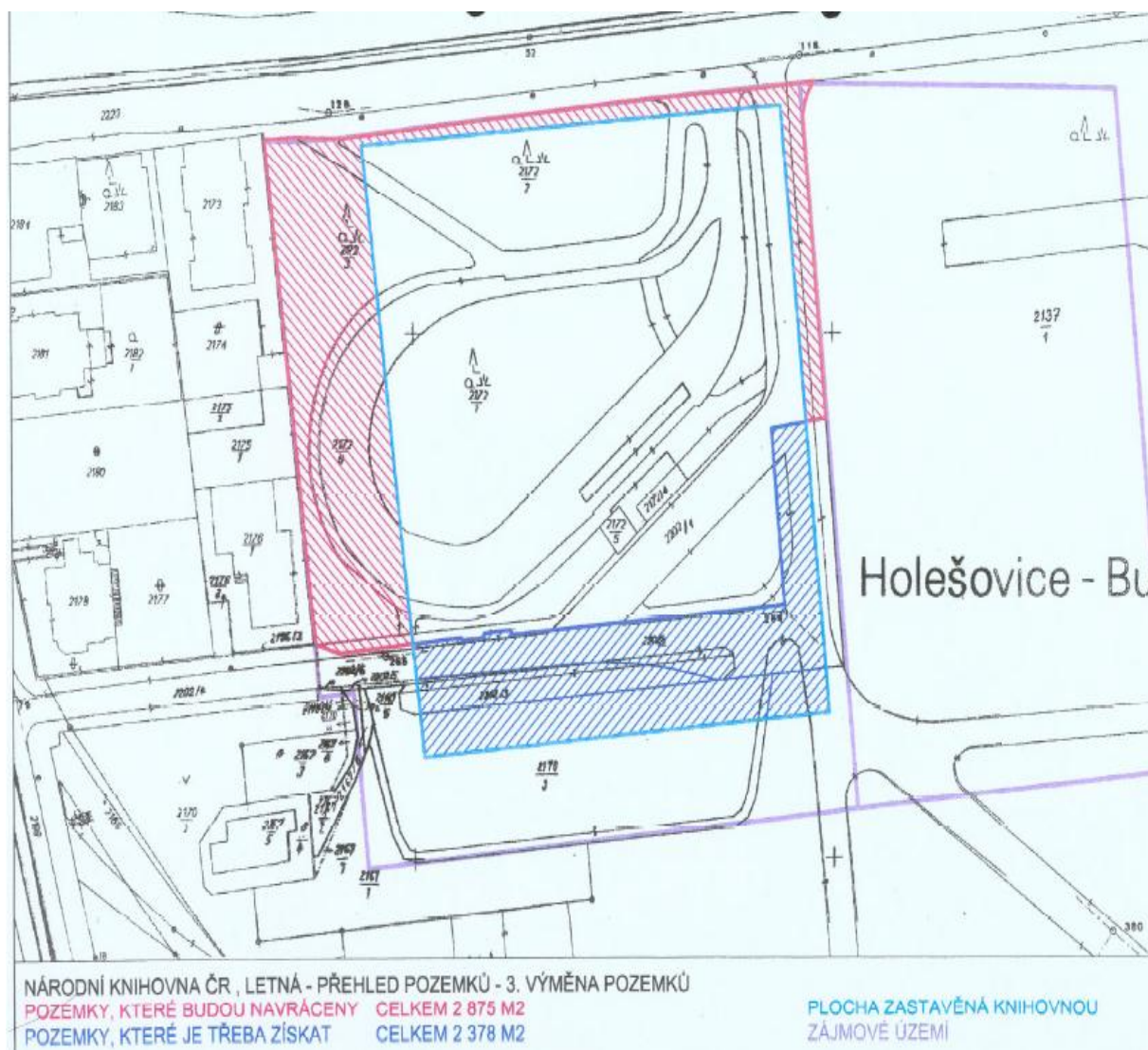
Závěr: Ačkoliv byl radou i zastupitelstvem převod pozemků pro stavbu nové budovy Národní knihovny v březnu 2006 schválen, Odbor obchodních aktivit smlouvu o budoucí smlouvě kupní nepodepsal z neznámých důvodů. Ředitel OOA je podřízeným ředitelem magistrátu, který zodpovídá Primátorovi. Ředitel magistrátu je zodpovědný za plnění úkolů v oblasti samostatné i přenesené působnosti. Kontrolní výbor zastupitelstva má za úkol kontrolovat plnění usnesení rady a zastupitelstva. Žádná kontrola v tomto ohledu neproběhla, ani ze strany zastupitelů nezazněly dotazy, či žádost o informace na ředitele Ďuricu, proč smlouvu nepodepsal. Bylo to pravděpodobně způsobeno tím, že v říjnu 2006, bylo zastupitelstvo pro komunálních volbách obměněno, a noví zastupitelé neměli informace o nesplnění této věci. Usnesení zastupitelstva nikdy nebylo naplněno, ale ani revokováno, či zrušeno.

b) Výměna pozemků (duben 2006 – březen 2007)

Již v říjnu a listopadu 2005, v souvislosti s koordinací stavby tunelu Blanka v těsné blízkosti pozemků určených pro novou budovu NK, bylo uvažováno o posunutí hmoty nové budovy na jih ve větším odstupu od tunelu a od třídy Milady Horákové. V zájmu vyřešení dopravní vztahů na dotčených pozemcích, navrhl **Útvar rozvoje města (ÚRM) v dubnu 2006** na základě analýz projekčního ústavu SATRA spol. s r.o. změny v území pro stavbu nové budovy knihovny. Zeměměřičská odborná firma Zastoupil a Král vypracovala „Přehled pozemků“, který zahrnuje i stávající pozemky, i další, které mají být předmětem požadavků na převod od města, resp. výměnu celých pozemků, či jejich částí. Původní pozemky přislíbené hl. městem Prahou se bez dělící komunikace dotýkají pozemků sousedních budov. Proto byl stanoven minimální odstup budovy od stávajících staveb a minimální šířka koridoru mezi plotem knihovny a budovy indického velvyslanectví na sousední parcele. Do koridoru bylo podle ÚRM nutné vložit dvoupruhovou komunikaci, která by sloužila obsluhování knihovny a také umožnila manipulační objezd autobusů MHD. Do koridoru je možné také umístit vjezdovou, či výjezdovou rampu do podzemí objektu knihovny. Nutností vybudovat komunikaci by se plocha pro samotnou budovu výrazně zmenšila. Proto ÚRM navrhl upravit tvar pozemků, s ohledem na vlastnické vztahy (v majetku města) a ve víře v nejlepší možné řešení, doložené studii navrhnout převod, či výměnu dalších volných pozemků východně a jižně od pozemků stávajících. Konkrétně se jednalo o návrh na výměnu částí pozemků parc. čísla 2172/1, 2172/2, 2172/3, 2172/6 a 2202/1 o celkové ploše 2875 m² za části pozemků parc. č. 2137/1, 2170/3, 2202/2 a 2202/3 o celkové ploše 2378 m². Toto řešení bylo kvitováno Národní knihovnou a promítlo se i do regulačních zásad ÚRM pro architektonickou soutěž, s ohledem na tvůrčí invenci pro soutěžící architektky. Architektonická soutěž byla vyhlášena 16. 5. 2006.

Ze strany hlavního města Prahy, které již od jara 2006 mělo relevantní informace o záměrech URM a jednáních s Národní knihovnou, byla vyjádřena plná podpora (náměstek primátora pro územní rozvoj J. Bürgermeister) a ujištění, že kroky URM jsou v souladu s celkovou koncepcí platného územního plánu. Ředitel NK Ježek svým dopisem náměstkovi Bürgermeisterovi ze dne 2. 5. 2006 navrhuje a žádá tuto směnu přednést Radě a Zastupitelstvu hl. města. Náměstek Bürgermeister v odpovědi řediteli Ježkovi ze dne 26. 9. 2006 vyslovil svoje přesvědčení, že až teprve po vyhlášení výsledku mezinárodní architektonické soutěže bude město Praha upřesňovat výměru na pozemcích, kterých se výstavba dotkne. Také, teprve až po vyhlášení výsledků mezinárodní architektonické soutěže bude možné zařadit eventuální změny schválených pozemků na jednání Rady a Zastupitelstva hl. města Prahy. Tento návrh se do Rady hl. města k projednání nedostal, protože byl logicky podmíněn změnou územního plánu, a to změnou funkčního využití požadovaných pozemků, které nebyly určené ke stavbě, nýbrž byly to plochy městské zeleně a komunikací. Navrhovaná výměna pozemků je graficky znázorněna níže.

Obr. 12 Výměna pozemků pro stavbu Národní knihovny, navržená URM.



Závěr: Výměna části schválených pozemků k převodu za jiné pozemky v těsném sousedství byla dostatečně odůvodněna, urbanisticky přínosná i architektonicky velkorysejší. Byla by řešením pro koordinaci staveb městského okruhu tunelu Blanka a stavby Národní knihovny. Byla také projednána mezi URM a Národní knihovnou kvitována, z pohledu implementace však byla velkou komplikací. Tím, že by se NK měla vzdát části pozemků, určených v územním plánu ke stavbě a získat za ně pozemky, které vyžadují změnu funkčního využití z původní zeleně na stavební určení, by byla realizace stavby opožděná o přibližně 2 roky. Taková je doba přibližného schvalování změn v územním plánu, i ve zkráceném režimu, tzv. samostatném režimu pořizování. V době kdy se teprve uvažovalo o přednesení tohoto návrhu městu, byla vyhlášena mezinárodní architektonická soutěž. Zdržováním celého procesu byla také reakce náměstka Bürgermeistera v září 2006, že o výměně se bude jednat až po vyhlášení výsledků soutěže. Ke směně pozemků poté již nikdy nedošlo.

c) Vypracování změny územního plánu č. Z2000/00 (10/2006 – 4/2007)

ÚRM v říjnu 2006 v dopise ředitelky URM Kubíkové primátoru Bémovi doporučuje s městem okamžitě zahájit diskusi o celkové koncepci Letenské pláň a urychleně projednat možnost rozšíření území na Letné pro potřeby Národní knihovny o pozemky, které navzdory označení v územním plánu jako parkových ploch, jsou zpevněné plochy autobusových odstavů, sloužící k parkování a výrazně by pomohly zlepšit celkovou situaci území. Toto by však znamenalo nutnost vypracování změny územního plánu, která by vymezila nové funkční území s označením ZKC (určeno pro stavby kulturní a církevní). URM měl snahu kromě vymezení území pro stavbu samotnou odpovídajícím způsobem vyřešit i její okolí, tj. vazby na Letenskou pláň a Letenské sady, a také se zabýval možnostmi úprav eliminujících nepříznivý účinek ramp městského okruhu. URM konstatoval, že funkční plocha podle územního plánu vymezená pro budovu Národní knihovny byla vymezena bez širšího okolí. Toto pokládal za nesprávné, a proto se iniciativně pokoušel o nápravu.

Změna územního plánu probíhá v několika fázích, a to:

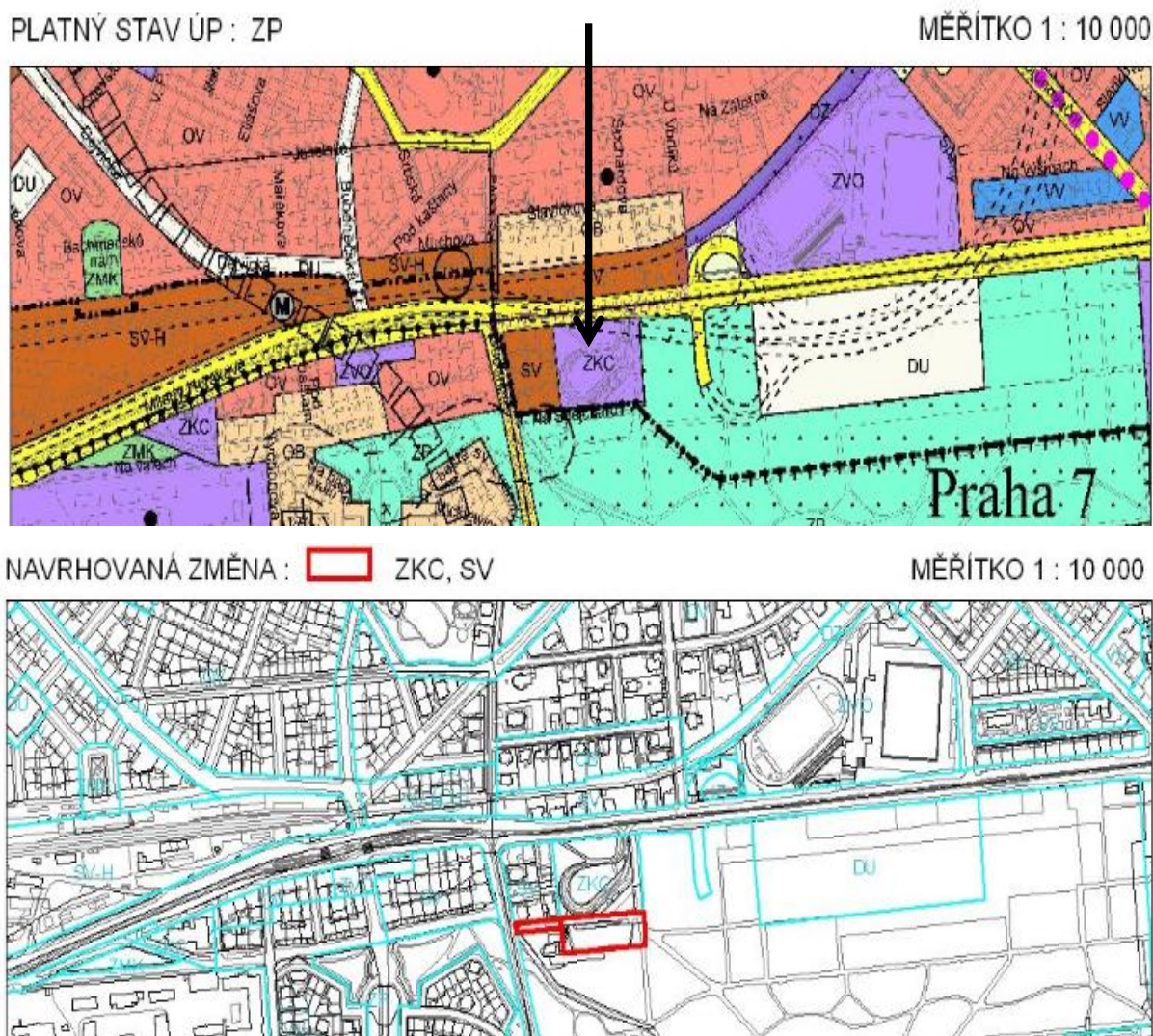
1. fáze: Návrh na pořízení změny ÚP
2. fáze: Návrh zadání změny ÚP – před vystavením veřejnosti a projednáním. Označení změny číslem.
3. fáze: Návrh změny ÚP – po vystavení veřejnosti a projednání všech došlých připomínek
4. fáze: Koncept změny v ÚP – zakreslení změny do nového konceptu ÚP

Primátor Pavel Bém, zřejmě na základě konzultací a dopisů od URM i NK (dopis ředitele Ježka 16. 11. 2006), dne **17.1.2007** předložil Radě hl. města návrh na pořízení změny územního plánu sídelního útvaru hl.m. Prahy pro umístění budovy Národní knihovny na Letné v Praze 7, v k.ú. Holešovice (tisk 3069). Rada tento návrh projednala 23. 1. 2007 a přijala **Usnesení č. 73**, ve kterém souhlasila s pořízením změny územního plánu a uložila odboru územního plánu (OUP) Magistrátu zahájit pořízení změny. Tady nastal podle současného vedení NK rozpor se zákonem, protože pořízení změny ÚP musí být vždy schváleno zastupitelstvem. Rada však tento návrh do zastupitelstva nepředložila.

OUP vypracoval na základě informací od URM **Návrh zadání změny č. 2000/00**. Veřejné vystavení návrhu zadání proběhlo v termínu od 27. 3. – 25. 4. 2007. Nový návrh řešil změnu funkčního využití těchto pozemků: 2167/1, 2167/2, 2167/3, 2167/4, 2167/6, 2167/7 (část), 2167/9, 2170/3, 2170/4, 2170/5, 2137/1 (část), 2169 část, 2201 (část), 2202/2 (část), 2202/3, 2202/4, 2202/5, 2202/6. Předpokládaný rozsah 6027 m.

Graficky je znázorněna změna Z2000/00 územního plánu níže.

Obr. 13. Obr. 13 Změna územního plánu Z2000/00.



O změně Z2000/00 dále jednal na svých zasedáních **Výbor územního rozvoje Zastupitelstva hl. města Prahy (VURM)**. Dne **1. 3. 2007** byl VURM na svém 3. zasedání seznámen odborem územního plánu (řed. Cvetlerovou) o připravovaném tisku k jednání rady hl. města č. 3540 k návrhu na pořízení změny Z2000/00. VURM se vyjádřil následovně: „V souladu se stavebním zákonem doporučuje VURM schválit pořízení změny Z2000/00 ÚPSÚ HMP zastupitelstvem hl. města Prahy“.²⁸ Mezitím se **2. 3. 2007** návrh architekta Jana Kaplického stal vítězem mezinárodní architektonické soutěže a byl veřejně prezentován. Po vyhlášení výsledků se věci týkající se územního plánu a jeho změny začaly znovu projednávat. Tak jak ve svém dopisu přislíbil Jan Bürgermeister se otázkami pozemků město bude zabývat až po vyhlášení soutěže. Jelikož je ale náměstek Bürgermeister od 3. 6. 2006 kromě funkce náměstka primátora Prahy také poslancem PSČR, a do komunálních voleb v Praze 20. – 21. 10. 2006 již nekandiduje, přesouvá se jeho působnost jinam. A i když v dopise ředitele Ježka ujišťuje, že udělá všechno proto, aby se situace s pozemky příznivě vyřešila, přestává mít na tyto věci vliv. Jeho mandát na pražském magistrátu po říjnových volbách končí.

Na 4. zasedání VURM **5.4 2007** jeho předseda, radní a zastupitel Martin Langmajer navrhl doporučující usnesení výboru, ve kterém souhlasí s dopracováním změny Z2000/00 a jejím předložením Zastupitelstvu v dubnu 2007. Usnesení bylo přijato.

V tom samém týdnu Rada hl. města Prahy dostala k projednání tisk č. 3540 K návrhu na pořízení změny Z2000/00. Tento tisk byl projednáván **10. 4. 2007** na 14. jednání (tisk 3540). Změna Z2000/00 byla na tomto jednání rady odložena. Po dlouhém pátrání se mi podařilo získat oficiální důvod odložení této změny radou, a to od ředitelky OUP Ing. Cvetlerové, která napsala: „Rada přerušila s tím, že dokumentace bude doplněna o ověření souladu vítězného návrhu řešení Národní knihovny s řešením dopravy, odpovídajícím platnému územnímu plánu. Tímto úkolem byl pověřen útvar rozvoje.“²⁹

Výbor územního rozvoje zastupitelstva byl s vítězným návrhem stavby obeznámen na svém 5. zasedání dne **3. 5. 2007**, kdy mu ho představili zástupci ÚRM. Výbor zaujal doporučující usnesení: „Výbor územního rozvoje města souhlasí s vymezením ploch pro změnu ÚP SÚ HMP týkající se Národní knihovny, dle předložené studie ÚRM, s podmínkou umístění plošné rezervy pro tramvajovou smyčku.“³⁰

²⁸ Zápis z 3. zasedání Výboru územního rozvoje ZHMP, se dne 1.3.2007, dostupné online na http://magistrat.praha.eu/72091_Zapis-z-3-zasedani-Vyboru-uzemniho-rozvoje-Z

²⁹ E-mail od Cvetlerová Jitka, 21. 4. 2011, 14: 45.

³⁰ Zápis z 5. zasedání Výboru územního rozvoje ZHMP, ze dne 3.5.2007, dostupné online na http://magistrat.praha.eu/72810_Zapis-z-5-zasedani-vyboru-uzemniho-rozvoje-ZHMP-ze-dne-3-5-2007

Po tomto souhlasu by podle mé znalosti měl VURM informovat o svých závěrech Radu hl. města. Rada hl. města by měla požádat Dopravní odbor Magistrátu ve spolupráci s a.s. Dopravní podnik a Ropid o řešení tramvajové smyčky. Jelikož se dle Ing. Arch. Beránkové z URM na přeložení tramvajové smyčky nepracovalo „to se nedělo“³¹, i když to Dopravní podnik vždy požadoval, nemohla být změna Z2000/00 posunuta do další fáze pořizování. Teprve poté, až by byla přeložena tramvajová smyčka, by Rada mohla znovuotevřít změnu Z2000/00, která byla odložena a požádat Odbor územního plánu o zapracování nových skutečností. Rada by následně projednala a schválila přepracovaný návrh zadání změny a požádala zastupitelstvo o konečné schválení. Případné schválení konceptu změny Z2000/00, které by současně řešilo odstranění dopravních staveb z pozemků, určených pro prodej NK, jejich mírné rozšíření směrem na jih, a také možnou výměnu pozemků pro vybudování obslužné komunikace a možnosti většího odstupu nové budovy od okolních vil, by však ještě v žádném případě nezaručovala jejich prodej Národní knihovně, a tudíž nárok k jejich zastavení, resp. použití. Je důležité také připomenout, že proces schválení změny Z2000/00 by si vyžádal od dubna 2007 další 2 roky, než by byl definitivně schválen, za předpokladu žádných dalších požadavků, či připomínek ze strany dotčených orgánů.

URM poté pracoval se návrhem pana Kaplického a vytvářel nová urbanistická řešení, jak návrh usadit do území Letné co nejlépe (Ing. arch. Králíček). Nicméně změnu ÚP Z2000/00 Rada ani VURM, prostřednictvím zastupitelů již později neotevřeli.

Závěr: Hl. město Praha a Národní knihovna nikdy nepodepsali smlouvu o budoucí smlouvě kupní na v Memorandu, i v Usnesení Zastupitelstva zmíněné pozemky 2172/1-6, a 2202/1. Toto mělo být učiněno do 4.4 2006. Namísto toho, se ÚRM a hl. město Praha pustilo do jednání s Národní knihovnou o změnách na předmětných pozemcích, přičemž část pozemků v západní části plánovalo vyměnit za část pozemků v jižní části. Aby toto mohlo být učiněno, byla nutná změna stávajícího územního plánu. Obvykle tento proces trvá cca. 2 roky. V lednu 2007 byl vypracován návrh zadání změny Z2000/00 na základě schválení rady. Dle nového stavebního zákona č. 183/2006 Sb. je nutné, aby všechny fáze pořízení změny ÚP schválilo zastupitelstvo, místo něj to však udělala rada proti tomuto zákonu. Změna Z2000/00 byla však v dubnu 2007 odložena radou hl. města a do zastupitelstva ke schválení později již nebyla předložena. Toto bylo odůvodněno nutností posouzení vhodnosti vítězného architektonického návrhu nové budovy NK od J. Kaplického na dotčené pozemky a dopravních vztahů, tam existujících. V pořízení změny ÚP nastalo několik chyb v standardním postupu a několik kroků, které by se daly vnímat jako zdržování.

³¹ E-mail od Beránková Hana Ing. arch., 20. 4. 2011, 11: 32.

d) Období diskusí o regulérnosti architektonické soutěže a podobě vítězného návrhu (3/2007 – 11/2007)

Mezinárodní architektonická soutěž o návrh na novou budovu Národní knihovny ČR byla vysána podle pravidel UIA (mezinárodní unie architektů – International union of architects). Záměr uspořádat takovou soutěž v ČR vůbec poprvé, byl deklarován již v investičním záměru k stavbě nové budovy, vypracované Národní knihovnou. Pravidla UIA, jsou zároveň pravidly organizace UNESCO a jsou akceptovány většinou států světa. Jejím obsahem jsou dokumenty, 1. UNESCO Standard Regulations For International Competitions in Architecture and Town Planning (standardní pravidla pro mezinárodní soutěže v architektuře a urbanismu) a 2. UIA Remarks and Recommendations (UIA poznámky a doporučení- tj. vysvětlovací a doplňovací část standardních pravidel). V České republice takováto soutěž konána dříve nebyla, běžnou praxí jsou soutěže podle interních pravidel České komory architektů (ČKA), i za účasti mezinárodních porotců.

Soutěž na novou budovu Národní knihovny byla vysána 16. 5. 2006. Předpokladem pro soutěž podle pravidel UIA je dle znění pravidel pečlivá příprava soutěžních podmínek a soutěžního programu. Soutěžní podmínky definují vyhlášovatele, předmět a účel soutěže, způsob a proces soutěžení a hodnocení, přesný časový harmonogram, oznámení o cenách atd. Soutěžní program definuje, co by měl návrh splňovat po stránce urbanistické a funkční. Zde by mělo být také jasně určeno, která z požadavků je povinná ze své „esenciální podstaty“³², a která naopak dovoluje soutěžícím svobodu interpretace, co největší možnou. Soutěžní program musí být specifický a neumožňující žádné dezinterpretace. Vyhlášovatel soutěže by měl mít k dispozici profesionálního a technického poradce (nejlépe architekta), který bude schválen orgány UIA. Pro Národní knihovnu v této funkci pracoval Ing. Arch. Petr Bílek. Jeho úkolem byla příprava soutěžních podmínek a dohled nad průběhem soutěže. Dalším pracovním asistenčním týmem byla technická komise, podléhající technickému poradci, úkolem které bylo zkontrolovat formální náležitosti soutěžících, a do kontrolního seznamu (tzv. check- list) označit všechny odchylky od programu, či podmínek. Další samostatnou skupinou jsou přizvaní experti, kteří můžou s porotou vést diskuse a předkládat připomínky. V tomto případě to byli zástupci města, ministerstva kultury a ÚRM. Soutěžní podmínky i program musí být schválen kanceláří UIA před konáním soutěže. Dále se v pravidlech pro pořádání mezinárodních architektonických soutěží píše, že „pokud nebude podepsána smlouva o realizaci projektu do 24 měsíců po oznámení vítěze, vítězovi náleží jako kompenzace vyplacení další finanční

³² Unesco Standard Regulations for international competitions in architecture and town planning, OSN, 1978, Článek 11, překlad autorka

částky, ve stejné výši jako odměna za první místo.³³ Soutěž tedy již ze své podstaty, předpokládá uzavření kontraktu mezi zadavatelem a vítězným architektonickým studiem.

Mezinárodní porota měla osm řádných členů a čtyři náhradníky. Před vypsáním soutěže byli i tito porotci schváleni orgány UIA. Řádnými členy poroty byli s voličským hlasem:

- Paní Zaha Hadid, architektka, Velká Británie
- Pan Dominic Perrault, architekt, zástupce UIA, Francie
- Paní Irene Wiese-von Ofen, architektka, zástupkyně UNESCO, Spolková republika Německo
- Paní Eva Jiříčková, architektka, Velká Británie, zvolena předsedkyní
- Pan José Grinberg, architekt, Mexiko
- Pan Petr Bílek, architekt, Česká Republika, zvolen místopředsedou
- Pan Pavel Bém, primátor Hlavního města Prahy, Česká Republika - své funkce se vzdal
- Pan Vlastimil Ježek, generální ředitel Národní knihovny ČR,

Náhradní členové poroty byli (bez voličského hlasu):

- Pan John Eisler, Česká Republika / do r. 2005 USA
- Pan Tony McLaughlin, environmentální inženýr, Velká Británie
- Jan Kněžínek, ředitel odboru památkové péče, Magistrátu Hlavního města Prahy - zastupoval primátora Béma po celou dobu soutěže
- Paní Bohdana Stoklasová, ředitelka Novodobých fondů a služeb Národní knihovny ČR, Česká Republika

Na formální správnost soutěže dohlížel architekt Wolfgang Tochtermann, ředitel soutěžní komise UIA. Soutěž byla od počátku, dle pravidel UIA, anonymní, evidence byla vedena pořadovými čísly. Do soutěže se přihlásilo 355 soutěžících z celého světa, ze kterých v prvním kole (23.-26.10.2006) po 5 vyřazováních postoupilo do 2. kola 8 návrhů. Druhé kolo soutěže se konalo přibližně o půl roku (28.2. – 3.3. 2007). Soutěžící dostali k dispozici další dokumenty, aby mohli tyto zpracovat do svého podrobnějšího návrhu, včetně např. perspektivních pohledů do interiérů a na plánovanou fasádu. Všechny náležitosti regulérnosti soutěže byly splněny a stvrzeny podpisy protokolů a zápisů členy UIA.

Porota svým hodnocením 8 hlasy z 8 možných v druhém kole soutěže vybrala návrh arch. Jana Kaplického a jeho londýnského studia Future systems. Vítězem soutěže se stal 2. 3. 2007. V ČR před emigrací stojí jediná Kaplického stavba, a to jednoduchá funkcionalistická rodinná vilka v Braníku, v Praze. Po odchodu do emigrace se Jan Kaplický podílel např. na návrhu Centre de Pompidou v Paříži. Po založení vlastního ateliéru studia Future Systems, dostal zakázku vybudovat

³³ tamtéž, Článek 26, překlad autorka

několik světově významných budov v Británii, např. oceňované tiskové centrum na kriketovém stadionu Lord's v Londýně, plovoucí most v londýnských Dockland's, či obchodní dům Selfridges v Birminghamu. Postupem času si Jan Kaplický vybudoval vlastní architektonický styl, který je dnes v Evropě i ve světě běžný. Tzv. organická architektura navrhuje budovy v přírodních zaoblených tvarech, často připomínající živočichy různorodého tvaru s mnoha výčnělky (např. améby, rejnoky apod.). Vžilo se označení blob, tzn. z angličtiny kaňka.

Takový je i návrh na novou budovu Národní knihovny v Praze. Připomíná skvrnitou zelenozlatou chobotnici s obřím fialovým okem na špičce. Exteriér knihovny je koncipován otevřeně do parku Letenské pláně, ze kterého vystupují schody i lávka do nitra budovy. Lávka se v budově mění v pasáž, Obr. 15. Future Systems Návrh nové budovy Národní knihovny na Letné, pohled z ptačí perspektivy

s možnostmi posezení v kavárně, návštěvy výstavy, či nákupu v knihkupectví, resp. v rušnou průchozí ulici, která zase na konci budovy vychází zpět do přírody. Pod zvedající se lávkou a pláštěm fasády je místo pro parkovací stání uživatelů. Budova je poseta množstvím kruhových šikmých oken. Na samotné střeše budovy je velký kruhový světlovod, který přivádí sluneční světlo do všech pater pod ní. V návrhu je vypočítaná roční emise uhlíku téměř 25 KG/m² při celkovém prosklení budovy 15 %. Fasáda je koncipovaná z hliníkových panelů, na kterých jsou přilepeny anodizované hliníkové dlaždice trojúhelníkového tvaru v barvě zlatavé, případně fialové, či modré, které svým položením vytvoří třpytící se mozaiku (podobně jako hadí šupiny). Čištění fasády umožňuje buď čistící robot (jako např. v galerii Louvre), či horolezci ze střechy. Terén kolem budovy je po všech stranách mírně zvlněný, aby korespondoval s tvarem stavby.

