

# Koncepce rozvoje příspěvkové organizace Městská knihovna v Praze na období 2017 – 2022

---

*Vypracoval a předkládá*

*RNDr. Tomáš Řehák*

*jako součást přihlášky  
do výběrového řízení  
na funkci ředitele MKP*

## **Motto:**

**Kráčeli jsme vedle sebe dlouhou chodbou až ke dveřím na jejich konci. Muž vedle mě vypadal starodávně. Měl antracitové šaty s vestičkou stejné barvy, přes sako nataženy klotové rukávy. Elegantní bradka byla téměř bílá, stejně jako vlasy hladce sčesané dozadu. Brýle s kostěnou obroučkou dávaly jeho tváři přísný ráz a odměřený vzhled narušoval jen růžový karafiát v klopě. Z kapsičky vytáhl zlaté hodinky na řetízku, pohlédl na ně, kývnul hlavou a zrychlil krok. Jeho vzhled byl podivný, a potkat ho kdekoliv jinde, byl bych asi notně překvapen. Ale tady ne; věděl jsem, že se mi to jen zdá a jako postava snu byl ten pán zcela případný.**

**Když jsme došli na konec chodby, sáhnul do kapsy a vyňal velký klíč. Otočil jím v zámku – hlasitě to cvaklo – a otevřel dveře. Pokynul mi rukou, abych šel napřed. Popošel jsem váhavě, protože uvnitř byla tma. Moje kroky se po parketové podlaze rozléhaly jako v opuštěné tělocvičně. Pán sáhl kamsi stranou a ozvalo se cvaknutí vypínače. Místnost zalilo světlo ve chvíli, kdy muž hrdě pravil: „Tak toto, toto jest naše nová veřejná knihovna!“**

**Místnost byla velikánská, ještě větší než tělocvična, na kterou jsem si vzpomenu. Velikánská a úplně prázdná. Pusté stěny rámovaly rozlehlý obdélník holé podlahy. Nebylo tam vůbec nic. Pohlédl jsem s úžasem na podivného pána, který se na mě trochu tázavě usmíval. Napjatě čekal, co řeknu. Odkášlal jsem si a zeptal se: „Ano ... ale kde jsou knihy?“**

**Úsměv na tváři zmizel jako jarní sníh a do očí se místo toho vkradlo zklamání. Muž se na mě podíval vyčítavě a povzdechl si: „Položil jste špatnou otázku! Měl jste se zeptat: ‚Kde jsou lidi?‘“**

## Obsah:

Motto:.....	2
1 Úvod .....	5
2 Analytická část.....	7
2.1 Účel a poslání MKP .....	7
2.1.1 Zřizovací listina MKP.....	7
2.1.2 Knihovní zákon .....	8
2.1.3 Strategický plán hl. m. Prahy .....	9
2.1.4 Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy.....	10
2.1.5 Koncepce rozvoje knihoven ČR .....	10
2.1.6 Dokumenty IFLA a UNESCO .....	11
2.1.7 Vnitřní dokumenty MKP .....	12
2.1.8 Shrnutí poslání a účelu organizace.....	13
2.2 Analýza vnějšího prostředí organizace.....	13
2.2.1 Politické vlivy .....	13
2.2.2 Ekonomické vlivy .....	18
2.2.3 Společenské vlivy.....	20
2.2.4 Technologické vlivy.....	22
2.3 Analýza vnitřního prostředí organizace.....	24
2.3.1 Ekonomické ukazatele .....	24
2.3.2 Interní procesy.....	31
2.3.3 Zákazníci a služby.....	34
2.3.4 Lidské zdroje, firemní kultura, učení a růst .....	45
2.4 SWOT analýza .....	49
2.4.1 Strengths – silné stránky MKP:.....	49
2.4.2 Weaknesses – slabé stránky MKP: .....	49
2.4.3 Opportunities – příležitosti.....	49
2.4.4 Threats – hrozby.....	49
3 Návrhová část.....	50
3.1 Korpus dortu.....	51
3.1.1 Knihovníci a další zaměstnanci MKP.....	53
3.1.2 Fond a jeho efektivní správa .....	54
3.1.3 Prostory knihovny.....	56
3.1.4 Akce .....	56

3.1.5	Transparentní a efektivní veřejná instituce.....	58
3.2	Poleva dortu .....	59
3.2.1	Beletrie .....	63
3.2.2	Kontext jako inspirace .....	63
3.2.3	Odborné specializace.....	65
3.2.4	Knihovna blízko, knihovna pro radost .....	66
3.2.5	Participace a spolupráce.....	70
3.3	Svíčky na dort .....	72
3.3.1	Revitalizace Ústřední knihovny .....	72
3.3.2	Petřiny .....	74
3.3.3	Praha město literatury a Kafkův dům.....	76
3.3.4	„Banka“ – nová pobočka v Nuslích .....	78
3.3.5	E-knihovna .....	80
4	Shrnutí .....	82
5	Poděkování místo závěru .....	86
6	Příloha: Jsme v Praze pro každého, kdo chce porozumět světu a sám sobě. Strategické směřování Městské knihovny v Praze na období 2015 – 2020 .....	86

# 1 Úvod

Mikropovídka, kterou jsem použil jako úvodní motto, jsem napsal pro předmluvu výroční zprávy MKP za rok 2005. Ten rok byl významným zlomem, což jsme tehdy jen tušili, ale statistická data to později potvrdila. Byl prvním rokem začátku nezadržitelného poklesu statistických ukazatelů řady klíčových služeb veřejné knihovny, především pak služeb výpůjčních.

Až do roku 2004 počet výpůjček rok za rokem stoupal a mohlo se zdát, že tento růst se nikdy nezastaví. Investovali jsme do zlepšování a zpřístupňování našich služeb nemalé úsilí a prostředky. A přesto se rokem 2005 počíná pomalý, nezadržitelný pokles počtu výpůjček. Není tomu tak jen v MKP. Stejný příběh můžeme vidět v celé ČR stejně jako v jiných vyspělých zemích. „Viníkem“ je samozřejmě internet a celý komplex informačních technologií. Záměrně však dávám slovo „viník“ do uvozovek. Nedomnívám se, že se jedná o skutečnost negativní. Naopak, lze ji interpretovat jako příležitost.

Především je třeba si uvědomit, že internet a související informační technologie otevřely veřejnosti přístup k informačním zdrojům, které byly dříve nedostupné úplně, nebo dostupné jen málokomu. To, že knihovny ztratily monopol na poskytování informací, je pro veřejnost dobrá zpráva, zpráva o demokratizaci informací a vědění. Byť samozřejmě má tato demokratizace (jako ostatně každá) i své stinné stránky.

Ve stejném roce, ve kterém jsem psal výše uvedenou předmluvu k výroční zprávě, jsem také vystoupil na konferenci *Knihovny současnosti*<sup>1</sup> s prezentací, která se jmenovala „*Existují dva druhy knihoven: ty, které se změní, a ty, které zaniknou*“. Vyvolala v knihovnické obci velký zájem stejně jako řadu polemik a úvah a díky tomu jsem měl příležitost proslovit ji v různých modifikacích ještě mnohokrát v ČR i zahraničí. Přičítám si tak maličkou zásluhu na tom, že jen nemnoho knihoven zaniklo, ale zato mnoho se jich zásadně změnilo.

Hlavní teze prezentace spočívala v tom, že radikální změny, které před knihovnami leží, nebudou až tak souviset s rozvojem a pronikáním informačních technologií do knihoven. Naopak budou podstatně souviset s rozvojem a pronikáním informačních technologií „k obyčejným lidem“. Situace, kdy bude mít skoro každý v kapse počítač (chytrý telefon) a v něm neustále dostupný Google, Wikipedii a paměť na uložení desetitisíců knih, zásadně poznamená služby knihoven.

Řada posluchačů nevěřičně kroutila hlavou, když jsem popisoval scénu, jak si za pár let člověk uvízlý v autě na totálně zablokované dálnici D1 z nedostatku jiné zábavy najde pomocí svého mobilního telefonu s velkým displejem na internetu zajímavou e-knižku, zaplatí za ni pár desítek korun on-line, stáhne ji a začne na stejném telefonu číst. Když jsem se o pár let později přesně v této situaci ocitl a celý scénář i naplnil, došlo mi to až o chvíli později – i se vzpomínkou na to nevěřičné kroucení hlavou.

Skutečně, to, že čtenáři mají dnes v kapse přístup k mnoha informacím, kvůli kterým dříve museli jít do knihovny, je pro ně jednoznačně dobrá zpráva. A přitom stále existuje řada dobrých důvodů, proč do knihovny jít, a vznikají dnes i důvody nové. Knihovny neztratily nic ze svého poslání, jak lze vidět z následující analytické části této koncepce. Proměnily se ale formy, jakými toto poslání mohou a mají

---

<sup>1</sup> Největší, každoročně pořádaná knihovnická konference

naplňovat, i artikulace potřeb jejich uživatelů. Pracovat v oboru, který má staletou tradici a přitom se mění rychlostí vývoje informační společnosti je vzrušující a skvělá výzva!

Jakkoliv zůstává půjčování knih hlavní službou veřejné knihovny a kniha ústředním nástrojem této služby; nelze nevidět nezadržitelně klesající trend. Díky tomu si snad můžeme uvědomit, že poslání veřejné knihovny není „o knihách“, ale – jak má naznačovat úvodní motto – je „o lidech“. Lapidárně a úderně to celé shrnula jedna moje bývalá kolegyně: „Když člověk pracuje v knihovně, měl by mít rád knihy. Ale hlavně musí mít rád lidi!“



**Obrázek 1 – Nová centrální knihovna ve Stuttgartu. Její „Srdce“ je věnováno lidem, knihy tam nejsou. Foto T. Řehák, 2013**

## 2 Analytická část

Analytická část koncepce mapuje stav Městské knihovny v Praze: její vnitřní prostředí a relevantní faktory vnějšího prostředí.

Analýze vnějšího a vnitřního prostředí MKP ovšem musí předcházet zmapování účelu či poslání této organizace, protože k němu se další analytické úvahy vztahují. Kupříkladu posuzování příležitostí ve vnějším prostředí je uchopeno jako hledání příležitostí pro naplňování poslání organizace. Potenciální příležitosti, pokud se nevztahují k poslání organizace, jsou chápány jako irelevantní, a tudíž jsou opominuty.

Vnější prostředí je mapováno podle metody PEST. Analýza vnitřního prostředí je strukturována podle mírně modifikované struktury používané v metodě Balanced Scorecard<sup>2</sup>.

Následně jsou nejdůležitější vnitřní i vnější vlivy klasifikovány na pozitivní a negativní (podle převažujícího účinku) do struktury známé jako SWOT analýza. V závěru pak jsou nejdůležitější analytická zjištění shrnuta.

### 2.1 Účel a poslání MKP

V této kapitole chci provést rekapitulaci nejdůležitějších pramenů, které definují účel a poslání Městské knihovny v Praze.

#### 2.1.1 Zřizovací listina MKP

Jelikož MKP je příspěvkovou organizací, je prvním pramenem pro zkoumání účelu její zřizovací listina<sup>3</sup>. Ta v čl. VI stanoví:

1. *Městská knihovna v Praze, zapsaná v evidenci knihoven vedené Ministerstvem kultury, pod evidenčním číslem 0025/2002, je krajskou knihovnou hlavního města Prahy ve smyslu zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). Poskytuje veřejné knihovnické, informační i další služby stanovené tímto zákonem, je veřejnou univerzální knihovnou, která poskytuje služby způsobem zaručujícím rovný přístup všem.*
2. *Předmětem činnosti organizace je:*
  - a) *Shromážďování, zpracovávání, uchovávání a ochrana knihovního fondu, tj. souboru knihovních dokumentů, zejména literárních, vědeckých a uměleckých děl v knižní podobě i na jiných nosičích;*
  - b) *Vytváření a uchovávání specializovaných fondů v rámci univerzálního knihovního fondu, zejména literatury pro děti a mládež, fondů pragenzijních, hudebních, výtvarných, divadelních a filmových;*
  - c) *Zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím meziknihovních služeb z knihovních fondů jiných knihoven;*
  - d) *Výzkum, vývoj a inovace; provádění základního výzkumu, aplikovaného výzkumu nebo experimentálního vývoje v oblasti rozvoje a optimalizace veřejných knihovnických a*

<sup>2</sup> Viz např.: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

<sup>3</sup> Viz např.:

<https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=c40934045abe34246efbc39553f8b2b7&id=1823&noinc=1>

*informačních služeb se zřetelem na zkoumání efektivity a šíření jejich výsledků prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií;*

- e) *Podpůrná činnost výzkumu, vývoje a inovací, zejména:*
  - *poskytování informačních služeb pro výzkum, vývoj a inovace prostřednictvím knihovních fondů a elektronických zdrojů organizace,*
  - *využití knihovních fondů a elektronických zdrojů k ověřování výsledků výzkumu a vývoje, zajišťování práv k nim a k jejich rozšiřování,*
  - *provozování systémů pořizování a uchování dat za účelem trvalého uchování výsledků výzkumu, vývoje a inovací pořízených z veřejných prostředků a publikovaných v České republice;*
- f) *Zprostředkování informací z vnějších zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy; umožnění přístupu k síti Internet a využívání telekomunikačních zařízení;*
- g) *Poskytování bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší;*
- h) *Plnění regionálních funkcí krajské knihovny pro hlavní město Prahu ve smyslu knihovního zákona;*
- i) *Tvorba a pořádání kulturních, výchovných a vzdělávacích pořadů a výstav, včetně výstav výtvarných děl;*
- j) *Vydávání a veřejné šíření tematických publikací souvisejících s účelem, pro který je knihovna zřízena;*
- k) *Poskytování reprografických služeb a rozmnoženin dokumentů z knihovního fondu knihovny;*
- l) *Tvorba a využívání databází;*
- m) *Spolupráce s dalšími knihovnami a jinými informačními, vzdělávacími a kulturními subjekty na poskytování a zlepšování služeb veřejnosti;*
- n) *Propagace činností souvisejících s plněním předmětu činnosti knihovny;*
- o) *Zajištění rovného přístupu všem k veřejným knihovnickým a informačním službám a dalším službám poskytovaným knihovnou; vydání knihovního řádu se stanovením podrobností o poskytování knihovnických a informačních služeb.*

### **2.1.2 Knihovní zákon**

Zřizovací listina určuje, že MKP je krajskou knihovnou ve smyslu Knihovního zákona<sup>4</sup>. Ten knihovně obecně stanoví, že knihovnou se rozumí „zařízení, v němž jsou způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu poskytovány veřejné knihovnické a informační služby vymezené tímto zákonem“.

Krajským knihovněm pak speciálně ukládá v §11:

- (1) *Krajská knihovna je knihovnou s univerzálním knihovním fondem, případně doplněným specializovanými fondy. Krajská knihovna trvale uchovává konzervační fond a historický fond.*
- (2) *Krajská knihovna je součástí systému knihoven vykonávající koordináční, odborné, informační, vzdělávací, analytické, výzkumné, metodické a poradenské činnosti, v jejichž rámci též:*
  - a) *spolupracuje s Národní knihovnou při zpracování národní bibliografie a při zpracování souborného katalogu,*
  - b) *zpracovává a zpřístupňuje regionální informační databáze a zabezpečuje koordinaci krajského bibliografického systému,*

---

<sup>4</sup> Viz např.: [http://ipk.nkp.cz/legislativa/01\\_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy/Zakon257.htm](http://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy/Zakon257.htm)



- c) je krajským centrem meziknihovnických služeb,
  - d) spolupracuje s knihovnami v kraji při zavádění nových technologií v oblasti zajištění veřejných knihovnických a informačních služeb.
- (3) Krajská knihovna plní a koordinuje plnění regionálních funkcí vybraných základních knihoven v kraji. Smlouva o přenesení regionálních funkcí na vybrané základní knihovny musí mít písemnou formu. Plnění regionálních funkcí a jeho koordinaci zajišťuje kraj z peněžních prostředků svého rozpočtu.
- (4) Plní-li krajská knihovna v místě svého sídla i funkci základní knihovny, podílí se na zajištění této funkce obec.

Zde je třeba konstatovat, že MKP na území HMP plní i funkci základní knihovny a těm Knihovní zákon ukládá v §12:

- (1) Základní knihovna je knihovnou s univerzálním knihovním fondem nebo se specializovaným knihovním fondem.
- (2) Základní knihovna je součástí systému knihoven vykonávající informační, kulturní a vzdělávací činnosti.

### 2.1.3 Strategický plán hl. m. Prahy

Vedle těchto právních dokumentů existují další koncepční a strategické dokumenty, které mohou pomoci účel MKP interpretovat. V první řadě je to nový<sup>5</sup> Strategický plán hl. m. Prahy<sup>6</sup>, který zmiňuje MKP na řadě míst:

1.1.A3<sup>7</sup>: *Využít potenciál starší populace pro aktivní zapojení do komunitního i pracovního života – podpora rozvoje univerzit třetího věku, center a programů celoživotního vzdělávání a vzdělávacích aktivit městských knihoven pro seniorskou populaci*

1.2.A1<sup>8</sup>: *programové zavázání lokálních kulturních institucí (školy, kulturní domy, knihovny a další) k posilování sociálních vazeb místních obyvatel*

2.4.D2<sup>9</sup>: *využívání institucionálních kapacit i prostorů vzdělávacích, kulturních a vědeckých institucí, včetně městských knihoven, jako center celoživotního vzdělávání*

Klíčový pak je bod 1.2.B2 (Soudržná a zdravá metropole – Komunitní život – Zázemí pro kulturní aktivity), který je MKP přímo věnován:

#### **1.2.B2.: Koncepčně spolupracovat s Městskou knihovnou Praha a knihovnami zřizovanými městskými částmi**

*Uplatňovat principy spolupráce na doplnění deficitů kulturně komunitního zázemí v lokalitách. V návaznosti na titul UNESCO Praha město literatury, učinit z knihovny vlajkovou loď modernizace a progresivity kulturní infrastruktury v Praze.*

<sup>5</sup> Schválen ZHMP dne 25. 11. 2016

<sup>6</sup> Strategický plán hl. m. Prahy - návrhová část (verze 04/2016), viz např.:

<http://www.iprpraha.cz/clanek/1464/navrhova-cast>

<sup>7</sup> Soudržná a zdravá metropole – Soudržné město – Aktivní a důstojné stárnutí

<sup>8</sup> Soudržná a zdravá metropole – Komunitní život – Podporovat a animovat vznik lokálních sítí (networků)

<sup>9</sup> Prosperující a kreativní metropole – Vzdělávání – Zajistit synergii vzdělávání s oblastmi kultury, sportu a volného času

- *analyzování potenciálu stávajícího a potenciálně nového prostorového i institucionálního zázemí Městské knihovny Praha pro dobudování kulturně komunitního zázemí, prioritně v místech, kde byly identifikovány deficity vybavenosti*
- *nastavení systému spolupráce městských částí a Městské knihovny Praha, včetně způsobů hodnocení společných projektů*
- *realizace architektonických soutěží (včetně interier designu) s mezinárodní účastí při realizaci nových i revitalizace stávajících poboček ve spolupráci knihovny, hl. m. Prahy a městských částí*
- *podpora a posilování potenciálu poboček městské knihovny a místních knihoven jako živých míst spolupráce a participace na občanském a kulturním životě komunity – komunitních hubů (community hub) – i jako zázemí pro rozvoj kulturních a kreativních odvětví v lokalitách Prahy*
- *příprava grantového programu na podporu oživení veřejného prostoru spojeného s provozem poboček místních knihoven*

#### 2.1.4 Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy

KONCEPCE KULTURNÍ POLITIKY HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY schválená usnesením ZHMP č. 38/54 ze dne 3. 6. 2010<sup>10</sup> MKP výslovně neuvádí. Hovoří pouze o městem přímo zřizovaných a financovaných organizacích tvořících „páteří systém městské kultury“, kam MKP patří, jak plyne ze starší verze této politiky z roku 2007<sup>11</sup>.

#### 2.1.5 Koncepce rozvoje knihoven ČR

Dalším významným dokumentem je vládní *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020*, přijatá<sup>12</sup> dne 23. 11. 2016. Ta říká:

***Společně tvoříme knihovny jako nabídku služeb a informačních zdrojů a otevřeného prostoru pro vzdělávání, kulturu a osobní rozvoj.***

##### ***Společně***

*Knihovny nejsou izolovanými institucemi, naopak: tvoří spolupracující síť, kterou reprezentuje každý knihovník obsluhující svého čtenáře. Neopírají se však jen o spolupráci mezi sebou; hledají synergii s dalšími subjekty veřejného života: s kulturními, vzdělávacími i jinými institucemi, občanskými aktivitami i veřejnou správou. Rovněž své uživatele vnímají nejen jako zákazníky, ale také jako partnery a spoluvůrce knihovny. V neposlední řadě pak naslouchají i těm, kteří sami knihovnu nepoužívají, ale jako daňoví poplatníci její provoz hradí. Jen tak si mohou udržet svoje postavení nepostradatelné instituce, vůči které lidé cítí občanskou zodpovědnost.*

##### **Zdroje**

*Knihovny poskytují přístup ke kulturnímu dědictví, vzdělání i zábavě prostřednictvím široké škály dokumentů zachycujících písmo, obraz, zvuk. Patří sem nejen dokumenty tradiční, tedy uložené na*

<sup>10</sup> Viz např.: [http://kultura.praha.eu/public/21/96/bf/1198318\\_175607\\_KONCEPCE\\_KP\\_HMP.pdf](http://kultura.praha.eu/public/21/96/bf/1198318_175607_KONCEPCE_KP_HMP.pdf)

<sup>11</sup> Viz např.:

[http://kultura.praha.eu/public/6d/73/7/1191177\\_175607\\_1\\_AKTUALIZOVANA\\_KONCEPCE\\_KP\\_HMP\\_2007.doc](http://kultura.praha.eu/public/6d/73/7/1191177_175607_1_AKTUALIZOVANA_KONCEPCE_KP_HMP_2007.doc)

<sup>12</sup> Usnesením Vlády České republiky č. 1032, viz např.: <http://ukr.knihovna.cz/koncepce-rozvoje-knihoven-cr-na-leta-2017-2020/>

*fyzických nosičích, ale čím dál větší význam mají dokumenty přístupné prostřednictvím digitálních sítí. Ke všem těmto zdrojům poskytují kvalifikovaný přístup, jsou tedy připraveny komukoliv pomoci s vyhledáním vhodného informačního pramene.*

### **Prostor**

*Knihovny jsou sdíleným veřejným prostorem pro všechny bez rozdílu a bez ohledu na jazyk, náboženství nebo handicap. Prostorem, který musí být otevřený a zároveň bezpečný, odpovídá potřebám a požadavkům uživatelů a zároveň je ekonomicky efektivní. Knihovny jsou snadno dostupné nejen ve fyzickém prostoru (město, ves, kampus), ale i v prostoru virtuálním (responzivní web, sociální sítě, aplikace...).*

### **Rozvoj**

*Knihovny ztělesňují minulost, uchovávají hodnoty, čerpají z tradic; přitom nabízejí zážitky z objevování nového, inspiraci a podporu pro tvorbu, práci, studium. Jsou každému svému uživateli spojencem v cestě osobního rozvoje. Nerozhodují za něj, ale nabízejí příležitosti, souvislosti, nové pohledy. Hájí svobodu projevu, podporují každého, aby si vytvořil vlastní poučený názor. Přispívají k soudržnosti a rozvoji komunit. Uchovávají paměť minulosti pro dnešek, stejně jako paměť dneška pro budoucnost.*

#### **2.1.6 Dokumenty IFLA<sup>13</sup> a UNESCO**

Dalšími klíčovými koncepčními dokumenty jsou ty vydané a respektované na mezinárodní úrovni. Manifest IFLA/UNESCO o veřejných knihovnách z roku 1994<sup>14</sup> stanoví, že:

*Veřejná knihovna je místní bránou do světa vědomostí a základním předpokladem celoživotního vzdělávání, nezávislého rozhodování a kulturního rozvoje jednotlivců i společenských skupin.*

Dále pak též:

*Veřejná knihovna je místním informačním střediskem, zabývajícím se zpřístupňováním všech druhů vědomostí a informací svým uživatelům.*

*Služby veřejné knihovny se poskytují bez rozdílu všem, nezávisle na věku, rasovém původu, pohlaví, víře, národnosti, jazyku či sociálním postavení. Uživatelům, kteří nemohou, ať již z jakýchkoli důvodů, používat běžně nabízené služby a fondy, musí knihovna nabídnout služby a fondy speciální. Týká se to např. jazykových menšin, tělesně či duševně postižených lidí, nemocničních pacientů či uvězněných.*

*Knihovna musí zpřístupňovat fondy odpovídající zájmům všech věkových vrstev. Knihovní fondy musí obsahovat a služby využívat jak tradiční materiály, tak všechny odpovídající druhy moderních informačních médií a technologií. Základním požadavkem je vysoká kvalita fondů knihovny a jejich souvislost s místními potřebami. Fondy musí odrážet aktuální trendy a směry vývoje společnosti a být pamětí tvořivého úsilí lidstva.*

*Fondy ani služby by neměly být ideologicky, politicky, ani z náboženských důvodů cenzurovány a neměly by být pod komerčním tlakem.*

<sup>13</sup> The International Federation of Library Associations and Institution, viz např.: <http://www.ifla.org/>

<sup>14</sup> Viz např.: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-cs.pdf>, Příloha č. 1

A konečně:

*Jádrem služeb veřejné knihovny by měly být následující klíčové činnosti vztahující se k informacím, gramotnosti, vzdělávání a kultuře:*

1. *vytváření a posilování čtenářských návyků od raného dětství;*
2. *podpora samostatného sebevzdělávání i všech stupňů školského vzdělávání;*
3. *poskytování příležitostí pro osobní tvůrčí rozvoj;*
4. *povzbuzování imaginace a kreativity dětí a mládeže;*
5. *podpora uvědomělého přístupu ke kulturnímu dědictví a k hodnotám umění a pokroku vědy;*
6. *zajišťování přístupu ke všem kulturním formám prezentace reprodukčního umění;*
7. *podpora dialogu mezi kulturami a kulturní rozmanitosti;*
8. *podpora tradice lidové slovesnosti;*
9. *zpřístupňování všech druhů obecních informací;*
10. *poskytování informačních služeb místním podnikům, sdružením a zájmovým skupinám;*
11. *podpora rozvoje informační a počítačové gramotnosti;*
12. *podpora a podíl na všech akcích a programech zabývajících se odstraňováním negramotnosti, případně podpora takových aktivit.*

Na tento Manifest pak navazují Směrnice IFLA pro služby veřejných knihoven, poslední edicí je vydání z roku 2010<sup>15</sup>. To definuje veřejnou knihovnu takto:

*Veřejná knihovna je organizace, jež je zřízena, podporována a dotována společností, a to buď prostřednictvím místní, regionální či národní správy nebo jinou formou společenské organizace. Zajišťuje přístup k vědomostem, informacím, uměleckým dílům a celoživotnímu vzdělávání prostřednictvím různých zdrojů a služeb. Je přístupná rovným způsobem všem členům společnosti bez ohledu na rasu, národnost, věk, pohlaví, náboženství, jazyk, zdravotní znevýhodnění, ekonomickou situaci, postavení v zaměstnání a dosažený stupeň vzdělání.*

### **2.1.7 Vnitřní dokumenty MKP**

MKP již dvě desetiletí formuluje své poslání ve strategických dokumentech. Prvním byla *Strategie Městské knihovny v Praze do roku 2005* přijatá roku 1995, která stanovila:

*Městská knihovna v Praze je veřejná univerzální knihovna, jejímž posláním je získávat, zpracovávat, uchovávat a poskytovat informace, literaturu a další kulturní hodnoty, aby zabezpečila Pražanům naplnění jejich práva na informace, na trvalé vzdělávání a poznávání, na přístup ke kulturnímu dědictví národa a ke světové kultuře a umění, na rekreaci. Poskytuje služby co nejširší pražské veřejnosti v přiměřeném rozsahu, kvalitně, levně, rychle a efektivně. Zvláštní důraz při tom musí být kladen na služby pro děti, mládež a studenty. Nesmí být pominuta role sociální: tj. služby duchodcům, lidem sociálně slabým a zdravotně handicapovaným.*

- *Městská knihovna je knihovnou pro každého, kdo chce porozumět světu i sám sobě, bez ohledu na své společenské postavení a věk.*
- *Knihovna všemi prostředky podporuje zájem čtenářů o četbu, současně je místem spočinutí a hledání inspirace.*

---

<sup>15</sup> V ČR vydán překlad v roce 2012, viz např.: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-cs.pdf>. Z něj jsou převzaty i citace.

- *Poskytuje všeobecné, praktické a komunální informace, je místem přístupu do světa počítačovýchází a posléze i multimédií.*

O deset let později byla přijata *Strategie Městské knihovny v Praze do roku 2015*, která formulovala poslání MKP podobně:

*Městská knihovna v Praze je knihovnou pro každého, kdo chce porozumět světu i sám sobě. Proto:*

- *získává, zpracovává, uchovává a zpřístupňuje knihy a další informační prameny ze všech oblastí lidského poznání,*
- *nabízí literaturu a další kulturní hodnoty, podporuje zájem o četbu,*
- *pomáhá všem lidem, bez ohledu na jejich společenské postavení či věk, naplnit právo na informace, na trvalé vzdělávání a poznávání, na přístup ke kulturnímu dědictví národa a ke světové kultuře a umění,*
- *poskytuje služby v přiměřeném rozsahu, kvalitně, levně, rychle a efektivně,*
- *klade důraz na služby pro děti, mládež a studenty,*
- *je místem hledání, spočinutí, inspirace a setkávání.*

Konečně nejnovější strategický dokument s názvem: *„Jsme v Praze pro každého, kdo chce porozumět světu a sám sobě“* a podtitulem *„Strategické směřování Městské knihovny v Praze na období 2015 – 2020“* (dále jen *Strategie 2020*) říká ve snaze o stručnou a kompaktní formulaci:

*Pomáháme všem lidem bez ohledu na jejich společenské postavení či jiné rozdíly žít dobrý, svobodný a tvořivý život. Rozumem i citem s nimi hledáme cesty, jak naplňovat nezadatelné právo na trvalé vzdělávání a poznávání, na přístup ke kulturnímu dědictví národa i celé civilizace a na pravdivé informace.*

### 2.1.8 Shrnutí poslání a účelu organizace

**MKP je veřejnou knihovnou, která plní své poslání, tak jak je jí uloženo zřizovací listinou, zákonem a dalšími relevantními dokumenty.** Žádná z činností, které se u krajské a městské knihovny předpokládají, není opomínuta, spektrum služeb není nijak redukováno. Předmětem analýzy na následujících stránkách je úvaha, jak dobře se jí daří tyto služby poskytovat, kde jsou případné rezervy a jakým způsobem je knihovna při naplňování svého poslání ovlivňována zvenčí.

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí organizace

Vnější prostředí knihovny je v tomto materiálu mapováno podle struktury PEST<sup>16</sup> analýzy, která vnější vlivy rozděluje do čtyř oblastí: politické a legislativní; ekonomické; společenské a technologické

### 2.2.1 Politické vlivy

Není cílem této koncepce pouštět se do hlubších politických úvah. Obecně lze říci, že prostředí jak v ČR, tak v Praze je pro činnost veřejné knihovny příznivé. Alespoň to lze bezpečně prohlásit ve srovnání s většinou zemí světa.

<sup>16</sup> Viz např.: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

V první řadě je třeba zdůraznit fakt, že pro dobrou činnost knihoven je nezbytné prostředí svobodné a demokratické, s důrazem na svobodu projevu a fungujícím právním systémem. A to jistě – navzdory různým excesům – v České republice je. Současnou situaci nelze ani vzdáleně přirovnat k obdobím nesvobody v letech 1939 – 1945 a 1948 – 1989, které měly na knihovnu velmi neblahý a mnohdy i devastující dopad<sup>17</sup>. Ve funkci ředitele MKP jsem nezažil žádný případ zasahování politického vedení města do činnosti knihovny, který by bylo možné hodnotit jako pokus o ovlivňování nestranného a objektivního poskytování informací, nebo dokonce jako cenzuru.

Hl. město Praha jako zřizovatel tradičně respektuje rozhodovací autonomii MKP v odborných otázkách, a to včetně otázek personálních či tvorby a správy rozpočtu knihovny – samozřejmě při zachování stanovených limitů. To je pro rozvoj služeb knihovny příznivý faktor.

Rovněž lze říci, že napříč politickým spektrem jsou knihovny vnímány jako užitečné a potřebné organizace. Politici uvažující o dramatické redukci či likvidaci knihoven jsou dnes spíše výjimkou, i vzhledem k nastavení společnosti, které není rušení lokálních knihoven nakloněno.

Takové tendence se občas objevovaly zhruba před deseti lety, kdy razantní nástup informačních technologií u někoho vyvolal dojem, že knihovny se stávají zbytečnými („všechno je na internetu“), a že je možné jejich činnost významně redukovat. V té době zvažovalo politické vedení hlavního města návrh organizačního auditu (provedeného společností BNV Consulting) zrušit třetinu poboček MKP z úsporných důvodů. Nakonec byl tento návrh jako nerealistický odmítnut. Pozdější zkušenosti s velmi bouřlivými reakcemi na možné zrušení i jednotlivých malých poboček místního významu (Pohořelec, Letná, Záhřebská), daly tomuto rozhodnutí zcela zapravdu. Kupříkladu vedení Prahy 1 přinutila reakce občanů<sup>18</sup> v roce 2013 revokovat usnesení zastupitelstva o ukončení financování pobočky MKP na Pohořelci a již zavřená knihovna byla během několika měsíců znovu slavnostně otevřena a dodnes je městskou částí financována.

Jako součást analýzy vnějšího prostředí je třeba zhodnotit i legislativní prostředí. Zde jsou významné zejména následující oblasti:

- autorské právo,
- soutěžní a protikorupční právo,
- právní postavení příspěvkových organizací územní samosprávy a
- otázka zabezpečení prostor knihovny.

Pro knihovny je pravděpodobně nejdůležitější právní úpravou autorské právo, zakotvené především v Autorském zákoně<sup>19</sup>. Je v mnoha ohledech dokonce důležitější než vlastní Knihovní zákon.

Autorské právo historicky hledá rovnováhu mezi dvěma, v jistém smyslu protichůdnými veřejnými zájmy.

---

<sup>17</sup> Podrobněji kupříkladu viz: ČERMÁKOVÁ, Zdeňka a Jan LUKAVEC. Městská knihovna v zrcadle času (1891–2016) [online]. V MKP 1. vyd. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2016-11-27]. ISBN 978-80-7532-343-9 (pdf). Dostupné z: [http://web2.mlp.cz/koweb/00/04/28/16/43/mestska\\_knihovna\\_v\\_zrcadle\\_casu.pdf](http://web2.mlp.cz/koweb/00/04/28/16/43/mestska_knihovna_v_zrcadle_casu.pdf).

