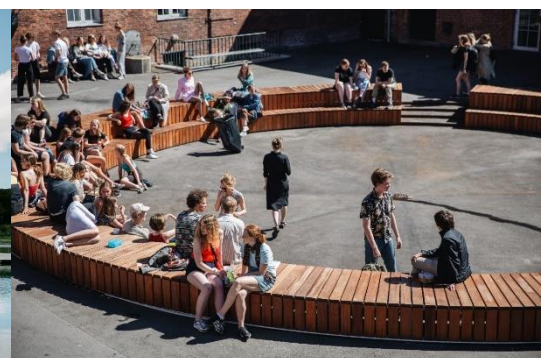




MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

UUR[®]

UCL
THE BARTLETT



Státní a městští architekti

Vůdčí role v navrhování při kultivování
kvality prostorů a kultury utváření prostorů

João Bento



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Státní a městští architekti

Vůdčí role v navrhování při kultivování
kvality prostorů a kultury utváření prostorů

João Bento

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Ústav územního rozvoje

Praha, Brno, 2022

Kontakt

João Bento, čestný výzkumný pracovník
The Bartlett School of Planning, UCL
https://ucl.academia.edu/Joao_Bento

14 Upper Woburn Place
London WC1H 0NN
United Kingdom
j.bento@ucl.ac.uk

Výzkum zadáný a financovaný

Ministerstvem pro místní rozvoj ČR

Jazykové verze

Tato kniha je k dispozici v anglické a české verzi.

Překlad

Ing. Zdeňka Schormová, Ph.D.

Obrázky obálka

Pro obrázky na obálce se podívejte na následující popisky:

Horní úroveň (zleva doprava): 5.3, 5.18, 5.35

Spodní úroveň (zleva doprava): 1.2, 1.3, 3.1

ISBN 978-80-7538-436-2
ISBN 978-80-7663-034-5

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (on-line verze)
Ústav územního rozvoje (on-line verze)

PODĚKOVÁNÍ

Tento výzkum navazuje a rozvíjí předchozí výzkumnou studii s názvem „*Vůdčí role v navrhování prostorů: role, nástroje a vliv státních architektů (nebo podobných týmů) při kultivaci kvality prostorů a kultury utváření prostorů v pěti evropských státech (Spatial Design Leadership: The role, instruments, and impact of state architect (or similar) teams in fostering spatial quality and a place-making culture across five European states*“, kterou jsem prováděl pro estonský úřad vlády (Riigikantselei) v roce 2018 ve spolupráci s kolegyní Terpsi Laopoulou z University College London (UCL).

Rád bych poděkoval všem respondentům za jejich drahocenný čas a za poskytnuté informace, stejně jako týmům státních a městských architektů, kteří kromě podrobného popisu obsahu své práce byli tak laskavi, že poskytli i většinu fotek, a také klíčovým účastníkům jednotlivých případových studií uvedených v příloze. Bez nich by provedení tohoto výzkumu nebylo možné.

Konečnou zprávu recenzovali a přispěli užitečnými podněty: Josef Morkus (celková zpráva); Freek Ingen Housz, Milou Joosten a Saskia Naafs (Nizozemsko); Katrine Østergaard Bang (Kodaň); předchozí verzi výzkumné studie (2018) recenzovali Veronika Valk-Siska (celková zpráva), Barbara Feller a Gerhard Jagersberger (Vídeň).

V neposlední řadě jsem velmi zavázán instituci The Bartlett School of Planning — UCL za poskytnutí institucionálních podmínek k provedení této výzkumné studie jako čestnému výzkumnému pracovníkovi v návaznosti na moji účast v projektu Urban Maestro, který probíhal v letech 2019-2021 a jehož typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování poskytuje rámec analýze nástrojů státních/městských architektů. Kapitola 4.2 Městští architekti, Vlámská a Vídeňská případová studie byly rovněž inspirovány tímto předchozím výzkumem.

João Bento
srpen 2022

PŘEDMLUVA

Tato studie se zabývá rolí, nástroji a vlivem týmů státních a městských architektů na procesy správy a řízení urbanistického navrhování v různých evropských jurisdikcích. Výzkum se zaměřuje na dvě vládní úrovně. Za prvé se zabývá rolí a nástroji státních architektů ve státní správě pěti evropských států/regionů, kde tato pozice existuje: Vlámsko (Belgie), Irsko, Nizozemsko, Skotsko (Spojené království) a Švédsko. Za druhé se zabývá vůdčí rolí v oblasti navrhování v místní správě dvou evropských měst: jednoho, kde existuje funkce městského architekta (Kodaň), a druhého, kde existuje odbor architektury a urbanistického navrhování (Vídeň), za účelem srovnávacího náhledu na vůdčí roli v oblasti navrhování na místní úrovni.

Existuje jen málo důkazů o potenciálním přínosu vůdčí role státu v oblasti navrhování, které by umožňovalo kvalitně navrhovat prostory a kultivovalo kulturu utváření prostorů. Ještě méně je známo o úloze týmů státních nebo městských architektů, o strategických nástrojích, které mají k dispozici, a o míře jejich vlivu na celkový systém správy a řízení urbanistického navrhování, jehož cílem je zasazovat se o lepší výsledky rozvoje. Srovnávací studie současných postupů je proto rozhodující v oblasti informační podpory ve veřejné zájmu a také pro identifikaci inovativních mechanismů, které by zaručovaly její efektivní implementaci s cílem posílit roli státu při správě a řízení procesů urbanistického navrhování a podpořit žádoucí společenský posun.

Na základě řady hloubkových rozhovorů tento výzkum ukazuje, že specializované útvary, jako jsou týmy státních nebo městských architektů (nebo podobně zaměřené týmy), vytvářejí institucionální podmínky pro zlepšení veřejného vlivu v oblasti rozvoje kvality prostorů tím, že zlepšují koordinaci a interakci mezi různými zúčastněnými stranami. Tyto pozice poskytují vedení a strategické poradenství vládám napříč širokou škálou odvětvových útvarů zabývajících se architekturou a urbanistickým navrhováním. V závislosti na kontextu se jejich pravomoc pohybuje od navrhování a výstavby veřejných budov přes vytváření meziodvětvových strategických rámců a souvisejícího poradenství v oblasti navrhování až po podporu kulturních aktivit v oblasti navrhování. Ty umožňují týmům státních nebo městských architektů (nebo podobně zaměřeným týmům) pozitivně ovlivnit procesy správy a řízení urbanistického navrhování poskytnutím silné a angažované vůdčí role v oblasti navrhování za účelem dosažení vyšší kvality prostorů.

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
1.1 Kontext.....	7
1.2 Cíle a výzkumné otázky.....	8
1.3 Navrhování prostorů jako holistický koncept.....	10
2. VÝZKUMNÝ PŘÍSTUP A METODOLOGIE.....	12
2.1 Výzkumný přístup: mezinárodní srovnávací výzkum	12
2.2 Rozsah.....	14
2.3 Omezení	15
3. TEORETICKÝ RÁMEC	16
3.1 Správa a řízení navrhování jako výzkumná strategie.....	16
3.1.1 Správa a řízení navrhování.....	16
3.1.2 Kvalita navrhování: potřeba veřejné podpory.....	18
3.1.3 Typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování	19
3.2 Vůdčí role v navrhování prostorů.....	22
3.2.1 Vůdčí role v navrhování prostorů jako nástroj.....	22
3.2.2 Role poradců pro kvalitu návrhu	23
3.2.3 Kompetence jednotlivých poradců pro kvalitu návrhu	26
4. STÁTNÍ A MĚSTŠTÍ ARCHITEKTI: PŘEHLED	28
4.1 Státní architekti v Evropě i mimo ni	28
4.2 Městští architekti v Evropě	32
5. VŮDČÍ ROLE V OBLASTI NAVRHOVÁNÍ NA STÁTNÍ ÚROVNI: PĚT PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....	39
5.1 Vlámská případová studie	39
5.1.1 Vlámská politika architektury	39
5.1.2 Vlámský státní architekt.....	42
5.1.3 Další klíčoví aktéři	54
5.2 Irská případová studie	55
5.2.1 Irská politika architektury	55
5.2.2 Irský státní architekt.....	58
5.2.3 Další klíčoví aktéři	62
5.3 Nizozemská případová studie	66
5.3.1 Nizozemská politika architektury.....	66
5.3.2 Hlavní státní architekt a rada vládních poradců	69
5.3.3 Další klíčoví aktéři	77

5.4 Skotská případová studie	80
5.4.1 Skotská politika architektury	80
5.4.2 Skotský hlavní architekt: role a nástroje.....	83
5.4.3 Další klíčoví aktéři	88
5.5 Švédská případová studie	90
5.5.1 Švédská politika architektury	90
5.5.2 Švédský státní architekt.....	94
5.5.3 Další klíčoví aktéři	100
6. VŮDČÍ ROLE V NAVRHOVÁNÍ NA LOKÁLNÍ ÚROVNI: DVĚ PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	102
6.1 Kodaň.....	102
6.1.1 Kodaň v národním kontextu.....	102
6.1.2 Správa a řízení navrhování v Kodani.....	106
6.1.3 Další klíčoví aktéři	115
6.2 Vídeň.....	117
6.2.1 Vídeň v národním kontextu.....	117
6.2.2 Vídeňská správa a řízení navrhování	121
6.2.3 Další klíčoví aktéři	126
7. VŮDČÍ ROLE V NAVRHOVÁNÍ PROSTORŮ VE SROVNÁVACÍ PERSPEKTIVĚ	128
7.1 Veřejná politika architektury	128
7.3 Nástroje správy a řízení navrhování	131
7.4 Vůdčí role v navrhování na místní úrovni.....	135
7.5 Další aktéři a zúčastněné strany.....	138
8. VLIV STÁTNÍCH/MĚSTSKÝCH ARCHITEKTŮ	141
8.1 Přínosy státních/městských architektů.....	141
8.2 Limity a výzvy státních/městských architektů.....	144
9. ZÁVĚRY.....	147
9.1 Úloha a nástroje týmů státních/městských architektů	148
9.2 Vliv týmů státních/městských architektů	149
9.3 Vůdčí role v navrhování prostorů: prosazování cílů navrhování.....	150
10. DOPORUČENÍ.....	152
11. LITERATURA	153
12. PŘÍLOHY	158

1. ÚVOD

1.1 Kontext

Architektura a urbanistické navrhování nás obklopuje ze všech stran, a i když ne záměrně, všechno je nějak navrženo. To znamená, že kvalita navrhování našich budov a prostorů má přímý vliv na kvalitu života lidí. Procesy spojené s přeměnou vystavěného prostředí však mají tendenci určitým způsobem snižovat význam kvality návrhu ve prospěch ekonomických faktorů, což má nejčastěji za následek vznik nevyhovujících prostorů. K řešení těchto problémů přijalo několik evropských zemí strategii v oblasti architektury a navrhování prostorů, která uznává hodnotu kvalitního navrhování a vytváří strategický plán na podporu vysoce kvalitního prostředí pro život.

Přestože důležitost kvalitního navrhování pro dosažení udržitelnějšího rozvoje měst byla uznána v několika mezinárodních politikách a prohlášeních¹, kvalitní prostory jsou stále spíše výjimkou než normou. Kvalitu navrhování prostorů lze ve skutečnosti považovat za „zapeklitý problém“, neboť je určována velkým počtem aktérů, veřejných i soukromých, a je výsledkem zakořeněných společenských norem a kulturních hodnot. Vzhledem ke společenské a komplexní povaze vystavěného prostředí hraje veřejný sektor klíčovou roli při prosazování kvalitnějších prostorů a upřednostňování kvality prostřednictvím diverzifikované politické agendy, která zahrnuje různé správní úrovně a pokrývá širší spektrum oblastí.

Z evropské perspektivy, stát má již nyní silný vliv na navrhování vystavěného prostředí, ať už prostřednictvím politiky územního plánování nebo vytvářením kontrolních systémů, a tím že vydává širokou škálu zákonů a předpisů, které definují téměř každý jednotlivý aspekt vystavěného prostředí. Vedle těchto formálních nástrojů („tvrdých“) se role státu rozšířila o nový rozměr: vedle definování regulačního rámce, rozvíjí také alternativní neregulační („měkké“) přístupy, přičemž přebírá aktivní vůdčí roli jako iniciátor nebo zprostředkovatel, šíří pozitivní hodnotu kvalitního navrhování a podporuje docenění architektonické, urbanistické a krajinné kultury širokou veřejností (Carmona, 2021). Tyto neformální přístupy a postupy posilují roli státu a měst při zasahování do procesů urbanistického navrhování prostřednictvím projednávání, vyjednávání a přesvědčování, a doplňují tak tradičnější mechanismy „direktivního řízení“ (Tiesdell & Adams, 2011).

¹Dokumenty, jako jsou: Cíle udržitelného rozvoje (OSN, 2016); Nová městská agenda (UN-Habitat, 2016); Davoská deklarace o stavební kultuře (2018); Závěry Rady EU o kultuře, vysoce kvalitní architektuře a vystavěném prostředí (2021); Nová lipská charta o udržitelných evropských městech (2020); Závěry Rady EU o architektuře (EU, 2008); Usnesení Rady EU o architektonické kvalitě v městském a venkovském prostředí (EU, 2001).



1.1: „Vnitroblok budoucnosti“ v Straussvej je jedním ze tří vzorových projektů na využití dešťové vody, které jsou součástí kodaňského plánu adaptace na změnu klimatu, navrženého společností BLOG, 2021 © Camilla van Deurs

K realizaci této agendy jmenovalo několik vlád státního nebo městského architekta, v Evropě známého také pod jinými názvy (např. hlavní městský architekt, hlavní architekt nebo poradce pro kvalitu návrhu), jehož úkolem je „poskytovat vládě vůdčí roli v oblasti navrhování a strategické poradenství s cílem zlepšit navrhování veřejných staveb, podporovat kvalitu prostorů a rozvíjet kulturu společného utváření prostorů“ (Evropská unie, 2021). V závislosti na kontextu je státní nebo městský architekt obvykle podporován malým týmem a může působit na různých úrovních státní správy. V některých případech, v závislosti na správním uspořádání státu, mohou existovat také regionální (nebo krajští) architekti, kteří plní podobné úkoly jako státní nebo městští architekti a zajišťují vůdčí roli v oblasti navrhování napříč veřejnými úřady a zúčastněnými stranami.

1.2 Cíle a výzkumné otázky

- Cílem této výzkumné studie je zkoumat roli, nástroje a vliv týmů státních a městských architektů v procesech správy a řízení urbanistického navrhování v různých evropských jurisdikcích. Výchozím bodem pro tento výzkum bylo zjištění, že několik států a měst jmenovalo v rámci svých správních orgánů státního/městského architekta, který poskytuje vůdčí roli v oblasti navrhování a strategické poradenství svým vládám. V tomto smyslu lze tvrdit, že státní/městský architekt představuje inovaci v oblasti správy a řízení urbanistického navrhování, které v sobě zahrnují řadu nástrojů zlepšujících úlohu veřejných

orgánů při prosazování kvalitnějšího prostředí. Ačkoli týmy státních/městských architektů jsou v některých státech a městech světa již zřízeny dlouho (např. v Nizozemsku nebo USA), ve veřejné správě se jedná o poměrně novou pozici. V evropském prostředí je navíc stále spíše výjimkou a většinou představuje severoevropský fenomén (Bento, 2012a).

- V tomto kontextu je důležité objasnit specifický přínos týmu státních/městských architektů při dosahování vládních cílů a prozkoumat, zda může účinně zlepšit roli státních/městských orgánů při umožnění lepších procesů správy a řízení navrhování a v dlouhodobém horizontu kvalitně navrženého prostředí. To představuje základní výzkumnou otázku, kterou se tento výzkum pokusí zodpovědět. Na základě toho lze formulovat následující konkrétní výzkumné otázky:
- Umožňuje tým státních/městských architektů realizovat vůdčí roli v oblasti navrhování napříč různými sektory a úrovněmi státní správy? Pokud ano, jaké jsou jeho hlavní nástroje?
- Do jaké míry mají státní/městští architekti vliv na procesy správy a řízení navrhování?
- Jaká je vůdčí role v navrhování v procesech správy a řízení urbanistického navrhování?
- Odpovědi bude konkrétněji dosaženo v rámci tohoto výzkumu prostřednictvím dvou výzkumných šetření zaměřených na různé správní oblasti/úrovně:
 - státní/regionální úroveň: analýza role a nástrojů státních architektů působících v ústředních státních správách pěti evropských států: Vlámko (Belgie), Irsko, Nizozemsko, Skotsko (Spojené království) a Švédsko. Pro každou případovou studii je v první části vypracován přehled politiky architektury daného státu a hlavních institucionálních aktérů, po němž následuje analýza role a nástrojů příslušného úřadu státního architekta, jakož i dalších klíčových aktérů. Dále je uveden komparativní přehled, který analyzuje různé modely státních architektů a způsob, jakým poskytují státu své odborné znalosti o kvalitě prostorů; poslední část se zabývá tím, jak je vnímán dopad procesů správy a řízení navrhování;
 - lokální úroveň: analýza vůdčí role v oblasti lokálního navrhování ve dvou evropských městech: v jednom je městský architekt (Kodaň) a ve druhém existuje odbor architektury a urbanistického navrhování (Vídeň). V obou případech první část zasazuje město do kontextu národní politiky a identifikuje jeho hlavní institucionální aktéry; druhá část se zabývá správou a řízením navrhování na místní úrovni a tím, jak je vůdčí role v navrhování realizována; konečně třetí část identifikuje další klíčové aktéry procesu. Na základě tohoto přístupu je dále možné porovnat model vůdčí role v navrhování reprezentovaný městským architektem s jiným modelem, kde je vůdčí role v navrhování realizována prostřednictvím specializovaného odboru navrhování. Očekává se, že tento přístup ukáže výhody a nevýhody fungování daného systému v obou městech.

1.3 Navrhování prostorů jako holistický koncept

Po popisu kontextu a stanovení rámce výzkumu je potřeba představit jeho hlavní koncepční rámec. Pojem *architektura* má různá pojetí a vymezení a je považován za polysémnní termín. Podle kontextu může být architektura chápána v širším slova smyslu jako „navrhování vystavěného prostředí“ (mající přesah do několika návrhářských disciplín, zahrnující jak oblast navrhování, tak procesy správy a řízení atd.); nebo může být chápána v užším slova smyslu jako „navrhování jednotlivých staveb“ (obvykle spojované s činností, kterou architekti vykonávají pro jednoho klienta). Tuto koncepční mezeru dále prohlubují kontextové faktory, v nichž se tradice a koncepční rámce mají tendenci měnit místo od místa (Bento, 2017).

Když Britové mluví o navrhování vystavěného prostředí, preferují používání klíčového termínu „urbanistické navrhování“. Široké pojetí termínu architektura jako navrhování vystavěného prostředí je totiž pozoruhodně podobné definici pojmu urbanistického navrhování, který se zaměřuje na vytváření kvalitnějších prostorů pro lidi (Carmona et al., 2003). Například v případě Skotska se rozsah jeho architektonické politiky postupně rozšiřoval s tím, jak byly přijímány nové verze této politiky. Ačkoli se první verze politiky architektury zaměřovala především na navrhování budov, druhá verze rozšířila svůj rámec o širší agendu navrhování měst a venkovských sídel a zavádí pojmy *urbanistické navrhování a utváření prostorů*.



1.2: Obnova zanedbaného bulváru, který byl využíván jako parkoviště pod širým nebem pod dálnicí a který nyní nabízí vysoce kvalitní veřejný prostor v Lisabonu, Portugalsko, navržený ateliérem José Adriaão Arquitectos, 2017 © FG+SG

Politika architektury v Nizozemsku také rozšířila své pojetí z měřítka navrhování budov a měst do měřítka plánování měst a krajiny a začala upřednostňovat používání termínu „navrhování prostorů“ jako pokročilejšího holistického konceptu. Podobně i současná politika architektury švédské vlády dává přednost používání termínu „*navržené prostředí pro život*“ (2018) jako hlavního pojmu, aby rozšířila omezený význam pojmu architektura a předešla nedorozuměním, která by omezovala uchopení širšího obrazu veškerého lidmi vytvořeného prostoru. Ten se prolíná s obory interiérového designu, krajinářské architektury, navrhování a mnoha dalšími.



1.3: Městský projekt Wave, navržený architektonickým ateliérem Henning Larsen Architects, z Vejle, Dánsko, 2018 © Jacob Due

Podobně široký přístup uplatňují i německy mluvící státy, kde je hlavním termínem *Baukultur*, v širším významu definovaný jako stavební kultura. Nedávná Davoská deklarace (DAVOS, 2018) ji ostatně definuje jako aspekt kulturní identity a rozmanitosti, který „holisticky zahrnuje každou lidskou činnost, která mění vystavěné prostředí, včetně každého vybudovaného a navrženého statku, který je zasazen do přírodního prostředí a má k němu vztah“.

Proto, jak je uvedeno v následující kapitole, pojem architektura není napříč národy jednotný, což způsobuje koncepční potíže při výběru a zpracování informací z různých národních kontextů. K překonání tohoto dilematu je důležité použít dostatečně holistický koncept, který by zahrnoval všechny rozmanité významy spojené s pojmem architektura a s jejím širokým pojetím jako je navrhování vystavěného prostředí. Z tohoto pohledu tento výzkum v celém textu záměrně používá pojem *navrhování prostorů*, který se vztahuje k vystavěnému prostředí v širokém slova smyslu a překračuje hranice tradičních oblastí navrhování, jako je architektura, navrhování interiérů, infrastruktury, krajinářské a urbanistické navrhování.

2. VÝZKUMNÝ PŘÍSTUP A METODOLOGIE

2.1 Výzkumný přístup: mezinárodní srovnávací výzkum

Jak již bylo popsáno výše, záměrem tohoto výzkumu je zkoumat roli a vliv týmů státních nebo městských architektů při zajišťování vůdčí role v procesech správy a řízení urbanistického navrhování. Za tímto účelem byly vybrány různé evropské státy a města, které by mohly poskytnout zajímavé příklady týmů státních/městských architektů za účelem výzkumu jejich rolí, nástrojů a vlivu. Sběr informací o existujících strategiích, organizacích, hlavních aktérech a nástrojích umožnil vypracovat srovnávací analýzu hlavních rozdílů a podobností napříč jednotlivými případovými studii a následně vyvodit strategické poučení z různých zkušeností a některé závěry o přidané hodnotě existence týmu státních/městských architektů.

Na tomto pozadí a z metodologického hlediska je tento výzkum tréninkem v mezinárodním srovnávacím výzkumu. Podle Hantraise (1999) se mezistátní srovnávací výzkum zabývá pozorováním sociálních jevů v různých zemích s cílem vypracovat spolehlivá vysvětlení podobností a rozdílů a posoudit jejich důsledky, ať už za účelem ověření souboru hypotéz v různých prostředích, poučení se ze strategických zkušeností získaných jinde nebo jen získání lepšího vhledu do fungování společenských procesů (Hantrais, 1999). V oblasti analýzy přístupů se tato metodologie používá mimo jiné k získání lepších poznatků o tom, jak řešit strategické problémy na základě poučení se ze zkušeností jiných vlád (Rose, 2005). Studium rozdílů v přístupech jednotlivých vlád týkajících se společné výzvy nabízí řadu výhod, a to možnost porovnat silné a slabé stránky různých přístupů a vyvodit poučení pro ostatní země (Ibid., s. 4).

Metodologie

Ačkoli se na první pohled zdá, že mezinárodní srovnávací výzkumy snadno přinášejí národní zjištění, která nám umožňují vyvodit obecné závěry o roli a vlivu týmů státních/městských architektů, interpretační úsilí věnované srovnávací analýze není ve skutečnosti tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. V praxi forma mezinárodního srovnávacího výzkumu automaticky neznamená předem daný způsob zpracování mezinárodního výzkumu. Stejně jako v jiných přístupech jsou výzkumné metody přizpůsobeny výzkumným otázkám a v neposlední řadě i dostupným zdrojům. V tomto případě jsou výsledky výzkumu výsledkem výzkumné metodologie, která zahrnovala metodu výzkumu „od stolu“ a polostrukturované rozhovory s klíčovými zainteresovanými stranami v jednotlivých případových studiích.

Podle metodologie podobné té, která byla použita v předchozím výzkumu na toto téma provedeném pro estonský úřad vlády (See Bento & Laopoulou, 2019), byla výzkumná činnost rozdělena do tří fází. Cílem první fáze bylo provést zjištění stávajícího stavu prostředí správy a řízení navrhování v každém z vybraných evropských států a měst (identifikace klíčových zúčastněných stran, stávajících přístupů, neformálních nástrojů správy a řízení navrhování atd.) Výsledkem byl stručný přehled politik architektury a navrhování prostorů, který byl proveden na začátku každé části.

Rozbor rozpravy o dané politice a sběr informací o existujících strukturách by však neposkytl potřebné informace o tom, „jak“ státní a městští architekti fungují v praxi. Proto se druhá fáze snažila shromáždit různé názory na hlavní přínosy a omezení týmů státních/městských architektů v reálném kontextu nebo v jiných útvarech politiky navrhování prostorů, které mohly existovat, na rozsah dostupných nástrojů a míru jejich dopadu, a to prostřednictvím série polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry v každé z případových studií (viz níže). Celkem výzkum zahrnoval přibližně dvacet pět polostrukturovaných online rozhovorů: polovina byla provedena v roce 2018 pro první verzi této výzkumné studie a druhá polovina byla provedena na jaře letošního roku 2022.

Cílem závěrečné fáze bylo vypracovat zprávu o hlavních poznatcích výzkumu, konkrétně stručný přehled politik navrhování, rolí a nástrojů týmů státních/městských architektů v jednotlivých případových studiích. Následovala křížová analýza role a nástrojů týmů státních architektů působících na národní/státní úrovni a také diskuse o podobnostech a rozdílech systémů správy a řízení navrhování a vůdčí role v navrhování prostorů napříč pěti státními případovými studii. K této diskusi byl doplněn provedený srovnávací přehled systému místní správy a řízení navrhování mezi městskou radou, která zřídila pozici městského architekta (Kodaň), a městskou radou, která zřídila odbor architektury a urbanistického navrhování (Víděň). Na závěr bylo vyvozeno několik závěrů a doporučení.

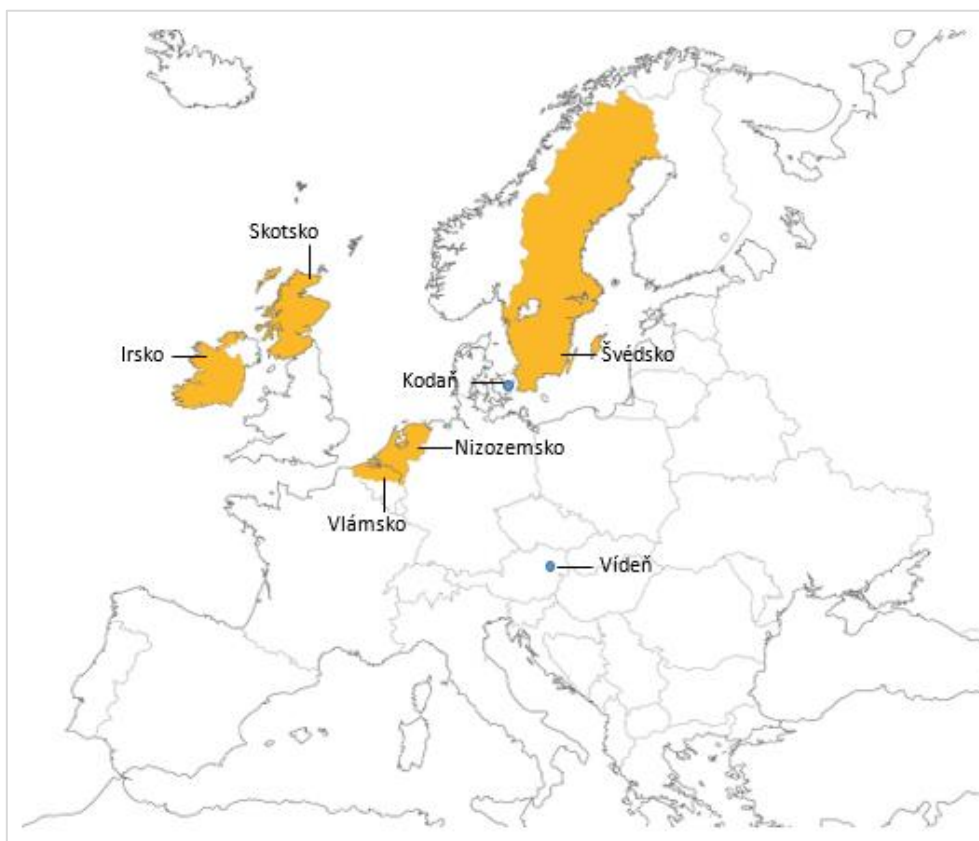
Výběr respondentů

Výběr respondentů byl založen na následujícím principu: nejprve byli osloveni samotní státní/městští architekti ve státech/městech, kde byla tato pozice zřízena (Kodaň, Vlámsko, Irsko, Nizozemsko, Skotsko a Švédsko); v případě Vídně bylo rozhodnuto o rozhovoru s vedoucím městského odboru architektury a urbanistického navrhování. Za druhé bylo rozhodnuto provést pohovory s klíčovými zúčastněnými aktéry pracujícími na vyšších pozicích v jiných institucích zabývajících se urbanistickým navrhováním v různých státech/městech, aby bylo možné získat vnější pohled na roli a vliv státních/městských architektů nebo v případě Vídně odboru architektury a urbanistického navrhování, jako jsou: centra architektury, národní poradci pro kvalitu návrhu a profesní organizace architektů. Pozvánky k rozhovorům byly zaslány e-mailem institucím uvedeným v případových studiích (viz seznam rozhovorů v Příloze).

2.2 Rozsah

Výzkum se týkal pěti evropských států/regionů, kde je ve státní správě zřízena pozice státního architekta: Vlámsko (Belgie), Irsko, Nizozemsko, Skotsko (Spojené království) a Švédsko. Z těchto pěti zemí, tři fungují již více než dvacet let — Vlámsko, Nizozemsko a Skotsko — jedno, Irsko, od roku 2009 a nejnověji Švédsko, teprve od roku 2018. Kromě toho bylo rozhodnuto prozkoumat systém místní správy a řízení navrhování dvou hlavních měst, Kodaně (Dánsko), která má pozici městského architekta, a Vídně (Rakousko), která takovou pozici zřízenou nemá, ale kde existuje specializovaný architektonický odbor, který představuje zajímavý protipól tím, že demonstruje jiné způsoby používané místními orgány k zajištění vůdčí role v navrhování prostřednictvím inovativního institucionálního uspořádání.

Pokud jde o správní struktury, výzkumná studie zahrnuje různé vládní a správní systémy: unitární (Irsko, Dánsko, Nizozemsko a Švédsko) a federální (Rakousko a Belgie). Ačkoli se ve zprávě hovoří o „státu“, Vlámsko je jedním z regionů Belgie. V případě Skotska je správní struktura Spojeného království zcela jedinečná, neboť zahrnuje unii čtyř zemí, z nichž každá má svůj vlastní správní systém.



2.1: Rozmístění případových studií v Evropě: pět států a dvě města

2.3 Omezení

Metodologie zvolená pro tento výzkum má svá omezení. Za prvé, jako v každém konceptu mezinárodního srovnávacího výzkumu, je důležitou záležitostí rovnocennost pojmů napříč různými sociokulturními kontexty (Hantrais, 1999, s. 104), která poskytuje společné referenční body pro identifikaci a seskupování jevů (Rose, 1991). Problémem mezinárodního srovnávacího výzkumu je, že ne všechny koncepty se shodují napříč kulturními a jazykovými hranicemi, protože stejný pojem může představovat různé významy a stejný soubor myšlenek může být zařazen pod jiný pojem. To je případ německého pojmu *Baukultur*, na který je odkazováno v případě Vídně, nebo termínu *utváření prostorů*, na který je odkazováno v irském a skotském kontextu. Aby bylo možné zahrnout různé významy spojené s architekturou a urbanistickým navrhováním, byl pro tuto studii zaveden jako hlavní termín *navrhování prostorů* (viz kapitola 1.3).

Za druhé, vzhledem ke krátkému období, které bylo k provedení výzkumu k dispozici, bylo možné zkoumat systém místní správy a řízení navrhování pouze ve dvou městech (Kodani a Vídni), což snižuje rozmanitost týmů městských architektů (nebo podobných týmů), které jsou v současné době zavedeny v jiných evropských městech (podrobně popsáno v kapitole 4.2). Kromě toho bylo možné v každé případové studii provést rozhovory pouze se dvěma až čtyřmi osobami, což snižuje bohatost úhlů pohledu na roli a vliv týmů státních/městských architektů. V budoucím výzkumu by proto bylo vhodné rozšířit rozsah výzkumu na další města v Evropě a také provést vyšší počet rozhovorů v každé případové studii, aby se zvýšila škála jednotlivých pohledů, zahrnující jak soukromé a veřejné subjekty, tak i komunity.

Za třetí, polostrukturované rozhovory byly vedeny převážně prostřednictvím videokonference, což snižuje otevřenost odpovědí a mírně omezuje komunikační tok mezi výzkumníkem a respondentem. Vzhledem k tomu, že architektura a navrhování prostorů je společná pro několik úrovní a sektorů státu, je obtížné vnímat míru skutečného vlivu týmů státních/městských architektů (a podobných týmů) napříč správními strukturami bez hlubšího vhledu do současné situace v jednotlivých případových studiích. Vzhledem k časovým a rozpočtovým omezením by však bylo nepraktické cestovat do každého státu/města za účelem osobního sběru informací. Proto by se v budoucím výzkumu doporučovalo provést osobní rozhovory s hlavními aktéry a zúčastněnými stranami každé případové studie za účelem získání informací, které není snadné získat prostřednictvím on-line rozhovorů.

3. TEORETICKÝ RÁMEC

Ačkoli tato kapitola nenabízí přehled odborné literatury na téma vůdčí role v navrhování prostorů, zamýšlí učinit krátký vhled do debaty o správě a řízení navrhování, která bude použita jako rámec pro zkoumání a diskusi o různých modelech týmů státních architektů, které existují v pěti případových studiích, a také o vůdčí roli v místní správě a řízení navrhování ve dvou městech prostřednictvím městského architekta nebo týmu podobného zaměření. Za tímto účelem má tato kapitola dva cíle. První část uvádí stručná diskuse o správě a řízení navrhování a legitimitě státu zasahovat do navrhování vystavěného prostředí. Její součástí je také typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování. Druhá část se zabývá pojmem vůdčí role v navrhování v procesech správy a řízení urbanistického navrhování, po němž následuje krátký přehled posláních a dovedností jednotlivých poradců pro kvalitu návrhu, který kapitolu uzavírá.

3.1 Správa a řízení navrhování jako výzkumná strategie

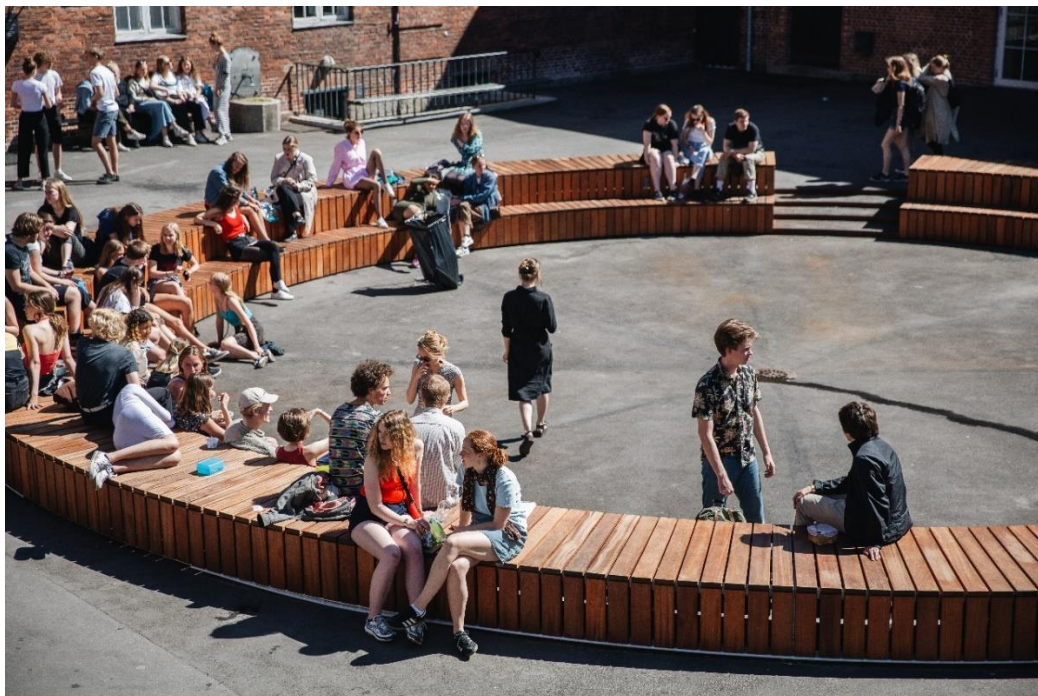
3.1.1 Správa a řízení navrhování

Navrhování vystavěného prostředí je výsledkem neustálého působení široké škály aktérů a subjektů, kteří o něm rozhodují. Vzhledem k tomu, že každý aktér má své vlastní zájmy, cíle a motivace, je proces vývoje poznamenán neustálým procesem vyjednávání, který vede k pluralitnímu rozhodovacímu procesu (Adams, 1994). To následně vede ke složitému procesu vyjednávání o prosazení často odlišných zájmů a o tom, jak jednotliví aktéři interpretují kvalitu navrhování. V rámci těchto procesů jsou profesionálové v oblasti navrhování jedněmi z klíčových aktérů pro dosažení úspěšných výsledků stavební činnosti. Vnější faktory, jako jsou omezení prostoru, cíle klienta a předpisy, však mají významný vliv na rozhodování návrhářů, kteří musejí všechny tyto faktory sladit a vytvořit celistvý a přitažlivý návrh (Imrie and Street, 2011).

Mezi řadou aktérů, kteří do těchto procesů zasahují, je veřejný sektor odpovědný za zajištění vylepšování kvalitnějších prostorů a za podporu udržitelného rozvoje. Na základě těchto zásad se veřejný sektor snaží regulovat proces rozvoje a propagovat efektivní využívání zdrojů prostřednictvím systému plánování, stavebních předpisů a dalších regulací i poskytováním infrastruktury a služeb (Carmona et al., 2003, s. 227). Nastavení veřejné politiky a regulačního rámce vytváří kontext pro investiční rozhodování soukromého sektoru (Adams and Tiesdell, 2013).

Nicméně je všeobecně známo, že v posledních desetiletích došlo k výrazným změnám v roli státu ve společnosti, v níž tržní síly hrají stále významnější roli. Vzestup neoliberalních myšlenek, deregulace, privatizace veřejných služeb a partnerství veřejného a soukromého sektoru přispěli ke ztrátě vlivu státu. Navzdory tomuto vývoji se tvrdí, že role státu by měla být zachována, měla by být inspirativní a dávat příklad ostatním (Harvey, 2008; Nelissen, 1999).

Proto se role vlády rozšířila o nový rozměr: kromě definování regulačního rámce přebírá také aktivní vůdčí roli, šíří poselství kvality a povzbuzuje širokou veřejnost v doceňování architektonické, městské a krajinné kultury.



3.1: Rekonstrukce školního dvora, která zlepšuje jeho funkčnost a komfort, v Christianshavns Gymnasium, Kodaň, Dánsko, podle návrhu BOLG landscape architects, 2017 © Dennis Lehmann

V tomto smyslu si získal oblibu termín *správa a řízení* namísto termínu *nařizování*, protože ztělesňuje představu, že do procesu *správy a řízení* je zapojena celá řada institucí, aktérů, nástrojů a vztahů — pojem, který lépe vystihuje nový způsob uvažování o možnostech státu a vztazích mezi státem a společností (Pierre and Peters, 2000). Koncept *správy a řízení* totiž odhaluje, že státní aktéři musí fungovat novými způsoby (Rhodes, 1997), které by neměly být „založeny na využívání autority a sankcí vlády“ (Stoker, 1998). V důsledku toho se hlavními nástroji veřejného sektoru místo *direktivního řízení* stávají nástroje *vyjednávání, vysvětlování a přesvědčování* (Tiesdell and Adams, 2011).

V tomto kontextu koncept *správy a řízení urbanistického navrhování* dobře zapadá do tohoto nového způsobu *správy a řízení*, který přesouvá důraz na implementaci politiky z (přímého) *nařizování* na (nepřímé) *ovlivňování*. Matthew Carmona (2021) definuje *správu a řízení urbanistického navrhování* jako „zásah do prostředků a procesů navrhování a *správy* vystavěného prostředí s cílem utvářet procesy i výstupy v souladu s definovaným veřejným zájmem. Dosahuje toho tím, že vstupuje do rozhodovacího prostředí aktérů rozvoje (ať už veřejných, nebo soukromých), aby zajistilo, že jejich rozhodnutí mají jasný místně zakotvený rozměr kvality“.

To znamená, že role státu je mnohem obsažnější než jen „řídit“ nebo „usměrňovat“ podobu *navrhování a vývoje*. Veřejný sektor má potenciál *ovlivňovat* rozvojový proces a kvalitu *vystavěného prostředí* prostřednictvím využívání široké škály *legislativních i nelegislativních*

opatření. Vzhledem k tomu, že hodnoty a praktiky tržních subjektů mají zásadní vliv na kvalitu prostorů, má veřejný sektor potenciál ovlivňovat kvalitu prostorů také prostřednictvím využívání nestatutárních nástrojů, jako je informování, přesvědčování, vzdělávání a management, a také mobilizací zdrojů k ovlivňování chování aktérů a posunu jejich myšlení směrem k lepším výsledkům stavební činnosti (João Bento, 2017).

3.1.2 Kvalita navrhování: potřeba veřejné podpory

Dříve než se začneme zabývat strategickými nástroji, které má stát k dispozici pro propagaci vysoce kvalitního prostředí pro život, je třeba se zabývat širší otázkou legitimacy veřejného sektoru zasahovat do procesů navrhování vystavěného prostředí. Z hlediska urbanistického plánování jsou veřejné zásahy a regulace rozvoje měst považovány za nezbytnou reakci na selhání trhu (Adams, 1994). Veřejný sektor má proto odpovědnost za ochranu veřejného zájmu, protože trh sám o sobě nemůže zajistit kvalitní prostředí pro život (Carmona et al., 2003). Problém této rovnice spočívá v tom, že veřejný zájem je komplexní pojem a v otázkách architektury a urbanistického navrhování většinou neexistuje shoda na tom, co vlastně kvalitní návrh představuje. Z tohoto důvodu jsou veřejné zásahy do procesů navrhování, zejména v otázkách kontroly návrhu, příčinou mnoha konfliktů a napětí mezi veřejnými a soukromými subjekty, přičemž architekti a návrháři obvykle stojí na opačných stranách (Hall, 1996, s. 1).

Nejvytrvalejší kritika politiky navrhování prostorů je založena na argumentu, že navrhování je v podstatě subjektivní záležitost. Podle tohoto názoru je jakýkoli pokus o ovlivňování návrhu prostřednictvím legislativních procesů nevyhnutelně hodnotově podmíněný a svévolný a omezuje svobodu navrhování a práva soukromého vlastnictví (Carmona et al., 2003, s. 244). Většina kritiky týkající se ovlivňování návrhu se však zaměřuje na estetické a stylistické aspekty rozvoje a opomíjí důležité aspekty urbanistického navrhování, jako je funkčnost, integrace atd. Na základě názoru, že návrh je do značné míry subjektivní záležitostí a obecně je považován za oblast, do které plánovači „nemají přístup“, některé místní orgány používají tuto skutečnost jako ospravedlnění, proč nenabízejí konstruktivnější rady ohledně toho, jak by mohl dobrý návrh vypadat (Ibid., s. 36). V tomto smyslu je debata o řízení navrhování, která se zaměřuje pouze na otázky architektonického návrhu a vnějšího vzhledu, zúženým pohledem. Namísto toho by se při řízení navrhování měl klást důraz na to, aby převažoval zájem urbanistického návrhu nad architektonickými (návrhem budov) a estetickými aspekty (Carmona, 1996).

Kvalita návrhu vystavěného prostředí — budov, ulic, parků a prostorů — má však zásadní vliv na pohodu lidí, protože každý člověk používá budovy a jejich okolí ve svém každodenním životě. Kvalita návrhu vystavěného prostředí je proto věcí kolektivního zájmu (AAP, 1996). Jak zdůrazňuje Simmons (Simmons, 2008, s. 2) „Žádná budova neexistuje pouze pro lidi, kteří za ni zaplatili nebo kteří ji používají. Všichni s ní musí žít. Ulice a parky patří nám všem“. To znamená, že ačkoli má mnoho organizací a jednotlivců zájem na návrhu a využití prostoru, kvalita návrhu nemůže být pouze záležitostí individuálních zájmů. Proto je třeba, aby veřejný sektor byl prostředníkem v konfliktu zájmů existující ve společnosti ohledně podoby měst

a životního prostředí, aby byla zaručena účinná rovnováha mezi individuálními a veřejnými zájmy. Jak poznamenává Hall (Hall, 1996, s. 2): „kvalita v kontextu urbanistického navrhování je veřejnou záležitostí a musí (...) být zcela nebo částečně odvozena od veřejného zájmu a také musí být legitimním zájmem organizací místní samosprávy“.

Fungování trhu samo o sobě navíc není schopno vytvořit kvalifikované městské prostředí. Developeři se obecně výrazně řídí komerčními zájmy a tržními hledisky, která nemají dlouhodobější perspektivu (AAP, 1996). Jejich cíle jsou v zásadě finanční a krátkodobé se záměrem přivlastnit si rozvojovou hodnotu sídel (Carmona et al., 2003, s. 223). Proto jsou intervence veřejného sektoru a regulace procesu rozvoje přirozenou reakcí na dysfunkce trhu s pozemky a nemovitostmi (Ibid., s. 238). To znamená, že určitá forma veřejné intervence a regulace rozvoje je nevyhnutelná.

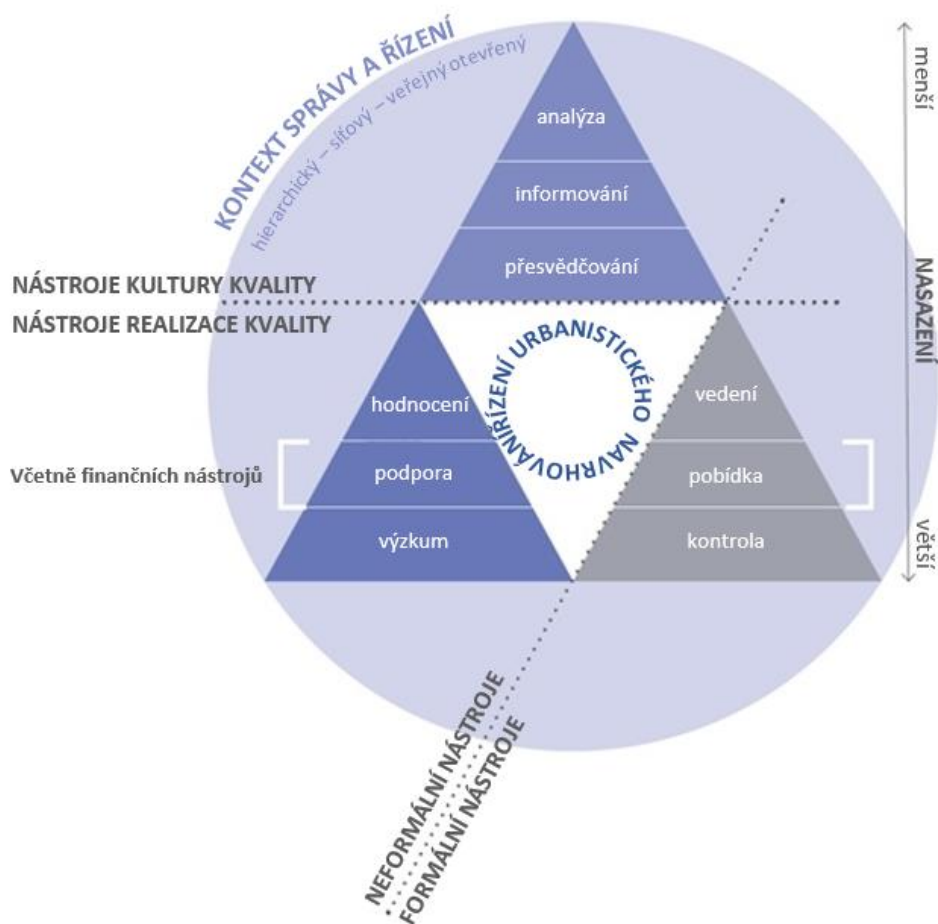
Za předpokladu, že veřejný zásah do procesu navrhování je podmínkou ochrany veřejného zájmu, se debata o strategii a řízení navrhování netýká potřeby „určitého typu intervence, ale spíše použitých metod a přesné povahy navrhování, které je ovlivňováno“ (Carmona et al., 2003; Hall, 1996, s. 2). Základní otázkou tedy není, *zda* by stát měl či neměl do procesu vstupovat, ale *jakými* prostředky. Hall (1996) tvrdí, že pokud kvalita návrhu tvoří důležitý aspekt kvality života občanů, pak je legitimní, aby se veřejný sektor snažil ovlivňovat a zlepšovat kvalitu navrhování staveb, zmírňovat rozdíly a chránit veřejný zájem.

3.1.3 Typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování

Jednou ze strategií, jak propagovat kvalitu návrhu, je přijmout škálu nástrojů a postupů, které mohou různé aktéry rozvoje nasměrovat ke konkrétním cílům a podnítit lepší výsledky navrhování. Které nástroje to přesně jsou, se však liší podle konkrétního kontextu správy a řízení, v němž jsou použity, a odrážejí tak rozmanitost správních a politických tradic v Evropě. Ve skutečnosti má každá jurisdikce, ať už se jedná o národní stát, region nebo obec, své vlastní specifické procesy správy a řízení urbanistického navrhování (Carmona, 2021).

V příslušné odborné literatuře byly navrženy různé typologie nástrojů, ale dosud neexistuje všeobecně přijímaný konsenzus. Nedávno byl v rámci výzkumného projektu Urban Maestro (UM), který probíhal v letech 2019-2021 (<https://urbanmaestro.org/>), zmapován a identifikován inovativní neformální nástroj správy a řízení urbanistického navrhování v Evropě i mimo ni. V návaznosti na kvalitativní mezinárodní srovnávací výzkum (Mangen, 1999), projekt UM využil různé výzkumné/učební přístupy ke shromáždění a podchycení informací o rozmanitých přístupech ke správě a řízení urbanistického navrhování v Evropě a navrhl „Typologii nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování“:

Typologie UM vychází a rozvíjí se na základě předchozího výzkumu, který vypracoval Carmona (2017) a který staví na dvou pilířích: jednak na jeho soustavném studiu literatury o politice navrhování v posledních letech a jednak na jeho výzkumu práce Komise pro architekturu a vystavěné prostředí (CABE), poradního orgánu působícího v Anglii v letech 1999-2011 a dalších zdrojích (Carmona, 201; Carmona, Natarajan, & de Magalhães, 2016).



3.2: Typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování „Urban Maestro“ (Zdroj: Carmona, 2021)

Prvním bodem je, že typologie UM rozlišuje nástroje podle toho, zda jsou „formální“ nebo „neformální“ povahy. *Formální nástroje* jsou vázány na regulační povinnosti státu, jsou legislativně definovány, a využívají přímé pravomoci státu. Jinými slovy, jsou určeny k tomu, aby vykonávaly to, co se od státu vyžaduje, a formálně „řídí“ rozhodovací procesy týkající se návrhu projektů a sídel. *Neformální nástroje* jsou naopak diskreční, a tedy nepovinné, a využívají měkkých pravomocí státu, „aby motivovaly a pobízely aktéry rozvoje, ale diskrečním (nezávazným) způsobem“ (Carmona, 2021, s. 4).

Druhým bodem je, že typologie UM rozlišuje *nástroje kultury kvality* a *nástroje realizace kvality*. První z nich se zaměřují především na ovlivňování širokého spektra kultury, v níž je kvalita navrhování upřednostňována, zatímco druhý se soustředí na utváření skutečných projektů a prostor. Jinými slovy, *nástroje kultury kvality* se snaží vytvořit pozitivní rozhodovací prostředí, které by upřednostňovalo kvalitu navrhování, zatímco *nástroje realizace kvality* „řídí tyto rozhodovací procesy cíleněji a direktivněji a pomáhají zajistit, aby v průběhu intervencí byla kvalita navrhování zajištěna“ (Ibid.) (viz obrázek).

V návaznosti na tuto klasifikaci byly v typologii UM vymezeny tři kategorie nástrojů: i) neformální nástroje kultury kvality, ii) neformální nástroje realizace kvality a iii) formální nástroje realizace kvality. Lze předpokládat další čtvrtou kategorii — formální nástroje kultury

kvality — zahrnující např. povinné předměty o vystavěném prostředí ve vzdělávacích programech pro děti. Nicméně tato kategorie byla z typologie vynechána, protože formální vzdělávací politika není považována za součást rozhodovací sféry tvůrců politiky v oblasti vystavěného prostředí (Ibid.). Stejně jako v případě všech typologií by však kategorizace nástrojů neměla být používána rigidně, neboť se jedná o zjednodušení komplexních nástrojů správy a řízení, kdy většina nástrojů politiky může být kombinací formálních a neformálních složek, jakož i kulturních a realizačních vlivů (Ibid.).