Zde předkládám dvě vizualizace exteriéru nové budovy NK, z dílny studia Future Systems.³⁴

Obr. 14. Future Systems Návrh nové budovy Národní knihovny na Letné, pohled jižní.



Obr. 15. Future Systems Návrh nové budovy Národní knihovny na Letné, pohled z ptačí perspektivy



Interiér budovy začíná pod úrovní zemského povrchu v hloubce cca. 15,5 m, kde je na čtvercovém půdorysu v betonovém úložišti (sarkofág) s dvojitou ochranou proti vodě, umístěn

³⁴ Zdroj: Oko nad Prahou, knihovna pro třetí tisíciletí, NKČR, Praha 2007

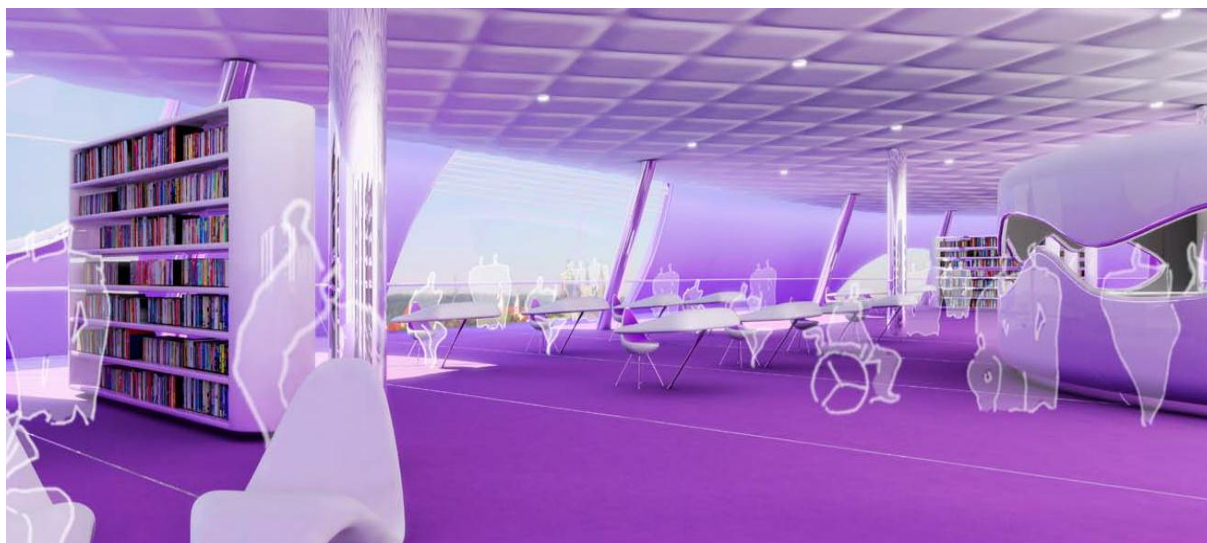
automatizovaný sklad 10 milionů knih, obsluhovaný robotem, tzv. AS/RS (Automatic storage and retrieval systém). Robot během maxima 5 minut na základě počítačového příkazu vyhledá knihu ve skladu, vybere plastovou přepravku obsahující vyžádaný titul, položí přepravku na jezdící pult, který ji položí na výtahovou plošinu, a ta dopraví vyžádanou knihou ke knihovníkovi, který ji u pultu vydá uživateli. Stejný postup je použit při vrácení knihy zpátky na své místo ve skladu. Robotické knihovní systémy jsou čím dál častěji používány ve světových knihovnách a pracují prakticky bezproblémově a bezúdržbově (např. norská Národní knihovna). Knihy umístěny v tomto podzemním depozitáři jsou obsluhovány pouze 2 zaměstnanci, kteří se v případě požáru, či jiné katastrofy urychleně evakuují po nouzových schodištích a systém může rychle spustit požární ochranu dusíkem. V depozitáři není potřeba osvětlení, je umožněn výhled do podzemí, z nad ním umístěného podlaží 0. V podzemním skladu se nacházejí také nejcennější sbírky NK, a to Národní konzervační fond.

Dále budova prostupuje do horních podlaží (celkem 7 nadzemních podlaží) dle kategorizace knihovnických zón, přičemž v 3. nadzemním podlaží jsou umístěny nejcennější fondy knihovny, a to tzv. Národní konzervační fond. Pod špičkou střechy je umístěna kavárna Oko, s obřím oknem nasměrovaným na staré město pražské. Uživatelé se můžou posadit na terasovitě členěné platformy a pozorovat výhled na město z výšky 30 metrů. Prostor Oka je několika úrovněový. Interiéry jsou navrženy do detailu s ohledem na nejmodernější design. Podlahy a stropy budou pokryty měkkými materiály tlumícími zvuk. Všude měkký nábytek, stolní lampy, lesklé sloupy, služební části odděleny stěnami z opálového skla. Regály s dokumenty jsou v prostoru umístěny volně, neukotvené ke zdi, kvůli možnosti individuálního uspořádání a členění knihovny. Komentář poroty shrnul kvalitu tohoto návrhu následovně: „Porota považuje architekturu tohoto návrhu za jedinečnou, vzrušující, moderní a přitažlivou. Představuje to nejlepší z moderních technologií [...]; je zvláštní, a v kontrastu k již existující knihovně je otevřená a přátelská. Je opravdovou budovou 21. století.“³⁵ V Klementinu měla veřejnost následně sama možnost posoudit soutěžní návrhy na výstavě po skončení soutěže (24. 3. - 29. 4. 2007).

³⁵Oko nad Prahou, knihovna pro třetí tisíciletí, NKČR, Praha 2007, str.21

Na tomto místě uvádím další vizualizace interiérů studoven a kavárny s rozhlednou v nejvyšším podlaží.

Obr. 16. Future Systems: Návrh interiéru studoven knihovny na Letné.



Obr. 17. Future Systems, vizualizace interiéru kavárny Oko nad Prahou.



Po představení vítězného návrhu veřejnosti dne 3. 3. 2007, média obsáhle a s nadšením informovala o architektonické senzaci, která bude stát na Letné. Českem obletěli vizualizace nové budovy, kterou média nazvala chobotnice. Tím, že média poskytla nové budově mnoho prostoru již od počátku a málokdy se stane, že architektura je tak zajímavým tématem pro média, jako v tomto případě, tento mediální prostor se brzy stal platformou pro vyjadřování názorů mnoha různých aktérů. Profesionálové i laici zahlcovali mediální prostor subjektivními soudy, objevilo se množství

rozhovorů s politiky, architektky, umělci, kteří přinášeli nové a nové šokující informace na podporu svého tvrzení, ať už ve prospěch, či v neprospěch stavby nové knihovny.

Jednou z často diskutovaných podmínek v soutěžním programu byla ta o umístění nejcennějších konzervačních fondů v budově pod zemí. Toto je objem přibližně 13 % plochy všech depozitářů. Tato podmínka byla formulována skupinou knihovníků z Klementina, kteří museli řešit velké problémy s podzemními sklady při ničivých povodních v roce 2002. Poloha pozemků na Letné, na vrchu vysoko nad řekou Vltavou, tuto obavu relativizuje. V soutěžním programu definované podmínky, jsou rozlišovány podmínky graficky znázorněné tučně a podtrženě jako významnější, a psané nezvýrazněným textem jako méně důležité. V části B soutěžního programu k mezinárodní soutěži se na str. 19 píše: „skladiště národních konzervačních fondů *musí být* umístěna v nadzemní části“. Na dalším místě se píše: „[...] po neomezenou dobu a ve všech skladištích **musí být** dodrženy mikroklimatické parametry, které jsou uvedeny v podrobné tabulce [...]. Stavební konstrukce **musí zajistit** i během výpadku všech technických prostředků, že teplota ve skladištích nepřekročí parametry uvedené ve zmíněné tabulce včetně nejteplejších letních dnů. Z hlediska minimalizace rizik *nesmí* být jádro konzervačních fondů umístěno v podzemních podlažích.“³⁶

Národní knihovna při koncipování soutěžního programu dle zvýraznění textu, kladla důraz na trvalost skladišť knižních fondů (na neomezenou dobu do budoucna), a na jejich ochranu před klimatickými vlivy, které musí být dodrženy.

První kritici se objevili v řadách architektů. Již týden po vyhlášení výsledků soutěže publikovala Česká komora architektů svoje stanovisko, ve kterém tvrdí, že z právního hlediska je porota povinna vyloučit soutěžní návrh, který nesplní podmínky soutěže. V pravidlech UIA v článku 45 se píše: „**The jury shall disqualify any design which does not conform to the mandatory requirements, instructions or regulations for the competition.**“ (porota vyloučí všechny soutěžní návrhy, které nejsou v souladu s povinnými požadavky, instrukcemi a podmínkami soutěže)³⁷. ČKA pravděpodobně tlumočila názory architektů, kteří se soutěže zúčastnili, protože argumentuje také tím, že porota opakovaně potvrzovala povinnost dodržet tyto podmínky, když na to byla v průběhu soutěže tázána.

V části A, podmínek soutěže na Národní knihovnu, v bodě 12. 3.1 se píše: „**Porota vyloučí z posuzování všechny návrhy, které nesplňují obsahové požadavky vypsáných soutěžních podmínek a stavebního programu.**“³⁸

³⁶ Stavení program k podmínkám mezinárodní soutěže, str. 32

³⁷ překlad autorka

³⁸ Soutěžní podmínky, Mezinárodní architektonická soutěž, Nová budova Národní knihovny v Praze, ČR, zdroj: http://www.nkp.cz/competition_library/CZpodminky.htm#5

Na stanovisko ČKA v tiskové zprávě dne 9. 3. 2007 reagovala Národní knihovna, když cituje článek 12, pravidel UIA: „Supplementary information and instructions approved by the jury may be issued by the promoter to all competitors selected to proceed to the second stage of a two-stage competition.“ (Vyhlášovatel soutěže může vydat dodatečné informace a instrukce schválené porotou všem soutěžícím, kteří byli vybráni do druhého kola soutěže)³⁹. Předsedkyně poroty Eva Jiříčná a místopředseda a technický poradce Petr Bílek k tiskové zprávě vydali prohlášení, ve kterém připomínají, že již během příprav na první kolo soutěže, technická komise vypracovala zprávu o podmínkách, které nebyly soutěžícími dodrženy. Bylo to cca 80% soutěžících, z toho cca 30 nedodrželo podmínku neumísťovat sklady pod zem. Tým odborných pracovníků knihovny dospěl k názoru, že na této podmínce není třeba trvat, důležité je bezpečné uložení konzervačního fondu, spojené s možností hermetického uzavření. K této změně se také vyjádřili zástupci UIA v porotě (W. Tochtermann, a J. Grinberg) kteří potvrdili, že projekty, které podmínky porušily, můžou zůstat nadále v soutěži. Na základě těchto skutečností, porota vydala stanovisko o změně podmínky, které dostali soutěžící postupující do druhého kola k dispozici. V něm bylo řečeno, že je možné pracovat i s alternativním řešením a umístit skladovou část pod zem.

28. 3. 2007 podala ČKA žádost k UIA o kontrolu průběhu soutěže, prověření jednání poroty a prošetření činnosti jejich zástupce v porotě (W. Tochtermann), zejména jeho role při rozhodování o dodržení soutěžních podmínek.

V květnu 2007 podalo architektonické studio HŠH, které skončilo v soutěži na 3. místě, protest na prezídium UIA kvůli stejnému názoru na neregulérní soutěž. Současně podávají podnět na antimonopolní úřad (který obratem tento podnět odmítl, jelikož se nejednalo o zadání veřejné zakázky). Stížnost na průběh soutěže odeslalo UIA také dalších 8 českých architektonických kanceláří, které se soutěže zúčastnili.

Mezinárodní unie architektů na žádost ČKA a protest HŠH odpověděla 11. 6. 2007, že UIA na podobu soutěžního programu neměla žádný vliv, protože byl vytvořen pracovníky Národní knihovny. Ohledně práce poroty konstatovala, že „porota jednala seriózně a odpovědně a spravedlivě a objektivně zvážila všechny nabídky.“ Dále bylo uvedeno, že kritériem číslo jedna byla „kvalita celkového designu s ohledem na umístění budovy v označené oblasti. Porota čelila situaci, kdy většina předložených projektů nesplňovala jeden nebo více mandatorních požadavků, a proto se jednomyslně rozhodla zvážit všechny projekty co do jejich přínosu“.⁴⁰

Toto vyjádření UIA však nebylo akceptované a UIA se pražskou soutěží musela zabývat i nadále. Po návštěvě místopředsedy ČKA Dalibora Boráka v Paříži u prezidenta UIA Siewa v září 2007 a vzájemné

³⁹ překlad autorka

⁴⁰ Dopis prezidenta UIA Gaetana Siewa řediteli Ježkovi, 11. 6. 2007

diskusi za přítomnosti ředitele komise pro mezinárodní soutěže UIA, bylo vydáno konečné stanovisko, ve kterém se říká, že: „ UIA uznává, že mezinárodní porota, jednající s nejlepším úmyslem vybrat projekt, který nejlépe splňoval cíle zadavatele, zrušila některé povinné podmínky architektonického zadání, které bylo součástí soutěžního programu, a zejména tu podmínku, která se týkala umístění Národního konzervačního fondu v budově. UIA se shodla na tom, že tato podmínka ovlivnila základní pojetí návrhu u mnoha účastníků.“⁴¹

Po několika měsících neutichajících diskusí o regulérnosti soutěže, musela UIA znovu v lednu 2008 potvrdit, že konečné stanovisko ze září 2007 je platné, a že UIA akceptuje rozhodnutí poroty a tudíž i výsledky celé soutěže. V žádném případě UIA neuvažovala, že by soutěž mohla být zrušena.

Mezinárodní soutěží na novou budovu NK se také zabýval český antimonopolní úřad – ÚOHS (úřad pro ochranu hospodářské soutěže), který poprvé obdržel podnět od soutěžícího architektonického studia HŠH v květnu 2007. HŠH architekti se zřejmě cítili poškozeni, a doufali, že po vyřazení vítěze J. Kaplického by se se svým návrhem posunuli na 2. místo a získali vyšší finanční odměnu. Podnět ÚOHS zastavil, z důvodu, že tento úřad není věcně příslušný k přezkoumání úkonů NK v rámci soutěže o návrh. Podle ÚOHS se nejednalo o veřejnou zakázku. V červenci 2007 upozornilo HŠH ÚOHS na riziko zadání veřejné zakázky na základě výsledků předmětné soutěže o návrh. ÚOHS neshledal důvod k zahájení správního řízení, neboť na postup NK se vztahovala výjimka z aplikace zákona o zadávání veřejných zakázek, a to v důsledku použití pravidel mezinárodních organizací.

Od března 2007 se kontinuálně v médiích objevovali výroky politiků, zainteresovaných aktérů, aktivistů z řad veřejnosti, úředníků a informace o akcích, které se konaly na podporu Kaplického návrhu, či na jeho diskreditaci. Mediální analýza akcí a výroků je vypracovaná v kapitole 3.3.1.

Problém neregulérnosti soutěže eskaloval v září 2007, kdy architektonická skupina HŠH podala trestní oznámení na Národní knihovnu o náhradu škody, která jim měla vzniknout změnou v podmínkách soutěže. Jejich návrh by se po vyřazení Kaplického posunul na 2. místo. Orgány činné v trestním řízení shromažďovaly materiály velmi dlouho, a první soudní stání bylo stanoveno až na 23. 9. 2010. V současné době (29. 4. 2011) soud přišel s rozsudkem, že neuznává nárok na náhradu škody ateliéru HŠH, a že regulérnost soutěže může posoudit pouze UIA. Studio HŠH se proti verdiktu odvolalo, a tak bude soud na případu pracovat nadále.

⁴¹ Dopis prezidenta UIA Gaetana Siewa řediteli Ježkovi a prezidentu ČKA Borákovi, 21. 9. 2007

Závěr: Z uvedených faktů vyplývá, že soutěž nebyla připravena tak, aby neumožňovala pochybnosti v jejím zadání, či hodnocení. Nebyly jasně definovány podmínky povinné a nepovinné. Soutěžící architekti nedodržením podmínek riskovali vyloučení ze soutěže. Rovný přístup ke všem účastníkům ale byl zaručen, protože žádný návrh nebyl porotou vyloučen kvůli formálnímu nedodržení podmínek. Pravidla Unesco/UIA jsou poměrně strohá, proto jsou komentována konkrétními doplněními UIA. Porota hledá nejlepší návrh, i za cenu porušení podmínek, které jsou jen představou a přáním, a ne šablonou. Porota je svébytná ve svém rozhodování, a může měnit dílčí podmínky i během soutěže, na margo čeho existují právní rozpory. V zahraničí je tento úzus pravděpodobně ale akceptován, běžně se dle pravidel UIA soutěží a staví. UIA selhala v kontrole soutěžních podmínek, vypracovaných Národní knihovnou, které schválila, i když byly příliš rigidní. Formulace typu „must be“ neměly být použity.

3.2.3. Řešení problémů a ukončení implementace (2007-2009)

Na podzim 2007 se primátor Prahy Pavel Bém pokusil uklidnit veřejné mínění a celou situaci a přijít s pragmatickým řešením. 25. 10. 2007 po jednání Zastupitelstva hl. města Prahy, na kterém primátor Pavel Bém shrnul všechny problémy, které musí být vyřešeny, aby stavba mohla vzniknout, se konala tisková konference na půdě NK, na které primátor oznámil vznik 3 expertních komisí, které budou pracovat pod vedením předsednictví tzv. týmu Národní knihovna, vytvořeným na magistrátu města. Této tiskové konferenci, na které primátor Bém vyjádřil snahu vyřešit stávající problémy, předcházela večerní schůzka ředitele Ježek a Pavla Béma v kanceláři Romana Janouška, vlivného pražského podnikatele. Na této schůzce byl ředitel Ježek informován, že pokud tři expertní komise schválí záměr postavit Kaplického knihovnu na Letné, bude snížena výška budovy a změní se její barva, blob na Letné může stát. Obrovské množství práce, které bude potřeba vykonat, aby se budova stala realitou, však nebyla akterý brána v potaz.

Primátor Pavel Bém, na jednání zastupitelstva hl. města Prahy, dne 25. 10. 2007 přednesl bod jednání tisk. č. 445 Informace o průběhu přípravy projektu Národní knihovny na Letné. Ve svém projevu přednesl těchto 5 problémů, které jsou spojeny s implementací projektu:

1. **PROBLÉM: Vítězný Kaplického návrh stavby NK stojí na jiných pozemcích.** Soutěž byla vypsaná na jiné pozemky. Stavba zasahuje do jižních pozemků, které nejsou určeny pro stavební zásahy, tj. do letenského parku. Za tuto skutečnost nese podle Béma odpovědnost ředitel Ježek se svým poradcem architektem Bílkem.

Dle mých zjištění, půdorys Kaplického návrhu skutečně zasahuje i nad rámec pozemků, původně určených pro prodej NK. Stojí tedy na pozemcích původních, i na částech pozemků sousedních. V zadání soutěže jsou zmíněna parcelní čísla pozemků, schválených Zastupitelstvem města k prodeji, v mapových podkladech, které měli soutěžící k dispozici, tj. v závazném podkladu pro zakres jsou však graficky znázorněny také části pozemků, které byly předmětem zamýšlené výměny, konzultované s ÚRM a náměstkem Bürgermeistrem. Viz kapitola 2.3.2.b). Toto umístění se z urbanistického hlediska zdálo vhodnější pro umístění stavby, bylo také předjednáno s hl. městem Prahou. Fakticky toto území ale knihovně nikdy nepatřilo, a v zadání soutěže je diskrepance.

Pavel Bém se v tomto bodě ptá: „ Proboha, neměla by být zrušena soutěž, když stavba stojí na jiných pozemcích?“⁴²

2. PROBLÉM: Návrh nerespektuje územní plán. Zde Bém upozorňuje na fakt, že pokud by se stavba měla postavit tam, kde je navržena, bude nutná změna územního plánu. Změnu ale není možné udělat rychle. Trvá to plus minus 2 roky a musí ji schválit zastupitelstvo, je to jeho samosprávná povinnost, kterou nelze nikterak obejít, či urychlit.
3. PROBLÉM: Mezinárodní architektonická soutěž byla údajně neregulérní a nezákonná. Bém upozorňuje na nutnost dodržovat zákonná pravidla, a tato musí být účastníky respektována. V této souvislosti naznačuje, že Kaplický při práci na svém návrhu nerespektoval podmínky soutěže. Dle českých pravidel existuje povinnost ze zákona takový návrh vyřadit. To se nestalo, a proto by měl soutěž zrušit ÚOHS.

Soutěž, dle mých zjištění může být zrušena jenom mezinárodní unii architektů (UIA) pokud se prokáže, že porota pochybila. UIA se k regulérnosti několikrát vyjádřila a toto podezření odmítla.

Vítězný návrh také může být odmítnut, pokud s ním zadavatel soutěže není spokojený. Toto ale dle pravidel UIA nese finanční nároky v podobě kompenzace pro vítěze ve stejné výši, jako byla výplata první ceny, pokud do 24 měsíců od oznámení výsledků, nebude podepsána smlouva o provedení práce (článek 26 pravidel UIA). Národní knihovna může, i na základě žádosti jejího zřizovatele Ministerstva kultury odmítnout vítězný návrh, resp. odmítnout jeho realizaci.

ÚOHS může zahájit správní řízení ve věci šetření podnětu o porušování zákona o zadávání veřejných zakázek a rozhodnout, že soutěž neproběhla v souladu se zákonem a je tudíž

⁴² Záznam jednání zastupitelstva hl. města Prahy, dne 25. 10. 2007. Zdroj: http://www.magistrat.praha-mesto.cz/82946_Videozaznam-10-zasedani-Zastupitelstva-hlavniho-mesta-Prahy-ktere-se-konalo-dne-25-10-2007

neplatná. Toto se ovšem nestalo. ÚOHS doručené podněty označil za nejdříve jemu nepříslušící, poté za neaplikovatelný na zákon o zadávání veřejných zakázek.

4. **PROBLÉM: Kaplického návrh se nachází 500 metrů od Pražského hradu**, na hraně Pražské památkové rezervace, v jejím ochranném pásmu. Budova je 48 metrů vysoká. Bém tvrdí, že od roku 1918 Praha neřešila problém srovnatelný s tím dnešním. To, co se děje kolem Kaplického knihovny je „konfrontace“ toho nejcennějšího, co máme, s moderním, hypermoderním, organickým architektonickým návrhem. A k tomu se dle Béma, musí vyjádřit památkáři a odborníci.

Ke Kaplického návrhu se vyjadřovali mnozí, a dále budou mít možnost se k němu vyjádřit odborníci ve zmiňovaných expertních komisích. Všechna tato vyjádření ale, dle mých zjištění neměli relevanci, protože skutečně pravomocné rozhodnutí se vydá až po proběhnutí správního řízení. Bez zahájení územního řízení a řízení pro stavební povolení, se ani památkáři, ani experti ze státní správy vyjádřit nemohli. Laicky řečeno, neměli nic na stole, proto nemohli nic rozhodovat. Obdobně je to i s vyjádřeními pražských politiků v zastupitelstvu k podobě návrhu budovy. Pokud jim na jednání zastupitelstva Rada hl. města nepředloží návrh, např. jste pro, aby se změnil územní plán? Jste pro, aby NK byl umožněn prodej dalších částí pozemků apod., nemůžou se politici, či experti vyjadřovat, aby to bylo relevantní.

5. **PROBLÉM: Náklady na stavbu**. Primátor Bém odhaduje, že knihovna by stála více než 1, 8 miliard Kč. Hl. město Praha by měla také nést část nákladů, např. na přesunutí tramvajové smyčky z pozemků pro knihovnu, a toto musí město také řešit. Jeho soukromý názor je, že primární je záchrana Klementina, a na druhém místě je sanace, resp. investice do rekonstrukce Národního Muzea.

V tomto bodě si primátor přisvojuje cizí problém. Finanční krytí zabezpečuje ministerstvo kultury, takže město není investorem stavby, a nemusí ho proto zajímat, jestli finance na projekt jsou, či nejsou.

Primátor Prahy Pavel Bém se nominoval na řešitele všech problémů spojených se stavbou nové knihovny. Ve své primátorské rezidenci organizoval setkání Týmu Národní knihovna, jehož součástí byli 3 expertní komise. Poprvé se předsednictvo týmu Národní knihovna sešlo 27. 10. 2007, v tomto složení:

- Pavel Bém - primátor
- Vlastimil Ježek – ředitel NK
- Jan Kaplický – nebyl přítomen
- František Mikeš – první náměstek ministra kultury

- Bořek Votava – ředitel ÚRM
- Jan Kněžínek – ředitel odboru kultury, a památkové péče magistrátu
- Bohdana Stoklasová – ředitelka novodobých fondů NK

Bylo konstatováno, že témata, kterými se budou expertní komise zabývat, jsou: problém s pozemky, jejich polohou a umístěním vítězného návrhu na jejich ploše, v souvislosti s platným územním plánem a ve vazbě na pražské panorama, problematika mezinárodní architektonické soutěže a financování stavby. Ustanoveno bylo složení tří expertních komisí a to

- 1) expertní komise architektů
- 2) expertní komise památkářů
- 3) expertní komise právníků

1. 11. 2007 se sešly všechny tři expertní komise na svých počátečních jednáních.

Expertní komise architektů (ve složení arch. Cígler, Hubička, Pleskot, Vávra, Malinský, Bílek, Němec, Brychta, Koutský, Rajniš) konstatovala nutnost právního rozhodnutí k dopisu ČKA (České komory architektů) i jejím dalším minulým stanoviskům, ve kterých kategoricky tvrdí, že „je výsledek zpochybněn a žádný z návrhů nelze považovat za vítězný.“⁴³ Také od právníků musí přijít odpověď na otázku, zda vítězství v architektonické soutěži o návrh na budovu NK je podkladem pro uzavření smlouvy a následného zahájení prací na projektu.

Expertní komise památkářů (ve složení expertů Baše, Bártová, Bečková, Matoušková, Muchka, Müllerová, Síbrtová, Šefců, Zachar) přizvala na své první jednání primátora Béma, ředitele Kněžínka, ředitele Ježka a architekta Králíčka z ÚRM. Diskuse se vedla o požadavcích nutných pro objektivní posouzení návrhu (odborné podklady, kótovaný řez novostavbou, zákresy do fotografií z různých pohledových a časových situací, trojrozměrná zkouška na místě, realizace modelu 1:1). Připomnělo se, že již v květnu 2007 se sbor expertů magistrátu, odboru kultury a památkové péče (OKP) na návštěvě v NK, zabýval otázkami hmoty objektu a jeho vstupu do pražského panoramatu. Stavbu tito experti podpořili, předpokládají standardní řešení dalších zákonných fází a jejich projednávání a rozhodování. Komise konstatovala, že návrh nelze posoudit věcně, exaktně a racionálně, ale že to vyžaduje značnou míru citu a zkušeností.

V expertní komise právníků zasedli nezávislí právníci, právníčka NK i právníci z významných pražských kanceláří. Na svém prvním zasedání (ve složení Muzikář, K. Šturm, Jansta, Kříž, Krampera,

⁴³ Dopis Ing. Boráka, předsedy ČKA arch. Rajnišovi, č. 1196/2007/Pr. Zdroj:

http://www.cka.cc/oficialni_informace/stanoviska-cka/narodni-knihovna-letna

Robek, Nespala, Kočová, Šťovíček (později vystřídán Kleinem), Pejchal) si členové vyslechli úvodní informace o průběhu mezinárodní architektonické soutěže od ředitele Ježka a diskutovali o otázkách, kterými by se měla komise zabývat.

Na druhém jednání Týmu Národní knihovna, dne 8. 11. 2007 se členové seznámili s výsledky výzkumu veřejného mínění, provedené agenturou STEM v říjnu 2007. Z dvou bleskových výzkumů v Praze i v ČR vydaných 24. 10. 2007 vyplývá, že 72% lidí sleduje informace o výstavbě nové budovy NK. Pro umístění Kaplického návrhu na Letnou poblíž Hradu je 33% lidí, 48% je proti. S přístupem primátora ve věci výstavby Národní knihovny 41% lidí nesouhlasí, 37% s ním souhlasí a 22% jeho přístup nezná. Kaplického návrh se líbí 48% lidí, nelíbí se 44% lidí. Líbí se především sympatizantům ODS a Strany zelených.

Na jednání bylo architektu Kaplickému navrženo, aby prezentoval svůj projekt Zastupitelstvu hl. města na jednání 29. 11. 2007. Tato prezentace se na jednání zastupitelstva v daném termínu později uskutečnila. Na jednání architekt Kaplický upozornil, že vizualizace návrhu přiložené v materiálech k jednání expertních komisí jsou upravené falzifikáty, a nikoliv jeho návrhy, a proto požadoval jejich stažení. Architekt také zdůraznil, že reálný rozpočet musí vzejít ze studie proveditelnosti, nikoliv z vítězného návrhu. Cena budovy je v tuto chvíli neznámá.

Na druhém jednání komise architektů (7. 11. 2007) byla opět zdůrazněna nevyhnutelnost právního stanoviska k otázce ukončení mezinárodní soutěže, a z ní plynoucí možné smlouvě s vítězem. Je požadováno jednoznačné vyjádření UIA, zda soutěž byla, či nebyla regulérní.

Na druhém jednání komise památkářů (15. 11. 2007) se všichni členové shodli na tom, že předložené vizualizace nejsou dostatečné, a proto požadují zpracování vizualizací (zákresy do fotografií) nezávislým pracovištěm z jimi předložených stanovišť. Také požadují provést konkrétní vizualizaci, např. žebřík vztyčný do výšky 48 m, či meteorologický balón. Toto má v nejkratším možném termínu zajisti magistrát hl. města, Odbor kultury a památkové péče (OKP).

