



**POLITECHNIKA  
GDAŃSKA**



**WYDZIAŁ  
ARCHITEKTURY**

Imię i nazwisko autora rozprawy: MICHAŁ LESZCZYŃSKI  
Dyscyplina naukowa: ARCHITEKTURA

## ROZPRAWA DOKTORSKA

Tytuł rozprawy w języku polskim:

OD DEMIURGA DO TWÓRCZEGO KOORDYNATORA.  
EWOLUCJA WARSZTATU ARCHITEKTA PO 1995 r.

Tytuł rozprawy w języku angielskim:

FROM DEMIURG TO CREATIVE COORDINATOR.  
THE EVOLUTION OF THE ARCHITECT'S PROFESSIONAL PRACTICE AFTER 1995

Promotor

DR HAB. INŻ. ARCH. JUSTYNA MARTYNIUK-PĘCZEK, PROF. PG

podpis

Promotor pomocniczy

DR INŻ. ARCH. GABRIELA REMBARZ

podpis

Gdańsk 2021 r.



## SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie . . . . .	5
1.1. Uzasadnienie wyboru i tematu pracy . . . . .	8
1.2. Pytania badawcze . . . . .	12
1.3. Cel rozprawy . . . . .	13
1.4. Tezy badawcze . . . . .	14
1.5. Metodologia pracy . . . . .	14
1.5.1. Schemat badań w pracy doktorskiej na tle struktury pracy . . . . .	15
1.5.2. Analiza literatury . . . . .	15
1.5.3. Metoda „Research by design” . . . . .	17
1.5.4. Metoda „Research by design” przyjęta w rozprawie . . . . .	21
1.5.5. Metoda prowadzenia wywiadów pogłębionych w rozprawie . . . . .	23
1.5.6. Metoda badawcza przyjęta w rozprawie – podsumowanie . . . . .	28
1.6. Podmiot i przedmiot badań . . . . .	29
1.7. Stan badań – Research by design . . . . .	30
1.8. Układ pracy . . . . .	35
1.9. Słownik pojęć . . . . .	36
2. Transformacja ustrojowa a rzeczywistość projektowa . . . . .	39
2.1. Tło epoki – przełom XX i XXI w. . . . .	39
2.2. Trendy myślowe w projektowaniu architektoniczno – urbanistycznym . . . . .	42
2.3. Planowanie miejskie i jego wpływ na kształtowanie architektury . . . . .	46
2.4. Wpływ organizacji pracy architekta w XXI w. . . . .	49
2.5. Kierunki rozwoju edukacji architektonicznej . . . . .	53
2.6. Strona społeczna i jej wpływ na zawód architekta . . . . .	56
2.7. Kierunki zmian w sposobie realizacji zamówień budownictwa mieszkaniowego . . . . .	59
2.8. Osadzenie polskich projektantów pokolenia transformacji w rzeczywistości początku lat 90. u progu ich pracy zawodowej . . . . .	61
2.9. Projekty realizowane w Grupa 5 Architekci na tle architektonicznych ikon epoki . . . . .	71
2.10. Istniejące metody uczestnictwa w procesie inwestycyjnym, odniesienie ich do procesu . . . . .	76
3. Rozwijanie warsztatu projektowego w oparciu o rozwój rynku działań deweloperskich . . . . .	79
3.1. Analiza planowania kluczowych realizacji mieszkaniowych . . . . .	79
3.1.1. Kluczowe realizacje mieszkaniowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	79
3.1.2. Etap 1: Początki projektów deweloperskich – szacunkowy czas trwania od 1999 r. . . . .	80
3.1.3. Etap 2: Pierwsze próby realizacji wielkoskalowych założeń mieszkaniowych – szacunkowy czas trwania 2002 – 2016 r. . . . .	83
3.1.4. Etap 3: Okres prosperity – szacunkowy czas trwania 2006-2008 . . . . .	101
3.1.5. Etap 4: Kryzys i dekonstrukcja – szacunkowy czas trwania 2007-2012 r. . . . .	105
3.1.6. Etap 5: Odrodzenie rynku mieszkaniowego, profesjonalizacja deweloperów, masowa produkcja mieszkań, czas szacunkowy trwania 2013- . . . . .	107
3.1.7. Etap 6: Zmiana skali i ambicji Inwestorów, projekty wielofunkcyjne, szacunkowy czas trwania 2011- . . . . .	111
3.1.8. Podsumowanie, analiza ETAPÓW w planowaniu kluczowych realizacji mieszkaniowych. Wnioski z praktyki pracowni Grupa 5 Architekci, pierwsze modele . . . . .	118
3.2. Weryfikacja wniosków z pkt 3.1.8 metodą wywiadów pogłębionych na wybranej grupie kilku pracowni . . . . .	124
3.2.1. Opis kryteriów wyboru osób do wywiadów pogłębionych . . . . .	125
3.2.2. Struktura wywiadu pogłębionego . . . . .	127
3.2.3. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych . . . . .	127
3.3. Podsumowanie rozdziału: wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych . . . . .	131

4. Rozwój i funkcjonowanie interdyscyplinarnych zespołów przy realizacji złożonych projektów architektonicznych . . . . .	135
4.1. Wpływ cech charakterystycznych poszczególnych złożonych projektów na budowanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Studia przypadków na bazie doświadczeń pracowni projektowej Grupa 5 Architekti . . . . .	135
4.1.1. Realizacje projektów użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	136
4.1.2. Etap 1: „Okres otwarcia na świat” – Wpływ współpracy z międzynarodowymi zespołami na kształtowanie nowego warsztatu projektowego . . . . .	137
4.1.3. Etap 2: „Początki budownictwa biurowego” – kształtowanie działalności deweloperskiej w zakresie realizacji obiektów biurowych i ich oddziaływanie na rynek projektowy . . . . .	163
4.1.4. Etap 3: „Rozkwit budownictwa biurowego” – ewolucja przedsięwzięć deweloperskich podlegających saturacji w zakresie optymalizacji i profesjonalizacji działań . . . . .	169
4.1.5. Etap 4: «Drugie życie użyteczności publicznej» – znaczenie roli interdyscyplinarnego podejścia w projektach rewitalizacji obiektów użyteczności publicznej . . . . .	190
4.1.6. Etap 5: „Zawiłości projektowania obiektów służby zdrowia” – specjalistyczne wyzwania kontra design . . . . .	194
4.1.7. Etap 6: „Budownictwo na akord” – Tempo realizacji inwestycji jako kluczowy czynnik powodzenia przedsięwzięcia o charakterze zamieszkania zbiorowego. . . . .	198
4.2. Współpraca projektowa w zespołach interdyscyplinarnym ogniwem nowych kompetencji w warsztacie architekta. Budowanie schematu (modelu wyobraźniowego) ilustrującego proces projektowy w architekturze na przykładzie realizacji pracowni Grupa 5 Architekti . . . . .	203
4.3. Weryfikacja procesu rozwoju i istoty funkcjonowania interdyscyplinarnych zespołów przy realizacji złożonych projektów architektonicznych. Wywiady pogłębione w środowisku pracowni architektonicznych. . . . .	209
4.3.1. Struktura wywiadu pogłębionego . . . . .	209
4.3.2. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych . . . . .	210
4.4. Podsumowanie rozdziału. Ewolucja warsztatu architekta w świetle realizacji złożonych projektów architektonicznych. . . . .	215
5. Analiza przypadków i sztuka koordynacji przy realizacjach jednostkowych – wyjątkowych projektach architektonicznych i urbanistycznych . . . . .	219
5.1. Analiza przypadków jednostkowych . . . . .	219
5.1.1. Wybrane realizacje jednostkowe – wyjątkowe projekty architektoniczne i urbanistyczne poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	220
5.1.2. Etap 1: Rewitalizacja tkanki śródmiejskiej w procesie zamówienia publicznego . . . . .	221
5.1.3. Etap 2: Projekty miasteczka typu Smart City . . . . .	239
5.1.4. Etap 3: Śródmiejski zespół wielofunkcyjny w budynkach wysokościowych . . . . .	263
5.1.5. Podsumowanie, analiza przypadków jednostkowych Wnioski z praktyki pracowni Grupa 5 Architekti . . . . .	275
5.2. Weryfikacja wniosków z pkt 5.1.5 metodą wywiadów pogłębionych na wybranej grupie badanych . . . . .	282
5.2.1. Przeprowadzenie badania modeli deskryptywnych metodą wywiadów pogłębionych . . . . .	282
5.2.2. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych . . . . .	282
5.3. Podsumowanie rozdziału – Model Roboczy: wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w przypadkach jednostkowych, w wyjątkowych projektach architektonicznych i urbanistycznych . . . . .	289
6. Podsumowanie: Dialog jako klucz do realizacji polskiej architektury okresu transformacji . . . . .	293
ANEKS: Formularz ankiet fokusowych . . . . .	307
LITERATURA . . . . .	313
SPIS ILUSTRACJI . . . . .	323
STRESZCZENIE . . . . .	327
SUMMARY . . . . .	329



# 1

## WPROWADZENIE

„Złożenie, wielość, różnorodność – to nowe perspektywy, z których oglądamy świat... Ta nowa perspektywa oparta na złożoności widzi świat nie jako hierarchicznie uporządkowany monolit, lecz jako wielość i różnorodność, luźną organiczną strukturę sieci”

Olga Tokarczuk „Czuły narrator”<sup>1</sup>

Przełom XX i XXI w. przynosi istotne zmiany w funkcjonowaniu zawodów związanych z planowaniem miejskim i architektonicznym. Zmiany systemowe, społeczno – gospodarcze w dynamiczny sposób przewartościowują profesję, zasady oraz sposoby wykonywania zawodu przez projektantów architektury i urbanistyki. Przemiany dotyczą nie tylko uwarunkowań zewnętrznych, wynikających z ewolucji rynku nieruchomości, dotyczą również projektantów w zakresie ich roli społecznej oraz organizacji szeroko rozumianego warsztatu pracy.

Pojęcie „architekt” oznacza dziś co innego niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Początkowo określenie to, pochodzenia greckiego, składało się z członu „archi” oznaczającego władzę oraz „tekton” – stolarz, cieśla<sup>2</sup>. Słowo odnosiło się do osoby posiadającej wysokie kompetencje w dziedzinie ciesielstwa, co w konsekwencji oznaczało, że ów „architekt” „rządzi” i może prowadzić prace budowlane. Było synonimem budowniczego, mistrza w budownictwie.

Obecnie Słownik Języka Polskiego PWN przytacza klasyczne rozumienie słowa, architekt jest to „specjalista w dziedzinie projektowania i wznoszenia budowli”.

Można zauważyć, że zawód ewoluuje szybciej niż semantyka słowa „architekt”. Dzisiaj nie jest to już tylko osoba lub zawód wykonywany przez jednostkę, raczej mniejszy lub większy zespół ludzi o uzupełniających się kompetencjach. W zależności od płci projektanta używamy słowa architekt lub architektka. Z punktu widzenia praktyki realizacyjnej dzisiaj pod pojęciem „architekt” może kryć się jedna osoba, zespół projektowy czy też biuro, firma, przedsiębiorstwo świadczące szerokie usługi projektowania architektonicznego czy też wielobranżowego.

Współcześni badacze zawodu architekta rozszerzają perspektywę spojrzenia na wykonywanie profesji. Prof. Andrzej Niezabitowski zauważa, że „sednem problematyki architektonicznej jest przestrzeń środowiska ludzkiego życia i jego struktura. Ten obszar stanowi niekwestionowaną domenę architektów, którzy są ekspertami w dziedzinie struktury przestrzeni środowiska zbudowanego”<sup>3</sup>.

Integralnym elementem myślenia o zawodzie architekta jest zakreślanie nie tylko szerokiej, ale i głębokiej optyki jego oddziaływania. Projektowanie jest związane z perspektywą długoterminową. Frank Lloyd Wright w swoich rozważaniach na temat esencji zawodu stwierdza:

<sup>1</sup> TOKARCZUK O., Czuły narrator, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2020

<sup>2</sup> HOLST J., The Fall of the Tektōn and The Rise of the Architect: On The Greek Origins of Architectural Craftsmanship. Architectural Histories, 2017, 5.1

<sup>3</sup> NIEZABITOWSKI A., Architektonika – ogólna morfologia przestrzeni architektonicznej, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019, s.15

„architekt musi być prorokiem... prorokiem w prawdziwym tego słowa znaczeniu... Jeśli nie widzi co najmniej 10 lat do przodu, nie nazywaj go architektem”<sup>4</sup>.

W początku XXI w. badacze zawodu i publicyści zaczęli się zastanawiać, kim dzisiaj jest architekt, w jakim kierunku zmierza jego rozwój. W rozważaniach na temat pełnionej funkcji pojawia się pytanie o aspekt twórczy profesji. Określanie działań architekta jako działań twórcy, demiurga, odnosi się do dialogu Timaios Platona<sup>5</sup>, gdzie Demiurg jest Budowniczym czerpiącym z idei, aby wytworzyć rzeczy postrzegalne i oblec je w formę. Równocześnie etymologia pojęcia odsyła nas do czasów starożytnej Grecji: demiurg pochodzi od słów „demos”, czyli lud i „ergon” czyli ergonomia, praca<sup>6</sup>. Demiurg jest tu rzemieślnikiem wykonującym dobrze swoją pracę. Pojęcie demiurga definiowane od czasów starożytnych do współczesnych ma charakter dychotomiczny. Dla jednych demiurg uosabia budowniczego, twórcę, istotę nadludzką, dla innych literalnie tego, kto pracuje na rzecz innych ludzi.

Redaktorka naczelna czasopisma Architektura Murator Ewa Przystaszewska – Porębska w dyskusji pt. „Nasz przyjaciel demiurg”<sup>7</sup> prowadzonej w kwietniu 2021 r. w ramach programu „Wartości w architekturze” stawia pytanie: „Kim jest architekt?”. Odpowiedzi na to pytanie zadane praktykującym architektom ujawniają pewne różnice w ich postrzeganiu wykonywanego zawodu. Wypowiedzi w kwestii: „Kim jest architekt dziś” w aspekcie pełnionej przezeń roli społecznej pokazują odmienne spojrzenie na to, jaka jest wizja i misja profesji.

Jeden z najbardziej wpływowych polskich architektów ostatniego ćwierćwiecza, Jerzy Szczepanik Dzikowski JEMS Architektki, ironizuje a zarazem gorzko stwierdza: „Architekt nie jest już demiurgiem czy twórcą. Odebrano mu narzędzia tworzenia ... w Polsce nie jest to już zawód godzien zaufania publicznego”<sup>8</sup>.

Tymczasem na podobnie postawione pytanie młoda architektka Dorota Sibińska z pracowni XY Studio<sup>9</sup> odpowiada, akcentując jego społeczną rolę w nowym rozumieniu zawodu, odnosząc go do odpowiedzialności za kształtowanie otoczenia, za jego zrównoważony rozwój: „architekt jest odpowiedzialny, bo jest świadomy wpływu budownictwa na środowisko”<sup>10</sup>. Przytoczone wyżej dwie różne postawy prezentują kierunek, w jakim postępują zmiany postrzegania pełnionego zawodu i jego roli społecznej. Rozumienie odpowiedzialności zawodowej przenosi się z pozycji twórcy – demiurga w kierunku osoby zaangażowanej w bezpieczeństwo i ochronę środowiska.

Kompetencje właściwe architektom – demiurgom składają się na pewien rodzaj siły i bezwzględności, sprzyjają w rywalizacji, w walce o zwycięstwo, o zdobycie klienta czy zlecenia. Cechy te i umiejętności są istotne, właściwe niezbędne, z punktu widzenia architekta ambitnego prowadzącego swoją działalność projektową i pozyskującego zlecenia w formie konkursów architektonicznych.

Zmiana warsztatu pracy praktykującego architekta odbywa się stopniowo, w miarę wkraczania do zawodu projektantów młodszego pokolenia oraz w miarę ewoluowania filozofii projektowania, o czym świadczyć może przytoczone powyżej zestawienie wypowiedzi architektów różnych pokoleń.

<sup>4</sup> MEEHAN P.J., Truth Against the World: Frank Lloyd Wright Speaks for an Organic Architecture, 1992

<sup>5</sup> TATARKIEWICZ W., KRAJEWSKI J., Historia filozofii. Czytelnik, 1968, t.I, str. 66

<sup>6</sup> <https://educalingo.com/pl/dic-en/demiurge>, 19.11.2021r.

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, 06.11.2021r.

<sup>8</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat\\_3880.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat_3880.html), 2.10.2021r.

<sup>9</sup> <http://www.xystudio.pl/>, 06.11.2021r.

<sup>10</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, 08.12.2021 r., czas: 44.25



Istotne jest dostrzeżenie kierunku rozwoju w zakresie, w jakim zawód ewoluuje od pracy wykonywanej przez pojedynczego architekta w stronę pracy zespołów złożonych. Raport opublikowany przez Królewski Instytut Brytyjskich Architektów (RIBA) „O przyszłości architektów” ujawnia, że zmiany na rynku projektowania architektonicznego i urbanistycznego prowadzą do przeformułowania warsztatu pracy: „Ponieważ same budynki stają się bardziej złożone i techniczne, architekt (...) nie może przynajmniej pozostać tradycyjnym w jakimkolwiek możliwym sensie. W przyszłości może pojawić się więcej praktyków pracujących w szerokich, interdyscyplinarnych, kreatywnych i strategicznych biznesach o zasięgu międzynarodowym”<sup>11</sup>.

Praca w zespołach złożonych wymaga innych kompetencji niż praca indywidualna. Ciekawe jest obserwowanie w przebiegu dorobku twórczego, jak architekci działający w pierwszym dwudziestolecu XXI w. doświadczają tych zmian oraz jak się do nich dostosowują.

Wpływ na sposób wykonywania profesji ma znacząco większy udział w niej kobiet. Zarówno wśród architektów czy to pojedynczych, czy też członków zespołów projektowych, jak i w wśród właścicieli i współwłaścicieli biur projektowych, liczba architektek stale się zwiększa. Nagroda Pritzкера, będącą najważniejszą nagrodą architektoniczną świata, w ostatnich latach kilkakrotnie trafiła w ręce stararchitektek.

Agnieszka Chudzińska zauważa, że „nadal jedyną samodzielną architektką, która dostąpiła tego zaszczytu, jest Zaha Hadid w 2004 r.”<sup>12</sup> Badaczka zwraca uwagę, że przez pierwsze 25 lat (pierwszego Pritzкера wręczono w 1979 r.) nagrodę przyznawano pojedynczym architektom. W 1991 r., pomimo wstawiennictwa zwycięzcy Roberta Venturiego, „jury nie zgodziło się na przyznanie nagrody dwóm osobom – Venturiemu oraz jego żonie Denise Scott Brown”<sup>13</sup>. „Zbiegiem kolejnych lat kobiety zaczęły się pojawiać wśród laureatów, gdy nagrody zaczęto przyznawać zespołom: w 2010 r. Kazuyo Sejima & Ryue Nishizawa (SANAA), w 2017 roku Rafael Aranda, Carme Pigem, Ramon Vilalta (RCR Arquitectes), Farrell Yvonne, Shelley McNamara w 2020 r. oraz Anne Lacaton and Jean-Philippe Vassal w 2021 roku”<sup>14</sup>.