Velmi stručně řečeno, *formální nástroje realizace kvality* zahrnují řadu konvenčnějších nástrojů, jako jsou předpisy, rozvojové plány, projektové normy, státní dotace a investice, stavební povolení, mechanismy souhlasu s výstavbou, způsoby vyvlastnění atd. Lze je klasifikovat jako formy usměrňování, pobídek a řízení. Nicméně, jak naznačuje Carmona (2021), ačkoli tyto nástroje dobře „zabraňují nejhorším případům forem rozvoje, často jsou méně úspěšné při stimulaci těch nejlepších“.

Na neformální straně projekt UM identifikoval širokou škálu neformálních nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování, které se používají v celé Evropě a které „existují mimo formální legislativní procesy, a přesto utvářejí prostředí pro rozhodování o navrhování prostřednictvím vzdělávání, motivace a pobízení zúčastněných stran k lepším postupům při navrhování, někdy nepřímo prostřednictvím utváření kultury kvality (...) a někdy přímo se zaměřením na realizaci konkrétních projektů a staveb. (Ibid, s. 7). Tyto nástroje byly rozděleny do dvou metakategorií:

- *Neformální nástroje kultury kvality* — zahrnuje tři typy: *Analýzu*, která se týká výzkumných nebo auditních schopností vládních nebo poradních orgánů; *Informování*, které zahrnuje tvorbu příruček osvědčených postupů, knihoven případových studií nebo vzdělávacích a školicích iniciativ; a *Přesvědčování*, které zahrnuje aktivity na zvyšování povědomí, jako jsou ocenění návrhů nebo kampaně, a cílený vliv prostřednictvím propagace nebo partnerství.
- *Neformální nástroje realizace kvality* — zahrnuje tři typy: *Hodnocení*, které se vztahuje k různým typům nástrojů formativního hodnocení, jako jsou ukazatele nebo neformální přezkum návrhu, a k nástrojům sumativního hodnocení, jako jsou certifikační systémy nebo soutěže; *Podpora*, která zahrnuje nástroje nepřímé podpory, zejména finanční podporu klíčovými dodavatelskými organizacemi, a nástroje přímé podpory, jako je poskytování praktických profesionálních možností, vyjednávání nebo poradenství; a konečně *Výzkum*, který se vztahuje k různým typům nástrojů proaktivního zapojení, jako je účast komunity na tvorbě návrhem a nástroje odborného výzkumu, jako je výzkum během návrhu a testování a experimentování na místě (Ibid.).

Pro účely této zprávy bude výše uvedená „Typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování“ použita jako užitečný model pro zkoumání typů nástrojů, přístupů a aktivit, které mohou tvůrci politik použít k ovlivnění utváření městského prostředí, zejména při zkoumání role státních a městských architektů napříč případovými studiemi.

Ve většině reálných scénářů je nepravděpodobné, že by k dosažení požadovaného výsledku stačil pouze jeden z těchto nástrojů — obvykle je nutný kombinovaný přístup. Abychom se vrátili k pozici státního a městského architekta, je také velmi pravděpodobné, že zamýšlený výsledek bude mít mnohem více společného s *nepřímými* vlivy (například ovlivnění chování aktérů zapojených do procesu rozvoje) než s *přímými* (například změna jednoho konkrétního projektu).

Pro lepší pochopení hlavních používaných nástrojů a navrhovaných aktivit bude v další kapitole podán přehled rolí státních/městských architektů z obecného hlediska a uvedeny praktické příklady státních/městských architektů v Evropě i mimo ni. Ještě předtím bude v následující kapitole pojednáno o pojmech vůdčí role v navrhování veřejného prostoru a o úloze poradců pro kvalitu návrhu.

3.2 Vůdčí role v navrhování prostorů

3.2.1 Vůdčí role v navrhování prostorů jako nástroj

Diskuse o konceptu vůdčí role a souboru atributů, které s sebou nese, se postupně vyvinula ve specializovanou oblast výzkumu v manažerské, obchodní a firemní odborné literatuře. Příručky managementu obvykle definují vůdčí roli jako proces, v němž jeden jedinec ovlivňuje skupinu jedinců směrem k dosažení společného cíle (Collinge and Gibney, 2010). Z tohoto pohledu vůdčí role zahrnuje schopnost jednotlivce nebo organizace vést nebo usměrňovat jiné jednotlivce, týmy nebo organizace. Nicméně podle Northouse (Northouse, 2010), má pojem vůdčí role více dimenzí a přístupů v závislosti na kontextu, v němž je používán. Při řešení této otázky Winston a Patterson (Winston and Patterson, 2006, s. 7) po rozsáhlém studiu odborné literatury nabízejí následující ucelenou definici vedení:

„Lídr (vůdce) je jeden nebo více lidí, kteří vybírají, připravují a ovlivňují jednoho nebo více následovníků, kteří mají různá nadání, schopnosti a dovednosti, a směřuje tyto následovníky k tomu, aby ochotně a nadšeně vynakládali duchovní, emocionální a fyzickou energii ve společném koordinovaném úsilí k dosažení poslání a cílů organizace.“

V tomto pojetí je vůdčí role silně spojena s myšlenkou posunu a ovlivnění skupiny následovníků, aby se pohybovali zamýšleným směrem k dosažení institucionálního cíle. V manažerské literatuře je tento koncept spojován také s myšlenkou vůdčí role v oblasti navrhování, kde strategická hodnota navrhování nabývá na významu při diferenciaci produktů, kterou si společnosti nemohou dovolit ignorovat (Turner, 2016). Společnostem, jako je Apple nebo Audi, se obvykle připisuje ocenění hodnoty kvality designu a zajištění vůdčí role v oblasti navrhování.

V rámci teorie plánování se vůdčí role v navrhování prostorů prolíná s literaturou o městské správě řízení a společném plánování (Healey, 1998), konkrétně s jeho dopadem na utváření prostorů (Collinge and Gibney, 2010). V této oblasti existuje velké množství odborné literatury, která zkoumá roli regionů a místních orgánů v roli „tvůrců prostorů“, kteří jsou zodpovědní

za rozvoj místní ekonomiky a vystavěného prostředí. Vzhledem k tomu, že místní orgány a politici hrají významnou roli při určení městských oblastí, má silná a angažovaná vůdčí role v navrhování prostorů potenciál posílit společné utváření prostorů. Starostové měst jsou často označováni za lídry – vizionáře prostorů, kteří mají velký zájem o utváření kvalitnějších městských prostorů (např. starosta města Barcelony Pasqual Maragall) a kteří podporují vztah mezi kvalitou prostorů a schopností dané oblasti přilákat obyvatelstvo, investice, zaměstnanost a návštěvníky (UK, 2016).

V tomto kontextu vůdčí role v navrhování prostorů zahrnuje vytváření správných podmínek, za kterých mohou vznikat kvalitnější prostory, a nastavení urbanistické agendy, což umožňuje lepší výsledky stavební činnosti (Adams and Tiesdell, 2013). Úspěšní lokální lídři jsou schopni koordinovat a předávat vizi spravedlivějšího, efektivnějšího a udržitelnějšího města. Kromě toho mají lokální lídři schopnost vyvažovat ekonomické, environmentální a sociální kvality prostorů. Vůdčí role v navrhování prostorů je proto při utváření prostorů důležitá, protože řídí činnost směřující k určitému cíli v budoucnosti, snižuje rizika a zvyšuje účast veřejnosti (Ibid.). Podle Adamse a Tiesdella (2013) charakterizují kvalitní vůdčí roli při navrhování prostorů čtyři specifické úkoly:

- *Podpora kultury utváření prostorů* — přesvědčování politiků, zúčastněných stran a široké veřejnosti, aby jako prostředek k dosažení kvality navrhování prostorů využily posun od standardizovaných předpisů.
- *Vytvoření vize pro budoucnost* — definování konkrétních cílů, kterých má být dosaženo v rámci širší agendy pro utváření kvalitnějších prostorů.
- *Ovlivňování a motivování lidí* — vysvětlování konkrétní hodnoty utváření kvalitnějších prostorů pro různé skupiny uživatelů a jejich zapojení do vlastního procesu jejich utváření.
- *Mobilizace zdrojů* — zprostředkování partnerství, která by mohla být schopna poskytnout potřebné zdroje pro projekty.

Ačkoli tato výzkumná studie nemá v úmyslu revidovat narůstající odbornou literaturu na toto téma, pojem vůdčí role v navrhování prostorů je užitečný pro diskusi o úloze vlády při prosazování kvalitněji navrženého prostředí, konkrétně o roli, kterou hraje státní/městský architekt, a o vlivu, který může mít na širší systém správy a řízení navrhování. Vzhledem ke složité souhře veřejných a soukromých subjektů, které se neustále podílejí na proměně vystavěného prostředí, bude mít způsob, jakým se orgány veřejné správy postaví k procesu rozvoje — buď jako pasivnější, nebo aktivnější aktér — rozhodující vliv na celkovou kvalitu prostorů. Pokud chtějí vlády hrát vůdčí roli v agendě navrhování prostorů, musí převzít odpovědnost za utváření prostorů a poskytnout vůdčí roli v navrhování prostorů.

3.2.2 Role poradců pro kvalitu návrhu

Jak je uvedeno v následující kapitole, v některých zemích existuje dlouholetá tradice pozice státního architekta (v některých z nich je označován jako hlavní státní architekt), zatímco v jiných zemích byla tato pozice ustanovena nedávno, aby hrála vůdčí roli v navrhování napříč

různými úrovněmi veřejné správy. Například ve Spojeném království byla několika organizacemi jmenována řada osob, které fungují jako aktivní poradci pro kvalitu návrhu a jsou pověřeny vedoucími, vzdělávacími a propagačními funkcemi (Tiesdell and Adams, 2011)². Za stejným účelem zřídilo několik zemí organizace, které fungují jako zmocnění poradci pro kvalitu návrhu v oblasti navrhování. To je případ Skotské asociace pro architekturu a navrhování (A&DS), o níž bude v této zprávě dále pojednáno.

V tomto smyslu pojem „poradce pro kvalitu návrhu“ zahrnuje jak individuální pozice, tak organizace. Příkladem prvně jmenovaných jsou jednotlivci jmenovaní jako poradci pro kvalitu návrhu v rámci státních nebo místních orgánů (státní nebo městští architekti) a soukromých společností, kterým pomáhají poradci a administrativní pracovníci. Příkladem druhého může být celé oddělení nebo poradní sbor ve veřejné organizaci, mimorezortní veřejný orgán nebo neziskové soukromé organizace. To znamená, že roli poradce pro kvalitu návrhu může zastávat jedinec i organizace, která se věnuje propagaci a prosazování utváření kvalitnějších prostorů. Přestože se tento výzkum zaměřuje na státní a městské architekty, kteří jsou pověřeni zastřešováním navrhování ve veřejné správě a v rámci místních orgánů, bude pojem „poradce pro kvalitu návrhu“ pro tento výzkum užitečný, protože pomáhá zastřešit různé strategické nástroje, které mohou vlády využívat k propagaci vůdčí role v navrhování prostorů ve všech případových studiích.

Poslání poradců pro kvalitu návrhu

V souvislosti s britským kontextem (ačkoli tento problém existuje i v jiných zemích) Tiesdell & Adams (2011) poznamenávají, že nedostatek dovedností v oblasti navrhování na straně místních plánovacích orgánů je již dlouho předmětem znepokojení komunity návrhářů, developerů i tvůrců strategií. Jmenování poradce pro kvalitu návrhu (a dalších pracovníků v oblasti navrhování) tak bylo praktickým způsobem, jak tento nedostatek dovedností vyřešit. Tiesdell (2011) při analýze role „poradce pro kvalitu návrhu“ v rámci místních orgánů ve Spojeném království uvádí, že role „poradce pro kvalitu návrhu“ může představovat celé spektrum rolí — od omezenější role „návrhář poradce“ až po rozsáhlejší roli „nositele změny“ nebo „lídra změny“.

V nejužším slova smyslu návrhář poradce „působí v rámci a přispívá k zákonnému systému plánování a je primárně zaměřen na kontrolu rozvoje prostorů, přičemž podporuje „řadové“ úředníky při plánování během diskusí před podáním žádostí o rozvojové projekty a následně při jednáních a psaní zpráv k formálním žádostem“ (Ibid., 2011, s. 237). Při převzetí proaktivnější role je možné, že jmenovaný návrhář poradce může také „pomáhat utvářet strategii navrhování v rozvojových plánech, rozvojových/projektových návrzích a územních strategiích/rámcích a územních plánech“ (Ibid).

² Podle CABA (2006) byli poradci pro kvalitu návrhu ustanoveni v roce 2006 v Anglii a Walesu u 65 % místních úřadů, 78 % fondů primární péče, 67 % místních vzdělávacích úřadů, 83 % policejních úřadů a rostoucí počet velkých stavebních firem.

	Poradce pro kvalitu návrhu	Nositel změny
Profil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méně veřejná a méně významná role ▪ Omezená spolupráce s místními médii 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Více veřejná a významnější role ▪ Významná spolupráce s médii
Role	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Více omezená ▪ Podpora navrhování – za účelem zvyšování projektových kapacit/úrovně dovedností a poskytování podpory při navrhování hlavním rozvojovým plánovačům/plánovačům řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozsáhlejší ▪ Nositel změny — podněcování, uskutečňování a prosazování organizačních změn kultury ▪ Poskytování poradenství v oblasti navrhování ▪ Zastupování městské rady na veřejnosti
Zaměření	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provozní, detailní ▪ Zapojení do plánování jako reaktivní kontrola činnosti/řízení rozvoje Architektonické a urbanisticko-architektonické navrhování (projektování prvního stupně) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategický, široký záběr ▪ Zapojení do plánování jako proaktivní činnosti tvůrce města/tvůrce sídla ▪ Urbanistické navrhování a utváření prostorů (projektování druhého stupně)
Aktivita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přímá (praktická) účast na návrzích, žádostech o územní rozhodnutí, posuzování návrhů, jednání před podáním žádostí o stavební povolení, navrhování/rozvojových návrhy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapojení do vizí a organizace změn kultury na strategické úrovni. ▪ Poskytování poradenství v oblasti navrhování
Časový rozsah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průběžné – trvalé placené pracovní místo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dočasné — jmenování na dobu určitou

3.2: Spektrum archetypálních rolí poradce pro kvalitu návrhu (Převzato z: Steve Tiesdell (2011, s. 237))

Nicméně některé místní úřady mohou jmenovat poradce pro kvalitu návrhu jako nositele změny s mnohem ambicióznější rolí. Podle obou autorů se jedná o „strategickou a politickou roli, v níž nositel změny rozvíjí vizi pozitivní změny a vede projekt transformace organizace tím, že přiměje lidi — politiky, úředníky místních úřadů, místní komunitu návrhářů podílející se na rozvoji, skupiny občanů a širokou veřejnost — přemýšlet o utváření prostorů jinak; změnit jejich každodenní pracovní postupy; a nakonec dosáhnout lepších výsledků v praxi“ (Ibid.). Tento bod je dále diskutován v kapitole 7.

To, zda je poradce pro kvalitu návrhu interní nebo externí pozice, ovlivňuje jak to, co se od něj očekává, tak to, jak může svou roli vykonávat. Nicméně soubor „dovedností a vlastností, které poradce pro kvalitu návrhu potřebuje, je tedy hluboce situační, protože závisí na organizaci a její podnikové kultuře a také na strategické relevanci projektu změny, jeho přijatelnosti, časovém rámci, dostupných zdrojích atd.“ (Tiesdell, 2011b, s. 241).

Ne všechna města a obce samozřejmě vyžadují, aby měl poradce pro kvalitu návrhu takto posílenou roli. Tam, kde je kultura utváření prostorů již dobře zakořeněná, může být přínosnější mít poradce, kteří působí v omezenějším rozsahu. Jiné lokality však mohou potřebovat rozsáhlejší projekty změn, například za účelem zavedení nových a inovativních regulačních/plánovacích rámců pro rozvoj realit a k nastartování širší změny v tom, jak je na kulturu utváření prostorů a kvalitu prostorů nahlíženo, přičemž ve všech těchto případech hraje „nositel změny“ klíčovou roli.

3.2.3 Kompetence jednotlivých poradců pro kvalitu návrhu

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, jmenování poradce pro kvalitu návrhu je nástrojem budování kapacit, který představuje „investici“ do „strategických kapacit a obvykle zahrnuje změnu organizační kultury“ (Ibid., s. 237). V roce 2006 vydala bývalá CIBE malou brožuru určenou stavitelům, v níž zdůvodňovala význam jmenování „poradce pro kvalitu návrhu“ v rámci jejich korporace, který by byl zodpovědný za zajištění kvality navrhování. Z pohledu CIBE by rolí poradce pro kvalitu návrhu bylo „prosazovat kvalitní navrhování ve všech oblastech organizace a zajistit, aby otázky navrhování hrály ústřední roli v podnikové strategii a přinášely prokazatelné obchodní výhody“ (CIBE, 2006).

V tomto smyslu je možno tvrdit, že přidaná hodnota poradců pro kvalitu návrhu se neomezuje pouze na vysoce prestižní projekty a měla by naopak pomoci začlenit zájem o kvalitu navrhování do každodenních pracovních postupů organizace, neboť k utváření prostorů s trvale dobrou kvalitou navrhování je zapotřebí cílevědomé a odhodlané vůdčí role. Podle CIBE (2006) by mezi klíčové povinnosti poradce pro kvalitu návrhu měly patřit:

- vedení stylem aktivní a viditelné role a podněcování nadšení pro kvalitní navrhování propagací jeho hodnoty jako katalyzátoru inovací a spokojenosti zákazníků;
- zajistit, aby všichni příslušní zaměstnanci byli informováni o externím poradenství v oblasti navrhování, které poskytují veřejné orgány;
- zajištění viditelného kontaktního místa pro externí organizace a interní diskuse.

Konkrétněji by měl být/měl mít poradce pro kvalitu návrhu:

- výkonný nebo nevýkonný člen správní rady, který se vyzná v navrhování a je schopen přesvědčit kolegy uvnitř organizace i v širším odvětví o obchodních a společenských výhodách kvalitního navrhování;
- schopen spolupracovat se všemi příslušnými týmy v rámci organizace;
- schopen vidět širší souvislosti a pomáhat rozvíjet firemní vizi;
- angažovaný a nadšený pro špičkové navrhování;
- mít rozsáhlou odbornou praxi v oblasti navrhování nebo uznávanou kvalifikaci v oblasti navrhování;
- dostupný jako technická podpora v rámci organizace;
- mít porozumění kontextu odvětví a obchodním vztahům v celém dodavatelském řetězci (Ibid.).

Přestože většina výše uvedených charakteristik je poměrně nejednoznačná, jsou relevantní pro diskusi o souboru dovedností, které jsou vyžadovány od poradce pro kvalitu návrhu, aby mohl zavést změnu v organizační kultuře. Jak již bylo řečeno dříve o konceptu vůdčí role, poradce pro kvalitu návrhu musí být osobou, která je schopna přesvědčit ostatní,

aby adaptovali svůj způsob jednání a posunuli se určitým směrem. K dosažení tohoto cíle bude rozhodujícím prvkem míra jeho/její autority a vlivu na ostatní a také typ zdrojů, které má k dispozici. Především sama pozice poradce pro kvalitu návrhu v hierarchii bude určovat jeho/její autoritu v rámci organizace, a tedy i to, do jaké míry je schopen/a propojit různá oddělení a udržet vysoké standardy a konzistentní přístup — to vše vyžaduje pozici na vyšší úrovni.

Za druhé, profesní zkušenosti v oblasti navrhování nebo uznávaná kvalifikace v oblasti navrhování budou pro poradce pro kvalitu návrhu relevantním atributem. Většina následovníků, v tomto případě odborníků na vystavěné prostředí, mu/jí bude věnovat náležitou pozornost pouze tehdy, pokud budou uznávat dovednosti a odborné znalosti svého lídra v oblasti navrhování. Osobnost a motivace budou rovněž důležitými charakteristikami pro ty klíčové aktéry, jejichž úkolem je prosazovat vysoce kvalitní navrhování. Osoba bez upřímného zaujetí a odhodlání pro kvalitní navrhování nebude schopna přesvědčit kolegy v organizaci i v širším systému přípravy o komerčních a společenských výhodách, které může kvalita navrhování nabídnout.

Jak ukazují některé případové studie na národní úrovni, výběrové řízení na pozici státního architekta je velmi náročné a zahrnuje řadu kroků a pohovorů založených na vícekritériálním hodnocení, které posuzuje například osobnost, schopnost řešit složité problémy a komunikační dovednosti uchazeče.

4. STÁTNÍ A MĚSTŠTÍ ARCHITEKTI: PŘEHLED

Předchozí kapitola představila teoretické základy správy a řízení navrhování a vůdčí roli v navrhování prostorů, které budou použity jako rámec pro analýzu týmů státních a městských architektů v jednotlivých případových studiích. Vzhledem k cílům tohoto výzkumu je záměrem této kapitoly poskytnout přehled o různých týmech státních a městských architektů v Evropě i mimo ni. Stejně jako tomu bylo v případě poradců pro kvalitu návrhu, je pozice státního nebo městského architekta v několika státech a městech po celém světě dlouholetou tradicí, zatímco v jiných byla teprve zřízena. Stejně tak se v jednotlivých místních kontextech liší i hlavní povinnosti, neboť každá pozice se snaží reagovat na specifické místní problémy a zvláštnosti. Existují však společné prvky a zjevné vlivy napříč regiony a hranicemi.

4.1 Státní architekti v Evropě i mimo ni

Na celosvětové úrovni má mnoho národních a státních vlád ve své správní organizaci úředníka s titulem „státní architekt“, „hlavní státní architekt“ nebo „hlavní stavitel“ (dále jen "státní architekt"). Státnímu architektovi často pomáhá malý tým složený ze skupiny úředníků a administrativních pracovníků, jehož velikost a struktura se liší podle jeho specifických schopností (Bento, 2012b). Státní architekt a jeho podřízení obvykle tvoří organizační jednotku se stejným názvem státního architekta (např. úřad státního architekta, odbor státního architekta, tým hlavního státního architekta atd.).

Ačkoli se specifické dovednosti a oblasti odpovědnosti státního architekta liší podle národního/státního kontextu, obvykle zahrnují odpovědnost za navrhování a/nebo výstavbu veřejných budov. S expanzí sociálního státu potřebovaly vlády naplánovat a vybudovat širokou škálu veřejných zařízení, jako jsou administrativní budovy, školy, univerzity, nemocnice, lékařská střediska, soudní soudy, obranné a bezpečnostní budovy atd. Proto vyvstala praktická potřeba někoho odpovědného za navrhování veřejných budov, obvykle na Úřadu veřejných zakázek nebo v podobném orgánu, který má na starosti plánování a rozvoj občanské vybavenosti. To znamená, že státní architekt bude úzce spolupracovat s dalšími technickými útvary složenými ze široké škály odborníků (např. stavební a bezpečnostní inženýři, geodeti, urbanisté atd.) a finančními či právními útvary.

Potřeba odpovídajícího zázemí pro výkon státních činností je však společná všem odvětvím a úrovním správy, která zahrnuje všechny veřejné politiky státu, jako je školství, zdravotnictví, soudnictví, obrana atd. V mnoha zemích má každá odvětvová oblast svůj vlastní malý odbor veřejných činností, který odpovídá za správu a údržbu svého odvětvového stavebního fondu, zatímco v jiných zemích je tato činnost centralizována ve velkých stavebních a majetkových agenturách.

Bez ohledu na velikost a rozložení dílků koláče architektury nemá většina těchto státních útvarů kapacity na přípravu návrhů a specifikací pro větší veřejné (ve státním vlastnictví) stavební projekty. Proto úřad státního architekta pomáhá s procesem výběru a dohledem nad prací architektonických firem, které si stát najímá. V návaznosti na tuto fázi v některých případech pomáhá také s přezkoumáním a schvalováním návrhů vypracovaných architekty ze soukromého sektoru.

S ohledem na širokou škálu odvětvových útvarů, které se podílejí na navrhování, je úlohou státního architekta poskytovat vládě vůdčí roli a strategické poradenství s cílem zlepšit navrhování veřejných budov a prostorů. Kromě plánování a navrhování veřejných budov je státní architekt povolán také k tomu, aby vládě radil v oblasti stavebních předpisů nebo jiných souvisejících právních předpisů. Přispívá také k propagaci politiky v oblasti navrhování, konkrétně při definování a rozvoji politiky architektury a vystavěného prostředí.

Ačkoli se konkrétní povinnosti státního architekta mohou v jednotlivých státech lišit, mohou zahrnovat:

- přípravu návrhů a specifikací pro projekty budov nebo rekonstrukcí ve vlastnictví státu;
- výběr a dohled nad prací architektonických firem, které veřejný sektor najímá na přípravu návrhů a specifikací pro projekty budov ve vlastnictví státu;
- přezkoumávání a schvalování návrhů připravených architekty ze soukromého sektoru pro budovy ve vlastnictví státu, jako jsou školy, soudy, nemocnice atd.;
- poskytování poradenství a účast na tvorbě stavebních předpisů a nařízení;
- příprava a organizace soutěží nápaditých návrhů nebo veřejných budov a prostorů a účast v porotách při soutěžích nebo udělování cen;
- vypracovávání a správa veřejných prostředků určených na státní stavební programy;
- koordinace a zajišťování kontrolních programů pro veřejné stavební projekty.

Je třeba poznamenat, že státní týmy architektů jsou obvykle odděleny od licenčních rad nebo profesních institucí odpovědných za regulaci profese prostřednictvím přijímacích předpisů (např. zkoušek) a za poskytování licencí architektům k výkonu architektonické činnosti v dané zemi/státě. Ve většině zemí mohou vykonávat architektonickou praxi nebo podnikat v oboru pouze osoby s vysokoškolskou kvalifikací architekta a registrované v Komoře architektů nebo u profesní organizace/asociace.

Státní architekti v Evropě

Tato výzkumná zpráva se zaměřuje na konkrétní případové studie v Evropě, které jsou popsány v dalších kapitolách. Pro stručný přehled státních architektů by však bylo užitečné krátce nahlédnout do evropského prostředí. To se týká konkrétně role státních architektů, pokud existují, a nikoli formálních vládních struktur zabývajících se politikou architektury a vystavěného prostředí, jako jsou ministerstva nebo odbory — i když existuje mnoho případů, kdy v různé míře tyto odbory přebírají některé z rolí uvedených v předchozí části.

Nizozemsko má hlavního architekta od počátku 19. století, a to pod různými názvy pozice (The Netherlands, 2006). V současné době nizozemskému hlavnímu architektovi pomáhá Rada vládních poradců a malý tým zaměstnanců. Hlavní architekt mimo jiné podporuje a sleduje urbanistickou integraci a architektonickou kvalitu všech vládních budov, harmonizaci architektury s městským a venkovským plánováním, ochranu památek a využití uměleckých děl. Hraje také aktivní roli poradce pro kvalitu návrhu (viz kapitola 5.3).

Nizozemský hlavní architekt později inspiroval belgické regiony k vytvoření vlastní verze této pozice, kterou nazvaly „hlavní stavitel“, počínaje Vlámskem na konci 90. let 20. století, kterým se zabývá jedna z případových studií zahrnutých v tohoto výzkumu. V roce 2000 zřídily Antverpy podobnou pozici na úrovni města: městského hlavního stavitele, aby dohlížel na rozvoj měst v celoměstském měřítku³. V roce 2009 jmenovala vláda v Bruselu svého prvního hlavního stavitele na pětileté funkční období, v roce 2013 následovalo Charleroi a v roce 2017 Gent. K této ojedinělé situaci se přidal specializovaný tým nazvaný „architektonická buňka“, který byl zřízen ve Valonsko-bruselské federaci a poskytuje podporu zadavatelům a propaguje architekturu⁴. V roce 2019 valonská vláda oznámila záměr zřídit pro svůj region pozici hlavního stavitele (Wallonie, 2019).



4.1: První setkání „Evropské sítě státních architektů“, která sdružuje hlavního architekta Evropské komise, čtyři státní architektky (Švédsko, Irsko, Vlámsko a Nizozemsko) a dva městské architektky (Brusel a Groningen), během festivalu New European Bauhaus, který se konal v Bruselu, červen 2022 © College van Rijksadviseurs.

Ve Spojeném království má skotská vláda nejméně od konce 90. let 20. století hlavního architekta, který dohlíží na politiku architektury (viz skotský případ). V Anglii je tato funkce vykonávána s přestávkami. Naposledy hlavní architekt byl ve funkci na ministerstvu pro bydlení, komunity a místní samosprávu v letech 2019-2021 a zabýval se různými záležitostmi,

³ <https://www.antwerpenmorgen.be/nl/toekomstvisies/kwaliteitsbewaking/over>

⁴ Více informací naleznete na: <https://cellule.archi>

jako je Národní průvodce navrhováním, Národní modelový kodex navrhování a další iniciativy související s navrhováním v celé zemi (např. soutěž Domov 2030)⁵.

V případě, který bude podrobněji popsán později, vytvořila irská politika v roce 2009 pozici státního architekta, především jako povýšení předchozí pozice „hlavního architekta“, aby vedl architektonické služby Úřadu veřejných zakázek (viz kapitola 5.2).

Nedávno, v září 2018, švédská vláda jmenovala svého prvního státního architekta do Národní rady pro bydlení, stavebnictví a plánování, která je zodpovědná za dohled nad novou národní politikou architektury ve Švédsku⁶, o níž bude pojednáno dále (viz kapitola 5.5).

Na celoevropské úrovni působí hlavní architekt Komise (*Maître Architecte/Bouwmeester*) v Úřadu pro infrastrukturu a logistiku (Správa nemovitostí) Evropské komise⁷

Státní architekti jinde ve světě

Ve Spojených státech amerických mají státní architekti dlouhou tradici. Na federální úrovni existuje hlavní architekt pro navrhování veřejných budov (PBS) při Správě generálních služeb (GSA). Hlavní architekt, který je považován za jednu z nevlivnějších architektonických pozic ve federální vládě, je hlavním poradcem ve všech záležitostech týkajících se federální architektury a navrhování pro program investiční výstavby GSA a také dohlíží na tisíce objektů ve vlastnictví a pronájmu PBS po celé zemi (např. federální agentury). Hlavní architekt rovněž koordinuje práci regionálních hlavních architektů, kteří dohlíží na implementaci národní politiky GSA v oblasti excelence navrhování a zároveň poskytují individuální odborné zkušenosti v dané oblasti projektovým manažerům v rámci 11 regionálních kanceláří agentury.

Na státní úrovni existuje v několika státech pozice státního architekta: například v Ohio, Kalifornii, Coloradu a Tennessee. Jako dva příklady lze uvést Oddělení státního architekta v Kalifornii, které dohlíží na navrhování a výstavbu veřejných škol, komunitních vysokých škol a různých dalších státních a pronajímaných zařízení. Oddělení také vypracovává předpisy a normy týkající se přístupnosti, bezpečnosti staveb a kodexy a normy historických budov, které se používají v různých veřejných i soukromých budovách ve státě Kalifornie. Úřad státního architekta (OSA) v Coloradu je ze zákona odpovědný za správu státem financovaného plánování, výstavby, úspory energie a transakcí s nemovitostmi ve státních úřadech a vysokoškolských institucích. K dalším povinnostem patří mimo jiné stanovení zásad a postupů, poskytování technické podpory a školení, doporučení k ročnímu rozpočtu na řízenou údržbu v rámci celého státu a rozpočtu na investiční výstavbu státních agentur.

Postavení státního architekta je dobře zavedené také v Austrálii. Země zaměstnává státního architekta pro každé své území s výjimkou Tasmánie, kde byla tato pozice zřízena v roce 2009, ale prošla revizí a nakonec zanikla, když její držitel v roce 2012⁸ na svoji pozici rezignoval.

⁵ Viz: <https://www.architectsjournal.co.uk/news/andy-von-bradsky-quits-as-governments-chief-architect>.

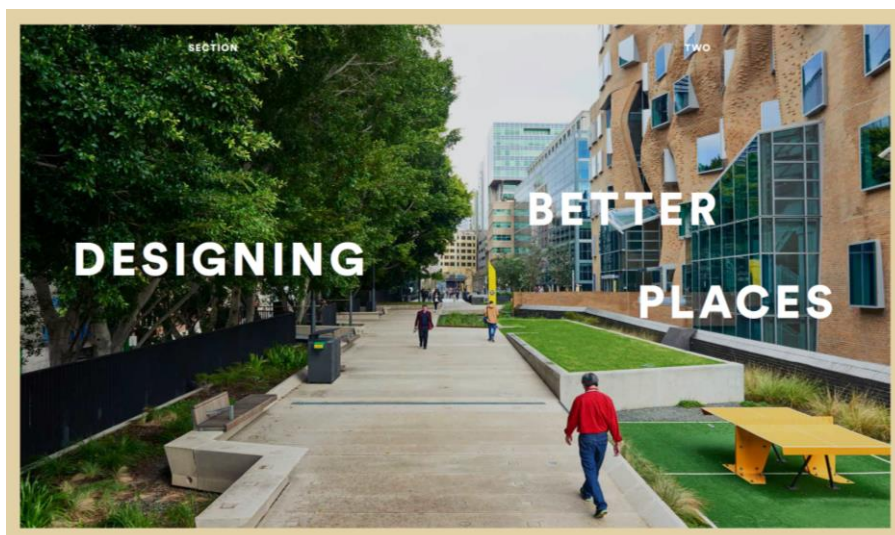
⁶ Švédský národní zákon o architektuře a navrhování (Prop. 2017/18: 110).

⁷ Viz: https://op.europa.eu/en/web/who-is-who/person/-/person/COM_00006A3F7AC3

⁸ Viz: <https://www.architectureanddesign.com.au/news/industry-news/tasmanian-government-architect-resigns-position-un>

Nový Jižní Wales, Queensland a Západní Austrálie mají státní architekty (pod různými názvy) již od devatenáctého století, zatímco v Severním teritoriu, Victorii a Teritoriu hlavního města byla tato pozice zřízena po roce 2000.

V každém teritoriu je funkce jiná a její role a povinnosti se mírně liší. Obecně platí, že povinnosti státního architekta zahrnují poskytování poradenství a odborných stanovisek/hodnocení konkrétních projektů a také podporu spolupráce s externími subjekty (univerzitami, kulturními nadacemi atd.). Poradenství a konzultace jsou poskytovány také jiným vládním orgánům; státní architekti mohou posuzovat soukromé developerské návrhy, ale zpravidla se nezapojují do procesu navrhování se soukromými developery. Na všech teritoriích je také společná odpovědnost za prosazování kvality navrhování a za propagaci úlohy architektury a urbanistického navrhování a jejich ocenění.



4.2: Vnitřní strana obálky dokumentu australské vlády Nového Jižního Walesu „Better Placed: a strategic design policy for the built environment of New South Wales“, strana 21, © Government Architect of NSW.

Australští státní architekti jsou propojeni neformální Sítí státních architektů Austrálie GANA (*Government Architects Network of Australia*)⁹. Jedná se o národní platformu pro výměnu zkušeností, která pořádá každoroční setkání a jejímž cílem je usnadnit výměnu znalostí a informací mezi jednotlivými úřady a umožnit jim využívat vzájemných zkušeností, dovedností a zdrojů.

4.2 Městští architekti v Evropě

Několik měst v Evropě jmenovalo městské architekty, aby pracovali jako poradci pro kvalitu návrhu u místních úřadů v oblasti navrhování s jasným úkolem poskytovat vedení a odborné znalosti v oblasti navrhování. Stejně jako v případě pozice státního architekta se název pozice může lišit od městského architekta, hlavního architekta, hlavního stavitele, poradce pro kvalitu návrhu a městského hlavního stavitele (dále jen městský architekt).

⁹ Viz: <http://www.gana.gov.au/>

Poslání a úkoly městského architekta se liší v závislosti na konkrétním kontextu správy a řízení v němž působí. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, může se jednat o interního poradce odpovědného za prosazování vysokých standardů navrhování až po nositele změn s rozsáhlejšími pravomocemi, který kultivuje prostředí, v němž je upřednostňována kvalita navrhování. Obvykle je první z nich podporován týmem nebo oddělením, které poskytuje místnímu úřadu kapacity v oblasti navrhování a působí v rámci zákonného systému plánování a řízení stavebních žádostí, přičemž podporuje úředníky odpovědné za plánování během diskusí před podáním žádostí o rozvojové projekty a následně při jednáních a psaní zpráv o formálních žádostech. Městský architekt může také převzít aktivnější roli a pomáhat utvářet zásady navrhování v rozvojových plánech, rozvojových/návrhových dokumentech a územních strategiích/rámcích a územních plánech (Tiesdell, 2011b).

V některých ambicióznějších městech je městský architekt jmenován především jako nositel změny, který vytváří podmínky, za nichž se utváření prostorů dostává na vyšší úroveň městské agendy a umožňuje dosahovat lepších výsledků v praxi (Ibid.). V těchto případech se městský architekt zaměřuje na město jako celek a obvykle definuje strategickou vizi města ve střednědobém a dlouhodobém horizontu, aby podnítl probíhající debatu o vystavěném prostředí zaměřenou na různé zainteresované strany a publikum, a to uvnitř i navenek. Městský architekt může pracovat jako externí poradce nezávisle na místním odboru, který má na starosti plánování a budování kontrolních mechanismů, podle preferencí obce. To odpovídá profilu městského architekta v severských městech, kde tato pozice existuje, například v Dánsku (viz kapitola 6.2).

Například v České republice existuje pozice hlavního architekta v obcích napříč celou republikou přinejmenším od 60. let 20. století (Sedlecký, 2020). Vznikla z praktické potřeby zřizovat územně plánovací týmy, které zpracovávají studie a plány pro správu města, do nichž architekti vstupují díky své kvalifikaci v oblasti územního plánování. To vedlo k vytvoření nové organizace pod názvem Útvar hlavního architekta a příslušného hlavního architekta města (Ibid.). Nicméně tato pozice v průběhu let postupně zanikala nebo byla začleněna do jiných odborů pod různými názvy a s novým souborem povinností. V nedávné době byla tato pozice v několika českých městech znovu zřízena pod názvem městský architekt nebo hlavní architekt s posláním zajišťovat projekční kapacity a vytvářet strategické vize/plány pro město a jeho rozvoj (Ibid.).

V roce 2020 bylo podle České komory architektů v Česku celkem 127 městských architektů, dále sedm architektů městských částí v Praze a krajský architekt Ústeckého kraje (Lešek, 2020, s. 31). Nicméně název a charakter této pozice se napříč republikou liší a její představitel může pracovat buď jako interní zaměstnanec, nebo jako externí odborník obce. Přestože se liší i konkrétní úkoly, čeští městští architekti prosazují a zprostředkovávají zájmy různých skupin zabývajících se různými činnostmi, jako je sledování rozvoje města, konzultace soukromých návrhů, přípravou a vypracováním strategických studií či plánů, poskytování projektové podpory obci a vypracováním konkrétních zásahů ke zlepšení vystavěného prostředí (Ibid.).

Pozicí poradců pro urbanistické navrhování přibývá i v dalších zemích Evropy. Například v Nizozemsku jmenovalo asi 32 obcí na určitou dobu městského architekta, v nizozemštině označovaného jako hlavní stavitel¹⁰, jako poradce pro kvalitu prostorů. V minulosti tito městští architekti také navrhovali budovy pro města, pro která pracovali. Postupem času se tato pozice vyvinula v (nezávislého) architekta s rozsáhlou poradní funkcí v oblasti kvality prostorů obce (Schipper and Jansen, 2021).

Někdy mohou nizozemští městští architekti také předsedat výborům pro navrhování prostorů, jako jsou týmy pro kvalitu prostorů (Q-týmy), které poskytují poradenství v oblasti návrhů na zvýšení kvality prostorů budov, ulic, čtvrtí, měst, krajiny a regionů (zabývají se komplexními územními otázkami nebo strategickými dokumenty, Q-týmy přímo nenavrhují projekty, ale spíše využívají různé nástroje pro správu a řízení návrhů s cílem podporovat a zachovat kvalitu prostorů)¹¹; nebo podvýbory pro památky, které posuzují projekty, jež spadají do agendy stanoviska města na chráněné nebo obecní plány památek.



4.3: Příklad návštěvy týmu pro kvalitu prostorů, který tvoří různé zúčastněné strany jako neformální poradní skupiny pro návrh v Nizozemsku © College van Rijksadviseurs.

Od roku 2004 jmenují některé nizozemské provincie také (nezávislé) poradce pro kvalitu prostorů, kteří působí jako poradci pro kvalitu návrhu nebo stále častěji jako poradní týmy (v současné době v sedmi provinciích). Provinční poradci pro kvalitu prostorů se obvykle řídí strukturou poradní skupiny, jako je například sbor státních poradců (CRa), který v roce 2004 zřídil státní architekt (viz kapitola 5.3) (Ibid.).

Ačkoli má jiný charakter, Starosta Londýna Sadiq Khan nedávno jmenoval 50 starostových poradců pro oblast navrhování — nezávislých odborníků —, kteří budou pracovat na programu Kvalitní růst díky navrhování (*Good Growth by Design*), strategii architektury a navrhování prostorů Úřadu vrchní londýnské správy. Podle webových stránek starosty je cílem, aby londýnské veřejné organizace navrhovaly kvalitní budovy a prostory, které obohatí londýnské

¹⁰ Více informací naleznete na: <https://bouwmeestersnederland.nl/bouwmeesters>

¹¹ Více informací naleznete na: <https://urbanmaestro.org/example/q-teams/>

komunity jak nyní, tak i v budoucnu. Mají podporovat londýnský úřad v několika oblastech tím, že integrují Londýnský panel pro posuzování navrhování a budou poskytovat nezávislé odborné poradenství ohledně kvality navrhování u projektů financovaných starostou nebo u projektů se zvláštním významem pro Londýňany¹².

Vzhledem k velké rozmanitosti rolí a poslání týmů městských architektů napříč Evropou, jsou níže stručně rozebrány čtyři hlavní města evropských zemí — Budapešť, Brusel, Riga a Varšava, kde tato pozice existuje, a to na základě zjištění projektu Urban Maestro, který byl zmíněn již v předchozí kapitole.

Budapešť (Maďarsko)

Město Budapešť je „dvouvrstvou“ samosprávou s jedním zastřešujícím úřadem a třinácti obvody, které mají vlastní obvodní samosprávu složenou z voleného starosty a zastupitelstva, samostatné správy a příslušných hlavních architektů. V tomto kontextu je primární úlohou hlavního architekta Budapešti koordinovat a dohlížet na urbanistickou strategii města ve všech třinácti obvodech a podporovat koncepční rozvoj zásad a očekávání politiky plánování a architektury města. Hlavní architekt využívá k podpoře kvality navrhování řadu nástrojů správy a řízení navrhování, konkrétně proaktivní mezivládní advokacii a pracovní partnerství s cílem podpořit větší zájem o kvalitu navrhování vystavěného prostředí u ostatních městských oddělení (Urban Maestro, 2021).

Hlavními úkoly hlavního architekta Budapešti je poskytovat odborné poradenství ohledně nástrojů plánování hlavního města a okresu, pomáhat a koordinovat odborné činnosti hlavních architektů okresu; koordinovat vnitrostátně prioritní investice; předsedat budapešťské radě pro architektonické a městské plánování; a vykonávat zákonné, odborné a další povinnosti definované zákonem¹³. Hlavní architekt mimo jiné koordinoval program financování/soutěž TÉR_KÖZ zaměřený na intervence ve veřejném prostoru, jejímž cílem bylo zlepšit parter města a městské prostředí, zachovat kulturní dědictví a posílit místní identitu. Tato iniciativa se opakovala čtyřikrát, přičemž poslední ročník se konal v roce 2018.

Brusel (Belgie)

Po jmenování vlámského „hlavního mistra“ a „městského hlavního mistra“ pro město Antverpy se bruselská vláda rozhodla v roce 2009 vytvořit vlastní verzi této pozice a pojmenovat jej hlavní architekt (Bouwmeester Maître Architecte – BMA). Posláním BMA a jeho týmu, který byl jmenován na pětileté funkční období, je zajistit kvalitu městského prostoru, a to jak po stránce architektonické, tak z hlediska urbanistického plánování a navrhování veřejného prostoru v regionu Brusel-hlavní město, a posouvat tak ambice Bruselu v rozvoji města.

¹² <https://www.london.gov.uk/what-we-do/regeneration/advice-and-guidance/about-good-growth-design>

¹³ <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/budapest/szervezeti-egyseg/allami-foepitesz>



4.4: Tým BMA pôsobiací v rámci správy regionu Brusel – hlavného mesta © Jonathan Ortegat

Hlavní architekt je podle informací na webových stránkách nezávislý, zatímco jeho tým je zaměstnán u regionálního plánovacího úřadu a je zodpovědný za asistenci, poradenství a podporu veřejných i soukromých klientů za použití různých nástrojů¹⁴. To znamená, že ačkoli je BMA financována bruselskou vládou, zůstává nezávislým orgánem a není vázána na žádnou konkrétní politickou stranu. To jí umožňuje pracovat napříč všemi stranami, bořit bariéry a pracovat uvnitř systému, tak mimo něj (Urban Maestro, 2021). V současné době pracuje v týmu BMA 15 lidí, kteří využívají čtyři hlavní měkké nástroje moci:

- *Architektonické soutěže* — více než polovina času útvaru připadá na organizaci a vedení soutěží: transparentní a kvalitativní způsob výběru projektů a návrhářů. Tyto soutěže, které jsou kvalitně organizovány díky trojkombinaci účinného programu, procesu a poroty, jsou jedním z nejlepších způsobů, jak dosáhnout architektonické kvality. Výběrová řízení jsou organizována ve dvou fázích s důrazem na transparentnost, neboť jsou zveřejňovány všechny zprávy poroty, včetně zpráv o nevíťzých projektech. Tyto soutěže se používají také pro projekty, které vytvářejí soukromí developeri jako prostředek motivace, který je má přesvědčit, aby se rozhodli pro kvalitnější projekty.
- *„Komory kvality“* (komise pro posouzení architektonických návrhů) — Cílem formálního posouzení návrhů je zvýšit kvalitu projektů připravovaných k žádosti o stavební povolení. Podle nejnovější verze Bruselského regionálního plánovacího řádu (CoBAT/BWRO) provádí BMA posouzení návrhu u všech projektů předložených k žádosti o stavební povolení, jejichž plocha přesahuje pět tisíc metrů čtverečních. BMA však upřednostňuje podporu před podáním této žádosti, zejména prostřednictvím odborného a transparentního dialogu během projektových jednání nebo „komory kvality“, což je forma posouzení návrhu, kdy odborné komise posuzují velké projekty.

¹⁴ <https://bma.brussels>

- *Výzkum během návrhu* — Vzhledem k tomu, že některé projekty vyžadují předběžnou studii návrhu, BMA podporuje výzkumný přístup k návrhu a specifikaci projektu v předběžných fázích a zdůrazňuje budoucí možnosti každé konkrétní lokality, programu nebo tématu. Jako takový se stává cenným nástrojem pro implementaci proaktivních a kreativních odborných znalostí do procesu politického rozhodování o politice rozvoje města.
- *Komunikace* — BMA rovněž využívá různé komunikační kanály k propagaci a zvyšování povědomí o významu kvality architektury a urbanistického navrhování.

Riga (Lotyšsko)

Kancelář městského architekta je městská agentura městské rady v Rize, která je zodpovědná za kvalitu architektury a urbanistického rozvoje města. Kancelář má cíl usnadňovat a zlepšovat práci městského úřadu v oblasti dohledu nad kvalitou navrhování — modernizovat soubor administrativních nástrojů a udržovat pravidelnou, otevřenou, včasnou, komplexní a odbornou diskusi o nápadech a projektech, které jsou pro komunitu významné, spolu s popularizací nejlepších úspěchů lotyšské architektury¹⁵.

V této souvislosti je posláním kanceláře městského architekta podporovat vyvážený a udržitelný rozvoj města prostřednictvím zlepšování práce samosprávy při sledování kvality architektury a udržování kontinuální, otevřené a odborné diskuse o projektech veřejného zájmu. Kancelář řízená městským architektem zajišťuje dohled a kontrolu nad kvalitou architektury a městského prostředí Rigy, a to i) poskytováním poradenství ohledně kvality návrhu nových projektů a návrhů urbanistického rozvoje města; ii) poskytováním stanovisek k podrobným a místním plánům a iii) konzultacemi při přípravě studií kvality městského prostředí (Urban Maestro, 2021, s. 54).

Kancelář městského architekta také vyvíjí tři typy výzkumných činností: teoretické studie o urbanistickém plánování a architektuře, jejichž cílem je definovat a rozpracovat urbanistické pojmy a metodiky; empirický výzkum, jehož cílem je vytvořit soubory dat a vyvodit závěry; a výzkum během projektu, jehož cílem je zabývat se návrhy urbanistického rozvoje a jeho možnými variantami. Kancelář rovněž organizuje veřejné debaty o nových významných projektech pro město a podporuje každoroční konferenci o otázkách týkajících se rozvoje města. V neposlední řadě kancelář také propaguje každoroční udílení Ceny za architekturu města Rigy. Městský architekt města Rigy tedy hraje významnou roli místního orgánu v oblasti navrhování, který má vůdčí roli v oblasti navrhování a jehož výslovným úkolem je prosazovat zájmy napříč zainteresovanými stranami a kultivovat podmínky, za nichž utváření prostorů stoupá na významu v městské agendě, což umožňuje dosahovat lepších výsledků v praxi.

¹⁵ <https://arhitekts.riga.lv/rpab-11/rigas-pilsetas-arhitekts>

Varšava (Polsko)

Městský architekt Varšavy s širokým posláním je ředitelem Úřadu pro architekturu a územní plánování, který je zodpovědný za politiku územního rozvoje města Varšavy. Úřad plní širokou škálu úkolů, jako je příprava a posuzování městských plánů, dohled nad kvalitou stavebních návrhů a organizaci architektonických cen a souvisejících aktivit (Urban Maestro, 2021).

Působnost úřadu zahrnuje širokou škálu dovedností a využívá řadu nástrojů pro správu a řízení v oblasti urbanistického navrhování, zejména přípravu a realizaci politiky územního rozvoje, posuzování vývoje územních plánů v procesu rozpracování, koordinaci realizace a monitorování klíčových projektů v rámci Programu revitalizace města, realizaci projektů souvisejících s komplexní proměnou veřejných prostorů, činnost Urbanistické a architektonické komise, přípravu a realizaci architektonických a urbanistických soutěží a cen, včetně soutěží na veřejnou vybavenost a veřejné prostory a vyřizování záležitostí souvisejících s propagací architektury ve městě jako takovém¹⁶.

Úkolem městského architekta města Varšavy je zajišťovat vedení v oblasti urbanistického navrhování, prosazování zájmů všech zúčastněných stran a vytvářet podmínky, za nichž bude ve městě možné upřednostňovat utváření prostorů. Tento úřad má přímý vliv na kvalitu městských prostorů, neboť disponuje jak formálními, tak neformálními nástroji správy a řízení v oblasti urbanistického navrhování (viz předchozí kapitola).

¹⁶ <https://architektura.um.warszawa.pl/baipp>

5. VŮDČÍ ROLE V OBLASTI NAVRHOVÁNÍ NA STÁTNÍ ÚROVNI: PĚT PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, pozice státního architekta a jeho podpůrných týmů je již dlouho zavedena v několika zemích a státech světa (např. v USA nebo Austrálii). V jiných zemích je pozice státního architekta v národní či státní veřejné správě poměrně novým jevem. V evropském kontextu je stále ještě spíše výjimkou a je většinou vnímána jako severoevropský fenomén. Z tohoto důvodu je vhodné vznést některé otázky týkající se úlohy a významu takové pozice: Jaké jsou praktické výhody existence státního architekta? Potřebuje vláda pozici státního architekta, aby mohla zajistit kvalitní vůdčí roli v oblasti navrhování prostorů? Pokud ano, jaké jsou její hlavní atributy a nástroje? A v neposlední řadě, jaký je vliv státních architektů na procesy správy a řízení navrhování? V této souvislosti je v této kapitole popsáno pět vybraných případových studií. U každé z nich je uveden stručný popis státní politiky architektury a hlavních institucionálních aktérů, jakož i analýza role státního architekta a popis zavedených nástrojů zakončený popisem dalších klíčových aktérů.

5.1 Vlámská případová studie

Vlámsko je nizozemsky mluvící severní část Belgického království¹⁷, federativní konstituční monarchie s parlamentním systémem vlády. Belgie se dělí na tři vysoce autonomní regiony — Vlámsko, region Bruselu – hlavního města a Valonsko — a tři společenství — nizozemsky mluvící region Vlámsko na severu, francouzsky mluvící region Valonsko na jihu a německy mluvící kantony na východě¹⁸. Navzdory tomuto rozdělení patří do působnosti federální vlády zahraniční záležitosti, obrana státu, justice, finance, sociální zabezpečení atd.¹⁹

Pod federální státní úrovní mají regionální a komunální vlády širokou škálu specifických kompetencí: regionální vláda je zodpovědná za materiální aspekty (bydlení, životní prostředí, územní plánování, hospodářství, zaměstnanost, mobilitu, infrastrukturu atd.) a komunální vláda je zodpovědná za personální aspekty (vzdělávání, kulturu, sport, zdraví atd.). V případě Vlámka vykonává výkonnou a zákonodárnou moc Vlámského společenství a Vlámského regionu jeden parlament a jedna vláda²⁰.