Na druhém jednání komise právníků (14. 11. 2007) členové, kromě JUDr. Muzikáře vyslovili názor, že v případě mezinárodní architektonické soutěže na NK „nešlo o veřejnou zakázku dle zákona č. 40/2004 Sb., ale o soutěž mezinárodní, z níž vzešlo autorské dílo, které následně může být podkladem pro zadání veřejné zakázky.“⁴⁴ Problematika financování soutěže se bude dále diskutovat, protože ji financoval český stát. JUDr. Muzikář tvrdil, že knihovna vyhlásila soutěž jako veřejnou zakázku, včetně oznámení na elektronické adrese. Dále komise řešila otázku případného umístění

⁴⁴ Zápis z 2. jednání expertní skupiny právní, zdroj <http://magistrat.praha-mesto.cz/Uzemni-planovani-a-rozvoj/Rozvojove-projekty/Narodni-knihovna>

stavby na jiné místo, aniž by byla zrušena soutěž, a nastala shoda, že by to možné bylo, za podmínky souhlasu autora vítězného návrhu.

Třetí jednání Týmu Národní knihovna se uskutečnilo 28. 11. 2007. Architekt Kaplický poskytl dvě nové vizualizace. Byly vzneseny další otázky pro komisi právníků, a to zda byl průběh a výběr vítěze v soutěži v souladu s právními předpisy a pravidly UIA. Dále byly požadovány odpovědi na dotazy ohledně neregulérnosti soutěže, rovnosti přístupu ke všem soutěžícím, změnu podmínek v průběhu soutěže. Také se tým dotazuje po přesných parcelních číslech, které byly uvedeny v závazném podkladu k zakreslení návrhu v soutěžních dokumentech (rozšíření parcely pro stavbu a jejího odsouhlasení úřady města).

Na třetím jednání komise architektů (21. 11. 2007) bylo konstatováno, že nebyly od právníků zodpovězeny dotazy, formulované na prvním a druhém jednání, a že dále je činnost skupiny architektů z tohoto důvodu zablokována.

29. 11. 2007 se uskutečnilo 11. Zasedání zastupitelstva hl. města Prahy, na kterém dostal architekt Kaplický možnost 20 minutové prezentace svého návrhu. V auditoriu se objevil také ex-prezident Havel, příznivce blobu. Kaplický vyjádřil vděčnost za tuto možnost a neuvěřitelnou čest. Prezentace byla pojatá ne jako obhajoba, nýbrž jako vysvětlení svého návrhu. Kaplický byl přesvědčen, že nová Evropa potřebuje nové budovy, a uvedl příklady významných veřejných staveb ze zahraničí, včetně knihoven. Připomněl, že ani londýnská, ani pařížská národní knihovna není vybavena automatickým robotem, navrženým pro jeho blob, a proto získat knihu někdy trvá třeba celý týden. Navržená knihovna je dílo pro lidi, aby se člověk něco naučil, aby se pobavil. Je to dílem obrovského týmu lidí, nikoliv jeho samotného. Projekt má také obrovský vývoj, to co je navržené teď se může měnit, dle možností a preferencí. Letenský blob je také jediná knihovna na světě, která má navrženou rezervu pro další podzemní sklady do budoucna (v roce 2050). Přidal některé technické detaily, které činí jeho návrh jedinečný: 15% prosklení fasády je optimální plocha, vypočítaná odborníky pro provoz knihovny, aby se budova v ní nepřehřívala, a knihy teplem nepoškozovaly. Při tomto poměru zasklení dochází k minimálním možným exhalacím CO₂ do ovzduší, který vzniká vytápěním, osvětlením a chlazením. Čím větší plocha zasklení např., tím větší nároky na chlazení. Neotevírací okna brání pronikání prachu a hluku do budovy. Podzemní skladiště knih s robotickým systémem má dvojitou stěnu, která absolutně zabraňuje průniků vody a funguje také jako chladič, zabezpečující téměř stejné klimatické podmínky v létě i v zimě. Architekt je také přesvědčen, že stavba nenarušuje pražské panorama, ale v něm mizí. Jeho cena se zatím stanovit nedá, možné to bude až po vypracování studie s přesným rozpočtem. Je ale např. srovnatelná se stavbou 3 km dálnice, či pronájmu 2 stíhaček na 10 let. Kaplický na závěr vyslovil přání, že jeho knihovnu na Letné by chtěl pojmut jako monument, či památník Milady Horákové, jejíž jméno nese ulice, na které má stát, a studentů zavražděných a odvečených gestapem 17. listopadu, v roce 1939 ze studentské

koleje tzv. Kolonky, která stávala přesně na pozemcích určených pro knihovnu. Kaplického prezentace byla dle mého názoru příliš schematická, nevýrazná, málo razantní, málo vysvětlující, spíše obhajující, málo apelující. Kaplický působil na půdě magistrátu nejistě a nevýrazně, nepůsobil jako autorita, neadresoval auditorium, a myslím, že 20 vyhrazených minut mohl využít lépe např. k lepšímu pochopení umístění stavby na rozšířených pozemcích, aby zastupitelé mohli konat a sjednat náprav, v co nejkratším čase.

Třetí jednání komise památkářů (29. 11. 2007) přinesla požadavek na umístění makety na reálném pozemku, o jejíž realizaci se dále diskutovalo, rovněž o tématech zeleně na Letenské pláni, velikosti stavby, jejího objemu a tvaru, a také použitých materiálů. Komise neformulovala žádné konkrétní úkoly, resp. kdo by měl zabezpečit realizaci modelu.

Na třetím jednání komise právníků (7. 12. 2007) se právníci dostali do názorového střetu, kdy část z nich vyjádřila nemožnost právní komise posoudit, zda soutěž byla, či nebyla v souladu s mezinárodním právem. Mělo by se zkoumat, zda soutěž byla v souladu s českým soutěžním právem. Dle právničky NK by se komise měla řídit stanoviskem UIA, které na základě prošetření všech stížností konstatovalo, že nebyly porušeny právní předpisy. Podle právníků však byly porušeny vlastní pravidla soutěže, co potvrdila také sama UIA v dopise 21. 9. 2007. Lze tedy předpokládat, že byl porušen článek 45. pravidel UIA pro mezinárodní soutěže, a také bod 12.3.1., části A soutěžních podmínek na soutěž o Národní knihovnu v Praze. Viz. kapitola 3.2.2.d.⁴⁵ Takovéto jednání lze považovat za jednání v rozporu s dobrými mravy, případně v rozporu se zásadami poctivého obchodního styku. Jiný členové komise tvrdí, že soutěž byla regulérní, protože nedošlo k zahájení žádného arbitrážního řízení. Právníci se také shodli, že v soutěžních podmínkách nebyly jasně stanoveny povinné a nepovinné podmínky, čím se celá soutěž problematizuje a je lehce právně napadnutelná, tj. soutěžící se budou moci úspěšně domáhat náhrady škody. Zda měla porota právo měnit soutěžní podmínky, na tom se právníci neshodli, viz kapitola 3.2.2. d., kde je citace článku 12 Pravidel UIA. Jiný právník upozornil na článek 12.2.4. soutěžních podmínek NK o kritériích hodnocení poroty, která má posuzovat návrh dle kritéria: „míra splnění programových požadavků“⁴⁶. Z toho vyplývá, že žádný z účastníků nemusel splnit všechny požadavky. Na otázku tedy jestli soutěž byla v souladu s právními předpisy, právníci dali odpovědi v poměru: 5xANO, 5xNE.

Právníci také diskutovali o možnosti zadání veřejné zakázky. Podle několika právníků nelze zadat veřejnou zakázku přímo (Kaplickému), pokud tomu nepředcházela celý průběh soutěže podle zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 sb., §102-109. Výjimka z tohoto zákona je možná pouze

⁴⁵ str. 63

⁴⁶ Soutěžní podmínky, Mezinárodní architektonická soutěž, Nová budova Národní knihovny v Praze, ČR, zdroj: http://www.nkp.cz/competition_library/CZpodminky.htm#5

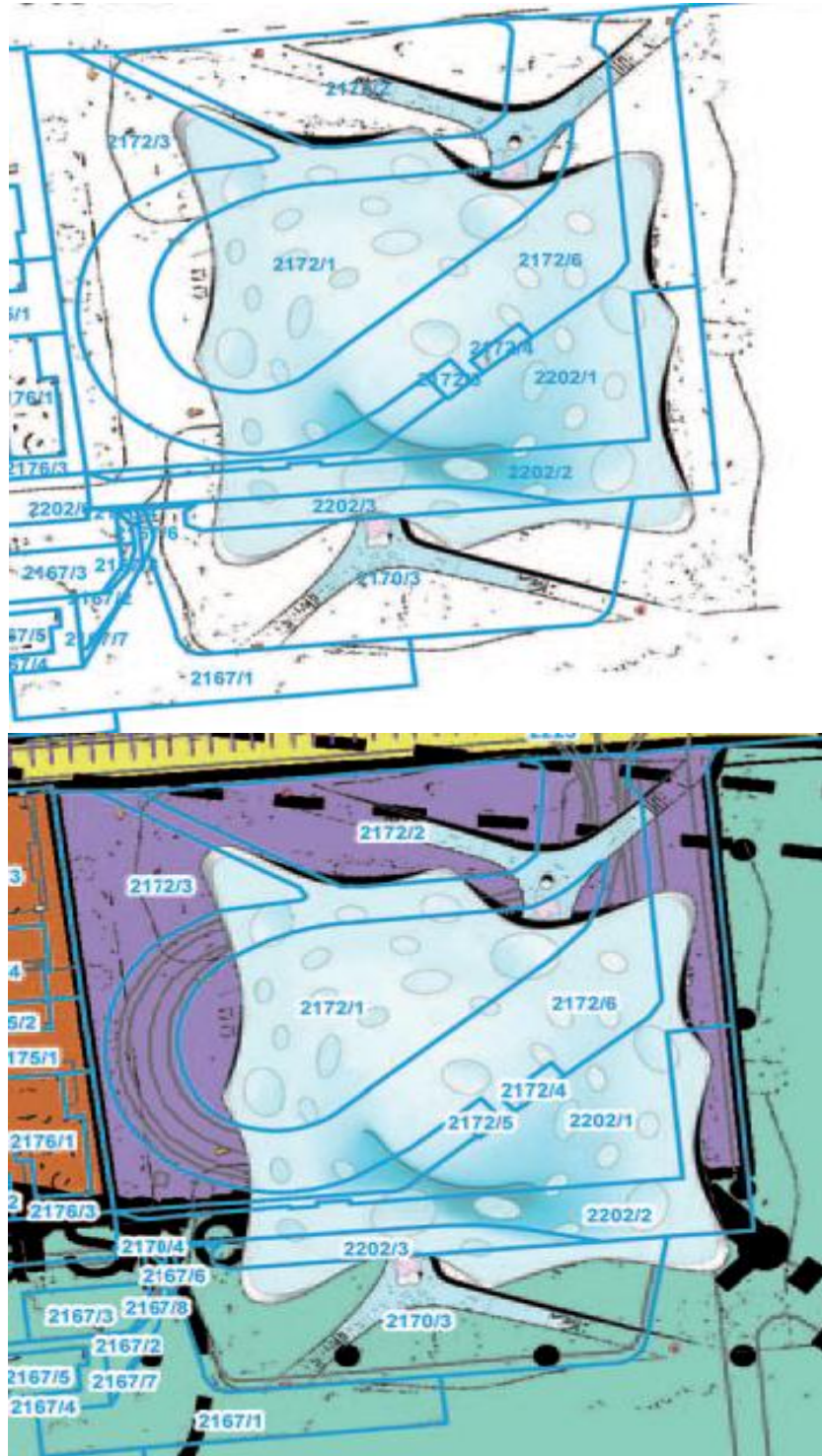
jestliže se na zadávání zakázky vztahují pravidla dána zvláštními postupy mezinárodních organizací (zákon 40/2004 SB, §4, písm. d), a pokud jsou zakázky současně financovány z mezinárodních zdrojů. Právníci vznesli pochyby, zda UIA je, či není mezinárodní organizací. Odpovědi na otázku, jestli lze zadat zakázku podle zákona č. 137/2006 sb. byly v poměru: 6xANO,3xNE, 1x neví.

Dále právníci odmítli jako jim nepřislušící zabývat se otázkami, zda a proč porota nevyloučila žádný návrh, který nesplnil podmínku, a zda byl tudíž dodržen přístup rovnosti ke všem soutěžícím. Tyto problémy jsou spekulativní, faktické a ne právní. Na otázku zda bylo možné, aby porota změnila podmínky soutěže dodatečně, dle výkladu článku 12.1 podmínek UIA (viz. Kapitola 3.2.2.d) byl poměr odpovědí: 4xANO, 4xNE, 1x neví, 1člen nepřítomen.

Další řešenou otázkou byly parcelní čísla, která se vyskytla v zadání soutěže. JUDr. Jansta tvrdí, že v soutěžních podmínkách jsou nad rámec pozemků schválených zastupitelstvem hl. města Prahy, zmíněny také pozemky parc. čísla 2202/2, 2202/3,2170/3. Soutěžní program mi nebylo umožněno prostudovat, vzhledem k probíhajícímu soudnímu řízení, Národní knihovna však ve své oficiální odpovědi potvrdila, že program soutěže byl vyhlášen na pozemky schválené zastupitelstvem hl. města. Dle mých zjištění, se však tato dodatečná parcelní čísla 2202/2, 2202/3,2170/3 skutečně vyskytují v grafickém podkladu pro zakres řešení, mírka 1:500, viditelná je parcela č. 2170/3. Viz příloha. Tj. nad rámec pozemků schválených zastupitelstvem. Použití těchto tří „neschválených parcel“ je viditelné také v dokumentu vydaném Národní knihovnou s názvem „Expertní skupiny pro Národní knihovnu“ na str. 36.⁴⁷ Viz následující obrázky, kde je patrné, že půdorys zasahuje přes pozemky označené fialovou barvou.

⁴⁷ Expertní skupiny pro Národní knihovnu, Zdroj: http://www.magistrat.praha-mesto.cz/74774_Narodni-Knihovna

Obr. 18. Future Systems: 2 půdorysy návrhu nové budovy knihovny.



Zdroj: Publikace Expertní skupiny pro Národní knihovnu, str. 36.

Právníci v expertní komisi proto konstatují, že tento fakt zpochybňuje výsledek soutěže a následné použití vítězného návrhu. Dr. Kočová z NK k tomuto problému uvedla, že „věc (výměna, rozšíření pozemků, pozn. autorky) byla s orgány hl. města Prahy projednávána a existují pro to podklady.“⁴⁸ Toto 3. jednání bylo ukončeno se snahou pro příští jednání o posouzení právních rizik spojených s případnou neregulérní soutěží, a také s posouzením, zda je možné v této fázi zahájit zadávací řízení.

Na 4. jednání expertní právní skupiny, dne 9. 1. 2008 byly předloženy dva právní posudky ohledně charakteru UIA, které si vyžádali někteří právníci z komise (u prof. A. Gerlocha z PFUK, a od dr. Zachariáše z Ústavu státu a práva). V obou posudcích se tvrdí, že UIA není mezivládní organizace a nemá vůči Česku žádné pravomoci. Posudek Ústavu státu a práva tvrdí, že na základě výsledků této soutěže nelze zadat veřejnou zakázku. Část právníků z expertní skupiny upozornilo, že ve světě se běžně konají soutěže podle pravidel UIA a stavby na jejich základě vznikají, a tvrzení z posudků odmítla. Stejní členové také ale připustili možná rizika, při zadání veřejné zakázky, tato rizika jsou však pro NK únosná. Definitivní odpověď může učinit pouze soud. Na tomto jednání vyjádřilo několik právníků také pocity nesmyslnosti celé komise, protože žádní další právníci nebyli do debaty oficiálně přizváni, posudky se objevily na objednávku neznámé osoby, a jejich text unikl do médií, ještě před konáním 4. jednání. Dr. Pejchal oba posudky považuje za irelevantní a věcně zcela vadné (chyby ve vztahu mezi Unesco a UIA). Pejchal také formuloval své pocity nátlaku z neznámých stran, aby komise byla rozmetána a nedošlo k žádným závěrům. Všichni zúčastnění se shodují na ukončení práce expertní právní skupiny protože „nelze nalézt doporučení pro Národní knihovnu, na němž by se mohli shodnout všichni její členové.“⁴⁹

Dále se členové věnovali míře právních rizik, v případě uplatňování práva na náhradu škody, pokud soutěž trpěla právními vadami. Odpovědi právníků jsou nerozhodné: rizika zde jsou, 5x únosná, 5x neúnosná. Co se týká otázky, zda je možné v tomto stavu zadat veřejnou zakázku, se vyjádřili následovně: 5x ANO, 2xNe, 3x neumí jednoznačně odpovědět.

Posléze se, po čtvrté 16. 1. 2008 sešla expertní skupina architektů, která konstatovala, že na její otázky nebylo exaktně odpovězeno, a proto můžou jenom nabídnout spolupráci při tvorbě nového zadání pro novou soutěž, v případě, že soutěž bude uznána jako neregulérní. V případě, že soutěž byla regulérní, doporučují autorovi zadat vypracování komplexní Studie proveditelnosti stavby. Svoji činnost tímto ukončili.

⁴⁸ Zápis z 3. jednání expertní skupiny právní, zdroj <http://magistrat.praha-mesto.cz/Uzemni-planovani-a-rozvoj/Rozvojove-projekty/Narodni-knihovna>

⁴⁹ Zápis ze 4. jednání expertní právní skupiny. Zdroj <http://magistrat.praha-mesto.cz/Uzemni-planovani-a-rozvoj/Rozvojove-projekty/Narodni-knihovna>

17. 1. 2008 se sešel tým Národní knihovna, kde byly prezentovány výsledky komise architektů a diskutovaná témata komise právníků a památkářů.

Na 4. jednání komise památkářů (29. 1. 2008) její členové konstatovali, že po vztyčení vysokozdvížného jeřábu na místě novostavby se potvrdil původní předpoklad o nepřesnosti dosavadních vizualizací a vyžádali od NK si další z různých míst.

Na svém 5. jednání (21. 2. 2008) památkáři konstatovali, že požadované vizualizaci z jimi vybraných vyfotografovaných čtyř míst jim nebyly studiem Future systems zpracovány, byly jim předloženy vizualizace jiné. Tyto budou posouzeny v závěrečné zprávě.

Na svém posledním 5. zasedání (25. 2. 2008) se skupina architektů shodla na závěrečné zprávě o své činnosti. Jelikož nedostala od expertní skupiny právní jednoznačné stanovisko, skupina architektů se hlasováním shodla na tom, že architektonickou soutěž považuje za ukončenou a pokud se tým Národní knihovna usnese na tom, že soutěž byla ukončena, doporučuje, aby byla autorovi návrhu zadána ke zpracování komplexní Studie proveditelnosti stavby, která by odpověděla na dosud nevyjasněné otázky. Skupina nenalezla jednoznačné stanovisko k otázce rozhodnutí mezinárodní poroty v průběhu i v závěru soutěže, a k jejímu protichůdnému přijetí UIA a ČKA. Problémy vidí také v nedostatečné harmonizaci mezinárodních a tuzemských právních a soutěžních norem a podmínek pro práci architektů.

Závěrečná zpráva památkářů (vznikla mezi 28. 1. – 27. 2. 2008) hodnotí myšlenku mezinárodní soutěže kladně. Dále odpovídá na 12 otázek, které obdržela v úvodu své práce. Zkráceně ze závěrečné zprávy vyplývá, že komise nevnímá modernistický návrh Kaplického za apriori negativní v lokalitě Letné, která je nejlepší možnou variantou. Návrh budovu už ze své funkční podstaty nemůže navazovat na měřítko okolitých drobných staveb, její velikost je tudíž v pořádku. Vztyčení jeřábu na pozemku s kvádrovým objektem umístěným na jeho špici, nebyl z většiny stanovišť vůbec vidět. Panoramata z mostů (Mánesův, Karlův) návrh neovlivňuje. „Situováním novostavby [...] na Letné nevznikne výrazná konkurenční dominanta vůči Pražskému hradu. [...]K nežádoucímu ovlivnění nedojde vůbec, nebo jen ve velmi malé míře.“ [...] Z památkového hlediska lze pokračovat v přípravě stavby v navržené podobě⁵⁰ V příloze ke své zprávě komise také udává fakt, že vizualizace pořízené ÚRMem byly nepřesné, nereálné a zavádějící, přičemž Kaplického knihovnu zobrazují větší než by ve skutečnosti byla viděna. Komise se domnívá, že tyto zkrácené vizualizace mohly způsobit nesouhlas zastupitelů města, kterým byly dříve na jednání výboru pro územní rozvoj prezentovány.

⁵⁰ Závěrečná zpráva „Expertní památkářské skupiny- Národní knihovna“ Zdroj: http://magistrat.praha-mesto.cz/74743_Pamatkarska-skupina

Na závěrečném jednání týmu Národní knihovna 27. 2. 2008 se jeho členové dozvěděli, že byl JUDr. Mikešem, 1. náměstkem ministerstva kultury podán podnět na ÚOHS, k prozkoumání architektonické soutěže. Přezkum by se měl zaměřit na možnost zadání veřejné zakázky na zpracování projektové dokumentace v jednacím řízení bez uveřejnění studiu Future Systems. Architekt Kaplický byl na jednání rozhořčen a žádal JUDr. Mikeše, aby podnět na ÚOHS stáhnul, v opačném případě odstoupí od projektu on sám. Žádal také o vysvětlení, proč tato situace vůbec vznikla, a konstatoval, že projekt nemá podporu nejen od prezidenta, ale ani od ministerstva kultury. Spolu s ředitelem Ježkem upozornili na časovou tíseň, protože do konce roku 2008 má být vydáno stavební povolení na stavbu. Primátor Bém souhlasil s podáním podnětu na ÚOHS s odůvodněním, že jde o ověření správnosti průběhu a závěrů soutěže. Závěrečné doporučení bylo stanoveno takto: „Z těchto důvodů se pracovní tým Národní knihovny shodl na tom, že nelze činit jakékoliv další kroky směřující k výstavbě nové budovy Národní knihovny do doby, než bude znám výsledek šetření Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.“⁵¹ Zodpovědní aktéři nebyli tedy schopni problém samostatně vyřešit, a jeho řešení přenechali jinému aktérovi – ÚOHS, který ale na podnět odpověděl až za půl roku, v srpnu 2008, svým sdělením řediteli NK Ježkovi.

V čase šetření podnětu 1. náměstka kultury F. Mikeše na ÚOHS, se architektonické studio Future Systems snažilo pomoci řešit problémy s pozemky, a svůj návrh v dubnu 2008 propracovalo, tak, aby budova stála jenom na původních pozemcích, bez nutnosti změny územního plánu. Ani tyto pozemky však ještě NK neměla ve vlastnictví. Proto se ředitel NK Ježek znovu obrátil na primátora Béma a v dopise ze dne 9. 5. ho požádal o podepsání smlouvy o smlouvě budoucí kupní, dle usnesení zastupitelstva ze dne 30. 3. 2006. Na dopis primátor neodpověděl.

V květnu 2008 se sešel ředitel NK Ježek s ministrem kultury Jehličkou, aby prodiskutovali nový návrh uložení knih, kterým byla dostavba depozitáře v Hostivaři. Ministr se přikláněl k této variantě, kterou také předložil vládě na svém zasedání 23. 7. 2008. V usnesení č. 911 byl Program péče o národní kulturní poklad doplněn o akci Depozitář Národní knihovny ČR. Po tomto jednání ministr informoval veřejnost, že nová budova NK na Letné stát nebude, z důvodu chybějících pozemků, a že se ministerstvo bude soustředit na revitalizaci Klementina a přístavbu depozitáře v Hostivaři. Ředitel Ježek po tomto vyhlášení ministra uvedl, že za současný stav je zodpovědné hl. město Praha, které obvinil z nedodržení slibu a nečestného jednání. Připustil, že na hl. město podá trestní oznámení.

Ve „sdělení“ ÚOHS (podepsaném místopředsedkyní úřadu Mgr. Koblihovou, 12. 8. 2008) informuje, že si vyžádal právní posudek profesora P. Šturmy, vedoucího katedry mezinárodního práva

⁵¹ Zápis z 5. jednání pracovního týmu – Národní knihovna. Zdroj http://magistrat.praha-mesto.cz/74741_Pracovni-tym

na PFUK a také Evropskou komisi – Generální ředitelství Vnitřní trh a služby, aby posoudili zákonnost mezinárodní architektonické soutěže. Profesor Šturma dospěl k závěru, že ani Standardní regulativy Unesco, ani Pokyny UIA jednoznačně nejsou závazným pramenem práva. Jedná se pouze o doporučení Unesca jako mezinárodní organizace a doporučení UIA jako nevládní organizace. Žádný z těchto dokumentů není přímo aplikovatelný v českém právním řádu. Veřejná zakázka, zdávána a financována českou institucí by se měla řídit českými zákony a ne těmito doporučeními.

Evropská komise Generální ředitelství Vnitřní trh a služby ve svém stanovisku úřadu ÚOHS napsala, že pravidla UIA nejsou pravidla mezinárodní organizace (specifická zadávací pravidla, odlišná od komunitárního práva EU, se závaznou povahou), a proto z nich nevyplývá výjimka z evropské směrnice o zadávání veřejných zakázek č. 2004/18/ES. Proto se NK měla řídit touto směrnicí a českým zákonem o zadávání veřejných zakázek. S tímto se tedy ÚOHS ztotožnil, odmítl však ve věci zahájit správní řízení pro podezření na nezákonný postup. Šetření podnětu bylo tedy ÚOHS ukončeno s doporučením, aby zadavatel předmětnou soutěž zrušil.

ÚOHS se věcí dále nezabýval a správní řízení nezačal. Toto „nejednání“ je zvláštní, protože ve svém sdělení, ÚOHS na více místech tvrdí, že vítězný návrh byl vybrán v rozporu s postupem, který zákon předvídá, a že zjevně nebyly splněny předpoklady pro zadání veřejné zakázky. Kdyby ÚOHS zahájil správní řízení, dospěl by k závěru, jestli soutěž byla zákonná, či nikoliv (podle českého zákona o zadávání veřejných zakázek, zejména části soutěž o návrh). Podle jeho rozhodnutí mohly být napraveny chyby, nebo soutěž mohla být zrušena. Nic z toho se však nestalo. Dodnes nebylo rozhodnuto o tom, jestli soutěž byla, či nebyla regulérní, či zákonná. V současnosti o tom rozhoduje soud.

Národní knihovna požádala společnost GORDION s.r.o. o vyjádření k „sdělení“ ÚOHS z 12. 8. 2008, ve kterém bylo NK doporučeno soutěž zrušit. GORDION s.r.o. se neztotožňuje se závěry ÚOHS, a domnívá se naopak, že zadavatel NK byl oprávněný využít možnost jednacího řízení bez uveřejnění (JŘBU, dle zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb., §23 odst. 6) protože podle něj byly splněny podmínky k použití tohoto typu zakázky, a to z důvodu ochrany výhradních práv duševního vlastnictví, kterým je také dílo architektonické, a též z důvodu použití zvláštních právních předpisů. Dle GORDION s.r.o. takovým zvláštním právním předpisem jsou i pravidla Unesco pro konání mezinárodních soutěží s doporučeními UIA. Jako argumentaci používá zákon č. 360/1992 Sb. o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, kde se píše, že soutěže mohou být organizovány podle speciálních soutěžních řádů Komory architektů (ČKA) a Komory inženýrů a techniků (ČKAIT). V soutěžním řádu ČKA nejsou odkazy na konání mezinárodních soutěží. V manuálu ČKA Příručka pro zadavatele se ale píše, že soutěžní řád ČKA vychází z mezinárodních pravidel UIA. Zadavatel tedy má postupovat buď podle pravidel UIA, anebo podle soutěžního řádu ČKA. Soutěžní řád ČKAIT hned v úvodu uvádí, že „tento

řád se nevztahuje na mezinárodní soutěže, které se řídí zvláštními předpisy⁵². GORDION s.r.o. následně vzhledem na důkladnou právní analýzu a zvážení všech okolností a možných variant dalšího vývoje doporučil řediteli Ježkovi, aby na základě výsledků soutěže o návrh (dle zvláštních pravidel pro konání mezinárodních soutěží –pravidel Unesca a UIA) vyhlásil novou veřejnou zakázku formou otevřeného řízení, jejímž předmětem bude zpracování kompletní projektové dokumentace k vydání stavebního povolení, příp. i vydání stavebního povolení. Jako podklad pro tuto novou zakázku použije zadavatel vítězný návrh soutěže.

Z e-mailové korespondence ředitele ÚOHS M. Peciny s ředitelem Ježkem (v srpnu 2008) vyplývá⁵³, že ředitel ÚOHS také zmiňuje jako další možný postup buď nové výběrové řízení (veřejnou zakázku) anebo zrušení soutěže.

20. 8. 2008 zaslal ředitel Ježek řediteli odboru umění a knihoven ministerstva kultury F. Zborníkovi dopis, ve kterém navrhuje kompromisní řešení případu, a to vyhlášení zadávacího řízení na otevřenou veřejnou zakázku na projektovou dokumentaci, se závazným podkladem vítězného návrhu, za podmínky vyjasnění sporných otázek s pozemky ve vlastnictví města. Ředitel Zborník na dopis neodpověděl, místo něho ministr Jehlička v dopise 21. 8. 2008 požádal ředitele Ježka o „návrh na vypořádání neplatné soutěže ve všech souvislostech“.⁵⁴ V dopise se také na více místech ministr zmiňuje o nezákonnosti soutěže: „proběhla mimo rámec českého zákona o zadávání veřejných zakázek. Zřejmě tak nesplnila zákonné podmínky České republiky a její výsledky tedy nemohou být legálním podkladem pro jakýkoliv další postup v dané věci.“⁵⁵ Na to ředitel Ježek argumentoval následovně:

- dokumenty o které se ministr opírá, jsou irelevantní (EK nezkoumala žádnou konkrétní soutěž, pouze odpověděla na dotazy. Kopie dopisu z EK nebyla Ježkovi zaslána. ÚOHS také ve věci nijak nerozhodl, zaslal pouze svoje doporučení.)
- Národní knihovna proto nemá žádný relevantní právní důvod, aby soutěž zrušila. Pokud by tak učinila, hrozí arbitrážní spor s jejím vítězem.

Tato neshoda v dalším směřování řešení problému vyústila v odvolání ředitele Ježka z postu generálního ředitele NK dne 9. 9. 2008. V září si ministr nechal vypracovat další 4 právní posudky, které shodně tvrdí, že soutěž byla nezákonná. Tyto posudky však nebyly zveřejněny. Ani do

⁵² Soutěžní řád ČKAIT, zdroj: <http://www.ckait.cz/co-je-ckait/soutezni-rad>

⁵³ Ježek, V., *Střepiny chobotnice aneb národ sobě*, Řitka: Daranus, 2009, str. 201-205

⁵⁴ Dopis ministra Jehličky řediteli NK, 21. 8. 2008, zdroj:

http://www.nkp.cz/novabudova/novabudova_dokumenty.htm

⁵⁵ tamtéž

současnosti nebyla architektonická soutěž zrušena, probíhá soudní řízení ve věci náhrady škody pro vítěze 3. místa, které by mělo dát konečnou odpověď na otázku, zda soutěž byla, či nebyla zákonná.