Tanja Kullack w swojej książce „Architektura – zawód dla kobiety”<sup>15</sup> przeprowadza rozmowy z licznymi projektantkami. Zauważa, że, nie popadając w stereotypy, można stwierdzić, iż istotnym wkładem kobiet w proces projektowy jest empatia.

Więcej na temat roli kobiet w zawodzie architekta znajduje się w rozdziale 2.8: Osadzenie polskich projektantów pokolenia transformacji w rzeczywistości początku lat 90. u progu ich pracy zawodowej.

We współczesnych badaniach podkreśla się różnicę w rozumieniu zawodu architekta oraz urbanisty.

W przedmowie do „Wprowadzenia do projektowania urbanistycznego” Piotr Lorens i Justyna Martyniuk- Pęczek zaznaczają, że „urbanista jest z wykształcenia architektem, ale pracuje w innej skali, styka się z innymi problemami i najczęściej pracuje w zespole, specyfika działań urbanisty nie pozwala na bycie soliterem”<sup>16</sup>. Autorzy pracy twierdzą, że praca nad programami budowy i przebudowy miast czy też ich części oraz inne działania w przestrzeni miejskiej są domeną

<sup>11</sup> JAMIESON C., *The Future for Architects?* 2011

<sup>12</sup> CHUDZIŃSKA A., *Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny*, s.21

<sup>13</sup> Tamże, s.21

<sup>14</sup> Tamże, s.21

<sup>15</sup> KULLACK T., *Architecture. A woman's profession*, Jovis Verlag, Berlin 2011

<sup>16</sup> LORENS P., MARTYNIUK PĘCZEK J., *Wprowadzenie do projektowania urbanistycznego*, Gdańsk 2014, str.3

urbanisty. Architekt zazwyczaj pracuje na zlecenie jednego klienta w stosunkowo krótkim czasie. Tymczasem urbanista działa na zlecenie podmiotów publicznych lub prywatnych, opracowując plany podlegające wdrażaniu przez szereg projektantów dla wielu podmiotów przy udziale szeregu interesariuszy.

„Architekt zajmujący się urbanistyką jest zmuszony do współpracy z wieloma specjalistami z różnych dziedzin: ekonomistami, socjologami, prawnikami, geografami, inżynierami różnych specjalności i wieloma innymi tzw. branżystami, w zależności od problemu, który ma do rozwiązania”<sup>17</sup>.

Działania projektowe, w zależności od skali, jakiej dotyczą, wymagają stosowania odpowiednich idei, narzędzi i przyjmowania właściwych rozwiązań. Zarządzanie i projektowanie w przestrzeni miasta wymaga umiejętności interdyscyplinarnych, Małgorzata Mizia zauważa, że urbanista należy do „multiprofesjonalistów – specjalistów o zawodach nieokreślonych jako tradycyjne, zdefiniowane”<sup>18</sup>. Zdaniem badaczki człowiek będący podmiotem działań urbanistycznych wymaga, aby plany, wizje, humanistyczne idee poszukiwały „sposobów wdrożenia w postaci rozwiązań technicznych urealnających nowe potrzeby”<sup>19</sup>.

Zawód urbanisty dotknięty jest dzisiaj zbliżoną ewolucją do zmian w obrębie profesji architekta.

Podobnie jak w przypadku architekta, urbanista spotyka się z nowymi uwarunkowaniami oraz coraz szerszymi oczekiwaniami. Projektowanie urbanistyczne i planowanie przestrzenne w dynamice zmian rynkowych podlegają odpowiednim przemianom. Wzrost złożoności zagadnień, konieczność rozszerzania zakresu działań wymaga wielozadaniowego i interdyscyplinarnego podejścia. Rozwój zawodu urbanisty jest odmienny od działań architekta w zakresie, w jakim odnosi się do skali projektowania. Tam, gdzie od architektów oczekuje się rozszerzania zespołów inżynierskich, technicznych, menadżerskich, urbanista powinien rozszerzać grupy robocze o socjologów, ekonomistów czy aktywistów społecznych. Justyna Martyniuk-Pęczek zwraca uwagę na szerokość zasięgu zmian dotyczących urbanistów: „w tych dynamicznych czasach, które mamy, projekty sprzed pięciu lat są już przestarzałe. O efekcie finalnym decydują najczęściej parametry procesu planowania. Wychodzimy znacznie poza klasyczne rozumienie urbanistyki jako „architektury w większej skali”<sup>20</sup>. W opinii badaczki istotny jest nie tylko rozwój projektowania w zakresie podmiotowym, ale rozbudowa samego procesu działań urbanisty. Kierunek zmian, przy założeniu utrzymywania głównych zasad, powinien być elastyczny.

## 1.1. Uzasadnienie wyboru i tematu pracy

Zagadnienia z dziedziny architektury i urbanistyki postrzeganej jako dyscypliny naukowej są poruszane w środowisku naukowym od kilkudziesięciu lat. Spojrzenie na architektów praktykujących przez teoretyków z różnych perspektyw powoduje wielogłos, badacze w zależności od swojego podstawowego punktu spojrzenia obserwują praktykę realizacyjną, próbując ją opisać, sparametryzować, przedstawić kierunki, w jakich zmierza korelacja praktyki projektowej z nauką.

<sup>17</sup> Tamże, str.3

<sup>18</sup> MIZIA M., Współczesny architekt jest urbanistą. Teka Komisji Urbanistyki i Architektury Oddział PAN w Krakowie, 2018, 46, s.543

<sup>19</sup> Tamże, s.543

<sup>20</sup> REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020, s.88





W opracowaniu „Architektura. Urbanistyka. Nauka” wydanym w 2019 r. w PWN prof. Sławomir Gzell zestawia wypowiedzi szeregu polskich współczesnych naukowców na pytania z zakresu metodologii działania w przestrzeni architektonicznej i urbanistycznej, z dziedziny nauki w twórczości architektonicznej i urbanistycznej, aby przejść do poszukiwania „miejsca architektury i urbanistyki w odpowiednim dla niej laboratorium”<sup>21</sup>. We wskazanym dokumencie członkowie Komitetu Architektury i Urbanistyki Polskiej Akademii Nauk rozważają kwestię ewolucji paradygmatu architektury. Prof. Władysław Paszkowski, poszukując związków pomiędzy dyscypliną architektury i urbanistyki a nauką, zauważa, że „Naukowy charakter dyscypliny architektury i urbanistyki polega (...) na złożoności tej dyscypliny łączącej w synergiczny sposób w całość różne rodzaje niezbędnej wiedzy... Złożoność problematyki naukowej w dyscyplinie architektury i urbanistyki polega na niezwykle szerokim spektrum zadaniowym i tematycznym”<sup>22</sup>. Praktykująca architektka a zarazem naukowiec – prof. Ewa Kuryłowicz – zwraca uwagę na interdyscyplinarność zawodu architekta i refleksyjność praktyki zawodowej „Refleksyjna praktyka zawodowa jako sposób rozwoju twórczości w innowacyjnym społeczeństwie prowadzi do wysokiej jakości rozwiązań. Nie ma innej drogi prawdziwego rozwoju architektury niż właśnie ta”<sup>23</sup>. Istotną kwestią rozważaną przez badaczy jest kwestia zmian zachodzących w profesji. Prof. Władysław Celadyn w artykule „Naukowe aspekty architektury a współczesne wyzwania zawodu architekta”<sup>24</sup> określa zmiany, jakie zachodzą w zawodzie „Wobec nowej pozycji architekta w złożonych zespołach, faktycznie badawczo – rozwojowych, zmuszony jest on do nabywania nowej, wszechstronnej wiedzy”<sup>25</sup>. Jednocześnie widzi trudności na styku teorii i praktyki: „Architektura traci swoją pozycję z powodu silnego indywidualistycznego podejścia do zawodu, braku przekonania do dzielenia się wiedzą pomiędzy członkami profesji i konsekwentnie – braku wiedzy pozyskanej i wynikającej z doświadczeń zawodowych. Niepohamowany indywidualizm twórcy utrudnia matematyzację sposobów projektowania wśród twórców i wprowadzenie metod naukowych do praktyki zawodowej”. Inny badacz, prof. Andrzej Baranowski zauważa, że „Rosnąca złożoność i wieloaspektowość procesów kształtowania przestrzeni, jej funkcji i procesów wymusza poszukiwanie nowych form organizacji procesu projektowego. Jego krytyka wskazuje na konieczność uwzględniania ewolucji projektu w kierunku kształtowania nie tylko funkcji i formy, lecz także procesów”<sup>26</sup>.

Kwestię wielozadaniowości zawodu w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości podejmuje Krzysztof Koszewski, dziekan Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej. Odnosząc się do definicji projektowania w ujęciu prakseologicznym, twierdzi, że „projektowanie jest działalnością twórczą opartą na wiedzy, której celem jest przygotowanie zmiany relewantnej (równocześnie racjonalnej, pożądanej, efektywnej, dopuszczalnej i estetycznej). Działalność ta polega na rozwiązywaniu niestandardowych problemów w dynamicznie zmieniających się okolicznościach”<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> GZELL S., Wprowadzenie. Architektura. Urbanistyka. Nauka. PWN Warszawa 2019, s.8

<sup>22</sup> PASZKOWSKI Z.W., Architektura i urbanistyka jako dyscyplina naukowa, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019, s.123

<sup>23</sup> KURYŁOWICZ E., O nauce w twórczości architektonicznej i urbanistycznej, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019, s.162

<sup>24</sup> CELADYN W., Naukowe aspekty architektury a współczesne wyzwania zawodu architekta, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019, s.134

<sup>25</sup> Tamże

<sup>26</sup> BARANOWSKI A., Dylematy paradygmatu architektury, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019, s.223

<sup>27</sup> [http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie\\_zawodu,616/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie_zawodu,616/), 30.10.2021.

Dyskusja trwająca wokół zmiany misji zawodu, a także wokół paradygmatów jego uprawiania, skłania do stawiania pytań o sposób uprawiania profesji, o zmiany zachodzące w warsztacie pracy architekta. We wspomnianej dyskusji pt. „Nasz przyjaciel demiurg”<sup>28</sup> Ewa Przystaszewska – Porębska porusza kwestię platońskiej roli demiurga przypisywanej architektowi między innymi przez Fryderyka Nietzchego. Zdaniem niemieckiego filozofa: „Architekt nie przedstawia stanu dionizyjskiego ani apolińskiego. Wielki akt woli, wola co przenosi góry, upojenie silnej woli jest dlań podniętą do sztuki. W budowlu winna uwidaczniać się suma, triumf nad ciężkością, wola mocy. Najwyższe uczucie pewności i potęgi przejawia się tym, co wielki styl posiada”<sup>29</sup>.

Nietzscheański wzorzec architekta – wielkiego twórcy nie na zawsze pozostał jedynie wielką ideą, w różnych okresach historii architektury nowożytnej oczekiwano od architekta odgrywania roli demiurga. W XVI w. papież Sykstus V zlecił nadwornemu architektowi Domenico Fontanie przebudowę Rzymu w sposób umożliwiający dojście do siedmiu kościołów będących świętymi miejscami Rzymu. „W ten sposób, wychodząc z każdego miejsca w Rzymie, można dostać się w prawie prostej linii pieszo, konno lub pojazdem do tych słynnych świątyń”<sup>30</sup>. Bogdan Jałowiecki w eseju „Architektura jako ideologia” zauważa, że „Architekt stawał się w tym czasie demiurgiem społecznego wytwarzania przestrzeni, a zatem sytuacja ta wymagała nowego języka architektonicznego i nowego kodu przestrzennego, który znaleziono niemal w całości w odkrytych właśnie księgach o architekturze Witruwiusza”<sup>31</sup>.

Innym okresem, w którym pojawia się architekt o statusie demiurga, jest czas modernizmu. Juliusz Żórawski, architekt tego okresu, zastanawiając się nad zawodem architekta, wyodrębnił dwa możliwe podejścia „postawę technologiczną i intuicyjno-artystyczną i odnajdował je w dziejach wszystkich cywilizacji. ... Postawa intuicyjno – artystyczna ... wiązała się z poszukiwaniem piękna, dążeniem do nieśmiertelności i absolutyzacją formy architektonicznej”<sup>32</sup>.

W opinii Grażyny Hryniewicz-Lamber postawę artystyczną określoną przez Żórawskiego w okresie modernizmu drugiej połowy XXw. zastąpiła postawa „teoretyzująca – artystyczna, bazująca na romantycznym ideale artysty – demiurga z jednej strony, z drugiej zaś na rozwoju zainteresowania akademickiej humanistyki ogółem twórczość. Gest demiurga – ikoniczna fotografia dłoni Le Corbusiera zawieszona nad makietą Paryż (Plan Voisin) ... jest idealnym obrazem tej postawy”<sup>33</sup>.

<sup>28</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, 30.10.2021 r.

<sup>29</sup> NIETZSCHE F., *Zmierzch bożyszcz.* Kraków, 2006, s.75

<sup>30</sup> GIEDION S., *Przestrzeń, czas i architektura*, 1968, s.120

<sup>31</sup> JAŁOWIECKI B., *Architektura jako ideologia. Studia Regionalne i Lokalne*, 2009, 10.37, s.47

<sup>32</sup> HRYNIEWICZ\_LAMBERT G., *Hedonistyczne manifesty twórcze: pomiędzy estetyką a etyką architektury, Hedonist manifestoes for architecture-between ethics*, s.1

<sup>33</sup> Tamże, s.3



II. 1. Gest demiurga – Dłoń Le Corbusier zawieszona nad makietą Paryża (Plan Voisin)

Źródło: [www.researchgate.net/figure/This-scale-model-of-Le-Corbusiers-Plan-Voisin-marks-the-turning-point-where-city-plans\\_fig1\\_26643931/download](https://www.researchgate.net/figure/This-scale-model-of-Le-Corbusiers-Plan-Voisin-marks-the-turning-point-where-city-plans_fig1_26643931/download), 09.12.2021 r.

II. 2. Praca architekta dziś – Grupa 5 Architekci w trakcie spotkania projektowego

Źródło: materiały własne.

Współczesny architekt i eseista Bohdan Paczowski w swojej książce „Ścieżki” odnosi się do teorii Nietzchego i przypomina, że szereg architektów w początkach okresu modernizmu, przystępował do radykalnej odnowy miast, ludzi, społeczeństwa, przyjmując „... tę nietzscheańską apoteozę budowniczego dosłownie, powierzchownie i bezkrytycznie jako obrazoburczy, do wszystkiego uprawniający zew, który utwierdzał ich we własnych pewnościach graniczących często z megalomanią”<sup>34</sup>.

W przeprowadzonej w 2021 r. dyskusji współcześni architekci – praktycy oceniają, że czas architektów – demiurgów dobiega końca. Architekt Robert Konieczny stwierdza, że „nie ma już architektów demiurgów, którzy mogą coś zdziałać, ... Nowy Bauhaus<sup>35</sup> czy kolejne ruchy, które będą powstawać, to musi być mieszanka interdyscyplinarna różnych fachów, zawodów”<sup>36</sup>.

Ewa Przystaszewska – Porębska zauważa, że do niedawno w szkołach uczono, iż „architekt to jest właśnie ta osoba, która wyraża silną wolę, jest twórcą i tak naprawdę podporządkowuje sobie świat”.<sup>37</sup> Jej zdaniem wciąż w dyskusjach o wartościach w architekturze pobrzmiewa ten ton mocy sprawczej. Przystaszewska zauważa, że to się bardzo zmienia, „ten zawód zyskał wiele różnego typu niuansów”<sup>38</sup>. Architekt Szymon Wojciechowski w dyskusji „Nasz przyjaciel Demiurg” stwierdza, że demiurg „to był rzemieślnik, który dostarczał tego, co było ludowi potrzebne”<sup>39</sup>, proponuje powrót do pierwotnego, etymologicznego znaczenia słowa demiurg: „Jeśli my się zredukujemy mentalnie do tej roli, jako po prostu „fachury”, to ze wszystkim damy radę”<sup>40</sup>.

Architekt Rafał Sieraczyński z Rysy Architekci zauważa, jak zwiększa się ilość zadań, jakie stawia przed nim zawód oraz jakie są od niego oczekiwane. Na pytanie „kim jest architekt” Sieraczyński odpowiada: „Architekt bierze na siebie całą masę ról. Dochodzimy do pytania: kim

<sup>34</sup> PACZOWSKI B., *Ścieżki*, Gdańsk 2012

<sup>35</sup> [https://ec.europa.eu/poland/news/210118\\_New\\_Bauhaus\\_pl](https://ec.europa.eu/poland/news/210118_New_Bauhaus_pl), 24.10.2021r.

<sup>36</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>

<sup>37</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, czas 2:31:08

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>

<sup>39</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, czas: 1:10:30

<sup>40</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, czas: 1:10:30

architekt nie powinien być. W co nie powinien się mieszać. Bo bardzo często jest w roli... edukatora, lekarza, czasami psychologa, eksperymentatora, często koordynatora"<sup>41</sup>.

Tematem zmian zachodzących w zawodzie zajmują się również akademicy. Agnieszka Chludzińska w artykule opublikowanym w 2021 r. pt. „Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny”<sup>42</sup> zauważa, że „obecnie praca architekta – twórcy to bardziej koordynacja wielu branż i nadanie warunków brzegowych niż projektowanie całości przedsięwzięcia od A do Z. Skomplikowanie budynku wzrasta z biegiem lat i nie jest możliwe przygotowanie pełnej dokumentacji przez jednego człowieka, nawet specjalistę w jednej dyscyplinie. Co więcej ilość branż rośnie”<sup>43</sup>.

W podobnym tonie wypowiada się Gabriela Rembarz: „Czasy Le Corbusiera i wielkich publicznych projektów nieodwołalnie się skończyły. Teraz praca urbanisty bazuje na sprawnej współpracy. Trzeba w inteligentny sposób tworzyć partnerstwa i kreatywne koalicje: nowymi środkami i nowymi narzędziami”<sup>44</sup>.

Powyższej przytoczone wypowiedzi badaczy, krytyków architektury oraz projektantów – praktyków zdają się potwierdzać tezę, że architekt dziś nie jest demiurgiem w ujęciu nietzscheańskim tego słowa, a nie etymologicznym. To już nie jest do wszystkiego uprawniony stwórca autorytarnie decydujący o nadawanym przestrzeni kształcie. Zarysowuje się nowy obraz architekta koordynującego interdyscyplinarną pracę ekspertów, fachowców, który nie działa w kierunku podporządkowania sobie świata. Oczekiwania wobec umiejętności architekta idą w stronę rozszerzania kompetencji miękkich, zarówno w psychologii, jak i w kierunku edukacji.