<sup>18</sup> Viz např.: <http://www.petice24.com/a/46326>

<sup>19</sup> Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), viz např.: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121>



Prvním je zájem společnosti na rozvoji kultury, přičemž kulturu v této souvislosti chápeme jako soubor nejrůznějších tvůrčích lidských činností, kterými jsou například literatura, výtvarné umění, architektura, hudba a mnoho dalších. Pro účely této úvahy zahrneme do kultury i vědecké poznání, jeho užití ve vzdělávání a popularizaci. Mnoho studií prokázalo společenskou užitečnost dynamicky se rozvíjející kultury, její dopad na kvalitu života lidí, ekonomický rozvoj, soudržnost komunit a další aspekty. Společenský zájem na rozvoji kreativních odvětví se projevuje ochranou investic v této oblasti, především pak ochranou autorských práv. Ta mají zaručit, že trh bude kreativitu podporovat jako rentabilní odvětví.

Druhým zájmem společnosti je pak dostupnost výsledků lidské kreativity. Teprve dostupnost kulturního bohatství pro širokou veřejnost fakticky otevírá prostor pro všechny pozitivní společenské účinky, které kultura a vzdělanost ve společnosti může mít. To ovšem vyžaduje určité omezení autorských práv – zkušenost ukazuje, že trh sám nedokáže zajistit širokou dostupnost kulturních statků všem vrstvám společnosti. Proto autorský zákon do práv autora zasahuje a definuje řadu zákonných výjimek ze suverénní pravomoci autora rozhodnout o nakládání s jeho dílem.

Takzvaná knihovní licence<sup>20</sup> představuje historicky nalezenou rovnováhu mezi těmito dvěma principy. Knihovnám (a dalším podobným institucím) se v něm poskytuje zákonné právo půjčovat lidem rozmnoženiny autorských děl, především se tím míní půjčování vydaných knih. Tento zásah do svých práv musí autor (i nabyvatelé autorskoprávních licencí) strpět; stát mu za to poskytuje náhradní odměnu.

Tato nalezená rovnováha funguje ve světě papírových knih už celá staletí a historicky se mění pouze některé její parametry, nikoliv však podstata. Zásadní problém ovšem do autorského práva přináší digitální svět a to především globální on-line ekonomika (podrobněji též dále ve stati věnované společenskému prostředí). Lze konstatovat, že autorskému právu se zatím – celosvětově! – nepodařilo najít novou společenskou rovnováhu, jakýsi „*New Copyright Deal*“. Důvodem je především to, že principy rovnováhy nalezené v oblasti analogově vyjádřených fyzických děl nelze na digitálně vyjádřená díla bez hmotné podstaty aplikovat. Samotný pojem „půjčování“ ztrácí v digitálním světě svůj původní obsah a není jasné, jestli nalézá nějaký nový. Knihovny dnes tedy v oblasti digitální tvorby včetně digitálních forem literatury nemají obdobná privilegia, jaká historicky mají u papírových knih, a tím je jejich možnost působit v této oblasti značně limitována.

Ve skutečnosti je to ještě horší, než se zdá na první pohled. Je totiž třeba si uvědomit, že autorské právo zřejmě má smutné privilegium být nejméně respektovanou oblastí práva vůbec. Porušování různých ustanovení autorského zákona je běžné u většiny lidí, pro které je internet běžnou součástí osobního nebo pracovního života. Navíc většina uživatelů internetu dnes žije v zemích, kde autorské právo není reálně podporováno a vymáháno ani veřejnou mocí. A tak – paradoxně – knihovny, které jako veřejné instituce musejí zákon dodržovat, mají v oblasti digitální kultury zcela svázané ruce a úlohu šířit digitální obsah okupují nelegálně nejrůznější neformální iniciativy.

Na druhou stranu – jak ukáží později – to rozhodně neznamená, že knihovny musejí na svou úlohu v digitálním světě rezignovat, případně jen čekat na další vývoj legislativy v této oblasti. Ten nepochybně nastane, je jen těžké odhadnout, kdy a jak autorské právo posune. Nicméně neudržitelnost současného stavu začíná být čím dále tím více zřejmá.

---

<sup>20</sup> Viz především § 37 a § 37a Autorského zákona

V každém případě je pro knihovny zajímavý fenomén *Open Access*<sup>21</sup>, tedy volně dostupných zdrojů, který je jednou z reakcí na rozpor mezi literou zákona a faktickým vnímáním spravedlnosti a užitečnosti. Více a více uměleckých i odborných děl vzniká jako volně přístupná pod některou z volných licencí (kupříkladu *Creative Commons*<sup>22</sup>), případně je snaha díla chráněná převést mezi díla volná vykoupením licence. Rovněž faktické zpřístupňování děl již volných (tedy těch, u kterých uplynula ochranná lhůta) je dnes čím dál důležitějším faktorem.

Co se týká soutěžního a protikorupčního práva, jde zejména o Zákon o veřejných zakázkách<sup>23</sup> a nově i Zákon o registru smluv<sup>24</sup>. Cíl vybudovat komplexní a účinnou legislativu zajišťující transparentní, nediskriminační a hospodárné nakládání s veřejnými prostředky, je bez diskuze součástí budování demokratické společnosti a právního státu. Ovšem časté změny v této oblasti – právní úprava veřejných zakázek byla již několikrát zcela změněna – přináší značné komplikace. Ve chvíli, kdy je třeba zadat veřejnou zakázku, často neexistuje srozumitelný a jasný právní výklad předpisu. A rozsáhlá administrativa rovněž způsobuje nárůst režijních nákladů u řady procesů.

Právní postavení příspěvkových organizací je opakovaným terčem kritiky řady právních teoretiků. Proto se také už řadu let hovoří o vytvoření nové právní formy, veřejnoprávní instituce v kultuře. V tuto chvíli není jasné, zda se legislativní práce dovedou k účinnosti nového zákona (v minulosti již byly několikrát zastaveny či přerušeny). A v případě že ano, není ani jasné, zda se nová právní forma bude na knihovnu aplikovat – návrhy zákona jsou formovány především s ohledem na divadla. Pokud zákon přijat bude a vedení HMP se rozhodne MKP na novou právní formu převést, lze očekávat případné komplikace s novou, judikáty a právní teorií neohrazenou právní úpravou.

Fakticky je dnes hlavním problémem činnosti příspěvkových organizací jejich hospodaření. Příspěvkové organizace jen výjimečně nabývají vlastní majetek – teoreticky to je možné, ale ve většině případů se tato právní úprava nepoužívá a příspěvkové organizace nabývají majetek pro svého zřizovatele a s ním hospodaří. To nepředstavuje praktický problém ve většině aspektů s výjimkou jednoho, a tím je diskontinuita hospodaření na přelomu účetního roku. Naprostá většina finančních prostředků příspěvkové organizace přestane být použitelná k 31. 12. a počínaje novým rokem hospodaří organizace „od nuly“. V podmínkách HMP je tento problém částečně řešen Fondem finančního vypořádání příspěvkových organizací, pomocí kterého jsou knihovně a dalším organizacím vráceny přebytky rozpočtu z roku minulého do rozpočtu následujícího roku. K tomuto vypořádání ovšem dochází až několik měsíců po uzavření účetního období, a tak hektické situace s uzavíráním nákupů a smluvních vztahů patří ke koloritu předvánočních týdnů většiny příspěvkových organizací. To obecně nepřispívá k hospodárnosti nakládání s veřejnými prostředky. Dlužno ovšem poznamenat, že z rozhovorů s řediteli knihoven v ostatních zemích (včetně zemí s tak odlišnými pravidly

---

<sup>21</sup> Viz např.: <http://webserver.ics.muni.cz/bulletin/articles/628.html>

<sup>22</sup> Viz např.: <http://www.creativecommons.cz/>

<sup>23</sup> Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, viz např.: <https://www.portal-vz.cz/getmedia/85b22a3c-a510-4487-bc9e-1225323f625c/137-2006-od-1-1-2016.pdf>

<sup>24</sup> Zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), viz např.: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-340>



hospodaření, jakými jsou třeba USA) nabývám dojmu, že se rozhodně nejedná o specifikum naší právní úpravy.

Významný dopad na činnost knihovny má také bezpečnostní situace. Knihovna musí být bezpečným veřejným prostorem, což je v jistém smyslu oxymoron. Na jedné straně se – právem – očekává, že knihovna bude snadno dostupná pro kohokoliv (viz kapitola 2.1 - Účel a poslání MKP). Na druhé straně je ale třeba zajistit, aby se v knihovně podařilo minimalizovat negativní jevy, které omezují ostatní uživatele v právu na pokojné využívání služeb knihovny. Na základě Knihovního zákona se pravidla pro využívání knihovny upravují knihovním řádem. Úkol vynutit jeho dodržování pak dopadá na zaměstnance té které pobočky, případně na přivolané orgány veřejné moci (Městská policie Praha, Policie ČR). V Ústřední knihovně na Mariánském náměstí byla již před lety zajištěna strážní služba soukromou agenturou, postupně se tato praxe rozšiřuje i na některé větší pobočky – zatím pobočka Smíchov, o dalších se uvažuje.

Důvodem je zhoršující se bezpečnostní situace. Zde je třeba říci, že navzdory oficiální zprávě MV ČR<sup>25</sup>, podle které se bezpečnostní situace v ČR zlepšuje, dokumentují pozorování a evidence mimořádných událostí v bezpečnostních denících jednotlivých poboček, že události, které by ještě před několika lety byly považovány za zcela mimořádné, začínají být běžnou záležitostí. Knihovníci a zejména knihovnice, kterých je ve službách většina, jsou vystaveni vulgárním verbálním útokům, občas výhrůžkám fyzického násilí. Situaci v knihovně pomáhá řešit Městská policie Praha i Policie ČR, se kterými knihovna jedná i o preventivních opatřeních.

Lepšímu řešení situace brání dvě hlavní překážky. Jednak by knihovna potřebovala finanční prostředky na pokrytí většiny poboček ostrahou; v ideálním případě pak zajistit denní ostrahu nejexponovanějších pracovišť (Ústřední knihovna, Smíchov, ...) přímo uniformovanými strážníky Městské policie, což je model běžný třeba v USA.

Druhá překážka je ryze legislativní – podle výkladu MK ČR nelze uživateli knihovny, který opakovaně nebo zvláště hrubě porušil ustanovení knihovního řádu<sup>26</sup> nebo právních předpisů, odepřít na nějakou dobu do knihovny vstup. Je možné jej nechat vyvést ve chvíli, kdy páchá delikt. Pokud ovšem přijde do knihovny den poté, co knihovníkům vyhrožoval násilím, jsou mu tito povinni poskytnout službu jako komukoliv jinému. Je třeba říci, že v odborné veřejnosti se v současné době o tomto problému vede debata, jejíž výsledky by se měly promítnout do novelizace Knihovního zákona.

---

<sup>25</sup> Zpráva o situaci v oblasti vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku na území České republiky v roce 2015 (ve srovnání s rokem 2014) – viz např.: <http://www.mvcr.cz/soubor/zprava-o-situaci-v-oblasti-vnitri-bezpecnosti-a-verejneho-poradku-na-uzemi-cr-v-roce-2015-ve-srovnani-s-rokem-2014.aspx>

<sup>26</sup> K vydání knihovního řádu, který upravuje pravidla pro používání knihovny, je MKP zmocněna Knihovním zákonem a svoji zřizovací listinou.

## 2.2.2 Ekonomické vlivy

Na úvahy o legislativním a politickém prostředí činnosti knihoven je možné navázat konstatováním, že knihovny u nás – a ve většině zemí je to stejné – nemají svoji existenci zaručenu zákonem: to, zda knihovna bude či nebude existovat, je ryzí politické rozhodnutí. V tom se jejich situace liší kupříkladu od veřejných základních škol. Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí tím, že zřizuje základní školu, nebo zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí<sup>27</sup>. Žádnou takovou povinnost obec nemá v případě knihovny. Co se týká krajských knihoven, tam lze vyložit Knihovní zákon tak, že existence krajské knihovny je mandatorní<sup>28</sup>, nikoliv ovšem její „veřejná“ funkce, tedy funkce základní knihovny v místě svého sídla.

Samozřejmě, že ani jiné veřejné instituce nemají svoji existenci zaručenu zákonem. Ve většině případů je ale míra jejich závislosti na veřejných zdrojích podstatně menší, než v případě knihoven. Řada kulturních institucí (například některá divadla) je schopna významnou část svých nákladů pokrýt z příjmů z vlastní činnosti. Tedy z prostředků inkasovaných za poskytované služby – typicky třeba z prodeje vstupenek.

Knihovny jsou – u nás stejně jako ve světě – službou, která si není schopna na svou činnost vydělat. Výzkumy prováděné v souvislosti s projektem ROI (viz dále) prokázaly, že pro to existují i ekonomické důvody, základem však jsou důvody legislativní. Podle Knihovního zákona musejí knihovny bezplatně poskytovat základní knihovní služby, které pak tvoří výraznou většinu jejich nákladů. Za některé další služby může knihovna přijímat platby, ale zákon stanoví<sup>29</sup>, že tyto náklady mohou být pouze částečnou či celou úhradou skutečně vynaložených nákladů. Je tedy zřejmé, že naprostou většinu svých nákladů knihovna nemůže pokrýt vlastními příjmy za poskytnuté služby.

Část svých nákladů by mohla taková knihovna pokrýt podnikatelskou komerční činností – kupříkladu pronájemem prostor. To jí zákon, kterým se řídí hospodaření příspěvkových organizací, umožňuje ve formě tzv. doplňkové činnosti. Zákon ovšem rozsah takové podnikatelské činnosti omezuje<sup>30</sup> na využití disponibilních zdrojů (např. prostor), které knihovna nemůže využít pro hlavní činnost – tedy provozování knihovních služeb. Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace nemá mít svěřeno více majetku, než kolik potřebuje k naplňování svého účelu, nemůže zisk z takové podnikatelské činnosti nikdy pokrýt náklady na hlavní činnost knihovny.

Jestliže tedy výše uvedené úvahy shrneme, je zřejmé, že MKP je stejně jako další knihovny zcela závislá na veřejných rozpočtech, v tomto případě se jedná téměř výhradně o příspěvek zřizovatele<sup>31</sup>. Veřejná knihovna je ovšem jen jednou z veřejných služeb – v tomto smyslu si s ostatními konkuruje v ucházení se o veřejné zdroje.

Financování MKP je ve střednědobém výhledu jen částečně stabilní. Následující tabulka ukazuje vývoj financování MKP ze strany HMP v čase:

<sup>27</sup> §178, odst. 1. Zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.

<sup>28</sup> §3, odst. 1., pís. b) a §11 Knihovního zákona

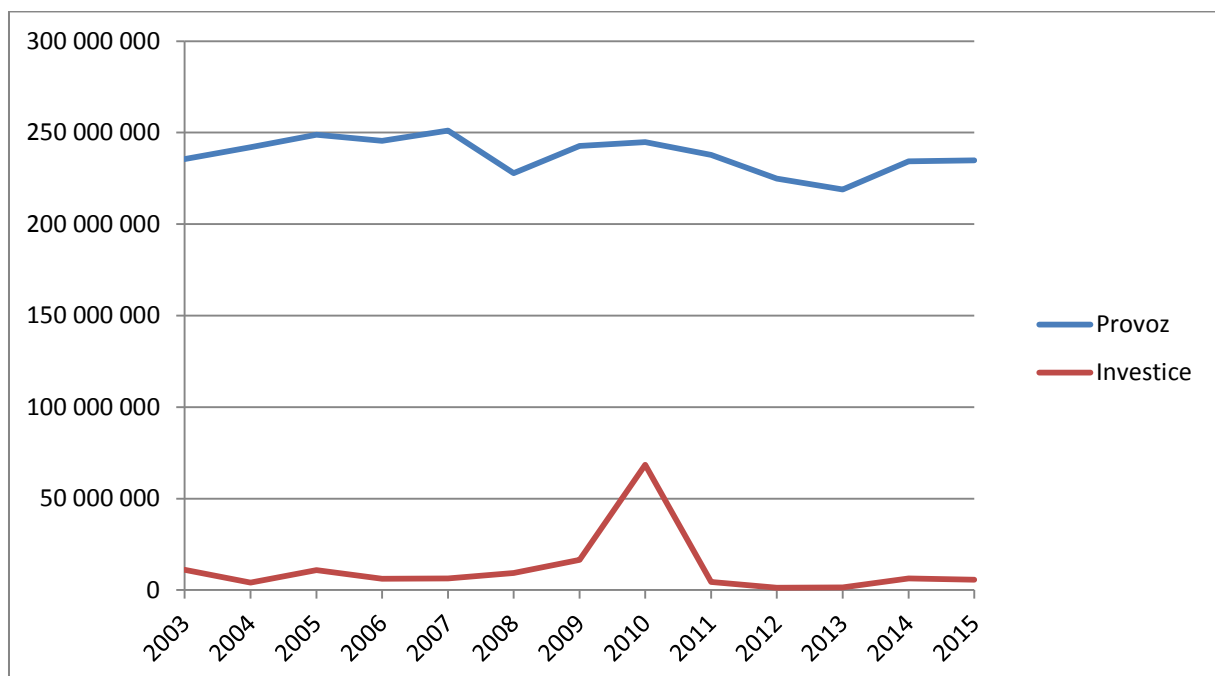
<sup>29</sup> §4, odst. 4. Knihovního zákona

<sup>30</sup> §27 odst. 2., pís. g Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>31</sup> § 28 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

období	neinvestiční příspěvek zřizovatele	Investiční transfer od zřizovatele	Inflace v %	Kumulativní inflační index	Neinvestiční příspěvek zřizovatele v cenách 2015	Investiční transfer v cenách 2015
2003	182 126 853	8 557 941	0,1	129,3%	235 464 830	11 064 234
2004	192 409 042	3 211 428	2,8	125,8%	241 982 761	4 038 845
2005	201 678 274	8 770 000	1,9	123,4%	248 910 882	10 823 915
2006	203 822 272	5 178 257	2,5	120,4%	245 421 463	6 235 115
2007	214 444 398	5 477 789	2,8	117,1%	251 178 517	6 416 129
2008	206 716 514	8 473 493	6,3	110,2%	227 776 909	9 336 777
2009	222 486 752	15 050 913	1,0	109,1%	242 726 562	16 420 107
2010	227 692 099	63 710 289	1,5	107,5%	244 734 427	68 478 885
2011	225 532 169	4 275 886	1,9	105,5%	237 892 866	4 510 234
2012	220 297 914	1 266 200	3,3	102,1%	224 948 440	1 292 930
2013	217 388 545	1 405 243	1,4	100,7%	218 912 873	1 415 097
2014	233 576 931	6 372 671	0,4	100,3%	234 277 662	6 391 789
2015	234 888 830	5 701 014	0,3	100,0%	234 888 830	5 701 014
<b>PRŮMĚR</b>					<b>237 624 386</b>	<b>11 701 929</b>

Následující graf pak zobrazuje vývoj neinvestičního příspěvku zřizovatele (modrá čára) a účelových investičních dotací (červená čára), v obou případech přepočteno kumulativním inflačním indexem na ceny roku 2015.



Investiční dotace (červená čára) ukazuje výrazný pozitivní výkyv v roce 2010, který souvisí s největší investiční akcí MKP za uplynulých deset let, jíž byla rekonstrukce pobočky Ruská a její přebudování na „Dům čtení“.

Modrá čára ukazuje provozní příspěvek zřizovatele. Je vidět, že nejméně vážná situace nastala v roce 2008, kdy došlo k náhlému meziročnímu poklesu ve financování MKP o více než devět procent. Situaci ještě více zdramatizovala skutečnost, že toto rozhodnutí se MKP dozvěděla až v okamžiku projednávání rozpočtu HMP na přelomu roku.

Přestože v následujících letech došlo k mírnému navýšení neinvestičního příspěvku zřizovatele, na úroveň roku 2007 se (v přepočtu podle inflačního koeficientu) už nikdy nevrátil. Lze konstatovat, že poslední vyúčtovaný příspěvek zřizovatele z roku 2015 byl o 1,15 % nižší, než činil průměr let 2003 až 2015 (v přepočtu podle inflačního koeficientu).

Vzhledem k tomu, že k výraznému krácení v letech 2008, 2011 až 2013 došlo v souvislosti s hospodářskou krizí a návazným úsporám ve veřejných rozpočtech, vytváří současná příznivá ekonomická situace prostor pro další navýšení příspěvku. Tím by se mohl vyrovnat vnitřní dluh, který s sebou úsporná opatření přinesla – blíže viz analýza vnitřního prostředí.

Nedílnou součástí analýzy vnějšího ekonomického prostředí MKP musí být i úvaha o trhu práce v hlavním městě. Průměrná mzda v hl. m. Praze během roku 2015 činila 33 852 Kč<sup>32</sup>, zatímco průměrný hrubý příjem zaměstnanců MKP činil ve stejném roce 22 570 Kč<sup>33</sup>, tj. jen **dvě třetiny pražského průměru**. U mladých, začínajících pracovníků je ovšem situace ještě o mnoho horší: nástupní plat absolventa bez praxe přijímaného ve třídě 9 (nejčastější třída knihovníků MKP) byl v témže roce 13 380 Kč. Po tříměsíční zkušební lhůtě je tento základní tarif zpravidla doplněn o osobní příplatek zhruba 500 – 1000 Kč a v případě velmi dobrých pracovních výsledků i celoročním součtem odměn ve výši zhruba 25 000 Kč. Výsledný hrubý měsíční příjem tedy představuje **méně než polovinu průměrné mzdy v Praze**. Předepsaným vzděláním je přitom vyšší odborné vzdělání nebo alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou doplněné celou řadou dalších odborných a tzv. měkkých kompetencí, jak o tom podrobněji pojednávám v kapitole 2.3.4 - *Lidské zdroje, firemní kultura, učení a růst*. Zatímco v době ekonomické krize byla MKP vcelku žádaným zaměstnavatelem kvůli své spolehlivosti a stabilitě, je dnes její postavení na trhu práce tristní.

### 2.2.3 Společenské vlivy

Veřejná knihovna je institucí zasahující do mnoha oblastí lidského počínání. Je součástí sítě institucí kulturních – to je ve střední Evropě často primární zakotvení veřejné knihovny. Je součástí systému veřejných služeb (to je především skandinávské pojetí). Je součástí systému vzdělávacích institucí (stále významnější trend kupříkladu v USA, Německu či Rakousku). Je však také součástí byznysu zábavy. Zejména veřejná knihovna v užším slova smyslu (taková, která se v angličtině označuje jako *public library*) je silně ovlivňována vývojem v zábavním průmyslu. Průmysl zábavy je ovšem jedním z nejturbulentnějších odvětví a prochází rychlými a špatně předvídatelnými změnami. Razantní nástup on-line služeb proměňuje celé tradiční oblasti. Jednoznačný je tento trend v oblasti gramofonového průmyslu, kde odklon od distribuce fyzických nosičů zvuku ve prospěch on-line distribuce hudby již proběhl a je pravděpodobně nevratný. Obdobný vývoj probíhá i ve filmovém průmyslu. Navíc se postupně stále významnějším hráčem na tomto poli stává průmysl počítačových her a dalších druhů interaktivní elektronické zábavy.

<sup>32</sup> Viz např.: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesi-vydelavaji-o-tisicikorunu-vice-prumerna-mzda/r~a7cff8c8e75c11e59e52002590604f2e/>

<sup>33</sup> Viz Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2015, <https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=38ebc7224a1c610cd7cb4c06e5d4e608&id=1692&noinc=1>

Pro knihovny je nejdůležitější, jaký bude další vývoj v distribuci psaného slova. Podle všech známek však vývoj bude obdobný jako v případě audiálních a audiovizuálních záznamů. V případě periodik již k výraznému posunu směrem k on-line sdělování došlo. E-knihy jsou zatím sice jen minoritním, přesto nepřehlédnutelným a mediálně vděčným fenoménem. Odklon od papírových knih ve prospěch on-line distribuovaných textů bude dříve nebo později vynucen ekonomickými zákonitostmi vývoje. Přitom paradoxně tento vývoj proběhne mnohem rychleji v zemích s „malými“ jazyky, jakým je i čeština. Omezený trh totiž nedovolí příliš dlouhou koexistenci tištěných a elektronických verzí textů. V oblasti „velkých“ jazyků (angličtina, němčina, španělština aj.) nebude tento tlak až tak neúprosný. Omezení objemu tištěné produkce konkrétního textu řekněme na čtvrtinu ještě nemusí znamenat jeho odsouzení mimo pásmo rentability, jako tomu bude u jazyků „malých“.

Jisté je, že on-line distribuce textů dramaticky změní postavení knihoven. Vždyť dnes nejvyužívanější službou veřejné knihovny je právě uchovávání a půjčování fyzických nosičů informací. Zjevně tedy dojde k proměně toho, co veřejná knihovna nabízí, jaké „veřejné blaho“ je důvodem její existence. Zásadním problémem však zůstává (viz kapitola 2.2.1 - *Politické vlivy*), že nelze s dostatečnou jistotou odhadnout, jaký bude legislativní a ekonomický rámec on-line distribuce textů a jaký prostor pro činnost knihoven poskytne. Lze tedy říct, že knihovny budou muset projít zásadní změnou, není ale jasné, jakou. To klade mimořádné nároky na schopnost knihoven adaptovat se na měnící se situaci a „umět se měnit“. Tedy na jakousi metaschopnost změny, či jinak řečeno na „inteligenci organizace“.



**Obrázek 2 - Univerzitní knihovna v Copenhagen Business School. Knihy označené zelenými lístečky jsou určeny k vyřazení z fondu. Knihovna redukuje své knižní fondy na jednu desetinu – nahrazují je elektronické zdroje. Uvolněné prostory jsou přebudovány pro pobyt návštěvníků knihovny. Navzdory tomu, že elektronické zdroje jsou k dispozici on-line, návštěvnost knihovny roste. Foto T. Řehák, 2014**



Digitální ekonomika ale tlačí na knihovny i čím dál větším odklonem životního stylu obyvatel od čtení. Kupříkladu v sousedním Polsku poklesl<sup>34</sup> počet obyvatel, kteří za rok přečtou alespoň jednu knihu, z 56 % obyvatel starších 15 let v roce 2002 na 39 % v roce 2012. Znamená to, že během pouhých deseti let přestalo 17 % Poláků číst knihy! V ČR zatím k takovému propadu nedochází, Češi stále patří mezi nejpilnější čtenáře na světě. Mezi lety 2007 a 2013 došlo<sup>35</sup> dokonce k mírnému poklesu počtu nečtenářů ze 17 % na 16 %, což je ovšem rozdíl na hranici statistické chyby. V kategorii častých čtenářů (13 a více knih ročně) ovšem došlo<sup>36</sup> k poklesu z 29 % na 24 %, což už je pokles významný; právě z této kategorie se nejčastěji rekrutují uživatelé knihoven.

Literární obec v Praze si je těchto negativních trendů dobře vědoma a hledá cesty, jak jim čelit. Zásadním krokem v této oblasti bylo ustavení iniciativy Praha – město literatury v roce 2009, jejímž úsilím pod koordinací MKP a s podporou hl. města Prahy se podařilo dosáhnout toho, že 1. 12. 2014 UNESCO udělilo Praze prestižní titul kreativní město literatury UNESCO. Potenciál mezinárodní spolupráce s ostatními kreativními městy sítě a mezinárodní respekt je třeba využít nejen pro podporu kulturního turistického incommingu, ale i pro propagaci čtení a literatury ve městě samém. Blíže se této oblasti věnuji také v kapitole 3.3.3 - *Praha město literatury a Kafkův dům*.

#### 2.2.4 Technologické vlivy

Dopad informačních technologií na knihovny je – jak již bylo řečeno dříve – ambivalentní. Na jednu stranu představuje jejich masové užití významnou konkurenci služeb knihovny; na straně druhé samozřejmě technologie knihovnám pomáhají naplňovat jejich poslání.

Samotný internet je dnes už spíše metatechnologií, než samotnou technologií v pravém slova smyslu. Kromě vlastních technologických základů počítačové sítě totiž dnes pod pojem internet zahrnujeme řadu dalších technologií, na kterých jsou postaveny nejrůznější internetové služby.

V každém případě je internet nejvýraznějším technologickým fenoménem dneška a jeho prudký rozvoj se nijak nezpomaluje. Nijak také neochabuje – a to ani v rozvinuté společnosti – jeho pronikání do každodenního života lidí. Počet těch, kteří nepoužívají internet, klesl<sup>37</sup> za tři roky mezi lety 2010 a 2013 z 34 % na 21 %. Oproti tomu počet těch, kteří užívají internet denně, vzrostl ze 43 % na 55 %. S tím kontrastuje informace, že počet obyvatel ČR starších patnácti let, kteří navštěvují knihovny, poklesl mezi lety 2007 a 2013 ze 34 % na 25 % u mužů a ze 46 % na 39 % u žen.

Uvažme tedy internet jako konkurenci knihoven. Před několika lety vyjádřil uživatel *Petr* v jedné, tehdy často citované diskusi<sup>38</sup> tento názor: „*Knihovna, jak ji znáte, je mrtvá záležitost. Od doby vzniku strejdy Gůgla a Wikipedie, knihovna jako taková postrádá smysl ... Pokud by si měla knihovna zanechat tvář, měla by knihy půjčovat pomocí cloud aplikace po netu, tak jak jsme zvyklí si půjčovat filmy.*“ A dále pokračoval: „*Na otázku, jestli chodím do knihovny, odpovídám NE. Mám internet...tedy pramen zábavy, hudby, vědění, rad, filmů atd. až v obýváku. Na co se trmácet do knihovny pro nějaký „blábol“, když mám celej svět doma.*“

<sup>34</sup> TRÁVNÍČEK, Jiří. Překnížkováno: co čteme a kupujeme (2013). Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7491-256-6.

<sup>35</sup> Tamtéž

<sup>36</sup> Tamtéž

<sup>37</sup> TRÁVNÍČEK, Jiří. Překnížkováno: co čteme a kupujeme (2013). Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7491-256-6.

<sup>38</sup> Viz <https://www.latrine.cz/co-by-vas-vratilo-do-knihoven>

Dovolím si připomenout v úvodu zmíněnou prezentaci „*Existují dva druhy knihoven: ty, které se změní, a ty, které zaniknou*“, kterou jsem přednesl pět let před tím, než (mě neznámý) pan Petr zformuloval svůj razantní názor na knihovny. Ano, má pravdu v tom, že pokud se jeho informační potřeby nevyvíjejí těm, které pokrývají běžně dostupné otevřené zdroje, a pokud má solidní úroveň digitální gramotnosti, tak do knihovny k uspokojení těchto potřeb nemusí chodit. Zvládne je naplnit nejen v „obýváku“, ale třeba i při čekání na autobus.

Je ovšem třeba vědět, že:

- Řada informačních zdrojů zatím existuje jen na papíře a dosud nebyla digitalizována. Zatímco kupříkladu v oboru informačních technologií tvoří díky rychlosti vývoje tyto zdroje spíše marginální oblast, v mnohých humanitních a přírodních vědách nikoliv. Více než sto let staré matematické poznatky stále ještě tvoří jádro tohoto vědního oboru.
- Řada informačních zdrojů sice již byla zdigitalizována, ale není dostupná volně. Jedná se zejména o texty článků ve vědeckých časopisech, které jsou dostupné pouze pod nákladnými licencemi (kupříkladu databáze jako EBSCO, PROQUEST a další).
- Řada informačních zdrojů je volně dostupná, ale je obklopena informačním šumem, tedy informačními zdroji obsahujícími zcela protichůdné informace, takže bez netriviálních digitálních kompetencí nelze najít věrohodná fakta.
- Řada informačních zdrojů je volně dostupná všem, kteří mají alespoň základní digitální kompetence. Ovšem nezanedbatelná část veřejnosti nemá ani tyto základní digitální kompetence.

Na všechny tyto problémy je veřejná knihovna adekvátní odpovědí. Musí ovšem být dobře technologicky vybavena, musí mít solidně budované digitální fondy a její pracovníci musejí mít nadstandardní digitální kompetence.

Narůstající technologická závislost společnosti také prohlubuje tzv. „*digital divide*“, tedy propast oddělující od většinové společnosti marginalizovanou populaci, která – z nejrůznějších důvodů – nemá dostatečný přístup ke službám digitální společnosti, což má pro ni čím dál tvrdší dopady. Přírozeným úkolem knihovny je pomáhat těmto lidem digitální propast překročit.

Zároveň ale moderní technologie nabízejí knihovnám příležitost buď k vylepšení stávajících služeb, nebo dokonce k zavádění služeb nových, dříve nemyslitelných.

Příkladem modernizace klasických služeb prostřednictvím moderních informačních technologií bylo zavedení knihovnických systémů pro počítačovou evidenci čtenářů a výpůjček; nákup a katalogizaci knih a další procesy. Většina českých knihoven má tento krok již za sebou, několik málo z nich již využívá i technologii RFID<sup>39</sup>, kterou nahrazují systémy opírající se o čárové kódy. Technologie RFID má v knihovnách mimořádný potenciál úspory málo kvalifikované práce, protože umožňuje zavedení tzv. *selfchecků*, tedy samoobslužných strojů pro vypůjčování a vracení knihovnických jednotek. Překážkou masivního nasazení technologie RFID zůstává její poměrně vysoká cena, zejména pak velká počáteční investice, která by v případě MKP představovala částku zhruba 40 až 50 mil. Kč – odhad vychází z orientačních nabídek z roku 2014, kdy celková částka činila 47 mil. Kč.

---

<sup>39</sup> Radio Frequency Identification



**Obrázek 3 – Vhozový box a třídící linka umožňuje vracet knihy kdykoliv, ve dne i v noci. Vše funguje pomocí technologie RFID. Queens Library, New York, USA. Foto T. Řehák, 2005**

## **2.3 Analýza vnitřního prostředí organizace**

Vnitřní prostředí organizace, tedy její slabé a silné stránky strukturuji do čtyř oblastí, které vycházejí z toho, jak jsou používány ve strategickém řízení metodou Balanced Scorecard:

- Ekonomické ukazatele
- Interní procesy
- Zákazníci
- Lidské zdroje, firemní kultura, učení a růst

### **2.3.1 Ekonomické ukazatele**

#### **2.3.1.1 Prostory pro činnost**

Městská knihovna v Praze jako příspěvková organizace nevlastní žádný nemovitý majetek. Z majetku svého zřizovatele má svěřeny tři objekty (včetně příslušných pozemků):

- Pobočka Korunní 68, Praha 10
- Pobočka Dům čtení – Ruská 192, Praha 10
- Pobočka Petřiny – Mahulenina 31, Praha 6

Ve všech ostatních více než 40 objektech, ve kterých MKP působí, je v nájmu. Z toho 25 objektů jsou veřejnoprávní vlastníci – zpravidla HMP nebo jednotlivé městské části. Zbytek pak tvoří objekty soukromých vlastníků, kde MKP (až na výjimky) platí komerční tržní nájemné.



Pobočky umístěné v soukromých objektech nemají zaručenu dlouhodobou stabilitu, protože komerční pronajímatelé zpravidla nejsou ochotni uzavírat smlouvy na dobu určitou na deset a více let. Investice do takových prostor jsou pak velmi problematické jak z hlediska právního a účetního, tak z hlediska hospodárnosti vynakládaných prostředků. Za vysloveně nepříznivý faktor považují pokračující privatizaci prostor, ve kterých knihovna působí – naposledy Městská část Praha 2 přes naše protesty privatizovala celý dům, ve kterém sídlí pobočka Záhřebská, která se tak najednou ocitla v prostorách soukromého vlastníka. Domnívám se, že veřejné služby by měly působit především ve veřejných prostorách, jak tomu je ve většině „knihovnický vyspělých“ zemích.