5.1.1 Vlámská politika architektury

Ačkoli Vlámsko nemá politiku architektury věcně formulovanou v jediném dokumentu schváleném parlamentem nebo radou ministrů, vlámská politika architektury je formalizována přijetím několika konkrétních strategických dokumentů a architektonických iniciativ a zřízením dvou institucí, a to Vlámského státního architekta v roce 1998 a Vlámského institutu architektury (VAI) v roce 2001.

¹⁷ Belgie má tři úřední jazyky: francouzštinu, němčinu a nizozemštinu.

¹⁸ Doplnění: regiony Vlámsko a Valonsko se dále dělí na deset provincií, které se dále dělí na svazky obcí a města (municipality).

¹⁹ Viz: www.belgium.be/

²⁰ Ibid.

Od počátku 90. let 20. století vyvíjí vlámská vláda aktivity na podporu a zvýšení povědomí o hodnotě architektury. Jednou z prvních počinů bylo vydání „Ročenky vlámské architektury“ v roce 1993 (Ibelings, 2009, s. 16). Od té doby podporuje odbor kultury vydávání této publikace, která poskytuje přehled nejnovějších architektonických návrhů a projektů prostorů spolu s články o souvisejících tématech a vývoji v oblasti architektury a urbanistického plánování ve Vlámku jednou za dva roky²¹ (Schreurs, 2000, s. 63).

V roce 1994 začala Vlámská umělecká agentura poskytovat dotace na místní aktivity a projekty jednotlivců i organizací v oblasti architektury a navrhování (Bento, 2012b, s. 39) a také finanční podporu belgické účasti na Benátském bienále (realizace a instalace výstavy se od počátku 90. let střídá mezi Vlámskem a Valonskem), poskytovat dotace na lokální aktivity a projekty jednotlivců a organizací v oblasti architektury a navrhování (Bento, 2012b, s. 39).

Podle Liefogheho (rozhovor, 2020) byly iniciativy v oblasti politiky architektury v kulturní oblasti výsledkem pokračování hnutí zdola nahoru, které iniciovalo několik organizací v průběhu 80. let 20. století a které se zaměřilo na veřejný zájem o architekturu, zejména na činnost bývalé Nadace muzea architektury (S/AM) v Gentu²². Kromě toho začalo v roce 1985 vlámské mezinárodní umělecké centrum „deSingel“ zařazovat architektonické výstavy do svého víceletého programu (Van Den Driessche, rozhovor: 2020). Další klíčovou událostí byla příprava projektu Antverpy — Evropské hlavního města kultury v roce 1993. Všechny tyto iniciativy spolu se sdružením architektů napomohly kampani za rozvoj vlámské politiky architektury, která „již byla ve fázi přípravy“ (Liefoghe: rozhovor, 2020).

V témže roce se Belgie po ústavní reformě z května 1993 stala formálně federálním státem rozděleným na tři regiony a tři společenství. Záměr zlepšit kvalitu prostorů a kvalitu života občanů byl politickou ambicí vlámské vlády, která začala do politického diskurzu zahrnovat téma architektury a urbanistického plánování. Podle Ibelingse (2009, s. 10) byla myšlenka zvýšit úroveň veřejné architektury částečně způsobem, jak ukázat, „čeho je region schopen dosáhnout a čeho již dosáhl“.

V oblasti plánování bylo dalším důležitým mezníkem přijetí nového „Územního strukturálního plánu Vlámka“²³ v roce 1997, jehož příprava začala již v roce 1992. Přestože Vlámko mělo regionální plány již od 70. let 20. století, vznikla potřeba zastřešující územní vize, která by koordinovala žádoucí budoucí územní plánování ve Vlámku. Jednou z novinek bylo zavedení konceptu „kvality prostorů“ jako jednoho ze dvou principů nového „Územního strukturálního plánu Vlámka“ (Schreurs, 2000, s. 63). V této souvislosti by měly zemské a místní správní

²¹ Při přípravě ročenky architektury byla jmenována skupina národních a mezinárodních odborníků, která provedla smysluplný výběr budov a prostorů, jež budou do publikace zařazeny.

²² Podle Sterkena (2016) v Gentu kromě Stichting Architectuur Museum – S/AM působily také Architectuur als Buur, památkový spolek Interbellum (zaměřený na moderní architekturu), monografické publikace v řadě Vlees & Beton (vydávané výzkumnou skupinou Architecture & Urban Development na univerzitě v Gentu) a Centrum pro architektonická studia (CAO) při Institutu Saint-Lucas, které pořádalo výstavy a vydávalo zpravodaj.

²³ Vlámko: *Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen*

orgány při posuzování plánů a projektů věnovat patřičnou pozornost otázkám souvisejícím s kvalitou prostorů.

Navzdory vládním iniciativám na podporu kvalitnějšího vystavěného prostředí bylo v 90. letech 20. století jen málo dokladů o vyšších standardech ve veřejných budovách (Liefvooghe and van den Driessche, 2019, s. 3). Potřeba zvýšit úroveň požadavků veřejných zadavatelů při zadávání veřejných staveb byla zaznamenána v ročenkách architektury a do jejich prvních publikací bylo zařazeno pouze šest veřejných staveb. Podle Else Vervloesema a Svena Sterkena (2004), byly vlámské „státní zakázky až do konce století považovány za infrastrukturní dílo a realizovány podle návrhu projektanta. Státní orgány si nevybíraly architekta podle jeho kompetencí, ale podle jeho ideologického nebo společenského pozadí“.

Několik autorů v této souvislosti upozornilo na nedostatečné architektonické povědomí veřejných zadavatelů a na nízkou kvalitu většiny veřejných budov ve Vlámku a zasazovalo se o zavedení politiky architektury podobné politice sousedních zemí (Ibelings, 2009). Podle Schreurse (2000) to byla právě neustálá kritika kvality veřejných budov ve Vlámku, která vedla ministryni financí, rozpočtu a zdravotní politiky Wivinu Demeester k prvním krokům směřujícím k vytvoření vlámské politiky architektury.

V roce 1995, částečně ovlivněn příkladem Nizozemska, které mělo hlavního státního architekta, oznámil ministr záměr zřídit podobnou pozici ve Vlámku, aby podpořil kulturu zavádění osvědčených postupů tím, že bude demonstrovat vlámský závazek kvality prostřednictvím vlastních budov, a povýšením kvality navrhování na cíl celé veřejné správy (Ibelings, 2009). O dva roky později, v roce 1997, byla oficiálně zřízena pozice vlámského státního architekta (FGA) s posláním „podněcovat a inspirovat vlámské architektonické povědomí s cílem zvýšit kulturní odpovědnost úřadů, příslušného odvětví průmyslu a veřejnosti“ (Schreurs, 2000, s. 63).

Po období výběru profesionální agenturou²⁴ byl v lednu 1999 jmenován prvním vlámským státním architektem Bob Van Reeth. Ten využil své vysoké morální autority jako jednoho z nejvýznamnějších vlámských architektů a svých přesvědčovacích schopností k tomu, aby byl akceptován napříč celou veřejnou správou (Ibid.).

Kromě toho, že šel příkladem, bylo také strategickým závazkem podporovat kulturu kvalitního navrhování a zvyšovat povědomí veřejnosti o hodnotě kvalitně navrženého prostředí. Inspirována svým nizozemským sousedem, který na konci 80. let založil Nizozemský institut architektury (NIA), se vláda v roce 2001 rozhodla založit Vlámky institut architektury (VAI). Tato nová kulturní instituce působí po boku týmu vlámského státního architekta FGA (viz poslední kapitola).

²⁴ Podle otevřeného dopisu Wiviny Demeester (2000) si vláda najala personální agenturu Heidrick & Struggles, aby vyhledala potenciální kandidáty na pozici VSA doma i v zahraničí.



5.1: Nové křídlo Mezinárodního uměleckého centra „DeSingel“, kde od roku 2001 sídlí Vlámský institut architektury (VAI), podle návrhu Stephane Beel Architects, Antverpy, Belgie © EI

5.1.2 Vlámský státní architekt

Vlámský státní architekt (*Vlaams Bouwmeester* — FGA) je nezávislý odborník jmenovaný vládou jako veřejný činitel, jehož úkolem je podporovat kvalitu navrhování vystavěného prostředí. Vedením malého týmu a za asistence skupiny odborníků plní toto poslání prostřednictvím různých neformálních nástrojů správy a řízení navrhování. Podle vládní „koncepční směrnice“²⁵ je posláním FGA „podporovat architektonickou kvalitu vystavěného prostředí, pojatou jako syntézu kvalit v oblasti městského prostředí, užívání a zážitku, hodnoty image, stavební technologie, řízení energií a nákladů, integrální přístupnosti atd.“ (Flemish Government, 2020). Vycházejíce z tohoto holistického pojetí se poslání FGA zhmotňuje v „pomoci klientům ve veřejných a veřejně-soukromých projektech v oblasti navrhování a realizace staveb, veřejného prostoru, krajiny a infrastruktury“ (Ibid.).



5.2: Základní škola svaté Uršuly — projekt FGA Otevřená výzva 04 číslo 08, oceněný v roce 2004 a dokončený v roce 2009, navržený architektky Tomem Thysem a Adindou Van Geystelen, Laken, Belgie © Jan Kempenaers

²⁵ V lednu 2020 byly vlámskou vládou revidovány stanovy a poslání VSA „Koncepční směrnice“ (ve vlámsštině *VISIENOTA*), aby bylo možné zahájit nové nominační řízení na pozici VSA na funkční období 2020-2024. Dostupné z: <https://vlaamsbouwmeester.be/sites/default/files/uploads/Visienota%20Vlaams%20Bouwmeesterschap.pdf>

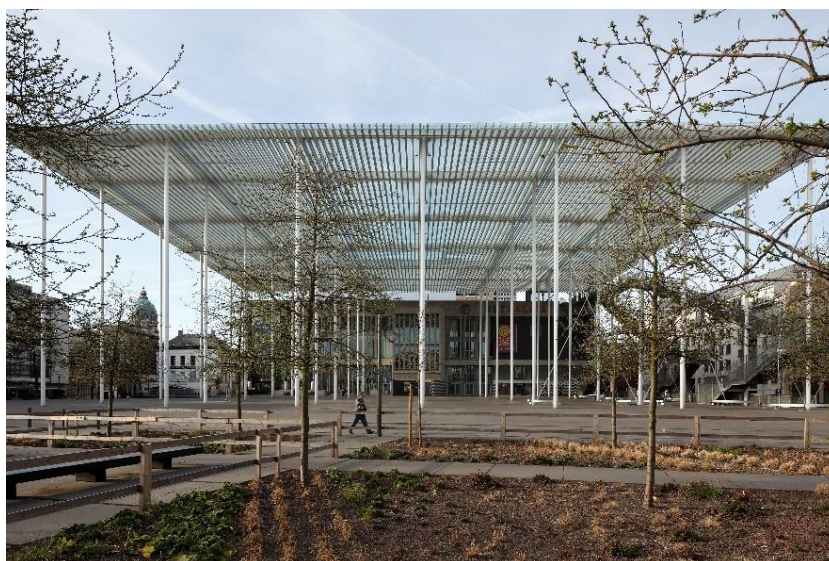
Aby mohl FGA plnit úkoly, které mu byly svěřeny, měl by se zaměřovat na dva hlavní cíle:

1. Poskytovat podporu a poradenství veřejným developerům (v nejširším možném slova smyslu) s cílem zlepšit kvalitu stavebních projektů a plánů. Tato podpora by měla směřovat ke zvyšování kompetencí dotčených vlastníků budov a zainteresovaných projektantů, aby se v rámci jejich rozpočtových možností zlepšila kvalita stavebních projektů a plánů, a k hledání optimálního poměru cena — kvalita u veřejných projektových zakázek. To znamená, že FGA by měl usměrňovat, inspirovat a iniciovat, ale nikdy by neměl nahrazovat veřejného zadavatele (Ibid.).
2. Rozvíjet vize a reflexe o architektonické kvalitě, kvalitním navrhování a výstavbě v současné společnosti. V rámci tohoto druhého úkolu by FGA měl definovat plán činností a výzkumných studií, které mohou přispět k rozvoji vize a znalostí o navrhování vystavěného prostředí. Výzkum by měl být orientován na jejich aplikaci v souladu s tvorbou vize v odborné oblasti na bázi partnerství, tvorby projektů a jejich realizace (Ibid.).

Z perspektivy vlády se oba úkoly vzájemně podporují: „konkrétní projekty podporují tvorbu vize, zatímco poznatky/vize mohou být naopak ověřovány nebo demonstrovány prostřednictvím konkrétních projektů v terénu“ (Ibid.). Aby mohl FGA tyto úkoly účinně plnit, měl by rozšířit své pole působnosti, dosah a vliv prostřednictvím „přístupu formou sítí“ (např. místní síně kvality, pořádání školení a koučování, nabízení vodítek).

Aby FGA maximalizoval dopad svého působení, využívá několik komunikačních nástrojů, které zvyšují povědomí a přitahují pozornost ke konkrétní hodnotě vytváření kvalitnějších prostorů pro různé klienty a snaží se je zapojit do celého procesu. Kromě toho by FGA měl poskytovat poradenství ohledně problematických míst a mezer v předpisech týkajících se kvality navrhování; a také poskytovat příležitosti mladým návrhářům (Ibid.). V této souvislosti FGA přebírá proaktivní roli poradce pro kvalitu návrhu, který zařazuje kvalitu navrhování do své agendy a vede kampaně za vynikající zpracování veřejných zakázek, vysoce kvalitní stavební kulturu, udržitelný rozvoj měst atd. jako prostředek k naplnění aspirací stanovených ve svém programovém prohlášení.

Pokud jde o vlámskou správní strukturu, FGA spadá do odboru kancléřství, veřejné správy a zahraničních věcí, za který je politicky odpovědný ministerský předseda Vlámka. Důvodem, proč se nachází tak blízko kabinetu v odboru s průřezovou politickou oblastí, a nikoli v oddělení sektorové politiky, jako je životní prostředí nebo kultura, je průřezový charakter podstaty architektury a vystavěného prostředí, kde kancelář FGA „musí působit jako průřezová pracovní skupina“ (Leo Van Broeck, rozhovor: 2018).



5.3: Divadelní náměstí v Antverpách — Otevřená výzva FGA 06 Projekt 11, oceněný v roce 2004 a dokončený v roce 2009, navržený studiem Associato Secchi-Viganò, Antverpy, Belgie © Stijn Bollaert

Vzhledem k velké rozmanitosti projektů a typů veřejného sektoru (např. zdravotnictví, hospodářství, bydlení, vzdělávání, kultura, kulturní dědictví atd.) může FGA nabídnout podporu všem veřejným rezortům bez ohledu na to, kdo přebírá iniciativu (Flemish Government, 2020). Za tímto účelem musí FGA poskytnout veřejně přístupnou platformu všem odvětvím a agenturám, které vyvíjejí činnost v oblasti navrhování a výstavby budov a infrastruktury. Kromě toho může vláda a každý ministr požádat FGA o řešení konkrétních *ad hoc* úkolů.

FGA je považována za základní kámen vlámské politiky architektury (Ibelings, 2009, s. 8) a hraje vůdčí roli jako jednotlivec i jako instituce, která se skládá ze tří prvků: FGA (jedinec), expertní skupina a tým FGA.

Vlámský státní architekt (jednotlivec)

FGA je po dobu svého mandátu jmenován smluvním zaměstnancem jako poradce celé vlámské vlády. Ačkoli FGA administrativně spadá pod kancléřství, očekává se, že bude pracovat jako nezávislý odborník a poradce celé vlámské správy, konkrétně že bude poskytovat vyžádané i nevyžádané poradenství v oblasti navrhování, a to jako instituce i jednotlivec, různým resortům a agenturám veřejného sektoru (Flemish Government, 2020).

V tomto rámci nese plnou konečnou odpovědnost za věcné fungování, realizaci svého „víceletého programu“ a zejména za různé činnosti a plánování aktivit. V této souvislosti je otázka nezávislosti na veřejné správě považována za klíčový prvek role FGA. Jak tvrdí Leo Van Broeck (rozhovor: 2018):

„Pozice státního architekta by měla být ze své podstaty nezávislá (...) s právem svobodně hovořit a vyjadřovat názory na to, co je lepší, aniž by měl pravomoc rozhodovat; a za druhé s povinností poskytovat rady, pokud o ně některý z ministrů požádá.“

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, úkoly FGA jsou v zásadě neformální povahy a zahrnují poskytování podpory a poradenství veřejným zadavatelům, vytváření vizí politicky rozvoje, a poskytovat reflexi o kvalitě architektury atd. To znamená, že FGA nemá žádné formální pravomoci, jako je řízení veřejných stavebních projektů nebo rozhodování o stavebních povoleních. Ovlivňovat ostatní bez formálních pravomocí je výzva, ale zároveň to dává FGA větší svobodu kontaktovat různé zainteresované strany, vyjadřovat názory a vybírat témata pro veřejnou diskusi atd. Jak vysvětluje Leo Van Broeck (2018) o své roli bývalého FGA:

„Nemám žádnou rozhodovací pravomoc. (...) Mohu mluvit o všem, protože nemám co říct. Takže mám právo odporovat vládě, protože mým úkolem je mluvit z perspektivy odborné kompetence.“

Tento nezávislý status mu dává „svobodu říkat pravdu, i když je nepříjemná nebo nepohodlná“ (*Ibid.*). Navzdory legitimitě vyjadřovat své názory různým veřejným orgánům a sdělovat je tisku, má FGA v praxi tendenci zaujímat hybridní pozici: pozici nezávislého hlasu, ale s neutrálním postojem. Jinými slovy, FGA vyjadřuje svůj odborný názor bez jakéhokoli politického vměšování, ale k problematice se vyjadřuje z odborného a profesionálního hlediska. To je velmi důležité ve vztahu k větším projektům, protože může urazit politickou ješitnost, když bude projekt ostře kritizovat bez patřičných důvodů. Tato kombinace vlastností je důležitá proto, aby si FGA udržel svůj profesionální status a mohl ovlivňovat veřejné zadavatele a zvyšovat kvalitu jejich zakázek.



5.4: Knihovna Waalse Krook Media – Otevřená výzva FGA 18 Projekt 01, oceněný v roce 2010 a dokončený v roce 2016, navržený Coussee & Goris architecten, RCR Aranda Pigem Vilalta arquitectes, v Gentu, Belgie
© Tim Van De Velde

Jako smluvní zaměstnanec vlámské vlády spadá FGA, s výjimkou výše uvedené věcné odpovědnosti, pod správní pravomoc vedoucího úředníka odboru kancléřství. To znamená, že činnost FGA je organizována v souladu s administrativním, finančně-právním a deontologickým rámcem a organizační kulturou vlády. Vzhledem k jeho zvláštnímu postavení, vláda uděluje FGA pověření na dobu trvání jeho mandátu a v rámci ročního provozního rozpočtu pro funkci FGA, který ji může delegovat na koordinátora týmu FGA (viz níže).

Expertní skupina

Vzhledem k různorodosti otázek, které spadají do jeho pracovního mandátu, může FGA požádat o radu multidisciplinární skupinu odborníků, aby zdůvodnila určitá strategická rozhodnutí a důležité projekty. Tato expertní skupina se skládá maximálně ze čtyř odborníků z různých oborů, kteří mohou poskytovat podklady a věcnou podporu pro práci FGA (expertní skupina se schází přibližně šestkrát ročně). Kromě toho může být požádána o vedení strategického úkolu (Ibid.).

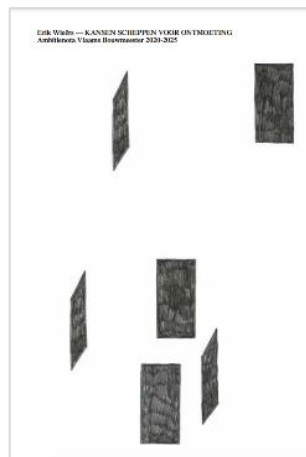
Na začátku svého mandátu FGA definuje profil činnosti členů expertní skupiny a vláda vyhlásí veřejnou výzvu. Po ukončení výběrového řízení a s doporučením FGA jmenuje vláda skupinu odborníků. Její členové nemají status zaměstnanců a jsou odměňováni z provozních prostředků FGA.

Tým FGA

K plnění svého poslání má FGA k dispozici tým patnácti lidí, kteří mu pomáhají se zaváděním různých nástrojů. Většina členů týmu je součástí úřadu FGA od jeho vzniku a zajišťuje uchování znalostí napříč různými mandáty státních architektů (Van Broeck, rozhovor: 2018). Tým tvoří skupina úředníků specializovaných na kvalitní zadávání veřejných zakázek s bohatými zkušenostmi v oblasti architektury a urbanistického plánování. Jsou zodpovědní za „věcné poradenství a administrativně-technickou podporu jak pro politické, tak pro projektové subjekty“. Ačkoli tým pracuje pod vedením FGA, má svého koordinátora pro administrativní a organizační úkoly a pro samostatné zastupování FGA na jednáních a v projektech.

Víceletý program a formální informační povinnost

Na začátku svého mandátu musí FGA vypracovat a definovat víceletý program s názvem *Plán záměrů (Ambition Note)*, který by měl zohledňovat další související vládní strategie (např. Školy zítřka, Plán územní politiky, Energetický a klimatický plán atd.). Tento strategický dokument definuje víceletý program FGA a měl by být vypracován po konzultaci se všemi příslušnými správními orgány a odděleními a také s odborníky v dané oblasti. Strategický plán je poté předložen vládě ke schválení (Ibid.).



5.5: Dva nejnovější strategické a víceleté programy FGA: 2017-2020 / 2020-2025 (Zdroj: webové stránky FGA).

Víceletý strategický program je rovněž základem pro stanovení odborných znalostí potřebných pro výběr členů výše uvedené skupiny odborníků. Na základě víceletého programu by měl FGA každoročně definovat roční akční plán, který, kromě konkrétního obsahu víceletého programu, zahrnuje také vazbu mezi předpokládanými aktivitami a zdroji. Roční akční plány jsou předkládány a schvalovány expertní skupinou a následně předloženy vládě. FGA pravidelně podává zprávy vlámské vládě a expertní skupině. Každý FGA vypracovává na konci svého mandátu hodnotící zprávu (Ibid.).

Nástroje

K plnění svého poslání a úkolů využívá FGA několik nástrojů k dosažení strategických cílů definovaných ve svém víceletém programu a ročních akčních plánech, které jsou pravidelně hodnoceny odborníky z dané oblasti a výše zmíněnou skupinou odborníků. Ze všech různých nástrojů je nejdůležitějším Otevřená výzva (vlámsky *Open Oproep*), který FGA používá na podporu veřejných zadavatelů při zvyšování kvality veřejného rozvoje (Kroese et al., 2009). Otevřená výzva, považovaná za alternativní výběrové řízení, které vyvíjí menší tlak na návrháře, jak bude podrobněji popsáno níže, je postup, který umožňuje veřejným zadavatelům vybírat návrháře pro zakázky v oblasti architektury, urbanistického navrhování a krajinářské architektury²⁶. Podle Schreursové (2000, s. 63) je nástroj Otevřená výzva nejviditelnější aktivitou FGA a tou, která dává legitimitu jeho existenci (Ibelings, 2009, s. 64).

Kromě podpory veřejných zadavatelů přispívá FGA také k tvorbě vizí a reflexí o architektuře a navrhování prostorů. V této oblasti práce jsou „pilotní projekty“ hlavním nástrojem, který FGA používá k propojení výzkumu v oblasti navrhování s přístupem k přípravě strategií pro realizaci referenčních projektů a k řešení naléhavých výzev. Obě oblasti práce jsou spojeny s rozsáhlou komunikační agendou prostřednictvím symposií a publikací zaměřených na zvyšování povědomí politiků, zúčastněných stran a široké veřejnosti o tom, že je třeba se posunout nad rámec standardizovaných předpisů jako prostředku k dosažení kvality prostorů.



5.6: Architektonicko-urbanistická studie a plán kvality vzhledu centra Retie – Otevřená výzva FGA 16 Project 20, zadáný v r. 2009 a dokončený v r. 2012, navržený atelierem BRUT v Retie, Belgie © BRUT, LAND, Mint, O2 consult

²⁶ <https://www.vlaamsbouwmeester.be/en/instruments/open-call/more-info>, cit. v 23/04/2020

K popisu různých oblastí své práce a řady nástrojů, které má k dispozici, je v této části použita prezentační brožura FGA (Flanders, 2019), vydaná u příležitosti 20. výročí založení, která strukturuje činnost FGA do tří oblastí: 1. Podpora a poradenství; 2. Přispívání k tvorbě vizí a reflexí; 3. Komunikace. Tato třídílná struktura je dále použita k popisu rozmanité škály nástrojů a iniciativ FGA.

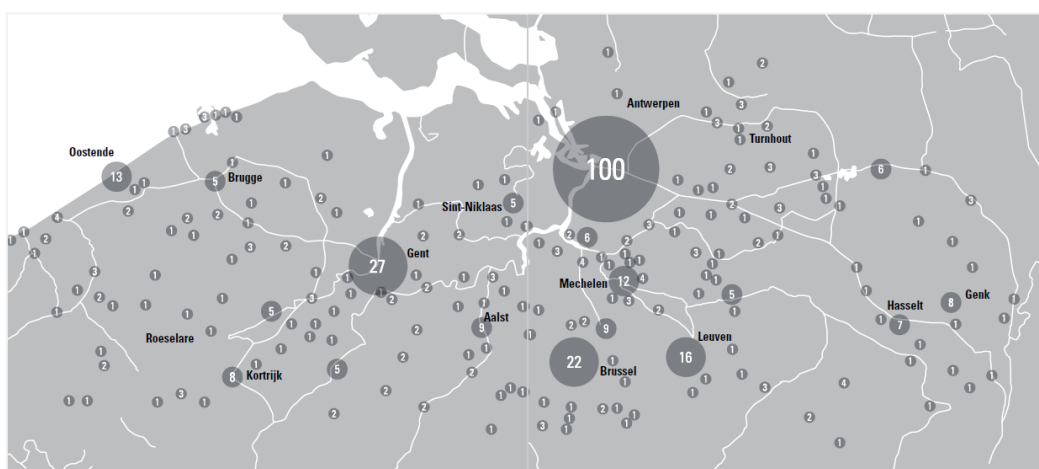
1. Podpora a poradenství pro veřejné stavebníky

Jak bylo uvedeno výše, jedním z hlavních úkolů FGA je poskytovat podporu veřejným developerům s cílem zlepšit kvalitu stavebních projektů a plánů. Podle „Koncepční směrnice“ vlámské vlády (2020) by FGA měla při podpoře veřejných zadavatelů v zásadě vést, podporovat a inspirovat veřejné developery, což znamená, že zadání a konečné rozhodnutí zůstává zásadně na zadavateli a FGA by v žádném případě neměl přebírat roli zadavatele v projektových zakázkách.

Otevřená výzva

Jak bylo uvedeno výše, Otevřená výzva je nejdůležitějším nástrojem a aktivitou FGA a jeho týmu. Otevřená výzva je inovativní způsob výběru návrhářů pro veřejné zakázky založený na principu dvoufázové architektonické soutěže, který je v souladu se zákonem o veřejných zakázkách a s evropskými pravidly hospodářské soutěže. Otevřená výzva je rozdělena do deseti fází, v nichž tým FGA nejprve pomáhá veřejným zadavatelům s vypracováním definice zadání projektu a poté jim prostřednictvím šestiměsíční výzvy k předkládání veřejných zakázek zprostředkuje kontakt s řadou návrhářů.

Od jejího založení v roce 1999 bylo ve Vlámku a Bruselu vyhlášeno téměř 700 projektů v rámci Otevřené výzvy (Liefoghe and van den Driessche, 2019). V různých edicích se zakázky Otevřené výzvy týkaly široké škály stavebních projektů a plánů rozvoje měst v různých oblastech (vzdělávání, kultura, bydlení atd.) s různým rozsahem, od dotovaného bydlení a veřejných budov až po infrastrukturní práce, jako jsou mosty a silnice (Ibelings, 2009)²⁷.



5.6: Rozdělení projektů v rámci Otevřených výzev v letech 2000-2013 (Zdroj: Flanders, 2013, s. 15)

²⁷ Úplný seznam projektů viz: <https://www.vlaamsbouwmeester.be/en/instruments/open-call>

Otevřená výzva je bezplatná pro všechny veřejné a poloveřejné organizace ve Vlámku, včetně regionálních veřejných institucí, městských a obecních úřadů, stejně jako bytových agentur, neziskových organizací v oblasti péče atd. (Liefoghe & Van Den Driessche, 2019). Podle bývalého představitele FGA (*Van Broeck*, rozhovor: 2018) pochází polovina zakázek zpravidla od malých místních orgánů, obvykle středních a velkých okresů, a druhá polovina od vlámské vlády (Liefoghe and van den Driessche, 2019, s. 16).

Navzdory dvacetiletým zkušenostem s přípravou zakázek a organizací procedury, která vede k výběru projektantů, představuje Otevřená výzva pro FGA a jeho tým velké pracovní zatížení (Ibelings, 2009, s. 64). V zájmu optimalizace procesu a jeho hlavních fází byla procedura Otevřené výzvy několikrát restrukturalizována, ale její hlavní struktura zůstala stejná. V současné době se procedura skládá z následujících 10 fází:

1. Zadavatel konzultuje s FGA
2. FGA a veřejný zadavatel podepíše protokol o spolupráci
3. Tým FGA pomáhá zadavateli vypracovat dobře strukturovanou definici projektu.
4. FGA vyhlásí výběrové řízení
5. Projektové týmy podávají přihlášky s portfoliem a krátkým motivačním textem
6. Zadavatel spolu s FGA vybírá projekční týmy.
7. Zadavatel informuje projektanty
8. Projektové týmy předloží návrh
9. Projektanti představí svoji vizi porotě
10. Porota vybere vítěze a zadavatel mu udělí zakázku (Ibid.).

Po uzavření Otevřené výzvy a podpisu smlouvy mezi projektantem a veřejným zadavatelem je návrh vítězného projektu plně rozpracován podle podmínek uvedených ve smlouvě. Aby byla zaručena následná kontrola kvality návrhu, může veřejný zadavatel požádat o další rady a odborné posudky FGA nebo externí členy poroty.



5.7: Rezidenční centrum Sint-Truiden — Otevřená výzva FGA 18 Projekt 14, oceněný v roce 2010 a dokončený v roce 2016, projekt Van Belle & Medina architects, Sint-Truiden, Belgie © Tim Van De Velde

Poradenství při navrhování

Kromě Otevřené výzvy poskytuje FGA také poradenství v oblasti projektování veřejným zadavatelům, mezi něž patří celá vláda, veřejní nebo poloveřejní zadavatelé, krajské a místní úřady nebo jiné orgány veřejné správy. FGA neposkytuje poradenství soukromým společnostem ani jednotlivcům. U projektů strategického významu se FGA často sám ujímá iniciativy a oslovuje veřejné zadavatele, aby jim pomohl se zadáním (Flemish Government, 2020).

Sken státního architekta

Sken státního architekta je analytický nástroj, který je k dispozici místním orgánům, které chtějí usilovat o udržitelnější a lepší využití prostoru. Sken mapuje silné a slabé stránky územní a strategické politiky obce a poskytuje plán projektů a intervence. Sken pomáhá obcím s přechodem k vysoce kvalitnímu prostředí pro život spojenému s šetrnějším a udržitelnějším přístupem k životnímu prostředí a přírodním zdrojům.

Cena Wiviny Demeesterové

Cena „Wiviny Demeesterové za vynikající zadání“ byla založena v roce 2003 a je udělována jednou za dva roky s cílem inspirovat zadavatele při realizaci urbanistických, krajinářských a architektonických projektů ve Vlámku, přičemž se zaměřuje nejen na celkovou kvalitu návrhu, ale také na příkladný proces zadání vypracovaný klientem²⁸.

Zkouška mistrovství

S cílem podpořit příležitosti pro mladé návrháře vyzývá „Zkouška mistrovství“ veřejné zadavatele, aby poskytli mladým návrhářům a umělcům příležitost realizovat jejich první veřejnou zakázku. Pod vedením ředitele projektu jmenovaného FGA mohou být po schválení porotou realizována nejvíce inovativní řešení (Ibid.).



5.8: Vítězný projekt: Gentský umělecký projekt „Gravel bins“ (Zdroj: FGA, 2019 © Johnny Umans)

²⁸ V osmém ročníku (2014) byla cena VSA restrukturalizována a dostala jméno bývalé vlámské ministryně financí Wiviny Demeesterové. Tato cena byla dříve známá jako „Architektoncká cena“ a „Cena státního architekta“.

2. Podpora formování vize a reflexe

Druhým hlavním úkolem FGA je přispívat k rozvoji politiky architektury, formování vizí a reflexím o relevantních tématech, které mohou informovat zúčastněné strany a poskytnout znalosti o vystavěném prostředí. Nejdůležitějším nástrojem v této oblasti jsou „pilotní projekty“, které propojují výzkum během návrhu s pohledem na přípravu strategií při realizaci konkrétních pilotních projektů, vytvořenými ve spolupráci s různými zúčastněnými stranami.

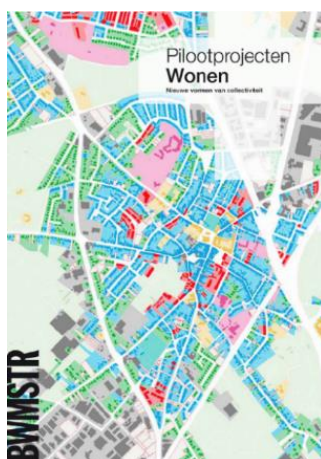
Pilotní projekty

„Pilotní projekty“, které byly zahájeny v roce 2011, propojují výzkum navrhování s přístupem k přípravě strategií, kdy jsou vytvářeny aliance s různými zúčastněnými stranami s cílem posílit reflexi a rozšířit jejich dopad. Jejich cílem je přinést nový náhled na územní a společenské výzvy, které jsou považovány za „naléhavé“ a mohou vyžadovat „netradiční“ přístupy se zaměřením na realizaci vysoce kvalitních vzorových projektů (Ibid.). Podle Ahmeda Kahna (rozhovor, 2020) bylo zavedení „pilotních projektů“ praktickým způsobem podpory meziodvětvové a síťové spolupráce jako protiváhy k činnosti FGA, která byla zaměřena především na realizaci Otevřené výzvy.

Návrhy nebo podněty na zahájení „pilotních projektů“ může formulovat jak sám FGA, tak potenciální partneři, a to jak veřejné, tak soukromé povahy se sociálním zaměřením. Jako příklad lze uvést pilotní projekt „Kolektivní bydlení“ (2013), v jejichž rámci byly vypracovány scénáře a metodiky pro přehodnocení současného trendu v oblasti bytové výstavby s ohledem na rostoucí potřebu bydlení v rámci omezeného dostupného prostoru; stejně jako v pilotním projektu „Zpět v oběhu“ (2014), který zkoumal, jak mohou nedostatečně využívané, znečištěné průmyslové areály získat nový účel v rámci územního, urbanistického a sociálního rozvoje ve Vlámku (Ibid.).

Ačkoli jsou „pilotní projekty“ založeny na spolupráci několika partnerů, řízení každého ročníku zajišťuje řídicí skupina složená z klíčových zúčastněných stran v dané oblasti, externích odborníků a FGA²⁹. „Pilotní projekty“ obvykle zahrnují vývoj pěti vzorových projektů, o nichž rozhodují různí partneři prostřednictvím otevřené výzvy. Každý ročník „Pilotních projektů“ je zdokumentován a široce propagován (Ibid.).

²⁹ Další informace naleznete na: <https://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/pilootprojecten>



5.9: Zveřejnění pilotních projektů „Kolektivní bydlení — 1. fáze“, 2013 (Zdroj: webové stránky FGA)

Inkubátor

Projekt „Inkubátor — laboratoř pro komplexní územní výzvy“ je otevřeným partnerstvím mezi FGA a vlámskou správou odpovědnou za územní plánování. V závislosti na tématu může být partnerství rozšířeno o další správní orgány, odborníky, příslušné organizace a subjekty. V tomto kontextu je „Inkubátor“ územně-strategickým rámcem pro výzkum návrhu a kritickou analýzu, v jehož rámci jsou společně s různými partnery a aktéry vytvářeny konkrétní studijní cesty týkající se naléhavých sociálních otázek. V tomto kontextu bylo vypracováno několik studií. Jako příklad lze uvést studii „Metropolitní pobřežní krajina 2100“, která zkoumala možnosti rozvoje pobřeží do roku 2100 v kontextu klimatických a socioekonomických změn³⁰.

Ocenění WMSTR

Tým FGA každoročně vyhledává výrazné a zajímavé územní koncepty a integrované výzkumné otázky, které mohou ve Vlámku přinést pozitivní společenské změny. V této souvislosti vyhledává nástroj *Ocenění státního architekta* (ocenění WMSTR) inovativní a strategicky relevantní nápady z oblasti výzkumu a návrhářské praxe a podporuje nevyžádaný výzkum v jeho rané fázi. Laureáti získávají malý rozpočet na další rozvoj svého projektu do podoby souboru, který může být přístupný tvůrcům strategií a správním orgánům³¹.

Strategické projekty

Tým FGA rovněž poskytuje poradenství v řadě strategických projektů, a to z vlastní iniciativy nebo na žádost partnerů. Například ve spolupráci s několika partnery v bruselském regionu probíhal intenzivní proces týkající se rozvoje lokality Reyers. Ve spolupráci s několika odděleními byla vypracována projektová studie na provedení renovace areálu firmy Ferrari (Brusel sever). FGA se rovněž chopil iniciativy a vypracovala studii, jejímž cílem bylo vytvořit budoucí scénáře pro Muzeum současného umění v Antverpách (Ibid.).

³⁰ <https://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/ontwerpend-onderzoek/labo-ruimte/metropolitaan-kustlandschap-2100>

³¹ Další informace naleznete na: <https://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/bwmstr-label>

3. Komunikační strategie

Průřezově ke všem výše uvedeným činnostem a nástrojům využívá FGA komunikační strategie k dosažení svých cílů, a to k podpoře kultury osvědčených postupů a zvýšení aspirací v oblasti navrhování napříč vládami. Kromě komunikačních aktivit, které vyvíjí vlastní tým, FGA obvykle spolupracuje s dalšími partnery (např. Vlámský institut architektury) na řešení konkrétních témat. FGA také aktivně přispívá k širším debatám o aktuálních tématech prostřednictvím účasti na národních a mezinárodních konferencích, publikacích a dalších iniciativách.



5.10: Workshop „Metropolitní pobřežní krajina 2100. Zdroj: FGA, 2019 © Nik Naudts

V kanceláři FGA (Atelier hlavního architekta) působí tým FGA a konají se zde zasedání poroty všech *Otevřených výzev*. V těchto prostorách se pravidelně pořádají workshopy a veřejné prezentace. Součástí ateliéru je také galerie, kde se po omezenou dobu konají malé výstavy.

Tým FGA pravidelně vydává publikace zaměřené na konkrétní publikum a píše články o aktuálních tématech, které jsou zveřejňovány online nebo publikovány ve specializovaných časopisech. Jak uvádí Lisa De Visscher (2019): „poradce pro kvalitu návrhu nebo komora kvality jsou mocnými prostředky, které stimulují kritické klima. Přispívají přímo do diskuse a jejich prvořadým úkolem je vést s klienty a orgány státní správy průběžnou diskusi o kvalitě architektury.“



5.11: Společenská, komunitní a sportovní hala (Loods Spoor Noord Antwerpen) – Otevřená výzva 12 Project 02, oceněný v roce 2007 a dokončený v roce 2011, projekt Verdickt & Verdickt architecten © Stijn Bollaert

To znamená, že kromě podpory veřejných zadavatelů je FGA pověřen úkolem stimulovat architektonické klima, což mu dává legitimitu k podpoře debat a k tomu, aby zastával silný názor v rámci veřejné správy, odborných médií a průmyslu. FGA se rovněž účastní několika mezinárodních konferencí v zahraničí.

Výběrové řízení

Funkční období FGA je pětileté a jeho jmenování je výsledkem náročného procesu (Leo Van Broeck, rozhovor: 2018)³². Po veřejné výzvě musejí kandidáti popsat svou vizi mandátu. První užší výběr určí porota, která zastupuje různé obory vystavěného prostředí, a to jak zástupci praktiky, tak akademiky. Kandidáti z užšího výběru postupují do další fáze, kde je jim předložen fiktivní problém podobný tomu, s nímž by se mohl státní architekt setkat, a je jim poskytnut krátký časový interval na představení jejich řešení v různých formátech včetně prezentací a písemné podoby. Závěrečná fáze zahrnuje pohovory s ministry, kteří rozhodují o konečném výběru. Celý proces je anonymní — to znamená, že v žádné fázi výběrového řízení kandidáti nevědí, kdo jsou jejich konkurenti (Ibid.).

5.1.3 Další klíčoví aktéři

Vlámský institut architektury (VAI)

Stejně jako v ostatních případových studiích, zřídila vlámská vláda vedle FGA, novou kulturní instituci, která se věnuje podpoře architektury a urbanistického navrhování napříč vlámskými zúčastněnými stranami a společností obecně. Od roku 2002 je VAI zodpovědný za vydávání výše zmíněných ročenek architektury, jejichž cílem je propagovat architekturu a poskytovat o ní informace širší veřejnosti. Kromě ročenek pořádá VAI také výstavy a další aktivity, jejichž cílem je seznámit širokou veřejnost s architekturou a urbanistickým navrhováním.

³² Prvním VSA byl Bob Van Reeth (1999-2005), po něm následovali Marcel Smets (2005-2010), Peter Swinnen (2010-2015), Stefan Devoldere (zastupující funkce; 2015-2016) a Leo Van Broeck (2016-2020). V srpnu 2020 vlámská vláda jmenovala Erika Wieërseová novým předsedou VSA na období pěti let (2020-2024).

V nedávné době vlámská vláda svěřila VAI odpovědnost za Vlámský archiv architektury, který byl dříve v rukou regionálních a zemských úřadů. VAI tak spravuje neustále se rozrůstající sbírku archivu architektonických návrhů, kterou následně udržuje, interpretuje a zpřístupňuje všem zájemcům³³.

Přestože je VAI soukromým, ale státem dotovaným subjektem, musí stejně jako ostatní subjekty v podobném postavení, najít rovnováhu mezi zachováním nezávislosti a funkčním propojením se státní správou. V jeho výkonné radě zasedá současný FGA; financování VAI však pochází z jiného resortu — z ministerstva kultury. Zároveň VAI přebírá velkou část osvětové práce související s vizí vlámského státního architekta, přibližuje ji veřejnosti prostřednictvím výstav, akcí apod. Někdy také spolupracuje při vydávání strategických prohlášení, jako je „*Vlámské memorandum o architektuře 2009-2014*“, zveřejněné v roce 2009.



5.12: Společné strategické memorandum FGA a VAI (2009) (Zdroj: webové stránky FGA).

5.2 Irská případová studie

5.2.1 Irská politika architektury

Vývoj první irské politiky architektury sahá do počátku 90. let 20. století, kdy byla v rámci Královského institutu architektů Irska (RIAI) vytvořena pracovní skupina odborníků, která měla za úkol připravit návrh strategie a předložit jej vládě. Toto úsilí vedlo k vytvoření vládní meziresortní pracovní skupiny, která vypracovala dokument pro předložení k veřejné diskusi, který byl v roce 1996 schválen Radou ministrů. Tento první krok představoval významný milník ve vývoji irské politiky rozvoje, neboť Irsko mělo poprvé oficiální dokument na národní úrovni, který uznával společenský a kulturní význam architektury.

Navzdory těmto počátečním krokům, trvalo ještě sedm let, než byla přijata první oficiální irská politika architektury. V roce 1997, čtyři měsíce po konzultačním procesu, bylo schváleno první programové prohlášení o politice architektury, které stanovilo základ pro schválení akčního programu. V důsledku několika politických změn, teprve v roce 2000 byla ustavena nová

³³ Vlámské archivy architektury spravuje VIA. Více informací naleznete na adrese <https://www.vai.be/en/>

meziresortní pracovní skupina, která měla definovat konkrétní politická opatření a iniciativy. Nakonec byla v roce 2002 přijata první Irská politika architektury pod názvem: *Aktivita na poli architektury 2002–2005*.



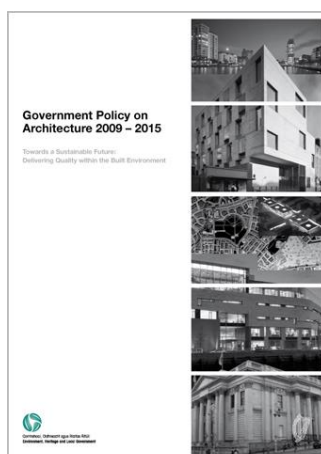
5.13: První irská politika architektury (2002)

Jak už název napovídá, první formální irská politika architektury definovala program zahrnující opatření. Hlavním cílem této politiky bylo „*posunout architekturu na vyšší pozici v politické a kulturní agendě, a tím odstranit překážky bránící dosažení kvalitního vystavěného prostředí*“ (Ireland, 2002, s. 5). Na konci období jejího zavádění v roce 2005 se však začaly projevovat nedostatečné praktické výsledky této politiky. Jedním z důvodů byla razantní restrukturalizace irské vlády v roce 2002. V důsledku toho se uskutečnily jen některé z plánovaných akcí (Mee and Wakely, 2008, s. 24).³⁴

Nicméně opatření 11 v oblasti politiky architektury, které předpokládalo vytvoření nového Virtuálního centra architektury, usnadnilo v roce 2005 založení Irské nadace pro architekturu (IAF). První irská politika architektury tak nepřímo usnadnila vznik IAF a umožnila institucionální partnerství mezi veřejnými a soukromými subjekty, v němž každý přispěl určitou částkou na finanční podporu nové Irské nadace pro architekturu, a tato dohoda je dodržována dodnes.

Po období implementace první politiky architektury, které trvalo od roku 2002 do roku 2005, byly zahájeny práce na přípravě revidované politiky architektury. V říjnu 2007 vláda jmenovala řídicí výbor, v němž zasedli zástupci širokého spektra veřejného a soukromého sektoru a tři cílových skupin. Po celé zemi se konala řada veřejných konzultačních setkání koordinovaných IAF a v rámci procesu veřejné konzultace byly vytvořeny internetové stránky. Nakonec v červnu 2009 vláda přijala druhou politiku architektury s názvem *Na cestě k udržitelné budoucnosti: zajištění kvality vystavěného prostředí*.

³⁴ Jedním z mála uskutečněných politických opatření bylo vytvoření dvouleté ceny určené mladým návrhářům.



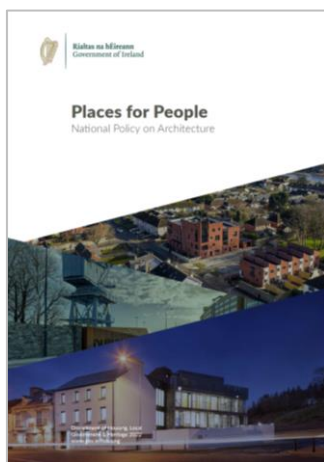
5.14: Druhá irská politika architektury (2009)

V návaznosti na předchozí politiku architektury, bylo v dokumentu z roku 2009 zavedeno 15 nových klíčových strategických prohlášení, která kladou větší důraz na udržitelný rozvoj a urbanistické navrhování. Koncepte *utváření prostorů* se tak stala ústředním tématem v porovnání s předchozí verzí. Nicméně i nadále „povzbuzuje a podporuje vysoce kvalitní moderní architekturu, která zahrnuje architektonické dědictví holistickým, integrovaným způsobem“ (Ireland, 2009, s. 2). Kromě toho nová politika nadále podporuje „povědomí a pochopení přínosu kvalitního navrhování pro každodenní život a blahobyt celé společnosti“ (Ibid., s. 6). Tato revidovaná politika obsahovala 45 opatření rozdělených do šesti částí, které pokrývaly řadu opakujících se témat. Její prováděcí program je rozvržen na sedm let a realizace jejích opatření je rozdělena mezi několik veřejných a soukromých subjektů.

Na rozdíl od prvního období se vláda důrazně zavázala k provádění akčního plánu politiky. Jedním z faktorů, které přispěly k úspěchu, byla schopnost pracovat napříč různými resorty. Vzhledem k průřezovým cílům GPA, jednou z hlavních obtíží při zavádění politiky bylo získat dostatečnou politickou podporu, aby bylo možné přesvědčit různé resorty a státní agentury, aby dodržovaly a prováděly zadané strategické kroky. Jak uvidíme dále, tento problém se týká všech případových studií.

Jedním z prvních zavedených opatření byla změna názvu pozice z hlavního architekta Úřadu pro veřejné zakázky (OPW) na Irského státního architekta (opatření 6 GPA). Kromě změny názvu pozice, měl státní architekt také zaujímat vyšší postavení v hierarchii OPW. Pro zlepšení koordinace provádění politiky byly rovněž zřízeny dvě struktury: 1) Poradní výbor, poradní skupina zúčastněných stran/partnerů na vysoké úrovni, a 2) Prováděcí skupina, meziodvětvová platforma pro řízení aspektů týkajících se zavádění opatření. Za zmínku stojí vyšší počet aktérů zapojených do realizace akcí, což může být problém, pokud partneři nespolupracují. To bude předmětem výzkumu v následující kapitole.

V roce 2019 byl zahájen proces zapojení veřejnosti a diskusí za účelem revize politiky architektury, do kterého se zapojila široká škála zúčastněných stran a veřejných institucí. Na konci roku 2019 byl zveřejněn diskusní dokument, který stanovil pět témat zahrnujících přístupy v oblasti osvědčených postupů (znalosti a inovace; vůdčí role) a tři prioritní tematické oblasti (navrhování pro odolnost vůči změně klimatu a udržitelnost; navrhování kvalitních prostorů pro veřejný prospěch; respektování minulosti, utváření budoucnosti)³⁵. Proběhlo také několik mezioborových workshopů a online průzkum. Tyto vstupy analyzovala a zkoumala poradní skupina politiky architektury. Nakonec byla v roce 2022 přijata nová, v pořadí již třetí národní politika architektury s názvem *Prostory pro lidi*.



5.15: Třetí irská politika architektury (2022)

Nová irská politika stanoví následující vizi: „síla architektury a navrhování na podporu udržitelnější a odolnější společnosti založené na znalostech a kreativě a řízené vůdčí osobností s inkluzivní účastí“ (Ireland, 2022). Jednou z jejích priorit je vypracování národních kritérií kvality návrhu, která umožní posuzovat kvalitu všech fází projektů v oblasti vystavěného prostředí: návrh, zadávání zakázek, výstavbu, správu, užívání, zachování, opětovné využití a demontáž (Ibid., s. 22). Ke koordinaci provádění politiky a realizace opatření bude zřízena meziresortní politická skupina s názvem *Prováděcí rada*, které bude předsedat Irský státní architekt.

5.2.2 Irský státní architekt

Jak bylo uvedeno výše, jedním z prvních opatření zavedených druhou irskou politikou architektury byla změna názvu pozice z hlavního architekta na Úřadě veřejných zakázek (OPW) na Irského státního/hlavního architekta. Podle irské politiky architektury (Ireland, 2009), je státní architekt zodpovědný za „vedení a řízení architektonického týmu OPW s dohledem nad architektonickými intervencemi do stavebních projektů, udržování kvality struktury portfolia státního majetku a zachování památkově chráněných nemovitostí ve státní péči, jakož i za to, že je hlavním poradcem vlády v oblasti architektonických záležitostí“.

³⁵ <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/89796/b96a3896-3d1f-4fa6-961b-e53d99a9686f.pdf#page=null>



5.16: Sídlo policie v Galway, navržené architektonickým studiem OPW Architects, Galway, Irsko, 2018 © Kelvin Gilmore

Úřad státního/hlavního architekta má na starosti architektonické návrhy, výstavbu a podpůrné služby pro většinu veřejných zařízení s výjimkou škol a nemocnic a vypracovává širokou škálu projektů, včetně velkých projektů obnovy a rekonstrukce historických nemovitostí a kulturních institucí, kancelářských prostor pro vládní úřady a další agentury, policejní stanice, věznice, úřady sociální péče atd³⁶. Kromě řízení architektonických služeb OPW, zahrnuje role státního architekta také následující povinnosti:

- poskytování poradenství při provádění opatření politiky architektury;
- přispívání Výboru pro vládní stavební zakázky (GCCC) při vytváření strategií zadávání veřejných zakázek a uzavírání smluv na podporu kvality návrhu v projektech financovaných státem;
- poradenství v oblasti legislativy a předpisů ovlivňujících architekturu a vystavěné prostředí;
- poskytování nevyžádaného poradenství týkajícího se kvality návrhu všech infrastrukturních programů.