## 1.2. Pytania badawcze

Podjęty w dysertacji temat skłania do postawienia pytań o uwarunkowania uprawiania zawodu, zarówno w aspekcie pełnionej przez niego misji publicznej, jak i praktycznego aspektu uczestnictwa w rynkowych realiach realizacyjnych.

Na tym tle pojawiają się pytania badawcze:

### DOTYCZĄCE ROLI TWÓRCZEJ, ESTETYKI

1. Jak zmienia się misja zawodu architekta? Czy jakość przestrzeni zaprojektowanej ocenianej z punktu widzenia wartości twórczej, estetyki jest kwestią nadrzędną? Czy też dzisiejsza sytuacja społeczno – gospodarcza wymaga przeformułowania pojęcia misji?

### DOTYCZĄCE ROLI SPOŁECZNEJ, RYNKOWEJ, ZEWNĘTRZNEJ

2. Jak zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne realizacji zawodu, wzajemne relacje architekta, inwestora w procesie projektowym w ciągu ostatnich 20 lat w Polsce?
3. Jaka była 20 lat temu, a jaka jest dziś rola strony społecznej? Czy procesy partycypacyjne, zaangażowanie publicznych aktywistów nie stają się warunkiem koniecznym powstania udanej realizacji, biorącej pod uwagę udział większą ilość stron? Czy udział projektantów w procesach nie wymaga od nich nowych kompetencji?

<sup>41</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, czas: 1:40:35

<sup>42</sup> CHUDZIŃSKA A., Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny

<sup>43</sup> Tamże, s.33

<sup>44</sup> REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020, s.88

4. Jakie czynniki dziś stanowią o sukcesie projektu i jego realizacji? Czy wciąż bezkompromisowość architekta, bezwzględne trzymanie się jedynej słusznej wizji i ustalonej koncepcji, jest wartością samą w sobie?

#### DOTYCZĄCE ORGANIZACJI PRACY

5. Czy rola architekta jako generalnego projektanta, lidera zespołu projektowego nie ulega zmianie? Czy narastająca złożoność procesu nie wymaga od architekta przeddefiniowania tej roli?
6. Projektanci są często postrzegani jako pionierzy zmian, autorzy nowych trendów w procesie projektowym. Czy ewolucja procesu projektowego zmierzająca ku współtworzeniu, współrozwijaniu filozofii projektowania wielobranżowego, architekta współodpowiedzialnego nie jest początkiem końca roli architekta, jaką tradycyjnie pełnił on od początku funkcjonowania tego zawodu?<sup>45</sup>
7. Jakie są oczekiwania w stosunku do nowych kompetencji architekta i jak przekłada się to na edukację w szkolnictwie wyższym i specjalizację profesji?

Odpowiedzi na zagadnienia objęte praktyką realizacyjną nie udzielają dziś już tylko architekt i jego klient. Szczegółowe zagadnienia, postępująca złożoność projektów wymagają zaangażowania ekspertów. W zakresie ściśle określonych obszarów poruszanych zagadnień wypowiadają się wyspecjalizowane jednostki. Zawężone grupy fachowców, ze specjalistami z poszczególnych dziedzin, wymagają jednak wsparcia w dziedzinie komunikacji i koordynacji. Opracowanie pełnej odpowiedzi wymaga utworzenia szerokiej, interdyscyplinarnej platformy roboczej złożonej z odpowiedniego kompletu specjalistów.

Na wyżej sformułowane pytania i szereg kolejnych zagadnień z dziedziny ewolucji procesu inwestycyjnego odpowiada perspektywa kilkudziesięciu lat praktyki realizacyjnej. Jest to perspektywa zmian, którym podlegał rynek przez ostatnich 20 lat, w wyniku których dziś jesteśmy w innym miejscu niż w pierwszych latach transformacji ustrojowej.

### 1.3. Cel rozprawy

Celem podstawowym dysertacji doktorskiej jest analiza rozwoju warsztatu architekta po 1995 r. z ukazaniem narastającej złożoności uwarunkowań wykonywania zawodu, wymagającej poszerzenia podstawowych kompetencji projektanta i rozbudowy zespołu projektowego.

- Praca ma za zadanie pokazać nawarstwianie zakresów problemowych, które wpływają na:
- zwiększenie efektywności pracy poprzez rozwój kreatywności, interaktywności i elastyczności działania architektów
  - potrzebę poszerzenia grona uczestników procesu inwestycyjnego

Celem pośrednim pracy jest przetestowanie metody *research by design* na przykładach z własnych doświadczeń zawodowych i sprawdzenie możliwości jej zaaplikowania na polskim gruncie naukowym.

W oparciu o analizę dorobku twórczego pracowni Grupa 5 Architekci metodą badawczą doprecyzowaną na potrzebę niniejszej pracy wysuwam wnioski w formie modelu, który będzie

---

<sup>45</sup> ROOJI R. FRANKA A.I., *Educating spatial planners for the age of co-creation: The need to risk community, science and practice involvement in planning programmes and curricula*. 2016

mógł rozszerzać i usprawniać świadomość architekta – praktyka, a zarazem będzie mógł stanowić narzędzie pracy badacza architektury.

## 1.4. Tezy badawcze

W dysertacji zakłada się przyjęcie dwóch tez głównych i dwóch pomocniczych.

Tezy główne:

W okresie transformacji ustrojowej w Polsce, w dynamicznie zmieniających się warunkach planowania i realizacji przedsięwzięć architektonicznych i urbanistycznych, następuje poszerzanie grupy uczestników procesu projektowego. Rola architekta demiurga przekształca się i zmierza w kierunku twórczego koordynatora.

Elastyczne<sup>46</sup> i interdyscyplinarne podejście w projektowaniu jest obecnie uwarunkowane wzrostem złożoności i indywidualizacji projektów architektoniczno – urbanistycznych, dostosowuje się do zmiennych warunków oraz przyczynia się do interdyscyplinarnego podejścia w projektowaniu architektonicznym i do rozwoju kompetencji miękkich.

Tezy pomocnicze:

Na przełomie XX i XXI wieku rozwija się w Polsce rynek działań developerskich<sup>47</sup>. Ścisła współpraca pomiędzy developerem a architektem doprowadza do wymiany wiedzy i doświadczenia. Korelacja ta prowadzi do rozwoju warsztatu architekta.

Współcześnie uczestnicy procesu inwestycyjnego obiektów mieszkaniowych oraz obiektów użyteczności publicznej tworzą wielostronne, interdyscyplinarne zespoły. Działalność tych zespołów opiera się na dialogu i ścisłej współpracy, dlatego rozwój kompetencji miękkich<sup>48</sup> w zawodzie architekta jest obecnie niezwykle istotny.

## 1.5. Metodologia pracy

W pracy zastosowano metodologię polegającą na zasadzie 3 kroków, to jest:

- a) ogólna faza badań literaturowych, przejście przez analizę rynku projektowania metodą „research by design”;
- b) badanie modeli wyobrażeniowych, weryfikacja wyników następuje w formie wywiadów pogłębionych;
- c) utworzenie, na podstawie powyższych działań, ostatecznych modeli deskryptywnych.

---

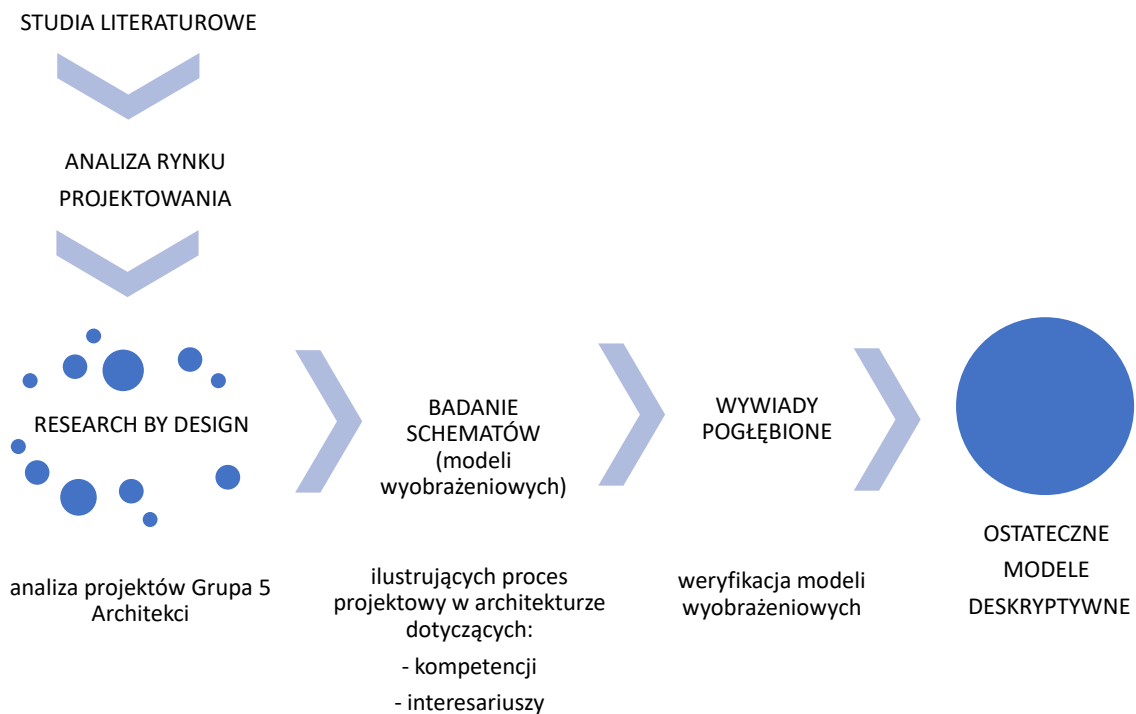
<sup>46</sup> Elastyczność rozumiana jako kryterium efektywności organizacyjnej – por. Ziębicki B. 2010

<sup>47</sup> KUCHARSKA -STASIAK E., Podstawy funkcjonowania rynku nieruchomości. Ujęcie teoretyczne. Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, 2005, 187, str.9

<sup>48</sup> Rozumianych jako – elastyczność kompetencyjna, kompetencje osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych kompetencji oraz odpornością na stres – por. FASTNACHT D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2006, s.109-114

### 1.5.1. Schemat badań w pracy doktorskiej na tle struktury pracy

Kolejność prowadzenia badań przedstawiono na poniższym schemacie.



#### II. 3. Metodologia pracy

Źródło: opracowanie własne.

Począwszy od badań nad literaturą poprzez analizę rynku projektowania przeprowadzono analizę metod badawczych możliwych do zastosowania w rozprawie. Po wyborze metody badawczej – research by design – przeprowadzono ustrukturyzowaną analizę realizacji projektowych pracowni Grupa 5 Architekci.

Następnie na podstawie wniosków z przeprowadzonych analiz utworzono modele wyobraźniowe, ilustrujące proces projektowy oraz następujące w nim zmiany w okresie transformacji ustrojowej.

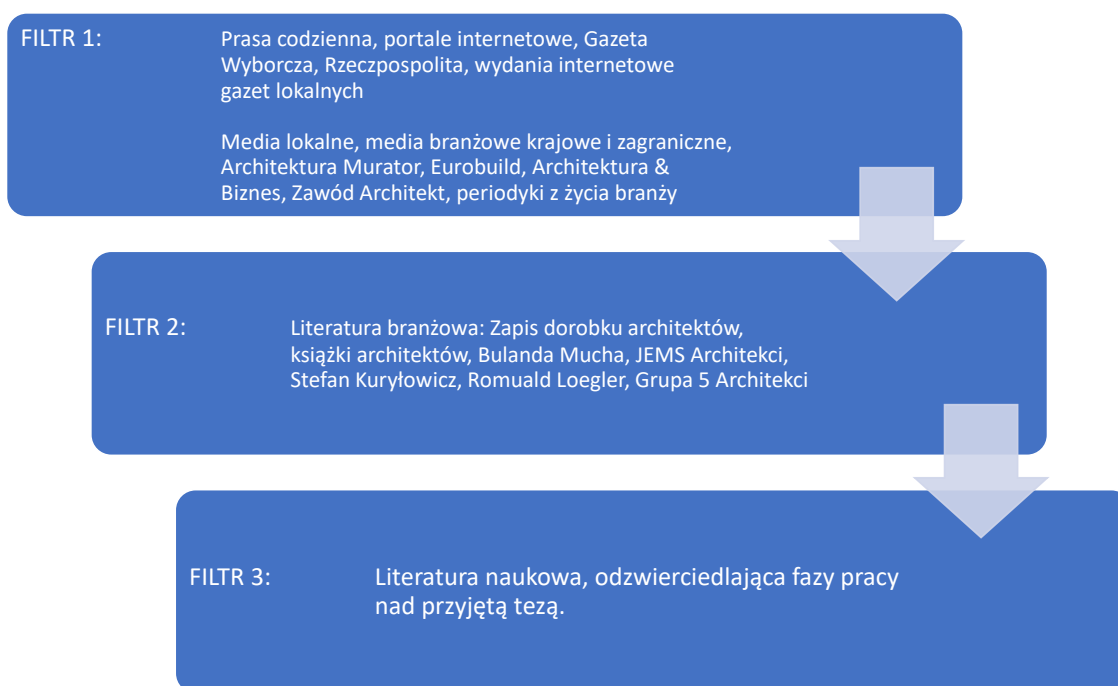
Określone wnioski i modele poddano weryfikacji metodą wywiadów pogłębionych na wybranej grupie architektów.

W oparciu o uzyskane wywiady i płynące z nich wnioski nastąpiło wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową badanego okresu a następnie opisanie ich w formie ostatecznych modeli deskryptywnych.

### 1.5.2. Analiza literatury

Pierwsza faza badań literaturowych objęła ustalenia dotyczące zasad jej uporządkowania i pogrupowania. Przeprowadzono podział w oparciu o trzy filtry stanowiące o kryteriach wyboru.

## KRYTERIA WYBORU LITERATURY:



### II. 4. Kryteria wyboru literatury

Źródło: opracowanie własne.

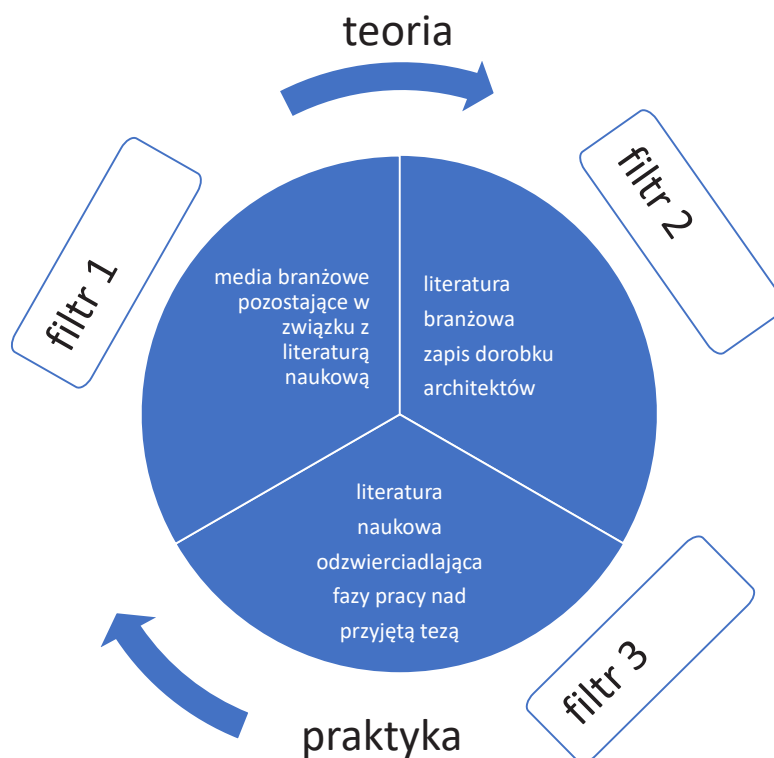
Pierwszy z filtrów, ogólny, prowadzi od zakresu publicystycznego prasy codziennej i jej internetowych wydań, w tym dzienników typu Gazeta Wyborcza czy Rzeczpospolita, poprzez gazety lokalne i portale internetowe aż po periodyki w tym Architektura Murator i Eurobuild czy też pismo branżowe wydawane przez Izbę Architektów RP „Zawód Architekt”.

Filtr drugi obejmuje zapis dorobku architektów wydany w formie albumów i książek przedstawiających ich dorobek zawodowy. Pozycje takie jak książka „Architektura – idea i jej realizacja” z roku 2000 autorstwa Stefana Kuryłowicza czy album „Jems. Architektura 2011” zostały uzupełnione wspomnieniami szeregu architektów, w tym pozycją z 2018 r. „Życie i Przestrzeń. Grupa 5 Architekci”.

Trzecim filtrem jest literatura naukowa obejmująca pozycje zbliżone tematycznie do niniejszej pracy, jak i prace opisujące metody badawcze w architekturze. Do czołowych prac z omawianej dziedziny zaliczyć należy „Metody i techniki badawcze w architekturze” Elżbiety Niezabitowskiej. Badaczem zajmującym się opisem relacji w procesach projektowych jest Andrew Pressman, który poświęcił im książkę „Designing relationships. The Art. Of Collaboration in Architecture”. Pozycją, w której architekt-praktyk, a zarazem wykładowca WAPG prof. Antoni Taraszkiewicz w praktyczny sposób zastosował badania w architekturze, jest książka „Research by design”.

Druga faza badań literatury określa dynamikę wpływu wniosków prezentowanych w literaturze jednego typu na literaturę innego rodzaju. Oddziaływanie jest obustronne, z jednej strony postulaty z rozwijanej teorii płyną do architektów praktyków. W drugim aspekcie efekty pracy praktyki realizacyjnej wpływają na teorię i naukę, tym zajmuje się metoda badawcza research by design. Praktyka realizacyjna jest rozumiana jako wdrożenie twierdzeń i koncepcji teoretycznych. A z kolei projekt zrealizowany analizowany jest jako problem badawczy i na tej podstawie formułowane są wnioski dla teorii architektury i urbanistyki.





Il. 5. Dynamika oddziaływania literatury  
Źródło: opracowanie własne.

### 1.5.3. Metoda „Research by design”

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad badacze coraz częściej podejmują ważny temat, jakim są szeroko rozumiane „studia w trakcie projektowania”.

Badania eksplorujące pracę architekta praktykującego oraz metodologia projektowania zajmują prof. Elżbietę Niezabitowską. W swojej pracy „Metody i techniki badawcze w architekturze” prof. Niezabitowska opisuje i systematyzuje istniejące i rozwijane naukowe metody badawcze. Wśród szeregu przytoczanych systemów wyróżnia „studia w trakcie projektowania lub w projektowaniu (study by design), niekiedy nazywane inquiry by design (dociekania lub dowiadywanie się w projektowaniu) albo research by design (badania w projektowaniu lub w trakcie projektowania). Zdaniem Niezabitowskiej można w ten sposób „wygenerować, stworzyć wiedzę i nowy wgląd poprzez studiowanie przekształceń, przeobrażeń, transformacji projektowych albo projektowych interwencji w istniejącej sytuacji”<sup>49</sup>.