Na druhou stranu se v poslední době objevují iniciativy městských částí – zpravidla ve spolupráci s HMP – najít nové objekty ve veřejném vlastnictví, ve kterých by mohla knihovna působit. Takto došlo k přestěhování knihovny na Praze 7 do nově rekonstruovaných třípodlažních prostor v objektu ve vlastnictví MČ na rohu ulic Tusarova a Komunardů, či umístění pobočky Vozovna na Praze 3 do nově rekonstruovaných prostor MČ na adrese Za Žižkovskou vozovnou 18. S Městskou částí Praha 14 jednáme o umístění hloubětínské pobočky do nově budovaného komunitního centra a s Městskou částí Praha 10 jednáme o zřízení nové pobočky v nově zrekonstruovaném bytovém domě v Malešicích. S Městskou částí Praha 4 a zřizovatelem jednáme o velkorysé rekonstrukci prostor bývalé banky na adrese Nuselská 603/94, která má potenciál po mnoha letech vyřešit neutěšenou situaci v poskytování knihovnických služeb na Praze 4 – blíže o tomto tématu v kapitole 3.3.4 - „Banka“ – nová pobočka v Nuslích.

Klíčové je utváření knihoven jako prostoru, který je přímo navržen k tomu, aby bylo komfortní a atraktivní trávit v něm svůj volný čas. V tomto směru se MKP nechává inspirovat především skandinávskými knihovnami a jejich designem. Za posledních deset let došlo k proměně celé řady poboček MKP, které buď prošly zásadní rekonstrukcí, nebo byly přestěhovány do nových, lepších prostor:

- 2006 Dokončena generální rekonstrukce (spolufinancovaná z evropských fondů) pobočky Ládví v Praze 8.
- 2009 Přestěhování dejvické pobočky ze soukromého objektu s komerčním nájemným do nových a podstatně větších prostor v budově nově otevřené Národní technické knihovny. Smlouva mezi MKP a NTK tak naplnila o několik let starší memorandum o spolupráci uzavřené mezi MŠMT ČR a HMP.
- 2010 Znovuotevření knihovny Ruská ve Vršovicích, objekt byl odstrojen až na základní nosný skelet a zcela přebudován. Prostorově významně zvětšená pobočka je koncipována jako „Dům čtení“, tj. svým fondem, odborností i aktivitami je specializována na práci s beletrií, na čtení a na zážitky s ním spojené; cílem je rozvoj čtenářství, čtenářské gramotnosti, zvyšování prestiže a popularity čtení a čtení jako způsobu trávení volného času.  
  
Znovuotevření rekonstruované pobočky Stodůlky, rekonstrukci platila (s podporou evropských fondů) MČ Praha 13.
- 2011 Znovu otevřena knihovna Dědina v třiapůlkrát větších prostorách, než byly ty původní. Pobočka měla být zrušena z ekonomických důvodů poté, co MČ Praha 6 prodala objekt Delta

soukromému vlastníku a ten knihovně vypověděl smlouvu. Tlak veřejnosti ale vyvolal politické rozhodnutí o nutnosti pobočku zachovat.

2014 Otevřena nová (nahradila dvě dosavadní menší pobočky Ortenovo nám. a Letná) velká pobočka Sedmička v rekonstruovaném obecním objektu v Holešovicích. Na rekonstrukci se podstatně podílela Městská část Praha 7.

Pobočka Hradčany se přestěhovala do nových prostor ve stejném objektu, rekonstrukci hradila MČ Praha 1, která hradí i provoz této pobočky.

Obnovení provozu pobočky Lužiny, ve zcela nových prostorách v generálně přebudovaném objektu Obchodního centra Lužiny.

2015 Otevřena nová pobočka Vozovna na Pražačce vybudovaná pro MKP Městskou částí Praha 3. Nahradila nedalekou pobočku Chmelnice, kde knihovna dostala od komerčního vlastníka výpověď.

Mimo těchto zásadních stavebních akcí procházejí pobočky MKP periodickou obměnou interiéru (tzv. revitalizací), která bývá spojena i s částečnými stavebními úpravami. V posledních třech letech byly takto revitalizovány pobočky Chodov, Bohnice, Ládví a Korunní.

Nejdůležitějším objektem je pro MKP samozřejmě Ústřední knihovna na Mariánském náměstí 1. Ta v roce 1998 prošla zásadní rekonstrukcí, díky které může plnit funkci moderní veřejné knihovny na slušné úrovni. Řada omezení ale zůstává – největším je celková plocha prostor využitelných pro veřejné služby, která je hluboko pod průměrem centrálních knihoven ve srovnatelných evropských metropolích. Přitom část stávajících veřejných prostor není bezbariérově přístupná. Rovněž interiér knihovny už po 18 letech potřebuje výraznou obměnu.

Největší rozvojový potenciál pak má objekt pobočky Petřiny, respektive pozemek tohoto objektu. Ve stádiu územního rozhodnutí je stavba nového objektu moderní veřejné knihovny pro 21. století. Součástí objektu se stane i nové pracoviště centrální akvizice, které alespoň částečně uvolní prostory na Mariánském náměstí.

### **2.3.1.2 Finance a hospodaření**

Poměrně tvrdá úsporná opatření, zejména v letech 2008 a 2011 – 2013, vedla k nárůstu vnitřního dluhu. Pravděpodobně nejvýrazněji se tento dluh projevil na stavu knihovních fondů.

Úsporná opatření totiž zpravidla byla inzerována s minimálním předstihem, často až na samém konci roku. Vzhledem k tomu, že naprostou většinu nákladů MKP tvoří náklady buď mandatorní (nájem za prostory na dobu určitou několika let) nebo s poměrně velkým reakčním časem (osobní náklady), je fakticky jedinou rychlou úsporou v takové chvíli zastavení nákupu knih. Což je položka, která se na službách knihovny v krátkodobém horizontu sice projeví, ale její dopad není v první chvíli hrozivý – chybí sice novinky, ale na celkovém objemu dostupného fondu v knihovnách čtenáři nic nepoznají.

Zásadním problémem je ovšem vnitřní dluh – nenakoupené tituly už zpravidla není možné doplnit za rok či dva, kdy se financování zlepší a v knihovních fondech zůstává „díra“ často i desítky let.

Odhad populace obsluhované Městskou knihovnou v Praze je alespoň 980 tis. obyvatel – jedná se o souhrn populace těch městských částí, kde jsou umístěny pobočky MKP<sup>40</sup>, přičemž Praha 2 a Praha 12 jsou započítány jen 50 %, protože tyto MČ provozují každá vedle poboček MKP ještě svoji vlastní veřejnou knihovnu. Podle metodického pokynu MK ČR<sup>41</sup> by měla být na nákup knihovního fondu ročně vynaložena částka v rozmezí 30 – 45 Kč na jednoho obyvatele obce. Na populaci přímo obsluhovanou MKP to tedy představuje nejméně 29,4 mil. Kč. Přitom ale roční průměr částky na akvizici knih, časopisů, novin, databází a dalších druhů dokumentů v posledních pěti letech je pouze 19,2 mil Kč. Navýšení rozpočtu akvizice alespoň na minimální částku stanovenou výše uvedeným metodickým pokynem ovšem není v rozpočtových možnostech MKP.

Městská knihovna v Praze je z hlediska výše příspěvku zřizovatele největší organizací pražské kultury. Výše tohoto příspěvku činí za posledních patnáct let zhruba 237 milionů korun, což představuje skutečně významnou veřejnou investici. I z tohoto důvodu je nezpochybnitelným úkolem managementu knihovny zaručit, aby tyto prostředky byly vynakládány efektivně.

Netriviální metodologický problém ovšem představuje, jak tuto efektivnost sledovat a kontrolovat. Prostřednictvím různých kontrolních činností určených kupříkladu Zákonem o finanční kontrole<sup>42</sup> je možné identifikovat nevhodné vynakládání prostředků. Prostřednictvím procesních auditů pak je zase možné identifikovat jalový výkon – tedy činnosti, které neslouží k naplňování poslání a účelu organizace tak, jak byl popsán v minulé části.

Zdůrazňuji, že všechny veřejnoprávní kontroly v MKP provedené za posledních deset let neshledaly žádná významná pochybení v hospodaření a často neshledaly žádná, ani formální pochybení. To lze přičíst zejména skutečnosti, že většina zaměstnanců MKP na klíčových ekonomických pozicích jsou zkušení pracovníci s dlouholetou praxí v oboru. Je také zřejmé, že klíčové procesy jsou nastaveny správně a zajišťují náležité nakládání s prostředky daňových poplatníků. Rovněž vnitřní audit, který v MKP provádí odborný pracovník na plný úvazek, neshledal ve stejném období žádné zásadní pochybení; dílčí nálezy jsou promptně řešeny. Za zmínku stojí uplatňovaná personální zásada, že za neúmyslné chyby odhalené vnitřním auditem není nikdo pracovníčně postihován a tudíž pracovníci MKP přistupují k vnitřnímu auditu vstřícně s vědomím, že je pomáhá chránit před případnými chybami.

Personální a organizační audit MKP, který se z rozhodnutí Rady HMP uskutečnil v roce 2008, mimo jiné konstatoval, že MKP poskytuje „*knihovnické a informační služby vysoké kvality schopné konkurovat ostatním knihovnám s krajskou působností a srovnatelné kvality s některými zahraničními knihovnami*“; Závěr auditorské firmy BNV Consulting pak konstatoval, že podstatných úspor v činnosti MKP lze dosáhnout jedině výraznou redukcí sítě provozovaných poboček<sup>43</sup>.

Jakkoliv byl tento návrh politicky odmítnut, otevřel debatu o měření efektivnosti činností knihoven na úrovni strategických rozhodnutí. Jak jsem již řekl, první etapou cesty k efektivnosti je hospodárné

<sup>40</sup> Viz např.: [https://www.czso.cz/documents/11236/37543548/CR\\_L3\\_MC.xlsx/aeaf6933-f9cd-44d5-8319-907cbeedfd2?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11236/37543548/CR_L3_MC.xlsx/aeaf6933-f9cd-44d5-8319-907cbeedfd2?version=1.1)

<sup>41</sup> Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky, viz např.: [http://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK\\_standard\\_VKIS\\_2011.pdf](http://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS_2011.pdf), případně [http://ipk.nkp.cz/docs/bench/Standard\\_pro\\_dobrou.pdf](http://ipk.nkp.cz/docs/bench/Standard_pro_dobrou.pdf)

<sup>42</sup> Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), viz např.: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>

<sup>43</sup> Podrobněji viz dále

vynakládání prostředků na určené činnosti. Po dosažení a při udržení tohoto stavu lze dojít vyšší efektivity již jen diskusí o struktuře těchto činností a prozíravou implementací změn. Nebo jinak řečeno: rozhodnutím, které služby knihovny mají být podporovány na úkor jiných, protože jsou z dlouhodobého hlediska efektivnější než jiné, tedy přinášejí vyšší míru společenského benefitu při srovnatelných společenských nákladech.

Zde situaci vážně komplikuje nedostatek objektivních výkonových kritérií. To je obecný problém celého neziskového sektoru – jak měřit efektivitu prováděných procesů? Jak rozhodnout, která služba je perspektivní a která ne? Veřejné knihovny dodnes používají jako základní statistické údaje počet výpůjček, čtenářů či jejich návštěv; případně nějaký agregát těchto čísel. S těmito údaji se zapojují do benchmarkingových porovnání. Ta ovšem poskytují pouze vodítko „jak to dělat lépe“. Inspirací od úspěšných knihoven lze získat i podněty „co dělat z toho, co ještě neděláme“. Žádná z těchto metod ale neodpovídá na otázku, „co přestat dělat“, případně „co začít dělat“, přestože to nedělají druzí. Nemůže tedy být východiskem pro – často potřebný – redesign služeb.

Součástí výše zmíněné *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 včetně internetizace knihoven* byla i Priorita 17: *Zpracovat metodiku ekonomických výzkumů návratnosti investic v knihovnách s cílem formulovaným takto: Knihovny, jejich provozovatelé i veřejná správa mají k dispozici nástroje pro hodnocení přínosu VKIS<sup>44</sup> občanům i pro měření výkonu a činnosti knihoven.*

Zpravodajem ÚKR<sup>45</sup> pro tuto prioritu jsem byl jmenován na základě toho, že již v době zpracovávání Koncepce jsem se touto otázkou intenzivně teoreticky zabýval. Formulace priority 17 se pak stala bezprostředním impulsem k dohodě mezi Městskou knihovnou v Praze a Fakultou ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, na jejímž základě vznikl interdisciplinární tým pod společným vedením mým a Doc. Jana Stejskala z FES UP. Projekt byl v letech 2011 - 2013 přihlášen do dotačního programu VISK<sup>46</sup> vyhlašovaného Ministerstvem kultury ČR, čímž se podařilo zajistit 70 % z potřebných prostředků na plánovaný výzkum, který pak skutečně proběhl a skončil v roce 2013 publikováním výsledků.

V rámci projektu byl uskutečněn a vyhodnocen rozsáhlý výzkum mezi čtenáři Městské knihovny v Praze, který si kladl za cíl zmapovat, jak využívají služby knihovny a jak si je cení. Byl získán mimořádně mohutný datový soubor odpovědí čtenářů: soubor otázek, na který odpovědělo přes 2000 respondentů, obsahoval 55 otázek<sup>47</sup>.

Výsledky výzkumu byly rozebrány v odborné monografii<sup>48</sup>. Je především výsledkem práce ekonomů, která poskytla celému výzkumu fundament, o který bylo možno se lege artis opřít. Monografie zkoumá teoretická východiska problematiky, popisuje možné metody řešení, obhájí zvolený postup a shrnuje a interpretuje výsledky výzkumu. Ve světle poznatků současné ekonomické vědy přesvědčivě obhájí jak použití kontingentního oceňování, tak některých dalších postupů (kupř.

---

<sup>44</sup> Veřejné knihovnické a informační služby

<sup>45</sup> Ústřední knihovnická rada, poradní orgán ministra kultury ČR – viz např.: <http://ukr.knihovna.cz/>

<sup>46</sup> Veřejné informační služby knihoven, viz např.: <http://visk.nkp.cz/>

<sup>47</sup> Pro kontrolu byly hlavní výsledky tohoto průzkumu verifikovány obdobnými průzkumy mezi čtenáři tří dalších knihoven: Tábor (odpovědělo 387 respondentů), Kutná Hora (78) a Uherské Hradiště (894). Tyto dodatečné průzkumy potvrdily konzistenci a reprezentativnost hlavního získaného vzorku dat.

<sup>48</sup> STEJSKAL, Jan a kol. *Měření hodnoty veřejných služeb: (na příkladu veřejných knihoven)*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 206 s. ISBN 978-80-7478-412-5

hledání tržního substitutu). Výzkum se ale stal také východiskem pro příručku<sup>49</sup>, která je určena široké odborné (knihovnické) veřejnosti a měla by umožnit zájemcům o dotčenou problematiku provést měření ekonomické efektivity své knihovny. Pracuje s daty z průzkumů a nabízí je odborné veřejnosti jako východisko pro vlastní výpočty.

Městská knihovna v Praze byla samozřejmě první českou knihovnou, na které byla metodika uplatněna. Celková hodnota fyzických služeb MKP, tedy takových, které jsou spojeny s fyzickou návštěvou knihovny, představovala v roce 2012 ekvivalent finanční částky ve výši zhruba 1 361 000 000 Kč. Pokud tuto hodnotu porovnáme s celkovou výší příspěvku zřizovatele, který činil 220 305 127 Kč, můžeme zformulovat závěr, že návratnost veřejných prostředků<sup>50</sup> vložených do činnosti knihovny v tomto roce přesahovala 500 %, což je velmi působivý výsledek svědčící o tom, že knihovna se daňovým poplatníkům skutečně vyplatí.

Zásadní nezodpovězenou otázkou ovšem zůstává: „To je pěkné, že knihovna jako celek je efektivní. Jsou však efektivní její jednotlivé služby?“ S případně doplňující otázkou: „A které služby budou efektivní za 3, 5, 10 let?“ Na toto bohužel dnes neumíme dobře odpovědět. Potřebná metodika pro porovnání jednotlivých služeb mezi sebou zatím není u nás ani kdekoliv ve světě k dispozici. Na jejím vývoji v současné době pracujeme, celý projekt s dotační podporou MK ČR dále pokračuje.

Na druhou stranu je zřejmé, že pět let práce na projektu měření ekonomické efektivity knihovny, do kterého se zapojila (mimo jiných) většina členů grémia ředitele MKP, výrazně poznamenalo vnitřní kulturu organizace. Návyk odhadovat a poměřovat u každé věci její přínosy a náklady (včetně nákladů nepřímých a skrytých) se projevil v péči o efektivnost všech procesů. Úvahy o nových službách knihovny tak vždy doprovází napůl žertem, napůl vážně vyslovené otázky: „A co na to daňový poplatník?“ či „Dělal bys to takhle za svoje vlastní peníze?“.

Konkrétním příkladem tohoto myšlení se stala otázka pohybu knihovního fondu. Z reakcí čtenářů jsme věděli, že řada z nich by velmi uvítala, kdyby nemuseli knížky vracet na stejné pobočce, kde si je vypůjčili. Říkali, že jim nevdají dojet si pro exemplář titulu, který potřebují, na jinou pobočku, než kam obvykle chodí. Ale vadilo jim, že tam musejí znovu, aby knížku na stejné pracoviště i vrátili. Tyto signály potvrdily i výsledky průzkumů, které MKP prováděla mezi svými čtenáři v roce 2009<sup>51</sup>. Možnost vrátit knihu jinde, než byla půjčena, tedy klíčový bod nového pohledu na knihovní fond v pobočkové síti, uvítalo 66 % respondentů. To bylo hlavním, i když ne jediným důvodem, proč se knihovna rozhodla projekt realizovat co nejdříve po dokončení automatizace celé své knihovní sítě v září 2009. Hned v r. 2009 proběhly dvě kola pilotního projektu. Od července bylo možno knihovní jednotky půjčené kdekoli vracet i v Ústřední knihovně. Odezva byla i v letních méně frekventovaných měsících obrovská. Od 10. září službu čtenářům nabídla i nově otevřená dejvická pobočka. Ač původní záměry předpokládaly jen postupné připojování dalších poboček do systému, masivní

---

<sup>49</sup> ŘEHÁK, Tomáš a kol. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. Vyd. 1. Praha: Wolter Kluwer ČR, 2013, 103 s. ISBN 978-807-4784-132.

<sup>50</sup> Běžně označovaná jako ROI, tedy Return-on-investment

<sup>51</sup> Jeden se týkal aktivních čtenářů MKP a druhý byl zaměřen na odcházející čtenáře, tedy těch, kteří sice měli platný čtenářský průkaz, ale delší dobu si již nepůjčovali a bylo u nich možno tedy předpokládat, že přestanou být i registrovanými čtenáři a dál nebudou služeb knihovny využívat. Výsledky těchto výzkumů prezentované koncem r. 2009 a na začátku r. 2010 se staly podnětem k detailní analýze statistických dat MKP o registrovaných čtenářích.

uživatelská odezva vedla k radikálnímu, ale jak se ukázalo k rozumnému rozhodnutí novou službu bez dalších mezíetap rozšířit na celou knihovní síť MKP. V rámci Odboru knihovních fondů MKP bylo urychleně zřízeno redistribuční pracoviště, služba byla zajištěna i softwarově (provizorní algoritmy redistribuce) a 2. prosince 2009 spuštěna, i když prognózy jejího rozsahu byly v podstatě spíše intuitivní. Očekávaná velká dynamika se potvrdila, nápor na redistribuční pracoviště byl značný, ale přeskupením činností a dalšími opatřeními se podařilo zajistit, aby nová agenda (pracovně v MKP nazývaná „vracení všude“ nebo též „všudevracení“) probíhala v potřebných termínech a v potřebné kvalitě.

Složitá situace nastala logicky ve vnitropodnikové dopravě, tj. především ve svozu a rozvozu vrácených knih. Počet nutných jízd se znásobil a bylo jasné, že jen s využitím stávajícího personálního potenciálu, prostředků na nákup pohonných hmot a stávajícího vozového parku není možné projekt (stále ještě jenom pilotní) změnit na trvalou službu knihovny. Proto Rada hlavního města Prahy vzala v potaz její odezvu mezi Pražany a rozhodla o účelové dotaci, která umožnila potřebnou redistribuci knihovního fondu z „všudevracení“ zajistit dodavatelsky<sup>52</sup>.

Rostoucí podíl knih vrácených jinde než v „mateřské“ pobočce (ze startovních 8 % v prosinci 2009 na dnešních 23 %) by znamenal i výrazně rostoucí náklady na jejich redistribuci. Toho jsme si byli vědomi a dynamika rozvoje nové služby akcelerovala naše záměry původně zamýšlené až do dalších let. Znovu byly zváženy původní „odvážnější“ varianty projektu a bylo rozhodnuto postupně (ve třech etapách) použít variantu tzv. „těkavého knihovního fondu“. Ta spočívá v tom, že vrácené knihy v zásadě zůstávají tam, kde byly vráceny, pohybují se v celé knihovní síti MKP především prostřednictvím výpůjček čtenářů a redistribují se pouze tehdy, když dochází k výrazným disproporcím v dislokaci knihovního fondu v síti poboček. Díky tomu se jednak podařilo výrazně snížit objemy redistribuovaného, tj. přepravovaného knihovního fondu, jednak dospět k dynamickému a do jisté míry samoregulačnímu rozložení knihovního fondu v knihovní síti ovlivněnému uživatelským zájmem čtenářů knihovny, to vše samozřejmě při zachování nutných regulačních nástrojů potřebných pro cílené ovlivňování naší nabídky fondu i služeb. Významně se tím zlepšil fond malých poboček, na které se v akvizici mnoha titulů žádný exemplář nedostal, prostřednictvím „vracení všude“ ale dorazil dříve nebo později i tam.

Ekonomickou návratnost této služby můžeme alespoň hrubě odhadnout. Jestliže se dnes „jinde“ vrátí přes milion výpůjček ročně a budeme-li počítat každé takové vrácení jako úsporu 15 minut pro čtenáře (což je velmi konzervativní odhad), ušetřili jsme zavedením této služby Pražanům zhruba 250 000 hodin času. Jestliže tento objem vynásobíme průměrnou mzdou v hl. m. Praze v roce 2015, která činila 33 852 Kč<sup>53</sup>, dostáváme celkový společenský benefit zhruba ve výši 8,5 mil. Kč. Skutečné náklady MKP na tuto službu ale představují zhruba 1,5 mil. Kč. Můžeme tedy říci, že za každou tisícikorunu z veřejných rozpočtů, kterou do této služby Praha vložila, poskytla svým občanům službu ve výši více než 5 500 Kč.

---

<sup>52</sup> Viz např.:

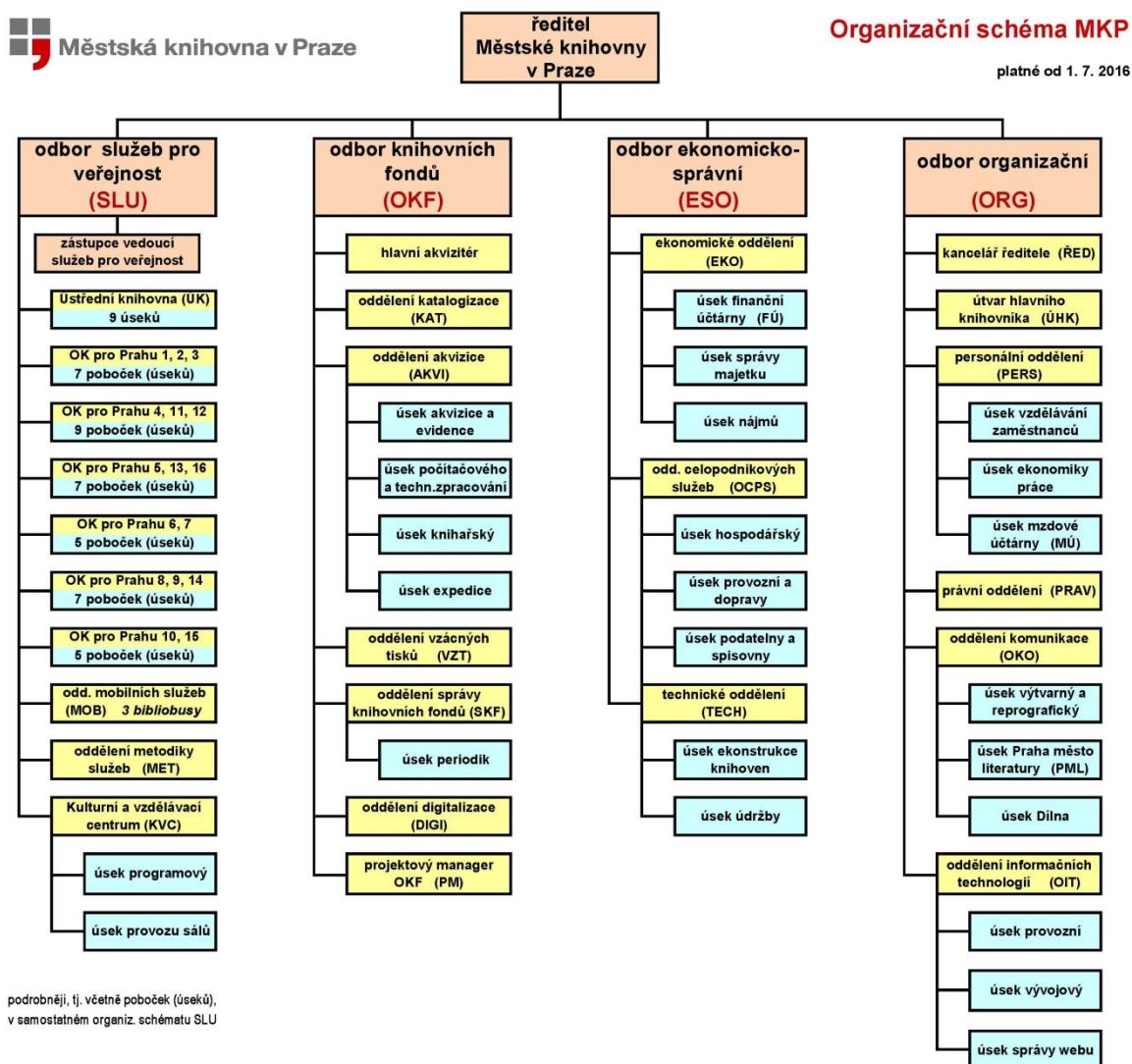
[http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/magistrat/tiskovy\\_servis/tiskove\\_zpravy/mesto\\_sve\\_knihovne\\_na\\_novo\\_u\\_sluzbu.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/tiskovy_servis/tiskove_zpravy/mesto_sve_knihovne_na_novo_u_sluzbu.html)

<sup>53</sup> Viz např.: <https://www.czso.cz/csu/xa/mzdy-xa>



## 2.3.2 Interní procesy

Městská knihovna v Praze je dnes stabilizovanou institucí. Její organizační struktura byla postupně modifikována tak, aby vyhovovala současným úkolům i výhledu na následující období. To ovšem neznamená, že nelze očekávat další změny. Jsem přesvědčen, že organizační struktura se musí flexibilně přizpůsobovat úkolům knihovny. Na druhou stranu je třeba změny provádět uměřeně a jen tehdy, jestliže opravdu přinesou pozitivní efekt.

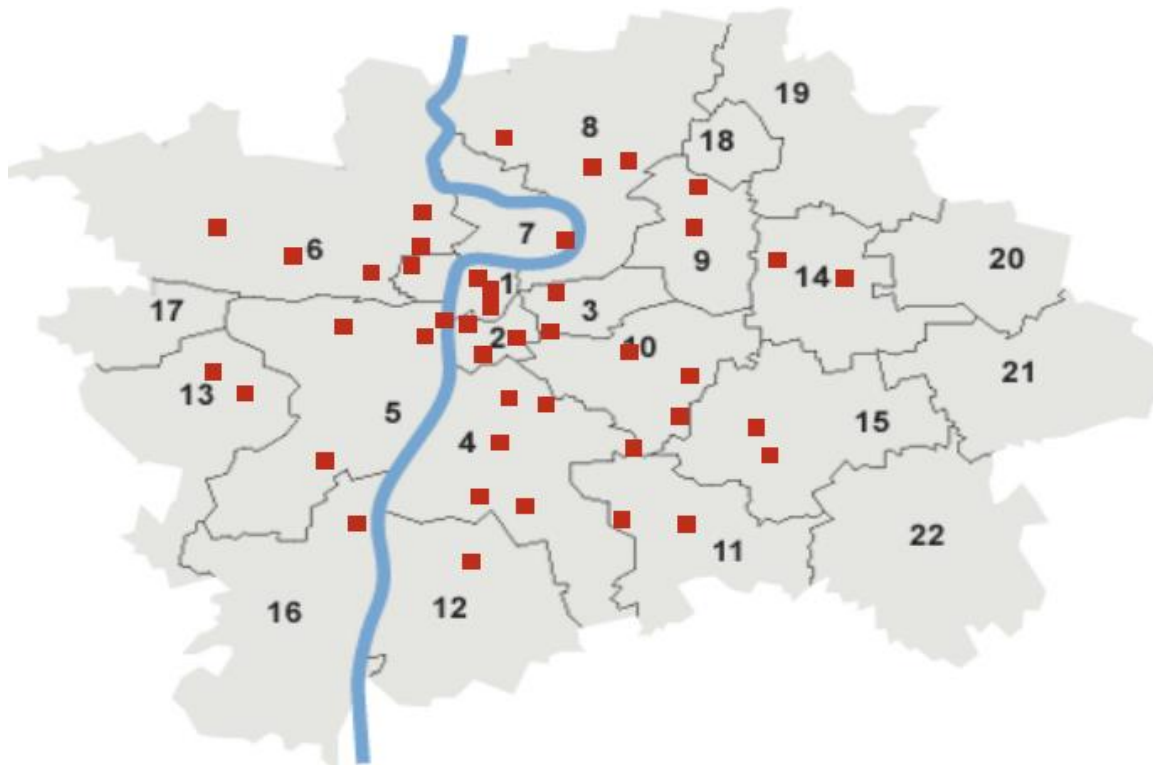


Obrázek 4 - Organizační schéma MKP

Knihovna je rozdělena na čtyři odbory, v jejichž čele stojí ředitel (Organizační odbor) či jeho náměstci (odbory: služeb, správy fondů a ekonomicko-správní). Odbory se dále dělí na oddělení (případně obvodní knihovny), ta pak na úseky (případně pobočky). Organizační struktura je tedy čtyřstupňová, což odpovídá velikosti instituce (cca 490 fyzických zaměstnanců) a působení na celém území hlavního města (celkem ve 47 lokalitách).

Základem činnosti knihovny je Odbor služeb, má proto i největší počet pracovníků. Tvoří jej Ústřední knihovna, 6 obvodních knihoven se svými pobočkami (tj. úseky), Oddělení mobilních služeb, Kulturní a vzdělávací centrum a Oddělení metodiky služeb.

Obvodní knihovny jsou regionálními organizačními články knihovní sítě MKP. Každá z nich řídí několik poboček ve dvou až třech městských částech. Poboček je v současné době celkem 40 a tato síť je doplněna ještě stanicemi pojízdné knihovny, tj. místy, kam pravidelně zajíždí jeden ze tří bibliobusů MKP (speciální autobus opatřený knihovnickým vybavením a výběrem z knižního fondu). Do budoucna zvažujeme redukci počtu obvodů, tedy jejich územní restrukturalizaci.



Obrázek 5 - Rozložení poboček MKP na území HMP

Odbor organizační vykonává personální a právní agendu, vnější a zahraniční vztahy; stará se o informační technologie. Jeho součástí je i kancelář ředitele a útvar hlavního knihovníka MKP.

Odbor knihovních fondů provádí akvizici, zpracování, správu a digitalizaci knihovního fondu, ve specializovaném oddělení také pečuje o vzácné tisky, o jejich uchovávání a restaurování.

Odbor ekonomicko-správní vykonává agendy ekonomické, rozpočtové, správu majetku, stará se o údržbu, o zásobování, o vnitropodnikovou dopravu, o doplňkové služby (šatny, vrátnice, podatelna apod.), o rekonstrukce a revitalizace knihoven a také o BOZP.

Základní pravidla vnitřního fungování organizace nastavuje organizační řád. Ten jednak popisuje výše uvedenou organizační strukturu, jednak definuje vlastnosti klíčových procesů. Organizační řád MKP byl před časem zcela přepracován. Jednak v závislosti na změnách právního prostředí, jednak v reakci na výzkum mezi zaměstnanci, který pro nás provedla v letech 2012-2013 společnost SOCIORES a který odhalil několik zajímavých fenoménů:

- *Zaměstnanci jsou spíše spokojeni, přes dílčí silnou nespokojenost s některými konkrétními aspekty či změnami. Pokud bychom MKP známkovali, pak by průměrné hodnocení na pětistupňové škále bylo 2,17; medián je 2.*



- *Spokojenost panuje se vztahy s nejbližšími kolegy (84 %) a zejména s přímým nadřízeným (dokonce 92 %). O poznání méně (62%) jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy s ostatními zaměstnanci.*
- *Největší nespokojenost je s platem (58%), řádově jinde jsou až zaměstnanecké výhody s 37% nespokojených*

Relativně vysoká celková spokojenost nás mile překvapila, zvláště když vezmeme do úvahy, že výzkum proběhl v období poměrně tvrdých ekonomických úspor, kdy byly snižovány stavy jednotlivých útvarů a ti, kteří zůstali, byli postaveni před perspektivu „budete pracovat více a za stejné peníze“ (příčemž řada lidí se obávala, že ve skutečnosti to bude za méně peněz).

Naopak nás nepřekvapilo, že jsou zaměstnanci kritičtí ke směřování a vedení MKP – to je v případě nepopulárních změn takřka nevyhnutelné. Nicméně i řada konkrétně formulovaných výhrad ukázala, že komunikace mezi vrcholovým vedením knihovny (které reprezentují především já) a řadovými zaměstnanci má značné rezervy. Oproti tomu ale agenturu překvapila vysoká účast v průzkumu – konstatovala, že *taková v organizacích s lhostejnými, nezúčastněnými, cynickými a apatickými zaměstnanci není a že zaměstnanci MKP jsou loajální a mají knihovnu rádi, záleží jim na ní.*

Analýzou výsledků výzkumu a v řadě debat se samotnými zaměstnanci jsme dospěli k rozhodnutí podstatně důsledněji uplatňovat princip subsidiarity, tedy přijímat rozhodnutí na co nejnížší úrovni řízení. Organizační řád byl přepracován tak, aby významně posílil pravomoci nejnižších vedoucích, tedy vedoucích poboček a jednotlivých úseků.

Významnou kapitolou v oblasti vnitřních procesů samozřejmě představují informační technologie, které jsou dnes fakticky všudypřítomné. Zaměstnanců, kteří je nepoužívají denně, je naprosté minimum.