5.17: Soudní budova v městě Drogheda, navržená architektonickým studiem OPW Architects, Drogheda, Irsko, 2017

³⁶ <https://www.gov.ie/en/policy/87cc99-government-owned-buildings/#office-of-stateprincipal-architect>

Nejnovější politika architektury (2022, s. 41) uvádí, že Úřad státního architekta by měl „působit jako garant a obhájce vysokých architektonických, památkových a krajinářských standardů ve veřejném sektoru se zaměřením na výměnu informací a konzistenci, pokud jde o standardy a kritéria kvality v oblasti architektury a vystavěného prostředí“. V tomto smyslu přebírá státní architekt mnohostrannou úlohu, řídit architektonické služby OPW, prosazovat kulturu osvědčených postupů uvnitř státu a radit vládě v oblasti politiky architektury. Stručně řečeno, jeho úloha spočívá v garantování kvality navrhování veřejných budov, podobně jako u státních architektů v jiných zemích (viz kapitola 4).



5.18: Sídlo Námořního institutu v irském Oranmore, navržené architektonickou kanceláří OPW Architects, 2006

Na první pohled se zdá, že změna názvu pozice sama o sobě nemá velký vliv na to, jak ostatní státní úřady řídí kvalitu navrhování vlastních stavebních zakázek. Současný státní architekt však zmínil (2018: rozhovor), že nový název pozice mu poskytl silnější postavení uvnitř státní správy a také možnost přesvědčovat ostatní resorty, aby zvýšily kvalitu navrhování svých projektů. Státní architekt totiž sedí v správní radě OPW na stejné úrovni jako ostatní ředitelé první linie a podléhá přímo generálnímu řediteli. Proto byl jeho vliv napříč OPW z hlediska hierarchie posílen, což mu také dává vyšší status uvnitř širší veřejné správy (Ibid.).

Irský státní architekt také zmínil, že nový název pozice mu přinesl posílení autority a může tak vyžadovat lepší kvalitu staveb od ostatních oddělení, která by se jinak necítila povinna přijímat rady od někoho mimo svou organizaci (2018: rozhovor). V rámci toho zmínil, že status státního architekta mu pomohl v několika situacích, například při jednáních s různými skupinami nebo při argumentaci proč je třeba věnovat větší pozornost kvalitě navrhování (Ibid.). Pokud jde například o veřejné agentury odpovědné za partnerství veřejného a soukromého sektoru, které obecně tvrdí, že se jeho radami nemusejí řídit, protože jsou jinou organizací, státní architekt vysvětlil, že „pokud [nesouhlasí] se zvýšením standardů projektování, půjde do kanceláře předsedy vlády a bude si stěžovat, že nespolutpracují“ (Ibid.).



5.19: Úřad státního architekta se podílel jako poradce na řadě významných projektů veřejné infrastruktury, včetně: budovy ústředí centrální banky a národní dětské nemocnice.

Další úhel pohledu na význam názvu pozice nabídla Kathryn Meghanová, ředitelka RIAI, která poukázala na to, že má také symbolický význam, a to jak v rámci země, tak jako vysoký představitel v zahraničí (2018: rozhovor). Podle jejích slov „odráží uznání vlády, že si váží toho, čím architekti mohou přispět“ (Ibid.).

Pokud jde o jeho pozici v oficiální vládní struktuře (na rozdíl od nezávislé role, která se objevuje v jiných případových studiích), irský státní architekt (2018: rozhovor) se domnívá, že je pro jeho práci zásadní, a to především proto, že se může podílet na tvorbě politiky již v rané fázi procesu. To, že je jeho úřad součástí formální vládní struktury, podle něj znamená, že státní architekt není politickým jmenováním, navázaným na konkrétní politickou stranu, a může tak zajišťovat konzistenci a udržovat si vliv jako odborník napříč vládními změnami.

V návaznosti na diskusi v kapitole 3 o vůdčí roli v oblasti projektování je možné vyvodit závěr, že pozice státního architekta, která přísluší osobě s uznávaným „profesním statutem“, hraje důležitou roli při prosazování kvality navrhování v rámci celé vládní struktury. K tomu je zapotřebí nepřetržitá činnost, které není přiznán právní status a kterou nelze měřit konkrétními výstupy. Většina těchto „měkkých“ aktivit zahrnuje neformální rozhovory s klíčovými aktéry, které je mají přesvědčit o nutnosti zvyšovat standardy a zaujmout dlouhodobý přístup k společensky a ekologicky udržitelnějším výsledkům stavební činnosti.



5.20: Architektonicko-urbanistická studie a krajinářské úpravy pro areál laboratoří Backweston, navržený společností OPW Architects, v Celbridge, Co. Kildare, Irsko, 2005

Výběrové řízení

Funkce státního architekta v Irsku je sedmiletá. Podle státního architekta je výběrové a jmenovací řízení velmi náročné a zahrnuje několik fází a pohovorů (2018: rozhovor). Uchazeči musí absolvovat test schopností a v závěrečné fázi představit svou vizi toho, čeho chtějí během svého působení dosáhnout a odpovědět na otázky týkající se této vize. Konkurs je veřejně vyhlášen a může se jej zúčastnit kdokoli, včetně zahraničních uchazečů.

5.2.3 Další klíčoví aktéři

Odbor bydlení, místní správy a památkové péče

Sekce politiky stavebních památek Odboru bydlení, místní samosprávy a památkové péče sílí spolu s dalšími partnery, konkrétně se státním architektem, odpovědnost za vypracování a meziodvětvovou koordinaci zavádění vládní politiky v oblasti architektury. V souvislosti s architekturou a památkovou péčí přebírá také následující povinnosti a činnosti:

- Poskytování správního, strategického a legislativního rámce pro ochranu architektonického dědictví jako národního bohatství;
- Podpora většího povědomí veřejnosti o architektuře a národním stavebním dědictví a jejich ocenění;
- Zajištění ochrany, správy a plánování stavebního dědictví v zájmu efektivní a udržitelné správy zdrojů kulturního dědictví;
- Podpora osvědčených postupů v oblasti současné architektury a urbanistického navrhování.

Rada pro umění / Oddělení architektury

Od roku 2010 podporuje Irská rada pro umění program financování s názvem „Program zapojení do problematiky architektury (*Engagement with Architecture Scheme*)“. Cílem tohoto programu je podporovat inovativní a vysoce kvalitní aktivity, které jsou cíleně zaměřeny na posílení a rozšíření zkušeností veřejnosti s architekturou a jejího zapojení do ní. Program financuje kulturní projekty a iniciativy a je otevřen jednotlivcům, místním orgánům a organizacím³⁷. Uděluje také odměny ve formě studijních cest a otevřenou výzvu k předkládání experimentálních projektů. Tyto programy mohou být uděleny projektům souvisejícím s architekturou, ale jsou otevřeny celé řadě uměleckých oborů a směrů — a proto se nezaměřují na vystavěné prostředí jako takové, ale spíše na kulturní rozměr architektury.

Nedávno, po dvoufázovém konzultačním procesu, přijala Rada pro umění politiku architektury nazvanou *Obhajoba architektury (Championing Architecture)* na rok 2021. Tato politika stanoví vizi pro Irsko a stanovuje strategický akční plán na podporu kultury architektury a přínosů vysoce kvalitní architektury. Navzdory existenci Národní politiky architektury (viz předchozí kapitola), která spadá do působnosti Ministerstva bydlení, místní správy a památkové péče, se Rada pro umění rozhodla přijmout vlastní politiku architektury.



5.21: Politika architektury Irské rady pro umění (2021–25)

³⁷ Pro více informací: <https://www.artscouncil.ie/Funds/engaging-with-architecture-scheme/>

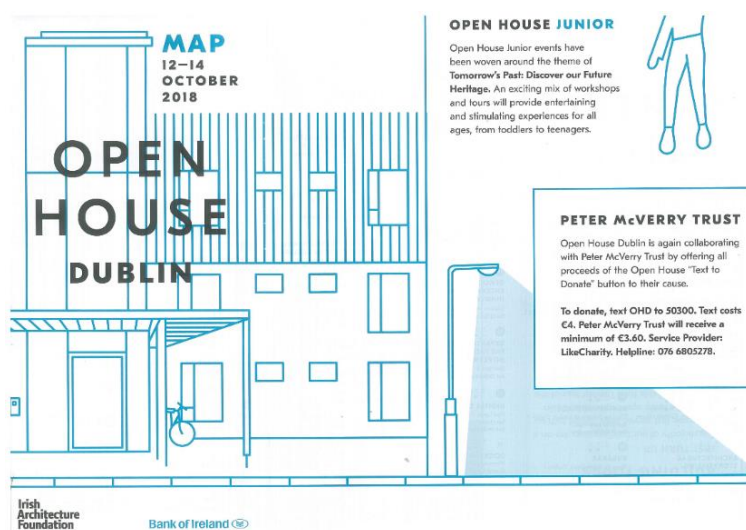
Irská nadace architektury (IAF)

Jak již bylo zmíněno, první Irská politika architektury nepřímo usnadnila vznik instituce IAF, neboť umožnila institucionální partnerství mezi veřejnými a soukromými subjekty, v němž každý přispěl určitou částkou na finanční podporu nové IAF.

Zdroj	Částka €
Rada pro umění	58 000
DOEHLG	60 000
Městská rada města Dublinu	30 000
Úřad pro veřejné zakázky	30 000
RIAI	50 000
CELKEM	228 000

5.22: Hlavní přispěvatelé na základní financování IAF v roce 2008 (na základě zprávy Rady pro umění, Zapojení veřejnosti & architektura *Public Engagement & Architecture*, 2008)

V návaznosti na diskusi v kapitole 3 je IAF národním centrem navrhování, které propaguje kulturní hodnotu architektury a zasazuje se o kvalitnější navrhování vystavěného prostředí. Kromě několika iniciativ zaměřených na širší publikum, pořádá výstavy, vzdělávací programy atd. Podle svých internetových stránek je IAF „středobodem pro mnoho lidí a organizací, které chtějí prosazovat sílu architektury, jež mění životy a zlepšuje prostředí, kde žijeme a pracujeme. Prostřednictvím programu akcí pořádaných z vlastní iniciativy inspiruje lidi k tomu, aby se stali uvážlivými a angažovanými správci vizuální krajiny“.³⁸



5.23: Akce otevřených domů, kterou pořádá Irská nadace architektury (IAF), je architektonický festival, při němž se každoročně v říjnu během tří dnů otevírají budovy veřejnosti. OPW se této akce účastní, pomáhá při její organizaci a částečně ji financuje. OPW poskytuje IAF každoročně grant ve výši 30 000 EUR.

³⁸ Více informací naleznete na: <https://architecturefoundation.ie/>

IAF se tak stala důležitým hráčem v irském kontextu. Připomeňme si její poslání, jejím strategickým cílem je propagovat hodnotu architektury a zapojit veřejnost do procesu navrhování. Brzy po svém založení, IAF pořádala festival Milujeme architekturu (*Loving Architecture*), 2005 a od roku 2006 řídí Akci otevřených domů (*Open House*), která poskytuje široké veřejnosti možnost navštívit architektonicky zajímavé stavby. V roce 2008 byla IAF zodpovědná za řízení procesu veřejných konzultací jménem vlády, jejichž cílem bylo poskytnout informace pro vypracování nové národní politiky architektury, a zároveň se podílela na přípravě irské účasti na Bienále architektury v Benátkách.

Vzhledem k tomu, že IAF je malá organizace s pouhými dvěma zaměstnanci na plný úvazek (situace v roce 2018), zdá se, že její význam přesahuje její současné možnosti. Nadace je propojena s úřadem státního architekta, a to prostřednictvím finanční i provozní podpory a členství v radě. Stejně jako v jiných případových studiích, se tento vztah mezi úřadem státního architekta a externím kulturním subjektem jeví jako přínosný pro obě strany.

Královský institut architektů Irska (RIAI)

RIAI je profesním orgánem odpovědným za regulaci profese, který zajišťuje prosazování a dodržování standardů. Působí také ve dvou dalších oblastech: podpoře a propagaci. Podporou se rozumí zastupování názorů irských architektů v celé řadě oborových orgánů a mezinárodních organizací, zatímco propagace zahrnuje akce a ocenění, vydávání pokynů pro architektonickou praxi a podporu svých členů.



5.24: Architektonická soutěž na návrh pamětního mostu v zahradě Irského národního válečného památníku, pořádaná RIAI a zadaná Úřadem pro veřejné zakázky (OPW), s vítězným návrhem od ateliéru Ian Ritchie Architects, Dublin, Irsko, 2019 © iRAL

5.3 Nizozemská případová studie

Z hlediska správní struktury, se nizozemská veřejná správa skládá ze čtyř úrovní: ústřední vlády, provincií, obcí a vodohospodářských orgánů³⁹. Ústřední vládu tvoří 12 ministerstev, která jsou odpovědná za tvorbu politiky a za přípravu návrhů a přijímání právních předpisů, které podléhají parlamentnímu dohledu. Na nižší, než národní úrovni se Nizozemsko dělí na 12 provincií, 21 vodohospodářských orgánů a 355 obcí⁴⁰. Podle Meera (2018) je nizozemská správa, navzdory této jasné struktuře, „spojitým systémem víceúrovňové správy, protože mnoho oblastí úkolů je sdíleno různými vládami s různou odpovědností podle rozsahu poskytování služeb“⁴¹. To je případ územního plánování a urbanistického plánování, jejichž kompetence v oblasti veřejné politiky sdílí jak místní a státní správa (Tosics et al., 2010, s. 199), tak provincie, které jsou rovněž odpovědné za územní rozvoj, včetně oblastí, jako je vodní hospodářství, životní prostředí, energetika a klima a další.

5.3.1 Nizozemská politika architektury

Nizozemsko, které má dlouhou tradici v územním plánování a urbanistickém navrhování⁴², bylo jednou z prvních zemí na světě, která v roce 1991 přijala národní politiku architektury s názvem „*Prostor pro architekturu*“ (*Ruimte voor Architectuur*) (Cousins, 2009, s. 9). Tato nizozemská iniciativa, podepsaná dvěma ministerstvy, byla průkopnickou politikou, neboť přijala komplexní přístup k architektuře a urbanistickému navrhování s cílem zvýšit kvalitu navrhování veřejných budov a vystavěného prostředí propojením kultury a stavební politiky (The Netherlands, 1991).

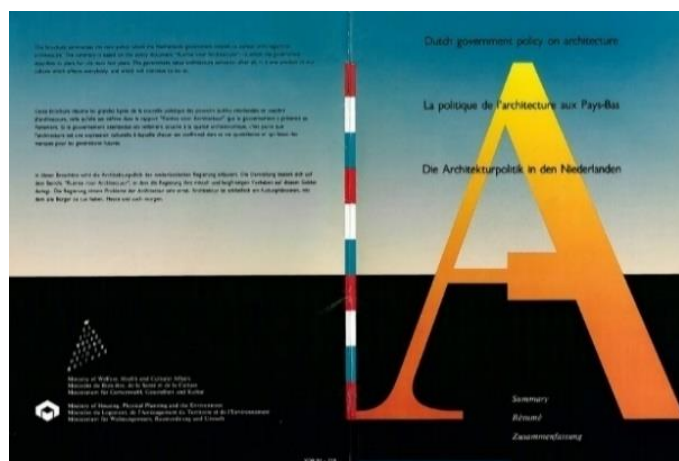
Nizozemská politika architektury si v souladu se strategickým přístupem stanovila dva hlavní cíle: podporovat osvědčené postupy mezi orgány veřejné správy a vytvářet příznivé prostředí pro architekturu a urbanistické navrhování (Dings, 2009, s. 133). První z nich měl být příkladem pro širokou veřejnost a zejména pro aktéry rozvoje prostřednictvím navrhování kvalitních veřejných budov a městských projektů (The Netherlands, 1991, s. 13), zatímco druhý měl zlepšit architektonické klima a podpořit kulturu navrhování, k čemuž byl zaveden soubor specializovaných institucí zabývajících se navrhováním a zavedena široká škála opatření, podpořených meziresortním finančním rámcem ve výši několika milionů EUR na čtyřleté období (João Bento, 2017).

³⁹ Nizozemsko je od poloviny 19. století parlamentní konstituční monarchií s decentralizovaným unitárním státem. Více informací na: <https://www.government.nl/topics/constitution>

⁴⁰ Pro více informací: <https://www.government.nl/topics/public-administration>

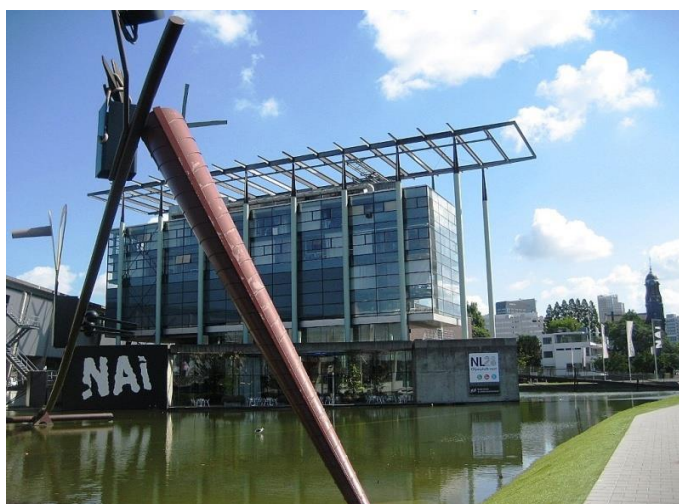
⁴¹ Mezi výjimky patří obrana, zahraniční záležitosti, podpora soudů, státní zastupitelství a vězeňství, které jsou součástí centrální vlády (Ibid.).

⁴² Historický přehled viz: Dings (2009), "Historická perspektiva 1900-2010", in "Design and politics", nakladatelství O10. Roterdão.



5.25: První nizozemská politika architektury, vláda Nizozemska (1991)

Jako u většiny inovací, ani tato nizozemská politika architektury nezačínala od nuly. O deset let dříve začalo hnutí místních iniciativ zdola nahoru šířit impuls k celkovému zlepšení architektonického klimatu v Nizozemsku (Ibid.). Současně probíhaly debaty o umístění nového Nizozemského institutu architektury (NAI)⁴³ (Ulzen, 2007, s. 171). NAI, oficiálně vytvořený v roce 1988, byl výsledkem sloučení tří již existujících architektonických orgánů, které pracovaly paralelně a propagovaly architektonické iniciativy různému publiku a rozhodly se sloučit za účelem sdílení zdrojů a infrastruktury⁴⁴.



5.26: Nová budova Nizozemského institutu architektury (NAI), otevřená v roce 1993

Toto architektonické občanské hnutí, které vzniklo v 80. letech 20. století, bylo také odrazem nespokojenosti s kvalitou budov a prostorů vytvořených v předchozích desetiletích. V sedmdesátých letech vzniklo obrovské množství nekvalitních bytů, ovlivněných poválečnými modely bydlení, u nichž trh nijak neoceňoval architektonické navrhování (Figueiredo, 2010). Tato nespokojenost posílila myšlenku potřeby podpory kvality, a to jak ze společenského,

⁴³ Po architektonické soutěži a výstavbě byla nová budova NAI otevřena v roce 1993.

⁴⁴ Nadace Muzea architektury, Nizozemské centrum pro dokumentaci architektury a Nadace "Bydlení/Život" (Stichting Wonen) (Figueiredo, 2010a).

tak z tržního hlediska. Dalším důležitým faktorem byla restrukturalizace národní politiky kultury na konci 80. let 20. století, která vedla tehdejšího ministra kultury a ministra bydlení, plánování a životního prostředí ke spolupráci na společné politice architektury⁴⁵.

Od té doby, nizozemská vláda jednou za čtyři roky aktualizuje svoji politiku architektury, aby schválila svůj víceletý strategický rozpočet, zakomponovala nová témata a aktualizovala svůj akční plán. Druhá politika architektury s názvem „*Architektura prostoru*“ byla přijata v roce 1996 a značně rozšířila svůj politický záběr zavedením širšího pojmu „kvalita prostorů“ a zapojením široké škály aktérů a rozšířením pole své působnosti, jako je rozvoj měst, fyzické plánování, krajinářská architektura a navrhování infrastruktury⁴⁶. Navzdory novým tématům a rozsahu, zůstaly nástroje politiky architektury do značné míry stejné, přičemž kulturní instituce musely věnovat větší pozornost městskému a regionálnímu plánování z hlediska výzkumu a činností (Stegmeijer et al., 2012).

Několik partnerů přispělo návrhy různých verzí. Třetí politiku architektury (2000-2004) podepsalo pět ministrů a čtvrtou politiku (2005-2008) sedm ministerstev, což je nejvyšší počet partnerů. Od té doby, ačkoli si zachovává stejně široký záběr v oblasti územního plánování, se počet partnerů v politice architektury snižuje a na té nejnovější se podílejí pouze dva ministři⁴⁷.

Pátá politika architektury (2009-2012) nazvaná „Kultura navrhování“ předpokládala, že stát nemůže řídit rozvoj území a kvalitu architektury a že za vystavěné prostředí jsou zodpovědní především návrháři, developeři a zadavatelé. Přesto se snažila sladit tržní a kulturní cíle tím, že motivovala komerční zájmy k investicím do kvality navrhování a stimulovala poptávkovou stranu rozvoje (zadavatele, obyvatele) prostřednictvím šíření znalostí.

Na začátku roku 2013, v období těžké hospodářské recese, vyhlásila středopravicová vláda úsporný program, v jehož rámci byl nizozemský rozpočet na kulturu poprvé po padesáti letech snížen o 25 %. Vzhledem k obtížné ekonomické situaci znamenala nová politika posun ve způsobu, jakým byla politika architektury prováděna v posledních 20 letech. Šestá verze politiky architektury (2013-2016), přijatá nově v podobě akčního programu, definovala „*kompaktní základní kulturní infrastrukturu*“ sestávající z jediného stimulačního fondu a jediného kulturního institutu.

V praxi nový akční program zrušil většinu finanční podpory několika architektonickým kulturním institucím — například Architectuur Lokaal, Berlage Institute, ArchiPrix a European — a vynutil si sloučení NAI, stejně jako Fondu architektury, s dalšími organizacemi „kreativního průmyslu“ (Figueiredo, 2013).

⁴⁵ V roce 1989 navázali Hedy d'Ancona (ministryně kultury) a J. G. M. Alders (ministr bydlení, plánování a životního prostředí) na myšlenku svých předchůdců vytvořit společnou politiku architektury, která by mohla politicky zastřešit "Nizozemský institut architektury" (NAI) a sblížit stavební a kulturní politiku vytvořením strategické platformy mezi oběma ministerstvy.

⁴⁶ Čtvrté nizozemské memorandum o územním plánování (1988) poprvé zahrnovalo širší koncept „kvality veřejného prostoru“, který byl široce používán při rozvoji obytných oblastí a průmyslových areálů (Dings, 2009).

⁴⁷ Nejnovější s názvem „*Akční program pro územní plánování na období 2021-2024 - Design spojuje*“. Více informací naleznete zde: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/18/aanbieding-actieprogramma-ruimtelijk-ontwerp-2021-2024>

Přestože koncepční základ předchozích politik nebyl vyvrácen, byla posílena ekonomická hodnota odvětví architektury a navrhování (na úkor kulturní hodnoty) a byla prezentována jako hlavní důvod pro zachování politiky v této oblasti. Vzhledem k tomu, že nizozemský design je exportním produktem, bylo argumentováno, že ekonomická a potenciální hodnota sektoru architektury a navrhování veřejného prostoru může přispět k oživení země (The Netherlands 2012, s. 15). Nová politika rovněž zmiňovala existenci externalit a selhání trhu, strategicko-ekonomické úvahy a růstový potenciál kreativních odvětví. V této souvislosti se ústřední vláda postavila mimo procesy navrhování a přenesla tuto odpovědnost na soukromé subjekty a obce (Figueiredo, 2013, s. 30).

Nicméně cíl excelence v zadávání zakázek zůstal zachován a bylo konstatováno, že ústřední vláda se nadále zavázala k včasnému zapojení návrhů a návrhářů do strategických procesů národních programů a projektů. V návaznosti na to byla zachována i úloha a poslání hlavního státního architekta a jeho Rady vládních poradců, které budou zkoumány v dalších částech. Následující akční program (2017-2020) si rovněž zachoval široký záběr zaměřený na navrhování veřejného prostoru, zapojení návrhářských oborů zasahujících do vystavěného prostředí a tvrzení, že „návrhářské myšlení“ je klíčové pro poskytnutí inovativní odpovědi na komplexní výzvy veřejného prostoru s ročním rozpočtem čtyři miliony EUR (The Netherlands, 2017).

V nedávné době byl pojem „*kvalita prostředí pro život*“ zaveden v novém zákoně o životním prostředí a plánování, který má vstoupit v platnost v lednu 2023 a jehož cílem je dosáhnout a udržet dobrou kvalitu prostoru a environmentální kvalitu, zahrnující aspekty, jako je „kulturní dědictví, architektonická kvalita, urbanistická kvalita, kvalita krajiny a kvalita přírody“ (Assen and Campen, 2020)⁴⁸. Do tomto rámce vláda koncem roku 2020 zasadila Národní strategii územního plánování a životního prostředí (zkráceně v nizozemštině NOVI)⁴⁹. Současný *Akční program pro územní plánování (2021-2024)* je jednou z politik, které přispějí k prioritám NOVI, a to prostřednictvím investic do „*projektových kapacit*“ v oblasti územního plánování a zvyšování povědomí mezi veřejnými zadavateli a jinými iniciativami (The Netherlands, 2021).

5.3.2 Hlavní státní architekt a rada vládních poradců

Nizozemsko má od počátku 19. století hlavního státního architekta. Jméno jeho pozice a jeho povinnosti se v průběhu času měnily⁵⁰ (The Netherlands, 2006). Po roce 1957 se však povinnosti státního architekta přesunuly z projektování veřejných budov do oblasti poradenství pro Agenturu pro vládní budovy a ústřední vládu obecně v oblasti konkrétních stavebních

⁴⁸ Přestože je jeho výklad ponechán na nižších než národních úrovních, je pojem dobrá prostorová a environmentální kvalita zařazen mezi tři společenské cíle nového zákona o životním prostředí a plánování.

⁴⁹ Více informací najdete na: <https://www.novistukken.nl/>

⁵⁰ Podle vládních internetových stránek existuje funkce státního architekta od roku 1807, tehdy se nazývala královský architekt. Prvnímu státnímu architektovi, Jeanu Thomasi Thibaultovi, byla kromě práce na palácích a vládních budovách brzy svěřena dalekosáhlá poradní role ve stavebních záležitostech nizozemské společnosti. Tato role byla od té doby rozšířena a posílena. Viz: <https://english.rijksvastgoedbedrijf.nl/about-us/government-architect>

projektů a poskytování poradenství v rámci širokých veřejných diskusí týkajících se této problematiky. Koncem 80. let 20. století byla role hlavního státního architekta rozšířena a jeho představitel se stal také poradcem celé vlády v oblasti urbanistického plánování, památek, architektury, infrastruktury, krajiny, územních otázek, architektonické politiky a výtvarného umění (The Netherlands, 2015).

V současné době působí hlavní státní architekt (CGA) v rámci Ústřední vládní agentury pro nemovitosti (RVB), která je součástí Ministerstva vnitra a vztahů s Královstvím (viz 5.4.3). Od roku 2004 CGA předsedá vládnímu poradnímu sboru (CRa), který poskytuje ústřední vládě poradenství v různých otázkách a projektech týkajících se územního plánování (viz níže). CGA má zvláštní postavení, pokud jde o výkon své funkce. Na jedné straně je předním poradcem správní rady RVB ve vztahu k budovám, dílům a pozemkům RVB, na druhé straně je poradcem ministra, pokud jde o obecné (strategické) otázky týkající se kvality architektury a územního plánování v širším slova smyslu (Ibid.).

CGA je podporován specializovanou kanceláří a zaměstnanci a očekává se od něj, že bude poskytovat nezávislé a komplexní poradenství (vyžádané i nevyžádané) v otázkách (národního) územního plánování v územně zaměřených a/nebo tematických oblastech (např. navrhování v architektuře, urbanistické plánování a krajinářské architektury). Toto poradenství se může týkat všech fází procesu tvorby politiky, plánování a realizace (Ibid.). Kromě toho může CGA poskytovat různým ministerstvům „vyžádané i nevyžádané poradenství v otázkách politiky a strategického rozvoje architektury, plánování měst i venkova, infrastruktury, krajiny a zajištění toho, aby bylo navrhování veřejného prostoru řádně zahrnuto do právních předpisů a vzdělávání“ (Ibid.).

CGA rovněž propaguje a monitoruje urbanistickou integraci a kvalitu navrhování budov ústředních orgánů státní správy (např. soudů, věznic, úřadů a ministerstev), harmonizaci navrhování s urbanistickým plánováním, památkovou péči a používání uměleckých děl ve veřejných budovách. To znamená, že může poskytovat poradenství, i když o to není požádán, jak by se měla utvářet architektonická kvalita vládních budov v nových tržních vztazích.

Kromě toho je CGA v koordinaci s CRa zodpovědný také za řízení a stimulaci výzkumu a projektování, podporu kvality veřejného prostoru a zlepšení role národní vlády jako zadavatele. S podporou svého úřadu a CRa podporuje CGA několik aktivit a iniciativ, které mají za cíl prosazovat a stimulovat kulturu kvality navrhování v celém Nizozemsku. To se většinou děje pomocí řady neformálních nástrojů správy a řízení navrhování (viz níže).

V tomto kontextu hraje CGA podnětnou roli při přenosu znalostí z ústřední státní správy na ostatní orgány, odborníky v oblasti projektování a související subjekty, a naopak zajišťuje, aby se tyto subjekty podílely na provádění architektonické politiky ústřední státní správy (Ibid.). Společně s Ministerstvem školství, kultury a vědy a s Ministerstvem vnitra a vztahů s Královstvím hraje CGA důležitou roli v rozvoji politiky architektury a územního plánování v Nizozemsku tím, že aktivně přispívá k tvorbě a monitorování politiky architektury, například

zadáváním hodnotících studií o výsledcích a dopadech politiky, podporou debat na konkrétní témata atd.



5.27: Nový vchod do rotterdamského hlavního nádraží, prosazený městem Rotterdam a navržený kanceláří Sjoerda Soeterse, dokončený v roce 2014 © João Bento.

Podle webových stránek RVB vykonává CGA také tyto konkrétní zadání:

- Vybírá architekty, kteří budou navrhovat nebo rekonstruovat nemovitosti ve vlastnictví státu, konkrétně se úzce podílí na výběrových řízeních při výběru architektů/stran v projektech RVB a poskytuje poradenství v oblasti architektonické, prostorové a umělecké kvality v projektech RVB;
- Zkoumá funkční využití a případnou změnu určení budov a pozemků, které stát již nepotřebuje;
- Vybírá umělce, kteří budou vytvářet umělecká díla pro nově navržené budovy nebo významné rekonstrukce na základě programu procentuálního zastoupení umění;
- Podporuje vzdělávání a odbornou způsobilost architektů v rámci Zákona o autorizovaných architektech;
- Zajišťuje kvalitu navrhování u vládních budov a jejich začlenění do městského kontextu.

V neposlední řadě plní CGA v oblasti územního plánování symbolickou funkci a udržuje kontakty se všemi zainteresovanými stranami, jako jsou profesní organizace projektantů (architekti, urbanisté a krajinářští architekti), školy architektury, národní registr architektů a podporuje síť poradců pro kvalitu návrhu, která zahrnuje železniční experty, policejní experty, provinční stavební experty a městské architekty (viz kapitola 4.3).

Rada vládních poradců

Vzhledem k vysokému počtu žádostí o poradenství v oblasti politik a projektů s širším rozsahem územních zásahů pomáhají CGA od roku 2004 dva vládní poradci pro fyzické životní prostředí, jeden se zaměřením na krajinou politiku a druhý na otázky urbanistického plánování⁵¹. Je podporován kanceláří o celkovém počtu přibližně čtyřiceti osob — včetně kanceláře a zaměstnanců CGA — a předsedá jí Rada vládních poradců (*College van Rijksadviseurs* — *CRA*), kterou tvoří tři poradci⁵².

CRA se označuje za nezávislý poradní sbor, který poskytuje různým vládním rezortům multidisciplinární podporu v oblasti projektování, v níž jsou různé obory územního plánování zastoupeny CGA (architektura) a dvěma vládními poradci pro fyzické prostředí (urbanista a krajinářský architekt). CRA podněcuje „návrhářské myšlení“ v různých řešených územích a podporuje integrální a inovativní přístup k současným i budoucím výzvám. V rámci poslání CGA poskytuje CRA také vyžádané i nevyžádané poradenství celé vládě (The Netherlands, 2020). Ačkoli neexistují žádná pevná pravidla, rozdělení úkolů (např. vyžádání poradenství v oblasti navrhování) mezi tři členy CRA vychází z odbornosti každého poradce (Naafs, 2022: rozhovor).



5.27: Nizozemská rada státních architektů, mandát 2016–2020, zleva Daan Zandbelt, Floris Alkemade a Berno Strootman © College van Rijksadviseurs

Ačkoli CRA nevypracovává návrhy nebo plány přímo, podporuje kvalitu návrhů tím, že vyjednává a usnadňuje procesy řízení návrhů mezi zúčastněnými stranami, které se týkají územních projektů, na nichž se může podílet vláda. CRA proto přispívá ke „strukturálnímu využívání navrhování prostorů jako nástroje ve vládních projektech a národních programech.

⁵¹ CRA se původně skládal ze čtyř strategických poradců: CGA, poradce pro krajinu, poradce pro infrastrukturu a poradce pro památkovou péči. V roce 2012 bylo poslání a složení CRA revidováno a počet poradců byl snížen na tři.

⁵² Její členové jsou jmenováni třemi vládními úřady: Ministerstvem vnitra a vztahů s Královstvím, Ministerstvem infrastruktury a životního prostředí a Ministerstvem hospodářství a zemědělství a životního prostředí. Pro více informací: <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/actueel/nieuws/2017/05/17/cra-presenteert-werkagenda-2017-2020>

Je také podnětem ke zlepšení role ústřední vlády jako zadavatele projektových služeb“ (The Netherlands, 2020). Konkrétním příkladem je role předsedy týmu pro kvalitu prostorů (viz kapitola „Nástroje správy a řízení navrhování“).

V souladu se svým vládním úkolem vypracovává CRa čtyřletou koncepci po konzultaci s příslušnými resorty a v koordinaci s Ministerstvem vnitra a vztahů s Královstvím. Nejnovější koncepcí na období 2021-2024 s názvem „Nyní začíná 22. století“ navrhuje úvahu nad budoucností Nizozemska s výhledem na sto let, a to s využitím „dlouhodobých projektových studií k vytvoření sdíleného obrazu strategických možností potřebných pro rozvoj Nizozemska udržitelného v budoucnosti“ (College van Rijksadviseurs, 2021). K tomu se přidává selektivní a flexibilní operační program. Koncepcí i operační program zahrnují konkrétní (mezi)resortní úkoly a projekty (The Netherlands, 2020).

Nástroje správy a řízení navrhování

Kromě poskytování poradenství vládním úřadům, podporuje CRa kvalitu navrhování a pěstuje kulturu společného utváření prostorů prostřednictvím řady neformálních nástrojů správy a řízení navrhování, jako jsou výzkumné studie, osvětové kampaně, architektonické soutěže, výzkum během návrhu, ceny v oblasti navrhování a poradce pro kvalitu návrhu (týmy kvality), kromě dalších iniciativ a akcí.

Pokud jde o první z nich, CRa vyvíjí vlastní výzkum za účelem svých vlastních projektů, ale častěji zadává výzkumné studie externím partnerům, aby prozkoumali konkrétní témata nebo předměty. Například CRa nedávno zadala výzkum historie zahušťování populace v Nizozemsku, který se skládá ze dvou částí: analýzy dat shrnuté do mapy Nizozemska se všemi čtvrtěmi a vesnicemi, které byly v letech 2005-2020 výrazně zahuštěny, a tří příběhů založených na terénním výzkumu a rozhovorech o vývoji zahušťování populace provedených ve třech lokalitách⁵³.



5.28: Jedna z veřejných akcí „Nizozemské panorama“ © College of Government Advisors

⁵³ Více informací naleznete na: <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/projecten/verdichtingsverhalen>

Jako příklad osvětové kampaně lze uvést národní kampaň „Nizozemské panorama“, kterou CRa v roce 2018 spustila a jejímž cílem bylo podpořit debatu o budoucnosti navrhování prostorů v Nizozemsku s cílem zabývat se tím, „jak mohou být hlavní společenské problémy dneška klíčem k vítaným strukturálním vylepšením v budoucnosti“ (Rijksadviseurs, 2019, s. 19)⁵⁴. Byla vytvořena hypotetická budoucí krajina v podobě kruhového panoramatu, jehož cílem bylo podpořit debatu o tom, jak by bylo možné si představit hlavní společenské a prostorové výzvy pro Nizozemsko na pozadí celé nizozemské krajiny. Toto vizuální panorama zahrnovalo nové zásahy do různých vystavěných i nevystavěných prostor na celém nizozemském území (např. mořské pobřeží, městská centra, obytné čtvrti, zemědělské a venkovské prostory atd.)

Základním cílem projektu „Nizozemské panorama“ bylo zvýšit povědomí o významu navrhování a mezioborové spolupráce za účelem vypořádání se s transformací prostoru vyplývajících ze společenských a ekonomických výzev (energetická transformace, urbanizace, změna klimatu atd.), a to soudržným a integrovaným řešením (Ibid.). Expozice „Nizozemské panorama“ cestovala po celé zemi jako putovní výstava a lidé mohli do panoramatu vstoupit a nahlédnout do vize budoucnosti nizozemské krajiny, vše oživené řadou debat o budoucích územních vizích pro konkrétní vesnici, město nebo provincii, která výstavu hostila⁵⁵.

V průběhu let podpořila CRa také několik architektonických soutěží s nápady řešících různé výzvy, jako např. bydlení pro uprchlíky (2015), nové formy péče a podpory pro seniory (2017) a dohody mezi zemědělci a občany (2018). Jako příklad uvedme soutěž „Místní panorama“, kterou CRa vyhlásila v roce 2019 a jejímž cílem bylo nově pojmout okrajové části měst a venkova v Nizozemsku. Tato iniciativa spočívala ve dvoufázové soutěži nápadů zaměřené na obytné čtvrti na periferiích nizozemských měst s cílem umožnit jejich modernizaci a přizpůsobení současným výzvám přeměny v kvalitnější prostory⁵⁶.



5.29: Jedno ze setkání aktivity „Místní panorama“ s místními koalicemi © College van Rijksadviseurs

⁵⁴ Více informací naleznete na: <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/projecten/panorama-nederland>

⁵⁵ Výstava „Nizozemské panorama“ byla k vidění na 25 různých místech v Nizozemsku a CRa podpořila přibližně 100 prezentací a debat o tématech týkajících se budoucích proměn nizozemské krajiny.

⁵⁶ Více informací naleznete na: <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/projecten/panorama-lokaal>

V první fázi byly místní zúčastněné strany vyzvány, aby vytvořily koalici a navrhly místo, kde porota vybrala sedm soutěžních lokalit. Pro každou lokalitu zformulovalo sedm koalic zadání návrhu, jehož cílem bylo inovovat a zohlednit místní problémy a potřeby komunity atd. Ve druhé fázi byla vyhlášena otevřená výzva pro multidisciplinární týmy s portfoliem a motivačním dopisem pro jednu nebo více lokalit. Pro každou lokalitu byly vybrány tři týmy, které v procesu spolupráce vypracovaly projektový návrh. Nakonec porota vybrala vítěze pro každou lokalitu a vizionářské návrhy byly prezentovány a diskutovány na sympoziu.

Organizace a realizace projektu Lokální panorama zahrnovala více způsobů vůdčí role v oblasti navrhování, konkrétně vládní propagaci s cílem zvýšit povědomí o významu architektonického uvažování a kolaborativních i integrálních přístupů k řešení složitých problémů. Architektonické soutěže jsou totiž velmi cenným nástrojem pro podnětění diskuse o inovativních nápadech a lze je využít nejen pro prestižní projekty na vysoké úrovni. Využití soutěží k zaměření se na běžné prostory a na běžné problémy v oblasti navrhování, může být velmi cenné a může poskytnout široké poučení i pro jiné prostory než ty, které jsou předmětem soutěže.

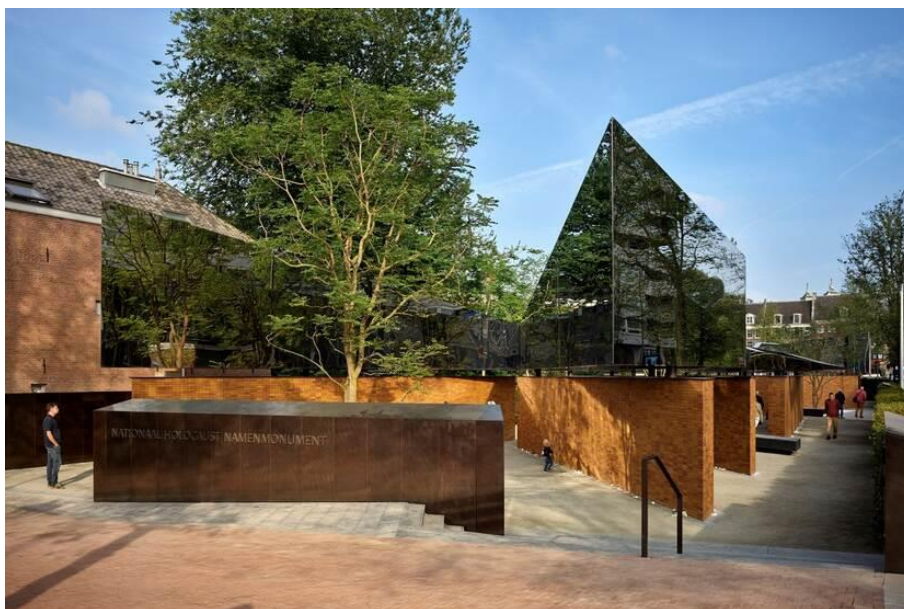
Nedávno jako příklad výzkumu během návrhu CRa zahájilo tříletý program s názvem *Ateliér budoucnosti NL2100*, který využívá dlouhodobé projekční myšlení jako metodu k podnětění aktivit v oblasti přemýšlení o budoucnosti Nizozemska⁵⁷. V prvním roce CRa zadala třem projekčním kancelářím vypracování výzkumu během projektu zaměřeného na různé prostorové výzvy se důrazem na vrstvu sítí. Na řadě pracovních setkání byly za pomoci širokého výběru vědeckých odborníků zmapovány možné a pravděpodobné projekce budoucnosti v dlouhodobém horizontu pro každý směr (voda, energie, data, flóra a fauna, lidé, zboží a suroviny) spolu s faktory, které je ovlivňují. Následoval třídenní Ateliér budoucnosti, kde malé týmy návrhářů, odborníků a umělců, kteří pracovali na různých tématech, aplikovaly myšlení budoucnosti na výzvy reálného života. Projekční kanceláře uplatňovaly svůj vhled z pozice vrstvy sítí na hlavní energetickou strukturu a zmapovaly vztah k dalším řešeným územím. To vše se odehrávalo na veřejné akci a nejdůležitější témata byla diskutována s významnými hosty během série přednášek.

⁵⁷ Viz: <https://nl2100.nl/>



5.30: Jeden z workshopů CRa „Ateliér budoucnosti“ © College van Rijksadviseurs

Jako příklad přesvědčovacího nástroje je možno uvést: CRa koordinuje cenu Zlatá pyramida, která se uděluje každé dva roky a jejímž cílem je inspirovat zadavatele⁵⁸. Může se jednat o jednotlivou budovu, veřejný prostor nebo širší městskou čtvrť či přírodní rezervaci. Na cenu se mohou kvalifikovat všichni zadavatelé, včetně institucí, firem, vlád, developerů, jednotlivců atd. Z účasti je vyloučena pouze národní vláda. CGA předsedá porotě a organizaci konání ceny.



5.31: Nizozemská nadace Auschwitz Committee Foundation byla jedním z finalistů soutěže ceny Zlaté pyramidy 2022 se svým „Národním památníkem holocaustu jmen“, navrženým Danielem Libeskindem, v Amsterdamu, 2021 © Kees Hummel

⁵⁸ Více informací naleznete na: <https://www.goudenpiramide.nl/wat-is-de-gouden-piramide>

CRA také předsedá poradním týmům pro projektování, které jsou v Nizozemsku známé pod označením Týmy pro kvalitu (Q-týmy) a které jsou multidisciplinárními týmy odborníků, kteří poskytují nezávislé poradenství v oblasti územního rozvoje a územní politiky. Q-týmy poskytují znalosti a návrhářské kapacity místním, provinčním nebo regionálním orgánům prostřednictvím formálních a neformálních poradenských činností a zasahují do raných fází plánovacích a projektových navrhovacích procesů.

Ve většině svých činností CRA podporuje koalice s řadou klíčových partnerů — vládními úřady, místními orgány, nevládními subjekty a dalšími organizacemi — s cílem získat podporu a zdroje pro rozvoj projektů, přičemž někdy sdílí náklady a odpovědnost. To je pro CRA praktický způsob, jak zapojit různé partnery a rozšířit dopad této iniciativy. Například probíhající program „*Nová stavební kultura*“ (Een Nieuwe Bouwcultuur), jehož cílem je stimulovat výstavbu založenou na materiálech zohledňující přírodu, je iniciativou CRA podporovanou několika ministerstvy a Ústřední vládní agenturou pro oblast realit (RVB) a Státní lesnickou agenturou (Staatsbosbeheer)⁵⁹.

Výběrové řízení

CGA je jmenován královským dekretem na dobu nejméně 3 let a nejvýše 5 let (ve výjimečných případech je možné prodloužení). Při přijímání funkce na částečný úvazek musí CGA zohlednit dohody o předcházení střetu zájmů. Pracovní profil CGA je veřejně oznámen s popisem jeho úkolů a odpovědností. Totéž platí pro dva vládní poradce pro fyzické životní prostředí, kteří jsou jmenováni na čtyřleté funkční období, rovněž na částečný úvazek a při zachování jejich odborné činnosti (Joosten & Naafs, 2022: rozhovor). CGA by měl mít následující profil: „vynikající architekt se smyslem pro veřejné blaho. Osobnost s rozsáhlými zkušenostmi doma i v zahraničí v oblasti komplexních realitních projektů. Inspirativní návrhář s integrálním pohledem, který ví, jak utvářet a sledovat soudržnost mezi fyzickou a společenskou oblastí.“ (The Netherlands, 2015)

5.3.3 Další klíčoví aktéři

Ústřední vládní agentura pro oblast realit

Ústřední vládní agentura pro oblast realit (RVB), která vznikla v roce 2014, spadá pod Ministerstvo vnitra a vztahů s Královstvím (BZK) a vznikla sloučením čtyř vládních agentur v oblasti realit: Agentury pro obranné nemovitosti, Agentury pro vládní budovy, Státní agentury pro majetek a rozvoj a Ředitelství pro vládní nemovitosti. RVB je zodpovědná za správu a údržbu širokého spektra budov a pozemků s cílem uspokojit potřeby ústřední státní správy v oblasti nemovitostí (např. nákup, prodej, výstavba, přestavba, renovace a rozvoj

⁵⁹ Podpořeno Ministerstvem vnitra, Ministerstvem zemědělství, přírody a kvality potravin, Ministerstvem školství, kultury a vědy, Ústřední vládní agenturou pro oblast realit. : <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/projecten/nieuwe-bouwcultuur>

a rekonstrukce nemovitostí)⁶⁰. Součástí RVB je mimo jiné Úřad hlavního státního architekta a jeho poradní sbor, který prosazuje a sleduje kvalitu navrhování vládních budov a pozemků.

Ministerstvo školství, kultury a vědy

Ministerstvo školství, kultury a vědy (OCW)⁶¹ je jedním z ministerstev odpovědných za nizozemskou politiku architektury a politiku územního plánování od její první verze v roce 1991. V rámci tohoto ministerstva definuje a monitoruje vývoj politiky v oblasti médií a kreativního průmyslu, včetně politiky architektury a politiky územního plánování, odboru pro média a kreativní průmysly. Kromě jiných úkolů dohlíží na prosazování programů financování OCW, které mohou být realizovány jinými organizacemi, například Fondem kreativních průmyslů (viz níže).

Fond kreativních průmyslů NL (dříve *Fond architektury*)

Fond kreativních průmyslů NL je jedním ze čtyř nizozemských kulturních fondů, které poskytují finanční prostředky na iniciativy v oblasti navrhování, architektury a digitální kultury. Nová *politika architektury* zahrnuje pobídkový program, jehož cílem je posílit zapojení navrhování prostorů do řešení prostorových výzev a stimulovat integrální přístup. V rámci období platnosti politiky architektury fond tento program realizuje prostřednictvím pořádání tematických otevřených výzev a dalších specifických iniciativ. Program se zaměřuje na stimulaci aktivit, které zapojí návrháře do práce na projektových úkolech a výzkumu během projektu, což může vést ke zlepšení kvality prostorů⁶². Za účelem stimulace návrhářské komunity a výměny znalostí, fond rovněž iniciuje společné akce a organizuje hloubkové přednášky, kurzy pro experty a pracovní setkání, a to jak samostatně, tak ve spolupráci s dalšími partnery.

Nový institut

Nový institut (*Het Nieuwe Instituut*) je kulturní centrum zaměřené na architekturu, navrhování a digitální kulturu. Vznikl sloučením bývalého Nizozemského institutu architektury (NAI) — jedné z klíčových organizací nizozemské politiky architektury v letech 1993–2013 – s dalšími dvěma kulturními instituty, Nizozemským institutem pro design a módu (Prensela) a Znalostním institutem pro e-kulturu (Virtuální platformou). NAI realizoval kulturní agendu v oblasti architektury, která poskytovala přístup k řadě služeb, včetně architektonického archivu, muzea, knihovny a kulturního centra. Jak bylo uvedeno výše, v důsledku vážné finanční krize se nizozemská vláda v roce 2013 rozhodla restrukturalizovat svou kulturní politiku a NAI byl sloučen s dalšími dvěma organizacemi⁶³. Nový institut nicméně stále zastřešuje národní architektonický archiv i muzeum a neustále podporuje architektonické kulturní iniciativy realizované prostřednictvím seminářů, výstav, výuky, výzkumu a rozvojových projektů.

⁶⁰ RVB rozvíjí a spravuje širokou škálu nemovitostí, včetně věznic, soudních budov, kasáren, letišť, obrany, kanceláří, památkově chráněných budov a památek, muzeí a paláců. Další informace naleznete na adrese: <https://english.rijksvastgoedbedrijf.nl/about-us>

⁶¹ For more info see: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-education-culture-and-science>

⁶² Více informací naleznete na: <https://www.stimuleringsfonds.nl/en/dossiers/spatial-design-action-programme>

⁶³ Více informací naleznete na: <https://nai.hetnieuweinstituut.nl/en>

Královský institut nizozemských architektů (BNA)

BNA je profesní sdružení architektů v Nizozemsku. Cílem BNA je podporovat rozvoj architektury a podporovat praxi svých členů⁶⁴. BNA mimo jiné zajišťuje odborné vzdělávací programy týkající se aspektů souvisejících s navrhováním vystavěného prostředí a jeho významem pro projektanty. Členství v BNA nicméně není povinnou podmínkou pro výkon povolání architekta v Nizozemsku. Profesní titul architekt je chráněn nizozemskými zákony a mohou jej používat pouze kvalifikované osoby zapsané v rejstříku architektů⁶⁵.

Lokální architektura

Lokální architektura (*Architectuur Lokaal, AL*) je nezávislé odborné a informační centrum, které se věnuje budování kultury a zadávání stavebních projektů v Nizozemsku. Tato nevelká skupina (6 osob) působí jako spojovací článek mezi národními politikami a místní praxí a pomáhá místním subjektům prosazovat národní politiky. AL poskytuje pomoc při organizaci architektonických soutěží jak veřejným, tak soukromým zadavatelům, včetně CRa a místních úřadů, stejně jako developerům a soukromým společnostem zabývajícím se stavebním provozem. AL vyvinula mimo jiné nástroj „*Kompas light*“, digitálního průvodce krok za krokem pro zadávání architektonických služeb, jehož výsledkem je přehledný návod připravený k použití při vypisování výběrových řízení, včetně standardních formulářů pro podání žádosti⁶⁶. Skupina AL rovněž vyvinula informační webové portály, jako například portál věnovaný environmentálním vizím obcí, jehož cílem je poskytovat vodítka a příklady environmentálních vizí vypracovaných nizozemskými místními orgány⁶⁷.

Lokální centra architektury

V Nizozemsku existuje přibližně 25 lokálních center architektury, která propagují a poskytují rozmanitou škálu kvalitních nástrojů kultury, jako informování a přesvědčování, debaty, výstavy, architektonické exkurze, akce, festivaly a další aktivity zaměřené na zvyšování povědomí o architektuře. Většina těchto center je financována místními samosprávami, jako je tomu například ve městech Rotterdam, Amsterdam, Utrecht nebo Groningen⁶⁸.

⁶⁴ Více informací naleznete na: <https://bna.nl/>

⁶⁵ Více informací naleznete na: <https://www.architectenregister.nl/en/>

⁶⁶ Více informací naleznete na: <https://www.architectuuropdrachten.nl/>

⁶⁷ Více informací naleznete na: <https://mijnomgevingsvisie.nl/>

⁶⁸ Více informací naleznete na: Rotterdam (<https://www.airrotterdam.eu/>); Amsterdam (<https://www.arcam.nl/>); Utrecht (<http://www.aorta.nu/>) nebo Groningen (<https://www.platformgras.nl/>)

5.4 Skotská případová studie

Pokud jde o správní strukturu, Skotsko má od roku 1998 vlastní decentralizovaný parlament a vládu s pravomocí přijímat zákony ve všech oblastech politiky s výjimkou těch, které jsou vyhrazeny vládě Spojeného království (např. imigrace, zahraniční politika a obrana). Skotská vláda řídí zemi ve všech ostatních záležitostech, včetně odpovědnosti v oblastech, jako je zdravotnictví, školství, spravedlnost, problematika venkova, bydlení a životní prostředí⁶⁹.