W nurcie badań, które nakierowane są na doskonalenie praktyki zawodowej, znajduje się również wydana w 2005 r. publikacja *Ways to Study and Research. Urban, Architectural and Technical Design*<sup>50</sup> autorstwa Taeke M.de Jonga oraz Theo J.M. van der Voordta. Autorzy opisują tu kilka metod badawczych, takich jak: „empirical design, design research, typological research, design study” oraz “study by design”.

<sup>49</sup> NIEZABITOWSKA E., *Metody i techniki badawcze w architekturze*, Gliwice 2014, s.43

<sup>50</sup> DE JONG T.M., VAN DER VOORDT D.J.M, *Ways to study and research; urban, architectural, and technical design*. Ios Press, 2002

W wydanej w 2010 roku *Building Knowledge in Architecture*<sup>51</sup> Richard Foque analizuje „studia przypadku” (case oriented study). Zdaniem autora istotne jest „budowanie wiedzy w projektowaniu na podstawie analiz istniejących obiektów przez studia przypadku”<sup>52</sup>. W przedmiotowej pracy case oriented study zajmuje się nie tyle badaniem „w projektowaniu”, ile badaniem szerszym, w praktyce, w obrębie warsztatu architekta.

Inny badacz, Howard Schwartz, w „*The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*”<sup>53</sup> rozważa, jakie znaczenie ma refleksja w rozumieniu i wiedzy dyscyplin twórczych.

Jego zdaniem w obrębie działań społecznych pojawia się coraz większy rozdźwięk pomiędzy praktykami a naukowcami. Badacz uważa, że szacowanie coraz bardziej oddala się od rozwiązywania codziennych problemów napotykanymi przez praktykujących. Badania są oparte na rygorze i nauce, stykają się z realnymi problemami „z drugiej ręki”, podczas gdy praktycy gromadzą intuicyjne zrozumienie problemu poprzez regularne działanie polegające na rozwiązywaniu problemów. Technika stosowana do rozwiązywania problemów praktyków jest nieco mniej „naukowa” lub mniej ustrukturyzowana niż technika akademicka. Praktyka, zdaniem autora, obejmuje dwa sposoby refleksji: „refleksję w działaniu” i „refleksję nad działaniem”. Refleksję w działaniu można opisać jako zdolność praktykujących, którzy „improvizują”. W takiej sytuacji praktycy zwykle zestawiają swoje uczucia, emocje i wcześniejsze doświadczenia z daną sytuacją. Natomiast „refleksja na temat działania” to sytuacja, kiedy po doświadczeniu praktycy analizują swoje reakcje na sytuację i badają przyczyny oraz konsekwencje podjętych działań. W kategoriach badawczych refleksje są zwykle prowadzone jako udokumentowanie wniosków wynikających z konkretnej sytuacji. Model „refleksyjnego praktyka” skupia się więc na idei uczenia się przez całe życie, praktyk analizuje doświadczenia, aby je zrozumieć.

Klaudiusz Fross wraz ze swoim zespołem w artykule *Use of qualitative research in architectural design and evaluation of the built environment* zwraca uwagę, że „tradycyjny dizajn oparty wyłącznie na intuicji i podejściu artystycznym zawsze wiąże się ze zwiększonym ryzykiem. Dlatego projektowanie jakościowe z wykorzystaniem badań jakościowych jest projektowaniem odpowiedzialnym”<sup>54</sup>.

---

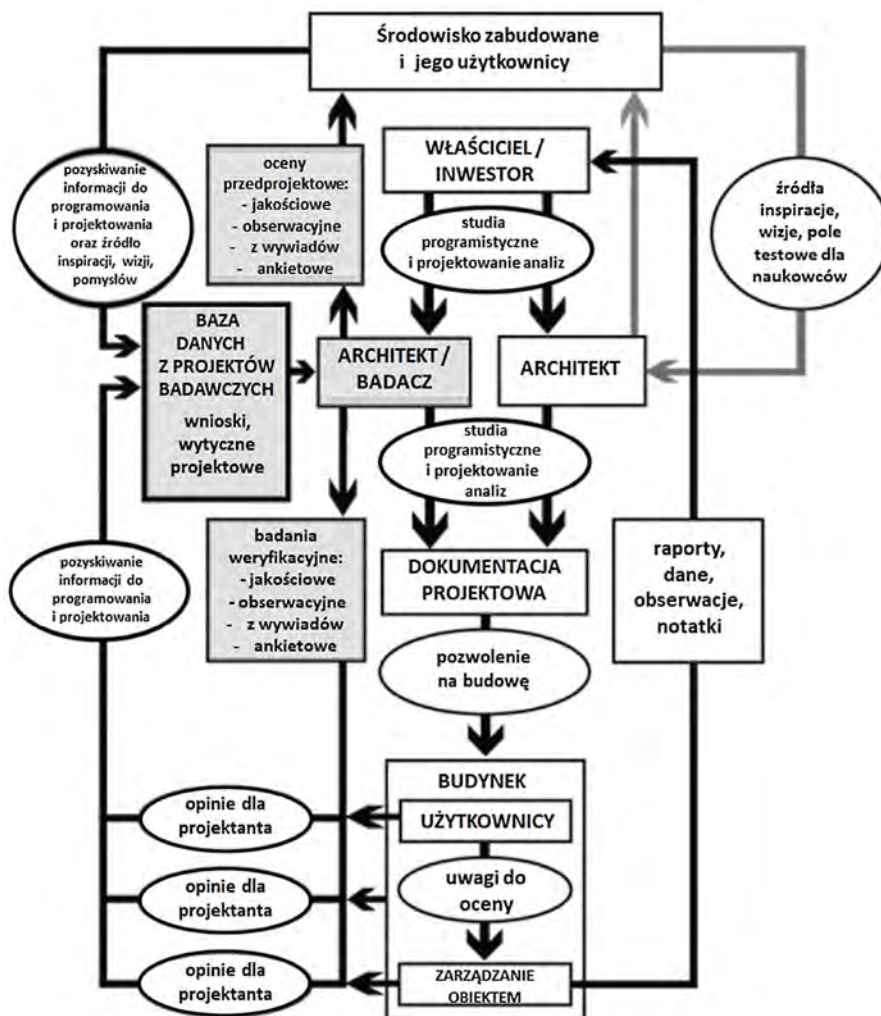
<sup>51</sup> FOQUE R., *Building knowledge in architecture*. ASP/VUBPRESS/UPA, 2010

<sup>52</sup> NIEZABITOWSKA E., *Metody i techniki badawcze w architekturze*, Gliwice 2014

<sup>53</sup> SCHWARTZ H.S., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. 1987

<sup>54</sup> FROSS K., *Use of qualitative research in architectural design and evaluation of the built environment*. *Procedia Manufacturing*, 2015

PODEJŚCIE DO PROJEKTOWANIA  
TRADYCYJNE Z WYKORZYSTANIEM BADAŃ



II. 6 Wykorzystanie badań jakościowych w projektowaniu architektonicznym i w ocenie środowiska zbudowanego (Use of qualitative research in architectural design and evaluation of the built environment).

Źródło: opracowanie własne (tłumaczenie) na podstawie: FROSS K., WINNICKA \_JASŁOWSKA D., GUMIŃSKA A., Procedia Manufacturing, 2015.

W swoim artykule Fross prezentuje schemat procesu pracy architekta realizującego, różni „architekta badacza” od „architekta”, przypisując temu pierwszemu cechy wnikliwego obserwatora i analityka. Architekt-badacz weryfikuje jakościowo dane spływające w czasie działań przedprojektowych, analizuje dane spływające z innych realizacji, a następnie zbiera i zestawia wnioski wynikające z samej budowy. Fross twierdzi, że „projektowanie jakościowe z wykorzystaniem badań jakościowych jest projektowaniem odpowiedzialnym”<sup>55</sup>.

W artykule pt. On research by design<sup>56</sup> wydanym w Cambridge University Press w 2018r. Yasser Megahed szczegółowo analizuje różne sposoby rozumienia metody research by design oraz omawia różne jej zastosowania. Zauważa, że zewnętrznym obserwatorom powstawanie projektu architektonicznego może się wydawać niesystematyczne, zależne od „indywidualności

<sup>55</sup> Tamże, 3

<sup>56</sup> MEGAHED Y., On research by design. arq: Architectural Research Quarterly, 2017, 21.4

i procesów, które pozostają w dużej mierze niewidoczne<sup>57</sup>. Jego zdaniem kluczowymi cechami badań projektowych są „nasylenie milczącą wiedzą architektoniczną” oraz „iteracyjny charakter jej procesów”. Specyficzna strona badań w architekturze polega również na tym, że „nieodłącznym elementem dochodzeń jest zależność od twórczych wymiarów architektonicznych działań<sup>58</sup>. Metoda research by design może być opisywana jako „procesy i rezultaty badań, w których badacze architektury wykorzystują proces twórczy i jego produkty<sup>59</sup> lub szerzej jako „wkład w myślenie projektowe, krytyczne zapytanie, w którym projekt jest centralnym elementem procesu badawczego”.

Yasser Megahed zauważa, że badanie projektów architektonicznych działa w sposób interaktywny, łącząc w sobie elementy projektu z innymi działaniami badawczymi. „Badanie-projekt wykorzystuje narzędzia i metody myślenia, różne rodzaje kreatywnych praktyk do generowania wiedzy, którą można przekazać i która jest oryginalna. A zatem, badania architektoniczne według projektu nie są określone jako jedno (konkretne) podejście. Termin obejmuje szereg różnych sposobów wdrażania projektu w zakres metody badawczej”. Należy zatem rozróżnić „badania według projektu, badania według twórczości projektanta, badania poprzez projektowanie, prowadzone w praktyce badania naukowe oraz badania oparte na praktyce<sup>60</sup>”.

Prof. Niezabitowska zwraca uwagę, że „uznanie wiedzy o architekturze jako nauki napotyka ciągle jeszcze silny opór w środowisku praktyków architektury, czyli projektantów, ale też części środowiska zajmującego się nauczaniem<sup>61</sup>. Istotnie trudno doszukać się w pozycjach naukowych opublikowanych na przestrzeni ostatnich lat w Polsce wielu prac opierających się na metodzie naukowej bazującej na studiach w trakcie projektowania.

Praktyczne ujęcie metody „research by design” w Polsce określa prof. W. Z. Paszkowski „Research by design – badania projektowe, czyli proces tworzenia, dochodzenia do określonej formy użytkowej, estetycznej, rzeźbiarskiej w architekturze to proces iteracji działań z ich jednoczesną kontrolą i oceną, a następnie przetwarzaniem wraz z dokonywaniem zmian doskonalących. Ten proces „obrysowywania formy”, jak to nazywa prof. Marian Fikus, jest dążeniem do doskonałości relacji kształtu, funkcji i konstrukcji, kiedy zarazem ma się świadomość, że można zrealizować zadania i utrzymać zakładane koszty realizacji. Proces ten, mający charakter badań naukowych o cechach eksperymentu, który powtarzany po wielokroć w procesie projektowania, przy użyciu różnych proporcji poszczególnych składników i metod ich łączenia, prowadzi w rezultacie do rozwiązania ostatecznego – stanowiącego pożądaną, zadowalającą lub zaskakującą wynik przeprowadzonego eksperymentu badawczego – do powstania obiektu architektonicznego<sup>62</sup>”.

Architektem praktykującym, który skorzystał z nowej metody badawczej w swojej pracy, jest prof. Antoni Taraszkiewicz z Wydziału Architektury Politechniki Gdańskiej, zastosował ją w Research by design w architekturze<sup>63</sup>. Rozprawa jest analizą dorobku twórczego autora, projektów i ich realizacji powstałych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. W podsumowaniu swojej pracy autor pisze: „...Całość przedstawionych w niniejszej książce badań, prowadzonych w ramach research by design potwierdza postawioną na wstępie tezę, że w twórczym procesie powstawania dzieła architektonicznego, czyli obiektu zaprojektowanego, a następnie zbudowanego,

<sup>57</sup> Tamże s.340

<sup>58</sup> Tamże s.339

<sup>59</sup> Tamże, s.339

<sup>60</sup> Tamże s.340

<sup>61</sup> NIEZABITOWSKA E., Metody i techniki badawcze w architekturze, Gliwice 2014, s.33

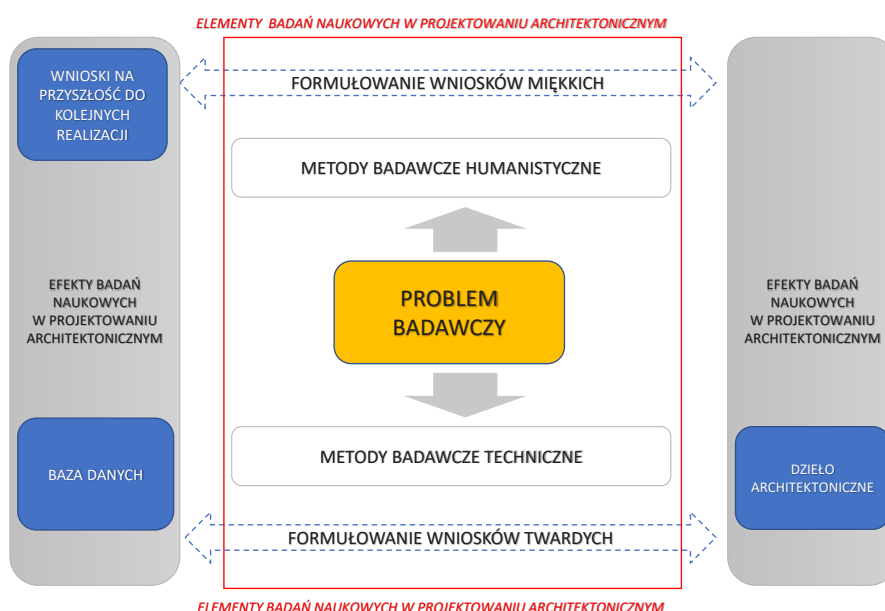
<sup>62</sup> PASZKOWSKI W.Z., Architektura i urbanistyka jako dyscyplina naukowa, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019

<sup>63</sup> TARASZKIEWICZ A., Research by design w architekturze. Politechnika Gdańska, 2013

oprócz rozważań natury czysto teoretycznej pierwszorzędną rolę odgrywają doświadczenia zdobyte podczas intensywnej i wieloletniej praktyki zawodowej. Praktyka ta, pozwalająca projektantowi, a najczęściej również od niego wymagająca zastosowania rozwiązań opartych na intuicji i talencie (a nie na stabilnej bazie wypracowanych wcześniej teorii), w przyszłości może stać się – i częstokroć się staje – podstawą teorii architektonicznych oraz motorem rozwoju myśli architektonicznej<sup>64</sup>.

#### 1.5.4. Metoda „Research by design” przyjęta w rozprawie

Powyższy rozdział ilustruje, jak szerokie jest rozumienie i zastosowanie badań w architekturze. Różne spojrzenia badaczy ukazują subiektywne rozumienie możliwości zastosowania przedmiotowej metodologii. Analiza prac naukowych na temat metody research by design pozwala zauważyć, jak szerokie jest spektrum możliwości jej zastosowania. Metoda pozwala na skupianie się na danym projekcie lub na ciągu projektów następujących po sobie bądź objęcie badaniem całego dorobku twórczego danego architekta.



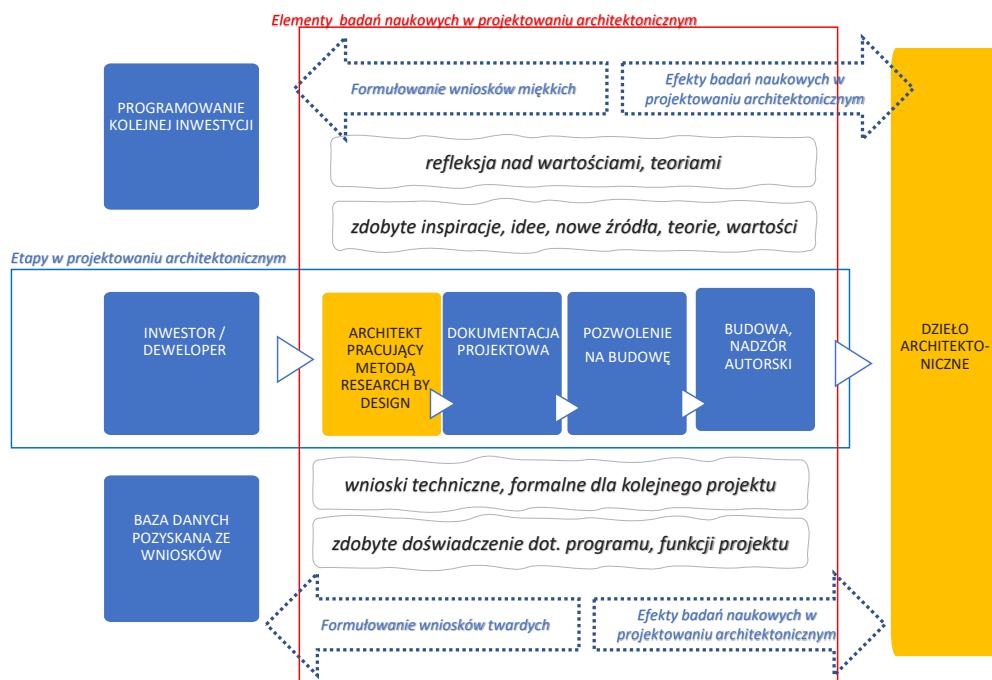
Il. 7. Schemat opisujący możliwości wykorzystania badań naukowych w projektowaniu architektonicznym  
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzenie rozprawy naukowej na temat postawionego problemu badawczego można zilustrować schematem, w którym problem badawczy poddany jest analizie poprzez różne metody badawcze. Z jednej strony występują kwestie techniczne, inżynierskie, z drugiej zagadnienia humanistyczne. W oparciu o badania formułowane są zarówno wnioski miękkie, jak i wnioski twarde. Uzyskane efekty stają się elementami badań naukowych służącymi jako baza danych, wytyczne dla przyszłych realizacji architektonicznych. Powstająca w tym procesie projektowym realizacja architektoniczna sama w sobie również jest efektem przeprowadzonych badań naukowych w projekcie.

Rozwinięcie metody badawczej zastosowanej w rozprawie polega na rozbudowaniu każdego z elementów badań. Praca nad projektem architekta rozpisana zostaje na części pierwsze,

<sup>64</sup> Tamże, str.77

to jest etapy przedprojektowe, powstawanie projektu i jego realizację. Metody badawcze twarde opierają się na zdobywanym doświadczeniu w rozwiązaniach funkcjonalnych, technicznych, inżynierskich czy formalno – prawnych. Bezpośrednim efektem badań naukowych w projektowaniu architektury staje się realizacja, właściwe dzieło architektoniczne. Natomiast refleksja nad teorią i wartościami w projekcie, przytoczone źródła, inspiracje składają się na wnioski miękkie. Uzyskane i zebrane w formie nowych wytycznych zasilają źródła, materiały wyjściowe do kolejnego projektu.