Nejvýznamnějším informačním systémem, který v knihovně provozujeme, je knihovnický systém Koniáš, který je již dvacet let – od samého počátku – vyvíjen v MKP. Toto kontroverzní rozhodnutí přijala tehdejší ředitelka Mgr. Anna Bimková na moje doporučení. Jako *Samostatný expert pro automatizaci knihovnických agend* – což bylo mé původní zařazení od roku 1992 – jsem původně předpokládal, že knihovna koupí nějaký vyspělý systém od komerčního dodavatele. Jenže po řadě měsíců rešerší, zkoumání a vyjednávání s potenciálními dodavateli se ukázalo, že neexistuje systém, který by splnil alespoň naše hlavní požadavky. Systémy schopné zajistit logistiku fyzického fondu v knihovně naší velikosti samozřejmě existovaly v zahraničí. Ale jejich dodavatelé se nechystali – a ostatně nikdy ani později nepronikli – na český trh. A nasazení systému, který by nezvládal českou abecedu a neměl české rozhraní, nepřicházelo ve veřejné knihovně v úvahu. MKP v té chvíli – a ostatně i mnohokrát později – narazila na to, že je svého druhu jediná a že žádná srovnatelná knihovna v ČR neexistuje. Na českém trhu tehdy byly buď systémy, které cílily na řádově menší knihovny, nebo systémy pro akademické knihovny.

Rozhodnutí vyvíjet vlastní systém je již dvacet let vždy znovu a znovu zvažováno – vždy při diskusi o strategii knihovny a často i v mezidobí v souvislosti s jinými významnými změnami. Zatím vždy nakonec padlo rozhodnutí ve vývoji pokračovat. V tuto chvíli jsou na trhu systémy, které by pravděpodobně zvládly objemy fondu a transakcí nad ním, které MKP provozuje. Koniáš má ale dnes implementovanou sofistikovanou podporu řady speciálních procesů, které jiné knihovny neprovozují a implementace obdobné podpory do komerčního systému by společně s náklady na přechod na

nový systém představovala mimořádnou finanční a provozní zátěž. Přitom by se z dlouhodobého hlediska nejednalo o výraznou provozní úsporu – náklady na vlastní vývoj systému nepřekračují odhadované náklady na provoz komerčního systému.

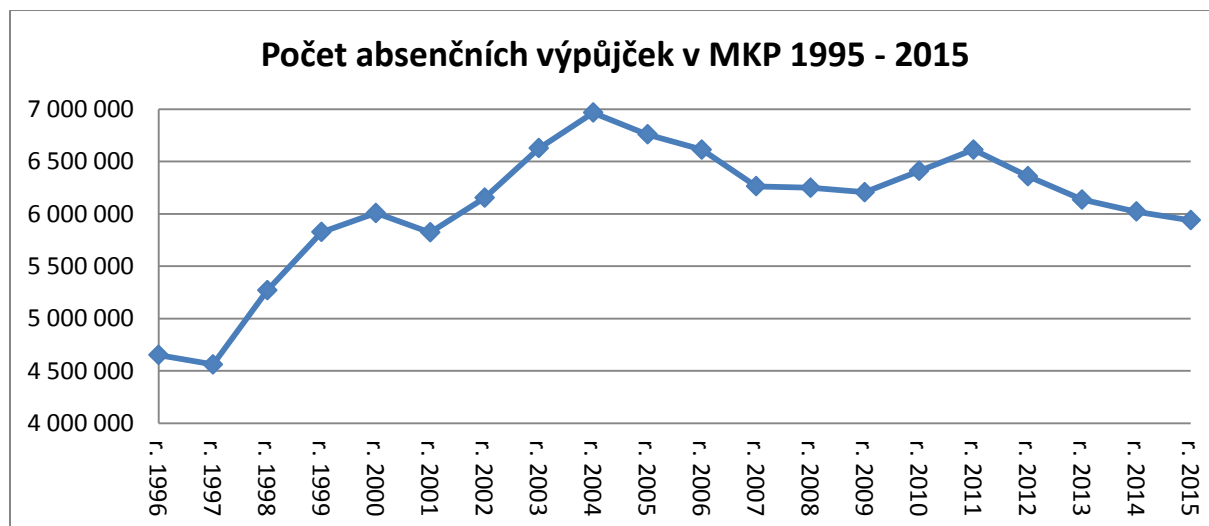
Výhodu nasazení komerčního systému lze spatřovat v zajištění dlouhodobé kontinuity vývoje. V MKP se na vývoji podílí zhruba tři až pět programátorských úvazků (v různých etapách se to liší), klíčová je přitom postava šéfprogramátora, který je u vývoje systému od jeho úplného počátku. To samozřejmě představuje určitá rizika. Vývoj komerčních systémů nabízí o něco větší míru jistoty, alespoň u větších firem. Takových ovšem v ČR mezi firmami vyvíjející knihovnické systémy mnoho není.

Hlavním argumentem pro další vlastní vývoj tedy zůstává „na míru“ tvořená podpora pro knihovnické procesy v MKP a velmi rychlá odezva (ve srovnání s dodavatelským řešením) na aktuální požadavky provozu.

Za zmínku možná stojí to, jak náš systém přišel ke svému jménu. Původně to byl vtíp – říkali jsme v polovině devadesátých let tomu balíku počítačových programů „Koniáš“, protože řada knihovníků v něm viděla ohrožení své práce skoro tak hrozné, jak známého jezuitu zpodobnil Alois Jirásek. Bylo to období, kdy počítače „vtrhly“ do knihoven a nahradily tradiční pracovní nástroje. Pro řadu knihovníků skutečně představovaly šok a byly i případy – a dodnes mě to mrzí – že kolegové raději změnili zaměstnání, než aby se s počítačem učili zacházet. Jméno nakonec systému zůstalo, protože žádný jiný návrh se neujal, a Koniáš v MKP slouží dodnes.

### 2.3.3 Zákazníci a služby

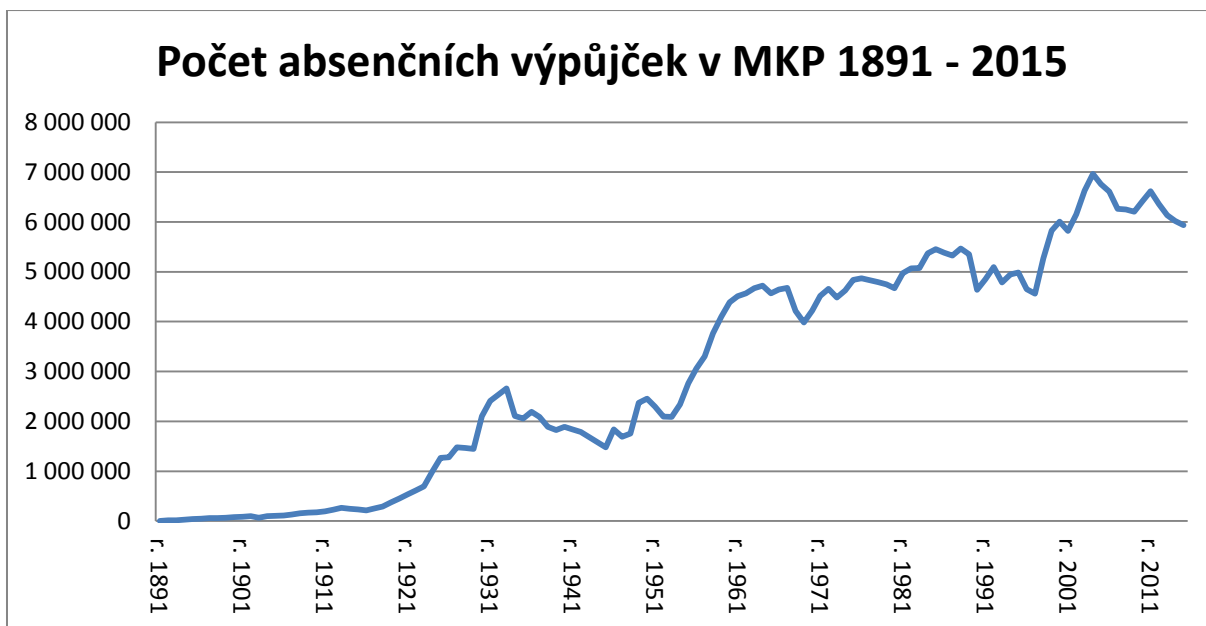
V úvodu celého materiálu jsem poukázal na to, že zlomovým rokem se jeví rok 2004, ve kterém si čtenáři z MKP odnesli domů nejvíce knihovních jednotek (tedy knih, časopisů, CD, obrazů a dalších materiálů) v historii. Počty výpůjček za posledních dvacet let vidíme na následujícím grafu<sup>54</sup>:



Počet výpůjček samozřejmě nestoupal a neklesal plynule, v grafu jsou vidět výkyvy reflektující nejrůznější vlivy. Mezi nejpodstatnější patří rekonstrukce ústřední knihovny na Mariánském náměstí a velkých poboček: ÚK 1995 – 1998 a znovu po povodních v roce 2002, pobočka Ruská – Dům čtení 2007 – 2010, Lužiny 2012 – 2014. Pokud se podíváme na vývoj počtu výpůjček z dlouhodobé

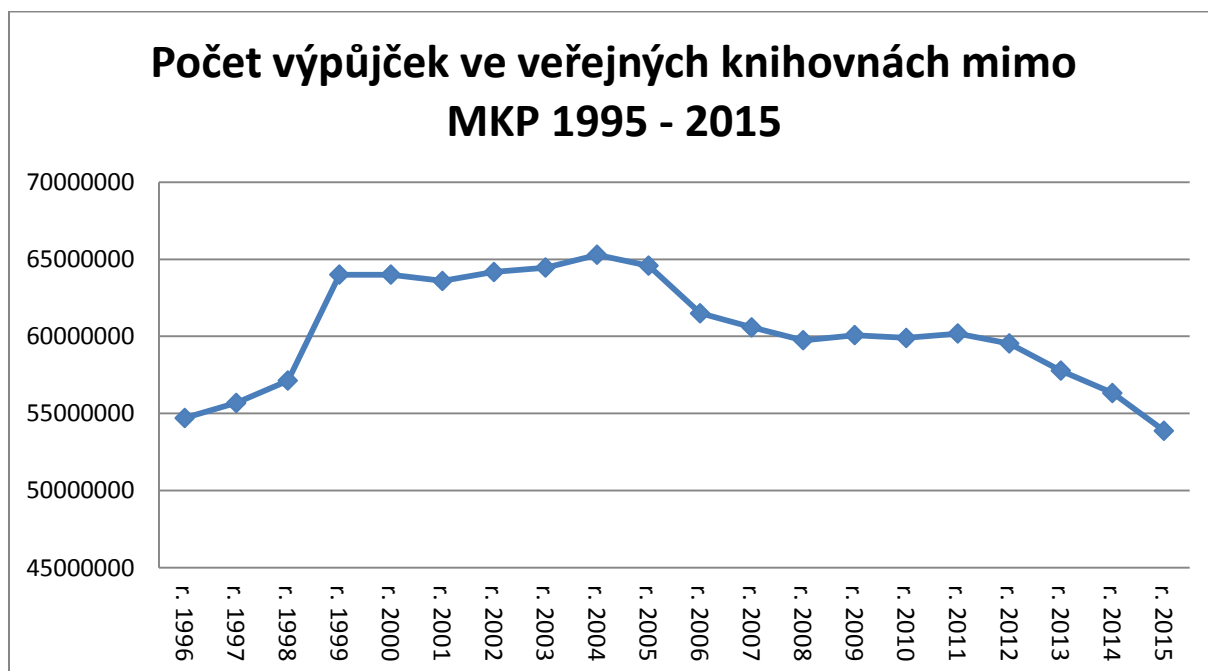
<sup>54</sup> Zdrojem jsou statistická data z knihovního systému *Koniáš*

perspektivy (tedy od jejího založení v roce 1891), jak ji ukazuje následující graf, nevypadají na první pohled výkyvy po roce 2004 nijak dramaticky:

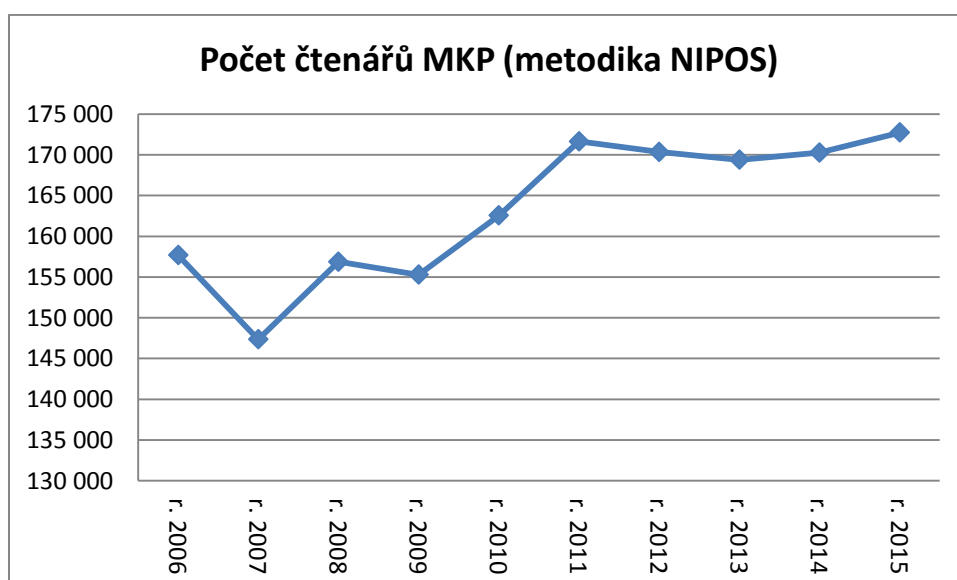


Obrázek 6 - Děti čtete: akce konaná ve spolupráci s nakladatelstvím Meander. Foto I. Šormová, 2014

Přesto existuje řada důvodů domnívat se, že počet výpůjček z roku 2004 již nebude nikdy překonán. Hlavním důvodem je samozřejmě vývoj informačních technologií a změny ve společnosti popsané v kapitole o analýze vnějšího prostředí. Těto hypotéze také výrazně nasvědčuje graf vývoje počtu výpůjček v ostatních českých knihovnách, tedy bez započítání výpůjček v MKP<sup>55</sup>:



Pokles počtu výpůjček ovšem v žádném případě neznamená, že by knihovna přestávala být pro své čtenáře relevantní a užitečnou institucí. Počet registrovaných čtenářů v posledních deseti letech v zásadě roste, jak ukazuje následující graf:



<sup>55</sup> Zdrojovými daty pro statistiku byla vlastní data MKP a statistika NIPOS – viz.: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>

Graf zachycuje počet čtenářů, kteří měli platný průkaz vždy k 31. prosinci daného roku – takto se vypočítávají čtenáři podle metodiky NIPOS<sup>56</sup>.

Data do roku 2008 včetně jsou ovšem s daty současnými těžko porovnatelná, neboť až do roku 2008 měla knihovna tzv. „neautomatizované pobočky“, tedy takové, kde výpůjční protokol a evidence čtenářů nebyly vedeny prostřednictvím výpočetní techniky. Každá neautomatizovaná pobočka měla svoji vlastní evidenci, pokud tedy čtenář navštěvoval poboček několik, byl evidován několikrát. V neautomatizovaných pobočkách byli čtenáři registrováni vždy na kalendářní rok, tedy každý čtenář, který v daném roce služby knihovny využíval, měl průkaz platný k 31. 12. Dnes má knihovna jednu centrální evidenci čtenářů, čtenář je evidován jen jednou bez ohledu na to, kolik poboček využívá. Navíc jsou čtenáři registrováni na období dlouhé jeden rok, existuje tudíž řada čtenářů, kteří v daném roce služby MKP využívají, registrace jim skončí v předvánočním období, ale platnost průkazu si prodlouží až v lednu. Tito jsou sice aktivními čtenáři, ale podle metodiky NIPOS započítáni nejsou, protože si v daném roce neobnovili platnost průkazu. Počty registrovaných čtenářů dnes a historicky lze proto pouze odhadovat, přesto lze říci, že **počet registrovaných čtenářů je dnes vyšší, než byl kdykoliv ve 20. století.**

Rovněž stojí za pozornost, že přestože počet mužů navštěvujících knihovny poklesl<sup>57</sup> mezi lety 2007 a 2013 z 34 % na 25 % a počet žen ze 46 % na 39 %, dokázala si MKP zájem čtenářů o své služby ve stejném období udržet, respektive jej zvýšit.

K tomu ještě přistupuje skutečnost, že knihovna dnes řadu služeb poskytuje i uživatelům, kteří čtenářský průkaz nevládní. Z průzkumů návštěvnosti, které proběhly v srpnu a listopadu 2015 víme, že řada návštěvníků knihovny svoji průkazku nepoužije, a tím se jejich návštěva ani nezapočítá do systému. Konkrétně v srpnu vstoupilo do Ústřední knihovny MKP (dále i jen ÚK) za jeden den 2015 osob, z toho jen 1004 použilo svůj čtenářský průkaz. V listopadu pak průkaz za jeden den použilo jen 1352 osob ze 2626, které do prostor ÚK vstoupili. Lze tedy konstatovat, že polovina osob, které navštíví ÚK, nepoužije vůbec svůj průkaz; na pobočkách je to zhruba polovina návštěvníků. Část z nich tvoří čtenáři, kteří pouze vracejí vypůjčené knihovní jednotky (k tomu není průkaz zapotřebí). Srovnáním s daty ve výpůjčním protokolu docházíme ale k závěru, že zhruba čtvrtina všech návštěvníků naší sítě (ÚK+pobočky) přichází do knihovny „jen tak“, tedy využívají služby, ke kterým průkaz není zapotřebí. Jedná se především o prezenční studium materiálů knihovny a pobytové služby v nejširším možném významu: studium svých vlastních, přinesených materiálů, práce na počítači s přístupem na internet, dělání školních úkolů apod. V tuto chvíli hledáme cesty, jak zjistit, kolik z těchto návštěvníků průkaz vůbec nevládní a co za služby v knihovně využívají.

U čtenářů, kteří průkaz mají, tyto informace známe. V rámci výzkumů v rámci projektu ROI (viz kapitola Ekonomické ukazatele) jsme zjišťovali, jak a které služby jsou v MKP využívány. Odpovědi více než 2000 respondentů zjištěných v roce 2012 shrnuje následující tabulka:

<sup>56</sup> Národní informační a poradenské středisko pro kulturu je příspěvková organizace MK ČR provozující statistickou službu v resortu kultury, viz např.: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=88>

<sup>57</sup> TRÁVNÍČEK, Jiří. Překnížkováno: co čteme a kupujeme (2013). Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7491-256-6.

Které z následujících služeb knihovny jste využil/a v posledních 12 měsících?	Procent (%)
Půjčení knihy, časopisu, CD vyhledaných bez pomoci knihovníka	86.71%
Půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka	52.31%
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných samostatně	50.79%
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných s pomocí knihovníka	17.29%
Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	11.41%
Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (Koniáš)	56.22%
Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	3.50%
Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	2.96%
Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	12.89%
Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (Koniáš na www.mlp.cz)	61.70%
Stažení e-knih z webových stránek MKP	13.70%
Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	4.85%
Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně	5.70%
Požádání knihovníka o pomoc s nalezením nějaké informace v knihovně či na internetu, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	22.45%
Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	2.83%
Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.)	17.29%
Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení	10.10%
Použití wifi připojení v knihovně	17.83%
Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	1.98%
Využití MKP pro služby týkající se Opencard	18.77%
Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)	40.82%
Pobyt v knihovně pro studium jiných dokumentů než materiálů knihovny (např. studium vlastních donesených materiálů)	17.47%
Setkání a povídání se známými apod. v knihovně	11.63%



Z tabulky je vidět, že žádná služba knihovny není nevyužívaná, a i služby s relativně malou užívaností oslovují několik tisíc čtenářů – vždyť každé jedno procento odpovídajících respondentů reprezentuje zhruba 1700 čtenářů.

V rámci stejného výzkumu jsme zjišťovali i to, jak čtenáři vnímají důležitost jednotlivých služeb. Nejvýše stojí výpůjční služby. Službu *Půjčení knihy, časopisu, CD vyhledaných bez pomoci knihovníka* využilo 87 % respondentů a považuje ji za velmi důležitou 78 % respondentů a dalších 12 % za důležitou. Výzkum ale také ukázal rostoucí význam knihovny jako veřejného prostoru a místa pro trávení volného času. Službu *Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek, studium jiných dokumentů než materiálů knihovny nebo setkání a povídání se známými apod. (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)* 80 000 uživatelů.



**Obrázek 7 - Po zavíračce: akce v Ústřední knihovně, s občerstvením, živou hudbou a dalšími aktivitami. Foto J. Rajl, 2014**

Čtenářům, kteří chtějí v knihovně trávit svůj volný čas, vycházíme vstříc pořádáním nejrůznějších akcí. Již řadu let se MKP zapojuje do tradiční zážitkové akce pro děti *Noc s Andersenem*<sup>58</sup> nebo do *Pražské muzejní noci*<sup>59</sup> organizované *Asociací muzeí a galerií*. Tato tradice nás inspirovala k vlastní akci zvané *Po zavíračce*, kdy je knihovna otevřená do pozdního večera a celá akce je pojata jako „Minifestival všech, kteří chtějí zažít knihovnu v netradičním režimu“. Na programu bývá živá hudba, divadelní

<sup>58</sup> Viz např.: <http://www.nocsandersenem.cz/>

<sup>59</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/f1485-13.-prazska-muzejni-noc-v-knihovne/>

improvizace, literární workshopy a často i překvapení<sup>60</sup>. Některé soboty zase návštěvníky Ústřední knihovny přivítá *Koncert na schodech*, kdy ve foyer koncertují amatérští i renomovaní hudebníci<sup>61</sup>.



**Obrázek 8 - Koncerty na schodech. Foto I. Šormová, 2014**

Do knihovny si našel svoji cestu i celopražský happening divadelních fandů *Noc divadel*. Divadelní představení, autorská čtení, koncerty i divadelní kavárna představily návštěvníkům knihovnu v novém světle. Pro řadu návštěvníků bylo zřejmě ještě překvapivější zapojení knihovny do projektu *Restaurant Day*, což je jednodenní festival nadšeneckých amatérských kuchařů, food blogerů a milovníků netradičních pochoutek<sup>62</sup>.

Oproti tomu tradiční a očekávané jsou v knihovně programy literární. Těch jsou každý rok doslova tisíce, z těch nejzajímavějších jmenujme alespoň mezinárodní literárně-dramatický festival knih pro děti a mládež pojmenovaný *Děti, čtete?* Festival pořádá ve spolupráci s MKP nakladatelství Meander a malí čtenáři mohou v knihovně potkat své oblíbené autory a objevit nové, hlasovat o nejúspěšnější rukopis nebo zkusit vodit loutky a ilustrovat knihu<sup>63</sup>. Pro dospělé je naopak určen *Velký knižní čtvrtek* tradičně konaný ve spolupráci s firmou Kosmas v Ústřední knihovně. Je možné tu potkat významné české literáty, např. Jiřího Hájíčka, Josefa Formánka, Irenu Douskovou či Miloše Urbana<sup>64</sup>.

<sup>60</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2015/f1318-potreti-po-zaviracce/>

<sup>61</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2016/f1433-koncerty-na-schodech-v-roce-2016/>

<sup>62</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2015/f1405-noc-divadel-a-restaurant-day/>

<sup>63</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2015/f1302-deti-ctete/>

<sup>64</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2016/f1536-velky-knizni-ctvrtek-podzim-2016/>





Obrázek 9 - Velký knižní čtvrtek. Foto I. Šormová, 2016

Již deset ročníků má za sebou *CONiás*<sup>65</sup>, festival, který MKP pořádá především pro fanoušky žánru sci-fi a fantasy a který se už stal jednou z každoročně nejočekávanějších událostí v této komunitě. V tuto chvíli je to akce jednodenní konaná v sálech Ústřední knihovny doplněná dalšími doprovodnými akcemi, jakými byly třeba páteční filmová projekce nebo steampunkový piknik u Planetária hl. m. Prahy. Součástí hlavního programu je přehlídka cosplaye, autorská čtení, populárně naučné přednášky, filmy, hudba. Akce má svůj vlastní oficiální web ([www.mlp.cz/conias](http://www.mlp.cz/conias)) a facebookový profil ([www.facebook.com/conias.knihovna](https://www.facebook.com/conias.knihovna)). Knihovna organizuje i další subžánrové literární akce. Příkladem je *Krvavý Valentýn*, který reagoval na módní zálibu mládeže v problematice zamilovaných upírů, ovšem vzhledem k poklesu zájmu o tento živočišný druh, se konal pouze jednou. Zato čtenářů detektivek je stále dost a tak se teď připravuje již třetí ročník *Čaje se Sherlockem Holmesem*<sup>66</sup>.

Důležitou funkcí knihovny je podpora kreativity a tak MKP pořádá různé kreativní soutěže. Několik příkladů: *Praha ve 100 slovech* (literatura), *Čtu příběh, slyším hudbu* (hudba), *Konec světa* (komiks) či *Čtu si... V Praze* (fotografie). Vybrané soutěžní příspěvky pak knihovna vydává (kniha elektronická či papírová, gramodeska, pohlednice) a distribuuje veřejnosti.

Knihovna reaguje na žhavá celospolečenská témata: vytvořili jsme nový formát nazvaný *Fakta nebo dojmy*. Jde o cyklus veřejných debat a diskuzních setkání, který mapuje otázky migrace, Brexitu a další témata, která ve společnosti rezonují; snaží se uvádět na pravou míru dezinformace a umožňují návštěvníkům zorientovat se ve spleťtém světě médií a utvořit si vlastní názor. Hosty k panelům zveme s výzvou: „Není pro nás důležité to, co si myslíte, ale to, co víte.“

<sup>65</sup> Viz např.:

[https://www.facebook.com/129283087111746/photos/?tab=album&album\\_id=1327196830653693](https://www.facebook.com/129283087111746/photos/?tab=album&album_id=1327196830653693)

<sup>66</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/novinky/fotogalerie-mkp/2016/f1415-caj-se-sherlockem-holmesem/>

Dějištěm nejrůznějších akcí samozřejmě není jen Ústřední knihovna. Pobočky MKP se například tradičně zapojují do celopražských sousedských slavností *Zažít město jinak* a pořádají mnoho akcí navázaných na místní komunitní aktivity. Pobočky na Praze 6 se zapojily do cyklu *Literáti z naší čtvrti* a obdobné příklady najdeme i v dalších městských částech.



**Obrázek 10 - Minibibliobus Oskar na akci *Zažít město jinak*. Foto I. Šormová, 2015**

Bibliobusy lze pravidelně potkat na veletrhu *Svět knihy*<sup>67</sup>, na *Vyšehrátkách*<sup>68</sup> či na *Letní Letné*<sup>69</sup> a dalších kulturních akcích pro děti i dospělé.

To jsou ovšem jen příklady z obrovského počtu programů, které knihovna pro veřejnost pořádá. V loňském roce MKP realizovala 3918 akcí, z toho zhruba dvě třetiny představovaly akce pro děti. Průměrná návštěvnost akcí představovala 40 návštěvníků na jednu akci. Prakticky se ale jednalo převážně o akce relativně malého rozsahu (okolo 25 návštěvníků) pořádané hlavně na pobočkách. Na Mariánském náměstí se konají velké akce, pro které knihovna využívá čtenářské prostory ÚK a hlavně sály v suterénu ÚK, kde průměrná návštěvnost přesahuje 115 návštěvníků. Celkový počet návštěvníků v sálech má setrvale rostoucí trend, jak ukazuje následující graf<sup>70</sup>:

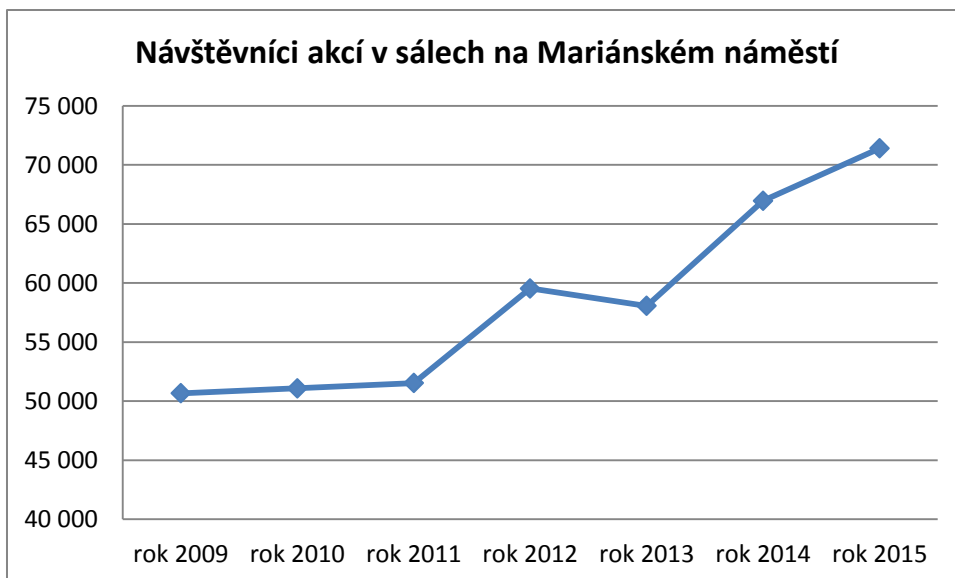
<sup>67</sup> Viz např.: <http://www.svetknihy.cz/>

<sup>68</sup> Viz např.: <http://www.vysehratky.cz/>

<sup>69</sup> Viz např.: <http://www.letniletna.cz/2016/>

<sup>70</sup> Zdrojem jsou statistická data MKP





Zkušenosti z mimořádných a nových akcí se pak přetavují i do běžného provozu knihovny, kupříkladu jsme začali prostory knihoven oživovat uměním. Od roku 2015 jsou v prostorách Ústřední knihovny na Mariánském náměstí instalovány výtvarné artefakty, které dotvářejí prostor knihovny, provokují a inspirují čtenáře a s minimálními náklady<sup>71</sup> proměňují knihovnu vždy do trochu jiné atmosféry. Prvním výrazným projektem byla výstava „trpaslíků“<sup>72</sup> a dalších děl renomovaného sochaře, prof. Kurta Gebauera, na niž navázaly expozice děl jeho žáků a dalších mladých umělců - Martina Kocourka, Marka Rejenta a Martina Skalického.



**Obrázek 11 - Trpaslíci Kurta Gebauera. Foto archiv MKP, 2015**

<sup>71</sup> Za výstavy neplatíme, knihovna hradí jen instalaci a další režijní náklady

<sup>72</sup> Viz např.: <https://www.youtube.com/watch?v=xMf1fcquiiE>



**Obrázek 12 – „Létající fichtl“ Marka Rejenta u výdeje ze skladu v ÚK. Foto P. Klikar, 2015**

Kapitola o uživateli služeb MKP by nebyla úplná bez zmínky o těch, kteří našich služeb využívají nepřímo, zprostředkovaně. Především jsou jimi čtenáři čtyřiceti místních veřejných knihoven (dále jen MVK), které MKP obsluhuje v rámci tzv. regionálních funkcí vymezených zákonem<sup>73</sup>. Z těchto knihoven je jich 22 profesionalizovaných, 18 s dobrovolným pracovníkem. Z nich 39 je provozováno nebo zřizováno městskými částmi a v roce 2006 k nim přibyla také Knihovna *Cesty domů* s knihovním fondem zaměřeným na oblast hospicové péče a paliativní medicíny. Všechny obsluhované knihovny jsou zaevidovány u Ministerstva kultury ČR jako knihovny základní.

MKP například:

- Podporuje zajištění dostupnosti veřejných knihovnických a informačních služeb ve všech částech hl. města Prahy a dosažení srovnatelných standardů;
- Podporuje efektivní využívání veřejných finančních prostředků účelnou koordinací knihovnických služeb;
- Podporuje technologický rozvoj MVK, tj. jejich přeměnu v moderní knihovny se standardy služeb na úrovni automatizovaných poboček MKP;
- Pomáhá kvalifikačnímu rozvoji pracovníků MVK pomocí programů celoživotního vzdělávání knihovníků (především jde o kurzy informačních a komunikačních technologií, rekvalifikační knihovnické kurzy, aj.);
- Poskytuje MVK stálou metodickou a poradenskou pomoc, vč. pomoci při aktualizaci knihovního fondu a při jeho katalogizaci;

<sup>73</sup> § 2, písm. h) a § 11. odst. 3. Knihovního zákona, viz např.: [http://ipk.npk.cz/legislativa/01\\_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy/Zakon257.htm](http://ipk.npk.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy/Zakon257.htm)

- Pomáhá MVK zpracovat statistiku jejich knihovnické činnosti a provádí každoroční celopražskou sumarizaci statistických dat z ročních výkazů;
- Buduje výměnné soubory knihovních fondů a zajišťuje jejich cirkulaci mezi MVK;
- Zajišťuje MVK celoroční předplatné odborného časopisu Čtenář.

#### 2.3.4 Lidské zdroje, firemní kultura, učení a růst

„Pozor! Vaše know-how má nohy a chodí v pět hodin domů!“ Tento citát z knihy *Funky business navždy*<sup>74</sup> stručně vysvětluje, proč jsou lidské zdroje organizace jejím nejdůležitějším kapitálem.

Řada lidí se uchází o práci v knihovně proto, že mají rádi knížky a představují si práci knihovníka jako klidnou, usedlou činnost v tichu skladu plného knížek. Někteří si představují, že si budou moci v pracovní době v poklidu číst během čekání na nějakého toho čtenáře. Nic není vzdálenější realitě: knihovník ve službách je vystaven tlaku neustálých požadavků a potřeby neutuchající komunikace se zákazníky-čtenáři, a to včetně komunikace stresové a krizové.

*Národní soustava povolání*<sup>75</sup> předpokládá u typové pozice *Knihovník v přímých službách*, což je nejzákladnější knihovnická pozice, řadu tzv. *měkkých kompetencí* na vysoké úrovni. Konkrétně<sup>76</sup> následující kompetence se předpokládají na úrovni 4, tedy na druhé nejvyšší:

- Efektivní komunikace
- Kooperace (spolupráce)
- Flexibilita
- Uspokojování zákaznických potřeb
- Samostatnost
- Řešení problémů
- Plánování a organizování práce
- Aktivní přístup
- Zvládání zátěže
- Objevování a orientace v informacích
- Ovlivňování ostatních

U knihovníka v přímých službách se tedy například požaduje, aby:

- byl schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat,
- zvládal konfliktní situace,
- rychle a pružně se rozhodoval,
- nebál se odpovědnosti a přijímal určitou míru osobního rizika,
- vytvářel varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli,
- změny vnímal jako samozřejmost a vítal je,
- jeho verbální prezentace v mateřském jazyce byla vynikající, rovněž neverbální projev dokázal výrazně zaujmout posluchače,
- tréma neměla vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní,
- po přípravě byl schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce.

<sup>74</sup> NORDSTRÖM, Kjell A. a Jonas RIDDERSTRÅLE. *Funky Business navždy: jak si užít kapitalismus*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2601-4.