Bývalý ředitel Ježek po svém odvolání podal podnět ombudsmanovi, který se týkal údajného nezákonného jednání magistrátu při postupu prodeje pozemků, a také na postup ÚOHS ve věci mezinárodní soutěže. Ombudsman v říjnu ve své předběžné zprávě (řízení nebylo ukončeno) vyjádřil předpoklad, že umístění archivních fondů v podzemí bylo porušením původních soutěžních podmínek, jehož důsledkem mělo být vyloučení návrhu. Závěrečná zpráva po ukončeném šetření byla publikována 21. 4. 2009. Píše se v ní, že ombudsman není oprávněný posuzovat akce samosprávy, proto se nemůže vyjádřit k postupu magistrátu ve věcech pozemků pro NK. Postup ÚOHS však ombudsman shledal jako nezákonný, když se při prvním podnětu (architektů HŠH) odmítl věci zabývat, protože se dle úřadu nejednalo o veřejnou zakázku. Při druhém podnětu (architektů HŠH) neshledal důvod pro zahájení správního řízení, protože se dle úřadu na mezinárodní soutěž vztahovala výjimka za zákona o veřejných zakázkách. Při třetím podnětu (náměstka MK Mikeše) úřad změnil názor a tvrdil, že výjimku aplikovat nelze a doporučil soutěž zrušit. Ombudsman kritizuje ÚOHS, že k 3. podnětu nevydal správní rozhodnutí, ani nezahájil správní řízení. ÚOHS byl věcně příslušný k posuzování úkonů NK v rámci soutěže o návrh, která směřuje k vlastnímu zadání veřejné zakázky. Měl přijmout opatření, aby zabránil protiprávnímu jednání. Postup ÚOHS vedl dle ombudsmana k dlouhodobé nejistotě zadavatele i vítěze soutěže.

V září se skupina 5 občanů, architektů pokusila znovu napadnout soutěž a podala trestní oznámení na neznámého pachatele pro podezření z trestního činu „pletichy při veřejné soutěži a veřejné dražbě“. Skupina tvrdila, že vítěz soutěže byl zvýhodňován, a jeho návrh měl být vyřazen. Policie později toto oznámení odložila.

V říjnu 2008 byla z ministerstva financí poslána do Národní knihovny kontrola, která měla za cíl prozkoumat legálnost použití finančních prostředků pro architektonickou soutěž. Tato kontrola shledala nedostatky ve vnitřním kontrolním systému NK, který byl neúčinný. Kontrola také namítala proti způsobu vyhlášení mezinárodní architektonické soutěže, přičemž nejdříve byla soutěž vyhlášena podle pravidel Unesco /UIA a následně ve smyslu zákona o veřejných zakázkách.

Nový ředitel P. Hazuka jménem NK zakoupil pozemky v Hostivaři a zahájil kroky vedoucí ke stavbě nového depozitáře.

V říjnu 2008 byl Jan Kaplický ministrem kultury navržen na státní cenu Ministerstva kultury za architekturu, kterou odmítl.

11. 12. 2008 se konalo jednání pražského zastupitelstva, na kterém nebyl předložen bod k jednání týkající se nové budovy Národní knihovny. Toto byl poslední možný termín, kdy revokovat usnesení č. 36/33, ze dne 30. 3. 2006, a změnit podmínku prodeje pozemků, při předložení pravomocného stavebního povolení do 31. 12. 2008. Pokud by zastupitelé schválili změnu této

časové podmínky, resp. její posunutí na další roky, než se změní územní plán atd., mohla by Národní knihovna počítat s příslibenými pozemky i nadále. Toto se však nestalo, a povinnost podepsání smlouvy o smlouvě budoucí byla zastavena.

Kauza neúspěšné implementace stavby nové budovy Národní knihovny je v této případové studii uzavřena náhlou smrtí architekta Jana Kaplického, 14. 1. 2009. Po úmrtí architekta je velmi obtížné zahájit, nebo i pokračovat v stavbě, zvláště v situaci, když existuje pouze návrh, tzv. studie, a nikoliv studie proveditelnosti, resp. prováděcí projekt pro stavební povolení. Po Kaplického smrti pokračovali stoupeníci nové budovy v podpůrných akcích, bylo to ale jenom ve sféře občanské. V nejvyšší státní politické sféře již projekt knihovny nenašel rezonanci, protože byl zastíněn novými významnými politickými událostmi, a to předsednictvím ČR Evropské unii a vyslovením nedůvěry Topolánkově vládě. Souhrn dalších událostí za roky 2009 – 2011, týkajících se projektu Národní knihovny je zařazen v tabulce, v příloze této práce.

Teprve nedávno, 29. 4. 2011 obvodní soud pro Prahu 1 zastavil soudní řízení ve věci náhrady škody pro studio HŠH, kvůli údajné neregulérní soutěži. Studio HŠH se proti verdiktu odvolalo, protože se soud nezabýval otázkou regulérnosti soutěže a pořad tedy od státní autority není vydáno vyjádření, zda soutěž byla, či nebyla regulérní. Tento verdikt je jasným znamením, že soutěž byla v pořádku, protože se řídila pravidly mezinárodní organizace, která je také jako jediná oprávněná soutěž prozkoumávat – soud uznal závaznost mezinárodní rozhodčí doložky, která byla sjednána mezi NK a UIA.

3.3. Analýza aktérů implementace

V této kapitole bude představena co nejdetailnější analýza aktérů, kteří vstoupili do procesu implementace zkoumaného případu, anebo ji ovlivnili, pozitivně, i negativně. Cílem analýzy je zjistit důležitost aktéru, míru jejich vlivu, a také odhalit jejich hodnoty a motivace, které se při implementování mohly projevit.

V úvodu kapitoly uvedu krátkou mediální analýzu, která dobře ilustruje kontroverze, jaké návrh nové budovy vyvolal. Některé šokující výroky nastartovaly velký mediální zájem, a značná část politiky se začala odehrávat v mediální sféře, a tudíž ve sféře veřejné. Množství aktérů se zvětšovalo, čím se implementace komplikovala, protože čím víc působících aktérů, tím větší možnost střetů mezi nimi, a tím obtížnější je kompromis, či dohoda mezi nimi.

V další části budu charakterizovat jednotlivé aktéry a zhodnotím jejich aktivity, motivace, hodnoty. Aktéři budou rozděleni podle funkcí v procesu implementace (dle Zezulová, Halásek) na

iniciátora, konceptora, realizátora, adresáta a indiferentní pozorovatele. Jejich charakteristika bude podložena výroky respondentů z mnou provedených rozhovorů.

V závěru kapitoly se pokusím identifikovat, kteří aktéři největší měrou přispěli k selhání implementace a proč.

3.3.1. Stručná mediální analýza

Projekt stavby nové budovy Národní knihovny podle Kaplického projektu bylo téma médií velmi podrobně sledováno. Do doby vyhlášení výsledků mezinárodní architektonické soutěže na novou budovu v březnu 2007 se v médiích objevily pouze zprávy o záměru postavit novou budovu NK a vypsat na ní mezinárodní soutěž. Tyto informace čerpaly z tiskových zpráv dotčených institucí, hlavně Národní knihovny. Média také informovala o vysokém počtu přihlášených architektů do soutěže (355), co svědčí o velkém mezinárodním zájmu o novou architekturu pro Prahu.

Po vyhlášení výsledků soutěže 2. 3. 2007 média přinesla vizualizace vítězného návrhu Future Systems a informovala o architektovi J. Kaplickém. Z publikovaných fotek si každý mohl utvořit svůj názor na stavbu, přičemž polarita výroků byla od začátku na estetické bázi líbí – nelíbí. Média také poskytla platformu architektům, kteří v soutěži neuspěli, a tito začali okamžitě vítězný návrh i celou soutěž zpochybňovat. Těžko říci, jestli důvodem této kritiky byla snaha o spravedlnost a rovnost, či pouhá závist a zhrzenost, jisté však je, že se této skupině podařilo podkopat autoritu ředitele Ježka, mezinárodní poroty i architekta Kaplického. Studio HŠH, ač samo porušilo soutěžní podmínky, v médiích upozorňovalo na Kaplického chyby. Pochybnosti o regulérnosti soutěže nejsou dodnes vymazány. Tím, že kauza byla kontroverzní od chvíle uveřejnění obrázků blobu, média poskytovala hodně prostoru všem, kdo se k ní chtěli vyjádřit, a tím získávala čtenáře.

V období snah a hledání řešení problémů novostavby, na podzim 2007, mediální bouře dosáhla svého vrcholu. V anketě Lidových novin se dokonce slovo „blob“ stalo slovem roku 2007. V tomto období byl také odvysílán speciální pořad TV Nova, ve kterém proti sobě usedli primátor Bém a architekt Kaplický, a vyjasňovali si stanoviska. Na kauzu reagovala také Česká televize, jednak ve svých zpravodajských relacích a také v diskusních pořadech Máte slovo a Otázky Václava Moravce. Na ukázkou zde uveřejňuji několik kontroverzních výroků, které zazněly na adresu kauzy Národní knihovna.

1. Václav Klaus, prezident ČR (3. 5. 2007) řekl: „Podobně jako protijaderní aktivisté u Temelína jsem ochoten přivazovat se vlastním tělem a bránit, aby Národní knihovna v takové podobě na Letné byla.“⁵⁶
2. Václav Klaus (22. 10. 2007): „Artefakt pana Kaplického se mi zdá nesmírně nepokorný, svévolný, až arogantní. Pro mne je stavba pana Kaplického ošklivá a nemyslím, že je to proto, že jde o nesecesní, nekubistickou, nefunkcionalistickou stavbu. Nelíbí se mi sama o sobě.“⁵⁷
3. Milan Knížák: „odpovědní činitelé neumí říct ano - ne, je to opět typická česká bramboračka.“⁵⁸
4. Vlado Milunič, architekt (15. 10. 2007): „Nevím, zda v rámci stranické disciplíny primátor musí držet basu s panem prezidentem?“⁵⁹
5. Exprezident Václav Havel o knihovně uvedl, že je „mazaná a hezká“.⁶⁰
6. David Vodrážka, zastupitel Prahy (10. 10. 2007): „Chvilková ostuda u úzké skupiny lidí nám stojí za to, aby dejme tomu, nad Prahou nevznikl jakýsi chrchel.“⁶¹
7. Pavel Žďárský, tehdejší předseda pražské ODS (10. 10. 2007): „Ta stavba je katastrofa.“⁶²
8. Pavel Bém (15. 10. 2007) : „Kaplického návrh je v tak arogantní disharmonii s celým svým blízkým i vzdáleným okolím, že se v žádném případě nedá srovnat z hlediska zásahu do urbanismu města například s Tančícím domem ...“⁶³
9. Vlastimil Ježek (12. 2. 2009): „pan ministr Jehlička bohužel podlehl tlaku těch, kteří ten projekt nechtěli a zejména politiků ODS“.
10. Jan Kaplický (11. 10. 2007) : „Z kultury se stala politika. Je to velký smutek.“⁶⁴
11. Eva Jiřičná (26. 10. 2007): „Ať jdou do háje všichni!“⁶⁵

⁵⁶ zdroj: http://praha.idnes.cz/Clanek.aspx?c=A070503_160531_domaci_pei

⁵⁷ Zdroj: http://zpravy.idnes.cz/domaci.asp?c=A070917_094533_domaci_adb

⁵⁸ Zdroj: http://ihned.cz/c1-24406510-on-knihovna-000000_d-d0

⁵⁹ Zdroj: <http://zpravy.ihned.cz/lehke-zpravy/c1-22224340-milunic-narodni-knihovna-neposkodi-panorama-prahy>

⁶⁰ Zdroj: http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=424075&tro5222_0_2

⁶¹ Zdroj: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-31338000-neznama-tvar-ve-vedeni-ods-kdo-je-david-vodrazka>

⁶² Zdroj: [http://www.lidovky.cz/ln-knihovna-na-letne-nebude-dde-
/ln_domov.asp?c=A071010_211113_ln_domov_svo](http://www.lidovky.cz/ln-knihovna-na-letne-nebude-dde-
/ln_domov.asp?c=A071010_211113_ln_domov_svo)

⁶³ Zdroj: [http://zpravy.idnes.cz/primator-bem-narodni-knihovna-v-praze-bude-fj3-
/domaci.asp?c=A071015_094010_nazory_itu](http://zpravy.idnes.cz/primator-bem-narodni-knihovna-v-praze-bude-fj3-
/domaci.asp?c=A071015_094010_nazory_itu)

⁶⁴ Zdroj: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-22199550-prazsky-klub-ods-narodni-knihovnu-na-letne-nechce>

⁶⁵ Zdroj: http://www.lidovky.cz/ln_domov.asp?c=A071026_121805_ln_praha_bat

12. Demonstranti na Staroměstském náměstí (5. 2. 2009): „Chobotnice na Hrad a Klaus na bagr!“⁶⁶
13. František Mikeš, 1. náměstek ministra kultury (1. 12. 2009): „To nikdo nemohl myslet vážně, aby vedle Hradčan vyrostla nějaká podmořská boule, byla to nějaká divná věc.“⁶⁷
14. Jan Kasl (12. 2. 2009): „Tak ti politici říkají: Na co mají mít Češi knihovnu? Ty názory zaznívají k čemu knihovna v době digitalizace. Naprostý nepochopení toho, k čemu slouží knihy...“⁶⁸

3.3.2. Identifikace aktérů

Pro analýzu aktérů jsem vytvořila seznam všech známých aktérů, kteří se objevili v nějaké fázi implementace. Tyto aktéry jsem poté rozdělila podle jejich postoje (podpora projektu, odmítání/nesouhlas, a ambivalentní postoj k projektu). Dále jsem sumarizovala instituce, které na případu pracovali. V zájmu objektivity, jsem chtěla získat rozhovory alespoň s jedním aktérem z každé klíčové instituce, tj. z Národní knihovny, z rady a zastupitelstva hl. města Prahy a z ministerstva kultury. Také jsem chtěla získat názory zastánců i odpůrců projektu. Z každé skupiny/či instituce jsem oslovila několik aktérů, e-mailovou komunikací, či telefonicky.

Celkový počet vytipovaných aktérů pro osobní rozhovor byl 23. Žádosti o rozhovor byly zaslány 20 aktérům (u 2 aktérů jsem nedohledala e-mailové adresy, 1 aktéra jsem se rozhodla nekontaktovat). Na mou žádost o rozhovor neodpověděli 3 aktéři. Vlastní rozhovor mi poskytlo 11 aktérů, 1 aktér odpověděl na zasláné otázky, 4 aktéři mi poskytli krátké e-mailové odpovědi na konkrétní faktické otázky, odmítli se sejít, 1 aktér odmítl odpovědět na otázky, odmítl se sejít, pouze sdělil svoje stanovisko k případu.

Rozhovory s aktéry probíhaly jednotlivě většinou v místě jejich pracoviště a trvaly přibližně hodinu. Všichni aktéři, kromě jednoho, souhlasili s pořízením zvukového záznamu. Aktéry jsem dotazovala na předem připravené otázky, týkající se jejich působení, tj. o jejich konkrétních krocích, které při implementaci případu udělali. Oni mi některé kroky vysvětlili, či nově interpretovali, uvedli své motivace a pohnutky. Ptala jsem se jich také na faktické fungování instituce, ve které působí, či na jejich odborné znalosti, které mi pomohly pochopit některé detaily případu. Také mne zajímaly jejich názory na jiné aktéry, všeobecně na případ a příčiny selhání implementace.

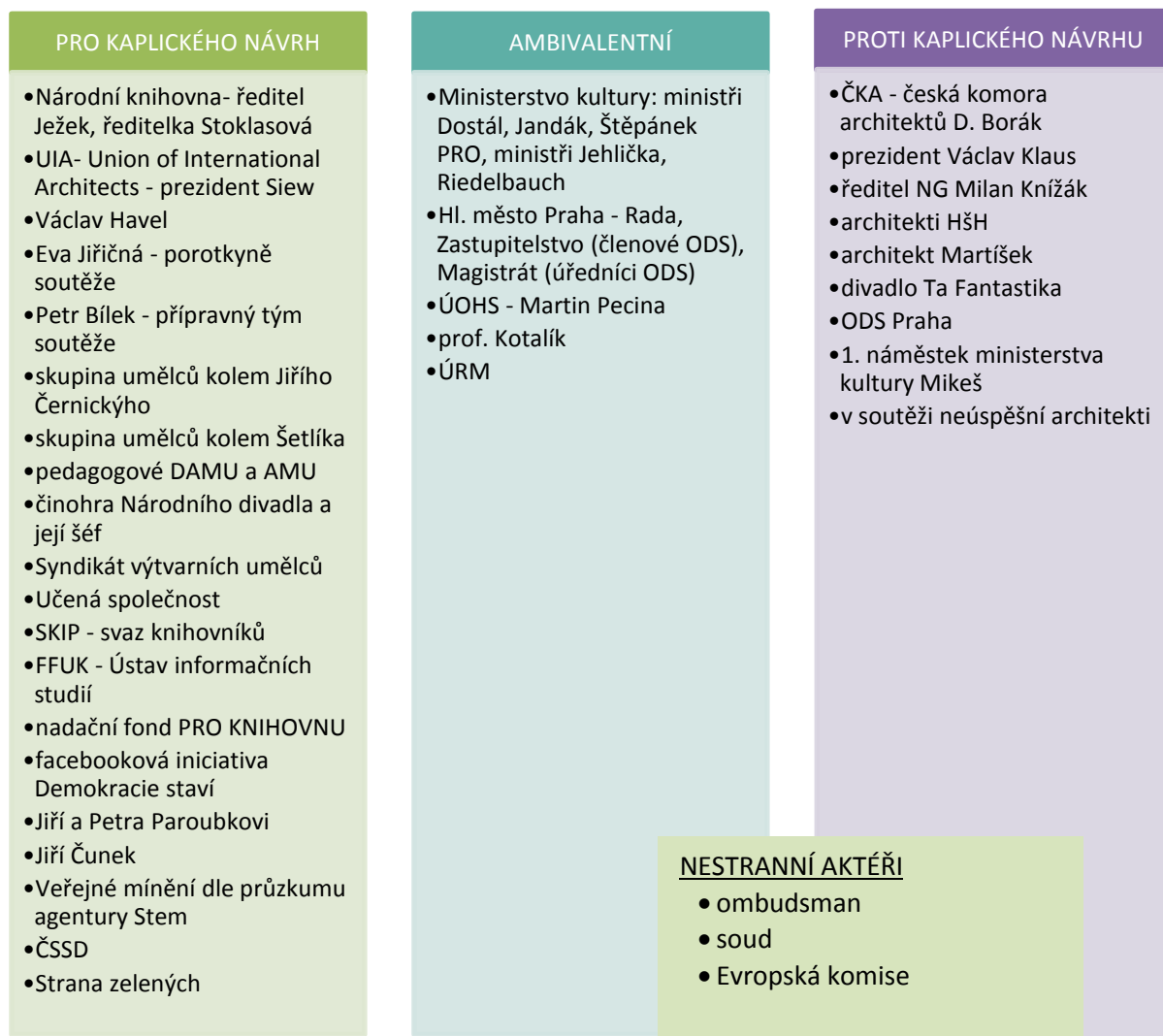
⁶⁶ Zdroj: http://www.rozhlas.cz/cro6/stop/_zprava/547223?hodnoceni=2

⁶⁷ Zdroj: http://reissner.borec.cz/frantisek_mikes.htm

⁶⁸ Zdroj: http://www.rozhlas.cz/cro6/stop/_zprava/547223?hodnoceni=2

Aktéry pro rozhovory jsem si vybírala z níže uvedeného seznamu dle institucí a jejich postojů vůči Kaplického návrhu nové budovy knihovny. Poznatky z rozhovorů a citace budou uvedeny označením respondent 1- 11.

Obr.19. Rozdělení aktérů dle jejich preference vůči Kaplického projektu.



3.3.3. SÍŤ 1

Ředitel Národní knihovny Vlastimil Ježek

Instituce Národní knihovny byla v případě novostavby jejím iniciátorem, konceptorem, realizátorem i adresátem. Proto je tato instituce mnou považována za klíčového aktéra. Velmi výrazně je reprezentována v této kauze osobou generálního ředitele Vlastimila Ježka, který pro úspěšnost implementace udělal maximum možných kroků ve všech různých arénách. V přípravné fázi spolu s architektem Bílkem vytipovali pozemky, které navrhli hl. městu Praze (náměstek Bürgeremeister) a udělali rozhodnutí o vypsání mezinárodní soutěže. Národní knihovna velmi pečlivě připravila koncepci nové budovy (ředitelka Stoklasová), ve které definovala svoje knihovnické požadavky. Z této koncepce vychází knihovna dodnes, protože navržení členění fondů a služeb aplikuje na rekonstruované Klementinum.

Myslím, že při přípravě projektu se udělalo několik chyb, na které upozorňují i respondenti, za které nese ředitel osobní odpovědnost. Jako neoddiskutovatelné selhání je nezískání příslibených pozemků do vlastnictví NK, co znemožnilo v projektu pokračovat. Problémy pozemků na Letné svědčí o nedostatečné přípravě projektu nové budovy. Již samotný výběr pozemků byl udělán bez konzultací, bez hlubší analýzy. Byla to dohoda dvou lidí – náměstka Bürgermeistersa a ředitele Ježka. Respondent 8 k tomu uvedl:

„Kdyby si Bürgermeister s Ježkem neplácnul v hospodě, Bürgermeister se tvářil jako mistr světa, že všechno zařídí a nezařídil nic.“

Ředitel NK Ježek se skutečně víckrát spolehnul na ústní příslib, na „dobré slovo“ politiků, kteří se záhy začali vymlouvat, resp. jednak jinak než v souladu se svým slibem. Je těžké někoho přesvědčit, aby konal, pokud k tomu není písemně zavázán. Toto byl také případ náměstka Bürgermeistersa. Ředitel Ježek ho několikrát žádal o vyřešení problémů s pozemky, o iniciování změny ÚP. Nechal se ale přesvědčit, že smlouva na příslibené pozemky o budoucí kupní smlouvě může být zdržena do doby, než proběhne výměna a změna územního plánu. Myslím, že si mohl ředitel Ježek spočítat kolik času a velké námahy by tyhle akce vyžadovali, a vyhodnotit, že tento postup není pro rychlou implementaci vhodný. Měl trvat na uzavření smlouvy na původní pozemky, případné výměny by se mohly vyjednávat až při přípravě projektové dokumentace pro stavební povolení.

Většina dotázaných nesouhlasných respondentů tvrdí, že ředitel Ježek se dopustil těchto přešlapů:

- nevhodně vybrané pozemky na Letné a jejich neuskutečněný převod do vlastnictví
- chybná příprava mezinárodní soutěže – rozpory v parcelních číslech, a příliš zavazující zadání
- neregulérně provedená soutěž
- nedostatečné finanční krytí celého projektu

Respondenti, kteří s návrhem Kaplického knihovny na Letné souhlasili, naopak vyzdvihují tyto kroky ředitele Ježka:

- vybraný pozemek na Letné je velmi vhodný
- urputná snaha o změnu postojů nesouhlasných aktérů - přesvědčování
- dokázal naklonit si na svou stranu veřejnost i osobnosti
- získal podporu moderní architektury – zviditelnil J. Kaplického

Problémy s provedením mezinárodní soutěže jsou popsány v kapitole 2. Ježkovo rozhodnutí uspořádat mezinárodní soutěž bylo určitě pokrokové, s cílem vytvořit dílo světové, v duchu moderní architektury, dílo výjimečné. Jeho vize byla částečně megalomanská, pohnutky však byly veřejně prospěšné. Respondent 10 k tomu uvádí:

„když kdysi pan Ježek přišel s tím, že chce, aby ta soutěž byla organizována podle pravidel UIA, tak mne to přišlo jako velmi dobře. Protože jsem si říkal, že tím jakoby vstupujeme do Evropy a všude ve světě se podle těchto pravidel, nebo téměř všude konají mezinárodní soutěže, a že věci prospěje, když i u nás proběhne soutěž podle těch mezinárodních pravidel, aby jsme si na ne zvykli, aby třeba komora mohla potom svá pravidla upravit, aby potom byli kompatibilní. Bohužel se ukázalo, že v tom byl jeden z těch zakopaných problému, které se potom objevili, protože jak říkám, ta pravidla jsou trošku jiná.“

Respondent 4, naopak tvrdí, že mezinárodní soutěž podle pravidel UIA byla zbytečná:

„navíc ta soutěž byla sice dlouho připravovaná, byla absolutně zbytečná, která komplikovala, celý ten běh, protože dá se udělat soutěž v soutěžním řádu komory architektu s možností mezinárodních soutěžících, je vyzvat, a komora umí udělat mezinárodní soutěž taky a není tam ta komplikace, že nadpoloviční většina porotců musí být zahraniční.“

Souhlasní aktéři často zmiňovali, že v tomto případě chyběla osoba výrazného protektora, jejíž názor je všeobecně respektován. Veřejné stavby potřebují určitého „maskota“, který se stane jakýmsi patronem i finančním garantem projektu, který závěrem symbolicky odevzdá veřejnosti k užívání. To je případ Centre Pompidou i Národní knihovny v Paříži. Role prezidentů je až v samotném závěru, kde se jim představí návrh, který doporučuje porota za vítěze a on ho potom osobně vyhlásí. Kdyby ředitel Ježek pozval prezidenta Klause, byť mu je jeho osoba míň sympatická než osoba exprezidenta Havla, projekt by zřejmě nebyl tolik napadán. Ředitel Ježek si pravděpodobně myslel, že tím protektorem, který se k projektu v jeho začátcích nadšeně hlásil, je primátor Bém. A že když má zajištěnou tuhle podporu je to dostatečné. Změnu v postoji primátora vůbec nepředpokládal.

Respondent 7 uvádí:

„Prezident Klaus měl být pozván k tomu vyhlášení, měl být zapojen. Tady byly porušeny pravidla slušného chování. Pravidla slušného chování jsou pozvat prezidenta! Mne to napadlo, ale pan Ježek říkal, že co by tam dělal.“

Později se ředitel Ježek spoléhal na mediátorské schopnosti primátora Béma při hledání řešení nastalé situace. I když si zřejmě uvědomoval, že právě primátor byl tím, kdo hledal, či vykonstruoval další problémy, které brzdili implementaci, ředitel Ježek souhlasil s návrhem primátora (na schůzce s podnikatelem Janouškem) vytvořit vyšetřovací expertní komise. Do komisí Ježek nominoval také své lidi, včetně architekta Kaplického, a hradil náklady s tím související. U Future Systems objednal dle požadavků expertů nové vizualizace stavby, věnoval se práci v komisi naplno, neuvědomující si, že bez pozemků nikdy nebude moci začít žádat o stavební povolení. Na chybějící pozemky úplně zapomněl. Dokonce se vyjadřoval velmi optimisticky k práci komisí v jejich počátku. Jeho optimizmus však byl de facto naivitou. Po tom co expertní komise svými jednáními celý projekt o několik měsíců zdržely, a stejně nezaujaly jednoznačné stanovisko, se vztah mezi primátorem Bémem a ředitelem Ježkem změnil v nevraživost, která se mohla proměnit v uvažované trestní oznámení. Teprve až po fiasku s komisemi v květnu 2008, ředitel Ježek znovu požádal primátora Béma o podepsání kupní smlouvy na pozemky. Toto bylo odmítnuto. Ježek pochopil příliš pozdě, že primátor Bém není pro něj partnerem, ale protivníkem.

Ve svých snahách o komunikaci s hl. městem se ředitel Ježek mohl obrátit na opozici v zastupitelstvu. Zastupitelka Jana Ryšlinková (SNK-ED) velmi dobře poukazovala na chyby, které udělalo vedení města, a výrazně obhajovala Kaplického návrh. Ředitel Ježek si měl uvědomit, že zastupitelé iniciují a schvalují změnu územního plánu, a také že mají možnost revokovat usnesení o převodu pozemků, resp. interpelovat radu města, proč odbor obchodních aktivit téměř 2 roky nepodepsal smlouvu na pozemky. Ředitel Ježek však za nimi nepřišel, a nesdělil jim to. Zastupitelstvo roku 2007 bylo jiné než v roce 2006, a opoziční zastupitelé si nebyli patrně vědomi, že rozhodnutí z minulosti není uvedeno do praxe. Ředitel Ježek mohl zastupitele požádat o to, aby se těmito nedořešenými fakty na svém jednání zabývali. Možná by se politici konečně v hlasování vyjádřili, zda projekt chtějí podpořit, či nikoliv. Bylo by to jasné politické rozhodnutí, i když je pravděpodobné, že by zastupitelé za ODS hlasovali proti převodu pozemků na knihovnu, a tím Ježkovi snahy ukončili.

Ředitel Ježek po svém odvolání dostal nabídku kandidovat na senátora za stranu KDÚ- ČSL. Vztah se ministrem kultury Jehličkou (KDÚ-ČSL) nebyl nepřátelský, ale oba patřili k opačnému soupeřícímu táboru ve vlastní straně. Ministr kultury ředitele Ježka ve své snaze o realizaci Kaplického knihovny nepodpořil. Často jsem se ptala respondentů, jak zasahovalo ministerstvo kulturu do dění kolem novostavby, např. ve formě lobbingu, či vyjednávacích možností s magistrátem. Dostávalo se mi odpovědí, že ministerstvu nepřísluší připravovat investiční záměru,

ani pomáhat v jejich prosazování. Jeho primární funkce je zjednodušeně, proplácet faktury, v souladu se schválenými programy ministerstva. V rámci koaliční vládní dohody (2006) náležel post 1. náměstka ministra kultury straně ODS. Náměstkem se stal František Mikeš, který se také nestal Ježkovým partnerem, jednoznačně se přiklonil na stranu města a byl proti novostavbě.

Kroky ředitele Ježka v analyzovaném případě shrnuji do následující tabulky. Použila jsem 6 kritérií úspěšné implementace, jak je formulovali Sabatier a Mazmanian⁶⁹. Pokud by si ředitel Ježek vyhodnotil možná rizika, kterým bude muset čelit, mohl se na ně lépe připravit a některé kroky neudělat nebo odložit. Byl příliš samostatný, a myslel si, že všechno dokáže vyjednat sám, i když by mohl využít další, spolehlivější osoby s politickým vlivem.