II. 8. Schemat opisujący przyjętą procedurę badania dorobku realizacyjnego architekta  
Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta w niniejszej pracy metoda rozumiana jest jako badanie dorobku realizacji architektonicznych i urbanistycznych mające zilustrować ewolucję warsztatu architekta na przykładzie działań architekta praktyka w określonym czasie.

Metoda *research by design*, zwana też *study by design*, zastosowana w rozprawie zajmuje się ewaluacją przekształceń zawodu architekta na przełomie XX i XXI wieku jako osobnym zagadnieniem badawczym. Zastosowane w pracy działania prowadzą do identyfikacji i opisu czynników wpływających na zmiany w warsztacie architekta, w szczególności do scharakteryzowania i nazwania kolejnych etapów ewolucji warsztatu pracy zachodzącej po roku 1995.

W badaniach wykorzystano materiały pochodzące z autorskiego dorobku realizowanego od 1998 r. w zespole projektowym Grupa 5 Architekci, którego autor rozprawy jest współwłaścicielem. Autorski proces projektowania architektonicznego umożliwia wytworzenie ścieżki badawczej, na podstawie której formułowane są krytyczne uwagi i pytania badawcze.

Do metody tej wybrano 10 przykładów procesu projektowo – realizacyjnego z budownictwa mieszkaniowego i 11 przykładów z zakresu użyteczności publicznej, stanowiących reprezentatywną grupę ilustrującą przełomowe dla rozwoju branży momenty.

Utworzono kalendarium architektoniczne epoki i na jego tle przedstawiono badane realizacje projektowe. Kalendarium dotyczy okresu transformacji i zawiera przykłady realizacji

zasługujące na szczególne wyróżnienie jako rozwiązania nowatorskie, stanowiące kamienie milowe w ewolucji warsztatu architekta badanego okresu.

Dla ustrukturyzowania pracy badane i poddawane ocenie projekty przeanalizowano w kontekście danego okresu na rynku czy to w początkach, czy w czasie rozwoju i pełnej prosperity rynku dla danej funkcji, czy też w okresie boomu albo stagnacji.

Badania dodatkowo poparte zostały studiami z zakresu literatury przedmiotu pozwalającymi na opis uwarunkowań i kontekstu teoretycznego prowadzonego badania.

### 1.5.5. Metoda prowadzenia wywiadów pogłębionych w rozprawie

Dopełnieniem procesu badawczego niniejszej pracy jest zastosowanie weryfikacji subiektywnych wniosków badacza poprzez wywiad w celu uzyskania możliwie obiektywnych odpowiedzi. Spośród istniejących metod prowadzenia wywiadu zastosowano pogłębiony wywiad indywidualny (Individual in-Depth Interview – IDI). Jest to przykład klasycznej metody badania jakościowego, „pozwała na poznanie zarówno sposobów myślenia, przeżywania, zwyczajów, gestów, jak i motywacji, systemów wartości czy dominujących postaw badanych osób”<sup>65</sup>.

Wywiad pogłębiony jest bezpośrednią rozmową pomiędzy badaczem a osobą badaną, odbywa się w oparciu o określone kwestie interesujące badacza. Formułuje cele (zdobycie odpowiedzi na pytania), które badacz chce osiągnąć. Wywiad posiada swoją strukturę (scenariusz), jego celem jest uzyskanie informacji dotyczących interesujących badacza tematów, problemów.

„Badacz, który korzysta z wywiadów pogłębionych, często poszukuje „głębokich” informacji i wiedzy – zwykle głębszych informacji i wiedzy niż są poszukiwane na przykład w ankietach, nieformalnych wywiadach lub grupach fokusowych”<sup>66</sup>.

Konstrukcja wywiadu polega na pogłębianiu tematyki będącej przedmiotem badania. Początkowo zadane są pytania wprowadzające, dalej pytania nakierunkowujące na pogłębienie poszczególnych zagadnień, w końcu pojawiają się pytania szczegółowe. Metoda wywiadu polega na prowadzeniu respondenta w głąb tematyki interesującej badacza.

W przedmiotowej pracy grupy pytań opracowane zostały wokół wniosków z pracy sformułowanych w formie modeli. Forma zadawanych pytań jest zróżnicowana. Zasadniczo pytania mają formę zamkniętą, jednak każda z grup pytań jest tak sformułowana, aby umożliwić udzielenie odpowiedzi otwartych.

Zdaniem teoretyka badań pogłębionych J. J. Johnsona „najlepiej, aby ankieter zaczął od właściwego protokołu pytań: zazwyczaj dwa lub trzy wstępne lodolamacze, aby wprowadzić w ruch; kilka pytań przejściowych, które mogą ponownie wyjaśnić cel projektu wywiadu a następnie być może pięć do ośmiu wszystkich głównych pytań, które odnoszą się do istoty pytania badawczego”<sup>67</sup>.

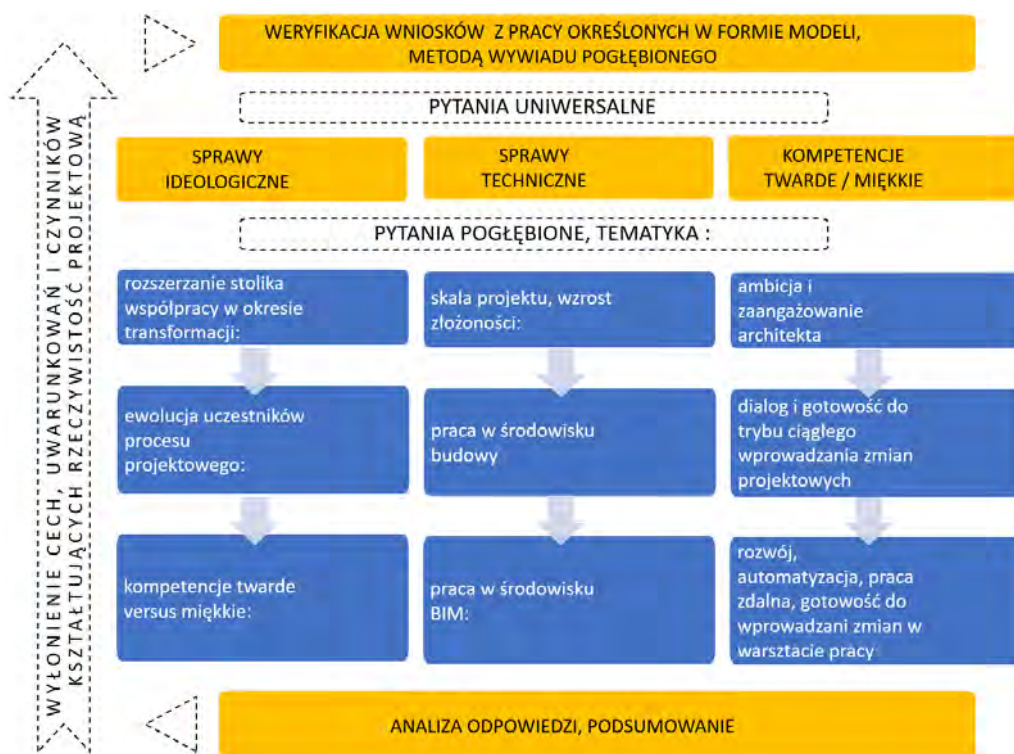
W niniejszej pracy zastosowano metodę badań w formie ustalonej, przygotowanej listy pytań wysłanych w formie wiadomości elektronicznej. Odpowiedzi uzyskano w formie wiadomości elektronicznej, w której lista pytań została uzupełniona odpowiedziami. Powyższy tryb pracy przyjęto ze względu na lokalizację respondentów w całej Polsce oraz z uwagi na epidemię Covid-19, która w okresie prowadzonych badań (maj-lipiec 2020 r.) ograniczała możliwości podróży oraz spotkań bezpośrednich badacza z respondentami.

<sup>65</sup> NICPOŃ M., MARZĘCKI R., Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych. 2010

<sup>66</sup> JOHNSON J.J., In-depth interviewing. Handbook of interview research: Context and method, 2002, 1

<sup>67</sup> Tamże

W treści wysłanych pytań, na wstępie, wszystkim badanym przekazano tę samą informację o przedmiocie badań oraz instrukcję udzielania odpowiedzi na pytania. Następnie zadano pytania dotyczy kwestii ogólnych, zaś w kolejnej fazie wywiadu pojawiają się pytania pogłębione odnoszące się do sedna problemu badawczego.



Il. 9. Badanie metodą wywiadów pogłębionych zastosowane w pracy  
Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej części wywiadu zadano pytania uniwersalne, mające wprowadzić respondenta w zagadnienie typu: Jaki jest cel zawodowy respondenta? Które z realizacji architektonicznych w Polsce w okresie po 1995 r. są dla respondenta przełomowe ?

Następnie sformułowano pytania ideologiczne: Jak rozumiana jest misja zawodu architekta, jaką rolę pełni czynnik społeczny w projektowaniu?

Kolejną grupą pytań stały się pytania techniczne: W jakim stopniu wprowadza się w życie zawodowym zasady zrównoważonego rozwoju, w jaki sposób wprowadzana jest i jak rozumiana praca w środowisku BIM?

Ostatnia seria pytań uniwersalnych dotyczy cech/kompetencji, jakie powinien mieć architekt wiodący, kierownik projektu oraz jaki jest stopień delegowania odpowiedzialności w biurze projektowym.

Następnie sformułowano 9 grup tematycznych odpowiadających 9 modelom badawczym. Pytania w tej części wywiadu zostały zadane w sposób umożliwiający potraktowanie odpowiedzi jako weryfikacji wniosków sformułowanych w pracy. Te pytania i odpowiedzi stanowią sedno wywiadu. Respondent wprowadzony w środowisko badane poprzez pytania wstępne, uniwersalne, otrzymuje szczegółowe pytania mające sprawdzić, czy i w jakim stopniu modele badawcze opracowane w rozprawie znajdują u niego potwierdzenie lub zaprzeczenie.

Wywiady przeprowadzono z wyselekcjonowaną grupą respondentów, architektów prowadzących pokrewną działalność projektową co najmniej od 1998 r., o zbliżonym profilu zawodowym



i dorobku realizacyjnym. Przy wyborze osób do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych zastosowano następujące kryteria:

1. architekci będący właścicielami lub partnerami pracowni architektonicznych powstałych na przełomie XX i XXI w. w Polsce, podobnymi w zakresie działalności i doświadczeń zawodowych do pracowni Grupa 5 Architekci.
2. przedział wiekowy ok. 45-60 lat.
3. reprezentanci biur projektowych z obszaru całej Polski: Kraków, Katowice, Wrocław, Warszawa i Koszalin.
4. założyciele pracowni oraz wspólnicy / partnerzy, którzy dołączyli do zespołu już działającego
5. przedstawiciele czołowych polskich pracowni wyróżniający się swoimi osiągnięciami realizacyjnymi, nagrodami oraz publikacjami branżowymi w Polsce i na świecie

Jako kryterium wyboru lokalizacji działań architektonicznych określono teren całej Polski, respondenci pracują w Krakowie, Katowicach, Wrocławiu, Warszawie i Koszalinie.

W grupie osób zapytanych znajdują się zarówno założyciele pracowni, w tym Dariusz Herman (HS'99), Mariusz Lewandowski (SAMI Architekci) czy Bartłomiej Kisielewski (Horizone Studio), jak i wspólnicy / partnerzy, którzy dołączyli do zespołu już działającego: Marcin Sadowski (wspólnik w JEMS Architekci) czy Piotr Żabicki (partner w Kuryłowicz & Associates).

Grupa składa się zarówno z przedstawicieli pracowni największych w Polsce, zatrudniających ponad 100 pracowników – Michał Sadowski (APA Wojciechowski), jak i pracowni małej i średniej wielkości – Piotr Lewicki (Biuro Projektów Lewicki i Łatak) czy Bartosz Łukaszewicz (Dziewoński Łukaszewicz Architekci).

Wśród zaproszonych do wywiadu architektów znaleźli się przedstawiciele różnych kierunków praktyki realizacyjnej. Jedni działają przede wszystkim na rynku zleceń deweloperskich mieszkaniowych, inni w przeważającej mierze projektują funkcje komercyjne: centra biurowe i handlowe. Wszyscy w mniejszym lub większym stopniu starają się łączyć konkursy na zamówienia publiczne z projektami na rynku zleceń prywatnych.

Wśród zapytanych znajdują się absolwenci polskich uczelni architektonicznych, Politechniki Krakowskiej, Śląskiej, Wrocławskiej, Gdańskiej czy Warszawskiej. Jedni prowadzą pracownie architektoniczne o charakterze autorskim, gdy nazwa biura zawiera w sobie nazwisko właścicieli, inni tworzą firmy o odmiennej nazwie (Horizone Studio czy SAMI Architekci).

Innym kryterium wyboru osób do wywiadów pogłębionych było podobieństwo do biura Grupa 5 Architekci, respondenci są w zbliżonym wieku, realizują obiekty o podobnej skali i funkcji, ich dorobek twórczy realizowany był równolegle.

Wśród zaproszonych do wywiadów znaleźli się jedynie mężczyźni. Wynika to z faktu, że wśród założycieli pracowni w końcu lat 90. i w pierwszej dekadzie XXI w. spełniających kryteria określone powyżej jest relatywnie mało kobiet. Spośród osób zaproszonych do wywiadu Wojciech Małecki współtworzy z Joanną Małecką pracownię Małeccy Biuro Projektowe a Piotr Żabicki jest partnerem w biurze APAKA Kuryłowicz & Associates współtworzonym przez prof. Ewę Kuryłowicz. Więcej o roli kobiet w zawodzie pisano we Wprowadzeniu oraz w rozdziale 2.4 niniejszej pracy.

Następujący architekci wzięli udział w badaniu:

1. Wojciech Małecki – właściciel Małeccy Biuro Projektowe, Katowice
2. Bartosz Łukaszewicz – wspólnik w Dziewoński Łukaszewicz Architekci, Wrocław
3. Piotr Żabicki – partner w Kuryłowicz & Associates, Warszawa
4. Dariusz Herman – wspólnik w HS'99, Koszalin

5. Marcin Sadowski – współnik w JEMS Architekci, Warszawa
6. Mariusz Lewandowski – właściciel SAMI Architekci, Warszawa
7. Michał Sadowski – współnik w APA Wojciechowski, Warszawa
8. Bartłomiej Kisielewski – współnik w HORIZONE Studio, Kraków
9. Piotr Lewicki – współnik w Biuro Projektów Lewicki Łatak, Kraków

Poniżej zestawienie respondentów wywiadu uwzględniające wykształcenie, dorobek zawodowy, działalność zawodową i akademicką.

L.p.	Imię i nazwisko	wykształcenie / uczelnia	biuro projektowe	wybrane projekty	wybrane nagrody	działalność akademicka
1	Dariusz Herman	Wydział Architektury Politechniki Gdańskiej (1998)	HS'99 wspólnie z Piotrem Śmie-rzewskim  HMS Architektura wspólnie z Wojciechem Szubalskim	CINBA Katowice  budynki mieszkalne w Koszalinie przy ul. Szpitalnej  budynek ZW109 przy ul. Zwycięstwa	Nagroda Roku SARP 2011 Grand Prix w konkursie Życie w Architekturze  Nominacja do Nagrody Miesa van der Rohe 2013 Archdaily Building of the Year 2012	wykładowca w Instytucie Wzornictwa Politechniki Koszalińskiej (od 2014)
2	Bartłomiej Kisielewski	Wydział Architektury i Urbanistyki Politechniki Krakowskiej (1998)	Takamatsu + Lahyani Architects Associates  Pysall Ruge Architekten  Horizone Studio Kraków	Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie  Ambasada Kanady w Berlinie  budynek biurowy LTD_1 w Hamburgu  Dworzec Główny w Doha w Katarze	Finalista konkursu „Projekt Dyplomowy Roku” SARP 2001  Nominacja do nagrody Miesa van der Rohe za Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie	od 2014 r. Członek zarządu PLGBC Polish GreenBuilding Council
3	Mariusz Lewandowski	Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej (1997)	Pracownia Bogdana Kulczyńskiego  "Dom Studio" pracownia Piotr Jankowskiego  "S.A.M.I. Architekci Mariusz Lewandowski i Wspólnicy	Naczelny Sąd Administracyjny w Warszawie  Przebudowa kamienicy Lipińskiego w Warszawie  Centrum Jasna w Warszawie	Wyróżnienie Nagrody Roku SARP 2008 za Naczelny Sąd Administracyjny w Warszawie  Życie w Architekturze: Nagroda dla wyróżniającej się młodej pracowni architektonicznej 2004-2005 dla autorów kaplicy rzymsko-katolickiej przy ul. Bałaton	

L.p.	Imię i nazwisko	wykształcenie / uczelnia	biuro projektowe	wybrane projekty	wybrane nagrody	działalność akademicka
4	Piotr Lewicki	Wydział Architektury i Urbanistyki Politechniki Krakowskiej	Biuro Projektów Lewicki Łatak	Aerotunel Flyspot Ożarów Mazowiecki  Hala KS Cracovia w Krakowie  Rozbudowa i modernizacja Muzeum Ks. Czartoryskich w Krakowie	Honorowa Nagroda SARP w 2018 r.  Nagroda Roku SARP 2020 za projekt rozbudowy i modernizacji Muzeum Książąt Czartoryskich w Krakowie	wykładowca na Wydziale Architektury i Urbanistyki Politechniki Krakowskiej
5	Bartosz Łukaszewicz	Wydział Architektury Politechniki Wrocławskiej	Dziewoński, Łukaszewicz, Olechnowicz Architekci  Pracownia Projektowa Dziewoński/Łukaszewicz Architekci	budynki przy ul. Ołtaszyńskiej we Wrocławiu  budynek przy ul. Zwycięskiej we Wrocławiu  budynek wielorodzinny Streethouse we Wrocławiu	Nagroda SARP dla Osiedla Horyzont Grand Prix w konkursie Piękny Wrocław – na najlepszą realizację architektoniczną w latach 2003-2005 dla budynku handlowo-usługowego Galeriana Czystej	
6	Wojciech Małecki	Wydział Architektury Politechniki Śląskiej w Gliwicach	Małeccy Biuro Projektowe	budynek "Nowy Werdon" w Rudzie Śląskiej  współautor nowego Ratusza Marszałkowskiego w Krakowie wspólnie z Horizonte Studio  współautor WRiTV Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach razem z Grupa 5 Architekci oraz BAAS Architectura	Grand Prix SARP 2017 za WRiTV  Grand Prix Nagroda Architektoniczna Poltyki 2017 za WRiTV  Bryła Roku 2017 nagroda jury za WRiTV  Brick Award 2020 za WRiTV	
7	Michał Sadowski	Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej	APA Wojciechowski wspólnik i wiceprezes zarządu	Reverside Park – A, (2004-2005) Warszawa, ul. Fabryczna  – White Garden Office Center Moskwa Moskwa ul. Lesnaya 74  – White Square Office – A 2006/2009 Moskwa, ul. Lessnaya 74  – Park Postępu (2007-2008) Warszawa ul. Postępu 21	Architect of the year 2009, przyznana przez CEE Real Estate Quality Award  Architect of the year – Business Center Class A, przyznana przez Commercial Real Estate Moscow Awards 2010  Firma Architektoniczna roku – Europa property.com CEE Green Building Awards 2012	

L.p.	Imię i nazwisko	wykształcenie / uczelnia	biuro projektowe	wybrane projekty	wybrane nagrody	działalność akademicka
8	Marcin Sadowski	Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej	JEMS Architekci partner i współnik	Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu Hala Koszyki w Warszawie Międzynarodowe Centrum Konferencyjne w Katowicach Hotel Vienna House Mokotów Warszawa Budynek biurowy Capital Park w Warszawie	Laureat Honorowej Nagrody SARP w 2002 Nagroda Główna – pracownia 25-lecia Architektura Murator Nagroda Architektoniczna Prezydenta m. st. Warszawy 2020 Nagroda Roku SARP 2016 za Hala Koszyki w Warszawie	W latach 1992-96 i od 2009 prowadzi zajęcia z projektowania na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej
9	Piotr Żabicki	Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej	Kuryłowicz & Associates od 2000 r.	Ratusz dzielnicy Wilanów w Warszawie Wydział Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego budynek biurowy w Warszawie przy ul. Marszałkowskiej 89 Stacja Metra „Dworzec Gdański”	I Nagroda w konkursie na koncepcję architektoniczno-urbanistyczną Kampusu Uniwersyteckiego "Zgrupowanie Ochota" I wyróżnienie w konkursie SARP na rozbudowę szpitala w Szczecinie Nagroda I stopnia w XXIV edycji konkursu PZITB "Budowa Roku 2013" dla biurowca Wola Center	dr. inż. arch. na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej redaktor naczelny pisma „Zawód architekt”

Tabela 1. Zestawienie respondentów przeprowadzonego wywiadu pogłębionego z uwzględnieniem wykształcenia i dorobku zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

### 1.5.6. Metoda badawcza przyjęta w rozprawie – podsumowanie

Architekci praktykujący często pracują przy realizacji własnych projektów w oparciu o metody badawcze w sposób nieuświadomiony. Posługują się metodami warsztatowymi, np. typu charette, nie zdając sobie sprawy z istniejących metodologii mogących wzmocnić ich warsztat, prowadzą badania literatury przedmiotu poprzez nieustrukturyzowane wyszukiwanie inspiracji. Próbują zastosować nowe technologie mające bezpośredni wpływ na budownictwo cyrkularne, energooszczędne, ograniczające miejskie wyspy ciepła czy rewitalizacje, działając raczej ad hoc niż metodycznie.