<sup>75</sup> Viz např.: <http://www.nsp.cz/>

<sup>76</sup> Viz např.: [http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod\\_sm1=21&id\\_jp=102292](http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=21&id_jp=102292)

K tomu ovšem přibývá potřeba neustálého doplňování a prohlubování kvalifikace. V *Národní soustavě kvalifikací*<sup>77</sup> je stanovena odborná způsobilost popsána ve formě 40 kritérií, mezi nimiž nechybí třeba tato:

- Orientovat se v nabídce dostupných/používaných automatizovaných knihovních systémů na českém trhu
- Přiřadit názvy nakladatelů k charakteristice jejich publikačního profilu
- Přiřadit standardizované věcné formální deskriptory pěti druhům dokumentů vydávaných v České republice v posledních pěti letech s ověřením v Databázi národních autorit Národní knihovny České republiky
- Charakterizovat metodiky stavění volně přístupného fondu v knihovnách s lokální působností
- Přizpůsobit styl vedení vstupního pohovoru vzdělanostní a sociální skupině klienta se soustředěním na podmínky poskytnutí konkrétní knihovnické služby
- Popsat komunikační nástroje a postupy používané uživateli s různým typem postižení
- Orientovat se ve standardu formátu MARC21 („*Machine-Readable Cataloging*“, česky „*Strojově čitelná katalogizace*“) v rozsahu minimálního záznamu pro souborný katalog – monografie, opravit záznam s využitím manuálu MARC21 v českém jazyce
- Přiřadit konkrétní název díla k jeho korporativnímu autorovi v seznamu pěti českých děl s ověřením v Souboru národních autorit
- V předepsaném časovém limitu přečíst zadaný text a určit stanovený počet klíčových slov
- Vyhledat dokumenty ve fondech českých/zahranických knihoven za použití vyhledávacích nástrojů veřejného internetu a speciálních knihovnických nástrojů
- Popsat pravidla služeb knihovny v souvislosti s autorsko-právními předpisy
- Charakterizovat nakládání s osobními údaji uživatelů v knihovnách

Vedle toho se ještě předpokládá *jazyková způsobilost v češtině a počítačová způsobilost* na nejvyšší stanovené úrovni.

Znovu zdůrazňuji, že tyto kvalifikační požadavky jsou stanoveny pro *řadového knihovníka za pultem*, jehož tabulkový plat dosahuje stěží poloviny průměrného platu v hl m. Praze. Za těchto okolností je nesmírně obtížné udržet si kvalifikované zaměstnance a skutečně jich od skončení hospodářské krize z knihovny řada odešla. Sehnat za ně náhradu mezi odborně kvalifikovanými absolventy knihovnických škol je téměř nemožné. Většina jejich absolventů nastupuje mimo knihovnictví, několik do akademických knihoven, do veřejných knihoven téměř nikdo.

Knihovna tedy přijímá absolventy jiných, především humanitních škol, kterým následně poskytuje možnost doplnit si chybějící kompetence formou školení, zapracování a mentoringu. Knihovna také má zpracované kompetenční profily pro většinu knihovnických pozic v rámci MKP.

Platí ovšem, že knihovnictví je dnes mimořádně dynamicky se rozvíjející obor, a tak i pro zkušené zaměstnance s plnou formální kvalifikací je nezbytné si svoje kompetence neustále prohlubovat a doplňovat. MKP hledá cesty, jak toto úsilí podpořit: vedle nejrůznějších forem školení a seminářů sem patří účast na odborných konferencích, stáže napříč pracovišti MKP i návštěvy v jiných knihovnách v ČR i zahraničí.

---

<sup>77</sup>Viz např.: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1243-Knihovnik\\_v\\_primych\\_sluzbach](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1243-Knihovnik_v_primych_sluzbach)



Vzdělávání je rozpočtovou prioritou, ale limitujícím faktorem je disponibilní kapacita pracovní doby zaměstnanců – ještě větší záběr vzdělávacích a rozvojových aktivit by při současné systemizaci vedl k nevyhnutelnému omezení služeb pro veřejnost.

Zároveň se snažíme poskytovat prostor iniciativě řadových pracovníků systémem vnitřních grantů. Ty jsou pravidelně vyhlašovány od října 2014 (zatím bylo vyhlášeno pět kol) a všichni zaměstnanci mohou své náměty na zlepšení práce MKP přihlásit do otevřeného grantového řízení. Na předkládané projekty je kladen minimální nárok na formální stránku, v zásadě se očekává, že předkladatel zhruba na jedné až dvou stranách popíše stručný popis záměru, uvede hlavní cíle projektu, odhad finančních nákladů, potřebného vybavení či jiných nutných podmínek pro realizaci, odhad nákladů na čas lidí, odhad hlavního přínosu projektu. Granty pak posuzuje grantová komise složená z řadových pracovníků MKP, která grému ředitele doporučí ke schválení ty granty, které podle názoru komise představují skutečně efektivní vynaložení prostředků – z došlých návrhů to bývá tak polovina. Na ně jsou pak rozhodnutím ředitele alokovány prostředky z rozpočtu MKP a jsou realizovány. Příklady již realizovaných projektů:

- Seniorské pondělky
- Hudba na Lužinách (nové formy podpory zážitkových hudebních aktivit pro děti)
- Komiksový koutek v Ústřední knihovně v Úseku služeb dětem a mládeži
- Pohádkové kostýmy – oživení dětského koutku a podpora rolové hry dětí na témata klasických pohádek a tradičních českých pohádkových postav
- Půjčování deštníků a mnohé jiné...

Zaměstnanci se také zapojují do činnosti odborných týmů, které řeší nejrůznější multidisciplinární otázky napříč organizační strukturou. Tím dosahujeme nejen potřebné flexibility organizace a schopnosti řešit nové úkoly – z hlediska personalistického je to vědomý princip, jak do řešení odborných úkolů zapojit širší okruh zaměstnanců, často i bez ohledu na jejich pozici v organizační struktuře. Těchto týmů v současné době pracuje v MKP zhruba třicet, průběžně vznikají nové a naopak zanikají ty, které splnily svůj úkol. Řadovým zaměstnancům se tak nabízí možnost vedle své obvyklé činnosti uplatnit svoje kompetence v koncepční práci.

Knihovna už řadu let používá propracovaný systém řízení pracovního výkonu, který zahrnuje principy MBO<sup>78</sup>. Každý zaměstnanec absolvuje jednou ročně hodnotící a plánovací pohovor se svým přímým nadřízeným. Rozsah tohoto pohovoru může kolísat od několika desítek minut po několik hodin. Jeho náplní je jednak stanovení cílů pro další rok a jednak vyhodnocení uplynulého roku včetně formalizace hodnocení do strukturovaného formuláře. V rámci pohovoru se hodnotí nejen to, zda a jak byly dosaženy vytčené pracovní cíle, hodnotí se i pracovní chování zaměstnance. V obou případech je pak hlavním východiskem sebehodnocení zaměstnance. Do náplně pohovoru patří také debata o dalším vzdělávání zaměstnance, případně debata o jeho kariérních plánech. Tyto výstupy pak slouží ke zpracování plánů vzdělávání zaměstnanců, které sestavuje personální oddělení.

Klíčovou výzvou pro management každé organizace naší velikosti představuje vnitřní komunikace. Skutečně – zajistit oboustrannou efektivní horizontální i vertikální komunikaci v rámci organizace, která má bezmála 500 zaměstnanců pracujících na 43 adresách, není snadné ani s nasazením moderních informačních technologií. Od roku 2009 začala MKP budovat svůj intranet na bázi

---

<sup>78</sup> Management by Objectives – řízení podle cílů, viz např.: [https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_objectives](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives)

technologie Wiki<sup>79</sup>, tedy na redakčním systému, který umožňuje komukoliv poměrně snadno vytvořit novou stránku či editovat stávající. Zaměstnanci MKP tak přestali být pouze příjemci informací na intranetu, ale začali je sami vytvářet – měsíčně se do editace intranetu zapojí zhruba 200 zaměstnanců, počty editací dosahují denně několika desítek. I díky tomu se dnes intranet MKP skládá z více než 8000 článků a rubrik, z nichž ty nejnavštěvovanější (a nejčastěji editované) už mají zaznamenány desetitisíce zhlédnutí.

Intranet také slouží jako silný nástroj transparentnosti organizace – programy porad vedení a grémia jsou předem zveřejňovány a zaměstnanci mají možnost k jednotlivým bodům připojit své diskusní komentáře. Stejně tak jsou ze všech porad zveřejňovány i zápisy. K jednotlivým článkům je možno diskutovat a v řadě případů se skutečně rozpoutá ostrá a dlouhá diskuse ať už mezi vedením a řadovými zaměstnanci nebo mezi různými názorovými skupinami navzájem. Brzy po vzniku celého intranetu vznikla i stálá rubrika „Oddělení kritické komunikace“, kterou založil jeden ze zaměstnanců a která je prostorem pro názory kritické vůči vedení organizace nebo různým rozhodnutím. Jako projev zdravé reflexe dění v knihovně má tato rubrika své stálé místo na hlavní stránce intranetu, i když dnes už do ní přibývá jen pár příspěvků ročně.



**Obrázek 13 – Historická studovna New York Public Library, USA. Knihy tu jsou, ale kde jsou lidi?**  
Foto T. Řehák, 2011

---

<sup>79</sup> Konkrétně se jedná o MediaWiki, na které je třeba provozována i Wikipedie



## 2.4 SWOT analýza

Nejdůležitější faktory z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou shrnuty v následující tabulce ve formě tzv. SWOT analýzy<sup>80</sup>:

	<b>Pozitivní vlivy</b>	<b>Negativní vlivy</b>
<b>Vnitřní vlivy</b>	<p><b>2.4.1 Strengths – silné stránky MKP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MKP plní své poslání tak, jak je vymezeno ve zřizovací listině, zákonu a dalších klíčových dokumentech</li> <li>• Prokazatelná efektivita činnosti MKP</li> <li>• ROI – dlouhodobý výzkum efektivnosti knihovny, návyk posuzovat jednotlivá rozhodnutí z pohledu Cost-Benefit analýzy</li> <li>• Stabilizovaná struktura</li> <li>• Dobré vztahy mezi zaměstnanci obecně, dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými</li> <li>• Systémy participace – vnitřní granty, týmová práce, transparentní wiki intranet</li> <li>• Efektivní a účelné výpůjční služby („všudevracení“, „těkavý fond“,...)</li> <li>• Široké spektrum veřejných knihovnických služeb</li> <li>• Sály na Mariánském náměstí</li> <li>• Zkušenosti s pořádáním širokého spektra kulturních a vzdělávacích akcí od drobných akcí lokálního významu až po celostátní akce se stovkami návštěvníků</li> <li>• E-knihovna, její fond, související zkušenosti a know-how, fungující digitalizační pracoviště</li> <li>• Koniáš – na míru stavěný knihovnický systém</li> <li>• Strategie 2020 jako už historicky třetí generace strategického směřování MKP za poslední čtvrtstoletí</li> </ul>	<p><b>2.4.2 Weaknesses – slabé stránky MKP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné prostorové kapacity Ústřední knihovny</li> <li>• Zastaralý interiér Ústřední knihovny</li> <li>• Nedostatečná velikost a další parametry některých poboček</li> <li>• Objektivně nízká úroveň platů je zdrojem nespokojenosti zaměstnanců a fluktuace, která přináší další náklady (zaškolování, získávání kvalifikace,...) a potenciálně může vést k poklesu kvality služeb</li> <li>• Nedostatečné prostředky na nákup knihovního fondu, dlouhodobý vnitřní dluh v této oblasti</li> <li>• Nedostatečné (především časové) kapacity pro vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Vnitřní komunikace je komplikována velikostí organizace (bezmála 500 fyzických zaměstnanců) a její územní roztříštěností (46 oddělených lokací)</li> </ul>
<b>Vnější vlivy</b>	<p><b>2.4.3 Opportunities – příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stablní politická podpora v posledních letech, respekt k autonomii rozhodování</li> <li>• Financování ze strany zřizovatele postačuje na běžný provoz</li> <li>• Praha – město literatury (prestižní titul UNESCO, vytvořená aliance partnerů)</li> <li>• Technologie RFID</li> <li>• Technologie pro digitalizaci a e-publikování</li> <li>• Objekt Petřiny</li> <li>• Nusle – objekt bývalé banky</li> <li>• Kafkův dům</li> </ul>	<p><b>2.4.4 Threats – hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorské právo a jeho nejistá budoucnost</li> <li>• Bezpečnostní situace v Praze</li> <li>• Nekontinuální financování</li> <li>• Financování ze strany zřizovatele nepostačuje k výraznějšímu rozvoji moderních služeb</li> <li>• Komplikované a nestabilní soutěžní právo</li> <li>• Konkurence on-line informačních a kulturních služeb</li> <li>• Konkurence na trhu práce nabízí podstatně vyšší platy při srovnatelných kvalifikačních a jiných požadavcích</li> <li>• Kvalifikační požadavky na knihovníky neodpovídající jejich platovému zařazení</li> <li>• Knihovnické školy neprodukují dostatek absolventů</li> <li>• Řada poboček je umístěna v prostorách s nejistou perspektivou, drahé nájemné</li> </ul>

<sup>80</sup> Viz např.: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

### 3 Návrhová část

Návrhová část vychází z předchozí analýzy a představuje návrh dalšího směřování MKP v letech 2017-2022, přičemž samozřejmě bere v potaz i ještě delší časový horizont.

Koncepce, kterou předkládám, vychází nevyhnutelně z posledního strategického dokumentu MKP, který se jmenuje „*Jsem v Praze pro každého, kdo chce porozumět světu a sám sobě.*“, s podtitulem: „*Strategické směřování Městské knihovny v Praze na období 2015 – 2020*“. Tento text (který dále budu nazývat *Strategie 2020*) vznikl a byl koncipován jako vnitřní dokument, určený pracovníkům MKP. Tak je stavěn a je tomu podřízen i jeho jazyk a forma. Není určen široké veřejnosti, proto nebyl nikdy vystaven na webových stránkách MKP – je přístupný na intranetu MKP a byl samozřejmě předán i zřizovateli.

**Připojuji jej ke svému materiálu jako přílohu – vše co je v něm, je součástí záměrů, které spojuji s MKP na příští období.** Chci také, aby bylo zřejmé, kde a nakolik jsem z něj čerpal, protože Strategie 2020 je samozřejmě kolektivním dílem strategického týmu MKP, který mimo všechny členy grémia ředitele zahrnoval i řadové pracovníky, aby tak mohl reflektovat nejrůznější úhly pohledu. Přestože jsem z určitého pohledu hlavním autorem textu, nejsem rozhodně autorem majoritním. Se Strategií 2020 se ovšem plně ztotožňuji a stojím za ní. Tak jsem s ní také předstoupil v roce 2015 před zaměstnance MKP a požádal jsem je, aby mi pomohli Strategii uvést v život a naplnit ji. Uspořádali jsme ke strategii a její implementaci řadu setkání v nejrůznějších formátech. Za klíčové přitom považuji několikahodinové strategické workshopy, kterých se zúčastnila naprostá většina zaměstnanců, kteří ve skupinkách vymýšleli projekty možné implementace strategie. Řada z těchto projektů se již realizovala, na řadě z nich pracujeme, řada jich ještě čeká na dostatečnou kapacitu personálních, finančních i jiných zdrojů.

Proto říkám, že mnou předkládaná koncepce ze Strategie 2020 nezbytně vychází a zároveň ji přijímá a zahrnuje – jakýkoliv jiný postoj bych považoval za popření závazku vůči kolegům.

Návrhovou část koncepce jsem si dovilil uspořádat jako narozeninový dort pro Městskou knihovnu v Praze, která v roce 2021 oslaví 130. narozeniny. Narozeninový dort se skládá z korpusu, polevy a svíček.

**Korpus dortu** rozhoduje o tom, jestli se dort dá jíst. Když se nepovede poleva, tak je to škoda – ale na tom, že dort má být především chutné jídlo, nic nezmění. Nepovedená poleva se dá odloupnout, zkyslá šlehačka seškrábnout. Zkažený korpus nezachrání nic. Ať je poleva sebekrásnější, ozdobičky seberoztomilejší a svíčky nejzářivější – pokud je korpus špatný, je špatný celý dort. V naší metafoře představuje korpus dortu to, co na Městské knihovně v Praze prostě musí fungovat dobře – to, co od knihovny každý očekává; služby, které zákazníci požadují; základní procesy, které jsou nastaveny efektivně a racionálně; dlouhodobě udržitelný základ. Pokud by tyto věci nefungovaly dobře, pak by to byla špatná knihovna bez ohledu na to, jak zábavné a přitažlivé „vychytávky“ umí vymyslet.

**Poleva dortu** rozhoduje o tom, jestli je dort jenom dobrý (protože má dobrý korpus), anebo je báječný. Jestli je to „hm, dort“, nebo: „Ach! Dort!“ Pozoruhodné je, že zatímco existují osvědčené recepty na chutný korpus, tak žádný „správný“ postup na úžasnou polevu neexistuje. Součástí úžasnosti dortu je totiž jeho originalita, kus překvapení, kreativita. V naší metafoře je polevou to, co

dělá ze solidně fungující knihovny knihovnu báječnou. A neexistuje žádný univerzální recept na to, jak udělat báječnou knihovnu. Měl jsem to štěstí navštívit mnohé – a každá byla báječná jinak.

**Svíčky** jsou tím, co na dortu upoutá první pohled. Jsou vidět zdaleka – dávno předtím, než dokážeme rozeznat a ocenit jednotlivé ozdoby na polevě nebo dokonce ochutnat, jestli korpus není připálený. V naší metafoře jsou svíčkami velké projekty, které knihovnu čekají. Projekty, které představují největší výzvy, neodstranitelné riziko, ale také nejvýraznější vítězství. A protože na narozeninový dort se dává jedna svíčka za každý rok, uvedu zde pět svíček za pět let, které do těch 130. narozenin zbývají. Zařadí se tak vedle ohňostroje těch, které už na dortu jsou – vedle úspěchů, které knihovna ve své historii nasbírala.



Obrázek 14 - Nejúžasnější dort jeho života. Dort I. Truhlářová, Foto T. Řehák, 2007

### 3.1 Korpus dortu

Připomínám, že korpusem dortu rozumíme to, co knihovna prostě musí dělat dobře, protože jinak nebude dobrou knihovnou. Obsah těchto činností je v zásadě popsán v analytické části v kapitole 2.1 - *Účel a poslání MKP*. Vše to, co MKP ukládá její zřizovací listina, Knihovní zákon, Strategický plán hl. m. Prahy a další koncepční materiály musí Městská knihovna v Praze vykonávat řádně, efektivně a s náležitou péčí. Knihovna také musí v návaznosti na celou analytickou část koncepce řešit své slabé stránky, upevňovat své silné stránky, vypořádat se s hrozbami a využít příležitostí. Některým tématům se ale přeci jen v této kapitole chci věnovat podrobněji.

Když se posadím ve své pracovně za stůl a podívám se před sebe, uvidím na zdi viset obraz starého muže v životní velikosti. Je to portrét Antonína Sovy, významného českého básníka. A také prvního ředitele *Veřejné obecní knihovny Královského hlavního města Prahy*, tedy dnešní Městské knihovny

v Praze<sup>81</sup>. Když se Antonín Sova stal *městským knihovníkem*, bylo mu teprve 34 let. Ale portrét, na který se dívám, zobrazuje starého unaveného muže sedícího na židli, protože stát už mu zdraví podlomené těžkou, bolestivou a nevléčitelnou chorobou nedovolí. Zbývá mu už jen nemnoho života a věru nevypadá spokojeně. Přiznám se, že si často s tím starým pánem v duchu povídám. Jeho chmurný pohled chápu jako otázku – děláš to dost dobře? Pokračuješ v mém díle s péčí řádného hospodáře?

Myslím, že mohu s klidným svědomím odpovědět, že knihovna dnes není v horším stavu, než jak jsem ji převzal v roce 2002 od paní Bimkové, své dlouholeté úspěšné předchůdkyně. To ale ani v nejmenším neznamena, že knihovna vypadá dnes stejně jako před 14 lety. Kdyby vypadala, byla by to špatná knihovna. Jako imperativ zde platí to, co řekla Černá Královna Alence:<sup>82</sup>:

*Alenka si pak už nikdy nedovedla vybavit, jak se to stalo: jen si pamatovala, že běžely ruku v ruce s Královnou, pádící tak rychle, že Alenka jí nestačila, přesto Královna křičela: „Rychleji! Rychleji!“, jenže Alenka cítila, že už NEMŮŽE běžet rychleji, jen jí nestačil dech, aby to mohla říct.*

*Nejpodivnější na tom bylo, že všechno kolem nich zůstávalo na místě: ať běžely sebery rychleji, nedokázaly minout nic. „Jestlipak se ty stromy a všechno ostatní hýbá s námi?“, napadlo ubohou a zmatenou Alenku. A Královna, jakoby jí četla myšlenky, křičela: „Rychleji! Nesnaž se mluvit!“*

*Popravdě, Alenku ani nenapadlo mluvit. Měla pocit, že mluvit nebude už NIKDY, tak strašně moc se jí nedostávalo dechu – a Královna do toho křičela: „Rychleji! Rychleji!“ a táhla ji za sebou. „Už tam budeme?“, dokázala nakonec ze sebe Alenka vypravit.*

*„Tam!?!“, vykřikla Královna. „Tam?! Tam jsme byly před deseti minutami! Rychleji!“ A tak běžely v tichu, vítr svištěl Alence kolem uší, až si myslela, že jí vyrve všechny vlasy.*

*„Ted! Ted!“, křičela Královna. „Rychleji! Rychleji!“ A tak běžely tak rychle, že se skoro prodíraly vzduchem, stěží se dotýkajíce nohama země a najednou – když byla Alenka už úplně vyčerpaná – se zastavily a Alenka zjistila, že sedí bez dechu na zemi a před očima se jí dělají mžitky.*

*Královna ji opřela o strom a řekla vlídně: „Ted’ si můžeš chvíličku odpočinout.“*

*Alenka se s úžasem rozhlížela: „Ale... já bych řekla, že celou dobu jsme pod tímhle stromem. Všechno je to tak, jak to bylo předtím!“*

*„Jistě“, opáčila Královna, „jak by to také mělo být?“*

*„No, tam, odkud jsem já“, vydechla Alenka, „většinou doběhnete někam jinam – když tedy běžíte hodně rychle tak dlouho, jako jsme běžely my.“*

*„To tedy musí být pomalá země“, odfrkla Královna. „Podívej, TADY musíš běžet ze všech sil, abys zůstala na jednom místě. Pokud chceš doběhnout někam jinam – pak musíš běžet aspoň DVAKRÁT RYCHLEJI!“*

---

<sup>81</sup> Viz např.: <https://search.mlp.cz/cz/titul/mestska-knihovna-v-zrcadle-casu-1891-2016/4281643/>

<sup>82</sup> Podle CARROLL, Lewis. Through the Looking-Glass [online]. Project Gutenberg, 2008 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.gutenberg.org/ebooks/12>, vlastní překlad

Snad kdysi stačilo udržovat věci v chodu a tu a tam je trochu vylepšit. Dnes však v překotném vývoji informačních služeb či potřeb a očekávání jejich uživatelů je třeba usilovně pádit, abychom zůstali alespoň na místě.

Kvalita knihovny v rovině „korpusu“ se v zásadě opírá o pět pilířů, které jsem nazval:

- Knihovníci a další zaměstnanci MKP
- Fond a jeho efektivní správa
- Prostory knihovny
- Akce
- Transparentní a efektivní veřejná instituce

### 3.1.1 Knihovníci a další zaměstnanci MKP

Když vstoupíte do knihovny, stojí tam knihovník – nebo mnohem pravděpodobněji knihovnice. A to, co jako zákazník očekáváte, se dá shrnout takto:

**Knihovník je vstřícný profesionál, který je Vám spojencem na Vaší cestě.** Je to člověk, který je skutečným profesionálem ve světě literatury a informací. Orientuje se v něm s jistotou a přehledem. Dokáže se přizpůsobit Vaším požadavkům. Je vstřícný a respektuje **Vás, Vaše** informační potřeby, **Vaši** touhu se vzdělávat i **Váš** čtenářský vkus. Nesnaží se Vás vést, snaží se vás provázet. Víte, že je placen z peněz daňových poplatníků, aby **Vám** pomáhal – a nic jiného v tom není. Nemá žádné komerční zájmy, nemá zadání, že má preferovat nějaký zdroj či nějakého vydavatele. Jediné, co je pro něj relevantní, jsou **Vaše** potřeby.

Rychlost současného vývoje se snad nejvíce projevuje v požadavcích na kvalifikaci zaměstnanců. Jistě, požadavek na komunikační schopnosti, vstřícnost a empatii existuje odpradáвна a kvalifikační požadavky v tomto směru se mnoho nezměnily. Požadavek na profesionalitu ale dnes vypadá úplně jinak, než kdysi. Před dvaceti lety, když do knihovny vtrhly počítače a postupně se stávaly základním pracovním nástrojem, představovalo to pro řadu mých kolegů šok. Když jsme před několika lety začali nahrazovat jednotlivé části Koniáše novou technologií, byl to otřes již menší, ale přesto citelný. Změny pokračují dále – v příštím roce dojde k výrazné proměně vnitřního formátu bibliografických dat, Koniáš přejde nativně na mezinárodní formát MARC 21, což bude znamenat nejen výrazné změny pro katalogizátory, ale i pro všechny knihovníky ve službách, protože dojde k velikým změnám ve vyhledávání informací, což je jeden z hlavních úkolů knihovníka.

Vedle změn Koniáše ale dochází k ještě podstatnějším změnám. Knihovna dnes nemůže uspokojovat informační potřeby svých zákazníků jen vlastním knihovním fondem – na to nestačí ani dva miliony svazků, které MKP má. Za samozřejmost se považuje, že knihovník dokáže využít všech možných informačních zdrojů na internetu, že je odborníkem na vyhledávání v katalogích jiných knihoven, že umí používat nejen běžné vyhledávací nástroje jako Google či Seznam, ale že je umí používat včetně sofistikovaných vyhledávacích možností a že umí používat i mnohem méně známé specializované nástroje. Samozřejmě by měl umět vyhledávat i ve specializovaných databázích, které knihovna předplácí.

Zní to samozřejmě, ale samozřejmě to není ani vzdáleně. Fakticky se jedná o velký balík dovedností a znalostí, který vůbec není jednoduché si osvojit. A je to o to těžší, že se řada těchto nástrojů rychle mění, nebo i zanikají a jsou nahrazovány novými. A nové nástroje vznikají stále.



To, co jsem právě popsal, představuje ale jen jeden z mnoha aspektů práce knihovníka. V kapitole 2.3.4 - *Lidské zdroje, firemní kultura, učení a růst* jsem poukázal na to, jak dnes vypadají kvalifikační požadavky na knihovníka ve veřejné knihovně. Rovněž jsem upozornil na zjevný nepoměr mezi těmito kvalifikačními požadavky a výší platu knihovníků.

**Domnívám se, že řešení tohoto problému patří mezi nejdůležitější úkoly nastávajícího období. A jelikož není možné snižovat požadavky na zaměstnance MKP, bude třeba zvýšit jejich platy. Jde o velmi podobnou situaci, jaká dnes panuje ve zdravotnictví či školství. A je zjevné, že se nejedná o situaci, kterou může samostatně vyřešit management knihovny, je třeba řešit ji i na úrovni politických rozhodnutí.**

### 3.1.2 Fond a jeho efektivní správa

Knihovní fond už se dávno nesestává jen z knih – i když ty jsou ve veřejné knihovně stále ještě jeho nejdůležitější součástí. Jak již bylo řečeno v analytické části, je dnes knihovní fond MKP dlouhodobě podfinancován. A to přesto, že byl v uplynulých letech vnímán a opakovaně deklarován jako jedna z rozpočtových priorit. Je třeba říci, že z rozpočtu města jsme v několika minulých letech vždy dostali dodatečnou dotaci na nákup fondu před koncem roku, pomocí které se dařilo alespoň částečně zmírnit nedostatek prostředků. Toto dofinancování v závěru roku se celkem příhodně setkávalo s fenoménem předvánočního knižního trhu, což je zdaleka ekonomicky nejvýznamnější období knižního průmyslu. Zároveň ale specifika financování příspěvkové organizace s diskontinuitou prostředků na přelomu roku společně s dodatečnou dotací v posledních týdnech roku vytvářejí značnou zátěž na zvládnutí celého akvizičního procesu. V uplynulých letech se ale podařilo nastavit a vyladit tento proces tak, že už nedochází ke kolapsům a zahlcení zpracovatelské a distribuční linky.

V souladu s metodickými doporučeními MK ČR i se zkušenostmi zahraničních knihoven je třeba zrychlit obměnu fondu. V knihovnách s podfinancovanou akvizicí zůstává řada knih mnohem déle, než by měly, protože knihovníci se děsí prázdných regálů. Je tedy třeba vyřazovat neaktuální a zastaralý či opotřeбенý fond stejnou rychlostí, jakou se nakupuje nový.

Klíčovým momentem ve schopnosti MKP využívat fond knih efektivně se stal pohyb tohoto fondu mezi pobočkami – viz kapitola 2.3.1.2 - *Finance a hospodaření*.

Knihovna také musí umět zacházet s novými druhy informačních pramenů. Elektronické dokumenty ve fyzické podobě, tedy především CD a DVD jsou již dnes nejen běžnou součástí fondu, jsou i postupně mizícím médiem. Klíčovou roli postupně zaujímají nehmotné on-line distribuované zdroje. Na jejich akvizici už dnes knihovna vynakládá nemalé prostředky – v roce 2015 to činilo 1 006 327 Kč – a elektronické on-line zdroje již dnes představují většinu informačních pramenů, které knihovna nabízí, neboť jejich objem vysoce přesáhl objem fyzických fondů<sup>83</sup>. A lze předpokládat, že jejich význam a vynaložené finanční zdroje dále podstatně porostou.

Za on-line zdroje lze dnes snadno utratit takřka astronomické částky. I proto je důležité, aby se knihovna v této oblasti chovala obezřetně a s péčí řádného hospodáře. Je třeba umět dobře pracovat se zdroji otevřenými a nekomerčními, které dnes v oblasti informačních pramenů zastávají čím dál významnější místo. Proto také třeba spolupracuje MKP s *Open Library*<sup>84</sup>, což je iniciativa neziskové

<sup>83</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/projekty/e-knihovna/e-zdroje/>

<sup>84</sup> Viz např.: <https://openlibrary.org/>

organizace *Internet Archive*<sup>85</sup> s cílem „vytvořit webovou stránku pro každou knihu na světě“. Prostřednictvím této iniciativy MKP zprostředkovává<sup>86</sup> svým čtenářům přes 298 000 elektronických knih (převážně v angličtině) v rámci programu *In-Library lending* a k tomu přes 3 448 000 volně přístupných e-knih (rovněž převážně v angličtině).

V oblasti informačních zdrojů pro vědu, výzkum a inovace však stále dominují zdroje komerční. A i takovou službu musí krajská knihovna poskytovat. Nejde v tomto případě totiž o nic méně, než o podporu znalostní ekonomiky. Strategický plán hl. m. Prahy stanoví, že v roce 2030:

*Praha podporuje kreativní a inovativní ekonomické aktivity a je zdrojem vzdělanosti, znalostního kapitálu a inspirací pro střední Evropu. V metropoli sídlí řada prosperujících firem, včetně globálně významných podniků, které zaměstnávají tisíce lidí v perspektivních oborech s vysokou přidanou hodnotou.*

Jestliže dnes považují studenti špičkové informační zdroje za samozřejmou součást studia, zjistí namnoze po nástupu do zaměstnání, že dostupnost takových zdrojů je mimo finanční možnosti jejich zaměstnavatele. On-line informační zdroje, které MKP nabízí, tedy představují podstatnou podporu v úsilí o znalostní ekonomiku s vysokou přidanou hodnotou. Proto je třeba do akvizice informačních zdrojů investovat a investovat i do jejich propagace – smutnou pravdou totiž je, že řada lidí, kteří by takové zdroje mohli s výhodou využít, o jejich dostupnosti v knihovně nic netuší. I proto chceme úzce spolupracovat se vznikajícím národním centrem pro pořizování, správu a využívání elektronických informačních zdrojů *CzechELib*<sup>87</sup>, od kterého si slibujeme významný posun v této oblasti.

Složitá je situace v oblasti českých e-knih. Řada českých knihoven dnes nabízí – na rozdíl od MKP – tzv. e-výpůjčky, tedy možnost stáhnout si elektronickou knihu s dočasnou licencí do speciální čtečky (zpravidla aplikace pro mobilní zařízení), kde je čtenáři po nějakou dobu k dispozici, než sama „zmizí“. Tímto technologickým postupem se vlastně simuluje „výpůjčka“ nehmotného dokumentu. Čtenář za e-výpůjčku nic neplatí, licenční poplatek za čtenáře uhradí knihovna. Knihovny dnes především využívají komerční platformu distributora *eReading.cz*<sup>88</sup>, což je prodejce e-knih vlastněný holdingem *Albatros Media*. Společnost *eReading.cz* knihovnám poskytuje kompletní technologii, knihovny platí pouze licenční poplatek. Ten je ovšem z pohledu MKP nepřijatelně vysoký – za každou e-výpůjčku platí knihovny 49 Kč. Přitom celkové náklady na jednu „klasickou“ výpůjčku papírové knihy se v MKP rovnají částce 37,2 Kč<sup>89</sup> – náklady na e-výpůjčku od *eReading.cz* tedy přesahují náklady na klasickou výpůjčku o více než 30 %. Ještě větší rozdíl pak vidíme proti nákladům na e-knihy z vlastní produkce nebo z nekomerčních zdrojů. Těch se stáhne každý rok z webu MKP zhruba jeden milion. Pokud bychom se dostali k podobným objemům s *eReadingem*, museli bychom náklady na akvizici navýšit mnohonásobně, což je předpoklad zcela nerealistický. MKP se však nijak neuzavírá úvahám o e-výpůjčkách, zejména pokud by se podařilo vybudovat nekomerční otevřenou platformu pro nakladatele, která by mohla fungovat za podmínek podstatně příznivějších pro daňové poplatníky a v konečném důsledku i pro čtenáře. Budoucnost e-knih v MKP vidíme zejména v oblasti tzv. „*long-tail*“, tedy děl ještě nevolných, ale takových, která již vyčerpala svůj hlavní komerční potenciál. Podrobněji těmto iniciativám věnuji ještě jednu svíčku na narozeninový dort.