Vláda je strukturována do řady ministerstev, která se svými vnitřními útvary a prostřednictvím souvisejících veřejných orgánů odpovídají za rozvoj a implementaci různých oblastí veřejné politiky⁷⁰. Plánování a architektura spadají do kompetence Ministerstva pro místní správu a obce jako specifická oblast politiky a organizačně jako samostatný odbor, který řídí hlavní plánovač. V rámci posledně jmenovaného ministerstva působí interní Odbor architektury a prostorů, v jehož čele stojí hlavní architekt, jehož povinnosti zahrnují celou škálu aspektů vystavěného prostředí, od bydlení a kulturního dědictví až po zapojení komunity, propagaci a prosazování nebo realizaci rozvoje⁷¹.

5.4.1 Skotská politika architektury

Vývoj skotské politiky architektury začal s procesem skotské decentralizace v roce 1997. V rámci tohoto procesu zahrnoval vládní program, vypracovaný na základě koaliční dohody Labouristické strany a strany Liberálních demokratů, následující iniciativu: „*Vypracovat vůbec první národní politiku architektury*“ (Scotland, 1999)⁷². Čtyři měsíce po skotských volbách zveřejnila nová exekutiva rámcový dokument určený k veřejné konzultaci s názvem „*Rozvoj politiky architektury pro Skotsko*“, který stanovil problematiku i rozsah strategických cílů a opatření (Scotland, 1999).

Pod koordinací Úřadu hlavního architekta se po celém Skotsku konala řada veřejných setkání za účelem shromáždění názorů a připomínek k tomuto strategickému dokumentu (LGC, 2000). Po období konzultací byla první Skotská politika architektury formálně přijata parlamentem v roce 2001.

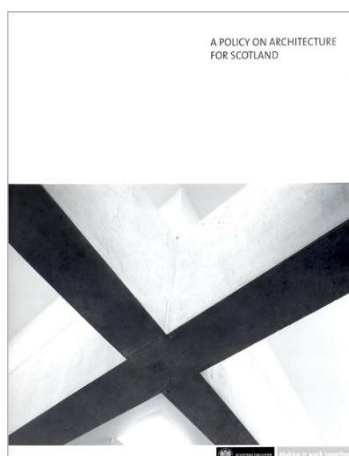
Hlavním cílem skotské politiky architektury bylo „usilovat o zlepšení kvality skotských veřejných i soukromých budov a kvality vystavěného prostředí“ (Scotland, 2001, s. 4). K dosažení tohoto širokého cíle se politika zasazovala o širší uznání významu a významu kvalitního navrhování a stanovila pět klíčových cílů. K dosažení těchto cílů stanovila skotská politika architektury 40 vládních opatření, která měla pomoci zvýšit povědomí o významu kvalitního navrhování staveb a podpořit uznání významu architektury (Scotland, 2005).

⁶⁹ Viz: <https://www.gov.scot/About>

⁷⁰ Viz: <https://www.gov.scot/about/how-government-is-run/>

⁷¹ Viz: <https://www.gov.scot/Topics/Built-Environment/planning/Roles/Scottish-Government/SG-contacts/TeamStructures>
<https://www.gov.scot/policies/planning-architecture/>

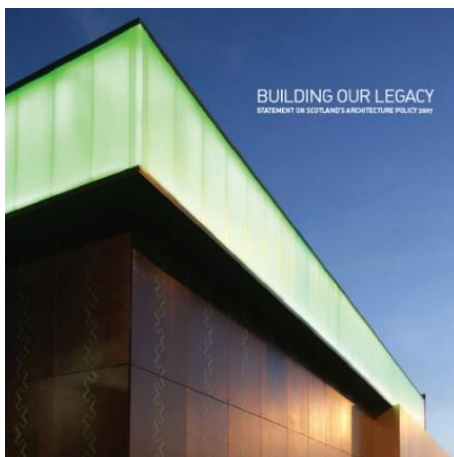
⁷² Myšlenka vypracovat formální politiku architektury byla částečně ovlivněna několika významnými architektonickými událostmi na konci 90. let: celostátní debatou o návrhu nové budovy parlamentu, která byla oživena výsledky mezinárodní soutěže a výstavy; glasgowským rokem architektury a nedávným založením Národního centra pro architekturu a design Maják – The Lighthouse (João Bento, 2017).



5.32: První skotská politika architektury (2001)

Jedním z prvních výstupů politiky architektury bylo zřízení zdroje finančních prostředků na realizaci široké škály činností, akcí a iniciativ na podporu architektury. V roce 2005 byla založena Skotská asociace pro architekturu a navrhování (A&DS) jako nezávislý národní garant kvalitní architektury, navrhování a plánování vystavěného prostředí. A&DS, považovaná za významný úspěch, převzala a rozšířila činnost Královské komise pro výtvarné umění Skotska (RFACS). Úloha A&DS bude podrobněji popsána níže.

V roce 2006 zveřejnila skotská vláda strategii budoucnosti politiky kultury. V ní se zavázala, že „vypracuje a zavede nové prohlášení o politice architektury s posílenou úlohou ovlivňovat kvalitu vystavěného prostředí“ (Scotland, 2006, s. 53). V roce 2007 byl přijat nový dokument o politice architektury. Ačkoli novou skotskou politiku architektury podepsal pouze ministr kultury, bylo v ní uvedeno, že je třeba rozšířit oblast působnosti politiky na širší agendu urbanistického navrhování s důrazem na široký koncept společného utváření prostorů (Scotland, 2007, s. 10). Rozsah revidované skotské politiky architektury byl proto rozšířen na celé vystavěné prostředí za prosazování přístupu založeném na urbanistickém navrhování.



5.33: Druhá skotská politika architektury (2007)

Hlavní cíl druhé skotské politiky architektury zůstal prakticky nezměněn, ale byl kladen větší důraz na kvalitu a udržitelnost prostorů. Politika tvrdila, že v mnoha částech Skotska, především na periferiích měst, je stále patrný nekvalitní styl navrhování (Scotland, 2007). Proto bylo zapotřebí posílit politiku architektury s cílem stimulovat pozitivní koloběh tvorby a podpořit větší povědomí o přidané hodnotě kvalitního navrhování.

V roce 2008 skotská vláda vytvořila nové Ředitelství pro stavební prostředí, které sdružuje zájmy v oblasti plánování, stavebních norem a architektury. V rámci této reformy se *Odbor politiky architektury* sloučil s *Odborem architektonického plánování* a vznikl nový *Odbor architektury a veřejného prostoru* (APD). V květnu 2012 zveřejnila APD dokument, který byl podkladem pro proces veřejných konzultací, v němž se diskutovalo o tom, jak by architektura a veřejný prostor mohly přispět k zajištění lepší kvality života. Po několika veřejných setkáních přijala skotská vláda v červnu 2013 novou Politiku architektury a prostorů.



5.34: Třetí skotská politika architektury (2013)

Revidovanou politiku architektury podepsali sekretář ministerstva kultury a ministr pro místní samosprávu a územní plánování. Skotsko tak mělo poprvé národní meziresortní politiku pro vystavěné prostředí. Navzdory novému rozsahu a strategii staví třetí skotská politika architektury na pevných základech předchozích politik a zachovává víceméně stejný koncepční rámec, cíle a nástroje. Nicméně hlavní architekt (2018: rozhovor) zmínil, že: „*toto užší propojení mezi politikami plánování a navrhování bylo umožněno díky týmové práci, která je výsledkem nového Odboru architektury a veřejného prostoru.*“

Pokud jde o cíle v oblasti kulturních vazeb a angažovanosti, revidovaná politika architektury nadále podporuje diskusi o úloze architektury a propaguje porozumění navrhování budov prostřednictvím několika kulturních programů, které většinou zajišťuje asociace A&DS. A&DS tak nadále hraje klíčovou roli, pokud jde o implementaci politiky architektury, a to prostřednictvím svých podpůrných činností a služeb přezkumu návrhů, a to jak na národní, tak na místní úrovni.

Pokud jde o prováděcí mechanismy, byla zřízena Skupina pro pokrok v oblasti architektury (PAPG), která má být stálou platformou pro koordinaci iniciativ napříč resorty, má monitorovat úspěšnost politických opatření a mít funkci fóra. Vzhledem k průřezové povaze politiky architektury se pozice hlavního architekta a existence meziresortní platformy jeví jako zásadní strategie, která z kvality navrhování činí celoplošný cíl napříč státní správou.

5.4.2 Skotský hlavní architekt: role a nástroje

Funkce hlavního architekta existovala ve skotské veřejné správě již před procesem skotské decentralizace v roce 1997. Nicméně v květnu 1999, po regionálních volbách, v nichž byli zvoleni její zástupci a sestavena vláda, se skotská exekutiva ujala úřadu a začala pracovat na návrhu první národní skotské politiky architektury, kterou koordinoval Úřad hlavního architekta. V roce 2001, po formálním schválení první skotské politiky architektury, se z Úřadu hlavního architekta stal Odbor politiky architektury (APU), v jehož čele stanul hlavní architekt Skotska.

V této souvislosti měl APU koordinační úlohu v otázkách kvality architektury a kvality stavebního navrhování, a to napříč výkonnými odděleními i mimo ně, a rozvíjel silnější vazby s externími subjekty. K tomu v roce 2004 ministr kultury zřídil *Skupinu pro pokrok v oblasti architektury*, která měla informovat výkonnou moc o rozhodnutích týkajících se iniciativ směřujících k další propagaci a zavádění závazků politiky architektury a poskytovat platformu, která by napomáhala koordinaci iniciativ mezi orgány pro vystavěné prostředí ve Skotsku a zástupci z různých výkonných rezortů. Skupina měla rovněž za úkol monitorovat úspěšnost přijatých opatření a poskytovat fórum.

V roce 2008 skotská vláda vytvořila nové Ředitelství pro vystavěné prostředí, které sdružuje zájmy v oblasti plánování, stavebních norem a architektury. V rámci této reformy se *Odbor politiky architektury (APU)* sloučil s *Odborem architektonického plánování*, což vedlo ke vzniku nového *Odboru architektury a prostorů (APD)*, což znamená, že za politiku architektury i navrhování prostorů nyní odpovídá stejný vládní útvar.



5.35: Skotská vláda spolupracovala se stavební firmou Mactaggart and Mickel, aby demonstrovala, jak lze politiku „Navrhování ulic“ uplatnit na vzorové obytné zástavbě v East Renfrewshire, Eaglesham, Skotsko, návrh Proctor & Matthews Architects, 2011 © Kristen Anderson

V čele APD stojí hlavní architekt a jeho hlavním úkolem je podporovat kvalitu navrhování a vystavěného prostředí, zejména poskytováním poradenství ministrům v oblasti aspektů navrhování při plánování a při vytváření a provádění politik v oblasti navrhování vystavěného prostředí. Klíčovým zaměřením týmu hlavního architekta je propagace významu hledisek navrhování při rozhodování o plánování. Hlavní architekt rovněž prosazuje programy, které propojují kvalitní navrhování vystavěného prostředí s cíli a úkoly Ředitelství pro vystavěné prostředí. Souhrnně, úkolem hlavního architekta a jeho podpůrného oddělení je pomáhat proměňovat politické záměry v činy s cílem:

- vytvářet úspěšné, prosperující a udržitelné komunity;
- navrhovat kvalitnější veřejné budovy, které přispívají k lepšímu poskytování služeb a představují dobrou hodnotu za vynaložené peníze; a
- odstraňovat překážky bránící kvalitnímu rozvoji prostřednictvím vzdělávání, dovedností a propagace.

Za tímto účelem APD podporuje osvědčené postupy v oblasti plánování, architektury a navrhování tím, že hodnotí výkonnost úřadů, zejména prostřednictvím rámce pro výkonnost plánování, a také financováním externích organizací a podporou řady akcí, cen a soutěží:

- Výkonnost

Oddělení APD zveřejňuje čtvrtletní a roční statistiky o lhůtách a míře schvalování žádostí o územní rozhodnutí. Tyto statistiky rovněž poskytují informace o místních přezkumech a činnosti v oblasti prosazování práva. Všechny plánovací orgány a sedm klíčových agentur připravují každoroční Zprávu o výkonnosti plánování (PPF), která poskytuje měření kvality služeb v oblasti plánování a možnosti jejich vylepšení. APD rovněž hodnotí zprávy na základě souboru 15 klíčových ukazatelů výkonnosti. V tomto rámci APD připravuje roční Zprávu výkonnosti plánování (PPF); Ředitelství pro plánování vypracovává každoroční hodnocení Odboru pro plánování a ochranu životního prostředí.

- Financování: Skotská asociace pro architekturu a navrhování

V letech 2017–18 poskytla APD finanční prostředky ve výši 1 670 000 liber organizaci Skotská asociace pro architekturu a navrhování (A&DS) na podporu významu kvalitní architektury a udržitelných prostorů v rámci podpory současné politiky. A&DS je výkonný mimorezortní veřejný orgán (NDPB), který zajišťuje výstavy, akce a vzdělávací programy pro veřejnost, jakož i poradenství, zdroje a podporu odborníkům z praxe v sektoru vystavěného prostředí.



5.36: Westbank Street Design Workshop podpořený grantem skotské vlády na vypracování komunitně vedeného návrhu klíčové lokality v Portobello v Edinburghu © Ian Gilzean

- Ocenění & akce

APD podporuje různými způsoby udělování ocenění: Kvalita v plánování, Nejlepší stavba ve Skotsku (každoročně), Zadavatel roku (ocenění druhé strany architektonických projektů), a řady tematických cen (za návrh bytového domu, za pozitivní dopad na místní komunity, za fotografie) a ocenění za nejlepší studentskou práci. APD se aktivně podílela na skotském příspěvku k Benátskému bienále v roce 2016 a ve stejném období pomáhala zprostředkovat celoroční oslavu skotských inovací a talentů (Rok architektury a navrhování 2016) a v jejím rámci i speciální Festival architektury. Všechny tyto akce byly realizovány ve spolupráci s dalšími kulturními nebo průmyslovými subjekty.



5.37: Self and Custom Build Challenge Fund — Skotská vláda podpořila sedm pilotních projektů, jejichž cílem je podpořit větší zapojení uživatelů do navrhování bytových lokalit v celé zemi. Na obrázku je jako příklad jeden z pilotních návrhů zaměřený na prototypy individuální výstavby pro přestavbu města Dundashillu v severním Glasgow © Scottish Canals

- Pilotní program: Skotské scénické trasy

Pilotní program Skotské scénické trasy, který byl zahájen v červnu 2013, vyústil v návrh a výstavbu osmi inovativně řešených vyhlídkových bodů na oblíbených turistických místech. Návrhy pro jednotlivé pilotní prostory byly vybrány na základě architektonických soutěží zaměřených na podporu začínajících návrhářských talentů. Iniciativu podpořila řada partnerů.

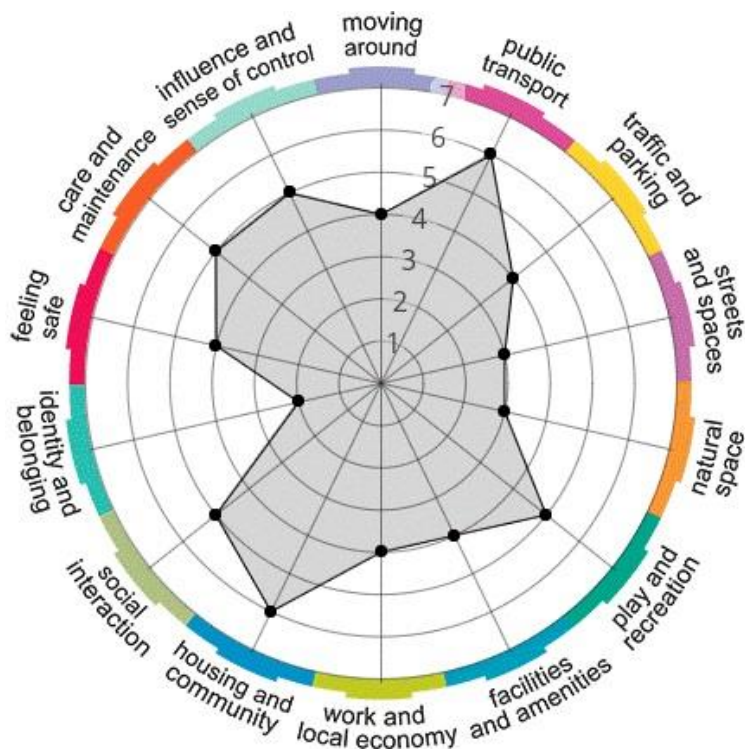
Podle hlavního architekta (2018: rozhovor) je jeho pozice důležitá pro zapojení různých státních aktérů do formulování politiky architektury, pro sledování pokroku v ní a pro zlepšení koordinace mezi jednotlivými odděleními, která podporují kvalitu návrhu jako společný cíl. Hlavní architekt také zmínil, že je schopen pracovat napříč resorty, částečně díky relativně malé, zvládnutelné velikosti skotské vlády a částečně díky postoji současné administrativy k meziresortní spolupráci — kýženým cílem je podle jeho slov model, kdy „na resortech nebude tolik záležitostí, jako na tom, jaké jsou výsledky, přičemž některé z těchto výsledků jsou společné“ (2018: rozhovor). Podle jeho popisu pracuje v těsné součinnosti s ostatními odbory, a to jak operativně (směrem ke společným cílům, jako je zlepšení vzdělávání), tak fyzicky („mohu jít po chodbě a za pár vteřin mluvit osobně s kolegy z resortu školství“ – Ibid.), přičemž to druhé je neméně důležité.



5.38: Skotská výstava bydlení 2010 — za podpory skotské vlády a Rady oblasti Highlands představila inovativní udržitelné bydlení v areálu 50 domů, aby zapojila veřejnost do diskuse o budoucnosti bydlení a poskytla dobře navrženou alternativu ke standardní zástavbě v okolí rostoucího města Inverness. Kombinace bytů na prodej a na sociální pronájem byla vybrána po architektonické soutěži v roce 2007 a v roce 2010 byla zpřístupněna veřejnosti, což přilákalo více než 30 000 návštěvníků. V roce 2018 bylo bydlení plně obsazeno, krajina vyzrála a Expo nadále působí jako referenční bod pro inovace v oblasti designu bydlení.

Architektonický návrh Cadell2. ©Ian Gilzean

Hlavní architekt rovněž koordinuje vývoj specifických nástrojů a iniciativ, jako je *Standard prostorů*, což je formativní hodnotící nástroj určený k usnadnění a strukturování rozhovorů o kvalitě prostorů⁷³. Jiní respondenti nicméně zmínili, že by hlavní architekt mohl být ve vládní struktuře postaven výše, aby se zvýšila jeho schopnost vyžadovat vyšší standardy navrhování v jiných veřejných institucích mimo jeho odbor. To znamená, že navzdory titulu a malému týmu, který podporuje jeho/její činnost, mohou být meziresortní bariéry i nadále obtížnou výzvou, pokud hlavní architekt nemá dostatečnou politickou podporu (Bento, 2017).

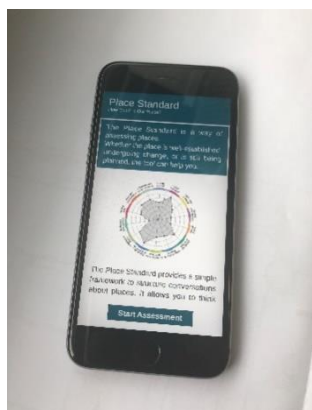


5.39: Příklad výsledného diagramu Standardu prostorů (zdroj: www.placestandard.scot)

⁷³ Vývoj nástroje Standard prostorů, který byl zahájen v roce 2015, koordinoval Úřad hlavního architekta ve spolupráci s NHS Health Scotland a A&DS.



(a)



(b)



(c)

5.40: Nástroj Standard prostorů v různých situacích: a) Standard prostorů při použití na v Sydhavenu v Kodani během workshopu festivalu CityLink; b) Aplikace Standardu prostorů dostupná na AppleStore; c) Seminář o Standardu prostorů — Edinburgh City Council, 2017 © Ian Gilzean

5.4.3 Další klíčoví aktéři

Skotská asociace pro architekturu a navrhování (A&DS)

Jak již bylo vysvětleno, Skotská asociace pro architekturu a navrhování (A&DS) byla založena v roce 2005 jako nezávislý národní garant kvalitní architektury, navrhování a plánování vystavěného prostředí⁷⁴. A&DS poskytuje vůdčí roli v oblasti navrhování prostorů a jejím cílem je podporovat navrhování budov a prostorů, které splňují potřeby skotských občanů (Scotland, 2021). A&DS je výkonný mimorezortní veřejný orgán (NDPB), který zajišťuje výstavy, akce a vzdělávací programy pro veřejnost a poskytuje poradenství, zdroje a podporu odborníkům z praxe v oblasti vystavěného prostředí. A&DS převzala a rozšířila činnost Královské komise pro výtvarné umění Skotska (RFACS). Jednou z úloh A&DS, inspirovanou bývalou anglickou organizací CABE, je rozvíjet *přezkum návrhů* na národní úrovni, který je charakteristickým rysem Spojeného království (White and Chapple, 2019).

V roce 2009 byla kvůli vážným finančním potížím většina činností Majáku převedena na organizaci A&DS. Organizace A&DS v průběhu let pokračovala v rozvoji několika projektů. Jedním z nich byla spolupráce s Ředitelstvím skotské vlády pro zdravotnictví & sociální péči (SGHSCD) a Skotským ředitelstvím pro zdravotnická zařízení (HFS) na podporu zdravotnických rad a vytváření kvalitněji navržených zdravotnických budov a prostorů tím,

⁷⁴ Více informací najdete na: <https://www.ads.org.uk/>

že „pomáhala těm, kteří vypisují zakázky na nové nebo zásadně rekonstruované objekty, stanovit strategické standardy v navrhování pro daný projekt“ (webové stránky asociace A&DS, konzultováno v červenci 2015). V letech 2017-18 poskytla skotská exekutiva asociace A&DS finanční prostředky ve výši 1 670 000 liber na podporu přínosu kvalitní architektury a udržitelných prostorů v rámci podpory současné politiky a prostorů.

Zajímavé je, že ve všech případových studiích vlády jednotlivých států zřídily zvláštní instituci, která působí jako garant kvalitního navrhování, propaguje význam architektury mezi širokou veřejností a spolupracuje s orgány územního plánování a developerským průmyslem. Ve skotském případě se hlavní architekt vyjádřil konkrétně k úloze A&DS, přičemž vyšel z poznání, že jako externí organizace má větší volnost než jeho vlastní úřad – může například pracovat s širším okruhem zadavatelů nebo přímo s komunitami (2018: rozhovor).

Zachování autonomie je proto pro roli těchto institucí klíčové, ale pouze jako součást rovnováhy, jejíž druhou stranou je úzký pracovní vztah se „zasvěcenými subjekty“, v tomto případě s hlavním architektem. Generální ředitel A&DS popisuje tuto pozici jako „hlas, který má nezávislost, ale ne zcela oddělený od názoru vlády. Máme za úkol realizovat vládní politiku a radit, jak to dělat co nejlépe, takže je to postaveno trochu jinak než naprosto nezávislý hlas, který by mohl zpochybňovat vládní politiku“ (2018: rozhovor).

Královská asociace architektů Skotska (RIAS)

Stejně jako v ostatních zemích Spojeného království je RIAS profesní organizací všech autorizovaných architektů ve Skotsku⁷⁵. RIAS se považuje za garanta architektury a vystavěného prostředí, má charitativní postavení a nabízí širokou škálu služeb a produktů pro architekty, studenty architektury, stavební odborníky a všechny, kteří se zajímají o vystavěné prostředí a proces navrhování.

⁷⁵ <https://www.rias.org.uk/>

5.5 Švédská případová studie

Švédské království je největší a nejlidnatější zemí severní Evropy. Z hlediska správního uspořádání je Švédsko decentralizovaný unitární stát se třemi úrovněmi správy: národní stát, 21 krajských rad a 290 obcí (Lidström, 2020). Stejně jako ve většině evropských zemí je národní vláda odpovědná za legislativu, která zavádí systém územního plánování, a také za poskytování pokynů, kterými se obce musí řídit v procesu místního plánování. Ústřední vláda rovněž definuje národní stavební zákon, oblasti se zvláštním statusem ochrany (např. životního prostředí nebo kulturního dědictví) a sektorové politiky, které mají dopad na užívání území na místní úrovni (např. doprava) (OECD, 2017a, s. 199).

Pod celostátním úrovní zastupují ústřední vládu rady regionů, které zastupují zájmy vlády v procesu plánování a mohou vypracovávat regionální plány. Nicméně nejdůležitějším aktérem ve švédském plánovacím rámci jsou obce, a to prostřednictvím stanovování obecních plánů. Ty zahrnují *Komplexní plány*, které obsahují strategické cíle a strategie rozvoje obcí, ale nejsou právně závazné, a *Podrobné plány*, které jsou regulačními územními plány závaznými pro soukromé vlastníky pozemků a slouží jako podklad pro vydávání stavebních povolení. Kromě toho jsou obce zodpovědné za zajištění technické infrastruktury (např. silnice, vodovod, kanalizace) a některé z nich disponují značným pozemkovým vlastnictvím, což jim poskytuje důležitý nástroj pro utváření jejich území (Ibid.).

5.5.1 Švédská politika architektury

Švédsko bylo jednou z prvních evropských zemí, která přijala národní politiku architektury, když parlament v roce 1998 schválil návrh zákona o architektuře a navrhování (1997/98: 117) s názvem „*Tvary pro budoucnost – akční program pro architekturu a navrhování*“⁷⁶. Švédská politika architektury zdůrazňovala dlouhodobý dopad architektury a navrhování na kvalitu života občanů. Politika spojuje dvě vzájemně se doplňující oblasti a předkládá šest široce definovaných cílů pro zlepšení kvality architektury a navrhování. Její první cíl například uvádí: „kvalita a estetické hodnoty nesmí být podřízeny krátkozrakým finančním hlediskům“ (Sweden, 1998). Politika také zavedla nová „estetická ustanovení“ v Zákoně o plánování a výstavbě (1987: 10), Zákoně o dopravních cestách (1971: 948) a Zákoně o výstavbě železnic (1995: 1649) o hodnotě estetického designu, která jsou závazná pro všechny vládní resorty.

⁷⁶ Švédský návrh zákona vychází z návrhu, který vypracovala meziresortní Pracovní skupina pro architekturu a navrhování složená ze zástupců osmi ministerstev a který byl v roce 1997 předložen vládě.



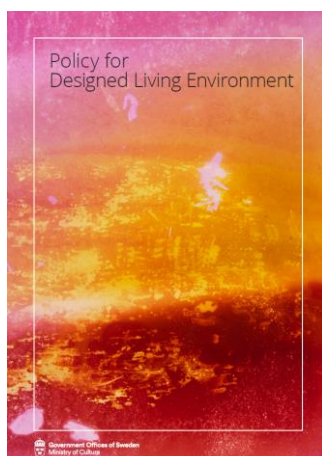
5.41: První švédská politika architektury (1998)

Kromě jiných opatření byly řadě státních úřadů, které se ve Švédsku podílejí na výstavbě a údržbě, uloženy konkrétní úkoly jít příkladem a vytvořit programy kvality ve smyslu podpory kvality navrhování a podat zprávu o vlastních opatřeních ke zlepšení kvality vystavěného prostředí v oblastech své působnosti (Sweden, 1998). V tomto kontextu byla politika architektury a navrhování důležitá jako politický mezník stanovující aspirace na vysoké úrovni v oblasti kvality navrhování a jako nástroj správy a řízení podporující pozitivní změny napříč veřejnou správou i mimo ni (Larsson et al., 2015).

V roce 2014, o patnáct let později, se švédská vláda rozhodla přezkoumat státní politiku architektury a navrhování. Výzkumnou zprávou (SOU 2015:88) byla pověřena komise, jejímž cílem bylo navrhnout novou politiku a analyzovat a navrhnout nové iniciativy⁷⁷. V roce 2015 byla na základě výstupů tří pracovních skupin zveřejněna závěrečná zpráva. Zpráva mimo jiné konkrétně navrhovala vládě jmenovat národního státního architekta (Larsson et al., 2015). V roce 2017 Rada ministrů schválila nový návrh zákona o architektuře a navrhování (Bill 2017/18:110). Legislativní návrh byl zaslán národnímu parlamentu a schválen v roce 2018 s názvem „Politika pro navržené prostředí pro život“.

Ačkoli je švédská politika architektury přijata formou zákona, podobá se komplexní architektonické politice strategické povahy, která stanovuje vysoké aspirace na dlouhodobě udržitelné a dobře navržené prostředí pro život (Sweden, 2018). Nová politika architektury (2018) se širokou působností začíná konstatováním, že „architektura a navrhování by měli přispívat k udržitelné, spravedlivé a méně segregované společnosti s pečlivě navrženým prostředím pro život, kde má každý možnost ovlivňovat rozvoj společného prostředí“.

⁷⁷ Výzkumnou komisi vedl Christer Larsson, bývalý ředitel městského plánování ve švédském Malmö.



5.42: Obálka revidované švédské politiky architektury a designu (2017)

Na rozdíl od předchozí verze je nová politika založena na integrovaném přístupu a vychází z konceptu „navrženého prostředí pro život“ (švédsky *gestaltad livsmiljö*), který zahrnuje nejen architekturu a navrhování, ale také urbanistické navrhování, umění a kulturní dědictví. Podle politiky architektury (2018) se tedy tento koncept vztahuje na celé prostředí pro život a související procesy, které se týkají jak nových, tak stávajících budov, prostorů, krajiny, stejně jako celého procesu od obecného plánování až po realizaci a správu.

Nová politika architektury nicméně zachovává většinu zásad první verze, jako je důležitost státu být vzorem, nutnost upřednostňovat kvalitu při zadávání veřejných zakázek, důležitost zvyšování povědomí, vzdělávání a šíření znalostí ve společnosti atd. Na základě cílů své předchůdkyně stanovila nová politika architektury šest nově definovaných cílů pro architekturu a navrhování, které stanovují aby:

- udržitelnost a kvalita nebyly podřízeny krátkodobým finančním hlediskům;
- byly rozvíjeny a šířeny znalosti v oblasti architektury a navrhování;
- veřejný sektor byl vzorem;
- byly zachovány a rozvíjeny estetické, umělecké a kulturní hodnoty;
- prostředí bylo navrženo tak, aby bylo přístupné všem, a
- byla rozvíjena spolupráce a kooperace na národní i mezinárodní úrovni (Ibid.).

Vzhledem k tomu, že vystavěné prostředí je ovlivňováno mnoha odvětvovými oblastmi, politika tvrdí, že by měla být posílena spolupráce mezi příslušnými orgány v této oblasti za účelem stimulace rozvoje udržitelného prostředí pro život (např. šíření příkladů dobré praxe), a navrhuje řadu spoluprací na celostátní, regionální a místní úrovni. Kromě toho politika také odkazuje na potřebu spolupráce různých veřejných subjektů se soukromými společnostmi, univerzitami a občanskou veřejností (Ibid.).

Klíčové zainteresované subjekty

Za účelem dosažení cílů politiky, pověřila vláda čtyři státní agentury s různými pravomocemi k práci na realizaci politiky: Národní radu pro bydlení, výstavbu a plánování, Švédskou radu pro národní dědictví, Národní centrum pro architekturu a navrhování (ArkDes) a Švédskou radu pro umění (viz níže). Z pohledu vlády pokrývají oblasti činností těchto čtyř státních agentur hlavní dimenze navrhovaného prostředí pro život (architektura, navrhování, urbanistické navrhování, umění a kulturní dědictví). Kromě svých vlastních odvětvových komisí by tyto čtyři agentury měly spolupracovat na implementaci politiky architektury (viz níže).

S vědomím, že je třeba jasněji stanovit celkovou odpovědnost za koordinaci, podporu kompetencí a propagaci úsilí (Sweden, 2018, s. 28), byla Švédské národní radě pro bydlení, výstavbu a plánování (Boverket) svěřena celková odpovědnost za koordinaci a monitorování politiky, jakož i za poskytování podpory kompetencí a propagaci iniciativ s veřejnými subjekty na celostátní, regionální a místní úrovni. V této souvislosti a v návaznosti na jedno z doporučení výzkumné zprávy o politice architektury (Larsson, 2022: rozhovor), zřídil Boverket ve své struktuře pozici národního státního architekta, který má napomáhat realizaci a dohledu nad politikou, zajišťovat vůdčí roli a podporovat excelenci v oblasti navrhování ve veřejném sektoru⁷⁸.

Boverket spadá pod ministerstvo financí a je ústřední vládní agenturou, jejímž úkolem je řídit a analyzovat záležitosti týkající se urbanistického plánování, výstavby a bydlení ve Švédsku, včetně podpůrné role pro obce a regionální orgány. Boverket je odpovědný za následnou kontrolu uplatňování zákona o územním plánování a stavebním řádu, může také vydávat nařízení v případech delegovaných vládou a má právo rozhodovat o obecných pokynech pro navrhování v oblasti legislativy týkající se územního plánování a stavebnictví. Příkladem takových předpisů a obecných pokynů jsou Stavební předpisy Boverketu (BBR)⁷⁹.

Druhým klíčovým aktérem je Švédská rada pro národní dědictví, která má na starosti záležitosti týkající se kulturního dědictví, mezi něž patří oblast kulturní krajiny, kulturního prostředí, kulturních objektů a muzeí. Jejím úkolem je mimo jiné pracovat na zajištění péče o kulturní hodnoty v budovách a krajině a prosazovat zájmy kulturního prostředí v rámci komunitního plánování a výstavby. Ve spolupráci s dalšími orgány má Národní památková rada rovněž za úkol propagovat a kultivovat kulturně-historické hodnoty vystavěného prostředí.

⁷⁸ Podle Jensfelta (2018) zveřejnil Boverket brzy po schválení politiky architektury inzerát na pozici nového národního státního architekta a o pozici se ucházelo 35 lidí. Nicméně v září 2018 společnost Boverket oznámila, že prvním švédským národním státním architektem bude Christer Larsson, spoluautor výzkumné studie politiky architektury. Viz:

<https://arkitekten.se/nyheter/christer-larsson-blir-tillfallig-riksarkitekt/>

⁷⁹ Více informací najdete na: <https://www.boverket.se/en/start/>

Třetím klíčovým aktérem je Národní centrum architektury a navrhování (ArkDes)⁸⁰, které je financováno ministerstvem kultury a jehož posláním je propagovat hodnotu architektury a navrhování za účelem zlepšení kvality života občanů s cílem pozitivně zvýšit kvalitu navrhování ve Švédsku. To se děje prostřednictvím výstav, akcí a debat, vzdělávacích programů, sbírek a knihovny atd. Jako příklad lze uvést tisíce žáků a učitelů, kteří se každoročně účastní aktivit ArkDes pro školy určených k přípravě školních programů pokrývajících řadu oblastí a umožňujícím žákům účastnit se témat od bydlení po barvy a formy v architektuře, a to prostřednictvím diskusí, komentovaných prohlídek a praktických úkolů atd. V roce 2018 vytvořil ArkDes výzkumný program nazvaný ArkDes Fellowship, každoroční výzvu nabízející možnosti provádět mezioborový výzkum v oblasti architektury a navrhování⁸¹. Nedávno spustil ArkDes Think Tank, kreativní centrum pro výzkum, spolupráci a strategické analýzy, které se zaměřuje především na výzkumné otázky zabývající se vládní politikou v oblasti architektury a navrhování (Long, 2022: rozhovor).

Čtvrtým a posledním klíčovým aktérem je švédská Rada pro umění, jejímž hlavním úkolem je realizovat národní politiku kultury stanovenou parlamentem, a to především podporou uměleckých aktivit. V rámci Politiky navrženého prostředí pro život, Rada pro umění podporuje roli umění při práci s udržitelným životním prostředím, a to jak fyzicky ve vztahu k architektuře prostoru, krajině a kulturní historii prostoru, tak společensky, využitím nehmotného kulturního dědictví, existujících společenských hodnot a procesů na jednom místě.

Na nižší, než celostátní úrovni zastupují vládu v 21 regionech regionální správní rady, jejichž úkolem je prostřednictvím poradenství a strategické práce zajišťovat plnění cílů politiky architektury s ohledem na podmínky v daném regionu. Na místní úrovni hraje 290 obcí rozhodující roli při navrhování a správě místního prostředí pro život, a to jak v roli místního orgánu při rozvoji a správě veřejných pozemků, tak v roli developera, vlastníka nemovitostí, majitele pozemků, správce a pronajímatele. Pro dosažení cílů národní politiky je proto aktivní role obcí klíčová pro zajištění dlouhodobě udržitelného rozvoje na místní úrovni (Sweden, 2018).

5.5.2 Švédský státní architekt

Jak bylo uvedeno výše, vláda pověřila Boverket celkovou koordinací politiky v oblasti architektury a navrhování. Švédská ministerstva jsou ve srovnání s jinými zeměmi relativně malá a jsou to především orgány, které vytvářejí politické iniciativy a monitorují státní agentury. Naopak, švédské státní agentury jsou velké veřejné organizace s vysokou mírou autonomie, které mají na starosti monitorování a provádění vládních politik. V roce 2018, krátce po schválení politiky architektury, se Boverket rozhodla v rámci své struktury jmenovat národního státního architekta s úkolem koordinovat přepracovanou politiku architektury.

⁸⁰ Schválení švédské politiky architektury v roce 1998 souviselo s otevřením nové budovy Švédského muzea architektury, které bylo založeno v 50. letech 20. století. V roce 2009 se vláda rozhodla rozšířit její působnost o další oblasti prostorové tvorby, jako je urbanismus, krajinářská tvorba, produktový design a digitální média. V roce 2013 vláda změnila jeho název na „Švédské centrum pro architekturu a navrhování“ (ArkDes).

⁸¹ V roce 2018 proběhlo první výběrové řízení na stipendisty ArkDes, do kterého se přihlásilo více než 200 uchazečů, a mezinárodní porota vybrala tři stipendisty. Poslední ročník se konal v roce 2020 a byl věnován tématu Naše prostředí pro život.

Úkolem národního státního architekta, který je podřízen generálnímu řediteli Boverketu, je vést a koordinovat implementaci politiky architektury na národní úrovni, a to jak v rámci Boverketu, tak v různých státních agenturách. Podle Larssona (2022: rozhovor) je posláním Národního státního architekta také posilovat oblast architektury a navrhování v nejširším slova smyslu, řídit agendu kvality navrhování na národní úrovni, ale také strategickou politickou podporu regionálním a místním zainteresovaným stranám při kultivaci kvality veřejného prostoru a přispívat k dlouhodobému rozvoji udržitelných měst ve Švédsku.



5.43: Konference Heleny Bjarnegardové, současné švédské státní architektky, o její roli a významu architektury pro společnost, 2019 © Stockholms Byggnadsförening

V tomto rámci, národní státní architekt předsedá řídicímu výboru komise pro koordinaci politiky architektury, která se skládá ze čtyř klíčových státních orgánů pověřených vládou implementovat tuto politiku: Boverket, Švédská rada pro národní dědictví, ArkDes a Švédská rada pro umění. Tyto čtyři agentury mají společnou odpovědnost za zvyšování povědomí o kvalitě navrhování a podporovat kvalitně navrženého prostředí pro život. Řídicí výbor se pravidelně schází, aby informoval o tom, co jednotlivé agentury vyvíjejí/plánují vyvíjet v oblasti architektury a navrhování, a také za účelem plánování a projednání společných projektů, jako je například každoroční konference o politice navrženého prostředí pro život, kterou tyto čtyři partneři pořádají společně.

Podle národní státní architektky (Bjarnegård, 2022: rozhovor) jí možnost pravidelně se setkávat s generálními řediteli těchto čtyř agentur poskytuje prostor pro působení a prosazování začleňování navrženého prostředí pro život jako tématu do programu jejich aktivit. V rámci těchto čtyř agentur existuje úzká spolupráce mezi státním architektem a ArkDes při vytváření iniciativ pro zvyšování povědomí nebo při definování směrů činnosti a výzkumu. ArkDes nedávno vytvořil výzkumnou jednotku věnovanou navrženému prostředí pro život – ArkDes Think Tank, která zahrnuje malý multidisciplinární výzkumný tým financovaný z vládních zdrojů, jehož cílem je zkoumat a rozvíjet nové poznatky o procesech správy a řízení navrhování prostředí pro život ve Švédsku (Long, 2022: rozhovor).



5.44: Debata na téma „Vize udržitelného města v roce 2050“ v rámci festivalu Bütent, kde švédská národní architektka představila svou vizi holistického přístupu k cílům udržitelného rozvoje a zapojení občanů, 2019 © Maria C Lundqvist

Národní státní architekt se čtyřletým mandátem rovněž předsedá Radě pro udržitelná města, která se zabývá implementací vládní politiky udržitelného rozvoje měst. Rada byla založena v roce 2017 a sdružuje 11 státních orgánů a zástupce správních rad krajů a sdružení obcí⁸². Podle jejích webových stránek, jsou cílovou skupinou rady švédské obce, kterým poskytuje informace a usnadňuje přístup k nástrojům jednotlivých agentur (např. žádosti z rozpočtu fondu inovací).

⁸² Členy Rady jsou tyto orgány: Boverket, Forms, Úřad pro participaci, Švédská agentura pro ochranu životního prostředí, ArkDes, Švédská energetická agentura, Tillväxtverket, Švédská dopravní správa, Vinnova, Švédská rada národního dědictví a Švédská rada pro umění. Obce zastupuje Švédská asociace místních samospráv a regionů (SALAR). Viz: <https://www.hallbarstad.se/>



5.45: Malmö Live — nové kulturní centrum v Malmö s vysoce kvalitní budovou a veřejným prostorem navržené ateliérem Schmidt Hammer Lassen Architects, Universitetsholmen v Malmö, 2015 © Adam Mörk

Z pověření vlády zřídil Boverket sekretariát, který podporuje činnost Rady pro udržitelná města a spravuje internetové stránky rady (Hållbarstad.se), což je online platforma pro informace, podporu a možnosti financování rozvoje udržitelných měst a obcí. Rada každoročně předkládá ucelený seznam realizovaných a plánovaných opatření na podporu udržitelného rozvoje měst, která jsou určena k realizaci nebo již byla realizována ve spolupráci s ní.

Podle státní architektky (2022: rozhovor) jí skutečnost, že předsedá zasedáním Rady, umožňuje prosazovat to, aby architektura a navrhování byly zahrnuty do některých programů financování partnerů Rady (např. finanční podpora výzkumu, podnikání a inovace podniků, kulturní dědictví atd.) a organizovat společné projekty s některými partnery. Například jednou z nedávných iniciativ byl projekt „Vize severu“ (neboli „Imagining: the north“) a podílelo se na něm pět partnerů Rady a šest obcí v severním Švédsku⁸³ (viz níže).

Z hlediska cílové skupiny musí národní státní architekt poskytovat podporu veřejnému sektoru v otázkách navrhování a udržitelnosti, a to na různých úrovních, včetně národních státních agentur, regionálních správních rad a obcí v celém Švédsku (Ibid.).

Ačkoli národní státní architektka nemá kancelář s vyhrazenými zaměstnanci jako ostatní státní architekti v sousedních zemích, kromě podpory sekretariátu spolupracuje s různými interními vedoucími projektů, kteří mají své vlastní týmy a kteří ji podporují při zpracování projektů a iniciativ a *naopak*. Podle Bjarnegårdové (2022: rozhovor) vede v rámci Boverketu komisi pro politiku architektury a navrhování, která v současné době zahrnuje asi 25 lidí pracujících v různých oblastech a pravidelně se schází s vedoucími projektů, aby diskutovali a hodnotili vývoj projektů. Spolupracuje například s vedoucími projektů odpovědnými za vypracování

⁸³ Více informací naleznete na: <https://www.hallbarstad.se/ideer-for-framtidens-kiruna-gallivare-boden-lulea-skelleftea-och-umea-ideskisserna-klara-i-projektet-visioner-i-norr/>

směrnic pro architekturu a urbanismus obcí (např. mateřské školy nebo školy) nebo pro regionální úřady (např. nemocnice nebo pečovatelská zařízení). Podle konkrétní potřeby (např. oblast komunikací) určí specializovaného vedoucího projektu.



5.46: Dobrý návrh propojující vnitřní a venkovní prostředí poskytuje vysoce kvalitní prostředí pro péči. Psychiatrická klinika nemocnice Östra v Göteborgu, navržena ateliérem White Architects © Hans Wretling

Národní státní architektka rovněž spolupracuje s dalšími státními orgány a poskytuje jim podporu při plnění různých cílů politiky architektury. Například spolupracuje s Národní agenturou pro veřejné zakázky při vytváření pokynů, které mají veřejným zadavatelům pomoci vytvořit kvalitní zakázku prostřednictvím procesů zadávání veřejných zakázek (Bjarnegård, 2022: rozhovor). Kromě toho se také účastní práce v různých meziresortních strategických skupinách. Účastní se například sítě zúčastněných stran organizace „Vystavěné prostředí pro zdravotnictví“, která podporuje a koordinuje výzkumné a vývojové činnosti v rámci prostředí ve zdravotnictví, a to prostřednictvím spolupráce a šíření znalostí (např. zveřejňováním pokynů).

V rámci Rady pro udržitelná města spolupracuje švédská státní architektka, kromě dvou specializovaných vedoucích pracovníků, také s vedoucími projektů, kteří pracují v různých státních agenturách, jež Radě podávají zprávy o své činnosti a vyvíjejí iniciativy v rámci společných projektů (např. projekt *Vize severu*). V této souvislosti vede státní architektka partnerství pracující napříč 11 státními agenturami Rady v různých odvětvových oblastech, aby svými vlastními projekty a finančními zdroji přispívali k cílům politiky v oblasti navrhování.

Národní státní architektka také podporuje aktivity sítí s krajskými architekty a městskými architekty ve Švédsku, jejichž přesný název pozice se může v jednotlivých městech lišit, aby je podpořila prosazování agendy kvality navrhování v rámci jejich organizací a také diskusi o praktických zkušenostech s hlavními obtížemi nebo výzvami, kterým čelí ve své každodenní praxi. Podle státní architektky (2022: rozhovor) jsou tato setkání důležitá pro sledování a získávání zpětné vazby o národních politikách a o tom, zda je třeba upravit zákon o plánování a stavební legislativu nebo vypracovat nové pokyny pro navrhování.

Kromě veřejného sektoru se švédské státní architektka snaží zapojit do spolupráce také akademickou obec a fakulty architektury. Kromě toho se snaží zapojit soukromé subjekty do společenského hnutí zahrnujícího co nejvíce účastníků, kteří chápou a oceňují kvalitu navrhování jako základního prvku pro dosažení udržitelného prostředí (Ibid.).

K prosazování cílů politiky architektury a provádění svých činností nemá švédská státní architektka, podobně jako ostatní státní architekti, žádné formální nástroje ani rozhodovací pravomoci. Místo toho využívá řadu neformálních nástrojů, kterými přesvědčuje, podporuje a umožňuje lepší navrhování a zároveň se snaží vytvořit pozitivní rozhodovací prostředí, v němž se postupně vytváří konsenzus názoru, že kvalitnější vystavěné prostředí přináší prostoru přidanou hodnotu (Urban Maestro, 2021). S ohledem na švédský decentralizovaný systém správy, se většina jeho viditelných aktivit rozvíjí prostřednictvím práce sítí a ve spolupráci a partnerství s dalšími státními subjekty.

Jako příklad lze uvést zmíněný projekt „Vize severu“, který byl připraven pod záštitou *Rady pro udržitelná města* a na němž se podílelo pět partnerů Rady a šest obcí v severním Švédsku. Projekt byl rozdělen do dvou fází. Na konci roku 2021 byla vyhlášena otevřená výzva pro multidisciplinární týmy, které se mohly zúčastnit návrhových studií a ve spolupráci s obcemi rozvíjet nové nápady pro kritické oblasti na jejich území. Přišlo 55 přihlášek z celého Švédska a porota vybrala 11 týmů.

Ve druhé fázi se na jaře 2022 uskutečnily workshopy o navrhování, na nichž obce uspořádaly návštěvy na daných místech a setkání s místními zúčastněnými stranami a komunitami. Několik týmů si rovněž uspořádalo vlastní návštěvy a setkání. Týmy poté formulovaly návrhy a náčrty s ohledem na výzvy a potřeby vyjádřené obcemi, jejichž cílem byl udržitelný rozvoj sídel pro různé oblasti v severním Švédsku. Na závěr se konala akce, na níž byly představeny vize pro jednotlivé lokality a byly zveřejněny zprávy.



5.47: Závěrečná prezentace různých vizí budoucnosti severního Švédska se důrazem na udržitelný rozvoj v rámci projektu „Vize severu“, 2022 © Kristina Laurell

Společným základním cílem projektu bylo využít návrhářské myšlení a vize k posílení debaty a dialogu mezi místními zúčastněnými stranami o udržitelném prostředí pro život v konkrétních místech, které mohou obce v budoucnu dále rozvíjet a využít jako inspirativní nástroj pro další švédské obce. Projekt byl podpořen sdíleným finančním rámcem od agentury Vinnova (inovační agentura) a rady Formas (rada pro výzkum) a každý tým obdržel na svou účast 300 000 SEK.

Švédská národní státní architektka si uvědomuje, že vzhledem k tomu, že její pozice vznikla teprve nedávno, má i její vůdčí role poradkyně pro kvalitu návrhu ve veřejném sektoru svá omezení. Zprvce pracuje s národními státními agenturami, které nevypracovávají návrhy veřejných budov ani plány rozvoje měst, protože to spadá do kompetence regionálních a místních orgánů. Zadruhé, její nástroje mají neformální charakter a neukládají místním zúčastněným stranám žádný zákonný rámec nebo závazný soubor pravidel. To znamená, že místní orgány se mohou vždy rozhodnout zachovat *status quo* a řídit rozvoj měst s nijak vysokými ambicemi.

Aby měla státní architektka pozitivní vliv na tyto procesy, zaměřuje se na vůdčí roli a podporu kultury kvality navrhování prostřednictvím souboru neformálních nástrojů a činností, ovlivňování, zprostředkování a podněcování lepších procesů, poskytování kapacit a znalostí v oblasti navrhování (Bjarnegård, 2022: rozhovor). Vzhledem ke složitému systému norem, pravidel a zúčastněných stran zasahujících do vystavěného prostředí vnímá národní státní architektka svoji roli jako dlouhodobé pověření zaměřené na prosazování změny kultury, která oceňuje kvalitu a udržitelné prostředí (Ibid.).

To znamená, že jmenování státního architekta je pro národní vlády praktickým způsobem, jak zajistit vůdčí roli v oblasti navrhování a strategické poradenství napříč všemi různými sektory a správními úrovněmi, a tak přispět k prosazování politiky navrhování. Tato pozice je pověřena prováděním politiky architektury a udržováním všech forem národního aktivit zaměřených na zlepšování kvality vystavěného prostředí.

5.5.3 Další klíčoví aktéři

Malmö Form/Design Center

Form/Design Center v Malmö je kulturní organizace zaměřená na architekturu, design a řemesla v jižním Švédsku. Podle svých internetových stránek je jednou z nejstarších organizací zabývajících se designem na světě, která zahájila svou činnost v roce 1964 jako součást neziskového sdružení Švédská společnost řemesel a designu (*Svensk Form*)⁸⁴. V 90. letech 20. století rozšířilo *Form/Design Center* svou působnost o oblast architektury a urbanistického navrhování, která je i nadále hlavní součástí jeho působnosti. V roce 2018 bylo centrum vládou jmenováno národním ústředím pro implementaci politiky navrženého prostředí pro život a od roku 2021 získalo 3 miliony švédských korun ročně. V současné době

⁸⁴ <https://www.formdesigncenter.com/en>

získává centrum kromě jiných příjmů finanční podporu od Ministerstva kultury, města Malmö, regionu Skåne a Švédské rady pro umění.

Form/Design Centre každoročně podporuje rozsáhlý program aktivit, zaměřený jak na výstavy, tak na probíhající kulturní a společenské debaty, a to prostřednictvím promítání, workshopů, přednášek, besed, výstav, rozvojových projektů a mezisektorové spolupráce atd. Program jeho aktivit je často sestavován ve spolupráci s různými organizacemi, akademiemi, podniky a veřejným sektorem. Jednou z jeho hlavních aktivit je čtyřdenní festival designu – *Southern Sweden Design Days* — jehož součástí je centrální prostor s výstavní plochou přes 6 000 m², potravinářská dílna, živý ateliér se semináři pro širokou veřejnost atd. Program festivalu zahrnuje také přibližně 150 aktivit na více než 60 různých místech v Malmö.

Švédská asociace architektů

Švédská asociace architektů (švédsky *Sveriges Arkitekter*) je profesní organizace sdružující architekty a návrháře v celé zemi a sdružuje architekty, interiérové architekty, krajinářské architekty a územní plánovače⁸⁵. Stejně jako ostatní profesní organizace si sdružení klade za cíl rozvíjet architektonickou praxi a prosazovat profesní a architektonické otázky prostřednictvím lepší tvorby politiky architektury. Organizace sdružuje přibližně 14 000 členů.