Nieliczne biura spośród czołowych architektów, jak duński BIG czy brytyjski Foster and Partners, prowadzą działy Research & Development, metodycznie wprowadzając innowacje do kolejnych swoich projektów. Zespół Bjarke Ingelsa prowadzi program „Wielkie pomysły-projektowanie oparte na informacjach”. Według BIG: „Co jest największym problemem – jaki jest największy potencjał? Zamiast arbitralnych uprzedzeń estetycznych lub stylistycznych, wszystkie decyzje opierają się na informacjach specyficznych dla projektu – Information Driven Design”<sup>68</sup>. Inna wiodąca pracownia projektowa Foster and Partners skupia się na badaniach materiałowych i technologicznych, ich wewnętrzne grupy badawcze Applied Research and Development, Material and Research Centre oraz Specialist Modeling Group „pomagają zespołom projektowym sprostać tym wyzwaniom w duchu innowacji”<sup>69</sup>.

Działając na polskim rynku architektury w pierwszych dwóch dekadach XXI w., autor pracy, ma świadomość własnego doświadczenia, wiedzy na temat praktyki projektowej. Korzysta z dorobku twórczego biura Grupa 5 Architekci ujętego z uwzględnieniem uwarunkowań czasu i kontekstu w celu przeprowadzenia własnego działania badawczego.

Metoda zastosowana i zindywidualizowana na potrzeby pracy służy realizacji celu, jakim jest zilustrowanie rozwoju warsztatu architekta po 1995 r. Badania mają ukazać narastającą złożoność uwarunkowań wykonywania zawodu, wymagającą poszerzenia podstawowych kompetencji projektanta i rozwijania świadomości kształtowania zespołu projektowego.

## 1.6. Podmiot i przedmiot badań

### ZAKRES PROBLEMOWY

W szeroko rozumianych badaniach w projektowaniu celem, a zatem i przedmiotem badań, jest środowisko projektowane i zabudowane. Obiektem badań mogą być zespoły urbanistyczne, jak i budynki, mogą być też problemy techniczne towarzyszące projektowaniu i realizacji, jak i potrzeby człowieka w środowisku zbudowanym. Przedmiotem badań analizowanych może być dzieło lub dorobek architekta, ale też cały kontekst kulturowy rozwoju architektury. Piszą o tym naukowcy zajmujący się metodami badawczymi w architekturze, Andrew Pressman, Małgorzata Niezabitowska czy Michael Weinstock, zaś w szczególności naukowcy zorientowani na badania w projektowaniu Richard Foque czy Daniel A. Schon. Różne metody interpretacje procesu badawczego opisane są w rozdziałach 1.6. i 1.6.1

W pracy niniejszej obiektem badań jest warsztat i środowisko pracy architekta podlegające ewolucji w okresie transformacji ustrojowej początku III RP w Polsce.

Podmiotem badań w architekturze jest człowiek wraz ze swoimi potrzebami personalnymi, psychicznymi, funkcjonalnymi, ale też społecznymi czy kulturowymi. W pracy niniejszej podmiotem badań jest architekt w procesie rozwoju swojego warsztatu pracy oraz czynniki nań oddziałujące, takie jak doświadczenie oraz zmieniające się uwarunkowania środowiskowe i rynkowe.

Przedmiotem badań jest identyfikacja czynników, uwarunkowań oraz efektów zmian w warsztacie polskiego architekta w okresie transformacji. Czynniki zmian poddane zostaną analizie pod kątem rozszerzania się grupy uczestników i interesariuszy procesu projektowego. Zagadnienie projektowania zostanie przebadane w zakresie relacji pomiędzy jego uczestnikami, w tym

<sup>68</sup> <https://big.dk/#big-ideas>, 18.06.2021

<sup>69</sup> <https://www.fosterandpartners.com/expertise/research/>, 18.06.2021

w aspekcie działań rynkowych. Dekompozycja składowych procesu, a następnie przedstawienie ich na modelach, pozwoli na dokładniejsze określenie relacji zachodzących pomiędzy osobami zaangażowanymi w ten proces.

Elementy składowe procesu, zmiany w zakresie praw i obowiązków poszczególnych uczestników inwestycji, poddane zostaną analizie, określone zostaną także wnioski w formie wskazania bieżących tendencji na rynku projektowym. Wzrost kompetencji jednych uczestników względem innych, narastanie złożoności procesu inwestycyjnego opisane zostaną z punktu widzenia architekta realizacyjnego.

Przedmiotowe badania prowadzone będą w dwóch płaszczyznach tematycznych: na rynku mieszkaniowym oraz w obszarze użyteczności publicznych. Dodatkowo zmiany zachodzące w praktyce realizacyjnej przebadane zostaną na przykładach wyjątkowych projektów architektonicznych i urbanistycznych.

W dysertacji postawiono eksploracyjny problem badawczy, którego zadaniem jest identyfikacja zmian w warsztacie pracy architekta. Autorski dorobek twórczy stanowi główny obiekt badań, na który składają się realizacje projektów architektoniczno – urbanistycznych w okresie 1998-2018 r.

## ZAKRES CZASOWY I TERYTORIALNY

Zakres czasowy ustalono na podstawie dwóch przełomowych momentów:

- koniec lat 90. w Polsce jako okres rozpoczęcia na szeroką skalę na rynku działań deweloperskich<sup>70</sup>
- uchwalenie Ustawy o Planowaniu i Zagospodarowaniu Przestrzennym w 1994 r. jako pierwszego demokratycznego aktu regulującego zagospodarowanie przestrzenne.

Zakres terytorialny obejmuje teren Polski.

## 1.7. Stan badań – Research by design

Już od czasu Witruwiusza zastanawiamy się nad aspektem roli i zadań architekta. W powojennej Polsce mówił o tym Lech Niemojewski, zajmując się ideową stroną zawodu. Naukowe, chociaż holistyczne podejście do tematu, w latach 60. XX w. prezentuje Christopher Alexander w ramach szerokiego opisywania środowiska zabudowanego.

Na świecie istnieją publikacje naukowe z zakresu zbliżonego do tematu pracy, traktujące o roli architekta. Nurt badań nakierowany na opisywanie i doskonalenie praktyki zawodowej w aspekcie warsztatu pracy rozwija się dynamicznie w pracach badaczy na przestrzeni ostatnich 15 lat.

W okresie starożytnym architekt, postrzegany jako zarazem budowniczy i uczonec, miał za zadanie posiadanie rozległej wiedzy. Marcus Vitruvius Pollio, znany jako Witruwiusz, w I w. p.n.e. w pierwszych słowach pierwszej księgi *O Architekturze Ksiąg Dziesięć*<sup>71</sup> pisze: „Wiedza architekta łączy w sobie wiele nauk i różnorodnych umiejętności i dopiero na jej podstawie można ocenić dzieła wchodzące w zakres wszystkich innych sztuk”. Architekt, zdaniem Witruwiusza,

<sup>70</sup> KUCHARSKA -STASIAK E., Podstawy funkcjonowania rynku nieruchomości. Ujęcie teoretyczne. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 2005, 187, str.10

<sup>71</sup> WITRUWIUSZ., *O Architekturze Ksiąg Dziesięć*, Warszawa 1956

powinien być „utalentowany i chętny do nauki, powinien opanować sztukę pisania, być dobrym rysownikiem, znać geometrię, mieć dużo wiadomości historycznych. Powinien „pilnie słuchać filozofów, znać muzykę, nie powinny mu być obce medycyna i orzeczenia prawnicze; powinien znać astronomię i prawa ciał niebieskich”. Nestor starożytnej architektury tak zamyka swoje rozważania dotyczące warsztatu architekta: „Skoro więc przemyślna przyroda nie użycza takich uzdolnień wszystkim ludziom, lecz tylko nielicznym jednostkom, a zawód architekta wymaga od niego biegłości we wszystkich dziedzinach, rozsądek wskazuje, że ze względu na rozległość przedmiotu może on tylko w średnim stopniu a nie najwyższym, zdobyć znajomość wszystkich nauk”<sup>72</sup>. Idąc tropem Witruwiusza i obserwując ewolucję pracy architekta w ostatnich latach, można stwierdzić, że rozwój wielostronności zawodu prowadzi architekta w kierunku poznania jeszcze szerszej gamy zawodów i profesji, a zarazem służy jego wiedzy jako taką.

Do czasach nowożytnych badania nad zawodem architekta prowadzone są sporadycznie. W okresie odrodzenia Leon Baptista Alberti, architekt i malarz, człowiek renesansu, który odnajduje i wydaje dzieła Witruwiusza, stwierdza: „Architektem zaś nazwę tego, kto potrafi z nieomylną słuszością i według podziwu godnej metody zarówno w umyśle i duszy rozplanować, jak i w dziele utrwalić wszystkie te rzeczy, które poprzez ruch ciężarów, połączenia i zgrupowania ciał można w sposób nad wyraz godny zastosować znakomicie do potrzeb człowieka. A na to, żeby mógł to osiągnąć, musi posiadać znajomość rzeczy najlepszych i najwybitniejszych i przyswoić je sobie. Taki dopiero będzie architektem”<sup>73</sup>.

W kolejnych okresach można szukać wielu myślicieli i badaczy, lecz większe zainteresowanie warsztatem pracy architekta można odnaleźć dopiero w modernizmie. Symbolem nowoczesnego podejścia do architektury staje się szkoła i styl Bauhaus. Założyciel szkoły Walter Gropius wskazuje na konieczność integrowania architektury rozumianej jako sztuki z rzemiosłem, zwraca uwagę na pracę zespołową, standaryzację i koordynację modularną. W wydanym w 1919r. manifestie do szkół plastycznych w Weimarze czytamy: „Architekci, rzeźbiarze i malarze na nowo muszą odkryć złożony charakter budowli jako rzeczy realnie istniejącej. Tylko wtedy ich praca będzie znowu przepojona duchem architektonicznym, który utraciła jako sztuka salonowa. Architekci, rzeźbiarze, malarze – wszyscy musimy powrócić do rzemiosła. Sztuka nie jest zawodem, nie ma żadnej zasadniczej różnicy między artystą a rzemieślnikiem. Artysta jest natchnionym rzemieślnikiem”<sup>74</sup>.

W Polsce powojennej nad naturą profesji zastanawia się Lech Niemojewski, w wydanej w 1947r. książce *Uczniowie cieśli*, która to książka traktuje o odpowiedzialność i ideowość, postrzega architekturę jako ideę, ponadto twierdzi, że jest ona „nauką, sztuką i mądrością, zwłaszcza mądrością dla tego, który ogarnia wszelakie przejawy życia ludzkiego, a zadanie jej polega na zrozumieniu tych przejawów i znalezieniu dla niej doskonalszej formy”<sup>75</sup>. Niemojewski przypisuje zawodowi architekta rolę szczególną, niezwykłą. Architekt Bolesław Stelmach, analizując czas, trwanie i przemijanie architektury, zauważa, że dla Niemojewskiego „celem godnego życia jest służba w zakonie architektury (nawet cierpienie za architekturę), których nagrodą jest życie wieczne ludzkiej „czystej duszy” i życie wieczne architektury jak rzymskiego Panteonu”<sup>76</sup>.

<sup>72</sup> Tamże

<sup>73</sup> <http://www.sofijon.pl/module/article/one/755> 06.11.2021 r.

<sup>74</sup> <https://bauhausmanifesto.com/>, 06.11.2021 r.

<sup>75</sup> NIEMOJEWSKI L., *Uczniowie cieśli*, Warszawa 1948 r., s.169

<sup>76</sup> STELMACH B., *Czas odnaleziony: pochwała przemijania*. Muzeum Chopina w Żelazowej Woli. Time Found: Praise of Transience. Chopin Museum in Żelazowa Wola, 2011

Początki myślenia strukturalnego występują w epoce postmodernistycznej, wykształcenie zawodowe w duchu Bauhausu owocuje w postaci współczesnych teorii naukowych. Fuzja sztuk pięknych, inżynierii i nauk humanistycznych leży u podstaw działań takich badaczy jak Christopher Alexander. Brytyjsko – amerykański architekt, a zarazem teoretyk, prezentuje całościowe, holistyczne podejście do badania przestrzeni środowiska zabudowanego. W pracy pt. *Notes of the Synthesis of the Form*<sup>77</sup> (Notatki dotyczące syntezy form) Alexander zajmuje się dekompozycją zagadnienia projektowanego, nadaniem elementom składowym priorytetów, a następnie programu, jaki należy realizować w projektowaniu. Swoją koncepcję wzajemnego dopasowywania potrzeb ludzkich i form fizycznych Christopher Alexander zawiera w książce pt. *Język Wzorców*<sup>78</sup>. Jest to zarówno teoria, jak i podręcznik projektowania architektonicznego w skali prowadzącej od urbanistyki aż do detalu. W warstwie teoretycznej Alexander stosuje techniki badawcze takie jak opisywanie i porównywanie struktur przestrzennych, odnosi się do socjologii i psychologii społecznej. Stosuje metodę logicznej argumentacji, własne opracowania wzorców struktur przestrzennych.

Temat zawodu architekta praktykującego w aspekcie zmian zachodzących w profesji, jako zagadnienie z pogranicza wiedzy technicznej, ekonomicznej i społecznej, do końca XX wieku nie cieszy się szczególnym zainteresowaniem nauki. W pierwszych latach XXI w., w rzeczywistości gwałtownego rozwoju nauk społecznych, ekonomicznych i zachodzących pomiędzy nimi zależności pojawia się grupa badaczy, w tym akademików brytyjskich i amerykańskich, śledzących prace złożonych zespołów projektowych, skupiających się na ewolucji warsztatu w aspekcie narastania złożoności tego zawodu.

Od 2000 r. roku jest coraz więcej prac z zakresu zmian paradygmatu architektonicznego. Szereg teoretyków koncentruje się na badaniach architektonicznych. Są to metody badawcze zajmujące się charakterem, jakością pracy architekta czy też usprawnieniem, optymalizacją pracy projektowej.

Część naukowców skupia się na metodach badawczych w architekturze. Małgorzata Niezabitowska, Linda Groat, David Wang czy John Lang prezentują szerokie spojrzenie na problematykę badań w architekturze.

Badaniem warsztatu architekta traktowanego jako proces zintegrowany służący coraz większej optymalizacji pracy, zajmują się między innymi Ryan E. Smith, Erin Carraher oraz Peter DeLisle. Temat ten jest również przedmiotem poruszonym często na zjazdach AIA (Amerykański Instytut Architektury).

Trzecią grupę badaczy można określić jako zwolenników badań w architekturze w zakresie ewolucji warsztatu. W tym ujęciu na szczególne wyróżnienie zasługują prace takich autorów jak: Andrew Pressman, Raphael Luck czy Michael Weinstock.

## **METODY BADAWCZE W ARCHITEKTURZE**

Istotny wkład w ukazanie całościowej problematyki badań w architekturze stanowi *Architectural Research Method*<sup>79</sup>, autorstwa L. Groat i D. Wanga. Podręcznik akademicki uszeregowuje metodologie badań naukowych. Autorzy opisują różne rozwiązania systemowe, określając ich siłę i słabości, rekomendują właściwe metody badawcze i przypisują je odpowiednim procesom

<sup>77</sup> ALEXANDER C., *Notes on the Synthesis of Form*, 1964

<sup>78</sup> ALEXANDER C., *A Pattern Language. Towns-Buildings-Construction*, Oxford University Press, 1997

<sup>79</sup> GROAT L.N., WANG D., *Architectural research methods*. John Wiley & Sons, 2013



badawczym w zależności od przedmiotu studiów. Wśród rekomendowanych metod badawczych znajdują się studia przypadku i strategie kombinowane (Case Studies and Combined Strategies). Mogą być stosowane zarówno w badania projektów jako takich, jak i w zakresie studiów przedprojektowych, mogą być również przydatne w procesach badawczych jako studia wielokrotne, komparatywne pozwalające na wyciągnięcie wniosków ogólnych o charakterze jakościowym.

Inny badacz, John Lang w *Creating Architectural Theory. The Role of the Behavioral Science in Environmental Design*<sup>80</sup> tworzy teorię projektowania środowiskowego, dzieląc teorię architektury na dwa typy: normatywną i pozytywną. Teoria pozytywna w odróżnieniu od normatywnej zajmuje się problemami opisywanej rzeczywistości, technicznymi i środowiskowymi. W obu przypadkach zdaniem Langa istnieje podział na problematykę substancjonalną oraz problematykę proceduralną, gdzie ta ostatnia, w przeciwieństwie do problematyki substancjonalnej, zajmuje procesami projektowania. Teoria pozytywna proceduralna J. Langa, zajmuje się działaniem praktycznym, wykorzystaniem wyników uzyskanych na podstawie doświadczeń. Podejmowanie właściwych decyzji projektowych odbywa się w oparciu o procesy, wyniki badawcze oraz proces gromadzenia danych.