<sup>85</sup> Viz např.: <https://archive.org/>

<sup>86</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/projekty/e-knihovna/e-zdroje/?knihovna=#E-KNIHY>

<sup>87</sup> Viz např.: <https://www.czechelib.cz/>

<sup>88</sup> Viz např.: <http://www.ereading.cz/cs/>

<sup>89</sup> Podle výzkumu ekonomické efektivity konané v rámci projektu ROI, data z roku 2012



### 3.1.3 Prostory knihovny

**Knihovna je veřejný prostor.** Tato banálně znějící věta znamená obrovský závazek.

Na jedné straně se očekává, že knihovna jako kulturní instituce svým prostředím nabízí estetický zážitek z prodlévání. Na druhé straně má být komfortním a příjemným místem, které není svázáno přílišnou formálností, místem, které – jak jsem slyšel v Nizozemí – vnímáte jako další obývací svého bytu. Nepochybně k tomuto komfortu patří také to, že knihovnu vnímáte jako místo svrchovaně bezpečné. Ale také je to místo, které je dostupné všem bez rozdílu – tak praví zákon i řada dalších klíčových dokumentů citovaných v kapitole 2.1 - *Účel a poslání MKP*. Tedy seniorům stejně jako dětem. Vědcům stejně jako pomocným dělníkům. Lidem přicházejícím za studiem stejně jako lidem prchajícím ze samoty svého bytu a dychtícím po kontaktu s jinými lidmi. A také je to místo dostupné lidem na okraji společnosti, včetně lidí bez domova.

Jak již bylo konstatováno v analytické části, představuje zajištění knihovny jako místa otevřeného a zároveň bezpečného, estetického a komfortního jednu z největších výzev pro knihovníky i vedení knihovny. Městská knihovna v Praze v posledních letech vydává stále větší částky na zajištění pořádku ve svých prostorách a na prevenci a eliminaci nežádoucích jevů. Lze očekávat, že nároky na tyto prostředky dále porostou a to pravděpodobně strmě. Ještě nedávno byla komerčně poskytovaná strážní (ochranná) služba jen v Ústřední knihovně na Mariánském náměstí. Nedávno přibyla pobočka na Smíchově a ukazuje se, že situace v dalších knihovnách spěje k podobnému řešení. Alternativou, o kterou dlouhodobě usilujeme, je užší spolupráce s Městskou policií Praha, která představuje řešení nejen účinnější z hlediska výsledku, ale efektivnější i ekonomicky.

Pravdou je, že řada konfliktů v knihovně vzniká i z velmi rozdílných očekávání jejich návštěvníků. Mnozí z nich mají představu, že „správné“ užívání knihovny je to jejich, ostatní jim připadají nepatřičná a dožadují se, aby je knihovna eliminovala. Klasickým rozporem je představa knihovny jako místa setkávání a živého veřejného prostoru, kde si lidé povídají a děti hrají, s představou knihovny studijní, kde zadumané ticho ruší jen občasné zašustění obrácených stránek. Těmto konfliktům lze v zásadě čelit na dvou liniích.

Tou první je komunikace se čtenáři a mezi čtenáři. Knihovna musí srozumitelně vysvětlovat, jak nastavuje pravidla pro užívání knihovny a pokud možno snažit se na tom se čtenáři dohodnout. Nejde jen o to, aby pravidla vyhovovala uživatelům co nejvíce, podstatný je i faktor participace a spoluodpovědnosti – jestliže mají uživatelé pocit, že pravidla v knihovně jsou nastavena spolu s nimi a pro ně, jsou podstatně ochotnější je dodržovat i v situacích, kdy jejich zájmy jsou odlišné. Takto nastavená pravidla pak musí knihovna důsledně a systematicky vymáhat.

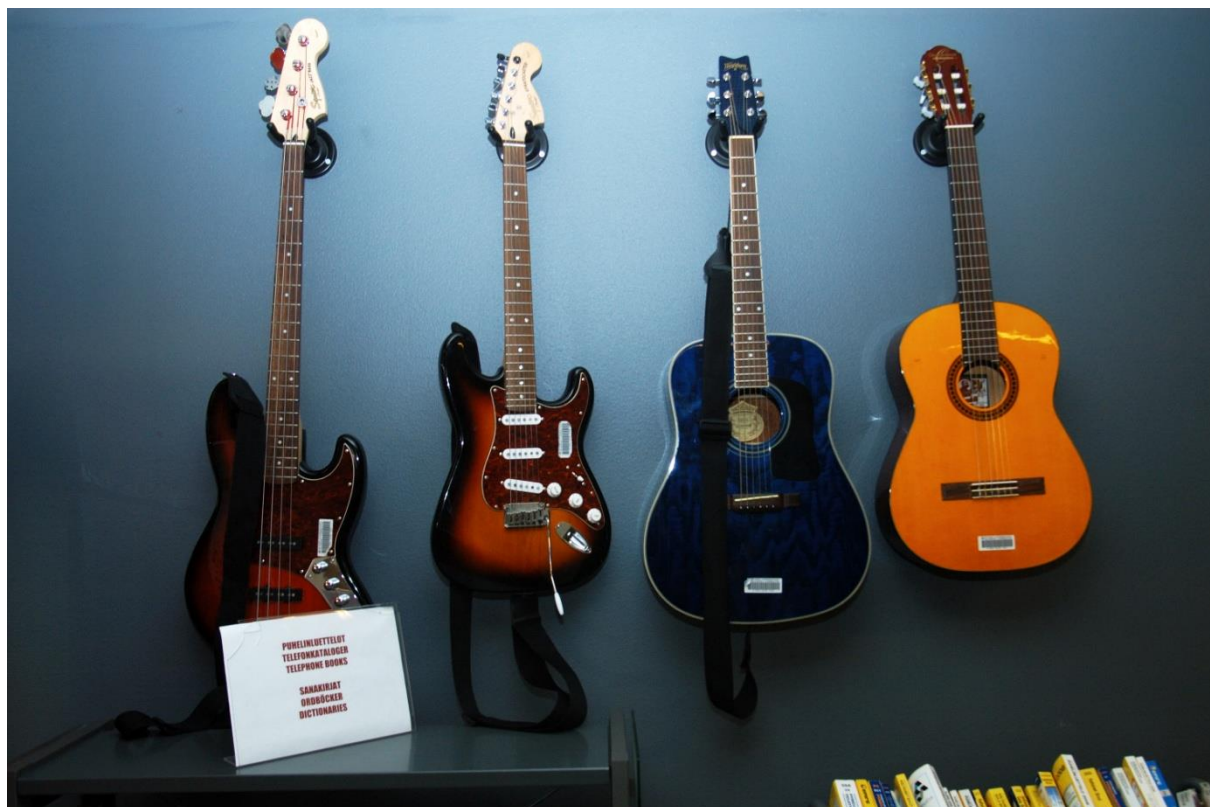
Druhým způsobem – v mnoha ohledech náročnějším – je myšlenka zónování v prostoru a čase, kterou podrobněji rozebírám v návrhové části, v kapitole 3.2.4 - *Knihovna blízko, knihovna pro radost*.

### 3.1.4 Akce

Veřejná knihovna je a má být pořadatelem kulturních a vzdělávacích akcí. Většina těchto akcí se odehrává na pobočkách, ty nejvýznamnější pak v sálech na Mariánském náměstí. Počet účastníků našich akcí se stále ještě daří zvyšovat, i když už jsme několikrát překročili hranici, kterou jsme považovali za mezní. Do budoucna nelze očekávat velké navýšení tohoto počtu, kapacita sálů je

v podstatě vyčerpána<sup>90</sup> a situace na pobočkách je podobná. Objem vlastních akcí významně snížil podíl pronájmů na kapacitě sálů. Zatímco před patnácti lety byl podíl hlavní a doplňkové činnosti na obsazení sálů zhruba 60:40, představuje dnes podíl doplňkové činnosti zhruba 10%. Naprostá většina kapacity je tedy věnována hlavní činnosti – zcela v souladu s literou a duchem zákona.

Následující období bude spíše konsolidační – budeme hledat promyšlenější dramaturgii, synergické efekty a nová partnerství. Z hlediska efektivnosti těchto aktivit je důležité, že se podařilo zvýšit podíl repríz úspěšných programů. Zatímco dříve si každá pobočka vymýšlela svoje vlastní akce, dnes se díky koordinaci v rámci odboru služeb daří předávat úspěšné formáty na další pracoviště a tam je reprízovat. Významně tím klesají náklady na tyto akce, především náklady personální.



**Obrázek 15 - Městská knihovna v Helsinkách podporuje kreativitu obyvatel i tím, že jim půjčuje (domů) hudební nástroje. Ti nejuspěšnější pak mají v knihovně koncert. Foto T. Řehák, 2008**

Řada akcí – a v sálech na Mariánském náměstí je to většina – se koná v partnerské spolupráci. Knihovna tak dále šetří prostředky a může uvádět formáty, na které by jinak neměla personální kapacity. Na Mariánském náměstí tak návštěvníci běžně najdou film (včetně 3D projekcí v rozlišení 4K), tanec, živou hudbu, přednášky a prezentace o umění, dalekých zemích, historii, přírodních vědách a spoustu dalších kulturních a vzdělávacích programů.

Do budoucna je důležité klást ještě větší důraz na akce vzdělávací. Knihovna je ve střední Evropě tradičně chápána jako instituce především kulturní, zatímco v anglosaském světě jako především vzdělávací. Dnes ale podobné vyhranění ztrácí obsah a smysl. Celoživotní vzdělávání se stává prioritou a je součástí budování vzdělanostní ekonomiky. Stejně klíčový význam ale má rozvoj a podpora kreativity, ve které hraje kulturní odkaz a jeho zpřístupňování nedílnou roli. A tak knihovna

<sup>90</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/kontakty/pobocky/ustredni-knihovna/akce/>

nejen pořádá přednášky o díle Williama Shakespeara, ale také literární dílny, ve kterých se mladí autoři učí psát fantasy povídky. Nedávno jsme do Ústřední knihovny koupili šicí stroj, elektronické píáno je samozřejmostí.

### 3.1.5 Transparentní a efektivní veřejná instituce

Městská knihovna je příspěvkovou organizací, které se dlouhodobě daří dodržovat závazné normy dané právními předpisy. Jakkoliv se zdá, že tento stav stačí „jen“ udržovat, znamená to pozorně sledovat často překotný vývoj legislativy a pružně na něj reagovat. Proto se také v klíčových oblastech zapojujeme do legislativního procesu přímo – ať už jako připomínkové místo nebo dokonce jako spolutvůrci právních předpisů nejvíce se knihovny dotýkajících. Zcela klíčové je z tohoto pohledu dobře fungující právní oddělení.

Jako instituce, jejíž provoz je hrazen dominantně z peněz daňových poplatníků, musí knihovna být efektivní. Snaze o optimalizaci procesů a ekonomické strategické rozhodování výrazně napomáhá dlouhodobý projekt vývoje metodik měření ekonomické efektivity knihoven. MKP bude v tomto projektu dále pokračovat a usilovat o kofinancování ze státního rozpočtu, kupříkladu v rámci programu NAKI<sup>91</sup>.

Financování příspěvkové organizace, která je téměř úplně závislá na příspěvku a má jen minimum vlastních zdrojů, je do jisté míry nepředvídatelné – viz též kapitola 2.3.1.2 - *Finance a hospodaření*. Jakkoliv je to pro management knihovny nepřijemné, je třeba s tím počítat a nějak se s tím srovnávat. Knihovna tedy musí zvládat škálování svých procesů podle momentálně dostupných zdrojů, aby dokázala využít situace, kdy je zdrojů více, a přežít situace, kdy je jich nedostatek.

Jako veřejná instituce chceme a musíme být transparentní. MKP začala uveřejňovat smlouvy na plnění veřejných zakázek na svém webu dávno před tím, než to požadoval zákon. Součástí transparentnosti je ale i srozumitelná oboustranná komunikace s veřejností. V následujícím období zprovozníme další generaci našeho webu, který za rok 2015 zaznamenal 17,2 milionu návštěv. Budeme pokračovat v rozesílání všeobecných i cílených tematických newsletterů. Názory uživatelů zjišťujeme nejen bleskovými průzkumy v panelu dobrovolných respondentů, ale i v rozsáhlých průzkumech, část z nich je součástí projektu ROI. Naši kolegové vyřizují denně desítky mailů, ve kterých si čtenáři něco přejí, něco připomínají, něco kritizují, něco chválí. Používáme i „papírové“ dotazníky na zpětnou vazbu, které vyhodnocujeme a na připomínky veřejně reagujeme. V tom všem je třeba pokračovat a hledat i další cesty ke komunikaci se čtenáři – focus groups, veřejné besedy a setkání a další.

Jsme nejen veřejnou knihovnou, která provádí většinu výpůjčních služeb v Praze, jsme také krajskou knihovnou. To mimo jiné (viz kapitola 2.1.2 - *Knihovní zákon*) znamená, že musíme (a chceme) podporovat v rámci tzv. regionálních funkcí další veřejné knihovny na území hl. m. Prahy. Jestliže se během minulých dekád pozornost v této oblasti soustředila především na zavádění informačních technologií do místních knihoven, převládá dnes opět práce s fyzickými fondy – správa a akvizice výměnných souborů, pomoc při provádění revizí fondů, poradenská služba.

---

<sup>91</sup> Program na podporu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity, viz např.: <https://www.mkcr.cz/program-na-podporu-aplikovaneho-vyzkumu-a-vyvoje-narodni-a-kulturni-identity-na-leta-2016-az-2022-naki-ii-857.html>

MKP je – dle kulturní politiky hl. m. Prahy – páteřní městskou institucí v oblasti literatury. To ji zavazuje k řadě úkolů, které přesahují rámec „obyčejné“ veřejné knihovny. Nejvýznamnějším úkolem v tomto směru je koordinace kooperativního projektu *Praha – město literatury*. Z tohoto titulu také MKP reprezentuje Prahu při jednáních partnerů UCCN<sup>92</sup>. Rovněž je MKP členem důležitých národních (SKIP<sup>93</sup>, SDRUK<sup>94</sup> aj.) i mezinárodních (IFLA<sup>95</sup>, IAML<sup>96</sup>, SIBMAS<sup>97</sup>) asociací. MKP je také zakládajícím partnerem portálu *Knihovny.cz*, klíčového a zásadního projektu kooperace českých knihoven. Konečně také je knihovna pořadatelem odborných konferencí – tradiční se již stala konference na podporu kreativity v knihovnách nazvaná *Do černého!*<sup>98</sup>, jejíž třetí ročník připadá na leden 2017. U řady dalších odborných akcí figuruje MKP jako spolupořadatel či partner, výjimkou není ani největší knihovnická konference v ČR nazvaná *Knihovny současnosti*, jejímž hlavním pořadatelem je SDRUK. V nastávajícím období usilujeme o pořádání alespoň jedné významné konference mezinárodní.

Knihovna jako veřejná instituce také musí být dostatečně robustní a připravená na nejrůznější krizové situace. Velkou lekcí v tomto směru byly zejména povodně v roce 2002, na ty další v roce 2013 už jsme byli dost dobře připraveni s funkčním povodňovým plánem a krizovou infrastrukturou. Je třeba ale počítat s mnoha dalšími typy mimořádných situací a i obecně rozvíjet schopnost knihovny postarat se nejen o sebe, ale nabídnout v době krize svoje služby městu.

Knihovna ke svému kvalitnímu chodu potřebuje řadu specialistů: na informační technologie, komunikaci, personalistiku a legislativu. Potřebuje schopné administrátory, ekonomy, manažery a další odborníky. Ti všichni dnes na trhu práce mohou získat násobně větší platy, než jaké nabízí MKP. A přestože řada z nich pracuje v knihovně s láskou a s pocitem naplněného poslání, musejí také z něčeho platit složenky. Proto stejně jako v kapitole 3.1.1 - *Knihovníci a další zaměstnanci MKP* konstatují, že **těmto pracovníkům je třeba v následujícím období zvýšit platy**.

## 3.2 Poleva dortu

Poleva dortu je v naší metafoře to, co odlišuje dobrý dort od báječného. To, co způsobí, že si řeknete, „Tenhle dort chci!“.

Existují místa, kde trávíme čas, protože tam být **musíme**. Existuje nějaká důležitá potřeba, která nás tam přivedla, a musíme tam pobýt nějakou dobu, než bude potřeba naplněna, než zařídíme, co jsme potřebovali. Takovým místem třeba bude nemocnice, úřad nebo třeba letištní terminál. Pro některé lidi je takovým místem – bohužel – jejich pracoviště či škola.

Oproti tomu existují místa, kde být **chceme**. Místa, kde cítíme radost z toho, co tam prožíváme. Divadla, koncertní sítě, zoologické zahrady a mnoho dalších.

---

<sup>92</sup> The UNESCO Creative Cities Network, viz např.: [http://www.unesco.org/culture/culture-for-sustainable-urban-development/pdf-open/global-Report\\_en.pdf](http://www.unesco.org/culture/culture-for-sustainable-urban-development/pdf-open/global-Report_en.pdf)

<sup>93</sup> Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky – viz např.: [www.skipcr.cz](http://www.skipcr.cz)

<sup>94</sup> Sdružení knihoven ČR – viz např.: [www.sdruk.cz](http://www.sdruk.cz)

<sup>95</sup> The International Federation of Library Associations and Institutions – viz např.: [www.ifla.org](http://www.ifla.org)

<sup>96</sup> The International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres – viz např.: [www.iaml.info](http://www.iaml.info)

<sup>97</sup> La Société Internationale des Bibliothèques et des Musées des Arts du Spectacle – viz např.: <http://sibmas.idu.cz/cs/>

<sup>98</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/akce/e18780-do-cerneho-2017/>





**Obrázek 16 - Obrovský plyšový medvěd v nadživotní velikosti je jedním z hlavních lákadel dětského oddělení v amsterdamské knihovně. Děti doma říkají: "Pojd', půjdeme k medvědovi!" Foto T. Řehák, 2009**

Historicky knihovny vznikaly jako místa prvního typu – lidé tam chodili, protože knihovny měly monopol na většinu informačních zdrojů. Řada informačních potřeb souvisejících se zaměstnáním, studiem či koníčky mohla být uspokojena jen v knihovně. Rovněž dostupnost beletrie pro mnoho lidí limitovala cena knih a i pro ně byla knihovna v podstatě jedinou volbou. Tento dlouhotrvající monopol se však před několika lety začal rozpadat a dnes z něj už zbývá jen málo. Knihovna, která setrvává v pozici místa, kam lidé chodit musí, může sice naplňovat svoji funkci (dort má jedlý korpus), ale poptávka po jejích službách bude postupně mizet, jak více a více lidí dokáže uspokojovat více a více potřeb někde jinde a nějak jinak. Nebo se rozhodnou je neuspokojovat vůbec – ke škodě jejich vlastní i celé společnosti.

Knihovny ale umějí a mohou být také místem toho druhého typu, místem, kde lidé být chtějí. Po pravdě řečeno, knihovny ani nemusejí dělat skoro nic pro to, aby byly pro některé lidi přitažlivé. Již samotná přítomnost spousty knih a hluboká tradice prostoru vyhrazeného kultuře a vzdělávání, je pro leckoho důvodem těšit se z pobytu v knihovně. Pro leckoho – leč zdaleka ne pro většinu lidí. Z různých průzkumů vyplývá, že lidé považují knihovny za sympatická místa. Nicméně pro mnoho z nich nejsou tyto sympatie dost silné pro to, aby do nich občas zašli.

V roce 2009 jsme provedli průzkum mezi lidmi, kteří přestali do knihovny chodit. Tedy mezi čtenáři, kteří najednou po několika letech intenzivního používání knihovny najednou přestali docházet, svůj čtenářský průkaz neobnovili. Kontaktovali jsme je a chtěli jsme vědět, co se děje a co bychom mohli udělat pro to, aby zase využívali našich služeb. Část z nich poskytla zcela logické vysvětlení, často související se změnou bydliště – například po skončení studií v Praze. Pamatuji si na jednu čtenářku,

kteřá na otázku, co bychom mohli udělat pro to, aby zase využívala služeb MKP, lakonicky odpověděla: „Otevřít pobočku ve Stockholmu“. Většina respondentů ale uváděla velmi obecně a v podstatě vyhýbavé odpovědi: *nedostatek času a změna životní situace* mezi nimi dominovaly. Fakticky se nepodařilo najít téměř žádné konkrétní výtky ke službám MKP s jedinou výhradou: zhruba jedna pětina čtenářů uvedla, že není spokojena s fondem MKP – což celkem realisticky odpovídalo problémům s financováním akvizice. Ve většině případů ale celkem čitelně chyběl důvod, proč do knihovny nechodit, stejně jako důvod, **proč do knihovny chodit**. Za takřka ikonické jsme považovali některé odpovědi na otázku, co může MKP udělat pro to, aby zase začali našich služeb využívat:

- „Byl jsem se službami knihovny velmi spokojen, pouze jsem neměl v poslední době potřebu knihy si půjčovat. Jsem spokojen, nic nedělejte.“
- „Nic, to, že jsem si rok nic nepůjčila, neznamená, že nejsem s MKP spokojena.“
- „Chyba není na straně MK, se službami jsem zcela spokojen.“
- „Asi nic, je to výborná služba.“

To vše jsou prosím odpovědi lidí, kteří v době průzkumu už rok v knihovně nebyli. Mnozí z nich se i podívovali, že už je to tak dlouho, protože jim to tak ani nepřišlo.

Co může knihovna udělat pro to, aby byla pro více lidí místem, kde chtějí být? Odpověď je stejně těžká jako otázka, jak má vypadat hezký dort. Nějaké zákonitosti lze vysledovat, ale každé úspěšné řešení je nakonec originální.

A originalita je prvním fenoménem, který hraje svoji roli. Na lidi pozitivně působí, jestliže mají pocit, že služby, které jsou jim poskytovány, jsou nápadité, originální, inovační a neotřelé. Určitým zádrhelem ovšem je, že co je chvíli nápadité, originální, inovační a neotřelé, je poměrně brzy přijato jako samozřejmé a standardní. Je to přesně jako v Alenčině zážitku s Královnou nebo ve staré indické anekdotě: „*Problém je v tom, že když vylezete tygroví na hřbet, slézt už nesmíte.*“ A tak třeba naše služba „*vracení všude*“ (viz kapitola 2.3.1.2 - *Finance a hospodaření*), která ve svých počátcích byla vnímána jako revoluční a převratná, je dnes již standardem, ze kterého nelze slevit. Kdybychom dnes po



**Obrázek 17 - Ukázka originálního nápadu dánské knihovnice z Hjørringu. Aby upoutala čtenáře detektivek, vzala pár starých vyřazených knih, půjčila si od manžela brokovnici a vytvořila dramatickou scénu za pár korun. Foto T. Řehák, 2011**



čtenářích začali požadovat, aby vraceli všechny knížky na té pobočce, kde si je půjčili, čelili bychom čtenářské vzpouře. Ve smyslu naší metafory se tak poleva dříve nebo později stává korpusem, který je třeba ozdobit novou polevou.

Je třeba také zdůraznit, že požadavek na originalnost a inovativnost s sebou nevyhnutelně nese riziko. V případě již zmíněného „všudevracení“ nebylo pochyb o tom, že čtenáři službu uvítají (a skutečnost ještě dalece předčila naše očekávání). Riziko spočívalo v pochybách, jestli službu zvládneme kapacitně a logisticky. V některých případech se ale může stát, že odhad poptávky nevyjde a nová služba či inovace se neuchytí. Tak MKP před několika lety spustila literární portál pro teenagery K4U.cz. Písmeno „K“ je zkratkou slova „knihovna“ a k4u se tedy z „teenagerštiny“ překládá jako „knihovna pro tebe“. Dlužno říci, že portál se neuchytil a po několika letech byl zrušen. Značka K4U sice nezanikla, zůstala pojmenováním projektu on-line služeb pro teenagery a žije dnes třeba na Facebooku<sup>99</sup> nebo má vyhrazený prostor na webu MKP<sup>100</sup> - původní záměry se ale nepodařilo naplnit. To však není prohra, to je nevyhnutelná cena za hledání nových cest, a nutno říci, že podobně nenaplněných záměrů v posledních deseti letech bylo jen poskrovnu.

Z výše uvedeného vyplývá, že je velmi obtížné popsat, čím konkrétně bude MKP v nastávajících šesti letech nápaditá, originální, inovační a neotřelá. Některé inovační principy ale popsat můžeme:

- Inovace se namnoze rodí v bezprostředním kontaktu s uživateli knihovny. Proto prostřednictvím vnitřních grantů, týmů a dalších nástrojů chceme zapojit řadové pracovníky do koncepční práce, do vymýšlení „co a jak“ by knihovna měla dělat.
- Malé knihovny často dokáží být inovativnější než ty velké. Je to logické – malá instituce, ve které je deset až dvacet lidí přímo řízeno ředitelem knihovny, dokáže zkoušet nové věci rychleji a odvážněji, než kolos, jakým je MKP. A tak se dnes mnoho nových nápadů rodí mimo Prahu, často v městských knihovnách obsluhujících pár desítek tisíc občanů. Není žádnou hanbou, když se velcí inspirují malými – musíme pozorně sledovat, kde se rodí nové myšlenky, a využít ty, které pro nás mohou být užitečné.
- Špičku evropského knihovnictví dnes představuje především severní Evropa – Finsko, Švédsko, Norsko, Dánsko, Nizozemí. Jedná se o země s dlouhodobou tradicí silných veřejných knihoven a zároveň o země ekonomicky bohaté, které do rozvoje služeb veřejných knihoven investují nemalé prostředky. Řada myšlenek, které se tam dnes rodí, určuje podobu knihoven zítřka. Proto je třeba vývoj v této oblasti pozorně sledovat.
- Zdrojem inovace může být partnerství – často skvělé nápady na činnost knihoven přicházejí nikoliv „zevnitř“, ale „zvenčí“. Kulturní, vzdělávací a jiné instituce; podnikatelé i umělci, kteří s knihovnou spolupracují, mohou zformulovat myšlenky nezatížené stereotypy, které se mohou stát strategicky významným impulsem v rozvoji služeb. Nezpochybnitelnou výhodou MKP v tomto směru je rozsáhlá a cíleně budovaná partnerská síť.
- Inovace nesmějí být chaotické. Zavádění nových služeb nebo změny procesů a postupů musí být podřízeny srozumitelným dlouhodobým záměrům. Jasným východiskem pro nás je *Strategie 2020*, která byla formulována právě jako nástroj umožňující posuzování nejrůznějších impulzů. Proto spíše nežli cíle obsahuje principy, zásady, podle kterých lze zvážít nové myšlenky, hledat cesty v nečekaných situacích.

<sup>99</sup> Viz: <https://www.facebook.com/Knihovna4u>

<sup>100</sup> Viz: <https://www.mlp.cz/cz/projekty/cilove-skupiny/k4u/>

### 3.2.1 Beletrie

Ve *Strategii 2020* říkáme: „Podporujeme a povzbuzujeme čtenářství a rozmanité formy literárního života.“ A dále pak: „Knihovnu vnímáme i jako místo zážitků, emoce jsou pro nás stejně důležité jako racionalita. Snažíme se své čtenáře vždy překvapit něčím novým, podporujeme hravost a kreativitu, kterou vnímáme jako důležitý zdroj inovací a nových přístupů.“

V Praze je celá řada špičkových odborných knihoven – ať už Národní knihovna ČR, Národní technická knihovna, Knihovna Akademie věd ČR, Národní lékařská knihovna, knihovny vysokých škol a mnoho dalších. Potřeby Pražanů hledajících vědecké informace na nejvyšší úrovni dokáží tyto knihovny zpravidla uspokojit. Je tedy logickým úkolem pro Městskou knihovnu v Praze soustředit se především na ty oblasti, které ani mimořádná koncentrace odborných knihoven celostátního významu pokrýt nemůže.

V kapitole 3.2.3 - *Odborné specializace*, se blíže věnuji několika oblastem, ve kterých knihovna exceluje. Obecně je ale nejdůležitějším úkolem MKP oblast krásné literatury, tedy beletrie. Podpora čtenářství dětí i dospělých je významným příspěvkem nejen ke kvalitě jejich života, ale v dlouhodobém měřítku i k posilování ekonomického potenciálu města a v neposlední řadě k jeho soudržnosti. Literatura nám rozšiřuje obzory, umožňuje nám pochopit jiné životní postoje, prohlubuje naši schopnost mezilidské komunikace. Literatura zásadním způsobem posiluje představivost a kreativitu: na rozdíl od audiovizuálních děl si musí čtenář sám být tvůrcem „filmu“, který se v jeho mysli odvíjí při čtení příběhů.

A tak knihovna má být nejen místem, kde si čtenář může půjčit knihu ke čtení. Má být místem, které jej ke čtení povzbuzuje. Má být jeho asistentem a spojencem, pomáhat mu vybírat ty „správné“ knížky. Tak jako má člověk svého praktického lékaře, který dobře zná jeho zdravotní stav a předepisuje mu – v případě potřeby – ty správné léky „na míru“, tak má mít „svou“ knihovnu.

Aby takovou roli mohla knihovna hrát, musí být inspirativním a zajímavým prostředím. Musí disponovat komunikativními, vstřícnými a odborně zdatnými lidmi, kteří jsou vůči svému čtenáři loajální a respektují jeho zájmy. A v neposlední řadě musí nabízet pestrý knihovní fond. Důležitou roli také hrají nejrůznější akce a setkání – ať již setkání spisovatelů s jejich čtenáři, nebo čtenářů mezi sebou.

### 3.2.2 Kontext jako inspirace

Ve *Strategii 2020* říkáme: „Jsme si vědomi, že se těžiště naší činnosti postupně přesouvá od odpovědi na otázky k jejich formulaci. Tedy že čtenáři nepřicházejí s jasnou představou, co si chtějí z knihovny odnést, ale očekávají, že knihovna jim pomůže tuto představu vytvořit.“

Skutečně, knihovna je i dnes institucí, která umí nabízet odpovědi na otázky, stejně jako jí byla dříve. Rozdíl je v tom, že dnes umí na spoustu otázek odpovědět i Google a jeho konkurenti na Internetu. A dělají to 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu, reagují v řádu vteřin a většina lidí je má v kapse. Knihovna ale umí i jiné věci. Umí například nabízet kontext. Jestliže si přijdete do knihovny pro nějakou knihu, najdete na stejné polici řádku dalších. A je velmi pravděpodobné, že některá z nich bude pro vás také relevantní – protože pojednává o stejném tématu, je od stejného autora nebo patří ke stejnému žánru. Dalším příkladem nabídky kontextu je nabídka různých typů dokumentů pohromadě. Chceme promíchat fyzický knižní fond v regálech s odkazy na on-line dokumenty. Můžeme k tomu využít například QR kódy stejně jako jiné technologie, které se mezitím objeví. Chceme ve větší míře než

dosud uspořádat fond v závislosti na velkých společenských tématech a událostech. Reagovat na události, jakými jsou imigrační krize či Brexit, tím, že nabídneme pohromadě relevantní informační prameny, které umožní každému utvořit si názor.

Chceme pracovat s *retail konceptem*, se kterým jsme se poprvé ve velkém měřítku setkali v knihovně v nizozemském Almere<sup>101</sup>. Její pracovníci vytvářejí v knihovně zóny pro různé cílové skupiny, jakými jsou třeba teenageři, matky na mateřské dovolené nebo důchodci. Zóna je nejen zařízena ve stylu a designu, který této cílové skupině vyhovuje, nabízí ale i fond pro cílovou skupinu speciálně vybraný. Jeden a ten samý titul tak nemá v knihovně jen jedno místo – pokud odpovídá potřebám a vkusu více cílových skupin, můžeme jej najít na několika místech v různých zónách. Rovněž je běžné promíchávání literatury naučné s beletrií – kupříkladu v zóně pro muže středního věku najdeme na polici s válečnou tematikou jak válečné romány, tak odborné tituly. Typické pro retail koncept je také stavění (alespoň části) fondu obálkou (a nikoliv hřbetem) ke čtenáři. Celý retail koncept vychází z myšlenky, že nelze spoléhat na to, že čtenář ví, pro co si jde, ale že je třeba učinit mu atraktivní nabídku. Používají se tak nejrůznější triky, které známe ze supermarketů, zde ale neslouží k obohacení „prodejce“, ale „zákazníka“.



**Obrázek 18 - Knihovna Almere. Knihy na regálech se na první pohled zdají umístěné chaoticky, neuspořádaně proti obvyklému přísnému řádu knihovnických regálů. Ve skutečnosti ale takto "nepořádné" regály lákají čtenáře k výpůjčce. Foto T. Řehák, 2013**

<sup>101</sup> Viz např.: <http://publiclibrariesonline.org/2013/06/the-retail-revolution-your-library/>

### 3.2.3 Odborné specializace

Mnoho mých kolegů je odborníky na nejrůznější oblasti, zdaleka nejen na vyhledávání informací a práci s nimi. Výrazné je to samozřejmě ve specializovaných odborných úsecích Ústřední knihovny:

- Informační středisko a pragensia,
- Úsek hudební,
- Úsek divadelní a filmový.

Tato pracoviště patří ke specializovaným funkcím MKP jako krajské knihovny s konzervačním fondem a svým charakterem se výrazně vymykají běžné činnosti veřejné knihovny – aniž by postrádaly jejího ducha otevřenosti. Zde potkáte mezi čtenáři nejen vysokoškolské studenty ale i jejich profesory, renomované filharmoniky a skladatele, oscarové režiséry (tedy alespoň jednoho) a mnoho dalších špičkových odborníků. A také děti, které se zajímají o umění či historii Prahy; nebo nadšené amatérské badatele. A knihovníci zde pracující jsou odborníky na film, hudbu, divadlo či pragensia; někteří z nich jsou autory mnoha odborných a populárně naučných publikací. Toto komunitní propojení odbornosti, tvořivosti a přitom otevřenosti má velký potenciál, který je třeba dále využívat.

Pokud dojde k realizaci záměru postavit v Praze nový koncertní sál<sup>102</sup>, nabízí se myšlenka přestěhování hudebního úseku z prostor na Mariánském náměstí do tohoto nového komplexu. Podtrhla by se tak provázanost našich služeb se současnou hudební scénou. Nezanedbatelným benefitem by pro nový objekt mohla být skutečnost, že služby Hudebního úseku MKP přilákají každý den desítky návštěvníků.

Hudební úsek může i ve stávajících prostorách ještě prohloubit svoji podporu hudební kreativity, vedle dnes již samozřejmého elektronického pianu můžeme začít nabízet i další nástroje či počítače s notačními programy (např. Finale, Sibelius). Již několik let usilujeme o nalezení vhodného místa, kam bychom mohli umístit nahrávací studio, kde by si mohli amatérští hudebníci natočit výsledky své práce. Knihovna jim pak může pomoci i v jejich cestě za posluchači tím, že bude jejich nahrávky zařazovat do svých fondů, či jim zprostředkuje kvalifikovanou kritickou recenzi jejich díla. Knihovna může nabídnout ve spolupráci s partnery či dobrovolníky řadu kurzů či workshopů – od kompozice a hry na hudební nástroje, přes muzikoterapii až po živou hudební historii.

Potenciál divadelního úseku nabízí podobné možnosti – zprostředkování kontaktu začínajících dramatických umělců s diváky, promítání amatérských a studentských filmů, audiovizuální workshopy či třeba rétorickou výchovu. Rovněž myšlenka budování audioknihovny kvalitně namluvených literárních děl zde může najít své zázemí.