⁶⁹ Mazmanian, Sabatier, *Implementation and Public Policy*, with a New Postscript. Lanham: UPA, 1989, str. 41

Tab. 3. Testování splnění podmínek úspěšné implementace u aktéra ředitele NK Ježka.

VLASTIMIL JEŽEK					
Jasně a konzistentní cíle	Empirická teorie	Hierarchická struktura procesu	Manažerské a politické schopnosti lídrů	Aktivní podpora neutrálních a souhlasných skupin ze strany lídra	Neohroženost cílů
<p>ANO</p> <p>Byly formulovány Strategické priority. Nároky nové budovy z hlediska umístění, z hlediska architektonického i knihovnického byly velmi dobře definované. Méně dobře byly definovány dílčí cíle, na kterých byl hlavní cíl závislý. Časový plán byl dobře strukturován, a postupovalo se podle něj.</p>	<p>ANO</p> <p>kapacitní problémy NK známé již od druhé poloviny 20. století. Přesvědčení, že novostavba je nejlepší možné řešení pro účely Národní knihovny. Architekti se na tom shodují.</p> <p>NE</p> <p>nebylo bráno v úvahu, že příslib neznamená faktický základ pro podnikání závislých kroků. neočekávalo se, že by mohly nastat problémy ve vyjednávání.</p>	<p>NE</p> <p>Implementace se odehrávala ve více arénách, či sítích s množstvím aktérů, na rozhodnutí kterých bylo splnění cílů závislé. Celkový proces byl maticový, či síťový, ne hierarchický. Počáteční hierarchie byla porušena nesplněním Usnesení 33/36, poté se snaha o implementaci odehrávala v různých sítích.</p>	<p>ANO</p> <p>Ježek se ukázal schopný organizačně (soutěž) a personálně (obklopil se profesně kvalitními lidmi). Byl velmi vstřícný vůči médiím a jimi vyhledávaný. Horší stránkou byla komunikace s ministerstvem kultury, městem, radními a zastupiteli. Komunikace byla konfrontační, nátlaková, ad hoc. Nepřizvání prezidenta ČR k vyhlášení soutěže, bylo manažerskou chybou. Tato slabina neumožnila dobře program připravit a realizovat.</p>	<p>ANO</p> <p>Veřejnost měl Ježek na své straně. Laickou i odbornou a také se o ni opíral. Kromě</p>	<p>NE</p> <p>Projekt novostavby NK byl načasován spolu se stavbou městského tunelu Blanka, s kterým měl od začátku být v součinnosti. Také rekonstrukce Klementina byla nutností a dostavba depozitáře Hostivař byla dalším souběžným investičním plánem. Vláda schválila finanční prostředky pro novostavbu spolu s rekonstrukcí Národního muzea a rekonstrukcí Klementina. To snížilo finanční prostředky pro novostavbu samotnou a snížilo také její důležitost. Také celosvětová finanční krize v letech 2008- 2009 korespondovala s plánem výstavby, a byla by jí bývala ohrozila. Cíle ředitele Ježka byly také určité ohroženy, z důvodu změny politické reprezentace ve volbách do PSPČR i na radnici Prahy.</p>

Další aktéři sítě 1 – Jan Kaplický, Eva Jiřičná, Petr Bílek, Václav Havel

Politická síť, která se kolem ředitele Národní knihovny vytvořila, zahrnovala kromě osoby ředitele Ježka, také architekta Kaplického, exprezidenta Václava Havla, či porotce Evu Jiřičnou a Petra F Bílka. Souhlasně se k Ježkovým krokům stavěla také Strana zelených, i když v této otázce nebyla jednotná. Její vliv ve vládě i v zastupitelstvu magistrátu byl malý. Členové strany mají rozdílná stanoviska k zastavování Letné. Spíš se přiklání k stavební uzávěře. Pokud by se ale dopracovali k jednotnému stanovisku a podpořili Kaplického knihovnu např. ve volebním programu, mohli dosáhnout lepšího volebního výsledku. Tato síť může být někdy také ironicky označována jako „pravdoláskaři“, „Havlovcí“, či „levičáci“. Tábor „havlovců“ je už tradičně znepřátelen s tzv. táborem „klausovců“ (SÍŤ 4). V jejich soupeření jde o to, který tábor má větší vliv. Ukazuje se, že je to tábor druhý, protože disponuje mocí ve vládě i v prezidentském paláci. Respondent 2 říká:

„Ta politická podpora těchhle těch jakoby Havlovců, neříkám, že bych proti nim něco měl, z toho koukala na všechny strany. A přišli s takovým tlakem na radnici, že asi očekávali, že když přijde Václav Havel, [...] do zastupitelstva, tak že ti zastupitelé se pokakaj,“

Jak se ukázalo, tak vliv stárnoucího exprezidenta Havla na politiky ODS na magistrátu, i na současnou politiku obecně je minimální. Jeho význam v kauze byl z mého pohledu v tom, že poskytoval morální podporu souhlasným aktérům, tím, že je doprovázel. Václav Havel si pravděpodobně z událostí dešifroval, že útoky na arch. Kaplického nejsou věcné povahy a jako známý obránce demokracie a spravedlivosti se postavil na jeho stranu. Havel vycítil, že architekt Kaplický je zdrcen odmítavým postojem politiků a kritiků, a proto se mu snažil poskytovat morální podporu. Přirovnal jeho úsilí ke svému disidentskému, a připomínal, že se musí pracovat dál, i když není naděje na úspěch. V dokumentu *Okno nad Prahou* Havel říká: „Kdyby člověk kalkuloval s tím okamžitým úspěchem, tak by nemohl téměř nic. A celý naše disidentský úsilí bylo přece beznadějný naprosto, no a nakonec se to rozhodlo, ale nemuselo se to rozhodit. Ale je třeba jít svou cestou a netrápít se tím, jestli zítra nebo pozítří to přinese plody. Důležité je vědět, že mám pravdu, že stojím za dobrou věcí.“⁷⁰

Navenek se to může zdát jako pozitivum, při hlubším pohledu by se dalo tvrdit, že angažmá V. Havla věci spíše uškodilo. Mohli bychom jeho postoj hodnotit jako ješitní spor ve smyslu „když je Klaus proti, tak Havel musí být pro“ a přizivilo to tento jejich neustále probíhající spor, kde žádná strana nechce povolit a udělat první krok ke kompromisu. Myslím však, že osobnost, ani charakter Havlovi nedovoluje se takto rozhodovat. Toto status quo dvou prezidentů na opačné straně bylo patrné v celém průběhu kauzy. I když se ředitel Ježek s architektem Kaplickým právě svou účastí v týmu

⁷⁰ Zdroj: dokumentární film, *Okno nad Prahou*, 2010, režie O. Špátová

Národní knihovna snažili o dohodu s protistranou a nalezení kompromisního řešení, byť to ve své podstatě byla dle mého názoru jenom zdržovací taktika primátora Béma.

Působení architekta Kaplického v pomyslné politické síti kolem ředitele Ježka bylo také velmi výrazné. Několik respondentů zaznamenalo jeho netradiční chování již při vyhlašování soutěže. Tvrdili, že byl dost „arogantní“ (respondent 7). On sám sebe považoval za umělce, pro kterého tvořit je jedna z největších výzev a radostí světa.

Jeho osobnost a vystupování mohly sehrát negativní roli v implementaci případu. V zahraničí byl úspěšný, jeho Birminghamský obchodní dům se dostal na britskou poštovní známku, na co byl velmi hrdý a považoval to za největší úspěch. Proto ho muselo nesmírně překvapit a zklamat, že v Čechách nepožíval takové úcty a že se proti jeho návrhu se postavilo mnoho osob.

Respondent 10 se s architektem Kaplickým znal dlouho a potvrdil, že jeho osoba mohla ty, kteří s ním měli jednat, popuzovat ze dvou důvodů. Jedním z důvodů byla Kaplického výstřednost, ve smyslu vystupování jako „charismatického snoba“ a druhým důvodem mohla být jeho problematická povaha, která se projevovala tím, že byl „nafoukaný, hádavý, otrávený a tvrdohlavý.“ Jiní architekti ho neměli rádi, protože na svých přednáškách v Čechách často znevažoval domy, které vznikly v komunismu, a nebral v úvahu podmínky, které zde v té době panovaly. Mnoho z českých architektů se cítilo uraženě, a jak říká respondent 10: *„báli se ho a záviděli mu“*.

Jeho sebevědomé vystupování a kritizování politiků mu určitě uškodilo a jednání se odehrávala v atmosféře nedůvěry. Respondent 1 říká: *„nejvíc je štvála ta nezávislost pana Kaplického, že to bylo vidět na každém jednání, že opravdu jim děsně vadí, že to je člověk naprosto nezávislej.“*

Architekt Kaplický si velmi rychle uvědomil, že kauza Národní knihovny je problém politický. Navzdory tomu, se spolu s ředitelem Ježkem pustili do politických vyjednávání, na co Kaplický neměl příliš velké nadání. Pokud by zůstal v ústraní a poskytnul jenom svůj návrh projektu jako hotové umělecké dílo k dispozici, ať se politici rozhodnou zda ho akceptují, či ne, mohlo se předejít zbytečným konfrontacím. On nedokázal být taktický ani dobrý vyjednávač. Také se ukázala jeho politická naivita, jak to shrnul respondent 9: *„bylo vidět, že Kaplický je tak, zkrátka znechuceněj těma móresama pražských politiků, že pokus o vyjednávání a usmíření tam nebyl vůbec žádný a potom to definitivně zazdil tím, že se spojil s Paroubkem. To byl zcela účelový krok a Kaplický na to skočil.“* Respondent 7 o vystupování Kaplického v kauze případu řekl: *„já bych se takhle nechoval, kdybych chtěl, aby se to postavilo.“*

Návrh budovy Národní knihovny byl pro Kaplického završením jeho dosavadní tvorby. Respondent 12, který ho znal velmi dobře, mi napsal: *„troufám si říci, že to byl jeden z jeho nejlepších návrhů a proto od něj nechtěl opustit. Vnímal to jako boj o demokracii, moderní architekturu a knihu.“* Já pokládám Kaplického vyjádření, že svou stavbou chce vzdát hold umučeným studentům, jenž ubytovací kolej stála na pozemcích na Letné, za úctyhodné a důvěryhodné.

Politická vyjednávání měl Kaplický nechat na řediteli Ježkovi, jež byl za projekt zodpovědný, a nemusel se tak dostat to pozice prosebníka na radnici a být terčem profesních i osobních útoků. V médiích po Kaplického smrti proběhly domněnky, že jeho angažování v kauze Národní knihovna mohlo sehrát roli v jeho předčasném úmrtí na selhání srdce. Tyto spekulace ponechávám k zamyšlení.

Další Ježkovi spolupracovníci, jako ředitelka Stoklasová a dva porotci soutěže Jiříčná a Bílek se již tak výrazně do implementace nezapojovali. Ředitelka Stoklasová, spolu s kolegy z NK navštěvovala různá knihovnická sympozia, na kterých představovala vítězný Kaplického návrh novostavby a sklízela velký úspěch a obdiv. Také bylo návrhu uděleno několik ocenění (cenu britských architektů v Londýně). Poté se angažovala v jednáních na magistrátu, vystupovala však umírněně a nevýrazně, bez velkého přesvědčovacího potenciálu. Byla soustředěná na funkci knihovny a argumentovala pouze k věcným a odborným otázkám. Spolu s ředitelem Ježkem několikrát cestovali do Londýna do studia Future Systems a domlouvali detaily dalšího postupu. Myslím, že toto nebylo nutné. Práce ředitelky Stoklasové je velmi hodnotná, na poli politickém však mohla být nahrazena někým, s lepší znalostí právních záležitostí, pražského urbanismu a politických poměrů ve městě.

Porotce Petr Bílek s ředitelem Ježkem 2 roky spolupracoval na přípravě a provedení mezinárodní soutěže, a poté lobbovali v její prospěch. Toto snažení trvalo přibližně 2 roky.

3.3.4. SÍŤ 2

Ministerstvo kultury

Při analýze aktéra ministerstva kultury jsem se snažila zjistit jejich skutečný zájem na novostavbě Národní knihovny. Projekt novostavby Národní knihovny je třeba chápat jako dlouhodobý záměr určený pro všechny bez rozdílu, jako výraz národní hrdosti a kultury a jako deklarace snahy o zachování kulturních hodnot minulých i budoucích, které se prezentují ve formě knihy. Není to jenom stavba nějakého domu, je to vznik nového kulturního a vzdělanostního centra, cíl návštěvníků z celé ČR, i ze světa, všech věkových kategorií.

Předpokládala jsem tedy, že ministerstvo kultury bude mít na vytvoření takového centra eminentní zájem. V přípravné fázi projektu bylo ministerstvo kultury, jako zřizovatel příspěvkové organizace NK, nakloněno investičnímu záměru. Ministr Jandák na tiskové konferenci veřejně přislíbil poskytnutí finanční prostředků na nákup pozemků. Pokračoval tak v podpoře projektu po svém nadšeném předchůdci Pavlu Dostálovi. Během konání mezinárodní architektonické soutěže na

novostavbu již za ministra Martina Štěpánka, zaznívala z ministerstva všeobecná podpora NK. Ministr také uspořádal banket pro mezinárodní porotu a celou akci svým přístupem odobřil.

Na schvalování investičního záměru se podílel investiční odbor, který ho posoudil dle ekonomických kritérií a který je i plátcem programu Péče. Odbor umění a knihoven, věcný odbor, pod který spadají knihovny z odborné stránky, se do implementace také nijak více nezapojoval. Až s příchodem nového ministra Václava Jehličky, který vystřídal ve funkci krátkodobou ministryni Třeštíkovou, se nadšení pozvolna měnilo v opatrný nesouhlas. Příchod ministra Jehličky do úřadu je doba těsně před vyhlášením architektonické soutěže. Ministr byl přizván na samotné vyhlášení vítěze a zde také přednesl projev, ve kterém přislíbil podporovat investiční záměr i nadále. Při této příležitosti také prohlásil, že podpora veřejných knihoven je pro ministerstvo kultury jednou z priorit. Ministrovo působení v kauze by se dalo nazvat jako opatrné kličkování. Zpočátku, jak říká respondent 1 „neškodili“, později, po zveřejnění návrhů Kaplického a jeho prvních kritik, značnou část aktivit ministr delegoval, zda dobrovolně, či na něčí doporučení na svého prvního náměstka Františka Mikeše za ODS. Proti jeho jmenování do funkce náměstka protestovalo v březnu 2007 Sdružení profesionálních pracovníků památkové péče, které upozorňovalo na jeho působení ve funkci předsedu Okresního úřadu v Českém Krumlově, a v dopisu píše, že ho nepokládají za „osobu morálně způsobilou pro takovou funkci“⁷¹. Od jara 2007 se první náměstek Mikeš stal hlavním reprezentantem ministerstva, který jednal hlavně v zákulisí. Navenek se ministerstvo kultury do implementace nezapojovalo, ale náměstek Mikeš např. doprovázel premiéra Topolánka do Klementína, zúčastňoval se schůzek s představiteli města, nebo také schůzky v Národní galerii u Milana Knížíka, byl členem Týmu národní knihovna, který podal podnět na ÚOHS, čímž se celý problém přesunul jinam, a také to byl on, kdo předal řediteli Ježkovi odvolání. Náměstek Mikeš odmítl osobní rozhovor a také neměl zájem odpovědět na zasláné otázky. Právě jeho osoba a kroky, které učinil, jsou pro identifikaci role ministerstva klíčová. Reakce náměstka Mikeše na moji žádost byla následovná:

„Úcta ke konzervativním hodnotám se občas střetává s levicovým nahlížením na tradice. I proto pokus "dotvořit" historické prostředí v samém středu české historie musel logicky vyvolat diskusi. Převážně levicově ladění intelektuálové uměli nalézt k projektu pochopení. Jenže ani jejich snaha neuměla napravit vážná pochybení, která celý proces doprovázela. Pro mne je záležitost okolo extravagantní budovy v blízkosti Pražského hradu ukončena. Vidím, že jste nepochopila můj vztah k té celé záležitosti. Ukončíme tedy naši korespondenci spolu s klasikem: "Opustíš-li mne nezahynu. Opustíš-li mne zahyneš".

⁷¹ Zdroj: http://www.spppp.eu/Dopis_ministru_kultury.htm

Mikešova role by se dala chápat také jako prodloužené rameno ovlivňování politiky prezidentem Klausem, či pražské ODS. Několik respondentů toto otevřeně říká. Respondent 1: *„tam se proti tomu projektu stavěl jenom Mikeš z politických důvodů, než z jakýchkoliv jiných, protože, zkrátka ta osa Václav Klaus, Pavel Bém, pan Mikeš, byla úplně jako průhledná. To bylo snadný, takhle to bylo.“*

Oficiálně ale z ministerstva nezazněly žádné výhrady vůči krokům ředitele Ježka, ani návrhy řešení, či rozhodnutí. Ministerstvo zkrátka pro ředitele Ježka nebylo partnerem v společném cíli, bylo spíše nevyzpytatelným hráčem, sledujícím své vlastní cíle, přičemž podnikalo kroky spíše v zákulisí, prostřednictvím náměstka Mikeše. Ministr Jehlička se držel stranou všech soupeřících sítí, za MK jednal náměstek Mikeš.

Na otázku jestli ministerstvo, ze své pozice plátce, nikoliv investora (tím je NK) může odmítnout návrh, který se mu nelíbí, jsem nedostala konkrétní odpověď. Domnívám se, že ministerstvo mohlo oficiálně sdělit, že akci přestane finančně podporovat, a to z jasně daných důvodů, mezi kterými by mohl být také nevhodný design. A za toto svoje rozhodnutí by neslo zodpovědnost. Nemělo by však estetické záležitosti komentovat, pokud je však jeho finančním garantem, ani by nemělo určovat příspěvkovým organizacím, jak mají vypadat jejich plánované projekty. Naopak, úředníci by měli být loajální vůči politickým rozhodnutím a pomáhat je naplňovat. Tady však bylo směřování ze strany náměstka Mikeše opačné, proti oficiálnímu rozhodnutí podpory novostavby.

Respondent 11 k tomu říká:

„Kritéria jsou ekonomicko investičního charakteru, oni nezasahují do vizí, jak to má vypadat.[...]V podstatě byla soutěž, my jsme ji zaregistrovali, dali jsme fin. prostředky, byl tam vítěz [...] a k tomu ministerstvo nebylo oprávněno se vyjadřovat přijímat to nebo nepřijímat. To by nebylo strategické, aby když ta budova vzbuzovala rozporuplné názory na tu estetiku, to není naše záležitost. Účel ano, ale design já vnímám jako čistě estetickou záležitost.“

Dále mne zajímalo, zda ministerstvo kultury jako zřizovatel a plátce NK, nemá pravomoci pomáhat své instituci v lobbování pro nějaký projekt. Měla jsem na mysli vyjednávání s městem o napravení chyb, za účelem pozitivního vyřešení problémů. Jak už jsem zmínila, i když tam nebyla politická vůle, tak by ministerstvo mělo svým příspěvkovým organizacím pomáhat v dosahování svých cílů. Dotazovaní respondenti mi ale potvrdili, že to tak není, že role ministerstva je „proplácet faktury“ za schválené projekty, úředníci nemají pravomoci vyjednávat, bere se to jako zodpovědnost ředitele příspěvkové organizace. Ředitel Ježek ale o problémech příliš neinformoval, patrně tušil, že to nemá cenu, protože by mu pánové Jehlička a Mikeš stejně nepomohli.

Respondent 11 říká:

„Veškerá iniciativa musela vycházet ze strany Národní knihovny. Veškerá zodpovědnost leží na Národní knihovně.“

Pokud by se projekt posunul do další fáze a ministerstvu by byla předložena studie proveditelnosti stavby s vyčíslením stavebních i provozních nákladů, po svém posouzení by mohlo ministerstvo projekt odmítnout. Hlavně z důvodů nedostatku financí. Projekt se ale do této fáze nedostal. Ze soutěže o návrh novostavby vzešel vítěz, který vyvolal vlnu diskusí ve všech politických patrech. Tato fáze, bez oficiálních rozhodovacích kroků poskytuje prostor pro zákulisní vyjednávání, což se i uskutečňovalo. Za zákulisné jednání také nenese nikdo odpovědnost.

Vláda

Ministerstvo kultury vytvořilo investiční program - Program péče o národní kulturní poklad (č. 134 120), do kterého vláda Jiřího Paroubka (v červnu 2006) vložila 2 miliardy Kč (na roky 2006-2011) ze zrušeného Fondu národního majetku. Do programu Péče o národní kulturní poklad ale bylo začleněno mnoho akcí, včetně rekonstrukce Klementina a Národního muzea. Vláda později svým Usnesením č. 717 a 883 z června a července roku 2006 definovala přesné částky pro jednotlivé investiční akce. Na novostavbu NK tedy bylo vyčleněno pouze 114 milionů Kč. Ze státního rozpočtu mělo na celý program Péče o národní kulturní poklad v letech 2008 – 2014 být vloženo 8, 323 miliardy Kč. (Viz příloha 9)

Po volbách v roce 2006 se vlády ujala opačná politická reprezentace s premiérem Topolánkem za ODS. V parlamentu měla problémy s vyslovením důvěry, protože rozložení poslanců pravice versus levice bylo 100 na 100, a tudíž vláda nedisponovala většinou. Na jaře 2007 se vládní situace stabilizovala a premiér si našel čas, aby shlédnul výstavu v Klementinu, kde mu architekt Kaplický osobně projekt představil. V doprovodu Františka Mikeše z ministerstva kultury navštívil také místo staveniště na Letné. Při této příležitosti, možná veden pohnutkami být v opozici se svými rivaly prezidentem Klausem a primátorem Bémem prohlásil: „„Jsem velmi konzervativní. Kdyby to bylo klasičtější, neřeknu ani popel. Zvykám si na ni jako si zvykali třeba v Paříži na Centre Pompidou. Dokonce se mi zdálo, že podle prezentovaných obrázků bude knihovna menší, než se původně mluvilo,“ dodal premiér.“⁷²

⁷² Zdroj: http://www.lidovky.cz/uz-si-na-knihovnu-zvykam-089-/ln_domov.asp?c=A070417_224205_ln_domov_hlm

Ani premiér Topolánek se však nestal protektorem projektu Národní knihovny. Kulturní oblast nebyla jeho doména, ministerstvo kultury získal koaliční partner KDÚ-ČSL. Tento nezáměr o novou Národní knihovnu, která měla být dle mého názoru prioritou vlád dlouhodobě, napříč politickým spektrem, byl způsoben u premiéra více faktory. Jednak to byly problémy v parlamentu, kde vládnul bez většiny, problémy v koalici (štěpení strany Zelených), problémy v ODS (rivalita s Bémem a Klausem, odpadlíci z ODS). Také mohla hrát roli snaha o udržení jistého status quo, že Praha patří Pavlu Bémovi, a nebude mu do řízení města zasahovat už z důvodu vzájemného antagonismu. Vláda musela také řešit důležité kauzy jako např. umístění amerického radaru, či příprava předsednictví EU.

Na doporučení ministra Jehličky vláda nakonec v období vrcholu konfliktu v říjnu 2007 odebrala z rozpočtu finanční prostředky na novostavbu a přidělila je rekonstrukci Klementina a Národního muzea, které označila za své nové priority. Myslím, že toto byl sice krok poměrně bezohledný, vzhledem k více než dvouletému úsilí Národní knihovny, možná i s pohnutkou vymezit se proti bývalé Paroubkově vládě, ale aspoň bylo jasně deklarováno, že Kaplického knihovnu vláda „nechce“. Skutečné důvody se od aktérů nikdy nedozvíme, oficiálním důvodem bylo ne-vlastnictví pozemků a nedostatek finančních prostředků po stanovení nových priorit programu min. kultury.

3.3.5. SÍŤ 3

Rada hl. města Prahy

Rada hl. města je hlavní výkonný orgán. Rada je volena ze zástupců zastupitelstva, které je voleno občany přímo ve volbách do zastupitelstev měst a obcí.

V analyzovaném případě sehrála důležitou roli rada města za volební období 2006-2010, nicméně základní rozhodnutí a příslib pozemků Národní knihovně se odehrál ještě za rady minulého období 2002-2006. Rada hl. města Prahy má 11 členů a v roce 2002 v ní usedli jako primátor Pavel Bém, náměstci Bürgermeister (ODS) a Paroubek (ČSSD). Ve volebním období 2006-2010 bylo složení rady: primátor Bém, náměstkyně Blažek, Klega, Kousalíková, Richter, radní: Janeček, Langmajer, Mareček, Pecha, Šteiner. Všichni z ODS.

Primátor Bém se se záměrem na novostavbu knihovny dozvěděl prostřednictvím svého náměstka Bürgermeistra, který spolu s ředitelem Ježkem vytipoval pozemky na Letné. Tyto pozemky byly v radě města diskutovány a bylo rozhodnuto, že město bude souhlasit s jejich odkupem. Rada proto požádala zastupitelstvo, aby prodej schválilo. To se stalo 30. 3. 2006, kdy bylo schváleno Usnesení č. 36/33. Zastupitelstvo uložilo radě, aby zajistilo bod usnesení do 4. 4. 2006. Rada města

však tento úkol nikdy nesplnila. Smlouvu měl za město podepsat ředitel odboru obchodních aktivit Peter Ďurica, který zpočátku nekonal vůbec a později smlouvu přepisoval, dle slov ředitele Ježka v neprospěch NK. K podpisu smlouvy, na které by se obě strany shodly, nedošlo. V té době ředitel Ježek mohl vytušit, že spolupráce s městem nebude hladká a partnerská. Při pátrání o osobě Petra Ďurici narazíme na informace investigativních žurnalistů, že patřil mezi nejvlivnější úředníky na magistrátu, kam přišel spolu s Pavlem Bémem z radnice Prahy 6. Mluví se o něm jako o jednom z tří nejmocnějších mužů v Praze (spolu s ředitelem odboru městských investic magistrátu Tomanem a podnikatelem Janouškem). Přes odbor obchodních aktivit probíhali finanční toky v objemu miliard korun. Je možné, že již v té době mělo město s letenskými pozemky jiné plány, resp. plány developera, proto se odmítalo převést na knihovnu. Vzhledem na přátelské vztahy ředitele Ďurici, primátora Béma a podnikatele Janouška, říká respondent 9: *„nejsem schopna rozlišit, jestli vedení města tam tu stavbu vůbec nechtělo, protože se proslýchá, že ty pozemky měl slíbené Janoušek na nějaký svoje věci, nebo jen jestli se jim tak strašně nelíbí to konkrétní architektonický řešení, to neumím říct.“*

Informace o jednáních v radě o pozemcích pro knihovnu byly podle respondenta 2 poměrně bouřlivé. Respondent 2 připomíná svůj osobní postoj:

„a já sem říkal, p. Bémovi a všem radním, proč jste proti, ten projekt je taková kravina, kterou nikdo nepovolí, a nechte je dojit až nakonec cesty, až budou muset prostě říct, my jsme [...] a já jsem úplně otevřeně říkal, nechte je, ať dělají, co umí, jsou to profesionálové, [...]tak mi neříkejte, že když maj krásnej pozemek, že by tam něco nepostavili.“

V radě tedy oficiálně panoval názor, že ředitel Ježek není schopný dovést projekt do konce, připomínala se jeho minulost ve funkci ředitele českého rozhlasu, kde také plánoval postavit novou budovu rozhlasu na Pankráci, která nakonec zůstala 20 let rozestavěná.

V radě bylo několik dominantnějších osobností, jak říká respondent 2: *„Pavel Bém měl to postavení v radě, on byl jako opravdovej primátor, on nebyl primátor naoko, ale byl opravdovej primátor, to znamená že on, byl schopnej a ochotnej, přes všechny rizika, rozhodnout.[...] těch lidí v tý radě bylo pár, kteří rozhodovali. Muselo se rozhodovat rychle, třeba z pohledu územního plánu těch rozhodnutí bylo tisíce, a já jsem věděl, že nerozhoduju dobře, ale že mnohem horší je nerozhodnout vůbec.“*

Respondent 2 vlastně naznačuje, že o věcech v kauze Národní knihovna (nepodepsání smlouvy o převodu pozemků, zastavení změny územního plánu) rozhodoval vlastně primátor Bém.

Rada města se všeobecně pokládá za nejvyšší jeho orgán. Pokud někteří respondenti kritizují postup města v této kauze, tak tím myslí jeho radu a primátora. Mnoho respondentů se shoduje na tom, že město hledalo zástupné důvody, proč projekt odmítnout, a skutečné pohnutky nikdy nepřiznali.

Respondent 1 říká:

„Mně na celým tom příběhu nejvíc vadilo to, že Praha neřekla statečné, hele, my prostě nejsme takoví modernisti, konzervativní přístup převazuje, my jsme trošku překvapeni, jaký projekt nám to tady vyhrál, a my ho tady prostě nechcem. Myslel bych si o tom své, ale aspoň tomu stanovisku rozumím, ta zoufala snaha najít nějaké objektivní příčiny, proč to nešlo postavit, protože oni to vlastně všichni chtěli, to mě připadá tak zbabělý, tak malý.“

Respondent 8 říká, že konec kauzy Národní knihovna byl *„důsledek nesystematického, nestrategického vládnutí pražského magistrátu, kdy vlastně to rozhodnutí vzniklo ne na základě nějaké úvahy a analýzy vhodnosti těch pozemku, ekonomických možností, měla jsem pocit, že to opravdu vzniklo tak nějak ad hoc.“*

Respondent 9 doplňuje: *„ukázalo se, že pražští politici nejsou zvyklí, neuměj rozhodovat o veřejných stavbách, neuměj zacházet s instrumentem architektonická soutěž, bylo to prostě tak výjimečný, že to nezvládli, prostě mentálně.“*

Zastupitelstvo

I když v říjnu 2006 zasedlo na radnici nové zastupitelstvo (ze 70 křesel, získalo ODS 42, oproti předešlému počtu 30 v roce 2002), ředitelé odborů se nezměnili. ODS se tak stala v roce 2006 neomezenou vládnoucí stranou v Praze, s výraznou většinou v zastupitelstvu. Toto nové zastupitelstvo se potýkalo s rozhodnutím minulého zastupitelstva o rozhodnutí o podpoře projektu národní knihovny. Když vygradovala debata o Kaplického návrhu v říjnu a v listopadu 2007, na zasedáních zastupitelstva proběhlo několik rozprav o Kaplického návrhu. Názory zastupitelů byly homogenní podle politického tábora- strana ODS architektonický návrh knihovny hanila, hledala důvody, proč to na Letné stát nemůže, a opoziční zastupitelé naopak kritizovali radu města za chyby, kterých se dopustila. Strana ČSSD do debaty výrazně nezasahovala, byla však spíše proti. Nejvýraznějšími opozičními političkami, které dobře argumentovaly v prospěch knihovny byly Jana Ryšlinková a Markéta Reedová- obě ze strany SNK –ED. Zastupitelka Ryšlinková připomínala fakta o příslibení spolupráce Národní knihovně i o nadšení Pavla Béma v roce 2006. Zastupitelka Reedová se proslavila protikorupční strategií na magistrátu, a ostrou kritikou primátora Béma a ředitelů odborů kvůli přátelství a ovlivňování lidmi z podnikatelské sféry. Jak už jsem zmínila, je škoda, že ředitel Ježek nevyužil potenciál opozičních zastupitelů na revokaci usnesení o prodeji pozemků, posunutí termínů v něm, či znovu projednání změny územního plánu. Ježek s nimi vůbec nejednal. Ježek mohl využít členství opozičních zastupitelů např. v kontrolním výboru zastupitelstva, kterého úkolem je primárně

řešit právní rozpory, čím nenaplnění usnesení určitě bylo. Členové výboru ale žádný takový podnět nedostali.