Sdružení nabízí zadavatelům poradenství a podporu v otázkách zadávání veřejných zakázek prostřednictvím služby pro hospodářskou soutěž a zadávání veřejných zakázek. Podporuje také rozvoj dovedností prostřednictvím komplexního programu dalšího profesního rozvoje svých členů. Kromě toho asociace také propaguje kvalitní architekturu a plánování prostřednictvím několika publikací a iniciativ, jako například udělování řady architektonických cen.

Federace švédských inovačních společností

Federace švédských inovačních společností (FSIC) je zaměstnavatelské sdružení architektů, stavebních a inženýrských poradenských firem, které zastupuje přibližně 750 architektonických a inženýrských poradenských firem, a to jak ze segmentu pozemního a inženýrského stavitelství, tak ze segmentu technického/průmyslového inženýrství⁸⁶. Od roku 2009 FSIC, kromě dalších publikací a aktivit, každoročně zpracovává a vydává sektorový průzkum a přehled trhu poradenských, inženýrských a architektonických skupin ve Švédsku a severských zemích.

⁸⁵ <http://www.arkitekt.se>

⁸⁶ <https://www.innovationsforetagen.se/in-english/>

6. VŮDČÍ ROLE V NAVRHOVÁNÍ NA LOKÁLNÍ ÚROVNI: DVĚ PŘÍPADOVÉ STUDIE

V návaznosti na přehled pěti státních architektů působících na úrovni ústřední správy se tato kapitola zabývá správou a řízením projektování na lokální úrovni a způsobem zajišťování vůdčí role v projektování, a to na základě dvou případových studií: Kodaně a Vídně. Jak je uvedeno výše, v první z nich existuje pozice městského architekta a ve druhé z nich existuje specializované oddělení architektury a urbanistického navrhování.

6.1 Kodaň

6.1.1 Kodaň v národním kontextu

Kodaň je největším a nejlidnatějším městem Dánska s přibližně 650 tisíci obyvateli uvnitř metropolitní oblasti s přibližně 1,3 miliony obyvatel. Je hlavním městem Dánska a v některých mezinárodních žebříčcích je považována za jedno z nejpříjemnějších měst k životu na světě⁸⁷.

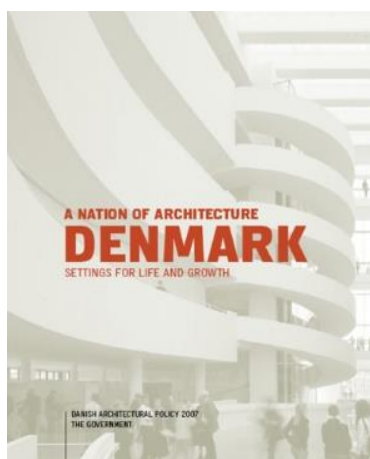
Dánsko je unitární stát s decentralizovaným systémem vlády, který se skládá ze tří úrovní: národní vlády, pěti regionálních vlád a 98 místních samospráv. Z hlediska územního plánování jsou kompetence těchto tří vládních úrovní stanoveny v dánském Zákoně o územním plánování. V jeho rámci musí vláda po každých parlamentních volbách vypracovat národní zprávu o plánování a každé čtyři roky vydat *zprávu o Národních zájmech v oblasti urbanistického plánování*. V širším smyslu má pravomoc vydávat národní plánovací směrnice a stanovovat pravidla pro plánování určitých oblastí. Pod národní úrovní má pět regionálních vlád na starosti strategické plánování se zaměřením na regionální hospodářský rozvoj (OECD, 2017b, s. 81).

Dánské obce jsou nejdůležitějšími aktéry v územním plánování a plánování využití území, vytvářejí strategické plány, obecní a místní plány, které řídí využívání území, s výjimkou případů, kdy jim může být nadřazena národní směrnice o plánování. Kodaň zapadá do tohoto hierarchického systému územního plánování, přičemž nejdůležitějším nástrojem je obecní plán, který doplňují místní plány na různá témata a v různém rozsahu (Ibid.). Městská rada, která má neformálnější charakter, jmenovala městského architekta, který má za úkol propagovat a prosazovat agendu kvality navrhování a zajišťovat vůdčí roli v navrhování napříč celou městskou správou i mimo ni.

⁸⁷ Kodaň byla v Žebříčku kvality života, který každoročně sestavuje Economist Intelligence Unit (2022) a World's Monocle (2021), označena za jedno z nejpříjemnějších měst k životu na světě.

Vývoj dánské politiky architektury sahá až do počátku roku 1993, kdy Konzervativní strana předložila návrh, který ministra kultury vyzýval k přípravě návrhu zákona o národní politice architektury v souladu s nizozemskou politikou architektury (Visser, 1997)⁸⁸. V roce 1994 byl předložen první návrh politiky architektury podepsaný ministerstvem kultury, ministerstvem pro bydlení a ministerstvem životního prostředí s názvem *Dánská politika architektury*. Podle Vissera (1997) návrh uváděl, že „*architektura má velký význam pro kvalitu každodenního fyzického prostředí (...) a kvalitu života každého jednotlivého člověka*“.⁸⁹

Za účelem formulování politiky architektury uspořádali ministři kultury a bydlení konferenci za účasti stavebního sektoru a zástupců dalších příslušných ministerstev⁹⁰. Politika architektury však nakonec nebyla formálně schválena (Ibid.). V následujících letech pokračovalo několik evropských států v rozvíjení snah v této oblasti, což vedlo k přijetí několika politik architektury v sousedních zemích. V návaznosti na tento trend schválil dánský parlament v roce 2007 svoji první komplexní politiku architektury s názvem *Dánsko národ architektury. Prostředí pro život a růst*.



6.1: Obálka první dánské politiky architektury (2007)

Po představení přínosů a hodnot architektonického navrhování byla v první oficiální dánské politice architektury stanovena vize této politiky zaměřená na zařazení architektury do programu (Denmark, 2007). Celkovým cílem politiky tedy bylo zajistit rozvoj kvalitní architektury, která by zlepšila kvalitu života a hospodářský růst v Dánsku. Bylo v ní uvedeno, že „politika architektury bude podporovat rozvoj konkurenční výhody Dánska v oblasti architektury a že tato politika zvýší povědomí a podnítl diskusi o významu, podmínkách a možnostech architektury v Dánsku“ (Ibid.). Poté stanovila deset cílových oblastí a popsala výzvy, cíle a aktivity v rámci každé cílové oblasti, které mají být realizovány v určitém časovém období.

⁸⁸ Dva roky předtím, v roce 1991, přijali Nizozemci svou první národní politiku v oblasti architektury.

⁸⁹ Návrh politiky zdůrazňoval různé role státu při prosazování kvalitnějších prostorů, jako zákonodárce, správce, plánovače a stavebníka (např. zadavatele), a také vzdělávání a výzkum. Cílem bylo zajistit zvýšení standardů a zahnutí ohledů na architekturu do všech veřejných rozhodovacích procesů. Zdůrazňoval také význam úspory energie a ekologického stavitelství i potřebu posílit exportní služby (Ibid.).

⁹⁰ Pro tuto konferenci Federace dánských architektů vypracovala a zveřejnila vlastní návrh politiky architektury (Visser, 1997).

Nedávno, v roce 2014, přijala dánská vláda na základě předchozí politiky svou druhou politiku architektury s názvem *Lidé na prvním místě*. Nová dánská politika architektury zachovala stejné cíle jako předchozí politika, v níž vláda vyhlásila řadu aktivit zaměřených na podporu zvýšení produktivity a internacionalizaci architektonického průmyslu (Denmark, 2014).



6.2: Obálka druhé dánské politiky architektury (2014)

Nová politika architektury se zaměřila na včasné zapojení občanů při potřebě změn v jejich lokalitě, nižší spotřebu zdrojů a obnovu a údržbu venkovských budov. Politika architektury byla vypracována ve spolupráci s jedenácti ministerstvy. Hlavním cílem politiky je vytvářet budovy, městské veřejné prostory a města příjemná pro život dánských občanů. V rámci této oblasti se nová politika architektury zaměřuje na následující oblasti:

- Děti, mládež i dospělí se mohou lépe setkávat s architekturou díky řadě nových výukových a popularizačních služeb přizpůsobených novým médiím a platformám, které souvisejí se společnými cíli a reformou základních škol;
- Obcím je nabízena řada podpůrných opatření a poradenství pro rozvoj jejich vlastních místních politik architektury a způsobů, jak jim tyto nástroje pomohou řešit aktuální problémy;
- Architektura a udržitelnost — ekologická, sociální a kulturní — prostřednictvím rozvoje strategie udržitelného urbanistického plánování a spuštění velkého počtu vzorových projektů, které ukazují, jak může architektura posílit udržitelnost v celé zemi;
- Tvorba hodnoty v oblasti kvality architektury a celkové hospodárnosti stavebních projektů;
- Důraz je kladen také na export a mezinárodní prezentaci dánské architektury (Ibid.).

Ačkoli v rámci ústřední státní správy neexistuje pozice státního architekta, za koordinaci národní politiky v oblasti architektury je zodpovědná Dánská agentura pro kulturu a paláce, která spadá do jurisdikce Ministerstva kultury. Agentura provádí vládní politiku kultury v oblasti výtvarného a scénického umění, včetně architektury, literatury, muzeí, kulturního dědictví

a souvisejících oblastí⁹¹. Agentura je rovněž odpovědná za správu a údržbu památek ve vlastnictví státu a za šíření informací podporujících rozvoj kultury⁹². Dalším úkolem je přidělování finančních prostředků organizacím, konkrétně Dánskému institutu architektury (DAC) spolu s dalšími dvěma ministerstvy (viz níže), kde agentura zasedá jako člen správní rady v řídicí skupině DAC (Mikkelsen, 2022: rozhovor).

Ministerstvo kultury nedávno zřídilo pracovní skupinu, která má začít připravovat novou dánskou politiku architektury. Agentura pro kulturu a paláce je v rámci této kompetence odpovědná za poskytování poradenství pracovní skupině a za pomoc při definování cílů a aktivit politiky (Ibid.). Nicméně podle dánské politiky architektury již hlavní státní developeri věnují pozornost kvalitě navrhování a různými způsoby formulovali politiku architektury pro svou vlastní práci. Jednou z nich je i Dánská stavební a realitní agentura, která je státním developerem a pravděpodobně nejvýznamnějším veřejným hráčem ve stavebnictví.

Dánská stavební a realitní agentura je státním podnikem v oblasti nemovitostí a developerem, který spadá pod ministerstvo dopravy. Agentura spravuje současné i budoucí potřeby většiny dánských veřejných zařízení⁹³. Je zodpovědná za vytváření moderních, funkčních a nákladově efektivních rámců pro některé z nejdůležitějších veřejných institucí v zemi, jako jsou univerzity, policie, justice a většina vládních úřadů. Agentura vypracovává obrovské množství projektových zadání na veřejné budovy. V rámci toho agentura často pořádá architektonické soutěže, obvykle dvoustupňové.

Akademická rada (poradní orgán pro architekturu)

Kromě dvou výše uvedených veřejných agentur existuje nezávislý poradní orgán pro umění a architekturu — Akademická rada Královské akademie výtvarných umění, která se zabývá podporou umění a působí jako poradce státu pro umělecké otázky v oblasti architektury a výtvarného umění. V rámci toho poskytuje Akademická rada na požádání odborné poradenství obecním a státním orgánům v oblasti architektury a projektů územního rozvoje. Akademická rada však může z vlastní iniciativy shromažďovat informace o konkrétních projektových zásadách nebo projektech a podávat vlastní vyjádření pro státní orgány a veřejné instituce i pro širokou veřejnost.

Činnost Akademie probíhá prostřednictvím různých oddělení Akademické rady, mezi něž patří Výbor pro krajinu, Výbor pro církevní umění, Královská akademie výtvarných umění, porota a umělecká obec. Část práce Akademie a její poradní role je vykonávána mnoha osobami z různých prostředí, které jsou jmenovány do představenstev a výborů Rady jako zástupci veřejných a soukromých institucí a zástupci komisí atd⁹⁴.

⁹¹ Dánská agentura pro kulturu a paláce vznikla v roce 2016 sloučením bývalé Dánské agentury pro kulturu a Agentury pro paláce a nemovitosti z oblasti kultury.

⁹² Viz: <https://slks.dk/english/>

⁹³ Dánská stavební a realitní agentura má portfolio nemovitostí o rozloze přibližně 4 miliony m², více než 1 800 nájemních smluv a 300 současných a plánovaných stavebních projektů. Viz: <https://en.bygst.dk/>

⁹⁴ Formální základ Akademické rady byl stanoven nařízením Ministerstva kultury č. 306 ze dne 18. května 1999 pro Královskou akademii výtvarných umění.

Městské politiky architektury

38 dánských obcí, tedy třetina země, v nedávné době přijala politiku architektury a dvě z nich svou první politiku architektury připravují⁹⁵, což znamená pozoruhodný nárůst. Vzhledem k tomu, že navrhování veřejného prostoru zasahuje do různých odvětvových útvarů, funguje politika městské architektury jako její nástroj pro vytváření vazeb mezi mnoha úkoly, které jsou obci svěřeny, a pomáhá tak podporovat růst, soudržnost a identitu, ať už jde o kvalitu budov, nebo o budování městského veřejného prostoru, přizpůsobení se klimatu, zachování kulturního dědictví nebo projektování silnic. V této souvislosti jsou politiky architektury považovány za důležitý nástroj na místní úrovni, neboť stanovují vysoké ambice při projektování vystavěného prostředí a podporují spolupráci mezi různými zúčastněnými stranami (Arkitektforeningen, 2020).

Aby byla zajištěna účinnost této politiky a prosazeny její cíle, jmenovalo devět dánských obcí městské architekty, kteří se ujali vůdčí role v oblasti navrhování a poskytují strategické poradenství místním samosprávám s cílem vylepšit navrhování veřejných staveb, podpořit kvalitu veřejného prostoru a propagovat kulturu společného utváření prostorů. Ačkoli se konkrétní úkoly dánských městských architektů mohou v jednotlivých městech lišit, jedním z hlavních úkolů městského architekta v Dánsku je mimo jiné poskytovat poradenství v otázkách navrhování politikům a městské správě. Kromě prosazování realizace politiky architektury se od nich očekává, že stejně jako státní architekti umožní, usnadní a poskytnou poradenství v oblasti navrhování a budou prosazovat kvalitu navrhování napříč místní správou.

Jak je uvedeno níže, role městského architekta je většinou strategická a spolupracuje s různými obecními službami, které mohou mít vliv na vystavěné prostředí. Ve většině případů městští architekti poskytují poradenství v oblasti navrhování a zasedají v porotách architektonických soutěží a když se chystají velké investice, jako například do nové infrastruktury, velkých zařízení (např. nemocnice) nebo rekonstrukcí větších obytných oblastí. Městský architekt tedy přebírá víceúčelovou vůdčí roli v navrhování veřejného prostoru, poskytuje odborné rady v oblasti navrhování a inspiraci pro kvalitnější prostory. V další části se budeme zabývat rolí městského architekta v Kodani.

6.1.2 Správa a řízení navrhování v Kodani

V souladu s hierarchickým plánovacím systémem (viz výše), stanovuje Kodaňský *Městský plán* plánovací rámec na období 12 let a určuje celkové cíle a hlavní směry územního rozvoje obce. K tomu městská rada každé čtyři roky předkládá *Strategii komunálního plánování* (OECD, 2017b, s. 81). Pod úrovní komunálního plánu vypracovává městská rada několik *Místních plánů*, které stanovují pravidla pro stavby, využití ploch a další podmínky v plánovaném území, kterým může být větší městská zástavba nebo jen jedna nemovitost.

⁹⁵ <https://arkitektforeningen.dk/vi-arbejder-for/arkitekturpolitik/kommuner-med-arkitekturpolitik/>

Právě prostřednictvím *Místních plánů* se realizují strategie a cíle politiky obce, které se stávají závaznými pro vlastníky nemovitostí nacházejících se v oblasti místního plánu⁹⁶ (Ibid.).

Na základě širokého přístupu přijala městská rada strategii nazvanou „*Spoluvytvářejte Kodaň*“, která stanoví vizi budoucího rozvoje města a tři hlavní cíle – Město vhodné k životu, Město s nadhledem a Odpovědné město – a 17 ukazatelů pokroku s měřitelnými cíli pro rok 2025 (Copenhagen, 2015). Na základě této vize městská rada vypracovala městskou politiku architektury (2017-2025) s názvem „Architektura pro lidi“.



6.3: Obálka politiky architektury pro město Kodaň (2017)

Politika architektury Kodaně, přijatá v roce 2017, stanoví obecné zásady, jak chce městská rada společně s různými zúčastněnými stranami dosáhnout kvalitnějšího prostředí pro život, a řadu opatření, jimiž se má provádění politiky řídit (např. podpora pořádání architektonických soutěží na všechny významné projekty). Stejně jako u národní politiky architektury se však jedná o místní strategický dokument, který není závazný a nejsou k němu připojeny žádné „tvrdé nástroje moci“.

V rámci organizační struktury městské rady je Technická a ekologická správa (TEA) s přibližně 2100 zaměstnanci zodpovědná za řízení a rozvoj územního plánování a za politiku životního prostředí a mobility, jakož i za zpracování všech žádostí o stavební povolení, aby bylo zajištěno, že jsou v souladu s pravidly územního plánování a ochrany životního prostředí⁹⁷.

V rámci TEA zřídila městská rada pozici městského architekta města Kodaně, který spadá pod odbor plánování, analýz, zdrojů a snižování emisí CO₂ a je zodpovědný za tvorbu místních plánů, za veřejné bydlení a za politiku v oblasti klimatu a životního prostředí. Navzdory svému formálnímu umístění má však městský architekt zvláštní mandát k poskytování poradenství a spolupráce celé místní správě Kodaně (viz níže).

⁹⁶ <https://www.kk.dk/politik/politikker-og-indsatser/bolig-byggeri-og-byliv/byplanlaegning>

⁹⁷ Zákaznické centrum TEA poskytuje mimo jiné pomoc se stavebními projekty, výkresy a informacemi o povolených stavbách v Kodani. Další informace: <https://www.kk.dk/om-kommunen/forvaltninger/teknik-og-miljoeforvaltningen>



6.4: „Vnitroblok budoucnosti“ v ulici Straussvej je jedním ze tří demonstračních projektů hospodaření s dešťovou vodou, které tvoří součásti kodaňského plánu adaptace na změnu klimatu, a které byly vyvinuty v rámci procesu spolupráce s inovací s obyvateli tří různých bytových organizací. Návrh BLOG landscape architects, 2021 © Mikkel Eye

Kodaňský městský architekt

Pozice městského architekta města Kodaně pochází z konce devatenáctého století. Městský architekt byl tradičně vedoucím stavebního odboru, který byl zodpovědný za navrhování veřejných budov (např. škol, domů s pečovatelskou službou, prostorů atd.), přičemž mu pomáhala architektonická kancelář čítající přibližně 150 zaměstnanců (Deurs, 2022: rozhovor). V roce 1999 však byl po zadání všech projekčních služeb soukromým poradenským firmám a jejich outsourcingu úřad městského architekta zrušen. Pozice byla obnovena v roce 2002 s novým strategickým posláním, kterým bylo zajišťovat vůdčí roli v projektování prostřednictvím městské rady.

Dnes je obecným posláním městského architekta radit všem správním orgánům a politickým výborům města na celkové strategické úrovni v otázkách rozvoje města a otázek týkajících se architektury (Copenhagen, 2019). Kromě poskytování poradenství ohledně kvality místních plánů a projektů, může městský architekt uplatňovat svůj vliv různými způsoby, například účastí na různých zasedáních odborů a zasedáních v komisích pro posuzování návrhů nebo plánováním inspekčních cest do místních oblastí, působením v porotě atd.



6.5: Koordinační schůzka s týmem pro obnovu města, 2021 © Camilla van Deurs

Městský architekt se ujímá své role poradce pro kvalitu návrhu, stojí v čele architektonických záležitostí a pomáhá rozvíjet vize města a dosahovat jeho cílů v oblasti vystavěného prostředí, kromě toho sleduje a prosazuje městskou politiku architektury. Vzhledem k tomu, že může pracovat napříč celou městskou správou, působí městský architekt jako iniciátor změn, který obhajuje kvalitu prostorů napříč odděleními a agenturami městského úřadu a podporuje organizační kulturu, která si cení kvality navrhování a upřednostňuje ji jako společný cíl.

Stejně jako u výše zmíněných státních architektů, je otázka nezávislosti klíčovým prvkem této pozice na místní úrovni. Podle Camilly van Deurs (2022: rozhovor), současné městské architektky Kodaně, se od ní očekává, že zaujme nezávislý a nestranný postoj ke kvalitě projektů a urbanistických plánů; jinými slovy, měla by se na ně dívat z profesionální perspektivy vycházející z principů navrhování a jejich přidané hodnoty pro město. To jí umožňuje dívat se na ně kriticky a požádat o přezkoumání návrhu nebo jednoduše vydat negativní stanovisko k projektu.

Městská architektka může také nesouhlasit s konečnými rozhodnutími politiků a administrativy, ale její názory jsou obvykle sdělovány interně a nejsou zveřejňovány, protože by to nebylo prospěšné pro zamýšlené procesy spolupráce (Ibid.). Navenek zaujímá městská architektka „loajální postoj“ vůči městské radě a jejím politickým rozhodnutím. Tato „hybridní pozice“ jí umožňuje rozvíjet vazby vzájemné důvěry s politiky a vedoucími odborů (Ibid.).

Bývalá městská architektka Kodaně popisuje tuto roli jako:

„Role městského architekta je profesionální manažerská role, která vyžaduje schopnost orientovat se ve složitých situacích, vyžaduje jasnou argumentaci a schopnost rychle si vytvořit přehled a stanovit priority toho, co je důležité. Navíc je to pozice, která vyžaduje, aby člověk dokázal spolupracovat se všemi; jak s aktéry na politické úrovni, tak se svými zaměstnanci a kolegy manažery, s mnoha aktéry působícími v rámci stavebního sektoru a v neposlední řadě také s občany.“ (Saaby, 2019)

V návaznosti na úvodní diskusi o vůdčí roli, musí městský architekt přesvědčit politiky, zúčastněné strany a veřejnost, aby se posunuli od standardizovaných předpisů směrem k dosažení kvality prostoru. Z hlediska strategie se městský architekt snaží zvýšit úroveň ambicí prostřednictvím přesvědčování, konstruktivní kritiky a dialogu s různými zúčastněnými stranami s cílem ovlivnit a motivovat lidi, vysvětlit konkrétní hodnotu vytváření kvalitnějších prostorů pro různé skupiny a zapojit je do procesu (Tiesdell, 2011b).

Hlavní cílové oblasti

Městský architekt města Kodaň působí a plní svoji roli ve třech hlavních cílových oblastech: mezi politiky, u městské správy a široké veřejnosti (Deurs, 2022: rozhovor).

V první oblasti poskytuje městský architekt poradenství starostovi a politickým výborům ohledně dopadu jejich rozhodnutí na podobu vystavěného prostředí. První prioritou je povinnost poskytovat poradenství starostovi a podporovat rozhodovací proces v oblasti urbanistického plánování a politiky životního prostředí.

Kromě výše uvedeného poskytuje městský architekt také poradenství politickému výboru TEA, který se schází jednou za tři týdny, aby projednal a rozhodl o řadě plánů, projektů a politik. Za tímto účelem městský architekt analyzuje a poskytuje připomínky k plánům a projektům před jejich předložením starostovi a politickému výboru (Ibid.). Starosta i výbor politiky nicméně mohou městského architekta požádat o radu ohledně konkrétních projektů.

Ve druhé oblasti poskytuje městský architekt poradenství místní správě, přičemž pracuje napříč širokého spektra oddělení a podílí se na různých pracovních skupinách s přesahem do urbanistického plánování, jako jsou městské strategie, plány místních částí, mobilita, projekty parkování, projekty přizpůsobení se klimatu atd. V oddělení stavebních povolení městský architekt vybírá klíčové projekty, do kterých se zapojí, a účastní se schůzek s týmy developerů před podáním žádostí a někdy poskytuje neformální poradenství na schůzkách k přezkoumání návrhů⁹⁸.



6.6: Poradní panel pro navrhování pro město Kodaň, 2021 © Camilla van Deurs

⁹⁸ V Kodani je každoročně podáno přibližně 50 000 žádostí o stavební povolení.

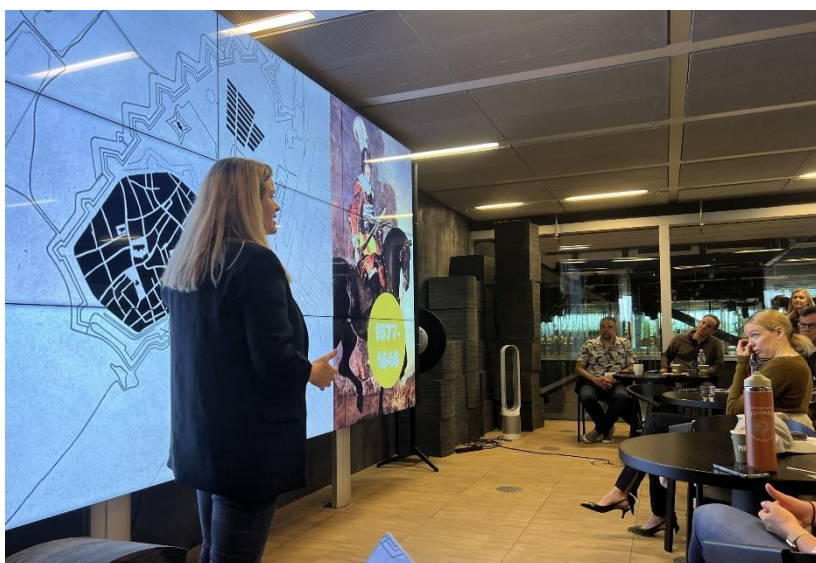
Ve třetí a poslední oblasti se městský architekt zaměřuje na externí zainteresované strany a širokou veřejnost a předkládá jim cíle politiky architektury a strategické záměry pro město Kodaň. Městský architekt mimo jiné podporuje zapojení občanů do debat o místních plánech a politikách, účastní se setkání s místními sdruženími a výbory, stejně jako workshopů o místním urbanistickém navrhování, návštěvnických prohlídek atd. Zastupuje také starostu na nejrůznějších akcích jako „vyslanec městské rady“, přednáší, odpovídá na dotazy médií atd.



(a)



(b)



(c)

6.7: Některé z externích rolí městského architekta města Kodaň: a) setkání se zapojením občanů na kodaňské radnici; b) přednáška na BLOXu; c) komunikace s tiskem a externisty je důležitou součástí pozice, 2022 © Camilla van Deurs

Hlavní náplň práce

Hlavní náplň práce městského architekta se zaměřuje na poskytování vůdčí role v oblasti navrhování prostřednictvím přímé propagace, komunikace a partnerství napříč klíčovými skupinami aktérů, jakož i na poskytování poradenství v oblasti navrhování politikům a místní správě. Jak již bylo uvedeno výše, městský architekt pracuje napříč městskou radou a každý týden nebo každý měsíc se setkává s různými řediteli městských úřadů, například pro rozvoj města, přizpůsobení se klimatu nebo mobilitu, aby s nimi projednal probíhající projekty, které mohou mít dopad na vystavěné prostředí, a poskytuje jim své podněty. Městský architekt se také zapojuje do strategických plánů a projektů místního rozvoje, účastní se meziodvětvových komisí nebo spolupracuje s interními týmy architektů a urbanistů na velkých rozvojových projektech.



6.8: Plánovací schůzka k územnímu plánu obnovy města Bispebjerg Bakke, 2022 © Camilla van Deurs

V případě plánů místních částí a projektů veřejných prostorů, se městský architekt účastní pravidelných schůzek s vedoucími odborů a může se zapojit do probíhajících klíčových projektů. Někdy vedoucí projektů žádají městského architekta o účast na schůzkách k přezkoumání návrhů, aby poskytl nezávislý názor na kvalitu konkrétních projektů, protože hodnocení návrhů vedoucími projektů se omezuje na soulad projektu s pravidly územního plánování, a se stavebními předpisy atd.

Podle van Deursově (2022: rozhovor), městský architekt má také dobrou pracovní spolupráci s dalšími městskými agenturami, jako je By & Havn (Město a přístav), rozvíjející se městská společnost, která zajišťuje dlouhodobý rozvoj města Kodaně (viz níže). V rámci toho se pravidelně setkává s ředitelem plánování společnosti By & Havn a diskutuje s ním o probíhajících projektech, protože musí společně s ředitelem plánování schválit architektonické projekty, aby společnost By & Havn mohla prodat své pozemky soukromým developerům (Ibid.). Teprve po tomto prvním schválení může developer pozemek koupit a požádat o oficiální stavební povolení.



6.9: Práce poroty pro otevřenou architektonickou soutěž nového parkovacího domu, kterou zadala rozvojová městská společnost By & Havn (City and Port) 2022 © Camilla van Deurs

Městský architekt také předsedá finančnímu výboru pro veřejné bydlení, který posuzuje projekty veřejné bytové agentury, protože obec přispívá 10 % nákladů na výstavbu. Zasedá také v porotách pro městské dotační programy určené na podporu místních projektů zaměřených na zlepšení veřejných prostorů a života v Kodani. Jako příklad lze uvést iniciativu „Sdílení Kodaně“, jejímž cílem je zapojit občany do zlepšování města tím, že vyzývá k předkládání inovativních nápadů s novými způsoby využití ulic a volných prostorů, nových zelených městských ploch nebo dočasné využití městského prostoru atd., které mohou navrhnout přímo občané, nevládní organizace nebo soukromé společnosti.



6.10: Dopravní experimenty v centru města a nový plán veřejných prostorů, 2022 © Camilla van Deurs

Kromě výše uvedeného, zasedá městský architekt také v porotách architektonických soutěží, které vyhlašuje některý z odborů nebo agentur městské rady (např. na veřejnou školu nebo knihovnu). Pokud se jedná o architektonickou soutěž projektu umístěného ve městě, ale prosazovaného vládní agenturou nebo soukromým developerem, může se městský architekt účastnit, ale pouze jako poradce bez hlasovacího práva, protože v pozdější fázi bude muset být vítězný projekt formálně předložen k žádosti o stavební povolení a architekt bude muset politikům poskytnout poradenství ohledně jeho kvality.

Městský architekt hraje také koordinační roli při udělování Ceny městské rady za stavbu. Od roku 1903 uděluje městská rada cenu architektům a stavitelům, kteří stojí za obzvláště pozoruhodnými architektonickými projekty v Kodani. Prostřednictvím této ceny město oceňuje projekty, které dodávají zvláštní kvalitu fyzickému rámci města, a zároveň tím zdůrazňuje, že město oceňuje dobrý návrh⁹⁹. Městský architekt schvaluje seznam staveb přihlášených do soutěže, předsedá meziresortnímu setkání, které posuzuje projekty a sestavuje seznam pro předběžný výběr a zasedá ve finálové porotě, která spolu s odborníky a výborem pro kulturu a volný čas rozhoduje a vybírá vítěze.



6.11: Zasedání poroty soutěže Cena městské rady za stavbu, 2022 © Camilla van Deurs

Dalším úkolem městského architekta je zajistit holistický přístup ke kvalitě navrhování v rámci celé městské správy a posoudit potřebu optimalizace postupů nebo plánovacích předpisů tak, aby různé útvary zaujímaly stejný přístup k navrhování a řídily se stejným výkladem pravidel při plánování (Ibid.). Pokud se například objeví tendence nebo téma, které může vyžadovat specifické pokyny (např. luxusní střešní byty), bude městský architekt spolupracovat s vedoucími odborů na vypracování a návrhu na přijetí specifické metodiky pro navrhování.

⁹⁹ Ocenění jsou rozdělena do čtyř kategorií: 1. Novostavby a přístavby bytových domů, podniků a kulturních institucí; 2. Rekonstrukce, přestavby, obnovy a transformace památkově chráněných a památkově hodnotných budov, obnova a transformace kulturně nebo architektonicky cenných městských částí; 3. Rekonstrukce bytů v budovách, které sloužily jiným účelům. 4. Městské prostředí, jako jsou náměstí, parky a zařízení atd. Viz: <https://www.kk.dk/bygningspraemiering>

Kancelář a mandát

Pokud jde o kancelář, městský architekt se spoléhá na malý tým dvou lidí, asistenta architekta a sekretářku. Městský architekt je jmenován na první pětileté funkční období, které může být prodlouženo o další čtyři roky, maximálně tedy na devět let (Deurs, 2022: rozhovor). Kancelář městského architekta nicméně nemá přidělený roční rozpočet. Pokaždé, když se objeví konkrétní projekt, iniciativa nebo studie (např. výzkumná analýza), musí městský architekt připravit žádost s finančním plánem na jeho vypracování a požádat starostu o schválení. Nad určitou částku musí být projekt předložen ke schválení výboru politiky, aby mohl být zařazen do ročního rozpočtu městské rady (Ibid.).

6.1.3 Další klíčoví aktéři

By & Havn (Město a přístav)

By & Havn je developerská a provozní společnost, která zajišťuje dlouhodobý a komplexní rozvoj měst a přebírá odpovědnost za vytváření ucelených a dobře fungujících městských čtvrtí. Kromě jiných úkolů je také zodpovědná za správu přístavní oblasti a všech souvisejících činností. Působí důsledně a s vysokými ambicemi, přičemž se zaměřuje na kvalitu návrhu, hospodárnost, společenský blahobyt a udržitelnost. Společnost By & Havn využívá k rozvoji kodaňských přístavních čtvrtí různorodé nástroje, mimo jiné inovativní soutěžní zadání, systémy financování a nástroje pro využití zvýšené hodnoty pozemků.

Společnost By & Havn je ve společném vlastnictví města Kodaň (95 %) a dánského státu (5 %) a funguje na komerční bázi. Tato forma vlastnictví dává společnosti By & Havn dlouhodobou perspektivu a prostředky, které zajišťují, že stávající rozvoj ve městě je strategický, udržitelný a orientovaný na budoucnost (Urban Maestro, 2021, s. 26).

V rámci své působnosti, je společnost By & Havn zodpovědná za rozvoj několika městských čtvrtí, výstavbu komunikací a kanálů, garáží, městských veřejného prostoru a zeleně. Prodává stavební pozemky různým investorům i bytovým družstvům a aktivně se podílí na iniciativách městského bydlení, a to od počátečních fází plánování až po konečné nastěhování obyvatel a uvedení čtvrtí do života. S novou obchodní strategií na období 2020-2023, plánuje společnost By & Havn zaměřit své úsilí na to, aby v návaznosti na 17 cílů udržitelného rozvoje OSN, stála v popředí zájmu tvorba udržitelných kodaňských čtvrtí. Tyto nové rozvojové oblasti musí přispívat řešeními šetrnými ke klimatu, energetické úspornosti a k dalšímu pozitivnímu rozvoji ekonomiky města (Ibid.).

Dánský institut architektury (DAC)

Dánský institut architektury (DAC) je dánské národní centrum pro rozvoj a šíření znalostí o architektuře, stavebnictví a rozvoji města. Cíl a legitimita DAC spočívají v podpoře spolupráce napříč profesními hranicemi stavebnictví a architektury tak, aby aktéři byli schopni společně přispívat k perspektivnímu rozvoji architektury a stavebnictví konkrétně a dánské společnosti obecně¹⁰⁰.

DAC byl založen v roce 1985 ve spolupráci Dánského ministerstva kultury, Ministerstva hospodářství a obchodu a nadace Realdania. Základní financování DAC bylo zajištěno na základě partnerství veřejného a soukromého sektoru mezi nadací Realdania a dánskou vládou, které vzniklo v roce 2004. DAC býval umístěn ve staré přístavní budově Gammel Dok v Kodani. V současné době sídlí v nové velké budově navržené architekty z OMA, která nabízí vybavení jako je fitness centrum, několik kaváren, bydlení a kancelářské prostory.



6.12: BLOX - Sídlo Dánského institutu architektury, navržené architekty OMA, v Kodani, 2018 © Rasmus Hjørthshøj

Dánský institut architektury (DAC) propaguje architekturu jako široký koncept, který zahrnuje vše od tvůrčího procesu, plánování a rozvoje města až po hotové prostory nebo stavby. Hlavním cílem DAC je vyvolat široký zájem o architekturu, otevřít cestu novým myšlenkám překračujícím tradiční hranice a ukázat, jak architektura vytváří kulturní a ekonomický přínos pro lidi, průmysl a společnost. Za tímto účelem nabízí širokou škálu odborných a kulturních aktivit, včetně výstav, seminářů, prohlídek měst atd.

¹⁰⁰ <https://dac.dk/>

Prostřednictvím národních a mezinárodních výstav prezentuje DAC relevantní témata a trendy v architektuře, stavebnictví a rozvoji měst. Výstavy jsou často výsledkem dlouhodobých projektů rozvoje a spolupráce. DAC je také platformou pro rozvoj celého stavebnictví, konkrétně Stavební laboratoř DK (*Building Lab DK*), což je součást centra DAC, která realizuje projekty v úzké spolupráci s předními dánskými a mezinárodními aktéry na poli stavebního průmyslu. V rámci toho poskytuje společnostem poradenství v oblasti inovačních procesů a podporuje projekty od prvního nápadu až po hotové řešení.

Přestože v Dánsku a Kodani existují i další subjekty, které hrají důležitou roli v navrhování prostorů, nebylo možné s nimi vést rozhovory v rámci této studie.

Dánská nadace umění (*Statens Kunstfond*)

Největší dánská umělecká nadace uděluje granty na umělecké projekty a poskytuje širokou škálu kulturních aktivit po celé zemi i mimo ni. Prostřednictvím více než 60 různých grantových programů financuje produkci a propagaci výtvarného umění, filmu, literatury, hudby, scénického umění, architektury, řemesel a designu¹⁰¹.

Dánská asociace architektů

Asociace architektů je profesní organizace sdružující jednotlivé architekty v Dánsku, která poskytuje podporu svým členům, podporuje dobré pracovní podmínky pro architekty a kvalitu navrhování v celé zemi¹⁰². Nicméně pro výkon profese architekta není členství v asociaci povinné, protože tento titul architekta není v Dánsku legislativně chráněn. Sdružení mimo jiné podporuje pořádání architektonických soutěží, a to zejména tím, že poskytuje odborníky jako členy porot.

6.2 Vídeň

6.2.1 Vídeň v národním kontextu

Vídeň je největším rakouským městem s přibližně 2 miliony obyvatel uvnitř metropolitní oblasti s přibližně 2,6 miliony obyvatel, což je přibližně třetina obyvatel země. Je hlavním městem Rakouska a v některých mezinárodních žebříčcích měst byla zařazena mezi nejúspěšnější města s nejvyšší kvalitou života na světě¹⁰³.

Podobně jako v německy mluvících zemích je i v Rakousku politická a správní struktura založena na federalistickém systému, který se skládá ze tří úrovní: spolkové vlády, devíti spolkových zemí (*Bundesländer*) a přibližně 2 100 obcí, které představují nejmenší jednotky zemského zřízení. Neexistuje žádný federální zákon o územním plánování, protože tato agenda spadá do kompetence jednotlivých spolkových zemí, které mají vlastní legislativní

¹⁰¹ <https://www.kunst.dk/english/about-us>

¹⁰² <https://arkitektforeningen.dk/english/>

¹⁰³ Vídeň byla ve zprávě UN-Habitat State of the World's Cities 2012/2013 označena za jedno z nejúspěšnějších měst pro život na světě a v žebříčku Mercer Quality of Living City se již deset let po sobě umístila jako město s nejlepším prostředím pro život na světě a v několika dalších žebříčcích jako druhé nejpříjemnější město pro život.

a výkonné pravomoci, včetně územního plánování, stavební a bytové politiky¹⁰⁴ (OECD, 2017c).

Vídeň je v tomto systému specifickým případem, protože je spolkovým hlavním městem, což znamená, že se v ní kumulují obě správní úrovně: obce a spolkové země. Role obce a státu se tak překrývají: městská rada vykonává také funkce zemského parlamentu a starosta je zároveň zemským hejtmánem. Navzdory tomuto rozdělení, přijala spolková vláda v roce 2017 směrnice o stavební kultuře (*Baukultur*), zatímco vídeňská městská rada přijala v roce 2014 vlastní politiku stavební kultury (*Baukultur*), přičemž obě tyto směrnice podporují vysokou kvalitu prostředí pro život.

Podle rakouské ústavy je politika územního plánování v kompetenci jednotlivých spolkových zemí, zatímco místní plánování spadá do pravomoci obcí (OECD, 2017c, s. 57). Nicméně od počátku roku 2000, několik institucionálních aktérů prosazuje iniciativy týkající se architektury a vystavěného prostředí v rámci konceptu stavební kultury *Baukultur*. Německý termín *Baukultur* je široký pojem, který lze do češtiny přeložit jako *stavební kultura* a který zahrnuje všechny aspekty vystavěného prostředí, tedy stavební a urbanistické navrhování, společenský a ekonomický kontext měst a obcí a kulturní krajinu. Tento pojem tedy zahrnuje nejen architekturu, ale i další obory, které zasahují do vystavěného prostředí, jako je urbanistické navrhování, inženýrství, památková péče, plánování, krajinářství, interiérový design a umění pro veřejné budovy (Germany, 2007).

Ačkoli Rakousko již mělo tradici podpory iniciativ v oblasti kultury kvalitního navrhování, v roce 2002 vzniklo hnutí zdola nahoru známé jako "Platforma pro politiku stavební kultury", jehož cílem bylo propagovat politiku architektury a *Baukultur* a do něhož se zapojily téměř všechny nevládní subjekty v této oblasti¹⁰⁵. Prvním milníkem této platformy bylo uspořádání parlamentní debaty na téma architektury a stavební kultury v roce 2004. V návaznosti na to, parlament schválil usnesení, v němž se deklaruje zvláštní úloha spolkových a regionálních správních orgánů při prosazování kvalitnějšího prostředí pro život a stanovuje, že do jednoho roku má být parlamentu předložena zpráva o stavební kultuře, což vedlo k formulaci první rakouské *Zprávy o stavební kultuře* v roce 2006 (Austria, 2017a).

O rok později rakouský parlament schválil zřízení *Poradního sboru pro stavební kulturu (Beirat für Baukultur)* jako poradního orgánu spolkové vlády, v němž mohou všechna ministerstva, zástupci spolkových zemí a další zainteresované strany navrhopat opatření ke zlepšení architektury a stavební kultury v Rakousku¹⁰⁶. Kancelář Poradního sboru sídlila na Spolkovém ministerstvu pro umění, kulturu, veřejné služby a sport a poprvé se sešla v roce 2009¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Obce jsou oprávněny vydávat obecně závazné vyhlášky a vykonávat řadu administrativních úkolů spolkové země: <https://www.wien.gv.at/english/administration/organisation/austria/structure/index.html>

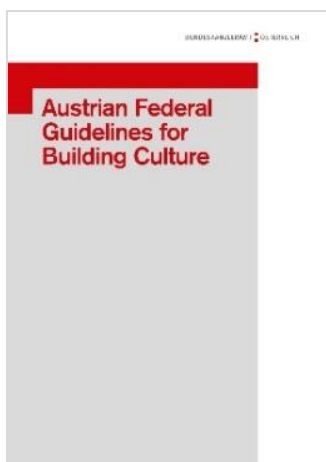
¹⁰⁵ V němčině: *Plattform Baukulturpolitik*; dříve "Platforma pro politiku architektury a stavební kulturu" (*Plattform für Architekturpolitik und Baukultur*). Více informací naleznete na: www.baukulturpolitik.at

¹⁰⁶ Poradní sbor má 28 členů, mezi nimiž jsou zástupci všech spolkových ministerstev, spolkové realitní společnosti a spolkového památkového úřadu, měst a obcí a 10 externích odborníků.

¹⁰⁷ Rakouský poradní sbor pro stavební kulturu (*Beirat für Baukultur*) byl zřízen usnesením Národní rady a nařízením spolkového kancléře ze dne 27. října 2008 (Spolková sbírka zákonů II č. 377/2008).

Poradní sbor pro stavební kulturu se schází nejméně dvakrát ročně, radí spolkové vládě a navrhuje opatření ke zlepšení procesů navrhování a plánování, spolu s iniciativami k posílení povědomí veřejnosti o stavební kultuře. Je rovněž zodpovědný za koordinaci vypracovávání rakouských *Zpráv o stavební kultuře*, které jsou zveřejňovány jednou za pět let (druhá zpráva byla zveřejněna v roce 2011, třetí v roce 2017 a čtvrtá v roce 2021).

V návaznosti na doporučení Poradního sboru, přijala rakouská Rada ministrů v roce 2017 svoje první *Spolkové směrnice pro stavební kulturu*. Podle těchto směrnic by spolková vláda měla „podporovat kulturu navrhování a budovat širší společenské povědomí o jejích principech, zejména mezi vedoucími osobnostmi v politice, podnikání a státní správě (Austria, 2017), jakož i napříč všemi resorty a obory na spolkové, zemské a místní úrovni. Spolkové směrnice jsou rozděleny do šesti akčních opatření, zahrnující například rozvoj měst, obcí a krajiny, podporu informovanosti a účasti veřejnosti, výzkumu a přenosu znalostí, koordinaci a spolupráci¹⁰⁸.



6.13: Přední strana obálky rakouských Spolkových směrnic pro stavební kulturu (2017)

V roce 2021 byla vydána čtvrtá rakouská *Zpráva o stavební kultuře*, která navrhuje vytvoření *Agentury pro stavební kulturu*, která by zavedla nový rámec financování na podporu vysoce kvalitního rozvoje a zvyšování povědomí o stavební kultuře. Navrhované financování by se zaměřilo na čtyři oblasti: financování stavební kultury pro města a obce, financování výzkumu, poradenství a spolupráce a rozvoj kvality (Austria, 2021). Čtvrtou zprávu, stejně jako tu předchozí, zaslala spolková vláda nedávno k projednání Národnímu parlamentu¹⁰⁹.

Spolková vláda zahrnuje několik ministerstev s odvětvovými kompetencemi v oblasti architektury a urbanistického navrhování (např. Spolkový památkový úřad). Mezi nimi je i Odbor pro výtvarné umění, architekturu, design, módu, fotografii a mediální umění (z Ministerstva pro umění, kulturu a veřejné služby), který je zodpovědný za finanční podporu programů, projektů, grantů, stipendijních programů atd. určených na podporu architektury

¹⁰⁸ Jednou z iniciativ podporovaných Spolkovými směrnicemi bylo uspořádání mezinárodní evropské konference o politikách architektury v září 2018 v rámci rakouského předsednictví Rady EU.

¹⁰⁹ Vývojová fáze nové agentury by měla začít během dvou let jako vývojová laboratoř s cílem vytvořit pilotní program financování a zahájit práci v oblasti poradenství, spolupráce a rozvoje kvality.

(v rámci podpory umění). Příkladem je financování domů architektury a dalších institucí s ročním programem, výstavami, projekty, cenami za architekturu apod. Odbor odpovídá také za organizaci mezinárodních výstav, jako je Benátské bienále architektury v Benátkách a výstav o rakouské architektuře, které putují po celém světě.

Dalším důležitým aktérem na celostátní i místní úrovni je Spolková realitní společnost (*Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. – BIG*), největší rakouský veřejný vlastník nemovitostí, který je zodpovědný za plánování, výstavbu a údržbu většiny státních budov (např. administrativních budov, univerzit, škol, bytových domů atd.). BIG si stanovila kvalitu navrhování za svoji prioritu, podporuje několik soutěží na získání předběžných konceptů návrhů veřejných budov ve Vídni (např. škol) i v celé zemi. BIG zpřístupnila online knihovnu případových studií a podporuje debaty o své stavební činnosti, konkrétně kulaté stoly a další kulturní iniciativy (např. cenu pro mladé talenty v oblasti architektonické fotografie)¹¹⁰.



V rámci své politiky v oblasti změny klimatu a vedle dalších iniciativ a nástrojů (např. Fond pro klima a energii), podporuje rakouské ministerstvo pro ochranu klimatu od roku 2006 každoroční udělování Státní ceny za architekturu a udržitelnost, která oceňuje vynikající výkony stavebníků a projektantů, kteří kombinují sofistikovanou architekturu s konstrukcí úspornou v oblasti zdrojů, a také realizované stavby v oblasti udržitelné výstavby a revitalizace .

V rámci své politiky v oblasti změny klimatu a vedle dalších iniciativ a nástrojů (např. Fond pro klima a energii), podporuje rakouské ministerstvo pro ochranu klimatu od roku 2006 každoroční udělování *Státní ceny za architekturu a udržitelnost*, která oceňuje vynikající výkony stavebníků a projektantů, kteří kombinují sofistikovanou architekturu s konstrukcí úspornou v oblasti zdrojů, a také realizované stavby v oblasti udržitelné výstavby a revitalizace¹¹¹.

¹¹⁰ Více informací naleznete na: <https://www.big.at/>

¹¹¹ Viz: https://www.bmk.gv.at/ministerium/staatspreise/staatspreis_architektur.html



6.15: Chytrý blok Geblergasse ve Vídni, navržený společností Zeininger Architekten Technical (2021), získal Státní cenu za architekturu a udržitelnost. Blok zahrnuje téměř 20 parcel. Stávající domy byly rozšířeny, zvýšeny a renovovány a poprvé v Rakousku byla v historických budovách využita geotermální energie © BMK/Kurt Hoerbst

6.2.2 Vídeňská správa a řízení navrhování

Vídeňská městská rada, která má vlastní regulační plánovací rámec, je díky svému dvojímu postavení města a státu zároveň státním i místním plánovacím orgánem. Koncepte *místního rozvoje* je hlavním strategickým plánem Vídně, v němž jsou stanoveny cíle územního rozvoje města (OECD, 2017c, s. 57). Pod ní se nacházejí *územní plány a plány rozvoje*, které jsou závazné pro vlastníky pozemků a které obsahují obecné územní předpisy, které stanovují přípustné druhy využití pozemků. Kromě toho městská rada vypracovává také *konceptní plány* velkých rozvojových projektů, které nejsou závazné, ale slouží k informování veřejnosti a k ověřování koncepcí v rané fázi (Ibid.). Kromě těchto formálních nástrojů, má městská rada k dispozici několik neformálních nástrojů, a to politiku stavební kultury, urbanistické soutěže, poradní sbor pro navrhování a širokou škálu kulturních iniciativ souvisejících s navrhováním (viz níže).



6.16: Čtvrť dvě (Viertel Zwei) je kancelářská a obytná čtvrť ve druhém vídeňském obvodu, která byla postavena v letech 2007-2010. Po procesu spolupráce při plánování mezi městskou radou a vlastníky pozemků, byl tento projekt rozšíření prostoru realizován prostřednictvím několika architektonických a urbanistických soutěží © João Bento

V rámci Vídeňského roku architektury 2005 přijala městská rada po veřejné konzultaci politiku architektury a urbanistického navrhování s názvem „*Vídeňská deklarace architektury*“. V roce 2014, v návaznosti na tuto předchozí politiku, přijala městská rada „*Politiku stavební kultury*“ s cílem stanovit zásady kvality navrhování a podpořit kvalitu plánování a realizace městských projektů. Kromě toho si kladla za cíl informovat a být průvodcem městské radě po vlastních stavebních aktivitách, a tím ji proměnit ve vzor pro soukromé investory s tím, že veřejné projekty by měly prosazovat zásady kvality života, použitelnosti, udržitelnosti a participace (Baukultur Wien, 2014)¹¹².

Ačkoli, na rozdíl od dánských měst, nemá Vídeň vedle odboru územního plánování, který je zodpovědný za vydávání stavebních povolení, také pozici městského architekta, městská rada zřídila zvláštní odbor, které má za úkol realizovat politiku architektury a urbanistického navrhování (Odbor 19). Podle webových stránek městské rady, je posláním odboru architektury a urbanistického navrhování (DAUD) rozvíjet vídeňský parter města moderním způsobem, podporovat kulturu utváření prostorů a posilovat povědomí o navrženém obytném prostředí¹¹³.

¹¹² Vídeňská „Politika stavební kultury“ s širokým záběrem definuje deset hlavních cílů, a to: podporovat vysoce kvalitní vystavěné prostředí u nových i stávajících budov; plánovat, stavět a rekonstruovat v souladu s kvalitními a transparentními procesy; vytvářet podmínky a procesy orientované na kvalitu pro všechny budovy a otevřené prostory; podporovat živou, kritickou, rozmanitou a inovativní scénu pro vytváření lepšího vystavěného prostředí; zvyšovat povědomí veřejnosti o významu stavební kultury a o vlastní odpovědnosti; podporovat inovace ve stavební kultuře prostřednictvím vzdělávání, výzkumu, inovací v oblasti veřejných zakázek atd. (Ibid.).

¹¹³ Viz: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/architektur/aufgaben.html>

Podle ředitele odboru (rozhovor z roku 2018), má DAUD čtyři oddělení. První oddělení se zaměřuje na problematiku rozvoje města a úzce spolupracuje s odborem rozvoje města pro *územní plánování*, jakož i na výše zmíněných *koncepčních plánech*. Například v případě nového developerského projektu nebo území určeného k zástavbě vydává tento odbor odborné stanovisko ke kvalitě urbanistického návrhu. Toto oddělení také provádí studie a průzkumy k různým otázkám urbanistického navrhování, například studii k některým osám lokalit – koridorům, u kterých je třeba provést analýzu za účelem zajištění, že do nich nebudou zasahovat mrakodrapy (Ibid.).