Na przestrzeni ostatnich 15 lat coraz więcej badaczy zwraca się ku pytaniu, w jakim stopniu samo projektowanie w praktyce, sam proces projektowy, który jest warsztatem pracy architekta realizującego, powinien być analizowany i rozpoznawany jako metoda badawcza.

Wobec coraz większej ilości projektów i coraz większej ich złożoności wydaje się nieuniknione, aby ewolucja zawodu prowadziła do zaangażowania w proces projektowy coraz szerszego zespołu, coraz większej liczby konsultantów i specjalistów. Architekt jednocześnie zwiększa zakres czasu poświęcanego na koordynację zadań i zarządzanie nimi.

## **BADANIA W ARCHTEKTURZE W ZAKRESIE INTEGRACJI I OPTIMALIZACJI**

Badaniem warsztatu architekta w zakresie zagadnienia: w jaki sposób programowanie, budowa i zarządzanie budynkami wymaga koordynacji wielu zainteresowanych stron i organizacji, zajmują się Ryan E. Smith, Erin Carraher w książce *Leading Collaborative Architectural Practice*<sup>81</sup>. W rozdziale pt. „Współpraca w praktyce” omawiają między innymi stosowane sposoby współpracy przy realizacji projektów oraz określają czynniki potrzebne do stworzenia kultury współpracy w zespołach i organizacjach. Według autorów Amerykański Instytut Architektury w ostatnich latach był wiodącym głosem „w rozmowie dotyczącej zintegrowanego i opartego na współpracy dostarczania projektów, wzywając do zmiany całej branży”<sup>82</sup>. AIA opracowuje model zintegrowanej realizacji projektów, promując podejście oparte na współpracy IPD czyli Integrated Project Delivery. Jest to metoda realizacji projektu oparta na integrowaniu ludzi, systemów i struktur biznesowych, praktyki realizacyjnej. Celem jest optymalizacja wydajności na wszystkich etapach projektowania, wytwarzania i budowy oraz zmniejszenie ilości odpadów. Zdaniem badaczy „Zespoły współpracujące muszą pracować w różnych dyscyplinach i cenić zbiorowy umysł nad indywidualnym geniuszem, nie tracąc przy tym swojej specjalistycznej wiedzy dyscyplinarnej”. Jest to „nowa wizja praktyki, która będzie wspierać i angażować architektów

<sup>80</sup> LEAVITT J., *Creating Architectural Theory: The Role Of Behavioral Sciences in Environmental Design*. 1988

<sup>81</sup> CARRAER E., SMITH R.E., *Leading collaborative architectural practice*. John Wiley & Sons, 2017

<sup>82</sup> Tamże.



jako projektantów, jednocześnie zwiększając wartość, jaką mogą zapewnić przez cały cykl życia projektu”<sup>83</sup>.

U podstaw systemu IPD znajdują się wysoce zintegrowane, produktywne, w pełni współpracujące zespoły składające się ze wszystkich interesariuszy cyklu życia projektu. Wykorzystując wkład indywidualnej wiedzy, zespoły te „będą kierować się zasadami prawdziwej współpracy, otwartej wymiany informacji, sukcesu zespołu związanego z sukcesem projektu, wspólnym ryzykiem i nagrodą, podejmowaniem decyzji opartych na wartościach oraz wykorzystaniem pełnych możliwości technologicznych i wsparcia”<sup>84</sup>. W rezultacie powstanie możliwość pełnej optymalizacji projektowania, budowania i zarządzania nieruchomością w sposób tak wydajny, jak to tylko jest możliwe.

## **BADANIA W ZAKRESIE ZMIAN ZACHODZĄCYCH W PROFESJI ARCHITEKTA**

Stan badań w architekturze w zakresie ewolucji warsztatu komentuje Andrew Pressman w *Designing Relationship. The Art of Collaboration in Architecture*: „Solidne podstawy w metodach badawczych i dociekaniach architektonicznych są dziś obowiązkowym przygotowaniem do praktyki zawodowej. Zazwyczaj jest to szybko nauczane w praktyce – w przeciwnym razie projekty zostają porzucone, zmodyfikowane lub opóźnione. Ta kwestia jest rzadko poruszana w edukacji architekta”<sup>85</sup>. Według badacza proces dążenia do wydajnego projektowania prowadzi przez integrowanie zalet funkcji, opłacalności, uwarunkowań kulturowych, wrażliwości użytkownika z „ewoluującą dziedziną projektowania opartego na dowodach”<sup>86</sup>. Autor zajmuje się rozważaniem, jak wzmocnić współpracę w dziedzinie praktyki architektonicznej, korzystając z doświadczeń biznesu i innych dziedzin wiedzy, czy też w jaki sposób polepszyć relacje pomiędzy architektem a klientem oraz innymi uczestnikami procesu. Pressman wprowadza pojęcie *managed collaboration*, twierdząc, że prawdziwie udana, modelowa współpraca wzmacnia pozycję architekta jako lidera.

W złożoności projektowej systemy takie jak IPD w połączeniu z systemem BIM (Building Information Modeling)<sup>87</sup> pozwalają głębiej zrozumieć, na czym polega współczesna praktyka architektoniczna. Współpraca projektowa zdefiniowana jako wielobranżowy proces prowadzony w rygorystycznej dyscyplinie przeciwstawiona jest pracy zespołowej. „Praca zespołowa stała się wszechobecna i jest używana jako modne słowo, aby przywołać wszystko, od bardzo swobodnego spotkania grupowego lub jednorazowej sesji pracy po uczestnictwo w Komitecie. Współpraca natomiast wymaga zbadanego zaangażowania w zsekwencony, wielopoziomowy proces o odpowiedniej skali i kierunku”. *Design Relationships* adresowana jest do liderów, którzy chcą podnieść poziom swoich przywódczych kompetencji oraz do członków zespołów projektowych. Książka opisuje w sposób krytyczny formy współpracy, począwszy od prostego zespołu projektowego, poprzez warsztaty *charrette* zespołu wewnętrznego projektu architektonicznego, po burzę mózgów z całym spektrum interesariuszy projektu, w tym architektów, inżynierów konsultantów, doradców kosztowych, wykonawców, właścicieli i innych członków społeczności projektu.

Architekci praktykujący często określają sposób swojej pracy jako projektowanie, rozumiejąc przez to całokształt działań, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych, składających się

<sup>83</sup> [https://info.aia.org/aiarchitect/thisweek05/two909/two909bp\\_bim.htm](https://info.aia.org/aiarchitect/thisweek05/two909/two909bp_bim.htm), 11.06.2021.

<sup>84</sup> Tamże

<sup>85</sup> PRESSMAN, Andrew. *Designing relationships: The art of collaboration in architecture*. Routledge, 2014

<sup>86</sup> Tamże

<sup>87</sup> <https://www.autodesk.pl/campaigns/bds>, 19.12.2021 r.

na powstawanie projektu. Zdaniem badaczki Rachael Luck „termin – projekt – jest używany w architekturze w szczególnym znaczeniu. Architekci często mówią o „projekcie” jako o odniesieniu do trwającej pracy projektowej. Docieranie do sedna „projektu” to dochodzenie do tego, co jest „architektoniczne”, co jest rdzeniem architektury jako praktyki”<sup>88</sup>. Badaczka zwraca uwagę na fakt, że działanie architekta generuje nową wiedzę, ponieważ „każdy projekt jest odpowiedzią na zestaw pytań, które są unikalne, więc każdy projekt jest badaniem”<sup>89</sup>.

Michael Weinstock, cytowany w pracy Luck’a, określa się jako zwolennik badań nad projektami architektonicznymi, które stawiają architektów i projektowanie w centrum badań. W artykule „Czy projektowanie architektoniczne może być badaniem?”<sup>90</sup> Weinstock rozważa, w jakim stopniu ta forma eksploracji i eksperymentowania badań projektowych w procesie projektowania różni się od badań naukowych, które systematycznie testują hipotezę.

## PODSUMOWANIE

Wyżej wspomniane zakresy metod badawczych stanowią wstęp do działań, pokazują spektrum prac badawczych, które dotyczą metody *research-by-design*. Jest to szeroki, silnie rozwijający się dział skupiający się na doskonaleniu praktyki zawodowej w oparciu o doświadczenie realizacyjne.

## 1.8. Układ pracy

Dysertacja składa się z czterech rozdziałów, w tym rozdziału wprowadzającego, a zakończona jest podsumowaniem. We wprowadzeniu zaprezentowano tło zagadnienia uzasadniające wybór tematu pracy, celów badawczych oraz sformułowanych tez. Przedstawiono okoliczności, w których pojawił się problem badawczy.

Rozdziały 3., 4. i 5. stanowią sedno pracy badawczej, analizę dorobku twórczego biura Grupa 5 Architekci na tle praktyki realizacyjnej i problemów metodologii pracy w określonym przedziale czasowym. Dla ustrukturyzowania pracy badane projekty ukazano w kontekście danego okresu działalności, zarówno w okresie boomu inwestycji, jaki i w okresie kryzysu oraz w odniesieniu do realizowanych wówczas programów funkcjonalnych. Sformułowano zestawienie ikon architektonicznych badanego okresu w Polsce, na ich tle przedstawiono kalendarium kluczowych realizacji w dorobku architekta. Zdelimitowano trzy okresy realizacji projektów, które następnie poddano analizie i weryfikacji.

Rozdział 3. odnosi się do rozwoju warsztatu projektowego w oparciu o ewolucję rynku działań deweloperskich. Przedstawiono kluczowe realizacje mieszkaniowe w dorobku architekta na tle okresów funkcjonowania rynku mieszkaniowego.

Rozdział 4. zajmuje się funkcjonowaniem interdyscyplinarnych zespołów pracujących przy realizacji złożonych projektów architektonicznych o funkcji użyteczności publicznej. Określa wpływ właściwości poszczególnych projektów na funkcjonowanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych.

<sup>88</sup> LUCK R., Design research, architectural research, architectural design research: An argument on disciplinary and identity. *Design Studies*, 2019, 65: 152-166

<sup>89</sup> Tamże

<sup>90</sup> WEINSTOCK M., Can architectural design be research?. *Architectural design*, 2008, 78.3: 112-115

W rozdziale 5. przeprowadzono analizę przypadków jednostkowych, wyjątkowych projektów architektonicznych i urbanistycznych. Przebadano szczególnie złożone zlecenia projektowe, stanowiące wyzwanie dla rozwoju doświadczonego zespołu projektowego poszukującego bodźców do dalszego rozwoju twórczego i warsztatowego.

Przyjęto jedną metodologię pracy dla każdego z trzech powyższych rozdziałów. W każdym z nich przedstawiono dorobek twórczy w formie wybranych projektów. Podsumowując analizę reprezentatywnej grupy projektów o określonym programie funkcjonalno – użytkowym, sformułowano modele deskryptywne. Następnie poddano modele weryfikacji poprzez przeprowadzenie badań w formie wywiadów pogłębionych z reprezentatywną grupą architektów działających w określonym przedziale czasu na tym samym rynku zamówień projektowych. Udzielone odpowiedzi na pytania poszeregowano we wnioski, które nałożone na uzyskane w głównej części rozdziału modele badawcze.

Zakończenie dysertacji składa się z podsumowania oraz wniosków. Utworzono schemat odnoszący się do tematu pracy, ilustrujący ewolucję zawodu architekta od demiurga do twórczego koordynatora. Podsumowanie odnosi się do tematu pracy oraz do postawionych tez badawczych. Zakończenie zawiera również syntezę przeprowadzonych prac analitycznych. Wskazuje na prawidłowości dotyczące budowania narzędzia badawczego do analizy architektonicznej praktyki realizacyjnej na podstawie metody research by design i odnoszące się do warsztatu pracy w przełożeniu na edukację architektoniczną. Określa przełożenie efektów końcowych przeprowadzonego wywodu na dalszy rozwój i przyszłość praktyki architektonicznej.

## 1.9. Słownik pojęć

Architekt	rozumienia słowa architekt przyjęte w dysertacji: architekt człowiek-jednostka, zespół projektowy architektów, grupa projektowa; architekt jako profesja, wykonywany zawód, branża architektura; słowo architekt występuje zamiennie ze słowami projektant, biuro projektowe, pracownia projektowa, pracownia architektoniczna.
Demiurg	zgodnie z definicją Słownika Wyrazów Obcych Władysława Kopalińskiego: twórca; idealna siła stwórcza, której przejawem (dziełem) jest rzeczywistość
Architekt – Demiurg:	pojęcie przyjęte w pracy, architekt – demiurg rozumiany w początkach modernizmu, w okresie radykalnej odnowy miast jako pewny siebie, przekonany o swojej misji. W okresie stylu międzynarodowego, demiurgami, wybitnymi architektami, naśladowanymi przez kolejne pokolenia stali się Le Corbusier, Ludwig Mies van der Rohe czy Walter Gropius
Twórczy koordynator:	pojęcie wprowadzone w pracy, architekt tworzący, praktykujący, usprawniający płaszczyznę bieżącego współdziałania pomiędzy stronami zaangażowanymi w projekt; osoba, która dzieli się zdobytą wiedzą, swoimi pomysłami i uwagami krytycznymi, promuje współdziałanie i komunikatywność.

Research by design:	metoda badawcza opisana w pracy w rozdziale 1.6.1 Metoda Research by design oraz w rozdziale 1.6.2 Metoda Research by design przyjęta w rozprawie
Warsztat architekta	rozumiany jako praktyka realizacyjna pojedynczego architekta lub zespołu, grupy współtworzącej projekt; sposób pracy architekta proinwestycyjnego, a zarazem odpowiedzialnego, negocjatora i koordynatora, działającego w celu stworzenia syntezy, udzielenia odpowiedzi na zadane z różnych perspektyw pytania.
BIM	modelowanie informacji o budynku (z ang. building information modeling) – proces tworzenia i pozyskiwania informacji o budynku i jego elementach składowych oraz odwzorowywania ich w postaci modelu budynku. Przeważająca część procesu modelowania budynku jest realizowana w ramach projektowania architektonicznego i inżynierskiego, jednak możliwe jest też uzupełnianie informacji zawartych w modelu na kolejnych etapach cyklu życia budynku) <sup>91</sup> ;
IPD	zintegrowany proces inwestycyjny (z ang. integrated project delivery) metoda realizacji projektu oparta na integrowaniu ludzi, praktyki realizacyjnej, systemów i struktur biznesowych; celem jest optymalizacja wydajności na wszystkich etapach projektowania, wytwarzania i budowy, zmniejszenie ilości odpadów jak również zwiększenie wartości użytkowej obiektu, jego cyklu życia.

<sup>91</sup> ADAMUS Ł., Modelowanie informacji o budynku (BIM): podstawy teoretyczne. Prace Instytutu Techniki Budowlanej, 2012, 41





## 2 TRANSFORMACJA USTROJOWA A RZECZYWISTOŚĆ PROJEKTOWA

### 2.1. Tło epoki – przełom XX i XXI w.

Przełom XX i XXI w. jest czasem nowego otwarcia i zmiany warunków społeczno – gospodarczych w Polsce. W rzeczywistości trwających przemian systemowych w dynamiczny sposób następuje istotne przewartościowanie w sposobie podejścia do planowania urbanistycznego i architektonicznego. W okresie, w którym w świecie zachodnim zmiany cywilizacyjne oddziaływujące na obszary planistyczne ewoluują w sposób płynny, w Polsce zmiany następują w sposób przełomowy.

Tłem do pracy badawczej jest analiza uwarunkowań, w których rozwija się i ewoluuje sposób pracy projektowej na przestrzeni ostatnich 20 lat w Polsce. Wpływ na działalność architektów krajowych ma epoka projektantów okresu neomodernizmu, kształtujących kierunki rozwoju architektonicznego na świecie. Wielkie osobowości projektantów i ich dokonania nadają nowy bieg planowaniu po ostatecznym upadku architektonicznego postmodernizmu, inspirując projektantów na świecie do nowych poszukiwań. Architekci tacy jak: Rem Koolhaas (OMA), Peter Zumthor, Norman Foster (Foster&Partners) czy team Jacques Herzog i Pierre de Meuron (Herzog & de Meuron), działający w latach 90. XX w. wyznaczają nowe kierunki rozwoju wizji projektowania.

Postrzeganie architekta jako wizjonera czy proroka, przypisywanie mu szczególnej roli miało w historii i ma wciąż szereg konsekwencji negatywnych. Ostatnia dekada XX w. staje się okresem wzmożonej krytyki twórców mijającej epoki modernizmu. Ben van Berkel i Caroline Bos w książce „Niepoprawni wizjonerzy”<sup>92</sup> wyrażają pogląd o tym, że architektura modernizmu jest przedłużeniem epoki kolonialnej. Założyciele pracowni UN Studio zauważają: „Analizując doniosłość swojej wizji, architekt przemawia językiem kolonialisty. Porównanie z kolonializmem nie jest tu przypadkowe. Cechą architektury jest to, iż udaje w podróż w nieznanie otoczenie, które uważa za prymitywne, aby wyrwać z niego coś co do niej nie należy”<sup>93</sup>.

Planowanie urbanistyczne prowadzone w oparciu o ustalenia dwóch Nowych Kart Ateńskich roku 1998 i 2013 przeżywa okres odchodzenia od paradygmatu urbanistyki modernistycznej lansowanej w okresie pierwszej Karty Ateńskiej 1933 r., między innymi przez Le Corbusiera. Nowym zadaniem, przed jakim stoi urbanista, jest rola koordynacyjna i mediacyjna planisty miejskiego, dysponującego odpowiednim zasobem wiedzy zawodowej. Autorzy opracowania „Manifesty urbanistyczne”, Tomasz Majda i Izabela Mironowicz, zauważają: „Sugeruje się, aby podstawowym elementem nowej Karty (Karta Ateńska 2003) była szeroko pojęta troska o miasto

<sup>92</sup> VAN BERKEL B., BOS C., *Niepoprawni wizjonerzy*, Warszawa 1993

<sup>93</sup> VAN BERKEL B., BOS C., *Niepoprawni wizjonerzy*, Warszawa 1993, s.37

i jego mieszkańców, gdzie działania urbanisty służyłyby umożliwieniu i porządkowaniu rozwoju, rezygnując z pozycji Wielkiego Twórcy – Demiurga<sup>94</sup>.

Nowa Karta Ateńska<sup>95</sup> określa wizję miast XXI w., wedle której przestrzeń zurbanizowana powinna być spójna, innowacyjna i kreatywna. W myśl Karty miasta stają się coraz bardziej otwarte i wielokulturowe, coraz większą uwagę przywiązuje się do ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Założenia modernizmu – zamykania i strefowania miasta – ustępują miejsca idei kreowania sieci miast, które przyczyniają się do rozwoju dobrobytu i wygodnego życia mieszkańców.