Také primátor Bém se opíral o zastupitelstvo. Tvrdil Kaplickému, že on v podstatě o ničem nerozhoduje. Pokud však zastupitelstvo nedostane od rady města bod programu k projednání, či k jeho schválení, tak žádné rozhodnutí nemůže padnout. Jednou zastupitelstvo rozhodlo o prodeji pozemků, úředníci to neprovedli, podruhé rada města navrhla a schválila zahájení pořizování změny územního plánu, v rozporu se stavebním zákonem, a proto změna byla stažena a do zastupitelstva k projednání se nedostala.

URM

Útvar rozvoje města je příspěvkovou organizací, zřízovanou hl. městem Prahou. Má za úkol zpracovávat územní plán a jiné územně analytické podklady. URM při zpracovávání konceptu může do mapových podkladů zakreslit funkční využití, jednak podle podnětů města, ale i svých vlastních. V čase příprav investičního záměru novostavby knihovny bylo tehdejší ředitelkou Světlanou Kubíkovou NK navrženo, že by bylo lepší, aby se budoucí knihovna posunula více do zeleně, na pozemky města, které nebyly k prodeji schválené a nejsou ani primárně určeny pro stavbu. Tímto návrhem celý průběh implementace zkomplikovala. Tvůrce soutěžních podmínek architekt Bílek tento návrh přivítal, protože byl ústně odsouhlasen náměstkem i primátorem, a také projektantem tunelu Blanka, protože ho považoval za dobrý a použil mapové podklady pro zakreslení soutěžních návrhů. To, že se NK spokojila s ústním odsouhlasením změn a že si neuvědomila časovou náročnost této změny, bylo velkou chybou. Ředitelka URM Kubíková nedokázala primátora Béma přesvědčit, aby začal v této věci konat, písemně ho vyzývala a došlo mezi nimi ke konfrontaci ve smyslu, co bylo dříve schváleno, teď je zapíráno. Aktivita URM se nesečkala s pochopením. Město se zdráhalo poskytnout knihovně další pozemky, úplně to odmítalo.

Poté, co se stal ředitelem Bořek Votava, se URM přestal snažit přesvědčovat město o vhodnosti této změny. O řediteli Votavovi se rovněž v médiích píše, že je vlivným přítelem primátora Béma a podnikatele Janouška. Pro mezinárodní soutěž poskytl URM experta, architekta Václava Králíčka, který po vítězství Kaplického publikoval také několik nesouhlasných článků o návrhu budovy, kterou považoval pouze za nefunkční design. Také velmi nesouhlasil s umístěním na Letnou a v tomto nesouhlasném duchu představil vítězný návrh na magistrátu Výboru pro územní rozvoj zastupitelstva (VURM), v dubnu 2007. Zastupitelé z výboru se s tímto Králíčkovým názorem ztotožnili, a projektem se dále nezabývali, oficiálně z důvodu vypracování ideové urbanistické koncepce na celý prostor Letenské pláně. URM tedy sehrál důležitou roli v zastavení implementace, protože nedokázal svoje

pozitivní odborné stanoviska prosadit, a způsobili tak téměř neřešitelný problém s pozemky, jehož řešení by vyžadovala nesmírnou politickou vůli a mnoho času.

3.3.6. SÍŤ 4

Prezident Václav Klaus

Výroky prezidenta ČR Václav Klause jsou mnohými respondenty označovány za počátek komplikací implementace, resp. za začátek kroků vedoucích k důslednému zastavení projektu. To, že prezident 2 měsíce po vyhlášení vítěze soutěže prohlásí na oficiální návštěvě, že stavbě Kaplického knihovny by osobně bránil vlastním tělem, je přinejmenším nestátnické. Je to apelující výrok, který předjímá a burcuje ostatní k stejnému postupu. Vykresluje Kaplického stavbu jako největší zlo, jako škodlivou věc a jejího autora jako nabubřelého cizince, který by chtěl diktovat svoje předražené postmoderní vize a umístit je vedle Hradčan. Prezident se cítil dotčen názory Kaplického a tak na něho zaútočil: „ konečně trochu začínám chápat jeho totální absenci jakékoli pokory. Tak zaostali zase nejsme, abychom nedovedli oddělit kvalitu od nekvality, skromnost od pýchy, svévol od respektu k tomu, o co v naší zemi šlo a jde.“⁷³

Proto se Václav Klaus, spolu s Milanem Knížákem přidali na nesouhlasnou stranu, méně početnou a citovanou, a rozhodli se její potenciál zvýšit. Možná to bylo způsobeno i tím, že prezident Klaus očekával, že bude přizván k rozhodování o podobě vítězného návrhu, či aspoň k jeho vyhlášení. Ředitel Ježek ale preferoval Václava Havla, který navštívil Klementinum a vyjádřil svou podporu blížící se mezinárodní soutěži. Prezidenta Klause Ježek zvat nechtěl. Prezident toto možná pokládal za neúctu ke své osobě a postavil se proti Ježkovi.

V říjnu 2007 prezident publikoval v MF Dnes komentář, ve kterém de facto obvinil Kaplického z arogantnosti a ohrožování demokracie, a to tím, že zaznívají jenom souhlasné názory na knihovnu a nesouhlasné názory nemají prostor. Že se architekt vměšuje do politických rozhodování a chce ho nestandardně narušit. Vliv prezidenta Klause na primátora Pavla Béma byl v minulých letech často zmiňován. Pavel Bém byl Klausův oblíbenec z řad ODS, který po primátorské funkci mířil na nejvyšší státnické funkce, ve kterých ho prezident podporoval. Je možné, že to byl právě prezident Klaus, který přesvědčil Béma, aby knihovnu přestal podporovat, evidentní je, že po Klausovu výroku se

⁷³ Zase začíná jedna nefér diskuze. Zdroj: <http://www.klaus.cz/clanky/758>

změnila i rétorika Pavla Béma. Začaly se opakovat takzvaná fakta o nefunkčnosti navržené budovy a její nevhodnosti umístění na Letnou.

Z důvodu pokračování snah o prosazení svého návrhu a odhodlání využít všechny dostupné prostředky, se na Klause obrátil sám architekt Kaplický, se žádostí o setkání. Tomuto prezident nevyhověl, ani na opakující se žádost, s odůvodněním, že se k návrhu již vyjadřovat nechce, a také, že jeho osoba není nikterak zapojena do rozhodování o něm. Pro prezidenta byla tato věc ukončena, nechtěl se již do věci zapojovat, pouze sledoval, jak s ním spříznění aktéři konají kroky na zastavení projektu (Bém, Knížák, pražská ODS).

Bezpochyby prezident na jaře 2007 celospolečenskou debatu o Kaplického projektu odstartoval, nechtěl se jí ale věnovat plnohodnotně, tzn. vyslechnout a zvážit všechny argumenty pro i proti. V tom se demonstruje prezidentovo přesvědčení o své pravdě a neochotě ustoupit názoru jiných. Je jedním z nejodvážnějších světových politiků, co se týká kontroverzních výroků. Otevírání kontroverzních debat však nestačí, je potřeba, aby z nich vzešel všemi akceptovaný kompromis, který by zlepšil životy lidí.

Milan Knížák

Z dostupných pramenů je evidentní, že formovat si názor na Kaplického knihovnu prezidentovi pomáhal ředitel Národní galerie Milan Knížák. Knížák, jako člen ODS byl oficiálním poradcem prezidenta pro kulturu. On mu také přinesl rozsáhlou desetistránkovou recenzi Kaplického návrhu architekta Radka Martíška (z dubna 2007), kde se píše o údajné energetické a provozní náročnosti, o obrovských pořizovacích nákladech, zkrácených vizualizacích, nefunkčních oknech, porušení soutěžních podmínek atd. Knížák se ve svých názorech ztotožňuje s Martíškem, i když přiznává, že se mu amorfní tvar budovy líbí. Zásadní problém ale má s umístěním na Letné. I tohle možná našeptal prezidentovi, a ten se potom polo v žertu otázal na Praze 9, jestli by se tu nenašel nějaký pozemek pro chobotnici.

Milan Knížák se rozhodl proti Kaplického budově bojovat i na půdě Národní galerie. Dle svých slov, to dělal v zájmu demokratických principů, aby zazněli i názory nesouhlasných skupin. Zorganizoval besedu, na kterou pozval ředitele Ježka, prezidentova tajemníka Jakla, radního Bürgermeistra, architektonickou obec a umožnil jim o návrhu Kaplického diskutovat. Své angažmá odůvodňoval tím, že dosud probíhající diskuse není věcná, ale plná nezdravých emocí (souhlasných emocí a nadšení).

Svůj názor vyjádřil v dokumentárním filmu *Oko nad Prahou* takto:

„Teď přijde člověk, který chce panorama Prahy přebít tím okem velkého bratra, které nás bude sledovat.“⁷⁴

Knížák se v říjnu 2007 zúčastnil také demonstrace pro Kaplického knihovnu před pražským magistrátem, kam přišel s transparentem, jež tvrdil, že soutěž byla neregulérní, a že knihovna na Letnou nepatří. To byly jeho hlavní 2 hlavní teze, spolu s útokem na vystupování Ježka s Kaplickým. Se svým přesvědčením ale zůstal osamocen.



Knížák v implementaci případu sehrál dle mého názoru roli, kterou na sebe vzal dobrovolně, možná ve formě jakéhosi performance, a sice roli „nájemného umělce“, který měl za úkol svým kritickým postojem vyvažovat veřejné mínění. Je již tradicí, že Knížák není v umělecké společnosti příliš oblíbený, pro svůj nesmlouvavý, přísný postoj vůči všemu, co se mu znelíbí, okořeněný kontroverzními výroky i osobními útoky. V tom jsou si s prezidentem Klausem podobní a to je zřejmě i spojuje. Je příhodné domnívat se, že i kvůli radám M. Knížáka, za prezidentem Klausem nestojí žádný významný kulturní výtvar, který by on inicioval, např. na Pražském hradě, ve srovnání se svým předchůdcem Havlem.

⁷⁴ Zdroj: dokumentární film, *Oko nad Prahou*, 2010, režie O. Špátová

Pavel Bém a pražská ODS

Primátor Pavel Bém jako hlavní reprezentant hl. města působí od roku 2002, předtím byl starostou Prahy 6. Před rokem 2007 byl jedním z nejpoblárnějších politiků, především kvůli svému sympatickému projevu a práci v oblasti drogové prevence. Jeho politická kariéra byla dobře strukturovaná, postupoval od komunální politiky nahoru, s podporou Václava Klause, pražské ODS i Pražanů. Kauza Národní knihovna tuto jeho dobře rozběhnutou kariéru ukončila. V závěru roku 2008 se pokoušel stát předsedou ODS, zvítězil však jeho rival, premiér Topolánek. Po volbách do PSPČR v roce 2010, se stal poslancem, ztratil však svoje významné postavení v hl. městě. Rezignoval z postu šéfa pražské ODS a nestal se ani pražským zastupitelem.

Před vyhlášením mezinárodní architektonické soutěže v září 2006 na knihovnickém happeningu vyjádřil Pavel Bém svou vizi nové budovy: „Věřím, že nová knihovna bude nejkrásnější, nejmodernější a vůbec nej – v celosvětovém měřítku. Národní knihovna se tak stane [...]i architektonickým skvostem, přitahujícím pozornost světové veřejnosti.“⁷⁵

Na slavnostním vyhlášení výsledků soutěže, ke Kaplickému návrhu primátor Bém řekl: „Hlavní město však v tomto mimořádném projektu není v pasivní úloze. Praha nejenže prodala Národní knihovně potřebné pozemky za symbolickou cenu, ale je důležitým partnerem projektu i nadále.“⁷⁶

Hlavní boj proti blobu se ze strany pražské ODS rozhořel v říjnu 2007. Za výstřel z Aurory označil ředitel NK Ježek, prohlášení představitelů klubu ODS na pražské radnici 11. 10. 2007. Zastupitelé za ODS dle slov, šéfa klubu Ždárského udělají vše proto, aby knihovna na Letné nestála. Pravděpodobně se na klubu dohodli, že za oficiální důvod budou jednotně považovat nevhodnost Letné a navrhli nová jiná místa, kam by knihovnu umístili, aby si nepopudili veřejnost. Dalším požadavkem ODS bylo stavbu snížit a přebarvit. Podpora Národní knihovny je deklarovaná v programovém prohlášení rady města na léta 2006-2010. Odmítnout stavbu jednoznačně tudíž nebylo možné.

15. 10. 2007 primátor Bém na svém blogu napsal: „To si zaslouží skutečně zodpovědné a důkladné promýšlení všech pro a proti. Jakkoli jsem tedy příznivcem moderní a dráždivé architektury, tentokrát se musím postavit proti. Tím, že budovu umístíme jinam, odlehčíme Letenské pláni [...]“⁷⁷

Možnost přesunutí knihovny na jiné místo, viděli architekti včetně Kaplického jako něco nemyslitelného, protože každý návrh se navrhuje na konkrétní pozemek, který nejde operativně měnit.

⁷⁵ Ježek, V., *Střepiny chobotnice aneb národ sobě*, Řitka: Daranus, 2009, str. 92

⁷⁶ Ježek, V., *Střepiny chobotnice aneb národ sobě*, Řitka: Daranus, 2009, str. 125

⁷⁷ Zdroj: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/pavel-bem.php?itemid=1827>

V komunikaci s ředitelem Ježkem, Bém vystupoval jako seriózní partner, i když popíral předem dohodnuté věci. Respondent 1 tvrdí, že primátor popíral, že by byl kdy informován o výměně pozemků a nutnosti urychleně konat na změně územního plánu. Respondent 1 k chování Pavla Béma v průběhu času uvádí: *„a přemety Pavla Béma ano, ne, ano ne, a nakonec to definitivní ne A to nepochopitelný vytahování nepravdivých a lživých argumentů, proti kterým se nakonec postavili někteří zaměstnanci magistrátu, protože to byl právě URM, jehož tehdejší ředitelka Světlana Kubíková velmi statečně veřejně vystoupila a řekla, to není pravda, že jste to nevěděli, pane primátore, to si buď jenom nepamatujete, nebo neříkáte správně. Vy jste, o našich návrzích na úpravu hranic pozemku věděli, že se projednali, a jste to dokonce dostali písemně, a to nemůžete teď brzdit.“*

Naopak všechny nesrovnalosti, jež v případě nastaly, primátor ve finále velmi obratně použil proti Ježkovi jako argument, proč se knihovna postavit nemůže.

I když primátor Bém na jednání zastupitelstva v říjnu 2007 tvrdil, že jeho postoj byl od začátku stejný, jenom musí čelit problémům, které projekt má, respondenti i novináři to viděli jinak. Respondentka 12 na otázku, která věc ji na kauze nejvíce překvapila, napsala:

„Chování Pavla Béma, lži, lži a jenom lži.“

Kaplický po mnoha jednáních s primátorem a o jeho zdržovací taktice řekl: *„Kdyby byl primátor člověk s rozhledem, tak se to vyřeší škrtnutím pera.“⁷⁸*

Nabízí se vysvětlení Bémova obratu, možným ovlivňováním prezidentem Klausem. Jejich otcovsko-synovský vztah mohl hrát roli v tom, že Bém konal na Klausovu objednávku, protože není zřejmý důvod, jaký osobní prospěch mohl primátor z odmítání knihovny mít. Nebo na objednávku někoho jiného, kvůli stavebním pozemkům, jak již byl zmíněno.

Respondent 2 odhaluje, že Pavel Bém kalkuloval s mediální pozorností, která se blobu dostala, a přes ni se snažil zviditelnit:

„on prostě viděl obrovskéj politickej prostor, obrovský dveře do médií, prostřednictvím tý knihovny.“

Jiní respondenti ale přílišný vliv Klause zpochybňují, respondent 9:

„já myslím, že ta role toho Klause se trochu přeceňuje, nemyslím si, že zrovna Pavel Bém by skákal jako Klaus píská, to už možná byla součást nějaké mediální hry. Aby byl nějaký důvod.“

Jiný respondent dokonce projevuje vůči osobě primátora jistou lítost. Respondent 7:

„a pana Béma mi bylo líto, on musel, myslím, že, nereprezentuje sám sebe, on má radu, to je odsouhlasení něčeho, on tam nebyl zvolen jako on sám, je mi ho líto, ale nedá se nic dělat. Zase dělal dost jiných věcí, tak hold se jedna obětovala, nezastávám se ho a líto mi je, že se to nepostavilo.“

⁷⁸ Zdroj: http://prazsky.denik.cz/zpravy_region/historieblobu20080227.html

Kauza Národní knihovny byla pro Pavla Béma osobním i politickým selháním, které ukončilo jeho vrcholovou politickou kariéru. Svými kroky přišel o důvěru svých voličů, kterou doposud znovu nezískal.

3.3.7. SÍŤ 5

Aktéři občanské sféry

Bezprostředně po zveřejnění Kaplického novostavby se občané rozdělili na její příznivce a odpůrce. Negativní komentáře k zveřejněnému Kaplickému návrhu publikovali jako první v médiích spisovatelé Ludvík Vaculík (článek Návrh národní knihovny? Divím se.) a Ivan Klíma (Knihovna jako nádor – scestné nejen vůči Praze).

Kromě mediálních vyjádření však občané sehráli výraznou roli při snahách o řešení vzniklých problémů. Cílem občanských iniciativ bylo projekt umožnit anebo zastavit.

Občanské iniciativy se formovaly na půdách kulturních, či vědeckých institucí, či volně v uměleckých a profesních kruzích. Skupiny umělců, pedagogů a akademiků se snažili formulovat své argumenty ve většině v prospěch Kaplického návrhu, aby ovlivnili pozitivní rozhodování politiků.

Po protestech ČKA u UIA na regulérnost soutěže, publikoval architekt R. Martíšek několik hanlivých článků na adresu Kaplického projektu. Jeho 10 stránková analýza „špatnosti“ Kaplického návrhu byla některými aktéry považovaná za jediný relevantní dokument, neberoucí v úvahu odbornost mezinárodní poroty, která projekt vybrala.

Jako první se o změnu mínění důležitých aktérů pokusil v květnu 2007 kunsthistorik PhDr. Jiří Šetlík svou peticí. V petici se píše: „bez výhrad se stavíme za to, aby nebyl znevažován kvalifikovaný výrok poroty, podle něhož má být realizován Kaplického projekt Národní knihovny.“⁷⁹ Podepsaní byli zejména výtvarní umělci, např. Meda Mládková, či Adriena Šimotová.

Nejintenzivnější aktivity z občanské sféry se objevily v říjnu 2007, po mediálních výpadech politiků ODS, vůči Kaplického návrhu. Vznikla petice výtvarníka Jiřího Černického, kterou kromě významných architektů (R. Rogers), podepsalo mnoho osobností, z oblasti českého filmu a divadla (Z. a J. Svěrák, Forman, Herz, Pitinský, Třeštíková) a také exprezident Václav Havel. Petice formuluje výzvu ve znění: „Je na čase přihlédnout k mnoha hlasům významných českých i zahraničních expertů

⁷⁹ Petice Jiří Šetlík, zdroj: <http://knihovna.nkp.cz/knihovna71/petice.htm>

a umožnit vznik této originální architektury a to na důstojném a exponovaném místě, kterým pražská Letná bezesporu je.“⁸⁰

Mezi méně výrazné řadím petici divadla Ta Fantastika s názvem „Knihovna ANO, na Letné NE“, která deklaruje, že zástupci divadla jsou proti umístění stavby na Letné. Petice však nezískala podpisy žádných významných osobností, chtěla se spíše vymezit proti většinovému souhlasnému názoru.

V říjnu 2007 vznikl také otevřený dopis funkcionářů DAMU (děkan Hančil, doc. Makonj) a AMU (prorektor Klíma, doc. Dvořák) primátoru P. Bémovi a zastupitelům, ve kterém je vyzývají, aby umožnili stavbu na pozemcích na Letné, resp. nehledali jiné místo vzdálenější od centra. Zastupitelé města však neměli o čem hlasovat, (viz výše). Na plánované schůzi zastupitelstva 25. 10. byly primátorem Bémem prezentované pouze informace o průběhu realizace, a problémů s ní. Žádný návrh na hlasování nebyl předložen.

„Národní divadlo za Národní knihovnu“ – to je název výzvy, kterou formuloval umělecký šéf činohry Národního divadla. Výzva opět směřuje k zastupitelům, a jejich schůzi 25. 10. 2007, kterou hodlají autoři výzvy navštívit a vyjádřit na ní svůj nesouhlas s chováním zastupitelů. Ve výzvě se tvrdí: „Návrh, který zvítězil ve veřejné mezinárodní soutěži, je amatérsky napadán, hledají se záminky proti jeho realizaci“.⁸¹

Dalším apelujícím dokumentem bylo Prohlášení Syndikátu výtvarných umělců na podporu vítězného návrhu i jeho umístění na Letné, přičemž byl akcentován nesouhlas s případným přenesením stavby na jiné místo. Akademičtí umělci (Míšek, Kaprasová, Hlavatý) ve svém prohlášení vyzdvihují návrh, který je „naprostým skvostem, dílem, za něž hlavní město může být opravdu vděčné“.⁸²

Občanské aktivity vyvrcholily 23. 10. 2007 demonstrací před magistrátem hl. města Prahy, které zúčastnili stoupenci Černického petice (mj. např. J. Kačer, Z. Svěrák), ale také její odpůrci, např. ředitel Milan Knížák, který přišel s transparentem, že soutěž byla neregulérní, a že stavba nepatří na Letnou. Demonstrující dávali najevo svůj nesouhlas s jednáním primátora a pražských politiků

24. 10. 2007 zaslalo 23 architektů (Martin Roubík a účastníci mezinárodní soutěže o Národní knihovnu) dopis ministru kultury, ve kterém tvrdí, že soutěž byla zjevně neregulérní, porota byla

⁸⁰ Petice na podporu výstavby nové budovy NK od arch. Jana Kaplického na Letenské pláni, zdroj: <http://www.nkp.cz/files/podepsali.pdf>

⁸¹ Výzva Národního divadla, 23. 10. 2007, zdroj: <http://www.proculture.cz/cultureinfo/kulturni-politika-v-cr/narodni-divadlo-za-narodni-knihovnu-vyzva-narodniho-divadla-1427.html>

⁸² Prohlášení syndikátu výtvarných umělců k projektu Národní knihovny, 23. 10. 2007. Zdroj <http://www.proculture.cz/cultureinfo/kulturni-politika-v-cr/prohlaseni-syndikatu-vytvarnych-umelcu-k-projektu-narodni-knihovny-1432.html>

nakloněna Kaplickému a požadují anulování výsledků soutěže, vrácení vstupních poplatků a uhrazení nákladů na zpracování projektů. Také v dopisu požadují veřejné vzetí „odpovědnosti ze strany vedení NK za selhání v právní i etické rovině.“⁸³ Ministr Jehlička na dopis odpověděl, že chce vyčkat výsledků expertních skupin zřízených na magistrátě města. Na urgenci dopisu z května 2008, ministr Jehlička odpověděl, že není v jeho kompetenci soutěž anulovat, protože to může udělat jenom ten, kdo ji vyhlásil a to Národní knihovna. Také nemůže řediteli Ježkovi zrušení soutěže doporučit, protože k tomu neshledal jednoznačný důvod. Na to reagoval architekt Roubík, že se ministr zříká převzetí zodpovědnosti, a proto se architekti obrátí na soud.

15. 1. 2008 vznikl otevřený dopis premiérovi, primátorovi, ministru kultury a ministru školství s názvem Národní knihovna a Klementinum, který formuloval docent Jiří Kotalík, a jejímž signatáři jsou osobnosti vysokého uměleckého školství, mj. Milan Knížák. V dopise se píše, že prioritně je potřeba řešit rekonstrukci Klementina, zhodnotit jeho kapacity a koncipovat ho jako univerzitní knihovnu. Pro tento účel navrhuje ustanovit přípravný sbor odborníků adresovaných orgánů. Teprve poté je možné se zabývat stavbou nové budovy NK.

Poté následovalo Prohlášení Učené společnosti České republiky k výstavbě nové budovy NK na Letné, ze dne 18. 1. 2008. Signatáři tvrdí, že v žádném případě politici nemohou zpochybňovat výsledky regulérní soutěže a rozhodnutí expertů v porotě. Vyjadřují názor, že by se měly vytvořit podmínky, aby mohla stavba vzniknout. Podepsaní byli např. J. Grygar, C. Höschl, H. Illnerová.

Jako odpověď na otevřený dopis doc. Kotalíka vznikl 28. 1. 2008 otevřený dopis předsednictva Svazu knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP). Jménem knihovnické komunity dopis upozorňuje na nevhodnost koncipování NK jako univerzitní knihovny. Knihovníci upozorňují, že Klementinum není z dlouhodobého hlediska vhodné pro provoz Národní knihovny jako celku. Tyto snahy již v minulosti byly, a nebyly úspěšné. Konstatuje se také, že v ČR se dosud nenašla významná politická osobnost, která by výstavbu nové Národní knihovny vzala za svou a pochopila ji jako zásadní prioritu své politické kariéry, jak je tomu v západní Evropě. Proto žádají premiéra, primátora, a ministry kultury a školství, aby se plnou vahou zasadili o to, aby byla nová budova v co nejkratším časovém horizontu postavena.

V únoru 2008 obdržel ředitel NK Ježek podpůrný dopis od Ústavu informačních studií a knihovnictví FFUK, ve kterém se ředitel Ústavu R. Papík vymezuje proti Kotalíkově pojetí Klementina a shrnuje hlavní důvody pro nutnost postavit novou budovu: kapacitní problém s ukládáním nových fondů, potřebu zkvalitnění služeb uživatelům na mezinárodní standard, a důležitost vybudování

⁸³ Otevřený dopis architektů ministru kultury ČR ve věci mezinárodní architektonické soutěže na stavbu NK v Praze. zdroj: <http://www.archiweb.cz/news.php?action=show&id=4297&type=4>

kulturně – společenského místa setkávání, studia a vědecké práce. Jednoznačně se vyslovil pro stavbu nové budovy.

V únoru 2008 se uskutečnil koncert populární hudby s názvem „Chci to na Letný“, který byl zorganizován jako benefice umělců na podporu Kaplického návrhu. Na koncertě vystoupil např. Pavel Bobek, M. Pavlíček, či P. Janda. Zúčastnil se ho i J. Kaplický, či ministr životního prostředí M. Bursík.

V říjnu 2008, po odvolání ředitele Ježka byl založen nadační fond s názvem „Pro knihovnu“. Jejím cílem je získat finanční prostředky na studii proveditelnosti stavby, a proto vyhlásili veřejnou sbírku. Zřizovateli fondu jsou Jan Kasl, Olga Sommerová a Ivo Mathé. V nadační radě působí Eva Jiřičná, Jan Svěrák, či Jiří Černický.

Ve stejném období (30. 10. 2008) předalo občanské sdružení „Zachraňme Letnou“ petici primátoru Bémovi, ve které protestují proti zamýšlené stavbě oceanária na místě bývalého Stalinova pomníku na Letné, a také proti údajné stavbě hotelu na pozemcích, určených pro knihovnu.

Po Kaplického smrti (14. 1. 2009) se občanské iniciativy začaly také mobilizovat na komunitní síti Facebook, kde vznikla výzva „Demokracie staví“. Výzva vyjadřuje nespokojenost se stavem politiky, i v souvislosti s blokováním projektu knihovny. Jejím nejvýraznějším počinem byla organizace demonstrace na Staroměstském náměstí v Praze na podporu Kaplického návrhu dne 5. 2. 2009. Na demonstraci se zúčastnilo asi 2000 lidí, mezi nimi např. K. Schwarzenberg, J. Svěrák, či A. Geislerová.

Jiní souhlasní aktéři

Za ne úplně nezištné lze pokládat pohnutky politických lídrů, kteří se snažili využít veřejné mínění souhlasného tábora ve svůj prospěch.

Do řešení problému se v květnu 2008, vložil také tehdejší předseda KDÚ-ČSL Jiří Čunek, vicepremiér a ministr pro místní rozvoj, který přislíbil při jednání o rozpočtu získat pro budovu NK další finanční prostředky. Národní knihovně přinesl základní kámen pro novostavbu a deklaroval její podporu. Tento jeho krok však jenom dokazuje jeho slabou pozici ve straně, kde byl sice jejím předsedou, neměl fakticky žádný vliv na ministra kultury Jehličku, kterého názor na knihovnu byl jednoznačně negativní. Čunek měl přimět Jehličku, aby buď svůj postoj změnil, anebo aby odešel z postu ministra. Není možné, aby měnil svoje stanovisko v čase, i v rozporu se svým předsedou, zvláště když jde o veřejný projekt, který si občané přejí. I když Čunek podpořil Ježka ve své kandidatuře do senátu právě za tuto stranu, převahu ve straně získalo opačné nesouhlasné křídlo. Tento rozkol se stal KDÚ-ČSL osudným, když její řady opustilo mnoho politiků, kteří zamířili do TOP09 a strana se po volbách nedostala do parlamentu.

Také tehdejší předseda ČSSD Jiří Paroubek s manželkou se sešel s J. Kaplickým a jeho ženou 30. 5.2008 na pracovní snídani. Projektu knihovny přislíbili podporu a pomoc při jeho prosazování, pokud se ale ČSSD stane vládní stranou. Paroubek také Kaplickému přislíbil finance na stavbu, jeho manželka navrhla zřízení veřejné sbírky. ČSSD následně zakomponovala stavbu nové budovy podle Kaplického projektu do svého volebního programu pro plánované volby do Poslanecké sněmovny parlamentu ČR v roce 2010. Kaplický se stal dokonce oficiálním poradcem J. Paroubka ve věcech kulturních.