Druhé oddělení DAUD je zodpovědné za navrhování a plánování městských veřejných prostorů a úzce spolupracuje s odborem výstavby ulic a infrastruktury. Kromě toho poskytuje příslušnému městskému úřadu odborná stanoviska k návrhu dopadu drobných zásahů do panoramatu města, jako je například kiosky nebo reklamní tabule. Podporuje také účast občanů na procesu navrhování veřejných prostorů a příležitostně pořádá architektonické soutěže s cílem nalézt nejlepší řešení konkrétních zásahů (Ibid.).

Třetí oddělení je zodpovědné za poskytování poradenství v oblasti navrhování oddělení odpovědnému za zpracování a vydávání stavebních povolení. Vzhledem k tomu, že vídeňský stavební zákon obsahuje zvláštní paragraf, který stanovuje, že stavba by měla zapadat do parteru města, dostává toto oddělení ročně přibližně sedm až osm tisíc žádostí týkajících se návrhu nových budov nebo rekonstrukcí, aby ověřilo, zda jsou v souladu s předpisy; jedná se v podstatě o funkci kontroly návrhu. Většinou se jedná o soukromé stavby, jejichž developere a architekti musejí předložit návrh budovy, aby získali stavební povolení (Ibid.). V případě složitých projektů nebo projektů s významným dopadem na parter města může DAUD požádat o vypsání architektonické soutěže nebo předložit projekt poradnímu sboru (viz níže).

Poslední, čtvrté oddělení je zodpovědné za plánování a navrhování vídeňských městských budov, jako jsou školy, školky, kancelářské budovy a speciální budovy pro jiné účely (např. hasičský sbor apod.). Jedná se o nejrozsáhlejší oddělení odboru, v němž pracují převážně architekti¹¹⁴, neboť velká část práce se týká vypracování projektů. V různých fázích se pokaždé uskuteční asi dvě stě projektů, od malých stavebních zásahů, které si oddělení interně plánuje a navrhuje, až po velké stavby, jako je škola nebo školka uvnitř areálu. V případě posledně jmenovaných, oddělení spolupracuje s externími dodavateli obvykle prostřednictvím architektonických soutěží. Většinou se jedná o soutěž s otevřenou výzvou, ale někdy, pokud se jedná o speciální projekt, vyhlašuje oddělení dvoukolovou soutěž, kdy architekti podají předběžnou přihlášku, po níž je vybráno 6 až 8 týmů, které se přihlásí do realizace architektonické soutěže.

¹¹⁴ Podle ředitele DAUD (rozhovor: 2018) je personální složení čtyř oddělení odboru architektury a urbanistického navrhování následující: přibližně 6 osob v prvním oddělení; přibližně 8 osob ve druhém oddělení; přibližně 7 osob ve třetím oddělení a přibližně 30 osob ve čtvrtém oddělení.



6.17: Sídlo Rakouského automobilového, motocyklového a turistického klubu (ÖAMTC) ve Vídni od ateliéru Pichler & Traupmann Architekten (2016) vzešlo z architektonické soutěže, kterou v roce 2013 uspořádala Rakouská komora architektů za účasti městské rady © Roland Halbe

Podle jeho ředitele (rozhovor: 2018) udržuje DAUD, kromě technické činnosti týkající se návrhů budov, také velmi dobrou spolupráci s dalšími odděleními a na požádání poskytuje projektovou podporu například městské společnosti pro sociálního bydlení (*Wiener Wohnen*), která také podporuje architektonické soutěže nových bytových projektů ¹¹⁵ (Licka and Rode, 2014).

Souvisejícím nástrojem, který se používá k podpoře kvalitních programů bydlení, je developerská soutěž (*konceptní výběrové řízení*). Jedná se o alternativní způsob, jak může městská rada dlouhodobě prodávat nebo pronajímat pozemky veřejných prostorů a poskytovat dotace na bydlení. Developeři musí předložit podrobné projekty, které jsou následně posuzovány na základě cen nájemného a ekologické a sociální udržitelnosti návrhu (Temel, 2019).

¹¹⁵ Podle webových stránek městské rady žije v odhadovaných 220 000 obecních bytech přibližně 500 000 lidí, což znamená, že v obecních bytech žije víceméně čtvrtina obyvatel Vídně.



6.17: Bytový komplex v Bednar Parku, Vídeň – dotovaný dům s 39 bytovými jednotkami, společenskými místnostmi o rozloze 500 m² a komerčními jednotkami o rozloze 400 m², vítězný projekt developerské soutěže Nordbahnhof, plánovací období 2010-2013 a dokončení konec roku 2013, navrženo atelierem Einszueins Architektur © MA19

Odbor architektury městského úřadu také spolupracuje na kulturních aktivitách a podporuje je společně s vídeňským Centrem architektury a dalšími partnery, čímž posiluje povědomí veřejnosti o kvalitním navrhování prostorů, jako jsou výstavy, publikace atd. Například propaguje prohlídky architektury ve Vídni a vyvíjí vzdělávací programy zaměřené na děti a mládež, stejně jako vytváří materiály o navrhování vystavěného prostředí, které se používají ve vídeňských školách¹¹⁶.

Poradní sbor pro navrhování

Pro poskytování odborného poradenství DAUD a souvisejícím odborům zřídila městská rada „Poradní sbor pro územní plánování a urbanistické navrhování“ (*Fachbeirat für Stadtplanung und Stadtgestaltung*) — dále jen „poradní sbor“¹¹⁷. Podle vídeňského stavebního řádu má poradní sbor¹¹⁸ následující kompetence:

1. Posuzování návrhů vypracovaných magistrátem na vypracování a změnu územních plánů a plánů rozvoje;
2. Posuzování jednotlivých stavebních záměrů na žádost místního úřadu, pokud mají významný vliv na místní parter města.

¹¹⁶ Vzdělávací program „Co vytváří prostor?“ je společným projektem oddělení plánování městského úřadu ve spolupráci s vídeňským ředitelstvím pro vzdělávání a městským odborem pro děti a mládež.

¹¹⁷ Z historického hlediska byl „Poradní sbor pro územní plánování“ obsažen již v ústavě vídeňského stavebního řádu z roku 1929, ale v roce 1939 byl zrušen. „Poradní sbor pro územní plánování“ byl znovu zřízen v roce 1947 a jeho působnost byla rozšířena v roce 1987. Od té doby si zachovává svou současnou podobu.

¹¹⁸ Nařízení vídeňské zemské vlády ze 7. července 2005, LGBI 2005/33, kterým se vydává jednacím řád, složení a úkoly Poradního sboru pro územní plánování a urbanismus. Další informace naleznete na adrese: www.wien.gv.at/stadtentwicklung/flaechenwidmung/fachbeirat.html

V praxi to znamená, že DAUD předkládá poradnímu sboru projekty s významným dopadem na parter města — nebo projekty, které jsou třeba zasazeny do jedinečné lokality, jež vyvolá veřejnou diskusi, za účelem získání odborného stanoviska ohledně kvality návrhu, včetně otázek funkčnosti, vizuálního vzhledu, rozměru, měřítka, začlenění do kompozice okolních budov a blízkého okolí atd¹¹⁹. Kromě toho DAUD předkládá poradnímu sboru všechny návrhy územního plánování a rozvojové plány před jejich předložením veřejnosti. Pokud jde o první instanci, odborné stanovisko není závazné, i když má obvykle silný vliv na následné politické rozhodnutí. V druhém případě je získání odborného stanoviska k návrhům územního plánování a rozvojovým plánům před politickým rozhodnutím povinné.

Členové poradního sboru, jmenovaní starostou Vídně na tři roky působí jako čestní členové a je mezi nimi 12 odborníků z různých oborů: architektury, stavebního inženýrství, územního plánování, památkové péče, geodézie, městské ekologie, sociální oblasti, plánování zeleně a problematiky území. Přestože zasedání rady nejsou veřejně přístupná, očekává se, že její členové budou posuzovat předložené návrhy nezaujatě a bez jakýchkoli politických vlivů. Podle ředitele DAUD (rozhovor:2018) poskytuje poradní sbor důležité nezávazné poradenství, které doplňuje průběžnou funkci posuzování návrhů v rámci vídeňského městské rady.

6.2.3 Další klíčoví aktéři

Rakouská nadace pro architekturu

Rakouská nadace pro architekturu (*Architekturstiftung Österreich*) je společná platforma architektonických iniciativ založená v roce 1996 a tvořená architektonickými sdruženími spolkových zemí, Rakouskou společností pro architekturu (ÖGFA) a Ústředním svazem architektů. Vedle legálních profesních sdružení a školicích center, představují nezávislé architektonické iniciativy důležitý třetí pilíř pro podporu stavební kultury v Rakousku (Feller, 2018: rozhovor). Cílem nadace je vzbudit v lidech zájem o architekturu a přeměnit je v ambiciózní partnery při navrhování vystavěného prostředí. Síť posiluje spolupráci mezi klíčovými aktéry v oblasti architektury: stavebníky a uživateli, architektky, projektanty a inženýry¹²⁰.

Vídeňské centrum architektury

Vídeňské centrum architektury (*Architekturzentrum Wien — AzW*) bylo založeno v roce 1993 z iniciativy státu a města Vídně. AZW sídlí ve vídeňské muzejní čtvrti a věnuje se prezentaci architektury a urbanistického navrhování v Rakousku. Nabízí široký program akcí a výstav, celkem 500 akcí během roku, od symposií, workshopů, přednášek pro komentované prohlídky, městské expedice, filmové cykly a praktické formáty. Poskytuje také servis badatelům a všem

¹¹⁹ Poradní sbor musí projekty posoudit do čtyř týdnů. Pokud se v této lhůtě nevyjádří a za předpokladu, že poskytnuté informace byly dostatečné, mělo by řízení o vydání stavebního povolení pokračovat.

¹²⁰ Více informací naleznete na: <https://architekturstiftung.at/>

zájemcům o architekturu. AzW získává finanční prostředky od spolkové vlády, městské rady a soukromých sponzorů¹²¹.



6.18: Otevřený veřejný prostor v Muzejní čtvrti, kde sídlí AzW ©João Bento

Sdružení LandLuft

Další velmi aktivní nevládní organizací v celém Rakousku je sdružení *LandLuft*, které od roku 1999 podporuje stavební kulturu ve venkovských oblastech. *LandLuft* nabízí rozmanitou škálu nástrojů kultury navrhování, školení v oblasti navrhování pro odpovědné pracovníky obcí (*LandLuft Academy*), výzkumné a poradenské projekty, předvádí příkladné projekty stavební kultury (např. filmy, publikace, letáky) a přednášky na různých akcích po celém Rakousku. Každých 4-5 let také uděluje cenu *Baukultur Municipality Prize* nejzajímavějším obcím v Rakousku¹²².

¹²¹ Více informací najdete na: <https://www.azw.at/en/>

¹²² Více informací najdete na: <http://www.landluft.at/>

7. VŮDČÍ ROLE V NAVRHOVÁNÍ PROSTORŮ VE SROVNÁVACÍ PERSPEKTIVĚ

Po prozkoumání role státních/městských architektů na národní a místní úrovni je vhodné podívat se na jednotlivé případové studie v tomto výzkumu, abychom získali srovnávací náhled na různé systémy správy a řízení městského navrhování a na to, jakým způsobem je zajišťována vůdčí role v navrhování. Přestože každý stát/město má svůj vlastní specifický kontext — sociální, kulturní, správní a právní — existuje několik poučení, která lze získat porovnáním rozdílů a podobností mezi nimi. Nicméně aktéry a nástroje politiky v každém kontextu nelze oddělit od jejich pozadí a v této kapitole jsou použity k ilustraci různých inovací a limitů správy a řízení navrhování.

S ohledem na to, bude tato kapitola mít podobnou strukturu jako analýza případových studií. První část se bude stručně zabývat různými politikami architektury přijatými v případových studiích, které ztělesňují aspirace vlády na vůdčí postavení v oblasti navrhování. Druhá část bude věnována přehledu struktury týmů státních architektů v prvních pěti případových studiích. Třetí část bude analyzovat soubor neformálních nástrojů používaných státními architekty na základě typologie nástrojů správy a řízení městského navrhování Urban Maestro (viz kapitola 3). Čtvrtá část stručně porovná a prodiskutuje role a poslání kodaňského městského architekta a vídeňského odboru architektury a urbanismu. A konečně pátá část se bude zabývat úlohou dalších aktérů a zúčastněných stran, kteří přispívají ke kvalitě kultury prostorů ve všech případových studiích.

7.1 Veřejná politika architektury

Ve všech případových studiích vlády již dvě desetiletí nebo i déle prosazují veřejnou politiku v oblasti architektury s cílem podpořit vynikající návrhy a zvýšit povědomí veřejnosti o významu vysoce kvalitního vystavěného prostředí. Při pohledu na jednotlivé případové studie je možné identifikovat několik podobností a rozdílů mezi jednotlivými politikami, konkrétně jejich institucionální přístupy, hlavní používané koncepty a naplňování strategií. Přestože čas věnovaný provedení tohoto výzkumu neumožnil řádně prozkoumat rozdíly mezi politikami a hlavními faktory, které určovaly jejich charakteristiky, důraz bude kladen na aspekty popsané níže.

Zaprvé, z pěti případových studií, čtyři přijaly politiku s komplexním přístupem, v níž je navrhování vystavěného prostředí považováno za strategické téma, které má dopad na širokou škálu odvětvových kompetencí, jež spadají pod různé vládní resorty. Tím, že se vlády zabývají navrhováním vystavěného prostředí tímto komplexním způsobem, stanovují vysoké nároky na kvalitu návrhu, v němž je jasně vyjádřena odpovědnost všech veřejných (a dalších) aktérů. Nicméně institucionální přístup politik architektury je silně ovlivněn správním kontextem, v němž byly politiky vytvořeny.

Stát/Region	Název	Typ	Rok	Odpovědné oddělení
Vlámsko	Prohlášení politiky státního architekta: Vytváření příležitostí pro setkávání	Sektorová	2021	Vlámský státní architekt
Irsko	Prostory pro lidi Národní politika v oblasti architektury	Všeobecná	2022	Odbor bydlení, místní správy a kulturního dědictví
Nizozemsko	Akční program: Navrhování prostorů 2021-2024. Navrhování spojuje	Všeobecná (akční program)	2021	Ministr vnitra & ministr kultury a školství
Skotsko	Vytváření prostorů. Prohlášení politiky architektury a prostorů pro Skotsko	Všeobecná	2013	Plánování a architektura
Švédsko	Politika pro navržené obytné prostředí	Všeobecná	2018	Národní rada pro bydlení, výstavbu a plánování

7.1: Nejnovější dokumenty v oblasti architektury a navrhování prostorů

Přestože Vlámsko nemá jednotnou politiku jako v případě ostatních případových studií a s ohledem na širší pojetí veřejné politiky, byla vlámská politika architektury formalizována přijetím několika odvětvových politik schválených vládou a dvěma dalšími orgány, konkrétně Vlámským vládním úřadem pro architekturu, založeným v roce 1998, a Vlámským institutem architektury (VAI), založeným v roce 2001 (viz kapitola 5.3). Oba tyto orgány realizují vládní politiku v této oblasti.

Za druhé, hlavní myšlenky a hodnoty, na nichž je založen koncept politik architektury, stejně jako cílové oblasti, které jsou v jejich akčních plánech upřednostňovány, jsou rovněž velmi specifické pro danou lokalitu. Například švédská politika architektury se zaměřuje na pojem „navržené obytné prostředí“, který zahrnuje architekturu, urbanistické navrhování, umění a kulturní dědictví. Nizozemská politika architektury se zaměřuje na koncept „navrhování prostorů“, který zahrnuje několik návrhářských disciplín a procesů, které mají vliv na vystavěné prostředí, skotská politika architektury přináší pojem „prostor“. Ačkoli je architektura začleněna do těchto širších pojmů, jsou zde přítomny stejné obavy o utváření prostorů a důležitost navrhování pro kvalitu života.

Zatřetí, jak již bylo uvedeno, všech pět případových studií se snaží o realizaci svých politik architektury. Za tímto účelem jmenovaly týmy státního architekta, aby vedl a koordinoval realizaci politiky prostřednictvím různých státních aktérů a poskytoval poradenství v oblasti navrhování a rozvíjel několik dalších iniciativ. To znamená, že státní architekti jsou klíčovými aktéry v jejich systémech správy a řízení navrhování, konkrétně prosazují efektivní realizaci politiky. Stejně jako v případě všech veřejných politik, budou i politiky architektury užitečným nástrojem pouze tehdy, pokud budou mít k dispozici prostředky a zdroje pro jejich účinnou realizaci. V opačném případě zůstanou jen dobře míněným politickým prohlášením na vysoké úrovni o hodnotě dobrého navrhování, statickým v čase a s velmi malou (pokud vůbec nějakou) schopností intervence a dopadu (viz Bento, 2017).

7.2 Týmy státních architektů

V prvních pěti případových studiích byl státní architekt jmenován vládou, aby působil jako poradce pro kvalitu návrhu šířící vyšší standardy navrhování a propagoval osvědčené postupy napříč vládou i mimo ni ve snaze podpořit kulturu a kapacitu utváření prostorů. Státní architekti mají, spolu se specializovaným týmem, na starosti mimo jiné prosazování kvalitnější navrhování veřejných budov a prostorů, poradenství ostatním resortům v oblasti kvality navrhování, poskytování podpory při přípravě architektonických soutěží, monitorování realizace opatření politiky architektury a přispívání k rozvoji osvědčených postupů v oblasti zadávání veřejných zakázek a smluvních politik.

Stát/Region	Pozice	Ministerstvo/Instituce	Odbor/Oddělení	Personál	Pozice
Vlámsko	Státní architekt	Předsednictví ministrů	Tým vlámského státního architekta	22	Externí (kancelář)
Irsko	Státní architekt	Úřad pro veřejné zakázky (OPW)	Architektonické služby	90	Interní (oddělení)
Nizozemsko	Státní architekt	Ústřední vládní realitní agentura (RVB)	Rada vládních poradců	40	Interní (kancelář)
Skotsko	Hlavní architekt	Ředitelství pro vystavěné prostředí	Oddělení architektury a prostorů	8	Interní (odbor)
Švédsko	Státní architekt	Národní rada pro bydlení, výstavbu a plánování	Státní architekt	2(25)*	Interní (odbor)

* Švédský státní architekt pracuje s různými vedoucími projektů podle státní zakázky.

7.2: Týmy státních architektů a jejich umístění: pěti případových studií

Pokud se podíváme na všechny případové studie, zjistíme, že nepočetnější tým má irský státní architekt, který čítá téměř 100 lidí. Jedná se o poměrně unikátní situaci, protože Irsko si stále udržuje centralizovanou architektonickou službu uvnitř OPW, což je oddělení odpovědné za správu obrovského portfolia veřejných budov (kromě zdravotnických zařízení a dalších), podporu urbanistické integrace a kvalitu návrhu většiny vládních budov. V tomto kontextu možnost přímo ovlivňovat kvalitu návrhu většiny veřejných budov dává státnímu architektovi posílenou pozici z hlediska vyjednávání a vlivu na ostatní státní útvary v Irsku.

Nizozemský státní architekt má spolu se svými dvěma vládními poradci v rámci nizozemské RVB tým přibližně 40 lidí, což mu umožňuje sledovat a poskytovat poradenství ohledně velkého počtu veřejných budov a rozvíjet rozmanitou agendu iniciativ a partnerství (viz kapitola 5.3). Následuje vlámský státní architekt s kanceláří o 22 lidech. Státní architekt je v přímém kontaktu s předsednictvem ministrů, což mu dává legitimitu pracovat s celou vlámskou administrativou a používat řadu neformálních nástrojů vyvinutých za dvacet let jeho existence (viz kapitola 5.1).

Skotský státní architekt, který se opírá o tým osmi lidí, je zodpovědný za koordinaci a rozvoj skotské politiky architektury, zejména za monitorování a dohled nad státním finančním rozpočtem vynakládaným na realizaci různých opatření politiky architektury.

Jedním z důležitých úkolů je schvalování dvouletého pracovního programu Skotské asociace pro architekturu a navrhování (A&DS), která je ve Skotsku poradcem pro kvalitu navrhování, a několika dalších souvisejících architektonických iniciativ. Kromě toho, hlavní architekt úzce spolupracuje s týmem pro územní plánování, který je zodpovědný za monitorování rámce navrhování prostorů a směrnic pro urbanistické navrhování, které jsou vydávány pro místní orgány.

Švédský státní architekt, který byl poprvé jmenován v roce 2018, má nejmenší tým: 2 osoby. Státní architekt nicméně spolupracuje s různými vedoucími projektů napříč Národní radou pro bydlení, výstavbu a plánování (Boverket) podle konkrétní zakázky a projektu (v Boverketu pracuje přibližně 25 lidí). Kromě toho státní architekt předsedá řídicí skupině pro implementaci politiky architektury a Radě pro udržitelná města a účastní se několika pracovních skupin a sítí zabývajících se navrhováním. V této souvislosti má státní architekt důležitou vedoucí úlohu, koordinuje iniciativy a prosazuje agendu kvality navrhování napříč různými skupinami a úrovněmi státní správy.

Navzdory rozdílné velikosti svých úřadů a různorodým povinnostem proto jednotliví státní architekti hrají důležitou vůdčí roli v navrhování napříč svými úřady a poskytují soubor neformálních nástrojů správy a řízení navrhování, které budou rozebrány níže.

7.3 Nástroje správy a řízení navrhování

Jak je popsáno v případových studiích, státní architekti mají k dispozici širokou škálu neformálních nástrojů pro správu a řízení navrhování, které jim umožňují poskytovat kapacity pro navrhování a podporovat kulturu utváření prostorů, a doplňují tak tradičnější mechanismy kontroly a regulace navrhování. V návaznosti na diskusi v kapitole 3 se neformální (nestatutární) nástroje politiky architektury zaměřují na posílení kapacity, pravomocí a znalostí aktérů a institucí v oblasti rozvoje, včetně nejrozličnějších informačních, vzdělávacích, symbolických a organizačních nástrojů. Tento typ nástrojů politiky je obecně považován za formu investice do rozvoje lidského, společenského, kulturního a institucionálního kapitálu (Tiesdell & Adams, 2010).

V této části budou zkoumány nástroje politiky architektury státních architektů s využitím typologie nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování Urban Maestro (2021) popsané v kapitole 3.3, která rozlišuje neformální nástroje na *nástroje kultury kvality* a *nástroje realizace kvality*. První z nich se zaměřují především na ovlivňování široké kultury, v níž je kvalita navrhování upřednostňována, zatímco ty druhé věnují zvláštní pozornost utváření konkrétních projektů a prostorů. Tyto dvě metakategorie jsou pak rozděleny do šesti kategorií neformálních nástrojů správy a řízení urbanistického navrhování: *Analýza, Informování, Přesvědčování, Hodnocení, Podpora a Výzkum*. Vzhledem k tomu, že nástroje státních architektů jsou ze své podstaty neformální, bude těchto šest kategorií použito k podrobnějšímu zkoumání různých nástrojů používaných různými státními architekty.

i) Analýza

První kategorií nástrojů je *analýza*, která se zaměřuje na výzkumné nebo kontrolní kompetence státu. Jak je patrné z případových studií, státní architekti jsou považováni za důležitý zdroj odborných znalostí v záležitostech týkajících se stavebnictví, navrhování a politiky architektury. Ačkoli každý stát má specifický program financování výzkumu, který zahrnuje oblasti architektury a navrhování prostorů, někdy státní architekti vypracovávají specifické výzkumné studie společně s partnery nebo jednoduše zadávají výzkum jiným zdrojům. Například nizozemský i vlámský státní architekt zmínili, že v případě potřeby zadávají specifický výzkum univerzitám nebo jiným partnerům (např. studie o zahušťování území). Skotský státní architekt se zmínil o tom, že si nechává poskytovat specifické finanční prostředky na výzkum pro A&DS (např. studie o ekologických řešeních budov). Cílem je poskytnout nové poznatky a vést aktéry rozvoje, aby se přizpůsobili jejich zavedeným postupům (*modus operandi*). Různé formy poznatků, které může správa sdělovat a předávat, tak ovlivní způsob fungování aktérů na trhu.

ii) Informování

Druhou kategorií nástrojů je *informování*, které zahrnuje tvorbu příruček osvědčených postupů, knihoven případových studií nebo vzdělávacích a školicích iniciativ o procesech navrhování a vystavěném prostředí. V rámci případových studií týmy státních architektů obvykle podporují tvorbu návodů a příruček o různých aspektech vystavěného prostředí, které zahrnují širokou škálu témat, jako je architektura, urbanistické navrhování, památková péče a ochrana přírody, udržitelnost atd. Tato dokumentace je důležitým zdrojem informací, který doplňuje stávající legislativu o zajímavé a srozumitelné materiály čerpající z příkladů ověřených osvědčených postupů a dobré praxe, určené nejen pro odborný sektor a úředníky, ale i pro veřejnost. Například irský státní architekt podporuje několik publikací z oblasti architektury, urbanistického navrhování, krajiny a památkové péče. Vzácněji podporují iniciativy v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, které obvykle zajišťují nevládní a profesní organizace, i když někteří státní architekti poskytují finanční prostředky jiným institucím, které tento typ aktivit realizují.

iii) Přesvědčování

Třetí kategorií je *přesvědčování*, které se zaměřuje na propagaci architektury a navrhování prostorů, včetně činností zvyšujících povědomí, jako jsou ocenění za návrh nebo kampaně a cíleného vlivu prostřednictvím propagace nebo partnerství. Státní architekti obvykle pořádají sympozia nebo fóra za účelem diskuse o konkrétních tématech, na která zvou různé činitele s rozhodovací pravomocí v příslušných oblastech a tím významně přispívají k propagaci oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost. Účastní se také seminářů nebo konferencí jako řečníci, kde přednášejí veřejná prohlášení o konkrétním vývoji z hlediska navrhování, i když nejsou požádáni, s cílem podpořit diskusi a výměnu názorů. Podle této logiky může být státní architekt silným aktérem při přesvědčování ostatních a při prosazování změny kultury, pokud jde o důležitost dosažení kvalitnějších prostorů.

S cílem podpořit inovace v architektuře a navrhování prostorů, podporují někteří státní architekti ceny za návrh. Veřejným oceněním mimořádných úspěchů chtějí zvýšit kvalitu navrhování a odměnit vzorové projekty, které nastavují nová měřítka. V dnešní době se však již ceny udělované celou škálou subjektů množí a o pozitivním dopadu tohoto typu aktivity lze pochybovat. Jako protiváhu zavedli nizozemští a vlámské státní architekti *Cenu pro zadavatele (Client Award)*, jejímž záměrem je podpořit dobrou praxi při zadávání zakázek mezi developery a navrhovateli (viz kapitola 5.1 a 5.3).

V rámci této kategorie někteří státní architekti koordinují a dohlížejí na poskytování finančních prostředků na aktivity v oblasti navrhování prostorů, jako je podpora festivalů architektury a jiných akcí. Skotská vláda například podpořila výstavu Housing Expo v roce 2010 a festival architektury v roce 2016, včetně široké škály souvisejících aktivit, jako jsou pouliční instalace, výstavy, debaty a konference, komentované procházky, večírky, workshopy o navrhování, neformální debaty atd. Některé festivaly se pořádají každý rok a trvají několik dní, jiné se konají jednou za dva nebo tři roky. Irský státní architekt poskytuje každoročně finanční prostředky Irské nadaci pro architekturu a také několika kulturním iniciativám (např. Open House Dublin).

iv) Hodnocení

Čtvrtou kategorií je *hodnocení*, do kterého spadají různé typy nástrojů formativního hodnocení, jako jsou ukazatele nebo neformální přezkum návrhu, a nástrojů souhrnného hodnocení, jako jsou certifikační systémy nebo soutěže. I když se podle Carmony (Carmona, 2017) se jedná o neformální nástroje, které mají potenciál formovat konkrétní výsledky, nikoli pouze rozhodovací prostředí. V některých případech u větších státních stavebních projektů, státní architekti vybírají a dohlížejí na práci architektonických firem najatých státem, aby připravily návrhy a specifikace. To je případ státního architekta Irska, jehož tým musí přezkoumávat a schvalovat návrhy připravené architektky ze soukromého sektoru pro budovy kritické infrastruktury ve vlastnictví státu, jako jsou školy, policejní stanice, hasičské zbrojnice atd. Nizozemský státní architekt rovněž poskytuje poradenství ohledně kvality návrhů veřejných budov. Vlámští státní architekt rovněž posuzuje návrhy prostřednictvím dříve popsané metody Otevřené výzvy (*Open Call*) (viz kapitola 5.1).

Podobně, ačkoli skotský hlavní architekt nemá povinnosti týkající se přezkumu návrhů, deleguje je na společnost A&DS. Organizace je velmi aktivní při řízení Místních komisí pro přezkum návrhů a při podpoře místních úřadů při zlepšování kvality vystavěného prostředí tím, že jim pomáhá řešit problémy s návrhy již v rané fázi před podáním žádosti o stavební povolení, kdy je ještě čas na diskusi a změny. Kromě toho, A&DS vyvíjí hodnotící nástroje, jako je „Nástroj pro hodnocení standardu prostorů (*Place Standard Assessment Tool*)“, který umožňuje každému uživateli hodnotit kvalitu prostorů (viz kapitola 5.4)¹²³.

¹²³ Skotský „Nástroj pro hodnocení standardu prostorů (*Place Standard assessment tool*)“ byl vyvinut třemi partnery: Architecture and Design Scotland (A&DS), NHS Health Scotland a Social Justice Department.

v) Podpora

Pátou kategorií je *podpora*, která zahrnuje nástroje nepřímé podpory, zejména finanční podporu klíčovými realizačními organizacemi a nástroje přímé podpory, jako je poskytování praktického odborného poradenství, konzultací nebo praktické podpory. Ačkoli se rozsah jejich intervencí může lišit, jedním z hlavních poslání státních architektů je podporovat kvalitní veřejné budovy a stavební práce, v některých případech přímými zásahy do návrhu a řízení výstavby nebo poskytováním poradenství v oblasti kvality navrhovaných projektů. Jmenováním týmu státního architekta, vláda posiluje a zlepšuje kompetence veřejného sektoru v oblasti navrhování, který je následně zodpovědný za určité projektové úkoly a portfolio a za pomoc ostatním státním útvarům v procesech navrhování.

Z pěti případových studií, je irský státní architekt tím, kdo má větší přímou odpovědnost za navrhování a/nebo výstavbu veřejných budov. Výsledkem je, že velký tým projektantů je zodpovědný za navrhování a řízení výstavby velkého portfolia veřejných budov a zařízení, včetně ochrany a údržby (viz kapitola 5.1). Úřad irského státního architekta také poskytuje pomoc při navrhování ostatním státním úřadům a agenturám, pokud o to požádají, a zároveň prosazuje lepší urbanistickou integraci a vyšší kvalitu návrhu všech ostatních státních budov (např. zdravotnictví), i když o to není požádán. V druhém případě jde o nepřímé ovlivňování a závisí na vůli veřejného navrhovatele, zda radu přijme, nebo ne.

Přestože vlámský státní architekt nemá přímé kompetence v navrhování ani odpovědnost v oblasti výstavby veřejných budov, má dlouholeté zkušenosti s pomocí veřejným zadavatelům na různých úrovních správy, konkrétně s přípravou a definováním zadání, organizací architektonických soutěží a výběrem návrháře metodou otevřené výzvy. Jeho tým tak v podstatě vede, podporuje a inspiruje veřejné zadavatele s nepřímým vlivem na kvalitu veřejných staveb, od malých škol přes středně velké veřejné úřady až po velké koncepce urbanistického navrhování (viz kapitola 5.1).

Nizozemský státní architekt také podporuje a sleduje urbanistickou integraci a kvalitu navrhování ústředních vládních budov, sladění navrhování s urbanistickým navrhováním, památkovou péčí a využitím uměleckých děl v budovách jako jsou soudy, věznice, vládní úřady a ministerstva. To znamená, že může poskytovat poradenství, jak dotáhnout kvalitu navrhování vládních budov v nových tržních vztazích, i když o to není požádán. Kromě toho pomáhá při výběru architektů, kteří budou navrhovat nebo rekonstruovat nemovitosti ve vlastnictví státu, a to tím, že se úzce podílí na zadávacím výběru řízení architektů/stran v projektech RVB a na poradenství ohledně prostorově-architektonické a umělecké kvality v projektech RVB.

Ačkoli skotský státní architekt nemá přímou odpovědnost za navrhování budov, pravidelně iniciuje schůzky s ostatními státními útvary, které ji mají (např. školství), aby diskutovali o způsobech, jak zlepšit standardy navrhování a výstavby, což je druh nepřímé iniciativy ke zlepšení výsledků stavební činnosti veřejného sektoru. Kromě toho řídí a dohlíží na práci A&DS, což je národní poradce pro kvalitu architektonického návrhu a vystavěného prostředí,

výkonný mimoresortní veřejný orgán (NDPB). A&DS, financovaný vládou, má dlouholeté zkušenosti s pomocí různým veřejným státním úřadům a místním orgánům, konkrétně v místních komisích pro posuzování návrhů. Díky schválení financování A&DS a dvouletému plánu činnosti může skotský hlavní architekt formovat činnost A&DS směrem ke zlepšení výsledků stavební činnosti veřejného sektoru.

vi) Výzkum

Šestou kategorií je *výzkum*, který se vztahuje k různým typům proaktivních nástrojů aktivizace, jako je společná účast komunity na navrhování a profesionálním nástrojům výzkumu, jako je výzkum během návrhu a testování a experimentování na místě. Tento nástroj je některými státními architekty využíván často, jinými méně. Pokud jde o nástroje proaktivní aktivizace, vlámský státní architekt je zahrnuje do „pilotních projektů“, které zapojují široké konsorcium partnerů do debat o otázkách urbanistického navrhování s místními zúčastněnými stranami. Totéž platí pro některé iniciativy nizozemského a švédského státního architekta, které podporují workshopy o navrhování konkrétních aktivit s místními zúčastněnými stranami. Pokud jde o nástroje průzkumu, téměř všech pět státních architektů má tendenci využívat v některých svých aktivitách výzkum během návrhu. Například nizozemský CRa zahájil tříletý program Ateliér budoucnosti NL210 (*Future Atelier NL2100*), který využívá návrhářské myšlení v dlouhém horizontu jako metodu stimulující hnutí kolem přemýšlení o budoucnosti země.

7.4 Vůdčí role v navrhování na místní úrovni

Po výzkumu nástrojů státních architektů působících v ústřední správě, je možné vyvodit některé zobecňující závěry o vůdčí roli v navrhování na místní úrovni na základě srovnání správy a řízení navrhování prostorů v Kodani a Vídni (viz kapitola 6). Vzhledem k tomu, že tato výzkumná studie mohla zkoumat a shromažďovat údaje pouze o dvou městech, není možné zobecnit zkušenosti z těchto místních kontextů na další města v Evropě. V budoucím výzkumu by bylo vhodné rozšířit rozsah výzkumu na větší počet měst. Při srovnání obou měst je třeba v první řadě konstatovat, že obě městské rady zařadily kvalitu navrhování do programu a upřednostňují navrhování s cílem vysoce kvalitního prostředí. Jak již bylo uvedeno, ačkoli s různými přístupy, obě města přijala městskou politiku architektury a mají specializovaný tým návrhářů, který kultivuje a podporuje kulturu utváření prostorů.

Město	Název	Typ	Rok	Odpovědný útvar
Kodaň	Politika architektury pro Kodaň 2017-2025. Architektura pro lidi	Komplexní	2017	Technická a environmentální správa
Vídeň	Politika principů Baukultur pro Vídeň	Komplexní	2015	Odbor architektury a urbanistického navrhování

7.3: Místní politika architektury dvou měst

V případě Kodaně městská rada jmenovala městského architekta, který zastává vůdčí roli a poskytuje poradenství v oblasti navrhování starostovi a politickým orgánům, jakož i poradenství a podporu v oblasti navrhování všem městským odborům, které mají vliv na vystavěné prostředí. Stejně jako v případě Vídně, plní podobnou funkci Odbor architektury a městského navrhování (DAUD), který má však spíše interní úlohu a má na starosti jak formální (např. přezkum designu, přezkum místních územních plánů, navrhování budov atd.), tak neformální nástroje správy a řízení navrhování (např. udělování cen, kampaně).

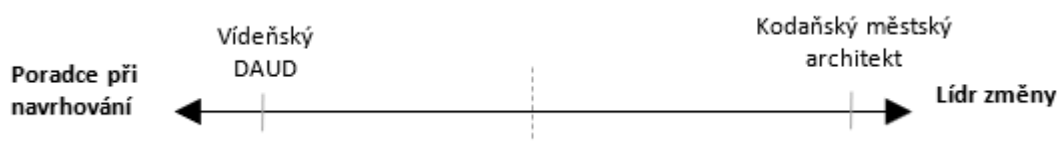
Město	Pozice	Instituce	Odbor/Oddělení	Zaměstnanci	Postavení
Kodaň	Městský architekt	Městská rada	Útvar městského architekta	2	Nezávislý
Vídeň	Ředitel*	Městská rada	Odbor architektury a urbanistického navrhování (DAUD)	65	Interní poradce

* Ředitel odpovědný za poradenství v oblasti kvality architektury a urbanistického navrhování ve Vídni.

7.4: Městský poradce pro kvalitu návrhu

Současná městská architektka Kodaně má malý tým, který jí pomáhá v jejím poslání, ale také spolupracuje s různými řediteli a vedoucími odborů napříč městem. Ve Vídni má DAUD poměrně početný tým architektů, kteří městské radě nabízejí solidní projekční kapacity, jsou zodpovědní za různé úkoly, jako je například poskytování poradenství v oblasti navrhování ostatním odborům, příprava zadání pro návrh, organizace architektonických soutěží a dohled nad kvalitou žádostí o územní rozhodnutí a další.

Jedním z poznatků získaných ze srovnávací analýzy je, že městský architekt a DAUD mají různé role a kompetence v závislosti na jejich postavení v rámci struktury místní správy. Přestože oba hrají důležitou vůdčí poradní roli v oblasti navrhování, je možné v návaznosti na pojetí role místního „poradce pro kvalitu návrhu“ podle Tiesdella a Adamse (2010) zařadit poradce pro kvalitu návrhu obou měst do určitého spektra, od omezenější role „poradce při navrhování“ až po rozsáhlejší roli „nositel změny“ nebo „lídra změny“ (viz kapitola 3).



7.5: Spektrum vůdčí role v oblasti navrhování prostorů

Interní poradce pro navrhování

Přestože Vídeň nemá pozici městského architekta, má specializované oddělení, které je zodpovědné za posuzování návrhů a poradenství v oblasti kvality stavebních projektů, prostorů a urbanistického navrhování, jakož i za návrhy veřejných objektů. Toto oddělení tvoří více než šedesát architektů a vede ho vedoucí oddělení, který působí v rámci zákonného systému plánování a doplňuje jeho kapacitu a podporuje stavební odbory a odbory rozvoje města, například při přezkumu návrhů stavebních povolení developerských projektů

a následných jednáních a psaní zpráv o formálních žádostech (Tiesdell, 2011b).). V rámci této role DAUD také pomáhá utvářet zásady navrhování v rozvojových plánech nebo územních předpisech, přičemž je mu nápomocen nezávislý poradní sbor pro urbanistické navrhování při tvorbě projektů a plánů, které mohou mít významný dopad na parter města.

Kromě toho, DAUD úzce spolupracuje s dalšími městskými odbory v oblasti aktivit stavební kultury (*Baukultur*) a na požádání poskytuje podporu dalším odborům, například městské realitní agentuře. Pravidelná je také spolupráce s Vídeňským centrem architektury, které podporuje nebo zadává propagaci kulturních výstav a akcí. To znamená, že DAUD z interní a stálé pozice zastává pozici poradce pro kvalitu návrhu v rámci celé městské správy. Kromě interních zaměstnanců je DAUD řízen ředitelem městské správy, který zastává pozici v rámci hierarchie liniového řízení a je podřízen výkonnému městskému radovi (Správní skupiny Inovace, městského plánování a mobility).

Ačkoli se jedná o méně významnou funkci než u městského architekta, ředitel DAUD je rovněž architekt a přímo (prakticky) se účastní na projektech a žádostech o územní rozhodnutí, což mu umožňuje mít silný vliv na kvalitu návrhů projektů a obecních budov (např. architektonické soutěže). Navzdory této hierarchické struktuře je ve městech jako je Vídeň, již nyní dobré povědomí o navrhování mezi různými zúčastněnými stranami, které podle všeho považují kvalitu navrhování za prioritu v rámci různých procesů navrhování a plánování.

Městský architekt jako nositel změn

Na opačné straně spektra mohou místní samosprávy aktivněji jmenovat městského architekta jako nositele změn / poradce pro kvalitu návrhu s mnohem ambicióznější úlohou. Jedná se o strategickou a politickou roli, v níž „nositel změny rozvíjí vizi pozitivní změny a vede projekt transformace organizace tím, že přiměje lidi (...) přemýšlet o utváření prostorů jinak; změnit každodenní pracovní postupy; a nakonec dosáhnout lepších výsledků v praxi“ (Ibid., s. 237). To je i případ kodaňského městského architekta, jehož posláním je podporovat kulturu utváření prostorů a vytyčit vizi budoucnosti.

V této souvislosti je jedním z hlavních přínosů existence městského architekta jeho vůdčí role v navrhování v rámci městské rady a snaha o změnu jak institucionálních postupů, tak „srdce a mysli“ místních zúčastněných stran (Ibid.). Městský architekt pracuje napříč různými odděleními a fóry, stimuluje odvětví navrhování a podporuje kulturu kvality navrhování uvnitř i vně městského úřadu, v nichž „se postupně utváří shoda na tom, že kvalitnější vystavěné prostředí přináší prostoru hodnotu a stojí za to o něj usilovat“ (Urban Maestro, 2021). Jmenování městského architekta je také politickým signálem pro klíčové pracovníky a celou společnost, že kvalita navrhování je důležitá a měla by být prioritou.

Nicméně úspěch a efektivita městského architekta závisí na řadě faktorů, jako jsou jeho osobnost a osobní schopnosti, jeho tým a organizační struktura a kultura, v rámci které pracuje. Podle Camilly van Deurs (2022: rozhovor) závisí dopad její činnosti na tom, jak politici podporují a chápou hodnotu kvality návrhu, aby mohla ovlivňovat procesy správy a řízení

navrhování. To je rozhodující pro ovlivnění rozhodovacího procesu, když je třeba projekt odmítnout nebo požadovat lepší návrhy v konkrétním projektu. Vzhledem k její neformální roli, pokud neexistuje vzájemná důvěra v její práci, mohou politici její rady jednoduše ignorovat a rozhodnout jinak. Zásadní je také dobrý pracovní vztah s dalšími klíčovými aktéry, jako jsou ředitelé a vedoucí odborů, jinak bude mít městský architekt jen velmi malý vliv a nebude schopen je přesvědčit ke spolupráci a zvyšování standardů, byť neformálně.

Kromě toho, městský architekt podporuje změnu kultury napříč různými administrativními útvary. Místní správa je tradičně formována tak, aby analyzovala projekty a místní plány z právního hlediska — zda jsou v souladu s normami a standardy plánování. Toto posuzování z právního hlediska však nestačí k prosazení a zvyšování úrovně kvality architektury a prostorů. Městský architekt se účastní řady setkání s různými odbory, na nichž prosazuje kvalitnější projekty a otevírá dialog s veřejnými i soukromými developery o dopadu jejich projektů na okolí a o jejich pozitivním přínosu pro život ve městě.

Pravidelně také spolupracuje s Dánským centrem architektury (DAC) a dalšími kulturními organizacemi ve městě při podpoře osvětových iniciativ z oblasti architektury a urbanistického navrhování. To může zahrnovat institucionální podporu konkrétních kulturních iniciativ, jako jsou festivaly a velké akce, až po menší konference nebo místní debaty. V letošním roce se městská architektka podílí na organizaci široké škály aktivit a akcí, které budou trvat po celý rok 2023, neboť Kodaň byla organizací UNESCO jmenována světovým hlavním městem architektury a bude hostit světový kongres Mezinárodní unie architektů.

7.5 Další aktéři a zúčastněné strany

V návaznosti na teoretickou diskusi v kapitole 3 ztělesňuje pojem správy a řízení představu, že do procesu řízení je zapojena celá řada institucí, aktérů, nástrojů a vztahů – pojem, který lépe vystihuje nový způsob uvažování o schopnostech státu a vztazích mezi státem a společností (Pierre and Peters, 2000). V tomto smyslu, z perspektivy správy a řízení navrhování, působí v této oblasti celá řada nevládních/nestátních organizací, které přispívají k příznivému klimatu z hlediska kvality prostorů. Při pohledu na jednotlivé případové studie, je možné identifikovat vznik tří typů aktérů kromě státních/městských architektů a jeho vládních institucí, kteří hrají relevantní roli při podpoře kvality prostorů: poradní sbory, kulturní instituce a profesní organizace.

Poradní sbory pro navrhování

Jak již bylo řečeno, státní/městští architekti plní důležité poradní funkce v oblasti navrhování prostorů¹²⁴. Ty se mohou pohybovat od konkrétních návrhů projektů, územních plánů nebo architektonicko-urbanistických studií až po politiky nebo předpisy, které mohou ovlivnit návrh vystavěného prostředí. Tyto konkrétní úkoly jsou určeny politickým, společenským a kulturním

¹²⁴ V Irsku a Vlámku je poradenství v oblasti navrhování součástí funkcí státních architektů, kteří mají odborné znalosti v oblasti navrhování uvnitř své organizace a v případě Vlámka mohou v případě potřeby požádat o pomoc skupinu odborníků.

kontextem každého státu/města. Přesto bylo možné ověřit, že ve třech případových studiích existují konkrétní orgány s úkoly v poradenství při navrhování prostorů, které fungují jako veřejnoprávní orgány (NDPB) nebo jako nezávislý poradní sbor.

Ve Skotsku přebírá organizace *Architecture and Design Scotland (A&DS)* některé úkoly státního architekta, aby zajistila co nejvyšší standardy v oblasti navrhování ve veřejném i soukromém sektoru. A&DS pracuje prostřednictvím šesti programů, jejichž cílem je obhajovat přínosy špičkového navrhování, včetně urbanistického navrhování, přezkoumávání návrhů, návrhů školských a zdravotnických budov. Z tohoto pohledu dochází k formálnímu delegování kompetencí v oblasti navrhování na národní veřejnoprávní orgán, což je v mezinárodním kontextu zcela ojedinělé. A&DS bylo svěřeno několik neformálních nástrojů v oblasti navrhování, včetně místních komisí pro přezkoumání návrhu, které jsou určeny k podpoře místních orgánů při zlepšování kvality vystavěného prostředí tím, že pomáhají řešit problémy při navrhování již v rané fázi před podáním žádosti o stavební povolení.

V Nizozemsku předsedá státní architekt a jeho poradci také poradním týmům pro navrhování, tzv. Týmům kvality (Q-týmy), což jsou multidisciplinární týmy odborníků, kteří poskytují nezávislé poradenství v oblasti rozvoje prostorů a územní politiky. Q-týmy, které jsou zřízeny po celé zemi a na různých vládních úrovních, poskytují znalosti a projektové kapacity místním, krajským nebo regionálním orgánům prostřednictvím formálních i neformálních poradenských postupů a zasahují do raných fází plánovacích a navrhovacích procesů. S přihlédnutím k nizozemské situaci, Assen et al (2020) definovali dva typy Q-týmů: speciální a obecné. Speciální Q-tým působí v rámci konkrétní plánovací nebo rozvojové oblasti, uvnitř fyzických hranic řešeného území. Obecný Q-tým působí v rámci daných administrativních hranic (obec, kraje nebo region), nemá definované datum ukončení aktivity a hraje proaktivnější roli, neboť může nastolovat témata k diskusi a podněcovat, dohlížet, posuzovat a hodnotit (Ibid.).

V případě Vídně existuje, kromě funkce přezkoumání návrhů, kterou vykonává DAUD, také zvláštní Poradní sbor pro urbanistické plánování a urbanistické navrhování, složený ze skupiny odborníků a osob, které poskytují poradenství v oblasti návrhů projektů se silným dopadem na veřejný prostor a nové územní plány (viz kapitola 5.4). Souběžně s tím, několik obcí v Rakousku (a dalších zemích) jmenovalo poradní sbory pro navrhování, které poskytují odborné poradenství ohledně kvality návrhu projektů, které mohou mít silný dopad na parter města.

Instituce kultury architektury

Ve všech případových studiích, vlády s většími či menšími výdaji podporují fungování institucí kultury architektury, které se věnují propagaci a obhajobě architektury, urbanistického navrhování a vystavěnému prostředí obecně. Uznání důležitosti informování široké veřejnosti o hodnotě architektury a navrhování vedlo vlády k finanční podpoře organizací zabývajících se kulturou architektury, a to především prostřednictvím ministerstev kultury, zbývající finanční prostředky pocházejí od soukromých sponzorů a darů.

Ačkoli se struktura a působnost jednotlivých institucí liší, jejich hlavním cílem je prezentovat a poskytovat informace o architektuře a urbanistických otázkách a vytvářet prostor pro diskusi o budoucnosti vystavěného prostředí. Jedná se o programy zaměřené na různé cílové skupiny, jako je mladší generace (školní workshopy, výukové materiály atd.), profesionální projektanti (přednášky, debaty atd.) a široká veřejnost (výstavy, dny otevřených dveří, televizní programy atd.). Hlavním cílem je vytvořit klima příznivé pro vytváření kvality navrhování, což bude mít následně dopad na kvalitu vystavěného prostředí tím, že se zvýší očekávání spotřebitelů (zadavatelů, kupujících, komunit) ohledně kvality navrhování.

Stát/město	Název	Rok	Financování*
Vlámsko	Vlámský institut architektury (VAI)	2002	Veřejné
Irsko	Irská nadace architektury (IAF)	2005	Veřejné & Soukromé
Nizozemsko	Nový institut (a 25 místních center navrhování)	1994	Veřejné
Skotsko	Maják, skotské centrum pro navrhování a architekturu	1999	Veřejné
Švédsko	Národní centrum architektury a navrhování (ArkDes)	2005	Veřejné
Kodaň	Dánský institut architektury (DAC)	1984	Veřejné & Soukromé
Vídeň	Vídeňské centrum architektury (AzW)	1992	Veřejné

* Kromě hlavního financování mohou všechny výše uvedené instituce získávat soukromé sponzory na konkrétní iniciativy.

7.6: Instituce kultury architektury v různých případových studiích

Profesní organizace

Ve většině zemí existují profesní organizace, které jsou pověřeny regulací profese architektů a dalších návrhářů, a to především prostřednictvím povinnosti registrace titulu¹²⁵. Škála projektantů, na které se tyto profesní organizace vztahují, se v jednotlivých zemích liší. V některých zemích je členství omezeno na architekty, zatímco v jiných zahrnuje více druhů návrhářů. Například v Rakousku sdružuje profesní organizace architekty a inženýry, zatímco ve Švédsku sdružuje architekty, interiérové návrháře, krajinné architekty a územní plánovače.

Profesní organizace také aktivně přispívají ke kultuře kvality navrhování prostřednictvím řady iniciativ, jako jsou publikace, výstavy, udělování cen a akce, jakož i programy rozvoje profesních dovedností a celoživotního vzdělávání svých členů. Jak je patrné z případových studií, většina profesních organizací nabízí svým členům také podpůrné služby při pořádání architektonických soutěží a služby technické podpory (např. výklad právních předpisů). Některé státy zavedly pro budoucí návrháře náročnější pravidla, a to povinnost získat před zápisem do Komory architektů určitou minimální dobu odborné praxe.

¹²⁵ Z případových studií vyplývá, že ve Skotsku a Nizozemsku existuje speciální organizace pověřená registrací titulu architekta s názvem Registr architektů (*Architects' Register – UK*) a Úřad pro registraci architektů (*Architects Registration Bureau – NE*).

8. VLIV STÁTNÍCH/MĚSTSKÝCH ARCHITEKTŮ

Tato kapitola má za cíl rozvinout průřezovou diskusi o vlivu státních/městských architektů na procesy správy a řízení navrhování s cílem vyvodit určité závěry a případně i podklady pro upřesnění odpovědí na základní výzkumné otázky. Za tímto účelem je tato kapitola rozdělena do dvou částí. První část pojednává o vlivu státního/městského architekta na procesy správy a řízení navrhování z pozice srovnávací perspektivy všech případových studií. Druhá část pojednává o nepřekročitelných hranicích a hlavních omezeních státních/městských architektů, neboť cíl zlepšit kvalitu prostorů zahrnuje i procesy změny kultury.

8.1 Přínosy státních/městských architektů

Jak již bylo řečeno, státní/městští architekti využívají řadu neformálních nástrojů správy a řízení navrhování, jejichž cílem je formovat preference aktérů rozvoje a ovlivňovat jejich volby a rozhodnutí pomocí přesvědčování namísto nátlaku. Jejich přínos je proto třeba vnímat jako dlouhodobý, neboť zahrnuje procesy změny kultury a pozitivně ovlivňující systém norem, přesvědčení a hodnot různých aktérů. Jako takový, není možné tento druh „nehmatatelného“ přínosu vyčíslit pomocí kvantitativních měřítek nebo exaktního přehledu počtu realizovaných aktivit a akcí.