Velmi podobný charakter jako hudební či divadelní a filmový úsek má také naše Artotéka, která se fundovaně zabývá výtvarným uměním a kde si Pražané mohou půjčit domů i obrazy – kvalitní reprodukce či originály grafik. Dnes je umístěna na Opatově, dlouhodobě usilujeme o její přesunutí blíže centra města. Do doby, než se to podaří, chceme zapojit její odborníky do pořádání akcí na jiných místech naší sítě, zejména v centru. Chtěli bychom nabízet – samostatně či ve spolupráci s uměleckými školami všech stupňů, muzei a galeriemi – vzdělávací akce v oblasti výtvarného umění, ať už přednášky či praktické kurzy kresby, malby, arteterapie apod.

---

<sup>102</sup> Viz např.: <http://www.koncertnisalpraha.cz/>



Pragensie jsou dnes vpravdě badatelským (byť živým a otevřeným) pracovištěm, poskytujícím originální historické prameny. Pomocí jejich digitalizace je chceme zpřístupňovat daleko širšímu okruhu uživatelů. Příkladem je interaktivní mapa *Praha v knihovně*<sup>103</sup>, která čtenářům dává možnost jednoduše najít knihy, ve kterých se píše o jejich ulici, čtvrti, domě nebo konkrétním zajímavém místě v Praze. Díky propojení mapy s katalogem knihovny je možné stovky knih rovnou číst on-line, zařadit si tituly do čtenářských seznamů nebo rezervovat a půjčit domů. S partnerskými organizacemi také chceme rozšířit spolupráci na pořádání odborných akcí, jakými jsou tematické vycházky, přednášky, projekce apod.

### 3.2.4 Knihovna blízko, knihovna pro radost

Knihovny potřebují více místa pro komfortní pobyt lidí proto, že se postupně stávají jedním z nejdůležitějších veřejných prostorů ve městě. Místem, kde každý může trávit svůj čas v přiměřeně komfortním prostředí, sám či v kontaktu s druhými. Stávají se tak zónou demokracie a sdílení; místem, kde se lidé setkávají; místem, které je jim společné. Knihovna tak plní důležitou roli *třetího místa* ve smyslu konceptu Raye Oldenburga<sup>104</sup>, který tvrdí<sup>105</sup>, že *třetí místa* jsou nezbytná pro formování demokraticky vyspělých komunit.

Leitmotivem proměn prostor knihoven tedy bude: *méně knih, více lidí* – méně regálů s knihami a regály nižší, regály ergonomické, regály pojízdné. Ušetřený prostor věnovat lidem, jejich komfortu, jejich aktivitám. Zkušenosti ukazují, že redukce fondu nevede ke snížení počtu výpůjček, leckdy je tomu naopak. Příkladem tohoto přístupu může být nová<sup>106</sup> centrální knihovna v dánském Aarhusu: na rozloze zhruba 17 500 m<sup>2</sup> nabízí přibližně 350 000 fyzických knihovních jednotek (knih, časopisů, DVD atd.). Fond naší Ústřední knihovny je téměř dvojnásobný, rozloha ani ne třetinová – hustota fondu je tedy u nás přibližně šestkrát vyšší.

Druhým základním prostředkem pro dosažení většího konsensu v užívání knihovny představuje **zónování**. U větších knihoven lze použít zónování prostoru, kdy každá část knihovny má odlišný charakter. Kdysi mi Frans Meijer, tehdejší ředitel městské knihovny v Rotterdamu, původním povoláním urbanista vysvětloval: „Knihovna je jako vesnice. Musíš tam mít rušnou návěs, kde se lidé setkávají, kde si mohou povídat, kde mohou navazovat známosti. Musíš tam mít školu, kde mohou studovat. Musíš tam mít lavičku pod lípou, kde si mohou povídat dědci, stejně jako pískoviště pro děti. Musíš tam mít kostelík, kde se lidé mohou usebrat a přemýšlet. Musíš tam mít trávník, na který si lidé mohou lehnout a číst si. Musíš tam mít hospodu, kde se mohou najíst a napít. A musíš tam mít zátiší pro milence, kde se mohou držet za ruce a šeptat si něžnosti.“ Samozřejmě, že v Rotterdamu nemají v knihovně kostel či školu. A lípa tam také neroste. Je to zase jen metafora pro to, že různé části veřejného prostoru slouží různým potřebám. To je ovšem geniální koncept pro rotterdamskou centrální knihovnu, která má 24 000 metrů čtverečních<sup>107</sup>, tedy více, než mají všechny pobočky MKP s Ústřední knihovnou dohromady. Je to obtížněji uplatnitelný koncept pro naši největší knihovnu na Mariánském náměstí, která veřejnosti nabízí jen pětinu této rozlohy. A je zcela nepoužitelný pro pobočku na Cibulce, která má jen 33 metrů čtverečních.

<sup>103</sup> [www.prahavknihovne.cz](http://www.prahavknihovne.cz)

<sup>104</sup> Viz např.: <https://psychologie.cz/treti-misto-pro-zivot/> či [https://en.wikipedia.org/wiki/Third\\_place](https://en.wikipedia.org/wiki/Third_place)

<sup>105</sup> OLDENBURG, Ray. Celebrating the third place: inspiring stories about the "great good places" at the heart of our communities. New York: Marlowe & Co., c2001. ISBN 1569246122.

<sup>106</sup> Otevřena 20. 6. 2015

<sup>107</sup> Viz např.: <https://en.rotterdam.info/locations/central-library/>



**Obrázek 19 - Vestibul rotterdamské knihovny funguje jako náves. Potkávají se tu známí i neznámí - a mohou si třeba zahrát šachy. Foto T. Řehák, 2004**

Tam, kde nelze zónovat v prostoru, nastupuje zónování v čase. Myšlenka je jednoduchá: knihovna, která je v jednu chvíli návesí, se v jiném čase stane školou a ještě jindy třeba hospodou. Myšlenka je jednoduchá, realizace podstatně složitější. Vyžaduje velmi flexibilní uspořádání interiéru a nábytek, jehož funkce lze snadno proměnit. Regály musejí mít kolečka, aby se daly odsunout stranou, sedací nábytek musí být snadno sestavitelný do různých uspořádání.

Již jsem zmínil, že rotterdamská centrální knihovna má více metrů čtverečních, než celá naše síť. K tomu ale má městská knihovna v Rotterdamu k dispozici 15 velkých poboček a plánuje tento počet navýšit na 24 v dalších pěti letech<sup>108</sup>. Tím mimochodem zásadně mění dosavadní strategii – ještě před šesti lety naopak plánovalo město redukci počtu poboček. Výzkumy ale ukázaly, že rovnoměrné zastoupení kulturních institucí v různých částech města a jejich fyzická blízkost lidem je zásadní pro jejich využití. V tomto směru jde nově Rotterdam stejným směrem, jaký vytyčuje Strategický plán hl. m. Prahy. Městská knihovna v Praze má poboček dost, čtyřicet je počet bohatě dostačující, zvláště když vezmeme do úvahy dalších 39 místních knihoven, které zřizují městské části. Zdaleka ale nejsou všechny knihovny optimálně rozmístěny a Praha není dobře pokryta. Další problémy, vztahující se k síti poboček, jsou podrobněji popsány v analytické části: za některé pobočky platíme příliš vysoké nájemné, mnohé mají nejistou budoucnost. A obecně lze říci, že řada z nich je příliš malých. Proto i

<sup>108</sup> Viz např.:

[http://www.metlib2016qatar.org/ckeditor\\_assets/attachments/157/01\\_rotterdam\\_public\\_library\\_redefining\\_the\\_presence\\_in\\_the\\_city\\_annerie.pdf](http://www.metlib2016qatar.org/ckeditor_assets/attachments/157/01_rotterdam_public_library_redefining_the_presence_in_the_city_annerie.pdf)



v následujících letech budou rekonstrukce stávajících knihoven, vyhledávání nových vhodných prostor a jejich rekonstrukce, či budování úplně nových prostor patřit mezi klíčové úkoly. Některé z nich jsou podrobněji rozebrány v kapitole 3.3 - *Svíčky na dort*.

Zjevné je, že podmínky nutné pro kvalitní provozování knihovny (dostatečná rozloha, kvalitní interiér, bezpečný a čistý prostor atd.) nestačí k tomu, aby knihovna byla vnímána jako místo atraktivní. Hlavní nástroje zvyšování atraktivity již byly zmíněny: zónování v prostoru i čase a umění výtvarné i živé. Je ale třeba říci, že se jedná o balancování na ostré hraně: snaha o neotřelost se snadno může někomu zdát jako nevkus, přizpůsobení určité cílové skupině zase jako kýč a inovace jako nevhodný zásah do tradičního fungování knihovny. Přesto je třeba mít odvahu k experimentům, musíme si ale být vědomi, že všem se zavděčit nelze a že hledání cest občas skončí ve slepé uličce. Pomáhá při tom snaha o střídmost, důraz na funkčnost hledaných řešení a určitý minimalismus. Klíčovým slovem je také flexibilita – hledáme takové řešení, které usnadní zónování v čase a nepetrifikuje určitý stav věcí na celá desetiletí. V tomto směru je inspirativní třeba model již zmíněné knihovny v Aarhusu<sup>109</sup>, který záměrně odmítá použití specializovaného designového nábytku na míru a staví interiér na běžné masově vyráběné produkci, kde je to jen možné. Z hlediska celkových nákladů se nejedná o velkou úsporu, relativně levný nábytek se dříve opotřebuje a je třeba jej relativně brzo vyměnit. A to právě – jak mi řekl ředitel knihovny Knud Schulz – je dobře. Protože knihovna tím získá příležitost se zamyslet nad svým interiérem ne za deset či dvacet let od otevření (jak je tomu v případě naší Ústřední knihovny) ale už za tři až pět let a reflektovat změny v potřebách uživatelů.



**Obrázek 20 - Takto komfortní prostředí nabízí svým čtenářům knihovna v čínském Chang-čou.**  
Foto T. Řehák, 2010

<sup>109</sup> <https://dokk1.dk/english/library>

Zvláštním druhem místa, kde knihovna poskytuje služby, jsou místa mimo knihovnu. Knihovna dlouhodobě rozvíjí koncept mobilních služeb. Jeho počátky spadají již do roku 1939:

*„Po vzoru západoevropských knihoven chtělo vedení Městské knihovny již dlouho zřídit pojízdnou knihovnu, která by půjčovala knihy v pražských okrajových čtvrtích, kde se nepodařilo zřídit knihovnu, anebo kde knihovny, které tam působily, byly malé, špatně umístěné a investice do nich vložené se nevyplácely. A tak ještě jednou – 7. dubna 1939 – předala opět Pražská městská pojišťovna knihovně velkolepý dar: pojízdnou knihovnu, autobus zn. Praga, v hodnotě 150 000 Kč.<sup>110</sup>“*

Další osud tohoto prvního bibliobusu byl ovšem neradostný – již po deseti měsících jej zabavil Wehrmacht a předělal na lazaretní frontové vozidlo.

V současné době MKP provozuje tři bibliobusy, dva velké a jeden malý. Stanice dvou velkých bibliobusů doplňují páteřní síť poboček v místech, kde není stálá pobočka MKP nebo kde nepůsobí místní veřejná knihovna zřizovaná městskou částí. Vozí knihovní fond o velikosti asi 3000 svazků, který se operativně obměňuje. V obou je také čtenářský internet a WiFi. Mladším je autobus Irisbus Crossway z roku 2008, u kterého předpokládáme ukončení provozu z důvodu konce životnosti mezi lety 2025 až 2030. Starší, pořízený ze státní dotace v souvislosti s obnovením povodňových škod (sloužil k pokrytí území, kde MKP přišla o stálou pobočku) je Iveco – upravený nákladní automobil z roku 2004, jeho předpokládaná životnost skončí v letech 2020 až 2025.

Budoucnost mobilních služeb vidíme ve větší flexibilitě, než jakou nabízejí desetitunová vozidla, která – pravda – uvezou poměrně rozsáhlý knihovní fond, ale jejich zaparkování kdekoliv je problém a na mnoho míst zejména v rezidenční nebo historické zástavbě nedokáží ani zajet. Proto jsme v roce 2013 uvedli do provozu minibibliobus Oskar<sup>111</sup>, což je upravená dodávka Fiat Ducato Maxi o celkové hmotnosti necelých 3,5 t.

Oskar fungoval více než rok a půl v pilotním provozu, na jehož základě se vyprofiloval optimální standardní provoz založený na střídání sezónních režimů. Zatímco v zimním období poskytuje minibus zejména standardní knihovnické služby na pravidelných školních stanicích, které na rozdíl od velkých bibliobusů nejsou veřejné; v letním období se pak nepravidelně účastní různých kulturních akcí určených převážně rodinám s dětmi, kde je jeho funkce hlavně marketingová a propagační. Po celý rok pak Oskar se svou posádkou poskytuje kulturně vzdělávací akce na objednávku a na míru pro různé pražské instituce, zejména základní a mateřské školy, domy dětí a mládeže a domovy pro seniory.

Na zkušenosti s provozem Oskara navázali kolegové z Oddělení mobilních služeb MKP myšlenkou ještě flexibilnějšího a úspornějšího modulu knihovny a vznikla „Knihovna v krabicích“. Jedná se o sadu tří plastových přepravek (krabic) naskládaných na sebe. V nich se skrývá výběr knížek vhodný pro tu kterou akci a notebook s modemem a čtečkou, který umožňuje zapsat nové čtenáře a půjčit jim vystavené knížky. Standardní součástí KvK je i „plackovač“, tedy zařízení na výrobu přišpendlovacích „placek“. Plackovač je mezi mládeží mnohdy tou nejatraktivnější součástí celé sestavy – samozřejmě

<sup>110</sup> Citováno z: ČERMÁKOVÁ, Zdeňka a Jan LUKAVEC. Městská knihovna v zrcadle času (1891–2016) [online]. V MKP 1. vyd. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2016-11-27]. ISBN 978-80-7532-343-9 (pdf). Dostupné z: [http://web2.mlp.cz/koweb/00/04/28/16/43/mestska\\_knihovna\\_v\\_zrcadle\\_casu.pdf](http://web2.mlp.cz/koweb/00/04/28/16/43/mestska_knihovna_v_zrcadle_casu.pdf).

<sup>111</sup> Jméno vzešlo ze čtenářské ankety

pokud nepočítáme osobnost knihovníka, který představuje opravdové srdce *Knihovny v krabici*. Získali jsme tak novou veřejnou službu, která je přístupná všem a přijatelná pro každé místo. Neklade velké nároky na prostor, v podstatě stačí 2x1 metr a můžeme se dostat k našim či novým čtenářům. Knihovna v krabici může zastoupit marketingovou aktivitu Oskara na větších akcích v zimních měsících. S knihovnou v krabici se vejde kamkoliv do tepla a sucha, všechno si přivezeme s sebou a vybalení tří krabic je připraveno za pár minut.



**Obrázek 21 - Knihovna v krabici. Foto archiv MKP**

Smysl Oskara, Knihovny v krabici a dalších podobných projektů, které promyšlíme, je dvojnásobný. Jednak chceme být co nejbližší našim čtenářům. Být tam, kde jsou oni, být snadno dostupní. Ale ještě důležitější je druhý účel – dostat se k těm, kteří z nejrůznějších důvodů zatím našimi čtenáři nejsou. Ukázat jim, že i pro ně má knihovna atraktivní nabídku, že i pro ně je knihovna příležitostí ke zvýšení kvality života a osobnímu rozvoji.

### **3.2.5 Participace a spolupráce**

Knihovna je veřejná instituce. Toto prosté konstatování můžeme chápat dvojnásobně – je to nejen instituce určená veřejnosti, je to i instituce vlastněná veřejností. Občané jsou „akcionáři“ veřejné knihovny. Tradičně tato svá vlastnická práva vykonávají prostřednictvím politiků, které si ke správě věcí veřejných volí. Zkušenosti z řady zemí ale ukazují, že pro knihovnu je výhodné, pokud usiluje o přímou participaci občanů na správě knihovny. Příkladem opět může být nová knihovna v Aarhusu – řada prvků, které byly v jejím návrhu použity, se předem ověřovala ve staré budově. Jeden prostor byl přímo vyčleněn jako experimentální zóna, kde se vždy na několik týdnů nainstalovala „imitace“ některého z budoucích prostor knihovny a čtenáři měli možnost k němu vznášet připomínky a návrhy. Ostatně i název nové knihovny „DOKK1“ vzešel z širokého městského plebiscitu.





**Obrázek 22 - Aarhus, září 2014. Nová knihovna byla v té chvíli ještě stavenišťem, ale už měla jméno, které znal ve městě snad každý. Foto T. Řehák**

I MKP se snaží o participaci, i když v míře zatím skromnější. Ale výsledky jsou povzbudivé – když jsme připravovali stavební program nové pobočky na Petřinách, obrátili jsme se na vedení blízkého gymnázia Nad Aleji<sup>112</sup> a uspořádali mezi studenty anketu, co by ve své knihovně uvítali. A řada inspirací z této ankety si našla svoji cestu i do projektu. A i minibibliobus Oskar dostal své pojmenování ve čtenářské anketě.

V zájmu čtenářů i daňových poplatníků je také co nejužší spolupráce jednotlivých knihoven mezi sebou. Proto se MKP plně zapojuje od samého počátku do postupně budovaného celostátního portálu Knihovny.cz<sup>113</sup>, který nejen shromažďuje informace o knihovních fondech českých knihoven, ale který se má v budoucnu stát i platformou pro široké spektrum společně nabízených služeb.

V menším měřítku Prahy se MKP zabývá již několik let projektem „Metropolitní knihovna“. Inspirace pro tento projekt je opět skandinávská a cílem je vybudovat alianci knihoven, které spolupracují do té míry, že čtenář si může půjčovat knížky z jedné knihovny ve druhé a vrátit je ve třetí – přesně tak, jak to dnes již umíme mezi jednotlivými pobočkami MKP. Koncept spolupráce se momentálně ověřuje ve spolupráci s několika knihovnami městských částí a zájem o zapojení do projektu mají i některé místní knihovny Středočeského kraje v místech, které jsou součástí metropolitní oblasti – například Roztoky či Hostivice. Uvedení tohoto projektu do plného provozu s několika desítkami zapojených knihoven by mohlo výrazně zlepšit knihovnické služby v Praze a bezprostředním okolí a zvýšit efektivitu vynakládaných finančních prostředků.

<sup>112</sup> Viz např.: <http://www.stredniskoly.cz/skola/600005771.html>

<sup>113</sup> Viz např.: <https://www.knihovny.cz/>

## 3.3 Svíčky na dort

### 3.3.1 Revitalizace Ústřední knihovny

Ústřední budova MKP na Mariánském nám. postavená v letech 1925 až 1928, byla ve své době jednou z nejmodernějších evropských knihoven. Navržena byla architektem Františkem Roithem podle ideového zadání tehdejšího ředitele Jana Thona. A podle konceptu, který v mnoha ohledech předběhl svoji dobu, neměla knihovna být jen místem půjčování knih, ale celkového kulturního zážitku a důležitým místem i pro představitele města. Proto byla budova koncipována jako multifunkční s výstavním prostorem<sup>114</sup>, zázemím pro loutkové divadlo<sup>115</sup> a prostory pro pořádání akcí (které jsou součástí knihovny). Součástí budovy je také rezidence primátora/primátorky a reprezentační prostory hl. m. Prahy.

Rozsáhlá rekonstrukce v letech 1995 až 1998 spojená s masivním nasazením informačních technologií z ní udělala opět knihovnu odpovídající standardům své doby. Jedné věci ale rekonstrukce nemohla dosáhnout – přestože jsme využili všechny dosažitelné možnosti pro zvětšení prostor budovy, zůstal rozsah metrů čtverečních hluboko pod obvyklými rozměry velkých metropolitních knihoven. Přitom ústředí je nejen největším provozem služeb MKP, ale zároveň zázemím její rozsáhlé celopražské sítě čtyřiceti poboček. Nejen, že zde sídlí ředitelství MKP s agendami ekonomickými, právními i jinými. Je zde centrum celopodnikových služeb, údržby, autodopravy. Sídlí zde oddělení informačních technologií a je zde umístěno datové centrum. Probíhá zde nákup a zpracování nového fondu, stejně jako opravy fondu opotřebovaného či redistribuce fondu v rámci jeho pohybu mezi pobočkami.

Přitom naším záměrem je poskytnout co nejvíce prostor v centru města čtenářům a službám pro ně. Proto už řadu let hledá MKP možnosti, jak některé agendy dislokovat z Mariánského náměstí do jiných prostor. Jde např. o oddělení digitalizace v Provoznické ul., o oddělení vzácných tisků v ul. U Brusnice, o oddělení mobilních služeb v ul. U továren, pracoviště Lidové univerzity v Mostecké ul. Část ekonomicko-správní agendy se odehrává v Melantrichově ul., unikátní, ale prostorově náročný fond artotéky a tím i její služby musejí být umístěny v pobočce Opatov, ač jde o místo dopravně dosti excentrické a vzdálené.

S podobnou situací se ve světě setkávají četné knihovny srovnatelných parametrů (tj. především metropolitní knihovny s pobočkovou sítí). Často to bývá řešeno výstavbou zcela nové budovy pro centrální knihovnu nebo také přestavbou budovy původní, která jí přinese násobnou užitnou plochu. Taková přestavba je v našem případě z oprávněných důvodů památkové ochrany vyloučena. Výstavba úplně nové budovy by pak narazila nejen na limity ekonomické, ale především na otázku vhodného umístění. V centru Prahy zřejmě nemá město pozemek, který by podobnou stavbu umožnil.

Zároveň je třeba konstatovat, že budova na Mariánském náměstí je skvěle umístěna v samém centru města, výborně dostupná hromadnou dopravou (ale téměř nedostupná individuální automobilovou dopravou) a její estetická hodnota spoluvytváří nezastupitelný genius loci. Proto má z hlediska poskytování služeb stále velký potenciál, pokud se z ní podaří vymístit některé prostorově náročné

<sup>114</sup> Spravuje Galerie hl. m. Prahy, viz např.: <http://ghmp.cz/mestska-knihovna-2-patro/>

<sup>115</sup> Pravděpodobně v pronájmu společnosti KULTURNÍ SYSTÉM VIA PRAGA spol.s r.o., kde působí jako NATIONAL MARIONETTE THEATRE. Viz např.: <http://www.mozart.cz/>



agendy – především agendy nákupu, zpracování a správy knihovního fondu, na něž se vážou i potřebné prostory skladové.

Proto MKP ve chvíli, kdy musí řešit novostavbu své důležité pobočky na Petřinách v Praze 6, usiluje o to, aby tento objekt sloužil zároveň jako pobočka pro Petřiny potřebných parametrů a zároveň jako prostory pro agendy nákupu, zpracování a správy knihovního fondu. Díky tomu bychom mohli uvolnit další, tolik potřebné prostory na Mariánském náměstí pro služby čtenářům.

Pokud by výhledově došlo v Praze k vybudování nového koncertního sálu a byla by přijata myšlenka přemístit tam hudební úsek ÚK, uvolnily by se v budově na Mariánském náměstí další prostory potřebné především pro rozvoj prezenčních služeb a služeb pro mládež, jak to i předpokládá *Strategie 2020*. Podle ní by se ÚK měla stát celopražským centrem všemožných prezenčních služeb, nabízet klasické i elektronické prezenční služby v širokém rozsahu. Měla by být místem pro příjemný pobyt, prostorem pro akce a pořady pro formální i neformální skupiny návštěvníků. Stejně tak by ÚK měla být centrem služeb pro mládež především ve věkové kategorii 15 až 26 let a nabízet místo, které je mládeži určeno a přizpůsobeno.

Již zmíněná zásada *méně knih, více místa pro lidi* by se měla v následujících letech rovněž odrazit v uspořádání prostor pro veřejnost v sálech v hlavních prostorách knihovny v prvním a druhém nadzemním podlaží. Již řadu let zraje myšlenka zpřístupnit část prostor ve skladištním traktu veřejnosti buď jako volný výběr fondu, nebo jako speciální prostory pro kulturní či vzdělávací aktivity. Samozřejmě se zdá významná obměna nábytku, který je vesměs bezmála 20 let starý. Za tu dobu došlo nejen k jeho významnému opotřebování, rovněž soudobé trendy v knihovnických službách vyžadují jiný design. Příkladem mohou být požadavky na užší a bezbariérovou komunikaci mezi čtenářem a knihovníkem vedoucí k odstraňování zbytných pultů, důraz na samoobslužnost nejrůznějších agend a další.

Samostatnou velkou výzvu v prostorách ÚK představuje předsálí v suterénu budovy, které má v dnešní době zejména funkci místa, kde čekají návštěvníci akcí na jejich začátek. Dále je tam šatna, předprodejní pokladny a vstup na toaletu. Ani jedna ze současných funkcí nezaplňuje jeho monumentalitu a jsou časově ohraničené. Předsálí ožívá zejména v době před akcemi a v době jejich konání. Opuštěnost prostoru v době mimo konání akcí svádí k jeho zneužívání a slouží zejména jako městský útulek lidí bez domova. Místo bylo zrekonstruováno v roce 1998, kdy byly přistavěny dvě symetrické galerie, z nichž jedna slouží jako bistro, druhá je v tuto chvíli experimentálním prostorem *Dílny*. Pod galerie byly umístěny šatny, z nichž jedna se nevyužívá.

V současné době je bezbariérový přístup do předsálí a sálů obtížný a tyto prostory zůstávají funkčně nepropojené se službami na galeriích i se službami samotné knihovny o patro výše. Zároveň zde chybí jakékoli pracovní zázemí pro programové pracovníky, například pro jednání s partnery a přípravu akcí. Postupná proměna prostoru a rozložení jeho funkcí si klade za cíl ho oživit, udělat atraktivnější pro účastníky akcí, vybudovat bezbariérový přístup, propojit se službami na galeriích a v neposlední řadě nabídnout pracovní prostor (nikoli však stálé pracoviště) pracovníkům zajišťujícím akce v sálech.

Konečně do úvah o revitalizaci ÚK také vstupují záměry zřizovatele, kupříkladu v roce 2017 proběhne v celé budově repase a částečně i výměna oken; v plánu je rovněž zásadní rekonstrukce výtahu propojujícího boční vstup do knihovny, prostory služeb, ředitelství MKP a výstavní prostory GHMP.

### 3.3.2 Petřiny

Pobočka Městské knihovny v Praze v Mahulenině ul. č. 31 v Praze 6 slouží lidem už od roku 1964. Jde však o jednopodlažní nepodsklepený objekt vybudovaný v roce 1953 jako provizorní školička. Fyzický stav objektu je nevyhovující a ani metráží pouhých 155 m<sup>2</sup> neodpovídá potřebám moderní knihovny a požadavkům čtenářů i návštěvníků. Navíc je nejbližší pobočka MKP až v Břevnově, v ul. Bělohorské č. 56, tedy mimo přímé spojení MHD a je kapacitně vytížena především obyvateli Břevnova a Bílé Hory a její spádová oblast zasahuje jen na okraj petřinského sídliště. Právě proto také organizační a personální audit, jímž MKP prošla v r. 2008, nutnost existence petřinské pobočky jednoznačně potvrdil. MKP, vědoma si důležitosti pobočky, přistoupila už v r. 2005 k automatizaci jejích agend i v provizorní budově. Pobočka ročně uskutečňuje cca 95 tis. výpůjček a má přes 23 tis. návštěvníků.

Stavba včetně přiléhajícího pozemku je majetkem hl. m. Prahy a je knihovně svěřena její zřizovací listinou. V 90. letech byly provedeny nejnnutnější rekonstrukční práce, vč. přípojek inženýrských sítí. Stavba byla zkolaudována v r. 1992 s časovým horizontem nouzové stavby do 31. 12. 2000. Poté následovalo několik krátkodobých rekolaudací.

Vzhledem k nerentabilitě dalších nutných oprav, které by ve svém výsledku stejně nevedly k zajištění moderního knihovnického provozu, zformulovali jsme záměr stavbu odstranit a vybudovat na sídlišti Petřiny moderní knihovnu, přičemž je zřejmé, že to musí být pobočka výrazně větší než dosavadní provizorium. Petřiny jsou významným obytným okrskem Prahy 6. Počet obyvatel se zde zvětšil výstavbou obytného areálu Hvězda a otevřením nedaleké stanice linky metra „A“ začali pobočku využívat i čtenáři z jiných částí města (především obyvatelé z oblasti sídliště Červený Vrch a z Veleslavína).

První plány, včetně vizualizace, byly zájemcům představeny v roce 2012. Od té doby potřeba postavit novou budovu neustoupila, naopak je vzhledem k plynoucím letům stále aktuálnější. V současné době (prosinec 2016) je projekt ve fázi územního řízení. Návrh novostavby je dílem architektů ze studia Monom<sup>116</sup> ve spolupráci s Ateliérem Zavadil<sup>117</sup>. Jedná se o kompaktní čtyřpodlažní objekt (plus suterén) navazující na městský charakter čtvrti Petřiny, ale zároveň přiznávající funkci veřejné stavby umístěné uvnitř původní zástavby. Budova má čtvercovou základnu o stranách 22 m a výšku necelých 15 m. Důležitým prvkem je otevření budovy a průhledy směrem do ulice i zahrady. Průhled tak umožňuje kolemjdoucím nahlédnout a případně snadno vstoupit. Zahrada se stává viditelnou a snadno využitelnou součástí služeb knihovny: zelené místo, které je zároveň místem ke čtení či posezení s kávou.

Dispozice interiéru knihovny se odvíjí od umístění vnitřního atria do centra budovy. Na atrium pak navazují otevřené prostory nebo ochozy. Otevření prvního až třetího podlaží vizuálně, konstrukčně i provozně propojuje jednotlivá podlaží otevřená veřejnosti. Budova je navržena jako flexibilní a lehce modifikovatelná. Interiérová dispozice umožňuje ve výhledu zpřístupnit všechny části budovy veřejnosti. Stavba je složena z jednoduchého prefabrikovaného skeletu, interiér je z lehkých příček a nabízí tak v případě potřeb měnit rozložení prostoru.

---

<sup>116</sup> Viz např.: [www.monom.cz](http://www.monom.cz)

<sup>117</sup> Viz např.: <http://www.atelierzavadil.com/>



**Obrázek 23 - Axonometrie nové pobočky Petřiny. Autoři MONOM a Zavadil.**

Stavební práce by měly začít v roce 2017, dokončení je plánováno v roce 2018. Objekt je navržen jako pobočka, která kromě základních funkcí běžné velké pobočky bude disponovat i svou unikátní specializací. Tou by v tomto případě bylo zaměření na mládež a studující, jednak zdůraznění komunitních funkcí knihovny. Orientace na mládež je dána blízkostí (docházkovou i dojezdovou) základních škol, gymnázií, dalších středních škol a blízkých univerzitních kolejí Větrník. Stanice metra takřka „před prahem“ knihovny jí dává dobré možnosti stát se jak oblíbeným místem studia, tak místem pro další aktivity určené mládeži a studentům.

Nový objekt také významným způsobem posune efektivitu práce s knihovním fondem tím, že se do nových, k tomu dobře uzpůsobených prostor přesunou z ústřední budovy na Mariánském nám. především tato oddělení:

- *Oddělení akvizice* s knihařskou dílnou, s expedicí nového fondu a s reexpedicí knihovního fondu (bude zde uzlový distribuční bod pro tzv. "vracení všude" a pro rezervaci s dovozem),
- *Oddělení správy knihovního fondu* (centrální vyřazování a správa rezervního knihovního fondu; centrální zpracování darů; správa maloobrátkového fondu; aktualizace a revize knihovního fondu),
- *Oddělení periodik* vč. jejich centrálního zpracování.

Z tohoto řešení budou profitovat jak návštěvníci Ústřední knihovny, kterým se tak nabídnou nové služby<sup>118</sup>, ale především návštěvníci právě petřinské knihovny, kteří tak budou mít nejrychlejší přístup k novinkám ve fondu a ke svazkům z jiných poboček distribuovaných v rámci *rezervace s dovozem*.

<sup>118</sup> Viz kapitola 3.3.1 - *Revitalizace Ústřední knihovny*

### 3.3.3 Praha město literatury a Kafkův dům

Praha je městem literatury. O tom celkem nemůže být sporu a platí to již dávno. Před dvěma lety se ale tato skutečnost stala oficiální: 1. prosince 2014 Praze udělilo UNESCO prestižní titul  *kreativní město literatury*.

Prvním impulsem k cestě za tímto titulem bylo vystoupení Ali Bowden, ředitelky *Edinburgh UNESCO - City of Literature Trust* na minikonferenci pořádané Českými centry v květnu 2009. Ali Bowden představila myšlenku sítě kreativních měst UNESCO a podíl literatury na této síti tak přesvědčivě, že hned na místě vyjádřili přítomní představitelé významných kulturních institucí, že Praha by se měla pokusit do sítě zapojit a prestižní titul kreativního města literatury od UNESCO získat. Od prvních chvil měla MKP (tehdy společně s Českými centry) v kooperativním projektu klíčovou roli iniciátora a koordinátora aktivit.

Projekt byl později podpořen usnesením Rady hlavního města Prahy, která jako oficiálního koordinátora projektu jmenovala Městskou knihovnu v Praze, konkrétně pak mě, jako jejího ředitele. Hlavním cílem projektu bylo získat pro hlavní město Prahu prestižní titul  *kreativní město literatury*, který UNESCO uděluje městům s mimořádným významem na poli literatury - od roku 2004, kdy byl titul poprvé udělen, byl do dnešního dne přiznán pouze dvaceti městům na celém světě<sup>119</sup>. Tento cíl byl 1. 12. 2014 naplněn a tím byla zahájena další fáze spolupráce.

Zapojení Prahy do sítě kreativních měst literatury je významným počinem, který umožňuje významnou propagaci pražské literární historie, představuje však Prahu také jako město bohaté kultury a literární tradice, stejně tak jako město žijící bohatým literárním životem, otevřené a zajímavé pro zahraniční návštěvníky i zahraniční autory.

V Praze na projektu spolupracuje více než 30 významných literárních organizací. Partneři projektu se scházejí několikrát ročně na pravidelných pracovních schůzkách, jejichž náplní je především koordinace a plánování společných literárních akcí. Partneři také společně rozhodují o účasti projektu v mezinárodních aktivitách sítě UNESCO a řeší úkoly plynoucí nejenom z aktivit projektu v Praze, ale také z činnosti sítě měst UNESCO.

Jednou z priorit projektu se stalo vybudování rezidenčního programu pro zahraniční autory. Program zahájený v říjnu 2015 umožní každý rok pobyt v Praze pro šest zahraničních autorů<sup>120</sup>. Jednou z důležitých podmínek pro výběr autorů na rezidenční pobyt je i projekt, který chtějí během rezidence realizovat a který by měl být zaměřen právě na Prahu. Autor by měl pracovat na knize, která se v Praze odehrává, je spjata s určitou pražskou historickou událostí nebo osobností.

Cílem pražského rezidenčního programu je propagovat Prahu jako inspirativní město, které si váží své literární minulosti, podporuje současnou literaturu a je místem, kde se daří kreativitě. Město, které je zajímavé svojí:

- Minulostí – literární historií města
- Kreativitou – Praha je kreativním městem literatury UNESCO

<sup>119</sup> Edinburgh, Praha, Reykjavík, Dublin, Heidelberg, Iowa City, Melbourne, Dunedin, Krakow, Norwich, Granada, Baghdad, Barcelona, Ljubljana, Lvov, Montevideo, Nottingham, Óbidos, Tartu, Uljanovsk.