Ani Jiří Čunek ani Jiří Paroubek aktivně nepracovali v prospěch, či v souladu s nějakou politickou sítí. Jejich aktivity byly jednorázové, možná účelové, sledující zlepšení vlastního mediálního obrazu a snahy o sympatie veřejnosti pro parlamentní volby.

3.3.8. SÍŤ 6

Média jako aktér implementačního procesu

Média se postarali o to, aby se veřejnost dozvěděla o investičním záměru, o konání mezinárodní soutěže a o jejím výsledku. První publikované vizualizace knihovny přitáhly médiím velký zájem občanů. Toho si média začaly být vědomy a kauze se věnovaly velmi obsáhle.

Média poskytovaly důležitý prostor pro zveřejňování faktických informací a dokumentů aktérů případu, předně však také jejich názorů. Mediální kauza novostavby NK je charakteristická množstvím publikovaných protichůdných názorů a faktických obrátů. Je náročné se v průběhu kauzy orientovat. Nedá se však říct, že by do samotné implementace nějak zasahovali. Média sloužily také jako komunikační kanál. Aktéři případu ve styku s novináři adresovali jiné aktéry, resp. je hodnotili, či kritizovali.

Aktéři určitě usilovali o to, aby měli média na své straně, protože ty do značné míry odrážejí názory občanů a také je reprezentují. V čase vyvrcholení sporu na podzim 2007 a na jaře 2008 se média staly hlavním prostředkem, který přináší ty nejzarůčenější nejšokující novinky o případu. Dle některých aktérů se však média dopouštěly neetického chování, když získávaly dokumenty neoficiální cestou a publikovaly je dříve, než je měly doručené dotčené instituce, a také se dopouštěly značných nepřesností a zjednodušení, co se týká např. technických požadavků stavby.

Uskutečnily se také dvě speciální televizní debaty. V jedné, na TV Nova (18. 10. 2007), vystoupili proti sobě primátor Bém a architekt Kaplický. Debata dopadla katastrofálně, zaznívali dohady, domněnky a sliby. Hosté se pouze shodli, že budou dále jednat. Pozitivní bylo, že se mohli vyjádřit i diváci, 69 %, z nichž si přeje Kaplického stavbu na Letné. Druhá debata se uskutečnila v České televizi, v pořadu Máte slovo (3. 4. 2008), bez účasti architekta Kaplického. Zaznělo mnoho

známých argumentů, ředitel Ježek upozornil na fakt, že smlouva s magistrátem není dosud podepsána, bez níž nelze podnikat žádné kroky.

3.3.9. Vyhodnocení aktérů případu

V následující tabulce jsou shrnuty a číselně vyjádřeny poznatky analýzy aktérů. Aktéři jsou seřazeni do politických sítí, ve kterých v případě operovali. Hodnoceni jsou jako síť, i když jednotliví aktéři fungovali v prostředích i samostatně, resp. každý aktér pracoval v segmentu, který je mu nejbližší. Spojuje je hlavně společný postoj k případu a identifikace se s aktéry ve své síti i vzájemné dobré vztahy. Některé politické sítě by mohly ve stejném složení fungovat i v jiných případech, tj. aktéři v ní jsou tradičními univerzálními spojenci (např. pražští divadelníci a výtvarní umělci).

Jako klíčová politická síť aktérů se ukázala Síť 3, reprezentována hl. městem Prahou a jeho orgány (hlavně z důvodu množství účastníků a sektorů, ve kterých operuje). Také vlastní město zdroje, které jsou pro implementaci projektu nutné (pozemky, finance, úředníky).

Druhá nejdůležitější politická síť (složená ovšem z nepolitiků) je seskupení aktérů kolem ředitele NK Ježka. Její potence není v schopnosti politického vyjednávání, ale v know-how investičního záměru, ve vlastnictví architektonického návrhu a v množství sektorů, ve kterých mohla pracovat. Také u této sítě převládala víra a optimismus, a radost, která pramení z kultury a estetiky Kaplického návrhu.

Je zřejmé, že dvě nejdůležitější politické sítě aktérů nesou největší odpovědnost při selhání implementace případu. Konkrétní poznatky budou uvedeny v kapitole závěry.

Problémovými oblastmi při identifikaci a analýze aktérů bylo zjistit, jaké byly neformální vztahy mezi aktéry, jejich hodnoty a motivace. Pro identifikaci vztahů a hodnot je k dispozici mnoho pramenů, včetně mnou provedených rozhovorů. Odhalit skryté motivace však nebylo jednoduché, ba dokonce možné získat. Ve své analýze se pokouším o jakési náznaky motivů, které však vycházejí převážně z mé intuice a vlastního logického uvažování, než na faktech.

U některých respondentů jsem občas zaznamenala, že záměrně neuvádějí přímou odpověď na přímé dotazy, odbíhající od tématu vyvoláním negativního dojmu o jiných aktérech. Odpovídali v duchu svého přesvědčení, a skutečnosti pozměňovali. Toto je v jistých případech pochopitelné, protože kauza se odehrála v minulosti, cca. před 4 lety, a aktéři si už některá fakta nepamatovali.

Bohužel se mi nepodařilo získat pro rozhovor jednoho z hlavních aktérů bývalého primátora Pavla Béma, kterého informace by mohly být velmi přínosné. Analýza aktérů je subjektivní a do mého hodnocení se mohlo také promítnout to, že já osobně jsem zastáncem moderní architektury a nových stavebních výzev, resp. veřejné politiky umožňující a vytvářející, než veřejné politiky bránící a ničící.

Obr. 19. Hodnocení sítí aktérů v analyzovaném případě, dle kritérií Kotlase⁸⁴

Škála hodnocení 0 nic, 1 téměř nic, 2 málo, 3 neutrálně, 4 poměrně hodně, 5 velmi mnoho							
	MÍRA INSTITUCIONAL IZACE SÍTĚ AKTÉRŮ	HODNOCENÍ MNOŽSTVÍ SEKTORŮ, VE KTERÝCH SÍŤ OPERUJE	HODNOCENÍ POČTU SKUPIN ÚČASTNÍKŮ SÍTĚ	DŮLEŽITOST	VLIV	OZNAČENÍ HLAVNÍHO VINNÍKACELÉ KAUZY	SKÓRE
Síť 1 - generální ředitel NK Ježek a jeho tým - UIA a porotci Jiříčnā, Bilek - architekt Kaplický - Vāclav Havel	4	- NK - ministerstvo kultury - parlament - primátor - odbory magistrātu - URM - odborné platformy - média - mezinārodní prostředí 5	4	5	3	- SEBE (CHYBY V PŘÍPRAVĚ SOUTĚŽE) - MĚSTO PRAHA ZA NEDODRŽENÍ SLIBU	21
Síť 2 - ministr kultury Jehlička - náměstek ministra Mikeš - vláda (premiér, ministr financí)	4	4	2	3	4	- ředitele NK Ježka	17
Síť 3 - radní hl. města Prahy (11 osob, všichni z ODS) - úředníci magistrātu - zastupitelé (63 osob, více než 50% ODS, dále ČSSD, SZ a SNK-ED, KSČM)	4	5	5	5	5	- ředitele NK Ježka	24
Síť 4 - prezident V. Klaus - primátor P. Bém - politická organizace ODS Praha - Milan Knížák	3	3	2	4	4	- ředitele NK Ježka - architekta Kaplického	16
Síť 5 - občanské skupiny - divadelní a filmoví umělci - výtvarní umělci	2	2	5	2	2	- primátora Béma a ODS	13
Síť 6 - média	3	2	4	3	2	- primátora Béma - prezidenta Klause	14
Síť 7 - ČKA - nesouhlasní architekti	4	3	2	3	2	- UIA a porotu soutěže - ředitele NK Ježka	14

⁸⁴ Kotlas, P. Síť aktérů tvorby politiky: alternativní koncept policy-making. Zdroj:

<http://samba.fsv.cuni.cz/~kotlas/>

Závěry

Příčiny implementačního deficitu zkoumaného případu

Zkoumaný případ implementace kulturní politiky na příkladu stavby nové budovy Národní knihovny byl velmi komplexní. Analýza událostí a aktérů případu ukázala několik příčin selhání implementace, v různých oblastech a na straně různých institucí a aktérů.

Zkoumala jsem přípravnou fázi implementace, kterou jsem zařadila do první fáze schvalování investičního záměru na novou budovu knihovny. Investiční záměr byl připraven ředitelem NK Ježkem spolu se svým týmem. Při návrzích řešení kapacitních problémů Klementina závěrem roku 2004, se jeho vedení v čele s ředitelem Ježkem rozhodovalo mezi variantami rekonstruovat Klementinum pro potřeby skladů knih a služeb uživatelů, přístavbou depozitáře v Hostivaři, či novostavbou nové budovy. Již několik měsíců po svém příchodu do NK, se ředitel Ježek rozhodl pro novostavbu. Bylo ovšem také nutné rekonstruovat budovu Klementina. Tyto dvě investiční akce byly tedy naplánované společně a společně byly také předloženy ministerstvu kultury. Po vyhodnocení celého průběhu případu tvrdím, že rozhodnutí provést tyto dvě akce souběžně nebylo šťastné. Implementace dvou souběžných akcí je obtížná, protože se rozdvoují (a tím oslabují) zdroje (lidské, finanční, časové), oba z projektů získávají jen poloviční dávku pozornosti a projekty spolu vzájemně soupeří (staré versus nové, konzervativní versus moderní). Projekt novostavby byl oslaben hned od začátku. Někteří aktéři uváděli, že monumentální stavba byla zamýšlena jako megalomanský projekt ředitele Ježka, netrpělivě a horlivě naplánována, bez skutečné schopnosti toho dosáhnout. Na druhou stranu mu nelze upřít velkou dávku odvahy, odhodlání a optimismu. Vybrání této varianty dvou souběžných akcí tedy nebylo zvoleno dobře. Akce se měly implementovat postupně, nejdříve Klementinum, poté novostavba.

V přípravné fázi implementace případu novostavby NK byla uspokojivě prozkoumána proveditelnost projektu po stránce ekonomické, technologické, administrativní, časové a specifické knihovnické.

Politická proveditelnost byla vzata v úvahu, byla však vyhodnocena nedostatečně, protože autoři záměru nepočítali s odmítavým postojem. Byli si vědomi důležitosti politické podpory projektu, a také hledali její zajištění, které v počátcích i dostali. Vláda i poslanecká sněmovna, stejně tak jako pražští politici v počátcích svojí podporu deklarovali a ředitel Národní knihovny nepočítal se změnou v jejich postoji. Proto, že projekt novostavby byl záměr dlouhodobý, je nutné vyhodnotit a získávat politickou podporu i v průběhu času. Je nutné počítat se změnou vládnoucích stran, se změnou osob v politických funkcích. Během případu se v křesle ministra kultury např. vystříдалo 5 ministrů kultury. Ve vedení města se také vyměnil hlavní vyjednaváč (náměstek Bürgermeister), stejně tak se změnil

ředitel URM. Tyto politické změny na postech v partnerských institucích, poměrně značně negativně ovlivnili implementaci. I odvoláním samotného hl. implementátora ředitele Ježka, byla implementace fakticky ukončena. Riziko politických změn, které by mohly negativně ovlivnit implementaci je značné, nedá se však úplně vyloučit. V případě ředitele NK však toto riziko nebylo pocítováno vůbec. S tím souvisí také psychologické vědomí o různých aktérech implementace, i těch, kteří do ní vstupují nově. Ředitel Ježek při získávání politické podpory dělal vše, co bylo v jeho silách (včetně hry v bowling s představiteli Prahy 7 např.), spoléhal se na však na prvotní úspěch, který dále neprohluboval. Politickou podporu měl získávat nepřetržitě ve všech fázích implementace a snažit se více psychologicky působit na aktéry, aby se jejich postoje buď neměnili, anebo změnili ve prospěch projektu. Tato nutná psychologie selhala i v případě nepozvání prezidenta Klause k vyhlášení výsledků soutěže. Pokud by ředitel Ježek sám neměl tuto kapacitu získávat politickou podporu napříč spektrem státní správy, mohl si najmout profesionálního koordinátora – člověka bez postranních osobních zájmů a ambicí, člověka oddanému práci na implementaci projektu, např. profesionálního lobbistu, který by působil jako Ježkův asistent. Toto však v Čechách není běžná praxe, a také by práce profesionálního lobbistu, či konzultanta stála nemalé finanční prostředky.

Dalším nedostatkem, který nastal v přípravné fázi, byla absence studie legální proveditelnosti. Ředitel NK Ježek, spolu se svým týmem plánoval a získal podporu pro konání mezinárodní architektonické soutěže, nedostatečně však vyhodnotil možné právní důsledky konání soutěže podle speciálních pravidel mezinárodní organizace UIA. Předpokládalo se, že soutěž o návrh proběhne podle pravidel UIA, ze které vzejde vítěz, kterému bude udělena veřejná zakázka bez uveřejnění na vypracování projektové dokumentace, podle českého zákona o zadávání veřejných zakázek. Problém, který ale v průběhu realizace projektu nastal, byly rozdílné právní názory na možnost, či nemožnost tohoto postupu. Právníci namítali, že již samotná soutěž o návrh musí probíhat podle českého zákona o zadávání veřejných zakázek, aby mohl vítěz získat zakázku. Tento právní problém dosud není vyřešen, obvodní soud pro Prahu 1 v dubnu 2011 na toto svým verdiktem neodpověděl. Pokud by byla v přípravné fázi udělána studie legální proveditelnosti, mohlo se předpokládat, že použití speciálních pravidel UIA v českém prostředí může přinést problémy. Zvláště v situaci, kdy soutěžní pravidla UIA nejsou s českým soutěžním řádem ČKA o architektonické návrhy harmonizovány, tak jak je to téměř ve všech státech světa. Objevilo by se ke zvážení riziko případných soudních sporů, zda „do toho jít“ i za těchto rizik. Mohlo by se v soutěžních podmínkách lépe definovat, podle jakých právních norem se bude postupovat, mohlo se konzultovat v jiných státech světa, resp. s českými renomovanými právními kanceláři. Myslím si však, že ředitel Ježek by se svým rozhodnutím i přes toto riziko do projektu mezinárodní soutěže určitě šel. Mohl si však předem vytipovat a angažovat erudované právníky, kteří by připravili právní argumenty v prospěch legálnosti soutěže. S tímto právním problémem souvisí také příprava soutěžních podmínek. Národní knihovna

připravila příliš přísné technické podmínky pro budovu, které nedostatečně rozdělila mezi povinné a nepovinné. I když soutěžní řád UIA, i soutěžní řád ČKA (jehož byl nejbližší Ježkův spolupracovník architekt Bílek podrobně znalý) doporučují, aby podmínky byly co nejobecnější, aby soutěžící nebyli limitováni ve své fantazii, přísné soutěžní podmínky nakonec způsobily, že většina soutěžních návrhů je nedodržela, a že porota je před konáním druhého kola pozměnila, tj. zmírnila (dle pravidel UIA). Toto jednání ale zpochybnilo regulérnost soutěže a snížilo kredibilitu poroty, vyhlášovatele soutěže i jejího vítěze. Soutěž byla označována za neregulérní, a konečný verdikt, zda to tak bylo, není znám dodnes.

V přípravné fázi se také vyskytli problémy, kterých vyřešení bylo podmínkou pro úspěšný přechod do další fáze realizace projektu. Národní knihovna vyhlásila mezinárodní architektonickou soutěž předtím, než se stala vlastníkem pozemků, na kterých měla nová knihovna stát. Její netrpělivé konání a snaha dodržet implementační časový plán způsobila, že vítězný návrh budovy nelze použít pro vypracování projektové dokumentace. Přislíbené pozemky nikdy nebyly na knihovnu převedeny, také se nepokračovalo v předpokládané změně územního plánu, nutné pro lepší umístění stavby. Realizace se zastavila a není možná. Proč nebyla podepsána smlouva o budoucí smlouvě kupní? Můžeme se jen domnívat, že tato obstrukce vlastníka pozemků, hl. města Prahy, mohla být způsobena buď preferovaným jiným využitím pozemků, upřímným nepřijetím designu budovy od Jana Kaplického, či snahou o jednotný odmítavý postoj politického tábora ODS, na popud prezidenta Václava Klause, jako znamení status quo mezi ním a Václavem Havlem.

Ve fázi snahy o realizaci, kterou jsem já ztotožnila s obdobím řešení problémů, se jako další příčina selhání implementace jeví přílišný mediální a veřejný zájem o stavbu. Vítězná stavba byla šokující, její tvar i zpracování bylo velmi moderní, a sami porotci spolu s ředitelem Ježkem se zalekli a obávali se toho, jestli česká veřejnost a politická reprezentace bude schopna a ochotna návrh přijmout. Jestli můžeme Kaplického stavbu nazývat chobotnicí, tak obdobně můžeme označit také mediální prezentace kauzy, která zrcadlí skutečné prostředí implementace případu. Spor o Kaplického chobotnici demaskoval hlavně v médiích běžně používané politické metody, kdy místo snah o skutečné řešení problému se preferovalo přesouvání řešení problémů na jiné instituce (komise expertů, ÚOHS, orgány EU), či zdržovací taktika (metody vytváření vyšetřovacích komisí, televizní debaty, a také osobní útoky na jednotlivé aktéry. Již na podzim roku 2007 bylo zřejmé, že navzdory opačným proklamacím, hl. město Praha na projektu nemá zájem. Nedostatečná politická kultura, a mentální vyspělost aktérů na radnici však způsobila, že tento nezájem neprojeví veřejně a jasně, a nepodpořili ho svými argumenty, na to by měli plné právo. Namísto toho, se hledaly zástupné důvody, proč projekt nelze realizovat. Aktéři, kteří byli rozhodnuti brzdit implementaci, využívali mnohdy svůj vliv v zákulisních jednáních, chovali se bezohledně vůči práci NK, architekta Kaplického, a touhám občanů, nesplnili sliby o podpoře projektu a mluvili nepravdy. Souhlasní aktéři

těchto metod nevyužívali, snažili se pouze o naplnění slibů. Média se staly arénou politického boje o knihovnu. Díky nim si také veřejnost mohla vytvořit svůj názor a projevit ho v následujících volbách.

K selhání implementace také přispělo velké množství aktérů. Čím víc aktérů, tím více střetů mezi nimi. Ředitel Ježek se v konečném důsledku ukázal jako schopný implementátor s dobrým týmem, který však neměl žádné využitelné zkušenosti pro politický boj a to jeho pozici oslabilo. Jeho spojenec architekt Kaplický svým vystupováním v kauze ostatní nesouhlasné aktéry popuzoval a tím nepřispíval ke kompromisu, právě naopak, odstup se zvětšoval, neochota dohodnout se stoupala.

Vnějšími faktory, které přispěly k selhání implementace, byli také dle mého názoru problém s umístěním stavby na Letnou. Toto území je občany Prahy vnímáno velmi citlivě. Uvědomují si sice, že území se musí rekultivovat, na druhou stranu na něm nechtějí stavět, v obavě aby se stavební ruch nerozvíjel dále ve větší míře. Mnoho architektonických projektů na Letné kvůli těmto ohledům vůči genu loci tohoto místa, kterým vždy procházely dějiny, zůstalo mnoho architektonických projektů nerealizováno. Již desetiletí nejsou politici schopni se shodnout na urbanistické koncepci letenské pláně, kterou by mohli všichni podporovat. I tato bázeň mohla sehrát svůj negativní vliv.

Jiné velké investice hl. města Prahy, a to stavba městského okruhu, zejména komplexu tunelových staveb na Letné, ohrozili také potencionální stavbu NK. Městský okruh byl a zůstává pro Prahu investiční prioritou. Vyústění tunelů v těsné blízkosti nové stavby NK, jak to bylo naplánováno, by nebylo pro uživatele knihovny příznivé. Řešením by bylo umístit novostavbu dál do zeleně parku, ani na to však nebyla politická vůle.

Také další velké investice ministra kultury, a to rekonstrukce Národního muzea a Klementina v Praze, či památníku Terežín kolidovaly s akcí postavit novou NK. Mnoho aktérů vnímalo opravu havarijního stavu významných kulturních památek za prioritní, a je to pochopitelné.

Dalším negativním faktorem byla blížící se celosvětová finanční krize, se kterou samozřejmě nemohl nikdo počítat, ale objevila se v závěru roku 2008, a trvala přibližně rok a půl. To byla doba plánované výstavby. Z důvodu nutných úsporných opatření zadluženého státu by se stavba pravděpodobně nerealizovala, resp. by se její realizace musela odložit.

Stavba nové budovy NK byla tedy v mnoha ohledech nesprávně načasovaná. Ze subjektivních i objektivních příčin.

Posledním dílčím důvodem implementačního deficitu projektu byla celková situace v společnosti i na politické scéně, která byla v období 2006-2009 charakteristická velkými turbulencemi. Rovnoměrné rozložení sil pravice a levice v parlamentu, evropské předsednictví, volba hlavy státu, celospolečenská diskuse o umístění radaru v Brdech, tvrdá předvolební kampaň, to vše odsouvalo kulturu a kulturní projekty na druhou kolej. Kulturní projekt novostavby NK byl sice velmi výrazný, otázkám bezpečnostním, či sociálním nikdy nemůže konkurovat.

Navzdory všem problémům s touto implementací, Kaplického architektonický návrh nepřestává existovat a jeho použití není v budoucnu vyloučeno.

Krise kultury

Jaké místo v našich životech zajímá kultura? Je to pouhý nadstandard, když jsou naplněny naše primární potřeby, či je to „denní chleba“ který všichni potřebujeme, abychom přežili?

Dnešní společnost je velmi rychlá, digitální, informační. Pro vnímání kulturního díla se potřebujeme zastavit, uvolnit se, v klidu se posadit a vnímat. Zamyslet se. Můžeme to udělat doma, nebo někam zajít. Architekt Kaplický nám ukázal svoji vizi toho místa, kam bychom mohli zajít za poznáním, za kulturou, za oddechem, či za uvolněním. Politici, zvolení námi občany mu neumožnili tuto vizi uskutečnit. Dávají nám to, co opravdu po nich chceme. Nejsou to obrazové galerie, jsou to nákupní galerie, kde trávíme rodinné víkendy, v hluku a v stresu, a vracíme se domů unavení. Podle toho potom vypadají naše životy.

Ano, kultura se ocitla v krizi. Šetří se na ní, nepřináší totiž finanční zisk. Nezbyvá než doufat, že pokud věříte v dobrou věc, a v pravdu, která je na vaší straně, vaše úsilí se zúročí. Osobnosti jako V. Havel či J. Kaplický jsou důkazem, že o kulturu, která je vlastně pravou podstatou člověka rozumného, je správné snažit se i nadále.

Doporučení pro úspěšnou implementaci

Z analyzovaného případu vyplývá, že chyby nastaly u implementátora v přípravné fázi, hlavně v podcenění politických a psychologických vlastností aktérů a rizik s tím spojených. Do implementace veřejné politiky jsou vždy zapojeny státní instituce. Je nutné tyto partnerské instituce dobře znát, předvídat jejich chování do budoucna, analyzovat kroky jejich aktérů a ve všech fázích implementace získávat jejich podporu. Tato podpora by měla být stvrzena písemně. Je v lidské podstatě, že motivace a pohnutky se mění, na základě vnitřních i vnějších tlaků, proto je dobré nespoléhat se na neformální sliby. V přípravné fázi musí implementátor shromáždit všechny potřebné zdroje, bez nich nemůže projít do realizační fáze. Řešení problémů ad hoc potom indikuje nedůvěru, či zaujatost, či vytváří legální problémy. Nejen že se program neuskuteční kvůli formálním chybám, do jejich řešení budou zapojeny zbytečně další a další instituce, až po ty nevyšší, jež jsou soudy.

Kulturní projekt takového významu nejenom že potřebuje dobrého implementátora, je nutné, aby jeho zastáncem byl výrazný osvícený politik, který projektu pomůže na svět. Politik, který vidí dlouhodobý horizont projektu, jeho budoucnost, který dokáže pochopit vize umělce, politik

odvážný, respektovaný, nepodléhající tlakům okolí. Takoví politici se ale v našem prostředí těžko hledají. Proto je možná někdy lepší kulturní projekt posunout do budoucna, až se objeví takový osvícený politik, a netlačit ho za každou cenu dále v době, která pro něj není příznivá.

Summary

This thesis focuses on a cultural public policy project, which implementation failed. Since the past century there were capacity problems in the old building of National Library, called Klementinum, which is a historical building from the 16th century, and which books deposits are very limited. There were plans for a new building of National Library since the 50s in the 20th century. None of the past projects were implemented. In 2004, the new director of National library Vlastimil Ježek worked out an investment design and asked ministry of culture to provide finance for it. This design was connected to another one, which was the reconstruction of Klementinum. Both of the investment designs were approved by the ministry of culture and were promised the sum of 2 milliard CZK.

General Director Ježek agreed with the city of Prague on a suitable ground for new building of National Library in the cadastre of Holešovice, left corner of the city park Letná. This ground is used for traffic purposes; there is a tram stop and a parking place. The place is surrounded by high trees. It is situated just over the boundaries of Prague historical reservation, however in its buffer zone, 150 m from the Prague castle. Director Ježek decided to organize an international architecture competition, according to the regulations of Unesco and Union of International architects. This competition took place in Prague, in the participation of international jury, which chose the project of London studio Future System, and Jan Kaplický, in march 2007.

Jan Kaplický was a Czech emigrant architect, who gained success in London and is famous for hypermodern buildings, i.e. Shopping mall Selfridge's in Birmingham. His design of a new building was analogue to an octopus, amoeba or a jellyfish, in a green gold colour, by use of aluminium tiles on its coat and very new technologies.

When this winning design was published, there was a huge wave of dislike and disagreement in the Czech media. Some voices have criticised the decision of the jury, for breaking the competition rules, for placement of book deposit in the underground. Another criticism was that the jury was biased. There was also a very controversial statement in media by the president of the state that this building has to be stopped by any means.

Director Ježek defended the design against competing architects, disagreeing agents and politicians, some of who placed themselves against the project. The city of Prague changed its view

after seeing the winning design and refused to sign a buying contract for the promised ground with National library. The Czech society was strictly polarised.

The mayor of Prague Pavel Bém tried to act as a mediator of the case and formed expert groups, which should have decide whether the implementation of the winning design is possible, from the legal, architectural and historical point of view, (meaning the preservation of Prague historical core). The outcome of the architectural and historical commissions was positive, the legal commission was not able to come to conclusion, and requested the verdict from an institution of antimonopoly office. Nor did this institution give a verdict, just a recommendation that the architecture competition should be cancelled for the complexity of possible legal problems in its run and its implications of a government contract for the winner.

Director of National Library refused to cancel the competition and was displaced by the minister of culture in September 2008. He however asked ombudsman to investigate the case and give its statement. The implementation of this project was definitely stopped by the sudden death of architect Jan Kaplicky, in January 2009.

This thesis came to conclusion that there were mistakes made in the pre-fase of implementation project, namely evaluation of political and legal risks was not made. Also, there was not a signed contract in place for the property of the promised ground, so the international competition should not have been held before that. The changes in attitudes of politicians stopped any progress. These changes in minds of politicians were either caused by a different plan of using the ground, or by the influence of opinions of the president of the state. The authorities in the city of Prague were from the same political party as president of the state used to be a member of.

Inner values and motivations of the stakeholders were difficult to find out, however by the analysis of events and stakeholders I could trace some possible causes for their acts.

Použitá literatura

A. TEORETICKÉ PUBLIKACE

1. POTŮČEK, M. a kol. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-50-2.
2. POTŮČEK, M. (1997). *Nejen trh*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-26-5.
3. VESELÝ, A., NEKOLA, M. (2007). *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-75-5.
4. COLEBATCH, H.K. (2005). *Úvod do policy*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 80-86598-79-9.
5. POTŮČEK, M. (ed.)(2006). *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-86429-55-5.
6. MILLER, T., YÚDICE, G. (2002). *Cultural policy*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd. ISBN 0 7619 5240 3.
7. MAZMANIAN, D., SABATIER, P. (1989). *Implementation and Public Policy: with a New Postscript*. Lanham: UPA.
8. WINKLER, J. (2002). *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*. Brno. ISBN 80-210-2932-3.
9. LIPSKY, M. (1980). *Street-level Bureacracy*. New York: Sage.
10. FIALA, P., SCHUBERT, K. (2000). *Moderní analýza politiky*. Brno: Barrister and Principal.
11. HOWLETT, M., RAMESH, M. (1995). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: OUP.
12. HALÁSEK, D., ZEŽULOVÁ, L. (2007) *Veřejná politika*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita. ISBN 978- 80-248-0711-9.
13. BLÁHA, A. (1946). *Kultura a politika*. Brno: Zemská osvětová rada. Svazek 1.
14. DRULÁK, P. a kol. (2008). *Jak zkoumat politiku*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-385-7.
15. SHARPE, L.J., NEWTON, K. (1984). *Does politics matter? The determinants of public policy*. Oxford: Clarendon Press. ISBN 0-19-827461-0.
16. BITTNEROVÁ, D., HEŘMANSKÝ, M. (eds.)(2008). *Kultura českého prostoru, prostor české kultury*. Praha: Ermat. ISBN 978-80-87178-03-4.
17. ČERNÝ, V., PREISNER, R. (1996). *O povaze naší kultury/Kultura bez konce*. Brno: Atlantis. ISBN 80-7108-112-4.
18. FIALA, P., STRMISKA, M. (eds.)(2005). *Víceúrovňové vládnutí: Teorie, přístupy, metody*. Brno: Institut pro srovnávací politologický výzkum FSSMU. ISBN 80-7325-074-8.

19. MARADA, R. (2003). *Kultura protestu a politizace každodennosti*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 80-7325-027-6.
20. LEHMANNOVÁ, Z. (1999). *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha, VŠE. ISBN 80-7079-850-5.
21. PETERKOVÁ, J. a kol. (2001). *Kulturní politika jako významný faktor jednoty Evropy*. Praha, VŠE. ISBN 80-245-0177-5.
22. KOTLAS, P. *Sítě aktérů tvorby politiky: alternativní koncept policy-making*. [online] [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://samba.fsv.cuni.cz/~kotlas/>
23. O'TOOLE, L. JR. (2004) *The Theory-practice issue in Policy Implementation Research*. IN: Public Administration, Blackwell Publishing Ltd., Oxford. Vol 82 No. 2, p. 309-329.
24. O'TOOLE, L., JR. (2000) *Research on Policy Implementation: Assesment and Prospects*. IN: Journal of Public Administration Research and Theory, J-PART 10, 2, p. 263-288.
25. O'TOOLE, L., JR. (1986) *Policy recommendations for Multi-Actor- Implementation: An Assesment of the Field*. IN: Journal of Public Policy, Vol. 6, No. 2, p.181-210.