*„Myslím, že je to důležité, protože státní architekt může reprezentovat Irsko na velmi vysoké úrovni. Ale také to ukazuje, že vláda uznává a cení si přínos navrhování pro tvorbu prostorů. Nemáme státního inženýra, nemáme státního geodeta, nemáme státního stavitele, ale máme státního architekta — a myslím, že to znamená uznání vlády, že kvalita toho, co stavíme, kvalita prostorů a způsob, jakým chráníme naše architektonické dědictví, vyžaduje architekta na vrcholové pozici.“
(Generální ředitelka, RIAI: rozhovor: 2018)*

Výše uvedený citát generální ředitelky Královského institutu irských architektů (RIAI) odráží její názor na to, zda je pozice státního architekta důležitá pro kultivaci kultury utváření prostorů v Irsku. Odpověď generální ředitelky je poměrně jednoznačná v tom, že jde o symbolickou funkci, kterou tato pozice obnáší jako jednoznačné vyjádření politického uznání významu kvality navrhování pro utváření kvalitnějších prostorů. Pokračovala slovy: „státní architekt je pro vládu nesmírně užitečný při vedení a podporování ústředních a místních samospráv ve snaze usilovat o kvalitnější prostory, navazovat kontakty s dalšími resorty a zainteresovanými stranami a také zlepšovat metody spolupráce s místními orgány“ (Ibid.).

Stejný pozitivní názor na různorodé přínosy státního/městského architekta vyjádřili v různé míře další respondenti v analyzovaných případových studiích. Všichni se v podstatě shodli na tom, že existence státního/městského architekta je klíčová pro zlepšení role vlády v tom, aby šla příkladem a stanovovala strategie pro budoucí opatření. V tomto rámci budou v této části rozděleny přínosy státních/městských architektů do pěti oblastí na základě empirických údajů získaných z rozhovorů.

i) Zajišťování vůdčí role v navrhování prostorů

Jmenování státního/městského architekta je přímočarým způsobem, jak může vláda převzít vůdčí roli ve správě a řízení navrhování tím, že bude podporovat a propagovat kulturu utváření prostorů. V souladu s teoretickou diskusí vedenou v kapitole 3 by měl stát z hlediska správy a řízení „kormidlovat, nikoli veslovat“. To znamená, že zřízením týmu státního/městského architekta zaměřeného na podporu kvality navrhování ve střednědobém a dlouhodobém výhledu, vláda poskytuje prostředky a zdroje k realizaci své politiky prostřednictvím specializovaného týmu, vybaveného souborem neformálních nástrojů namísto tradičnějších nástrojů „direktivního řízení“. To je důležité i na místní úrovni, kde městští architekti obhajují a propagují „navrhování jako proces řešení problémů, který rozšiřuje paleta nápadů a možností“ (Tiesdell, 2011b).

Vzhledem k tomu, že stát je jedním z hlavních zákazníků stavebního průmyslu a jedním z největších vlastníků nemovitostí, jsou metody a kritéria používané veřejnými orgány obvykle přebírány jako vzor pro soukromý sektor. Ať už prostřednictvím ústřední vlády a jejích agentur, nebo místních orgánů, stát by měl jít příkladem tím, že jako vlastník, developer a uživatel veřejných budov bude prosazovat správné postupy (Ireland, 2009). Proto se musí prezentovat jako příkladný zadavatel, který se zavázal k prosazování kvality v každém aspektu zadávání veřejných stavebních zakázek a výstavby nemovitostí (Ibid.). V tomto kontextu přebírají státní/městští architekti důležitou vůdčí roli v navrhování a prosazování kvality navrhování jako společného cíle napříč různými sektory a úrovněmi veřejné správy, i když to v praxi neznamená zavedení nového zákonného rámce. V případě Irska se tak děje i přímým způsobem, a to zajištěním kompletního navrhování a řízením výstavby obrovského portfolia veřejných budov.

ii) Zkvalitnění systému správy a řízení navrhování

Jedním z hlavních přínosů existence státního/městského architekta je podle respondentů jeho schopnost posilovat systém správy a řízení navrhování. Jak bylo pojednáno v kapitole 3, od počátku 90. let 20. století dochází ke koncepčnímu posunu od „přikazování ke správě a řízení“, který zahrnuje myšlenku „nového způsobu uvažování o schopnostech státu a vztazích mezi státem a společností“ (Pierre, 2000). Ve většině případových studií, státní/městští architekti zmiňovali, že se jim podařilo zahájit a rozvinout proces participace a vyjednávání mezi různými aktéry politiky, včetně veřejných a soukromých subjektů. Tento typ neformálních interakcí má zásadní význam pro zlepšení rozhodovacích procesů při utváření politik i při velkých veřejných projektech. Nicméně rozsah přínosu státních/městských architektů a jejich schopnost ovlivňovat ostatní bude vždy omezena jejich posláním, specifickými atributy a úrovní politické podpory.

Ačkoli v různé míře, státní a městští architekti jsou pověřeni rolí poradců pro kvalitu návrhu, kteří mají na starosti prosazování změny myšlení jak veřejných (např. politiků, plánovačů atd.), tak soukromých aktérů (např. developerů, projektantů atd.) týkající se kvality budov a prostorů. Vlámští, nizozemští a švédští státní architekti zastávají aktivnější roli nositelů změn, kteří

prosazují nové koncepce a myšlenky mezi místními aktéry a širší veřejností, zatímco irští a skotští státní architekti hrají spíše poradní a technickou roli v rámci veřejné správy. Podobně je tomu i ve srovnání mezi kodaňským městským architektem a vídeňským oddělením. Navzdory rozdílům, jak bylo uvedeno výše, oba vykonávají vůdčí úlohu v navrhování tím, že poskytují poradenství v oblasti politiky navrhování, prosazují kvalitnější veřejné budovy a kultivují povědomí veřejnosti o důležitosti kvality navrhování, což v konečném důsledku povede ke zlepšení systému správy a řízení v oblasti navrhování.

iii) Poskytování poradenství a podpory

Vzhledem ke svým odborným znalostem v oblasti navrhování prostorů, státní/městští architekti rovněž monitorují a poskytují poradenství v oblasti politiky navrhování v záležitostech, které mohou ovlivňovat vystavěné prostředí. Jak již bylo řečeno, státní/městští architekti odpovídají za tvorbu politiky architektury, dohlížíjí a sledují realizaci cílů politiky, aktivit a opatření. V rámci těchto procesů mohou koordinovat meziodvětvové pracovní skupiny s cílem integrovat co nejvíce různých názorů. Státní architekti rovněž poskytují poradenství u velkých rozvojových projektů, připravují politiky a dohlížíjí na jejich realizaci. Na místní úrovni poskytuje městský architekt poradenství ohledně kvality klíčových projektů přímo starostovi a komisi politiky a také různým interním oddělením a agenturám.

Státní a městští architekti dále navrhují změny týkající se slabin a rozporů ve složitém systému norem ovlivňujících vystavěné prostředí. Například úřad vlámského státního architekta vypracovává konkrétní doporučení a opatření nejen pro osoby s rozhodovací pravomocí ve federální, regionální a městské správě, ale také pro vzdělávací instituce a profesní organizace (rozhovor: 2018). Státní/městští architekti tak poskytují tvůrcům politik odborné informace a znalosti, které jsou podkladem pro správná rozhodnutí.

Další úlohou státních/městských architektů je zastupovat vládu navenek. Na státní úrovni, na mezinárodních fórech a setkáních, od otevřených iniciativ a akcí EU, jako je festival Evropského dědictví nebo bienále architektury, až po specializované mezinárodní sítě, jako je Evropské fórum pro politiky architektury (ECAP). Na místní úrovni, na setkáních s externími zúčastněnými stranami a místními výbory, při zastupování starosty a městské rady, při podporování a pomoci při směřování veřejné debaty z pozice „ambasadora městského navrhování“.

iv) Podpora meziresortního dialogu a spolupráce

Jak bylo pojednáno v kapitole 3, navrhování prostorů je průřezovou záležitostí, do níž jsou zapojeni různí političtí činitelé s rozhodovací pravomocí a zainteresované strany, z nichž každá má vlastní názor na rozvoj, politiku a regulační a podpůrné funkce státu. Podle respondentů se státním a městským architektům podařilo vybudovat nové mosty a komunikační kanály mezi různými státními/městskými útvary a veřejnými organizacemi neboli jinými slovy „povzbuzovat organizace k tomu, aby jednaly holisticky a spolupracovaly s ostatními na dosažení kvalitních prostorů místo toho, aby přemýšlely a jednaly izolovaně podle svých vlastních profesních

zájmů“ (Tiesdell et. al. 2013). Za tímto účelem obvykle pořádají setkání s různými veřejnými útvary a apelují na ostatní, aby v otázce kvality navrhování jednali holisticky. Z tohoto pohledu státní/městští architekti nabízejí spolupráci s různými veřejnými aktéry, aby je přesvědčili k přijetí proaktivnější kultury utváření prostorů namísto reaktivní kultury (Tiesdell, 2010). Jako doplněk mají k dispozici několik neformálních nástrojů politiky (viz předchozí kapitola), jako jsou aktivity sítí a partnerství, podpora pravidelných iniciativ v oblasti témat souvisejících s navrhováním za účelem dosažení shody na společných cílech a na způsobech, jak zlepšovat výsledky v praxi.

v) Kultivace kultury utváření prostorů

Podle rozhovorů mají státní architekti schopnost podporovat komunikační proces mezi veřejnými aktéry a externími stranami zainteresovanými ve stavebnictví, jako jsou soukromí developři, investoři, revitalizační společnosti, dopravní podniky, návrháři a plánovači, veřejnost a všechny ostatní zájmové skupiny. Proto je jedním z jejich hlavních úkolů podporovat povědomí o architektuře a navrhování a posilovat kulturu utváření prostorů, v níž je zajišťování vysoce kvalitního rozvoje zakotveno v národní kultuře. Na místní úrovni městští architekti rovněž podporují kulturu kvalitního navrhování zaměřenou na vnitřní i vnější publikum, které může zahrnovat místní a národní veřejné agentury, návrháře, místní rozvojové společnosti, občanské skupiny a obyvatele města jako celku.

Za účelem dosažení výše uvedených cílů, navazují státní a městští architekti partnerství s dalšími zúčastněnými stranami, aby je zapojili do přípravy a realizace svých pracovních programů, přičemž zdůrazňují přidanou hodnotu plynoucí ze zahrnutí zájmů týkajících se navrhování do rané fáze rozhodovacího procesu. Podporou a zvyšováním povědomí o významu kvality navrhování, státní a městští architekti podporují změnu myšlení veřejných i soukromých subjektů týkající se kvality navrženého prostředí. Tuto roli plní s menším či větším nasazením v závislosti na osobnosti, komunikačních schopnostech a vizi státního/městského architekta.

8.2 Limity a výzvy státních/městských architektů

Ačkoli jmenování státního/městského architekta odráží veřejný závazek týkající se hodnoty kvality navrhování, toto uznání nemusí stačit. Kromě toho, že vlády projevují ochotu k utváření prostorů, musejí také investovat do koncepce vize k dosahování kvalitních prostorů. Jak již bylo řečeno, navrhování vystavěného prostředí je považováno za komplexní společenský problém, neboť je výsledkem mnohočetných interakcí mezi veřejnými a soukromými aktéry, většinou s protichůdnými zájmy a různými mechanismy rozhodovacích pravomocí. Státní/městští architekti proto musejí mít silnou politickou podporu a dostatečnou úroveň zdrojů, aby mohli realizovat různorodé nástroje politiky navrhování a dosáhnout podstatného přínosu a zároveň dát podnět ke změně kultury, která je vždy dlouhodobým procesem. V tomto kontextu má schopnost státních a městských architektů zasahovat do procesů navrhování vždy určité limity a výzvy, s nimiž se musejí v rámci svých mandátů vypořádat. V této části se podíváme na některé z nich.

i) Meziresortní překážky

Jedním z hlavních cílů státních/městských architektů je prosazovat vysoké standardy navrhování jako způsob, jak dosáhnout hospodárnosti a zlepšit kvalitu veřejných budov. Z praktického hlediska však není snadné tohoto cíle dosáhnout, neboť navrhování prostorů je průřezovou záležitostí, do níž jsou zapojeni různí političtí aktéři s rozhodovací pravomocí a zainteresované strany z různých sektorů a úrovní veřejné správy. To znamená, že do podpory kvality navrhování musejí státní/městští architekti zapojit širokou škálu oddělení a úřadů (Bento, 2017).

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, stát je složitá organizace s vlastními vnitřními spory a zájmy, v níž se stalo pravidlem vytváření autonomních poloveřejných útvarů a outsourcingu. Administrativní struktury moderních států brání realizaci veřejných politik, které jdou napříč mnoha sektory a úrovněmi správy. Jednou z hlavních výzev, kterým musejí státní/městští architekti čelit, je tedy otázka, jak ovlivnit různé resorty a zlepšit koordinaci široké škály politik, které ovlivňují vystavěné prostředí.

Systém víceúrovňové správy a řízení s rostoucí autonomií místní samosprávy může ztěžovat možnost státního architekta ovlivňovat místní politiky, pokud k tomu nemá vhodné mechanismy nebo finanční prostředky (např. metodiku navrhování, dotace atd.). Vyjádření státních/městských architektů o hodnotách kvality navrhování se, jako takové, u různých veřejných aktérů prosadí pouze tehdy, pokud budou existovat účinné meziresortní komunikační kanály. Toho lze dosáhnout vytvořením meziresortních platform, které mohou budovat mosty a usnadňovat komunikaci mezi jednotlivými resorty. Nicméně, jak je vidět výše, jmenování státního/městského architekta je jedním z mechanismů, kterým vláda přebírá vůdčí roli v utváření prostorů a prosazování realizace agendy navrhování.

ii) Nedostatečný právní „status“ a regulační nástroje

Vzhledem k tomu, že většina nástrojů politiky státních/městských architektů souvisí v podstatě s budováním kapacit, v této výzkumné studii označovaných jako neformální nástroje politiky nebo tak „bezzubé“ nástroje, hrozí státním/městským architektům nebezpečí, že nebudou mít dostatečný vliv při působení na rozhodování producentů (investorů, developerů), kteří mají ve finále největší rozhodovací pravomoc o celkové kvalitě návrhu. Přestože jsou nástroje budování kapacit důležité pro zvýšení povědomí a stimulaci obou stran trhu, výstavba je stále procesem zaměřeným převážně na zisk, v němž komerční tlaky často stojí v protikladu k dlouhodobým investicím do kvality návrhu. V tomto smyslu bude mít propagování veřejných přínosů kvalitního navrhování omezený dopad v prostředí, v němž jsou finanční hodnota a návratnost hlavními hnacími silami investic soukromého sektoru (viz teoretická diskuse v kapitole 3).

Jednou z hlavních otázek zůstává, jak změnit současný proces zadávání veřejných zakázek, který je většinou definován nařízením EU a nepodporuje využívání architektonických soutěží, nebo jiných řešení, kde může kvalita převážit nad kritérii „nejnižší ceny“. Státní architekti bohužel nadále bojují se zaváděním kritérií kvality do procesu zadávání veřejných zakázek. Dalším uváděným problémem jsou potíže se zastavením úbytku návrhářských dovedností na místních úřadech a se zavedením účinnějších standardů navrhování v systému plánování.

iii) Potřeba vytvořit efektivní koloběh výroby: dlouhodobý cíl

Přestože státní/městští architekti usilují o vybudování kultury vysoce kvalitního prostředí, je velmi obtížné těchto cílů dosáhnout v krátkodobém horizontu. Jak již bylo řečeno, kvalitu navrhování lze považovat za komplexní společenskou záležitost, neboť závisí na širokém spektru aktérů, kteří se podílejí na tvorbě, údržbě a obnově městských veřejných prostorů. V tomto smyslu musí státní/městský architekt využívat diverzifikované nástroje politiky pokrývající širší spektrum oblastí. Jak poznamenávají Adams et. al. (2013, s. 299), pokud budou regulační nástroje jedinými nástroji, které mají tvůrci politik a plánovači k dispozici, jejich hlavní zájem se omezí na ověřování dodržování norem a na rychlost, s jakou jsou regulační rozhodnutí přijímána.

Přestože „měkké nástroje moci“ mohou mít menší dopad, je třeba je považovat za dlouhodobou investici do lidí zaměřenou na změnu chování aktérů rozvoje, a to především prostřednictvím přesvědčování a podpory změny myšlení, zaměřené na zvyšování dovedností, kompetencí a znalostí zúčastněných stran. Pouze umožněním změny kultury ve vztahu k vystavěnému prostředí bude možné standardně dosahovat integrovanějších a udržitelnějších míst.

9. ZÁVĚRY

Tento výzkum se zabýval rolí, nástroji a vlivem týmů státních a městských architektů při zajišťování vůdčí role v oblasti navrhování a jejich (potenciálním) přínosem k širším procesům správy a řízení urbanistického navrhování. Začal vymezením obecného nástinu teorie správy a řízení navrhování, různými nástroji správy a řízení navrhování, které mají k dispozici a přehledem rolí poradce pro kvalitu návrhu. Následoval stručný přehled rolí státních a městských architektů obecně ilustrovaný na několika příkladech takových pozic v Evropě i mimo ni. To vše tvořilo obecný rámec, v němž byli státní a městští architekti zkoumáni v celé této výzkumné zprávě. Vzhledem k tomu, že několik států a regionů mělo ve své správě státního architekta, bylo pro šetření vybráno pět z nich: Vlámsko (Belgie), Irsko, Nizozemsko, Skotsko (Spojené království) a Švédsko. Cílem bylo zjistit, zda existence pozice státního architekta může zlepšit roli státu při prosazování kvalitnějších prostorů a při kultivaci kultury utváření prostorů tím, že zabezpečuje vládě vůdčí roli v oblasti navrhování a strategické poradenství.

Na základě tohoto rámce bylo také rozhodnuto provést výzkum dvou měst, aby bylo možné pochopit, jak je vůdčí role v oblasti navrhování realizována na místní úrovni, jak funguje a jaké nástroje politiky navrhování používá. Za tímto účelem, jak je vysvětleno v kapitole 2, padla volba na města Kodaň a Vídeň, z nichž první má městského architekta a druhé specializované oddělení, které poskytuje oponentní informace. To poskytlo obohacující panorama otázkám na pozadí o vůdčí roli v navrhování prostorů. Konečným výsledkem je třídílná analýza, která se zabývá současnou situací v každé z případových studií (kapitoly 5 a 6), komparativní analýza systému správy a řízení navrhování a jeho institucionálních aktérů ve všech případových studiích (kapitola 7), následována křížovou analýzou vlivu a limitů týmů státních/městských architektů (kapitola 8).

V této kapitole jsou nastíněny nejdůležitější závěry tohoto výzkumu podle struktury stanovené třemi konkrétními výzkumnými otázkami. V první části jsou shrnuty hlavní závěry týkající se role a nástrojů týmů státních/městských architektů (první výzkumná otázka). Druhá část se zabývá vlivem státních/městských architektů na procesy správy a řízení navrhování (druhá výzkumná otázka). Třetí a poslední část se vrací k základní výzkumné otázce týkající se potenciálního přínosu vůdčí role v navrhování na procesy správy a řízení urbanistického navrhování ve všech případových studiích (třetí výzkumná otázka).

9.1 Úloha a nástroje týmů státních/městských architektů

Jak je patrné z celé této zprávy, jmenování týmů státních a městských architektů je praktickým způsobem, jak mohou vlády realizovat veřejnou politiku architektury a navrhování prostorů. V souladu s teoretickou diskusí v části 3.2, je pro zvýšení standardů navrhování a dosažení kvalitnějších prostorů nutné společné úsilí všech aktérů a zainteresovaných stran, kteří zasahují do vystavěného prostředí. Stát jako národní zákonodárce, plánovač a koordinátor rozvoje hraje klíčovou roli při definování vystavěného prostředí prostřednictvím několika zákonných i zákonem neupravených funkcí, zahrnujících širokou škálu nástrojů a prostředků. Vzhledem ke své zvláštní odpovědnosti by stát a místní samosprávy měly jít příkladem, poskytovat vůdčí roli v navrhování a prosazovat kvalitnější veřejné budovy a prostory.

V tomto smyslu vlády jmenováním státního/městského architekta vytvářejí institucionální podmínky pro zlepšení veřejné činnosti v této oblasti. S ohledem na širokou škálu odvětvových útvarů, které se podílejí na navrhování, je úlohou státního/městského architekta poskytovat státní/městské správě vedení a strategické poradenství, aby mohla zlepšovat kvalitu veřejných budov a prostorů. Kromě plánování a navrhování veřejných staveb, je státní/městský architekt obvykle také požádán poskytnout poradenství v oblasti stavebních předpisů nebo jiných souvisejících právních předpisů. Proto také přispívá k politice a prosazování zájmů, konkrétně k definování a rozvoji politiky architektury, a to prostřednictvím zapojení dalších zúčastněných stran, což vede k aktivnějšímu procesu správy a řízení navrhování.

Jak již bylo dříve zkoumáno, státní/městští architekti mohou využívat řadu neformálních nástrojů správy a řízení navrhování, které utvářejí rozhodovací prostředí zainteresovaných stran, v němž se navrhování odehrává (Tiesdell a Adams, 2011). Konkrétní kompetence a oblasti odpovědnosti státního/městského architekta se liší v závislosti na státním/místním kontextu. Některé zahrnují odpovědnost za navrhování a/nebo výstavbu veřejných budov, zatímco jiné zahrnují úzkou spolupráci s dalšími veřejnými útvary a pomáhají jim v procesu výběru a dohledu nad prací architektonických ateliérů, které si stát najímá. Například vlámská Otevřená výzva je nástrojem, který je pro veřejné zadavatele bezplatný a vychází ze zásady, že skvělé výsledky jsou výsledkem dobrého programu, zainteresovaného zadavatele a skvělého projektanta. Základem je přesvědčení, že zlepšením procesu navrhování veřejných staveb, můžeme následně zlepšit i celkovou kvalitu výsledků stavební činnosti.

Státní/městští architekti mohou také vyvíjet a podporovat kulturní aktivity s cílem propagace navrhování prostorů a poskytovat veřejná vyjádření z hlediska navrhování ke konkrétním stavbám, i když nejsou požadována. Tento soubor nástrojů neformální správy a řízení navrhování je zaměřen na zvyšování povědomí veřejnosti o architektuře a kvalitě prostorů, na podporu kultury navrhování ve společnosti, aby bylo možné ovlivnit volbu spotřebitelů tím, že se zvýší jejich očekávání ohledně jejich každodenního prostředí. To může následně ovlivnit volbu investorů a v konečném důsledku vést ke kvalitnějšímu vystavěnému prostředí. Podle této logiky přebírají státní/městští architekti důležitou vůdčí roli a vystupují jako poradci při navrhování prostorů, kteří kultivují a prosazují změnu kultury ve vnímání důležitosti dosahování kvalitnějších prostorů.

9.2 Vliv týmů státních/městských architektů

Tento výzkum vychází z interpretační pozice a domnívá se, že tvorba politik je kontinuální a neustálý proces, v němž hlavní myšlenky a hodnoty, které komunita zastává, mají určující vliv na typ přijímaných politik. Jak již bylo řečeno, nástroje státních/městských architektů mají neformální povahu (nemají oporu v zákoně) a zaměřují se na názory lidí, tj. na přetváření hodnotových systémů jednotlivých aktérů v oblasti utváření prostorů a na poskytování podpory a navrhovacích kapacit veřejným aktérům. Z tohoto důvodu není možné hodnotit tento druh „nehmatatelných“ dopadů pomocí kvantitativního zhodnocení počtu akcí, které státní/městští architekti vykonali. Nicméně prostřednictvím křížové analýzy případových studií bylo možné identifikovat hlavní silné a slabé stránky státních architektů a jejich hlavní přínosy pro politiku architektury. Na základě těchto údajů je možné vyvodit závěr, že týmy státních/městských architektů mají pozitivní vliv na širší systém správy a řízení navrhování v případových studiích.

Jak bylo uvedeno v kapitole 3, politici mohou utváření prostorů jako cíl snadno přehlížet v domnění, že institucionalizovaný systém správy a řízení měst (např. stavební a územní povolení, plány rozvoje obcí atd.) již poskytuje potřebné nástroje k utváření a vytváření kvalitního vystavěného prostředí (Tiesdell and Adams, 2011, s. 124). Plány a předpisy pro navrhování však samy o sobě nezajistí kvalitní prostory – dosáhnou jen minimálních požadovaných standardů a napomohou vyhnout se nejhorším chybám, ale nevytvoří kvalitní prostory (Ibid.). Proto je posílení funkcí státu o proaktivního zástupce odpovědného za rozvoj aktivit a opatření, která podporují kulturu utváření prostorů, krokem vpřed a zásadním přínosem k dosažení dlouhodobě kvalitních prostorů a udržitelnějšího vystavěného prostředí.

Podle zkušeností z případových studií, vedla role státních/městských architektů ke zlepšení procesů správy a řízení navrhování, a to zejména zlepšením koordinace a interakce mezi různými zúčastněnými stranami. Jak je vidět, politika utváření prostorů je organizována a řízena velmi odlišnými sektory a úrovněmi správy, což velmi ztěžuje přesvědčování společenství veřejných činitelů a zadavatelů, aby upřednostňovali kvalitu navrhování.

V tomto kontextu mají týmy státních/městských architektů potenciál spolupracovat napříč různými státními útvary odpovědnými za navrhování a přesvědčovat je ke zlepšování jejich standardů, podporovat kulaté stoly a setkání, na nichž se debatuje o různých variantách řešení návrhů a integrovat co nejvíce různých názorů. Iniciativy a akce státních/městských architektů proto rozšiřují celkový prostor pro výměnu názorů a spolupráci, což je zásadní pro dosažení kvalitnějších řešení utváření prostorů u projektů veřejných budov a velkých rozvojových plánů. V tomto smyslu mají státní/městští architekti pozitivní vliv na celkové procesy správy a řízení navrhování, které udávají směr a vedou k efektivnější a koordinovanější správě.

Vzhledem ke složitému systému norem a předpisů ovlivňujících vystavěné prostředí, usnadnili státní/městští architekti také sladování zájmů a vytváření kompromisů mezi osobami s rozhodovacími pravomocemi a různými aktéry tvorby politiky, a to zejména zvýšením účasti na definování politických cílů a právních rámců. To znamená, že část vlivu státních/městských architektů se neprojevuje viditelně, ale jako neviditelná hnací síla procesů správy a řízení

navrhování. Neformální politické nástroje je proto třeba vnímat jako dlouhodobou investici do lidí, zaměřenou na změnu chování aktérů rozvoje, a to především prostřednictvím přesvědčování a podpory změny myšlení směrem ke zvyšování dovedností, kompetencí a znalostí aktérů rozvoje. Souhrnně lze říci, že týmy státních/městských architektů mají pozitivní vliv na procesy správy a řízení navrhování, a to především posilováním role ústřední a místní samosprávy při prosazování kvality navrhování jako politické ambice, kterou je třeba řídit, chránit a podporovat.

9.3 Vůdčí role v navrhování prostorů: prosazování cílů navrhování

Jak již bylo zmíněno, tento výzkum zkoumal roli a vliv týmů státních a městských architektů při zajišťování vůdčí role v oblasti navrhování a jejich potenciální přínos k širším procesům správy a řízení urbanistického navrhování a při zlepšování role státu při prosazování kvalitnějších prostorů. Různé modely státních/městských architektů popsané v případových studiích ukazují, že neexistuje jediné možné řešení, ani nejlepší model správy a řízení problematiky kvality navrhování. Jak ukázal výzkum, konkrétní způsob, jakým vlády vykonávají kvalitní vůdčí roli v oblasti správy a řízení navrhování prostorů se mění místo od místa v závislosti na konkrétním správním, politickém, historickém a společenském kontextu.

Zjištění nicméně ukazují, že ve všech případových studiích se objevují stejné cíle politiky architektury, a to dosáhnout lepší kvality navrhování. Základní otázkou diskuse tedy není otázka, zda by měl stát zasáhnout, nýbrž jakými prostředky by k tomuto zásahu mělo docházet. Jak ukázal tento výzkum, v posledních deseti/dvaceti letech jmenovaly různé evropské státy a města týmy státních a městských architektů, jejichž prostřednictvím vlády přebírají důležitou roli veřejného sektoru, a to jít příkladem a zlepšovat kvalitu veřejných budov a prostorů. Přestože různé kontexty nejsou snadno srovnatelné, odrážejí trvalé odhodlání vlád kultivovat kulturu utváření prostorů a poskytovat návrhářské kapacity svým organizacím.

Z rozboru případových studií vyplývá první zásadní poznatek, že vůdčí role v navrhování prostorů s sebou nese veřejný závazek podporovat kvalitu navrhování. Aby bylo možné tuto ambici politiky architektury realizovat napříč státní správou, je možné pozorovat, že ve všech případových studiích byl zřízen specializovaný subjekt (nebo podobný útvar), který má za úkol obhajovat kvalitní navrhování ve veřejném sektoru, zvyšovat povědomí a podněcovat diskusi o kultuře navrhování. Velikost a struktura těchto týmů/útvárů se liší podle preferencí domácích aktérů a úrovně zdrojů. Proto pro zajištění účinné realizace politiky architektury a navrhování prostorů hrají tyto specializované aktéry a útvary klíčovou roli při koordinaci a monitorování jejího akčního plánu a prosazování implementace a realizace různých politických iniciativ a opatření.

Dalším klíčovým zjištěním je, že prostřednictvím jmenování státního/místního poradce pro kvalitu návrhu — ať už prostřednictvím státního/městského architekta nebo jiného institucionálního přístupu — vlády zajišťují vůdčí roli v rámci celého systému správy a řízení navrhování tím, že prosazují a monitorují strategii politiky navrhování. Ačkoli se politika

navrhování prostorů může v jednotlivých místech lišit, veřejný sektor potřebuje silné vedení v oblasti navrhování, aby mohl stanovit vizi budoucnosti a mobilizovat zdroje, konkrétně aby mohl prosazovat kvalitnější veřejné budovy, které mohou být inspirací a příkladem pro soukromý sektor, a také pro efektivnější využívání a uplatňování veřejných prostředků. Z tohoto pohledu, státní/městští architekti (nebo podobné útvary) zlepšují roli státu při prosazování kvalitnějších prostorů, neboť zajišťují vůdčí roli vlády v oblasti navrhování prostorů, nastavují správné podmínky, které umožňují vznik kvalitních prostorů, které určují městskou politiku a umožňují lepší výsledky stavební činnosti.

Kromě toho různí státní a městští architekti řídí, umožňují, inspirují a motivují klíčové pracovníky a různé veřejné činitele ke zvyšování standardů navrhování a hledání nejvíce inovativních a efektivních způsobů utváření kvalitnějších prostorů. K tomu slouží zapojení široké sítě aktérů napříč veřejnou správou a používání několika neformálních nástrojů, jako je pomoc při organizaci architektonických soutěží a poskytování poradenství v oblasti navrhování u velkých záměrů a klíčových projektů.

Vzhledem k tomu, že veřejné orgány a politici hrají klíčovou roli při definování systému správy a řízení navrhování, má silná a aktivní správa a řízení navrhování potenciál zlepšit stávající postupy a posílit utváření prostorů. Nicméně je důležité neredukovat vůdčí roli v oblasti navrhování prostorů na jedinou osobu nebo organizaci, ale připomenout význam kolektivního úsilí při dosahování kvalitnějších prostorů. Jak je uvedeno v kapitole 7.5, důležitou roli v procesech správy a řízení navrhování hrají i další nevládní aktéři, jako jsou architektonické kulturní instituce nebo profesní organizace, které propagují kvalitu navrhování a informovanost odborníků, stavebního průmyslu i široké veřejnosti.

V návaznosti na poznatky získané z případových studií se doporučuje, aby vlády jmenovaly veřejného činitele, který by působil jako státní/místní poradce pro kvalitu návrhu a který by mohl být iniciátorem a lídrem změny kultury ve vztahu k vystavěnému prostředí a měl na starosti diverzifikovanou politickou agendu podporující příznivé klima pro kvalitu navrhování. Nicméně státní/místní poradce pro kvalitu návrhu bude schopen zlepšit procesy správy a řízení navrhování pouze tehdy, pokud bude mít silnou politickou podporu a budou mu poskytnuty prostředky a zdroje pro realizaci komplexu neformálních nástrojů politiky (Bento, 2017).

Lze tedy shrnout, že vůdčí role vlády při navrhování prostorů je důležitá v oblasti utváření prostorů, protože podněcuje veřejnost k činnosti směřující k zajištění lepšího životního prostředí v budoucnosti, snižuje možná rizika a zvyšuje zapojení veřejnosti. Úspěšné vedení v oblasti navrhování navíc dokáže koordinovat a komunikovat vizi spravedlivějších, efektivnějších a udržitelnějších prostorů tím, že prosazuje poselství kvality a řídí společnou aktivitu (Tiesdell and Adams, 2011). S ohledem na to, že vystavěné prostředí odráží komunitu a že odpovědnost za jeho celkovou kvalitu leží z velké části v rukou veřejného sektoru, musejí orgány veřejné správy obhajovat hodnotu navrhování prostorů jako veřejné politiky za účelem kultivace kvality prostorů a kultury utváření prostorů.

10. DOPORUČENÍ

Na základě výzkumných zjištění byla formulována následující doporučení:

Pro ústřední orgány státní správy:

1. Zřídit **tým státního architekta (nebo podobný útvar pro kvalitu navrhování)**, který by poskytoval vůdčí roli v oblasti navrhování a strategické poradenství ústřední vládě s cílem zlepšit navrhování veřejných staveb, propagovat kvalitu prostorů a rozvíjet kulturu utváření prostorů;
2. Zajistit roční rozpočet na implementaci politiky architektury a navrhování prostorů s cílem podpořit realizaci řady aktivit, jako je výzkum, poradenství, propagace osvědčených postupů, udělování cen, podpora navrhování, soutěže, výstavy a experimentování;
3. Zavést postupy zaměřené na kvalitu s cílem posílit začlenění odborných dovedností a kompetencí v oblasti navrhování do procesů správy a řízení, aby bylo dosaženo vysoce kvalitního životního prostředí;
4. Podporovat koordinaci mezi různými vládními útvary a agenturami s cílem začlenit přístup založený na kvalitě do politik a činností s dopadem na vystavěné prostředí;
5. Poskytovat školicí programy vedoucím odborů, výkonným pracovníkům a vedoucím pracovníkům regionálních a místních samospráv zaměřené na změnu kultury a vedení v oblasti navrhování prostorů;

Pro orgány místní samosprávy:

1. Zřídit **tým městského architekta (nebo podobný útvar pro kvalitu navrhování)**, který by zajišťoval vůdčí roli v oblasti navrhování a prosazoval kvalitu navrhování v organizacích místní samosprávy s cílem zlepšit navrhování veřejných budov, propagovat kvalitu prostorů a rozvíjet kulturu utváření prostorů;
2. Zajistit roční rozpočet na implementaci politiky městské architektury s cílem podpořit realizaci řady aktivit, jako je výzkum, poradenství, propagace osvědčených postupů, udělování cen, podpora navrhování, soutěže, výstavy a experimentování;
3. Zřídit místní poradní sbory pro navrhování (nebo podobné odborné komise), které by poskytovaly poradenství v oblasti architektury, městského plánování, rozvoje měst a také přispívaly radou ke kvalitě nových projektů a jejich začlenění do městského prostředí;
4. Zajistit dostatek vlastních odborných znalostí v oblasti navrhování přiměřeně velikosti místního úřadu, aby bylo možné podporovat a poskytovat poradenství v oblasti žádostí o územní rozhodnutí a souvisejících záležitostech;
5. Vypracovat programy školení v oblasti urbanistického navrhování za účelem rozvoje dovedností a programy celoživotního vzdělávání klíčových pracovníků a místních zúčastněných stran s cílem propagovat kulturu utváření prostorů.

11. LITERATURA

- AAP, 1996. Livro Branco da Arquitectura e do Ambiente Urbano em Portugal. Associação dos Arquitectos Portugueses, Litografia Tejo, Lisbon.
- Adams, D., 1994. Urban Planning and the Development Process. UCL Press, London, UK.
- Adams, D., Tiesdell, S., 2013. Shaping Places. Routledge, Oxon, UK.
- Arkitektforeningen, 2020. Arkitektur Politik i Praksis Hvordan? Arkitektforeningen, Copenhagen, Denmark.
- Assen, S. van, Campen, J. van, 2020. The balancing act of q-teams. Tool repertoire of Dutch spatial quality advisory practices.
- Austria, 2021. Vierter Baukulturreport (Fourth Building Culture Report). Vienna.
- Austria, 2017a. Third Austrian Building Culture Report. Scenarios and Strategies for 2050. Vienna.
- Austria, 2017b. Austrian Federal Guidelines for Building Culture. Vienna, Austria.
- Bento, João, 2017. Architecture as public policy. The role and effectiveness of national architectural policies in the European Union: The cases of Ireland, Scotland, and The Netherlands. University College London, London, UK.
- Bento, J., 2012. Survey on Architectural Policies in Europe. Lisbon, Portugal.
- Bento, J., Laopoulou, T., 2019. Spatial design leadership: The role, instruments, and impact of state architect (or similar) teams in fostering spatial quality and a place-making culture across five European states. Government Office of Estonia, Tallinn, Estonia.
- CABE, 2006. Design champions. Commission for Architecture and the Built Environment, London, UK.
- Carmona, M., 2021. Towards an European typology of tools for urban design governance. Urban Maestro project, Brussels, Belgium.
- Carmona, M., 2017. The formal and informal tools of design governance. Journal of Urban Design 4809, 1–36. <https://doi.org/10.1080/13574809.2016.1234338>
- Carmona, M., 1996. Controlling Urban Design-Part 1: A Possible Renaissance? Journal of Urban Design 1, 47–73.
- Carmona, M., Heath, T., Oc, T., Tiesdell, S., 2003. Public Places Urban Spaces: The Dimensions of Urban Design, Library. Architectural Press, Oxford, Great Britain.
- Carmona, M., Natarajan, L., de Magalhães, C., 2016. Design Governance: The CABE Experiment. Routledge (forthcoming), London.
- College van Rijksadviseurs, 2021. Agenda 2021-2024: de 22e eeuw begint nu. College van Rijksadviseurs, Den Haag.
- Collinge, C., Gibney, J., 2010. Place-making and the limitations of spatial leadership: reflections on the Øresund. Policy Studies 31, 475–490. <https://doi.org/10.1080/01442871003723432>
- Copenhagen, 2019. Dagsordener og Referater Christianshavns Lokaludvalg, Referat Møde d. 25.09.2019. Københavns kommune, Copenhagen, Denmark.
- Copenhagen, 2017. Architecture Policy for Copenhagen (2017-2025). Architecture for People. City Council of Copenhagen, Copenhagen, Denmark.

- Copenhagen, 2015. Co-Create Copenhagen. Copenhagen's vision for 2025. Technical and Environmental Administration – City of Copenhagen.
- Cousins, M., 2009. Design Quality in New Housing Learning from the Netherlands. Taylor & Francis, Abingdom, Oxford.
- DAVOS, 2018. Towards a high-quality Baukultur for Europe. Davos, Switzerland.
- de Visscher, L., 2019. over een kritisch architectuurklimaat “We beginnen veel te laat met het ontwik- kelen van een kritische geest.” Architectuurcultuur in Vlaanderen 9–10.
- Denmark, 2014. Danish architectural policy. Putting people first. The Danish Government, Ministry of Culture, Copenhagen.
- Denmark, 2007. Nation of Architecture Denmark, Settings for Life and Growth, Danish Architectural Policy 2007. The Danish Government, Ministry of Culture, Copenhagen.
- Dings, M., 2009. Historic Perspective, in: Ovink, H., Wierenga, E. (Eds.), Design and Politics, Volume 1. 010 Publishers, Rotterdam, pp. 9–176.
- EU, 2008. Council conclusions on architecture: culture's contribution to sustainable development. European Union.
- European Union, 2021. Council conclusions on culture, high-quality architecture and built environment as key elements of the New European Bauhaus initiative (2021/C 501 I/03). Official Journal of the European Union.
- Figueiredo, S.M., 2013. De Política Cultural a Politiquice Económica: 25 anos de políticas de arquitetura na Holanda (1991-2016). Boletim Arquitectos 29–31.
- Figueiredo, S.M., 2010. Going Dutch – the NAI and the Search for Quality Architecture in the Netherlands. Conditions. Independent Scandinavian Magazine on Architecture and Urbanism 30–35.
- Flanders, 2019. Team Vlaams Bouwmeester – presentatie.
- Flanders, 2020. Vision note to the Flemish Government: Flemish Government Architect (Visienota aan de Vlaamse Regering: Vlaams Bouwmeesterschap).
- Germany, 2007. Baukultur! Planning and Building in Germany. Federal Ministry of Transport, Building and Urban Affairs, Berlin.
- Hall, A.C., 1996. Design Control, towards a new approach. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hantrais, L., 1999. Contextualization in cross-national comparative research. International Journal of Social Research Methodology 2, 93–108.
- Harvey, D., 2008. The Right to City. New Left Review 53, 23–40.
- Healey, P., 1998. Collaborative planning in a stakeholder society. The Town Planning Review 69, 1–21.
- Ibelings, H., 2009. Designing for the Public. Flemish Government Architect 1999–2009. SUN Architecture Publishers, Amsterdam.
- Imrie, R., Street, E., 2011. Architectural Design and Regulation. Wiley-Blackwell, Sussex, UK.
- Ireland, 2022. Places for People – the National Policy on Architecture. Department of Housing, Local Government & Heritage, Dublin.
- Ireland, 2009. Towards a Sustainable Future: Delivering Quality within the Built Environment; Government Policy on Architecture 2009–2015. Department of Environment, Heritage and Local Government, Dublin.

- Ireland, 2002. Action on Architecture 2002-2005. Dublin.
- Jensfelt, A., 2018. Christer Larsson blir tillfällig riksarkitekt. Arkitekten. Swedish Architects' trade and membership magazine.
- Kroese, R., Meijer, F., Visscher, H., 2009. European Directive for tendering architectural services; a too strict interpretation by Dutch Local Authorities? RICS COBRA Research Conference, p. 13.
- Larsson, C., Nilsson, P.-M., Bellander, A., Zetterlund, C., 2015. Betänkande av Gestaltad livsmiljö – en ny politik för arkitektur, form och design. Regeringskansliet. Statens Offentliga Utredningar (SOU 2015:88), Stockholm.
- Lešek, P., 2020. Městský Architekt. Urbanismus a Územní Rozvoj 23, 31–39.
- Licka, L., Rode, P., 2014. Open Spaces in Vienna's Subsidised Housing. Lilli Licka and Philipp Rode's research explores the quality of design being delivered. Urban Design Group Journal 25–27.
- Lidström, A., 2020. Subnational Sweden, the national state, and the EU. Regional & Federal Studies 30, 137–154. <https://doi.org/10.1080/13597566.2018.1500907>
- Liefooghe, M., van den Driessche, M., 2019. Open Call. 20 Years of Public Architecture (Visitor's guide). Atelier Bouwmeester, Brussels, Belgium.
- Mangen, S., 1999. Qualitative research methods in cross-national settings. International Journal of Social Research Methodology 2, 109–124.
- Mee, A., Wakely, R., 2008. Public Engagement with Architecture in the Republic of Ireland with. Mullan Consulting.
- Meer, F.M. van der, 2018. Public administration characteristics and performance in EU28: The Netherlands. European Public Administration Country Knowledge (EUPACK). European Commission, Luxembourg.
- Nations, U., 2016. Sustainable Developments Goals.
- Nelissen, N., 1999. Preliminary conclusions: ten megatrends in aesthetic control in Europe. Housing and the Built Environment 4, 77–88.
- Netherlands, 2021. Action programme Spatial Design 2021-2024. Design Connects. Minister of the Interior and Kingdom Relations and the Minister of Education, Culture and Science.
- Netherlands, 2020. Bijlage 1. Taakomschrijving en functieprofiel Rijksadviseurs voor de fysieke leefomgeving. Minister of the Interior and Kingdom Relations.
- Netherlands, 2015. Profiel Rijksbouwmeester. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Netherlands, 2012. Building on the strength of design. Action Agenda for Architecture and Spatial Design: 2013–2016. Ministry of Education, Culture and Science, Den Haag.
- Netherlands, 2006. The Chief Government Architect and the Policy on Architecture. atelier Rijksbouwmeester, The Netherlands.
- Netherlands, 1991. Space for Architecture, Memorandum on Architectural Policy 1992-1996. Ministry of Education, Culture and Science, Den Haag.
- Northouse, P., 2010. Leadership: theory and practice. SAGE Publications, London.

- OECD, 2017a. Sweden, in: Land-Use Planning Systems in the OECD. Country Fact Sheets. OECD Publishing, pp. 197–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264268579-en>
- OECD, 2017b. Denmark, in: Land-Use Planning Systems in the OECD. Country Fact Sheets. OECD Publishing, Paris, pp. 81–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264268579-en>
- OECD, 2017c. Austria, in: Land-Use Planning Systems in the OECD. Country Fact Sheets. OECD Publishing, Paris, pp. 57–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264268579-en>
- Pierre, J., 2000. *Debating Governance, Authority, Steering and Democracy*. Oxford University Press, Oxford, Great Britain.
- Pierre, J., Peters, B.G., 2000. *Governance, Politics, and the State*. Macmillan Press, Hampshire, United Kingdom.
- Rhodes, R.A.W., 1997. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability, public policy, and management*.
- Rijksadviseurs, C. van, 2019. *Panorama Nederland (English summary)*. Board of Government Advisors, Den Haag.
- Rose, R., 2005. *Learning from comparative public policy. A practical guide*. Routledge, Oxon.
- Rose, R., 1991. What Is Lesson Drawing? *Journal of Public Policy* 11, 3–30.
- Saaby, T., 2019. The Significance of Architectural Policy, in: Pind, A. (Ed.), *Arkitekten*. Akademisk Arkitektforening, Copenhagen, Denmark.
- Schipper, K., Jansen, C., 2021. Van Metselaar tot Filosoof, in: *Bouw Meesters*. College van Rijksadviseurs / Architectuur Lokaal, Netherlands, pp. 15–25.
- Schreurs, J., 2000. A look at Flemish architectural policy, An inspectorate in the making? *Archis* 5, 61–65.
- Scotland, 2007. *Building our Legacy, Statement on Scotland's Architecture Policy 2007*. Crown, Edinburgh.
- Scotland, 2006. *Scotland's Culture*. Scottish Executive, Astron.
- Scotland, 2005. *A Policy on Architecture for Scotland, Progress Report 2005*. Crown, Edinburgh.
- Scotland, 2001. *A Policy on Architecture for Scotland*. The Scottish Executive, Edinburgh.
- Scotland, 1999. *Making it Work Together: A Programme for Government*. Scottish Executive, Edinburgh.
- Scotland, 2021. *Architecture and Design Scotland – Corporate Strategy 2021-31*. Architecture and Design Scotland (A&DS), Edinburgh.
- Sedlecký, J., 2020. Působnost Městského Architekta. *Urbanismus a Územní Rozvoj* 23, 39-41.
- Simmons, R., 2008. *Good design: the fundamentals*. London, UK.
- Stegmeijer, E., Kloosterman, R., Lupi, T., 2012. *Bouwen op een sterk fundament. Een tussenevaluatie van het architectuurbeleid (Building on a strong foundation. An interim evaluation of the architectural policy)*. Den Haag.
- Sweden, 2018. *Policy for Designed Living Environment (Bill 2017/18:110)*. Ministry of Culture, Sweden.

- Sweden, 1998. *Forms for the Future - An Action Programme for Architecture and Design*, (1997/98:117). Ministry of Culture, Stockholm.
- Temel, R., 2019. *Baukultur für das Quartier. Prozesskultur durch Konzeptvergabe*. Federal Institute for Building, Urban and Spatial Research (BBSR), Vienna, Austria.
- Tiesdell, S., 2011a. *Design Champions – Fostering a Place-Making Culture and Capacity*, in: Tiesdell, S., Adams, D. (Eds.), *Urban Design in the Real Estate Development Process*. Blackwell Publishing Ltd, pp. 236–257.
- Tiesdell, S., 2011b. *Design Champions – Fostering a Place-Making Culture and Capacity*, in: Tiesdell, S., Adams, D. (Eds.), *Urban Design in the Real Estate Development Process*. Blackwell Publishing Ltd, pp. 236–257.
- Tiesdell, Steve, Adams, D., 2011. *Real Estate Development, Urban Design, and the Tools Approach to Public Policy*, in: Tiesdell, Steven, Adams, D. (Eds.), *Urban Design in the Real Estate Development Process*. Wiley-Blackwell, Oxford, Great Britain, pp. 1–33.
- Tosics, I., Szemző, H., Illés, D., Gertheis, A., Lalenis, K., Kalergis, D., 2010. *National spatial planning policies and governance typology*. PLUREL project: Peri-urban land use relationships – Strategies and sustainability assessment tools for urban-rural linkages, integrated project, contract no. 036921.
- Turner, R., 2016. *Design Leadership: Securing the Strategic Value of Design*. Routledge, London.
- UK, 2016. *Building better places*. House of Lords, London, UK.
- Ulzen, P. van, 2007. *Imagine a Metropolis: Rotterdam's Creative Class, 1970-2000*. 010 Publishers, Rotterdam.
- Urban_Maestro, 2021. *Urban Maestro - Panorama of innovative practices*. Urban Maestro Project, Brussels, Belgium.
- Vervloesem, E., Sterken, S., 2004. *Flanders Architectural Yearbook 2002-2003*.
- Vienna, 2014. *Baukultur Wien - Ein Programm für die Stadt*. City Council, Vienna.
- Wallonie, G. de, 2019. *Déclaration de politique régionale pour la Wallonie 2019-2024*. Wallon Government, Brussels, Belgium.
- White, J.T., Chapple, H., 2019. *Beyond design review: collaborating to create well-designed places in Scotland*. *Journal of Urban Design* 24, 597–604.
- Winston, B.E., Patterson, K., 2006. *An Integrative Definition of Leadership*. *International Journal of Leadership Studies* 1, 6–66.

12. PŘÍLOHY

Příloha A – Seznam rozhovorů

Kodaň (Dánsko)

Birgitte Jahn, Dánská agentura pro kulturu a paláce / Ministerstvo kultury (bývalá poradkyně)

Tina Saaby, Městská rada obce Gladsaxe / městská architektka

Tine Weisshappel Holmboe, Dánská asociace architektonických kanceláří / vedoucí pracovnice

Camilla van Deurs, Městská rada Kodaně / městská architektka

Katrine Østergaard Bang, Dánská asociace architektů / vyšší státní úřednice

Irsko

Ciarán O'Connor, Úřad pro veřejné zakázky / státní architekt

Kathryn Meghen, Královský institut architektů Irska (RIAI) / generální ředitelka

Vlámsko (Belgie)

Leo Van Broeck, Vlámský státní architekt / (bývalý státní architekt)

Olivier Bastin, Královská federace belgických sdružení architektů / generální ředitel

Sofie de Caigny, Vlámský institut architektury (VAI) / ředitelka

Nizozemsko

Saskia Naafs, Úřad hlavního státního architekta / poradkyně

Milou Joosten, Úřad hlavního státního architekta / poradkyně

Freek Ingen Housz, Ministerstvo školství, kultury a vědy / vyšší státní úředník

Cilly Jansen, Místní architektura — Architectuur Lokaal / ředitelka

Skotsko (VB)

Ian Gilzean, Skotská vláda / vrchní architekt

Karen Anderson, Architektura a navrhování Skotska (A&DS) / (bývalá generální ředitelka)

John Howie, Národní zdravotní služba Skotska / vyšší státní úředník

Švédsko

Helena Bjarnegard, národní státní architektka Švédska

Christer Larsson, bývalý národní státní architekt Švédska

Kieran Long, Národní centrum architektury a navrhování (ArkDes) / ředitel

Vídeň (Rakousko)

Barbara Feller, Rakouská architektonická nadace / (bývalá ředitelka)

Franz Kobermaier, Vídeňský odbor architektury a urbanistického navrhování / ředitel

Gerhard Jagersberger, *Federal Chancellery* / Odbor pro výtvarné umění, architekturu, navrhování, módu, fotografii a mediální umění / vyšší státní úředník

Název publikace: **Státní a městští architekti**
Vůdčí role v navrhování při kultivování kvality prostorů
a kultury utváření prostorů

Autor: João Bento

Překlad: Ing. Zdeňka Schormová, Ph.D.

Vydává: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Ústav územního rozvoje

Místo a rok vydání: Praha, Brno 2022

Vydání: první

Počet stran: 158

Neprodejná publikace

ISBN 978-80-7538-436-2
ISBN 978-80-7663-034-5

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (on-line)
Ústav územního rozvoje (on-line)

João Bento, čestný výzkumný pracovník

The Bartlett School of Planning, UCL

https://ucl.academia.edu/Joao_Bento

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Staroměstské náměstí 6

110 15 Praha 1

Tel.: +420 224 861 111

www.mmr.cz

Ústav územního rozvoje

Jakubské náměstí 3

602 00 Brno

Tel.: +420 542 423 111

www.uur.cz