<sup>120</sup> Během prvního roku program umožnil pobyt pro tyto autory: Liam Pieper (Austrálie), Sarah Perry (Velká Británie), David Howard (Nový Zéland), Tetiana Okopná (Ukrajina), Alejandro Pedregosa (Španělsko), Dominika Slowik (Polsko).

- Kosmopolitismem – kosmopolitní, vícejazyčný charakter města
- Inspirací – Praha jako místo, které inspiruje současné české i zahraniční autory

Kromě podpory zajímavých literárních projektů a podpory mladých začínajících autorů, se domníváme, že je třeba do Prahy zvát i již úspěšné autory, např. nositele významných literárních cen a podporovat tak vznik děl, která jsou spjata s Prahou a u nichž lze předpokládat velký čtenářský ohlas<sup>121</sup>. Pokud však chceme renomované autory do Prahy zvát, je nezbytné zajistit jim i vhodné, inspirativní a zajímavé místo, kde mohou pracovat. A takovým atraktivním a inspirativním místem by se mohl stát *Kafkův dům*.

Tzv. *Kafkův dům* je neo-barokní činžovní dům stojící na místě rodného domu spisovatele Franze Kafky stojící na hranici původního židovského ghetta v jedné z turisticky nejatraktivnějších oblastí města. Franze Kafku připomíná název náměstí a pamětní deska na domě – to ovšem velkému zájmu turistů o tuto asi nejznámější literární osobnost Prahy nestačí. Objekt je nyní v majetku Hlavního města Prahy a je zde naplánována zásadní rekonstrukce. Nabízí se tak příležitost zpřítomnit Kafkův fenomén na tomto místě a udělat z domu atraktivní turistickou destinaci a jedno z významných míst na literární mapě metropole. Zároveň se tím ale může zvýšit prestiž této adresy pro rezidenční bydlení, což je hlavní účel, se kterým se po rekonstrukci počítá – projekt zahrnuje vybudování dvanácti bytových jednotek, výstavních prostor, kavárny a tří komerčních provozních jednotek využitelných například pro obchody či informační centrum.

Navrhujeme proto využití některých částí domu k obohacení pražského literárního, ale i turistického života v centru města. Jedná se o jeden až dva byty, o výstavní prostory a o kavárnu.

Jeden, nebo (lépe) dva byty by bylo možno velmi dobře využít právě pro rozvoj výše popsaného literárního rezidenčního programu města. Fenomén Franze Kafky a představa několikátýdenního či několikaměsíčního pobytu v exklusivní lokalitě v nově rekonstruovaném a atraktivně zařízeném bytě může do Prahy přilákat i ta nejzvučnější literární jména. Prozaiky, básníky, dramatiky, hudební textaře, scénáristy. Odraz Prahy v literárních a literárně-dramatických dílech či v současné filmové tvorbě může oslovit miliony lidí a zásadně posílit atraktivitu Prahy jako turistické destinace. Náklady na literární rezidence tak mohou být investicí s velmi dobrou návratností.

Městská knihovna v Praze je připravena tento rezidenční program spravovat, pokud nebude mít vedení města potřebu řešit tento úkol jinak.

Výstavní prostory v suterénu budovy o celkové rozloze zhruba 300 m<sup>2</sup> a část bezprostředně přiléhajících prostor v přízemí<sup>122</sup> by rozhodně měly být věnovány osobnosti Franze Kafky. Jakkoliv několik míst, která se mu věnují, už v Praze sídlí, je umístění expozice na tomto místě přirozené a

<sup>121</sup> Jako příklady takových děl, která již v uplynulých letech vznikla a zvyšují zájem o Prahu jako kulturní fenomén či turistickou destinaci uvedme: Isaac Adamson – Komplikace; Madeleine Albrightová – Pražský příběh; Guillaume Appolinaire – Pražský chodec; Laurent Binet – HHH; Jorge Luis Borges – Tajný zázrak; Umberto Eco – Pražský hřbitov; Michael Chabon - Úžasná dobrodružství Kavaliera a Claye; Bruce Chatwin – Utz; Marek Halter – Pražský kabalista; Deborah Harkness – Stíny noci; Phillip Kerr – Praha osudová; Paul Leppin – Severinova cesta do temnot; S. V. Lukjanenko – Denní hlídka; Gustav Meyrink – Golem; Mia Münsterová Le Comte – Stále sním o Praze; Liam Pieper – The Toymaker; Abel Posse – Che Guevarův pražský příběh; Angelo Maria Ripellino – Magická Praha; Philip Roth – Pražské orgie; Alice Rühle-Gerstelová – Pražský exil Hanny Aschbachové; Mariusz Szczygiel – Gottland; David Vaughan – Slyšte můj hlas.

<sup>122</sup> Salónek o rozloze 35 m<sup>2</sup>



očekávané. O možné podobě těchto prostor jednáme jak Ing. arch. Karlem Scheibem, autorem projektu rekonstrukce Kafkova domu, tak s RNDr. Markétou Mališovou, ředitelkou Centra Franze Kafky i dalšími „kafkovskými“ odborníky. Městská knihovna je připravena tuto expozici provozovat, pokud nebude mít vedení města potřebu řešit tento úkol jinak.

V případě kavárny se předpokládá, že ji bude provozovat komerční subjekt, který bude mít prostory v pronájmu. Podle našeho názoru je však nanejvýše vhodné vymezit již ve výběrovém řízení na pronájem a v následné smlouvě podmínky pro provoz této kavárny. Hodnotícím kritériem v soutěži by měla být nejen nabídnutá cena za nájem, ale také předložený koncept, který vhodně doplní výše navrhovanou expozici. Kavárna by totiž také měla reflektovat osobnost Franze Kafky a vycházet vstřícně potřebám kulturního charakteru celého místa. Podle našeho názoru to není nijak přehnaný požadavek, a pokud bude dobře uchopen, může pro kavárnu naopak znamenat nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

### 3.3.4 „Banka“ – nová pobočka v Nuslích

Nynější pobočka Pankrác sídlí v objektu družstevního bytového domu v ulici Na Veselí 5. Má výměru pouhých 94 m<sup>2</sup> a její obtížně využitelná vnitřní dispozice i nevhodné umístění (velmi blízko Severojižní magistrály v odlehle a minimálně frekventované ulici s nepříliš dobrým spojením MHD) z ní dělá pobočku naprosto neperspektivní a kapacitně omezenou. Přitom pro oblast Pankráce již „Strategie MKP do roku 2015“ vzniklá před více než deseti lety předpokládala existenci pobočky o velikosti kolem 800 m<sup>2</sup> ve standardu tzv. „spádových“ knihoven tvořících páteřní knihovní síť.

V Nuslích byla MKP nucena uzavřít svou pobočku v ulici Na Zámecké již v r. 2001 z důvodu výpovědi majitelem domu a ani zde se dosud nepodařilo najít dostatečnou náhradu, takže veškerá tíha knihovních služeb v této části Prahy 4 spočívá na malé pobočce (112 m<sup>2</sup>) umístěné v areálu Domova Sue Ryder v Michli. Možnosti pobočky mající především úzce komunitní funkci, částečně vázanou na sociální funkci pronajímatele prostor<sup>123</sup>, jsou objektivně omezené.

Absence velké a moderně koncipované pobočky v sídelně významné severní oblasti Prahy 4 je problém dlouhodobý a všechny pokusy o jeho řešení zatím selhaly. MKP se samozřejmě snažila v této části města získat prostory jiné, vhodnější. Snažila se opakovaně – a až donedávna bohužel vždy neúspěšně – do řešení problému zainteresovat i městskou část, pro jejíž občany zde MKP své služby provozuje. Nevyšel ani poslední pokus z r. 2014, kdy MKP usilovala o pronájem prostor v administrativní budově Business Centre Vyšehrad, které nakonec získal jiný nájemce.

Proto jsme věnovali pozornost nabídce Městské části Praha 4 týkající se využití objektu v jejím majetku v Nuselské ulici 603/94. Jde o objekt, v němž bývala pobočka Komerční banky. Zaujal nás svou polohou v oblasti s hustou bytovou zástavbou a dobrou dopravní dostupností; svou výměrou 1177 m<sup>2</sup> dostatečnou pro moderní veřejnou knihovnu potřebných parametrů; tím, že jde o stavbu, která byla svou hlavní částí primárně koncipovaná jako prostor pro služby a pro veřejnost. Prohlídka nabízených prostor nás v tomto dojmu utvrdila. Jednání MČ bylo od počátku vstřícné a tak věříme, že jsme konečně našli objekt mající potenciál stát se dobrou knihovnou se spádovou funkcí, která zatím v Praze 4 chybí – na rozdíl od mnoha jiných městských částí<sup>124</sup>.

<sup>123</sup> Domov Sue Ryder, z. ú., viz např.: <http://www.sue-ryder.cz/>

<sup>124</sup> Tuto funkci zastává například knihovna Smíchov v Praze 5, knihovna Dejvice v Praze 6, knihovna Sedmička v Praze 7, knihovny Bohnice a Ládví v Praze 8, knihovny Korunní a Dům čtení v Praze 10, knihovna Opatov v Praze 11 či knihovna Lužiny v Praze 13.

Objekt není památkově chráněný, což umožní i výraznější stavební úpravy nutné například pro to, aby byl pojat jako bezbariérový. Je obklopen starší i novou bytovou zástavbou a je velmi dobře dopravně dostupný prostředky MHD (tramvajemi a autobusy), takže by měl být docházkově dostupný pro obyvatele bezprostředního okolí Nuselské ulice, pro okolí náměstí Bratří Synků, vilové zástavby východně od Pankrácké věznice, obytného okrsku na Jezerce a také Michle. S využitím MHD by spádová oblast knihovny měla obsáhnout celou severní část pankrácké pláně včetně Kačerova a sídliště Michelská, dokonce i oblast rozhraní širšího městského centra – Ostrčilovo náměstí, Vyšehrad.

Jde o rychle se rozvíjející oblast, složení obyvatelstva je obvyklé, se zvětšujícím se podílem mladých lidí a mladých rodin. Vznikají tu ve větším množství obchůdky se zdravou výživou apod., v nejbližším okolí je několik škol, školek, kulturní objekt v Domově Sue Ryder, Sokol aj. V blízkosti objektu je jen jedna kavárna<sup>125</sup>, jinak spíše cukrárny a hospody. Nabízí se tedy myšlenka přímo v knihovně vybudovat posezení s kávou – klidné, čisté, nekuřácké, obklopené knihami, oživené přednáškami či autorským čtením.

Předpokládáme, že by se jednalo o knihovnu určenou všem generacím s minimem bariér mezi jednotlivými prostory. Tento koncept nazýváme „rodinná knihovna“, protože je obzvláště výhodný pro návštěvy celých rodin. Knihovna by měla respektovat specifické potřeby různých místních komunit – v blízkosti knihovny kupříkladu žije větší komunita Romů a Vietnamců.

V současné době zpracováváme návrh stavebního programu, který by se stal východiskem pro další stavební řízení. Tento program mimo jiné předpokládá:

- Vedle kulturních a vzdělávacích akcí připravovaných knihovnou chceme moderovat i participaci uživatelů v rámci komunitních aktivit, kdy program si lidé mohou vytvářet sami a knihovna k nim nabízí prostor.
- Potřebujeme zónování v čase i prostoru, kdy každé místo v knihovně má svůj význam a využití, přesto je prostor zařízen flexibilně.
- Knihovna poskytne služby zaměřené na fyzické i elektronické dokumenty.
- Nabídneme režimovou studovnu s tišším provozem.
- Objekt bude plně bezbariérový – tento požadavek si vyžádá zásadní stavební úpravy, protože vchod do přízemí je dnes bariérový, do 1. patra se jde po úzkém schodišti, do suterénu po velmi úzkém točitém schodišti, ve vyšších patrech jsou nájemní byty.
- Vzduchotechnika musí zajistit komfortní pobyt bez ohledu na vnější klimatické podmínky.
- Předpokládáme kapacitu knihovního fondu do 15 000 svazků fyzicky umístěných na pobočce, z toho 5 000 naučná literatura a 10 000 beletrie. Součástí fondu budou i audiální dokumenty (hlavně jazykové kurzy a audioknihy).
- V přízemí chceme sálek pro veřejnost, celkem 50 m<sup>2</sup> s možností uzavření, polotiché studijní prostředí pro 15 lidí nebo max. 30 lidí při kulturních a vzdělávacích akcích bez stolů, možnost promítání filmů.
- V přízemí dále předpokládáme umístění fondu pro dospělé (zhruba 10 000 knihovních jednotek) a k tomu čtenářská a obslužná místa.
- V prvním patře chceme soustředit především služby pro děti a mládež a maminky s malými dětmi (včetně přebalovacího prostoru).

---

<sup>125</sup> Náký kafe, v ul. Na Zámecké

### 3.3.5 E-knihovna

Městská knihovna v Praze se službám v oblasti elektronických knihovních fondů věnuje od konce 90. let, kdy byly uživatelům zpřístupněny první online databáze. Důležitým přelomem v této oblasti byl pro MKP projekt záchrany vzácných historických tisků pojmenovaný *HISPR*<sup>126</sup>. Jednalo se o projekt podpořený tzv. norskými fondy, který probíhal v letech 2007-2010 s podmínkou minimální desetileté udržitelnosti. Na základě *HISPR* vzniklo samostatné *Oddělení digitalizace* a během tří let bylo zdigitalizováno 500 000 stran. Ve stejné době začala MKP publikovat první e-knihy obsahující plné texty beletristických děl. Za úplnou kolekci děl Karla Čapka obdržela MKP cenu ministra kultury ČR *Knihovna roku*. Na *HISPR* pak navázal další velký digitalizační projekt nazvaný *PRALIT*<sup>127</sup>, který byl opět podpořen norskými fondy.

Ve *Strategii 2020* reagujeme na rostoucí zájem uživatelů o elektronické služby, podporujeme význam digitalizace v prostředí knihovny veřejného typu a především hledáme příležitosti, jak zatraktivnit své služby a získat uživatele nové. Konkrétně proto říkáme, že:

*„Pozorně sledujeme dění v oblasti e čtení, zkusíme a zavádíme novinky (např. půjčování e knih), pokud jsou ekonomicky efektivní. V našem fondu stoupá podíl elektronických dokumentů stejně jako náklady na jejich nákup. Jejich licencování nepovažujeme za alternativní získávání fondu, ale za běžnou agendu, kdy pracovníci knihovny aktivně vyhledávají přístupné a zajímavé materiály. Usilujeme o plošné licence, které umožní dokumenty široce zpřístupňovat v celé síti. S tím roste význam a podíl prezenčních elektronických služeb, kterým přizpůsobujeme i prostor poboček. Zároveň však rozšiřujeme služby pro tzv. virtuální uživatele, tedy pro ty, kteří knihovnu nenavštěvují fyzicky, ale pouze on-line.“*

Je třeba si uvědomit, že podoba knihovních služeb nad digitálními fondy bude do značné míry determinována vývojem v autorskoprávní oblasti. Knihovny dnes na evropské úrovni lobují za to, aby jim v rámci mezinárodních dohod a evropských právních norem byla přiznána podobná práva na zacházení s digitálními dokumenty, jaká mají v případě dokumentů tištěných. Především tedy, aby zakoupením standardní licence na e-knihu získali právo tuto licenci postupně bezúplatně poskytovat svým čtenářům na omezenou dobu, tedy „půjčovat“ e-knihu stejně jako fyzicky půjčují knihu tištěnou.

Jakkoliv se tento požadavek jeví logický a oprávněný, čelí zásadnímu odporu řady nakladatelů. Dokud se tento požadavek nepodaří prosadit, nebo dokud nedojde k nějaké kompromisní dohodě, budou dočasné licence na e-knihy běžným komerčním produktem, ke kterému je ze strany knihovny obtížné najít nějakou přidanou hodnotu.

Na druhou stranu vybudování otevřené, nekomerční platformy pro e-půjčování, tedy pro užití e-knih v rámci dočasných licencí na půdě knihoven by vytvořilo zajímavou nabídku pro řadu menších nakladatelů, kterým se nevyplatí budovat si své vlastní distribuční platformy a podporovat konkurenční komerční projekty nechtějí. I tuto cestu MKP zvažuje.

V každém případě se nabízí ještě jiná cesta – knihovna se sama stane nakladatelem soustředícím se především na oblast děl *out-of-copyright*, tedy děl volných, již nechráněných autorskými právy; a děl *out-of-commerce*, tedy děl, která ač jsou ještě chráněná autorským právem, nenabízejí již žádný

<sup>126</sup> Záchrana historických pragensijních a dalších vzácných dokumentů z fondu Městské knihovny v Praze, viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/kontakty/pobocky/oddeleni-digitalizace/podrobne-informace/>

<sup>127</sup> Záchrana a zpřístupnění pražské židovské literatury, viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/projekty/tematicke-projekty/pralit/>

podstatný obchodní potenciál. Často se jedná o díla vydaná poprvé před lety, která už se nevyplatí vydávat znovu, protože poptávka po nich není dost koncentrovaná, aby dostatečně rychle zaplatila vloženou investici. Ovšem uspokojení této poptávky je často ve veřejném zájmu – zejména, pokud se jedná o díla kvalitní nebo dokonce se jedná o díla, která jsou součástí literárního kánonu a součástí vzdělávacích programů. Taková díla by měla být vydána v režimu *Open Access*, tedy jako e-knihy šířené bez jakýchkoliv technických omezení s licencí *Creative Commons* nebo podobnou.

Úkol být nakladatelem takových e-knih vydávaných ve veřejném zájmu logicky připadá knihovně. Zejména větší knihovny k tomu disponují odborníky s potřebnými znalostmi literatury, knižního trhu, vzdělávacích programů. Mají svá digitalizační pracoviště s vyškoleným personálem. A v neposlední řadě mají i komunikační kanály směrem k veřejnosti, aby takto vydaným dílům zajistily odpovídající využití. Proto také ve *Strategii 2020* říkáme: „*Stále výraznější podíl v naší činnosti a nákladech představuje produkce vlastních e-knih. Zvyšujeme jejich počet (v řádu stovek ročně) i kvalitu. Vydáváme tituly hodnotné, zajímavé, dobře redakčně zpracované a v atraktivním designu.*“

Čtenářům slouží od roku 2012 webová stránka [www.e-knihovna.cz](http://www.e-knihovna.cz) jako portál sdružující:

- Tematické projekty vydaných e-knih: Karel Čapek, Mácha, Pohádky, Vančura, Velká válka, Praha v knihovně, Orten, Němcová aj.<sup>128</sup>;
- Knihovnu Kramerius zahrnující zejména historické tituly digitalizované v rámci projektů *HISPR* a *PRALIT*;
- Elektronické informační zdroje (databáze).

E-knihy vydáváme ve čtyřech formátech, které jsou v současnosti běžným standardem: *epub*, *prc*<sup>129</sup>, *pdf* a rovněž *html*, který slouží především jako konverzní formát pro případné převedení do nějakého méně běžného formátu.

Jaké typy e-knih zpřístupňujeme? Zatím vydáváme především volná díla, pokud možno s ročním předstihem, tj. snažíme se o exkluzivitu přípravou titulů, které získávají vždy daný rok nově status volného díla. Vydáváme ale i díla licencovaná, zejména:

- díla dříve nevydaná, autoři publikují poprvé prostřednictvím MKP,
- díla vydaná v malém nákladu, autor vlastním nákladem, již nedostupná v tištěné podobě apod.,
- naučná literatura, která vznikla s grantovou podporou, vzdělávací literatura, díla šířená nekomerčně apod.

Počet e-knih ročně stažených z webu MKP se pohybuje kolem 1 000 000, což při započítání veškerých nákladů na jejich produkci znamená náklady pod 2 Kč na jedno stažení. Ve srovnání s náklady na absenční výpůjčku (zhruba 37 Kč) se jedná o službu mimořádně ekonomicky efektivní.

Zvláštním projektem je projekt E-knihy do každé knihovny<sup>130</sup>, který před lety MKP iniciovala a jehož prvním partnerem bylo nakladatelství Academia. To se uvolilo poskytnout MKP zdarma licenci k prezenčnímu zpřístupnění digitálních verzí svých knih na zabezpečených terminálech v prostorách poboček MKP. Čtenáři tak mají možnost dostat se k současné odborné literatuře i v případě, že jsou fyzické svazky rozpůjčovány. Projekt už dnes zahrnuje pět partnerských nakladatelů a dalších 11 knihoven mimo MKP a její pobočky.

<sup>128</sup> Přestože jsou vydávané e-knihy nabízeny formou webových projektů v tematických celcích, všechny tituly jsou samozřejmě dostupné v on-line katalogu knihovny, který je jejich primárním zdrojem.

<sup>129</sup> Otevřená varianta proprietárního formátu *mobi* pro Amazon Kindle

<sup>130</sup> Viz např.: <https://www.mlp.cz/cz/projekty/on-line-projekty/e-knihy-do-kazde-knihovny>

## 4 Shrnutí

**MKP je stabilizovanou, odborníky respektovanou a veřejností pozitivně přijímanou institucí, která plní v celém rozsahu úkoly vyplývající z její zřizovací listiny, zákona a dalších koncepčních dokumentů. Má řadu silných stránek, které představují spolu s příležitostmi rozvojový potenciál do budoucna. Má ale i své slabé stránky a je si jich vědoma stejně, jako hrozeb ve vnějším prostředí – s nimi se musí úspěšně vypořádat.**

### **Mezi silné stránky patří zejména:**

- Dlouholetý důraz na ekonomickou efektivitu činnosti MKP, návyk posuzovat jednotlivá rozhodnutí z pohledu Cost-Benefit analýzy posílený v posledních letech ještě výzkumnou činností v oblasti hledání metodik pro měření efektivnosti knihovny;
- Stabilizovaná a přitom flexibilní organizační struktura doplněná mechanismy participace zaměstnanců, jakými jsou vnitřní granty, práce v inovačních týmech či transparentní wiki intranet;
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci obecně, dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými;
- Efektivní práce s fondem, která optimalizuje jeho využití v celé síti poboček a která zvyšuje komfort čtenářů zejména díky službám „vracení všude“ a rezervacím s dovozem na vybranou pobočku;
- Široká nabídka kulturních a vzdělávacích akcí od drobných akcí na pobočkách, až po celostátní akce se stovkami návštěvníků v sálech na Mariánském náměstí;
- Zkušenosti s digitalizací fondu a budováním E-knihovny a službami nad digitálními fondy;
- Silné IT zázemí zahrnující i vývoj na míru stavěného knihovnického systému Koniáš, který optimálně podporuje knihovnické procesy;
- *Strategie 2020* jako už historicky třetí generace strategického směřování MKP za poslední čtvrstoletí.

### **Mezi slabé stránky pak patří zejména:**

- Nedostatečné prostorové kapacity Ústřední knihovny a její zastaralý interiér
- Nedostatečná velikost a další parametry některých poboček
- Objektivně nízká úroveň platů zaměstnanců MKP, která je zdrojem jejich nespokojenosti a fluktuace, což přináší další náklady (zaškolování, získávání kvalifikace,...)
- Nedostatečné prostředky na nákup knihovního fondu, dlouhodobý vnitřní dluh v této oblasti
- Nedostatečné (především časové) kapacity pro vzdělávání zaměstnanců
- Vnitřní komunikace je komplikována velikostí organizace (bezmála 500 fyzických zaměstnanců) a její územní roztříštěností (46 oddělených lokací)

**MKP musí v následujícím období zvládnout vše to, co jí ukládá její zřizovací listina, Knihovní zákon, Strategický plán hl. m. Prahy a další koncepční materiály. To vše musíme vykonávat řádně, efektivně a s náležitou péčí. Musíme být připraveni na nejrůznější implicitní změny tohoto zadání. Je třeba interpretovat jej vždy znovu a znovu, ve světle celospolečenského vývoje.**



**Důraz je třeba přitom klást na ty oblasti, které představují fundament našich služeb:**

### **Knihovníci a další zaměstnanci MKP**

Služby knihovny jsou jen tak dobré, jak dobří jsou její zaměstnanci. MKP může v tomto směru stavět na dlouhodobé stabilitě, na druhou stranu se musí vypořádat s několika problémy. Prudce rostoucí požadavky na knihovnickou profesi znamenají, že další vzdělávání knihovníků (a stejně tak i jiných zaměstnanců) musí být i nadále jednou z priorit rozpočtu. Hlavní výzvou v této oblasti jsou ale dnes platy zaměstnanců, které je nutné přiblížit k jejich skutečné hodnotě na trhu práce. Tento úkol je hlavním požadavkem managementu knihovny ke zřizovateli.

### **Fond a jeho efektivní správa**

Knihovna musí vynakládat dostatečné prostředky na nákup knihovního fondu a to jak fyzického, tak digitálního. Efektivitu těchto prostředků je třeba posilovat chytrou logistikou knihovního fondu a pokračovat v trendu nastoupeném *vracením všude, rezervací s dovozem a tiskáním*.

### **Prostory knihovny**

Knihovna může a má sloužit jako veřejný prostor města. Jako místo setkávání, posilování soudržnosti komunit, mezigenerační komunikace. Tato funkce představuje výzvu jak pro MKP, tak pro hl. město Prahu a jednotlivé městské části. Hledání a budování vhodných prostor, jejich adaptace a renovace je příležitostí pro užitečnou investici veřejných prostředků v řádu desítek milionů korun ročně. Velkou výzvou pak představuje úkol udržet prostory knihovny zároveň velmi otevřené a zároveň zcela bezpečné a kultivované.

### **Akce**

Silnou stránkou MKP jsou zkušenosti s pořádáním kulturních a vzdělávacích akcí pro všechny generace a je třeba v tomto úsilí pokračovat. Zatímco kapacita sálů na Mariánském náměstí je již prakticky vyčerpána, lze hledat cesty, jak zejména na větších pobočkách navýšit návštěvnost akcí – spíše než jejich počet, který je limitován. Významné budou akce a služby pro dospívající mládež, kterou je třeba v knihovnách „udržet“ a ukázat mladým lidem, že knihovna není jen jejich spojencem v době studia, ale že je pomocníkem pro celý život.

### **Transparentní a efektivní veřejná instituce**

Díky projektu ROI – Měření ekonomické efektivnosti knihoven máme nadstandardní know-how v této oblasti. Je třeba ale dále pokračovat v této výzkumné činnosti v duchu zřizovací listiny; poznatky uplatňovat v praxi a sdílet s dalšími knihovnami. Je také důležité ekonomickou efektivnost knihovny komunikovat vůči veřejnosti – daňoví poplatníci mají právo vědět, že jejich peníze jsou dobře využity.

**MKP má ambici být nejen dobrou knihovnou. Chceme být knihovnou mimořádnou. Chceme být takovou knihovnou, jakou si Praha zaslouží. Knihovna v Praze, knihovna pro Prahu. A proto se chceme intenzivně věnovat i následujícím oblastem:**

### **Beletrie**

Emoce jsou pro život stejně důležité jako racionalita. Knihovna musí všemožně podporovat literární život a čtenářství v širokém záběru. Péče o rozvoj čtení pro radost v každém věku není jen důležitým

prostředkem podpory kvality života Pražanů, je i investicí do kreativity, mezilidské komunikace a soudržnosti celé společnosti.

### **Kontext jako inspirace**

Knihovna je vpravdě vzdělávací institucí. Je v tomto partnerem nejen škol všech stupňů, ale především občanů samotných. Je jim klíčovým spojencem v celoživotním vzdělávání formálním i neformálním. Její role se posunuje od prostého poskytování odpovědí na otázky k podněcování otázek nových. Poskytováním informací a pramenů v různých kontextech může otevírat nové obzory a cesty.

### **Odborné specializace**

V některých oblastech má MKP výsadní postavení špičkové odborné knihovny. Je třeba hledat cesty, jak z tohoto potenciálu může čerpat co nejvíce Pražanů.

### **Knihovna blízko, knihovna pro radost**

Knihovna nemá být jen „nějakým“ veřejným prostorem. Má být prostorem zároveň exkluzivním a zároveň inkluzivním. Prostorem, který povznáší a inspiruje; prostorem, ve kterém je člověku dobře. A zároveň prostorem pro každého. Je to těžká úloha, vyžadující vhodné a dobře vybavené prostory, přičemž si lze pomoci i redukcí objemu uskladněného fondu. Knihovna také má být každému nablízku. Síť poboček ovšem už nemá smysl příliš zahušťovat (spíše hledat v některých případech vhodnější prostory), blízkosti služeb ale lze dosáhnout i jejich mobilitou.

### **Participace a spolupráce**

Knihovna jako vpravdě „lidová“ instituce může a má vtahovat své uživatele do procesu své správy. Má nabízet občanům, kteří její provoz platí, aby se cítili skutečnými akcionáři a aby se nebáli vyslovit svá přání a návrhy. Je třeba hledat cesty k oboustranné komunikaci. Projekt *Metropolitní knihovna* může do budoucna představovat významné zlepšení knihovnických služeb v Praze.

### **V následujícím období stojí před MKP i několik velkých výzev, které mají projektový charakter:**

#### **Revitalizace Ústřední knihovny**

Ústřední knihovna na Mariánském náměstí je vlajkovou lodí celé sítě MKP. Je nejen centrem služeb, je i největší veřejnou knihovnou ve městě. Od její poslední rekonstrukce uplynulo bezmála dvacet let a je třeba do jejího interiéru znovu zasáhnout. A to nejen obměnou nábytkových prvků, ale také dalšími stavebními zásahy citlivě respektujícími velkorysou Roithovu architekturu tak, aby jeho záměr byl posunut do 21. století. Je nutné některé agendy dislokovat z Mariánského náměstí do jiných prostor a uvolnit tak více místa pro čtenáře.

#### **Petřiny**

Nejvýznamnější investiční akcí je pro městskou knihovnu v následujícím období výstavba nové pobočky na Petřinách. Teprve pátá budova, která v historii města bude postavena jako knihovna má příležitost ukázat, jak má vypadat středně velká komunitní knihovna pro 21. století. Zároveň se převzetím některých funkcí dnešní budovy na Mariánském náměstí a zahrnutím pracovišť správy fondu stane druhým centrem služeb a v jistém smyslu „dvojkou“ celé sítě.

## **Praha město literatury a Kafkův dům**

Získáním titulu  *kreativní město literatury*  od UNESCO v roce 2014 dostala Praha příležitost posílit svou mezinárodní kulturní prestiž a zahrnout tento aspekt do své inomingové strategie. Zkušenosti zahraničních partnerů sítě kreativních měst ukazují, že investice v této oblasti se vyplácejí. Vedle provozování MKP a grantové podpory literatury může město využít rekonstrukci Kafkova domu jako další investici do literárního věhlasu. Již nastartovaný program literárních rezidenčních pobytů může významně zvýšit přítomnost Prahy v současné literatuře a ještě více tak posílit její turistickou atraktivitu.

### **„Banka“ – nová pobočka v Nuslích**

Ve spolupráci hl. města Prahy, Městské části Praha 4 a Městské knihovny v Praze se nabízí možnost vyřešit rekonstrukcí bývalé banky v Nuslích letité problémy s poskytováním knihovnických služeb v této oblasti a zároveň získat pobočku, která může hrát významnou komunitní roli.

### **E-knihovna**

MKP již léta buduje svoji digitální knihovnu, protože věří, že digitální dokumenty nejsou pro knihovny hrozbou, ale příležitostí. Věříme, že díky našemu know-how, odbornosti a zkušenostem, dokážeme poskytovat nové služby i mnohým, kteří o klasické služby knihovny nemají z nejrůznějších důvodů zájem.

**Mým hlavním východiskem pro další období je vnitřní materiál „*J sme v Praze pro každého, kdo chce porozumět světu a sám sobě. Strategické směřování Městské knihovny v Praze na období 2015 – 2020*“. Z něj jsem ve své koncepci vycházel a cítím se jím vázán. Považuji ale za pravděpodobné, že jej v následujících letech budeme průběžně modifikovat tak, aby odpovídal aktuálním požadavkům doby. A tak je třeba chápat i tuto koncepci.**

**Úspěšnost MKP v následujícím období se bude odvíjet nejen od kvality jejího řízení a práce samé; bude se zásadním způsobem odvíjet i od finančních možností hl. města Prahy a od jeho podpory. Je otázkou suverénního politického rozhodnutí, jaký objem financí město knihovně svěří. Chtěl jsem však v tomto materiálu představit Městskou knihovnu v Praze jako dobrou investiční příležitost pro veřejné prostředky. Jsem přesvědčen, že každou korunu umíme efektivně přetavit ve smysluplnou službu občanům.**

## 5 Poděkování místo závěru

Mé první poděkování patří laskavému čtenáři, který tento materiál dočetl až sem. Ano, je dlouhý, o mnoho delší, než obvykle koncepce pro výběrová řízení bývají. Když jsem se rozhodoval, jaký rozsah zvolit, přiklonil jsem se nakonec k této extenzivní variantě, přestože mě stála řadu víkendů naplněných usilovným psaním. Důvody pro toto rozhodnutí byly dva.

Tím hlavním bylo rozhodnutí hl. města Prahy předložené koncepce zveřejnit. Mnou zpracovaný materiál tedy nebudou číst jen členové výběrové komise, kteří problematice rozumějí; ale může si najít cestu k široké veřejnosti. A tak jsem se poctivě snažil napsat dokument, který bude pochopitelný i člověku, který osobně do „vnitřku“ MKP nevidí, ale z nějakého důvodu se o něj bude zajímat. A protože mi na Městské knihovně v Praze opravdu záleží, rozhodl jsem se řádně si výběrové řízení odpracovat a vydat počín z dosavadních 14 let ve funkci ředitele.

Druhým důvodem je skutečnost, že považuji i takto rozsáhlý dokument za užitečný. Může sloužit jako průvodce pro toho, kdo chce do vnitřní problematiky MKP hlouběji proniknout – ať už se bude jednat o nového zaměstnance či o někoho, kdo bude chtít za mnoho let zmapovat historii veřejného knihovnictví v Praze.

Jsem si vědom, že jako většina takto rozsáhlých dokumentů postrádá i tento eleganci stručnosti. Je to daň za hluboké ponoření; psal jsem o věcech, které jsou mi už skoro čtvrt století denním chlebem. Ale myslím, že jsem psal celkem fundovaně.

V samém závěru chci s velkou vděčností poděkovat všem kolegům z Městské knihovny v Praze. Čerpal jsem při psaní z mnoha diskusí, schůzek a materiálů. Mnohé z myšlenek, které jsem se zde pokusil formulovat, vyslovil či napsal poprvé někdo z nich. Nejvíce mě samozřejmě inspirovali nejbližší spolupracovníci – členové grémia; vedoucí oddělení; členové strategického týmu či týmu Praha – město literatury a dalších týmů, ve kterých jsem působil. Ale i oni čerpali ze spolupráce se svými kolegy, a tak materiál, který zde předkládám svým jménem, pomáhaly vytvářet svojí prací stovky současných i bývalých zaměstnanců MKP. Děkuji!

## 6 Příloha:

**Jsmo v Praze pro každého, kdo chce porozumět světu a sám sobě.  
Strategické směřování Městské knihovny v Praze  
na období 2015 – 2020**