B. PRIMÁRNÍ DOKUMENTY

1. Státní kulturní politika na léta 2009-2014 [online] Stránky ministerstva kultury ČR [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/>
2. Koncepce účinnější podpory na léta 2007-2013 [online] Stránky ministerstva kultury ČR [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>
3. Strategický plán hl. města Prahy [online] Stránky Magistrátu hlavního města Prahy [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://magistrat.praha-mesto.cz/Uzemni-planovani-a-rozvoj/Rozvojove-projekty/Strategicky-plan>
4. Koncepce kulturní politiky hl. města Prahy [online] Stránky Magistrátu hlavního města Prahy [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Koncepce-kulturni-politiky-a-Grantova-politka-Prahy>
5. Státní politika architektury [online] Stránky České komory architektů [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: http://www.cka.cc/priloha/politika_arch_cr_dz.pdf
6. Strategické priority Národní knihovny ČR 2008 [online] Stránky Národní knihovny České republiky [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: http://www.nkp.cz/pages/page.php3?navez=Strategicke_priority_2008&submenu2=123

7. JEŽEK, V., *Střepiny chobotnice aneb národ sobě*. Řitka, Daranus, 2009. ISBN 978-80-86983-69-1.
8. Komentář k publikovanému vítěznému návrhu na budovu nové Národní knihovny v Praze na Letné (tisková zpráva NPÚ) [online] Stránky Národního památkového ústavu [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: [http://www.npu.cz/npu/tiskzpr/prehled/?news%5Bsearch-text%5D=&news%5Bstatus%5D=oddo&news%5Bod%5D=7.3.2007&news%5Bdo%5D=&news%5Btyp%5D%5B0%5D=18&news%5Btema%5D%5B0%5D=all&news%5Bporadatel%5D%5B0%5D=all&news%5Bmisto_konani%5D=nerozhduje&x=40&y=8&news\[detail\]=1906](http://www.npu.cz/npu/tiskzpr/prehled/?news%5Bsearch-text%5D=&news%5Bstatus%5D=oddo&news%5Bod%5D=7.3.2007&news%5Bdo%5D=&news%5Btyp%5D%5B0%5D=18&news%5Btema%5D%5B0%5D=all&news%5Bporadatel%5D%5B0%5D=all&news%5Bmisto_konani%5D=nerozhduje&x=40&y=8&news[detail]=1906)
9. Expertní skupiny pro Národní knihovnu. [online] [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: Zdroj: http://www.magistrat.praha-mesto.cz/74774_Narodni-Knihovna
10. *Okno nad Prahou. Knihovna pro třetí tisíciletí*. Praha, Národní knihovna České republiky, 2007. ISBN 978-80-7050-523-6.

C. ČLÁNKY

1. ŠÁMAL, P. (2004). *O kulturní politice přehledně a komplexně*. In *Soudobé dějiny*. 2004, roč. II, č. 3., s. 138-144.
2. BALAŠTÍK, M. (2004). *Krise kultury (Několik poznámek k tématu)*. In *Kultura a společnost. Společnost a kultura. Příspěvky přednesené na stejnojmenném sympoziu*. Praha: IPOS.
3. KOUTNÝ, J. *Moderní urbanistické koncepce (vývoj urbanistických koncepcí)*. Brno: Ústav územního rozvoje jako přílohu časopisu *Urbanismus a územní rozvoj*. 2004, roč. 7, č. 6.
4. *Veřejný prostor z hlediska urbanistického* [online], [cit. 2011-01-05] Dostupné z WWW: <http://www.prostranstvi.cz/teorie/urbanismus.php>
5. VÁCLAVÍK, R. (2001). *(Ne)utváření města a (ne)rozvoj regionu* [online], [cit. 2011-01-11] Dostupné z WWW: http://www.atos6.cz/web/document/cms_library/11.pdf
6. KRÍSE, M. Urbanismus pátý přes devátý. *Za starou Prahu*. 2007, roč. 37, č. 1.
7. JANDÁČEK, V. Knihovna na Letné. *Za starou Prahu*. 2007, roč. 37, č. 1.
8. KASL, J. *Letná mýma očima* [online] [cit. 2011-01-11] Dostupné z WWW: <http://www.jankasl.cz/letna-myma-ocima.php>
9. FESSLER, E. (2008). *Jak přestavět Prahu* [online], [cit. 2011-01-11] Dostupné z WWW: http://www.lidovky.cz/jak-prestavet-prahu-049-/ln_noviny.asp?c=A080830_000123_In_noviny_sko&klic=227323&mes=080830_0

10. NĚMCOVÁ, B. (2008) *Chobotnice podtrhla Ježkovi židli, teď se s ní vypořádá knihou.* [online] [cit. 2011-01-17] Dostupné z WWW: [http://zpravy.idnes.cz/chobotnice-podtrhla-jezkovi-zidli-
ted-se-s-ni-vyporada-knihou-pun-/domaci.asp?c=A081209_161918_domaci_ban](http://zpravy.idnes.cz/chobotnice-podtrhla-jezkovi-zidli-
ted-se-s-ni-vyporada-knihou-pun-/domaci.asp?c=A081209_161918_domaci_ban)
11. Klaus: Chobotníci na Letné zabráním i vlastním tělem [online], [cit. 2011-01-5] Dostupné z WWW: [http://zpravy.idnes.cz/klaus-chobotnici-na-letne-zabranim-i-vlastnim-telem-fx9-
/praha.asp?c=A070503_160531_domaci_pei](http://zpravy.idnes.cz/klaus-chobotnici-na-letne-zabranim-i-vlastnim-telem-fx9-
/praha.asp?c=A070503_160531_domaci_pei)

D. JINÉ

1. The new national library of the Czech Republic. Future Systems, promo materiál návrhu [online] [cit. 2011-01-5] Dostupné z WWW: http://www.nkp.cz/files/promo_vitez1.pdf
2. Nová budova národní knihovny v názorech populace celé ČR, bleskový průzkum STEM, 24. 10. 2007 [online], [cit. 2011-01-10] Dostupné z WWW: [http://209.85.129.132/search?q=cache:YwMnqOCznyIJ:https://www.praha.eu/public/fc/c6/
83/129161_83157_zz_blob_MHMP_0710.doc+stem+knihovna&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz](http://209.85.129.132/search?q=cache:YwMnqOCznyIJ:https://www.praha.eu/public/fc/c6/
83/129161_83157_zz_blob_MHMP_0710.doc+stem+knihovna&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz)
3. Fotografie návrhu knihovny [online] [cit. 2011-01-11] Dostupné z WWW: http://www.nkp.cz/novabudova/novabudova_fotogalerie.htm
4. Oko nad Prahou. Dokumentární film. 2010, režie O. Špátová.
5. Profil Jan Kaplický. Dokumentární film. 2004, režie J. Wagner.

Seznam příloh

Příloha 1 Myšlenková mapa

Příloha 2 Seznam zkratk

Příloha 3 Seznam zákonů

Příloha 4 Seznam respondentů, kteří poskytli rozhovor

Příloha 5 Seznam respondentů, kteří poskytli písemné informace

Příloha 6 Seznam respondentů, kteří na žádost neodpověděli

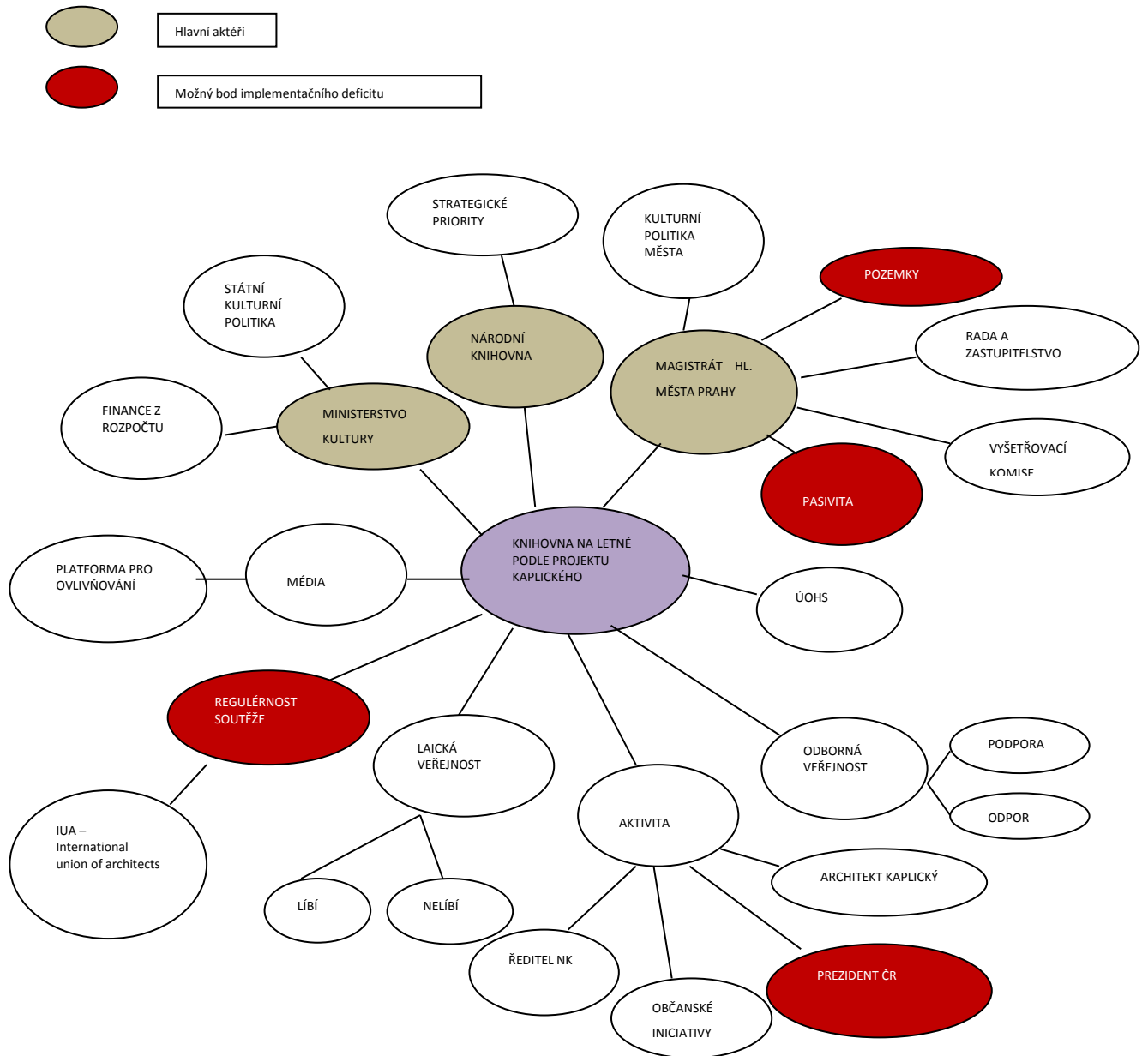
Příloha 7 Seznam konaných voleb za období 2004 - 2009

Příloha 8 Seznam ministrů kultury za období 2004 - 2009

Příloha 9 Příloha k Usnesení vlády 717, ze dne 7. června 2006

Příloha 10 Chronologický seznam všech známých událostí případu

Příloha 1: MYŠLENKOVÁ MAPA



Příloha 2: Seznam zkratk

NK – Národní knihovna

MKČR – ministerstvo kultury ČR

RHMP – rada hl. města Prahy

ZHMP – zastupitelstvo hl. města Prahy

OUP – odbor územního plánu magistrátu

OOA – odbor obchodních aktivit magistrátu

OMI – odbor městských investic magistrátu

URM – útvar rozvoje města

ÚP – územní plán

VURM – výbor pro územní rozvoj města

SNK-ED – sdružení nezávislých kandidátů – evropští demokraté

SZ – strana zelených

KDÚ- ČSL – křesťansko- demokratická únie- čs. strana lidová

ODS – občansko demokratická strana

Příloha 3: Seznam zákonů relevantních v případě

zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 sb., §102-109.

zákon o veřejných zakázkách 40/2004 SB, §4, písm. d

zákon o hl. městě Praze

zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském

zákonem o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

zákonem č. 360/ 1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě,

Příloha 4: Seznam respondentů, kteří poskytli rozhovor:

- Martin Langmajer, bývalý radní hl. města Prahy pro územní rozvoj, zastupitel, předseda VURM
- Marie Kousalíková, bývalá radní hl. města Prahy
- Jan Kněžínek, ředitel odboru památkové péče magistrátu hl. města Prahy, porotce soutěže
- Blanka Skučková, ředitelka odboru knihoven MKČR
- Václav Králíček, poradce ředitele URM, přizvaný expert soutěže
- Vlastimil Ježek, bývalý generální ředitel Národní knihovny, porotce soutěže
- Bohdana Stoklasová, ředitelka novodobých fondů NK, tvůrkyně knihovnických podmínek pro soutěž, náhradní porotkyně soutěže
- Petr Bílek, architekt, tvůrce soutěžních podmínek, porotce soutěže
- Zdeněk Lukeš, historik architektury
- Petra Kolínská, bývalá zastupitelka Prahy za Stranu zelených, výbor kontrolní
- Zuzana Drhová, bývalá zastupitelka Prahy za Stranu zelených, výbor územního rozvoje

Příloha 5: Seznam respondentů, kteří poskytli písemné informace

- Eliška Kaplický Fuchsová – odpověděla na zaslané otázky
- František Mikeš, bývalý 1. náměstek ministra kultury – odmítl rozhovor, sdělil svoje stanovisko ke kauze
- Kateřina Szentésiová, ředitelka URM – odpověděla na věcné dotazy
- Hana Beránková, sektorářka územního plánu pro Prahu 7, URM – odpověděla na věcné dotazy
- Jitka Cvetlerová, ředitelka odboru územního plánu magistrátu – odpověděla na věcné dotazy
- Lilly Langová, odbor investic Národní knihovny, příprava podkladů pro soutěž – odpověděla na věcné dotazy

Příloha 6: Seznam respondentů, kteří na moji žádost neodpověděli

- Pavel Bém, bývalý primátor Prahy – na opakovanou žádost neodpověděl
- Pavel Ždárský, bývalý předseda pražské ODS, bývalý pražský radní – na opakovanou žádost neodpověděl
- Jiří Toman, bývalý ředitel odboru městských investic magistrátu – neodpověděl
- Marie Szadkowská, Muzeum hl. města Prahy – na žádost neodpověděla

Aktéři, s kterými jsem neměla kontakt:

- Světlana Kubíková, bývalá ředitelka URM – rozhovor nebyl pro mne klíčový
- Peter Ďurica, bývalý ředitel odboru obchodních aktivit magistrátu – nepodařilo se mi zjistit funkční kontakt

Příloha 7: Seznam voleb za období 2004 – 2009

2006 – Volby do PSPČR (výsledek 100 na 100 – 4 pokusy o sestavení vlády, 3 hlasování o důvěře)

2006 – Volby do zastupitelstva obcí (Praha získá ODS 42, ČSSD 12, SZ 6, KSČM 6, SNK-ED 4 –
z celkového počtu 70 mandátů)

2004, 2006, 2008 – Volby do senátu PČR

2009 – zrušené předčasné volby do PSČR

2010 – Volby do PSČR

Příloha 8: Seznam ministrů kultury za období 2004 – 2009

2004 -2005 Pavel Dostál, za ČSSD – vláda J. Paroubka

2005- 2006 Vítězslav Jandák, ČSSD – vláda J. Paroubka

2006-2007 Martin Štěpánek, neustranník – menšinová vláda M. Topolánka

2007-2007 Helena Třeštíková, neustranník za KDÚ-ČSL – II. vláda M. Topolánka

2007-2009 Václav Jehlička, KDÚ-ČSL – II. vláda M. Topolánka

2009-2010 Václav Riedlbauch, neustranník – úřednická vláda J. Fischera

2010- Jiří Besser, za TOP09 – vláda P. Nečase

Příloha 9 Příloha k Usnesení vlády 717, ze dne 7. června 2006

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha
k usnesení vlády
ze dne 7. června 2006 č. 717

Zajištění

finančních prostředků na přípravu a realizaci výstavby nového objektu Národní knihovny České republiky a rekonstrukci Národního muzea v letech 2006 až 2011
(mil. Kč)

Akce	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Architektonická soutěž NK	4,5	20,5				
Projektová dokumentace NK		89,0				
Revitalizace Klementina						
-Slovanská knihovna	36,0	360,0	423,0			
-restaurátorské pracoviště	12,0					
- hospodářský dvůr	13,0	13,0				
-hlavní nádvoří		29,0				
Vybudování depozitáře Terežín II		11,0	50,0	169,0	141,0	
Stěhování sbírkových fondů a vybavení depozitářů		15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Projektová příprava rekonstrukce hlavní budovy Národního muzea		55,0	55,0	97,0	91,0	
Pořízení náhradní administrativní budovy			100,0	65,0		
Zahájení rekonstrukce						91,0
Celkem 2 000 mil. Kč	65,5	592,5	643,0	346,0	247,0	106,0

Datum	Národní knihovna	Architekt Jan Kaplický	Orgány hl. Města Prahy	Vláda a parlament ČR	Prezident ČR Václav Klaus	Veřejnost	UIA -mezinárodní unie architektů	ÚOHS	Média	Politické strany	Ombudsman	Orgány EU
			17.4. Jednáni Rady HMP, předložení tisk na pořízení změny ÚP. Tisk byl Radou přeřazen s tím, že dokument bude doplněn o ověření souladu vítězného návrhu s řešením dopravy odpovídajícího ÚP a majetkoprávních vztahů.									
			18.4. Změna ÚP Z2000/00 byla akceptována Odborem kultury, památkové péče a cestovního ruchu (OPP).									
			25.4. Proces pořizování změny ÚP Z2000/00 byl zastaven na základě výzvy MMR ČR až do doby schválení změny zastupitelstvem.									
květen			3.5. - 5. zasedání VÚRM - zástupci URM (Notava, Kubíková) představily studii k projektu vybudování NK, která ověřuje umístění vítězného návrhu, při respektování dopravního řešení a majetkových vztahů. Dokumentace, vypracovaná URM bude podkladem pro změnu ÚP. V ÚRM souhlasí s vymezení ploch, ale předložení studie ÚRM, s podmínkou umístění plošné rezervy pro tramvajovou smyčku. Součástí je návrh na vyhlášení ideové urbanistické soutěže na využití a revitalizaci Letenské pláně s vazbou na okolí.		3.5. Výrok prezidenta při návštěvě MČ Praha 9 "Podobně jako protijaderní aktivisté u Temelína jsem ochoten přivazovat se vlastním tělem a bránit, aby Národní knihovna v takové podobě na Letné byla."	HŠH architekti podávají protest na prezidium Mezinárodní unie architektů a ÚOHS.		ÚOHS řízení HŠH zastavil, z důvodu, že se nejedná o veřejnou zakázku a tudíž není oprávněn rozhodovat.				
						Ing. Arch. Radek Martišek: kritické články na adresu vítězného návrhu. Test s balonem.						
						Milan Křižák kritizuje v tisku umístění budovy na Letné.						
						26.5. Petice předních umělců na podporu Kaplického návrhu nové budovy, formuloval PhDr. Jiří Šetlík.						
						Architektka a porotkyně soutěže E. Jiříčná v tisku obhajuje vítězný návrh.						
červenec	11.7. ředitel Ježek podepsal smlouvu o smlouvě budoucí kupní a zaslal řediteli Ďuricovi.			17.7. Ministerstvo financí vydalo souhlas č.j. 14/61265/2007-142 s registrací akce „Novodobé fondy a služby – novostavba knihovny“.		HŠH architekti podávají znovu podnět na ÚOHS kvůli možnosti zadání veřejné zakázky na základě problémové soutěže.		ÚOHS podnět zamítl, protože platí výjimka z aplikace zákona o zadávání veřej. zakázek.				
srpen			Dopis ředitele Odboru obchodních aktivit (ODA) P. Ďurici, ve kterém vysvětluje nemožnost podepsání kupní smlouvy na pozemky na Letné, protože smlouva neřeší otázku tramvajové smyčky.									
září							21.9. Konečné stanovisko UIA po diskuzi s ředitelem České komory architektů D. Borákem, který vnesl stížnost je, že UIA uznává, že porota záměrně přehlídla některé nezbytné podmínky zadavatele, a to umístění archivu v budově. Tomuto se v budoucnu hodlá vyvarovat.					
říjen			12.10. Radní a předseda pražské ODS P. Žďárský: "uděláme vše pro to, aby chobotnice na Letné nestála, poslední slovo budou mít zastupitelé, jestli nebudou chtít, aby ta stavba stála, tak nebude".									
			17.10. Rozhovor primátora Béma v MFD									
					22.10. Článek prezidenta v MFD, ve kterém tvrdí, že situace je architektův útok na demokracii. Zadavatel má právo odmítnout návrh, který se mu nelíbí.							
						19.10. Petice divadla Ta Fantastika - knihovna ANO, Na Letné NE.					19.10. Televize Nova uvedla debatu s primátorem Bémem a architektem Kaplickým.	
						23.10. Otevřený dopis funkcionářů DAMU a AMU na podporu vítězného návrhu.						
						23.10. Prohlášení šéfa činohry ND Dočekala na podporu vítězného návrhu i jeho umístění na Letné.						

Datum	Národní knihovna	Architekt Jan Kaplický	Orgány hl. Města Prahy	Vláda a parlament ČR	Prezident ČR Václav Klaus	Veřejnost	UIA -mezinárodní unie architektů	ÚOHS	Média	Politické strany	Ombudsman	Orgány EU
						23.10. Prohlášení Syndikátu výtvarných umělců na podporu vítězného návrhu i jeho umístění na Letné.						
						23.10. Demonstrace signatářů Černického petice před magistrátem.						
	25.10.Tajná dohoda mezi Ježkem a Bémem, kterou zprostředkuje Roman Janoušek.		27.10. Zahájení série jednání expertních týmů o nové budově Národní knihovny na půdě magistrátu. Jednou měsíčně budou zasedat týmy právníků architektů a památkářů.			24.10. Otevřený dopis 22 architektů ministru kultury, se žádostí o zrušení soutěže a vypisání nové.						
listopad		28.11. Projev Kaplického a prezentace návrhu nové budovy před Zastupitelstvem Prahy.										
2008												
leden						15.1. Otevřený dopis doc. Kotalka a akademiků z ČAV premiéroví, primátorovi, ministru kultury a ministru školství, ve kterém doporučují st. institucím ustanovit přípravný sbor, který by NK koncipoval jako univerzitní knihovnu UK, který by shodnotil potenciál Klementina po odsouhlasení fondů jnam, a který by prioritně řešil rekonstrukci Klementina. Teprve poté, je možno se zabývat stavbou nové budovy.						
Leden 2008						18.1. Prohlášení učené společnosti ČR, ve kterém tvrdí, že politici by neměli spochybňovat výsledky mez. soutěže.	29.1. Dopis UIA na otazku NK, který akceptuje rozhodnutí poroty a výsledek soutěže.					
						29.1. Otevřený dopis předsednictva svazu knihovníků a informačních pracovníků (SKIP), s výzvou co nejrychleji postavit novou budovu NK.						
únor					8.2. Václav Klaus je zvolen prezidentem ČR ve druhém funkčním období.	17.2. Koncert populární hudby "Chci to na Letný" v Lucerna music baru, na podporu Kaplického návrhu.						
						19.2.Stanovisko Ústavu informačních studií a knihovnictví FFUK formuloval Richard Papik, ve kterém odmítají argumenty doc. Kotalka z dopisu 15.1. a souhlasí s neprodlenu stavbou nové budovy.						
			27.2. Ukončení jednání týmu Národní knihovna, se závěrem, že nelze činit další kroky k vystavbě nové budovy, protože byl podán podnět na ÚOHS (Judr. Míkaš z MK).	25.2. Vyjádření velvyslance ČR při Unesco P.Janyšky, ve kterém tvrdí, že UIA je zodpovědná za soutěž, jejíž soutěžní řád je odsouhlasen všemi státy Unesco a žádný stát neměl vůči ní námitky. UIA dohlížela na dodržování soutěžního řádu.				27.2. ÚOHS nechal vypracovat externí posudek k povaze pravidel UNESCO a pokynů soutěže UIA a uzavřel s tím, že výjimku ze zákona o zadávání veřej. zakázek nelze aplikovat.				
			Dotaz por Evropskou komisí, zda byla soutěž zákonná.		28.2. Dopis ministra kultury Jehličky, akademikům, ve kterém doufá, aby se našlo řešení.							
březen		4.3. Tisková zpráva studia Future Systems, ve které arch. Kaplický veří, že ÚOHS rozhodne ve prospěch stavby.										
duben		29.4. Tisková zpráva studia Future Systems, ve které arch. Kaplický oznámil, že jeho tým návrh stavby propracoval, bez nutnosti změny územního plánu. Bude tedy čekat na pokyn NK a MK k zahájení prací na studii proveditelnosti.										
květen	9.5. Dopis ředitele Ježka primátoru Bémovi, ve kterém ho vyzývá k uzavření smlouvy o převodu pozemků, die platného usnesení zastupitelstva, ze dne 30.3.2006.				28.5. Jednání ministra kultury a ředitele Ježka o novém návrhu uložení knih.					Jiří Paroubek, předseda ČSSD přislíbil Kaplickému podporu jeho projektu.		
červen										3.6. Předseda KDÚ-ČSL Jiří Čunek věnoval knihovně základní kámen, jako znak podpory nové budově.		

Datum	Národní knihovna	Architekt Jan Kaplický	Orgány hl. Města Prahy	Vláda a parlament ČR	Prezident ČR Václav Klaus	Veřejnost	UIA - mezinárodní unie architektů	ÚOHS	Media	Politické strany	Ombudsman	Orgány EU
červenec	24.7. Ředitel Ješek v reakci na ministra Jehličku obvinil MK z nedodržení slibu a nečestného jednání a připustil trestní oznámení na magistrát.			23.7. Jednání vlády, po kterém ministr kultury Jehlička oznámil, že nová budova knihovny na Letné stát nebude, z důvodu chybějících pozemků.								
srpen								8.8. ÚOHS vydala tiskovou zprávu, ve které reprodukovala dopis od Evropské komise, který tvrdí, že není možná výjimka ze zákona o veřejných zakázkách.				Evropská komise odpověděla na dotaz (asi ÚOHS) a potvrdila, že výjimka ze zákona o zadávání veřejných zakázek není v tomto případě možná, protože stavbu má financovat úplně ČR a ne mezinárodní zdroje. Dopis nebyl nikdy zveřejněn.
				21.8. Dopis ministra Jehličky řediteli NK se žádostí o návrh na vypovězení neplatné soutěže, na základě odpovědi Evropské komise.				12.8. ÚOHS (Mgr. Koblihová) poslal NK doporučení, aby NK soutěž o návrh na novou budovu knihovny dodatečně zrušil, protože výsledný návrh nelze použít pro zadání zakázky. Opírá se také o posudek JUDr. Šturmy z PFUK.				
	25.8. Dopis ředitele NK ministrům kultury, ve kterém namítá, že Evropská komise se soutěží vůbec nezabývala, a není tedy protizákonná, jak ministr tvrdí. Z důvodu, že nebylo zahájeno žádné správní řízení vůči soutěži, nehodlá ji ředitel NK rušit.											
září	9.9. Novým ředitelem NK se stává Pavel Házka.			9.9. Minister kultury odvolal ředitele NK Ješka.		8.9. Trestní oznámení 5 občanů-architektů pro podezření z pletch při veřejné soutěži.						
	27.9. Podnět ředitele Ješka ombudsmanovi kvůli pozemkům, neprodaným městem a také kvůli postupu ÚOHS.			Minister si nechal vypracovat 4 nezávislé právní posudky, které shodně tvrdí, že soutěž o návrh byla protizákonná.								
říjen	1.10. NK zakoupila pozemky v Hostivaři na přístavbu depozitáře. (dříve, které byli určeny na novou budovu).	20.10. Kaplický odmítl státní cenu Ministerstva kultury za architekturu.	25.10. Zasedání Zastupitelstva hl. města , č. 68s bodem jednání nová budova NK na Letné	Kontrola ministerstva financí na půdě NK zkoumá legálnost použití finančních prostředků při architektonické soutěži.		6.10. Vznik nadačního fondu PRO KNIHOVNU. Zřizovateli jsou Jan Kasi, Olga Sommerová a Ivo Matěh. V radě jsou také Eva Jiříčková, Jan Svěrák, Jiří Černický. Organizují veřejnou sbírku na studii proveditelnosti.					22.10. Ombudsman ve své správě za 3. čtvrtletí 2008, tvrdí, že zatím vše nasvědčuje tomu, že Kaplického návrh na umístění archivu v podzemí bylo porušením původních soutěžních podmínek.	
listopad			29.11. Zasedání Zastupitelstva hl. města č. 69 s bodem jednání nová budova NK na Letné			30.10. Občanské sdružení Zachraňme Letnou předal primátoru Bémovi petici, ve které protestují proti stavbě oceánária a obřího fotbalového stadionu. Také nesouhlasí se stavbou hotelu, na pozemcích určených pro knihovnu.						
prosinec 2008	31.12. Konec lhůty, do které měla NK předložit magistrátu stavební povolení a financování stavby.		11.12. Zasedání zastupitelstva bez návrhu bodu jednání o prodloužení lhůty pro NK, k předložení stavebního povolení na novou budovu.								Vlastimil Ješek kandiduje do senátu za stranu KDÚ-ČSL.	
2009												
leden		14.1. Architekt Kaplický zemřel.				Vznik výzvy Demokracie staví na komunitní síti Facebook.					ČSSD podporuje Kaplického návrh nové budovy NK na Letné, či jinde.	19.1. Zpráva o šetření shledala postup a rozhodování ÚOHS za nezákonné, protože úřad jednak byl věcně příslušný a jednak měl povinnost přijmout opatření, aby zabránil protiprávnímu jednání. ÚOHS je také kritizován za to, že měnil svoje názory a nevydal k případu žádné rozhodnutí, pouze dopis. K praktickým magistrátu není oprávněn se vyjadřovat (samospráva).
únor						5.2. Demontrace na Staroměstském náměstí na podporu kaplického knihovny. Organizátorem byla občanská iniciativa Demokracie staví, zúčastnilo se asi 2000 lidí, mj. Karel Schwarzenberg, Jan Svěrák, či Anna Geislerová.						