W Polsce epoka transformacji owocuje załamaniem planowania centralnego. Przez kolejne lata niechęć do ustroju socjalistycznego wpływa na działania urbanistyczne polegające na odchodzeniu od planowania jako takiego, kojarzonego z ograniczeniem wolności, wprowadzaniem „urawniłowki”<sup>96</sup> i predestynowaniem życia społecznego w sposób zaplanowany z pominięciem potrzeb jednostki.

Pierwsze dwie ustawy III RP o zagospodarowaniu przestrzennym z 1994 r.<sup>97</sup> oraz w poprawionej wersji w 2003 r.<sup>98</sup> ustalają nowe podwaliny systemu projektowania urbanistycznego. W sytuacji, w której system planowania centralnego przestaje funkcjonować, pojawia się coraz większe zapotrzebowanie na pracę architekta. W obszarze przemysłu budownictwa mieszkaniowego następuje kryzys myślenia o typizacji mieszkań, schyłek dyktatu modularności rozwiązań, z czasem upadają fabryki domów i prefabrykacja bloków mieszkalnych z wielkiej płyty.

Zmienia się sposób myślenia o człowieku jako użytkowniku projektowanej przestrzeni i jego potrzebach. Dotychczas traktowana jako element pewnej społecznej zbiorowości, jednostka staje się podmiotem, głównym aktorem i użytkownikiem projektowanej przestrzeni. Rozpoczyna się epoka lat 90., rozwija projektowanie indywidualnych domów jednorodzinnych i małych osiedli mieszkaniowych mających za zadanie zapewnić użytkownikowi, spragnionemu po epoce socjalizmu indywidualnego podejścia, indywidualność rozwiązania, prywatność i bezpieczeństwo.

W Polsce pierwszych lat transformacji następuje przekształcenie form prowadzenia działalności gospodarczej projektantów, kształtuje się nowy sposób organizacji pracy architekta. Początkowo pojawiają się formy przejściowe, takie jak autorskie pracownie projektowe, a po wprowadzeniu ustaw o spółkach handlowych powstają pierwsze pracownie w formie spółek prawa handlowego. Równoległe zmienia się również mentalność projektantów. Wobec zmian społeczno – politycznych w Polsce, po wprowadzeniu nowych ustaw o zagospodarowaniu przestrzennym, a przede wszystkim w obliczu bieżących zmian rynkowych, rozpoczyna się okres zmiany roli społecznej architekta. Projektant, postrzegany dotąd jako twórca wizjoner, samodzielnie dysponujący posiadaną wiedzą, gotowy ją realizować poprzez centralne planowanie, oddaje pole projektantowi – wykonawcy świadczącemu zakontraktowane usługi klientom.

Zmiany gospodarcze, a w ślad za tym przełom w rozumieniu gospodarki przestrzennej kraju, odbijają się nie tylko na podejściu do projektowania, ale również na sposobie myślenia i tworzenia architekta i urbanisty. Projektant w Polsce lat przełomu przechodzi przyspieszony kurs adaptacyjny do pracy w dynamicznie zmieniającej się sytuacji.

<sup>94</sup> MAJDA T., MIRONOWICZ I., Manifesty urbanistyczne. W poszukiwaniu współczesnego modelu miasta, TUP 2015, s.36

<sup>95</sup> Nowa Karta Ateńska 2003. Europejska Rada Urbanistów, s.5

<sup>96</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/urawnilowka;2579225.html>, 06.11.2021 r.

<sup>97</sup> Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 7 lipca 1994 r.

<sup>98</sup> Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 r.



W nowej rzeczywistości gospodarczej powstaje rynek nieruchomości. Pojawia się nowa dziedzina wiedzy: zarządzanie nieruchomościami w rzeczywistości kapitalistycznej<sup>99</sup>. Do Polski zaczyna spływać międzynarodowy know-how, wprowadzany przez zachodnie firmy konsultingowe. Międzynarodowe agencje branży real-estate, targi nieruchomości, w tym światowe targi MIPIM w Cannes co roku przedstawiają najnowsze kierunki na rynku inwestycji. Zwiększające się uczestnictwo polskich partnerów w targach, począwszy od inwestorów poprzez agencje konsultingowe aż po przedstawicieli miast i regionów Polski, a w końcu architektów, przekłada się na pojawianie się i umacnianie pozycji Polski na mapie globalnych międzynarodowych inwestycji. Polski rynek nieruchomości znajduje się w obszarze zainteresowania światowego kapitału a doświadczenia płynące z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, a czasem i z dynamicznie rozwijających się rynków na Bliskim Wschodzie czy w Azji Południowo Wschodniej, przekładają się na rynek rodzimy.

W tych okolicznościach, w okresie przełomu, pojawia się kilka płaszczyzn zderzenia teorii z rzeczywistością. Przygotowanie teoretyczne do wykonywania zawodu architekta uzyskane w latach 90. na polskich uczelniach wyższych zderza się z rzeczywistością ekonomiczną i uwarunkowaniami formalno-prawnymi rynku realizacji nieruchomości budowlanych.

Na styku okresu projektowania a następnie realizacji inwestycji ścierają się wyobrażenia i plany projektanta z twardą rzeczywistością praw popytu i podaży, wymogami określanymi przez działy sprzedaży mieszkań na podstawie bieżącej analizy mocy nabywczej potencjalnych użytkowników końcowych nieruchomości<sup>100</sup>.

Dynamika zmieniającej się rzeczywistości prowadzi do zderzenia wizji twórczej projektanta z oczekiwaniami deweloperów, a następnie użytkowników końcowych mieszkań. Podobnie jest w realizacji budynków biurowych na wynajem. Estetyczna wizja architekta podparta jego wyobrażeniem o słuszności proponowanego rozwiązania ściera się ze zdroworozsądkowym podejściem inwestora, często chłodzącego gorączkowe zapędy twórcy. W projektowaniu i realizacji budownictwa mieszkaniowego nie udaje się uniknąć wielu sytuacji trudnych dla końcowych odbiorców. W atmosferze ścierania się interesów deweloperów i przyszłych mieszkańców powstają kolejne dwie ustawy chroniące prawa kupujących mieszkania, Ustawa z roku 2012<sup>101</sup> a następnie z 2021 r.<sup>102</sup> Pomimo to interesy indywidualnych odbiorców kupujących mieszkania nie zawsze są prawidłowo zabezpieczone, wielu boryka się z problemami kredytów bankowych czy nierzetelnych deweloperów, jest to przedmiotem szeregu wypowiedzi medialnych, publicystyki architektonicznej a nawet krytyki literackiej<sup>103</sup>.

<sup>99</sup> NALEPKA A., Zarządzanie nieruchomościami jako obszar przedsiębiorczości w Polsce. Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013

<sup>100</sup> Rynek nieruchomości – analizy, modelowanie, inwestowanie, Studia i materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Olsztyn 2007

<sup>101</sup> Ustawa z dnia 29 kwietnia 2012 r. o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego oraz Deweloperskim Funduszu Gwarancyjnym

<sup>102</sup> Tamże

<sup>103</sup> SPRINGER F., 13 Pięter, wyd. Karakter 2020

## 2.2. Trendy myślowe w projektowaniu architektoniczno – urbanistycznym

W warstwie filozoficznej dotyczącej zmiany paradygmatu w planistyce miejskiej znamieną jest opinia architektów Bena van Berkel i Caroline Bos. „W miarę upływu czasu wyłaniają się nowe formy i nowe motywy. Nie zostanie odkryta prawda absolutna. Wszystko, czego można się spodziewać, to zmiana perspektywy. Oznacza to, iż fizyczna rzeczywistość podlegająca ciągłym zmianom otrzymuje pierwszeństwo nad złudnym absolutyzmem abstrakcyjnych idei. Akceptacja tego oznacza akceptację końca teorii architektury, jaką znamy, końca jej kolonizujących wizji”<sup>104</sup>.

Jeden z najbardziej utalentowanych i wpływowych architektów współczesnych, będący wyrazistą i silną osobowością, Bjarke Ingels, zauważa, że architektura zdominowana jest historycznie przez dwie przeciwstawne siły. W poszukiwaniu złotego środka Ingels określa swoje credo: „Z jednej strony pełna szalonych pomysłów awangarda. Czerpiąc pomysły z filozofii, mistycyzmu lub fascynacji formalnym potencjałem komputerowych wizualizacji, jest ona często tak oderwana od rzeczywistości, że potrafi być tylko ekscentrycznym kuriozum. Z drugiej strony mamy dobrze zorganizowanych korporacyjnych konsultantów, którzy budują przewidywalne i nudne pudełka o wysokim standardzie. Wydaje się, że architektura okopała się na dwóch równie bezproduktywnych pozycjach: jest albo naiwnie utopijna, albo przerażająco pragmatyczna. My wierzymy, że jest trzecia droga, która przebiega przez ziemię niczyją pomiędzy tymi skrajnościami lub na małym, ale bardzo żyznym obszarze, na którym się one zazębiają. Pragmatyczna architektura utopijna, która stawia sobie za praktyczny cel tworzenie doskonałych miejsc ze społecznego, ekonomicznego i ekologicznego punktu widzenia”<sup>105</sup>.

Przytoczone punkty widzenia prezentowane przez architektów – wizjonerów należy uzupełnić i rozwinąć strukturalnymi trendami myślowymi pojawiającymi się we współczesnej urbanistyce.

Za punkt wyjścia do rozwoju nowych kierunków stylistycznych u schyłku XX w. można uznać neomodernizm. Wspomniany styl architektoniczny nawiązuje w formie i detalu do modernizmu, odbiega jednak od jego urbanistycznych i społecznych idei. Zdaniem Błażeja Ciarkowskiego „neomodernizm może być określany jako „nienowoczesna nowoczesność”... bycie nowoczesnym jest blisko związane z byciem wolnym od zewnętrznych aksjomatów. Neomodernizm wydaje się raczej inną formą eklektyzmu lub „strategią bez celu”, niż nowym nowoczesnym ruchem”<sup>106</sup>.

Nowe trendy miejskiej planistyki poszukujące rozwiązań skutków niekontrolowanego rozrastania się miast (urban sprawl) wytyczają kierunki działań nastawionych na to, aby kształtować miasto spójne<sup>107</sup>: „Jaki jest zatem podstawowy problem istniejących miast? W naszym przekonaniu jest nim brak spójności, nie tylko w sensie fizycznym, ale również w odniesieniu do ciągłości w czasie; brak, który rzutuje na struktury społeczne i różnice kulturowe. Chodzi tu nie tylko o utrzymanie charakteru środowiska miejskiego, ale również o ciągłość tożsamości miasta, będącej istotną wartością, wymagającą umocnienia w dynamicznie rozwijającym się świecie”<sup>108</sup>.

Spójność miast poszukiwana jest na wielu poziomach. Jak zauważają Piotr Lorens i Justyna Martyniuk-Pęczek: „Jednym z zadań urbanistyki staje się tworzenie równowagi między wolnością

<sup>104</sup> VAN BERKEL B., BOS C., *Niepoprawni wizjonerzy*, Warszawa 1993, s.55

<sup>105</sup> INGELS B., „Yes is more. Archicomic on Architectural Evolution”, Taschen 2009

<sup>106</sup> CIARKOWSKI B., *Non-modern modernity? Neomodern architecture*. Art Inquiry, 2016, 18

<sup>107</sup> Nowa Karta Ateńska 2003, Europejska Rada Urbanistów

<sup>108</sup> <http://teoriaarchitektury.blogspot.com/2017/05/nowa-karta-atenska-2003.html>, str.2, 16.06.2021



indywidualną a spójnością społeczną<sup>109</sup>. Historyczna ciągłość przestrzeni miejskich odnajdywana jest poprzez spajanie terenów o rozproszonych działaniach tak, aby tworzyły pewne continuum. Zdaniem badaczy: „Zmieniła się również „przestrzeń” projektowana. Zaakceptowana została fragmentacja dzisiejszego miasta, zaś przestrzeń publiczna ma zapewnić miastu spójność przestrzenną”<sup>110</sup>.

Dążenie do uproszczeń, czy to w warstwie teoretycznej, czy w wymiarze realizacyjnym, krytykuje Robert Venturi. W swoim eseju „Złożoności i sprzeczność w architekturze” mówi o „złożonej i pełniejszej sprzeczności architekturze opartej na bogactwie dwuznaczności współczesnego doświadczenia”<sup>111</sup>. Venturi parafrazuje maksymę Miesa van der Rohe, twierdząc, że „mniej znaczy... nudniej”. Docenia wielowarstwowość, różnorodność i wielość czynników, które wpływają na jakość przestrzeni projektowej.

Michał Żyła w eseju „Zagadnienie złożoności w teorii architektury końca XX wieku”<sup>112</sup> analizuje poglądy Christophera Alexandra, autora „Języka wzorców”. Alexander, będąc jednocześnie architektem i matematykiem, stosuje pojęcie złożoności w rozumieniu – systemy złożone. W swoim dziele „Uwagi o syntezie formy”<sup>113</sup> bada procesy i zjawiska, które oddziałują na siebie w sposób, który nie jest prosty (nonsimple). Twierdzi, że problemy projektowe są z natury złożone hierarchicznie i poddają się dekompozycji oraz że jedynie złożone rozwiązania mogą je rozwiązać. Alexander, tworząc swoją kolejną pracę „Język wzorców”, uznaje, że modernizm wyrządził istotne szkody swoimi uproszczeniami, dodatkowo nastąpiło przyspieszenie technologiczne i demograficzne, w związku z tym należy na nowo odtworzyć rozwiązania złożone. Przeprowadzona przez Alexandra analiza strukturalnych cech zdrowych społeczności dostarczyła teoretycznych i praktycznych podstaw dla Nowego Urbanizmu.

Złożoność na poziomie warsztatu architekta współczesnego wymaga wprowadzania kompleksowego projektowania łączącego wiele zagadnień, ale również rozbudowy pracy zespołowej. Stąd biorą się szerokie grupy projektowe, zespoły międzynarodowe, spółki łączące się często w zespoły o różnym doświadczeniu działające wspólnie, lecz wielotorowo.

Planowanie rozumiane jako poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie zadaje istniejąca przestrzeń i jej uwarunkowania, to, zdaniem Elżbiety Niezabitowskiej, nie tylko kreacja, ale „skomplikowany, interdyscyplinarny proces prowadzący do tworzenia środowiska życia człowieka”<sup>114</sup>.

Innym działaniem na rzecz uzyskania spójności tkanki miejskiej jest rewitalizacja obszarów, dzielnic i budynków zdegradowanych, w tym obszarów, które planowane były w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb człowieka. Badacze zauważają, że studia nad zagadnieniem odnowy obszarów zdegradowanych powinny być poprzedzane analizami wieloaspektowymi. „Projekty architektów i urbanistów, analizy ekonomistów i prawników, prace antropologów dotyczące specyfiki lokalnej społeczności, raporty historyków sztuki, psychologów środowiskowych, pomysły kulturoznawców i artystów na ożywienie aktywności mieszkańców – jedynie wspólne, skoordynowane projektowanie procesu rewitalizacyjnego danej dzielnicy przez ekspertów, mieszkańców i inne

<sup>109</sup> LORENS P., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Wprowadzenie do projektowania urbanistycznego, Gdańsk 2014, s.64

<sup>110</sup> Tamże, s.99

<sup>111</sup> VENTURI R., STIERLI M., BROWNLEE D. B., Complexity, and contradiction in architecture. The Museum of modern art, 1977.

<sup>112</sup> ŻYŁA M., Zagadnienie złożoności w teorii architektury końca XX wieku. Przestrzeń Urbanistyka Architektura, 2019, Volume 1

<sup>113</sup> ALEXANDER C., Notes on the Synthesis of Form, 1964

<sup>114</sup> NIEZABITOWSKA E. M., „Metody i techniki badawcze w architekturze”, Gliwice 2014

zainteresowane strony może owocować pozytywnymi zmianami w dzielnicy<sup>115</sup>. Istotnym jest fakt, że celem badań nie jest „przeciwstawienie sobie odmiennych paradygmatów”<sup>116</sup> ale „lepsze poznanie, we wszystkich jego wymiarach, danego fragmentu miasta”<sup>117</sup>.

Nową tendencją w projektowaniu urbanistycznym i architektonicznym staje się poszukiwanie spójności środowiska. Zanieczyszczone i zdegradowane środowisko miejskie wymaga ochrony i rekultywacji. „Tożsamość przestrzeni, mimo że trudna do skwantyfikowania, staje się ... wartością ekonomiczną”<sup>118</sup>. W ostatnim czasie obserwuje się intensyfikację wysiłków miast w kierunku podnoszenia jakości przestrzeni.

W dużym stopniu wynika to z możliwości pozyskania funduszy celowych z Unii Europejskiej przeznaczonych na podnoszenie jakości środowiska zurbanizowanego. Zdaniem Grzegorza Gawrona zauważa się „przesunięcie osi priorytetów w kierunku jednoznacznie zidentyfikowanych potrzeb lokalnych społeczności. To ich zaspokojenie staje się bowiem głównym celem, którego osiągnięcie warunkowane jest współudziałem tych społeczności w kreowaniu pożądanej zmiany. Pomaga w tym również, dostrzegalna coraz częściej, otwartość samorządów na współpracę z przedstawicielami różnych środowisk, których zaangażowanie sprzyja rozbudzaniu potencjału partycypacyjnego lokalnych społeczności”<sup>119</sup>.

Zmiany klimatyczne, w tym wzrost średniej temperatury ziemi, powodują daleko idące zmiany w środowisku, w tym w krajobrazie zurbanizowanym. „Planowanie przestrzenne potencjalnie stanowi jedno z najważniejszych narzędzi pozwalających na skuteczne kształtowanie środowiska, w tym na ochronę przed naturalnymi ekstremalnymi czynnikami mającymi wpływ na jego stan”<sup>120</sup>.

Istotna staje się polityka roztropnego korzystania z zasobów naturalnych, w tym z wody i energii. Intensywna urbanizacja przełomu XX i XXI w. powoduje gwałtowny rozwój budownictwa, będącego z punktu widzenia ekonomii największym sektorem gospodarki pod względem pozyskiwania i przepływu surowców naturalnych. W 1987 r. w Raporcie „Nasza Wspólna Przyszłość” opublikowanym przez Komisję ds. Środowiska i Rozwoju ONZ zostało zdefiniowane pojęcie zrównoważanego rozwoju. „Używając terminu „sustainable development” – zrównoważony rozwój, wskazywano na konieczność przestrzegania podstawowych uwarunkowań ekologicznych...”<sup>121</sup>. Lucjan Kamionka zauważa, że: „Terminem tym określa się użytkowanie zmniejszających się zasobów naturalnych i podtrzymywanie wzrostu jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń. Rozwój zrównoważony jest to rozwój możliwy do kontynuowania w długim okresie czasu bez naruszenia równowagi ekologicznej i społecznej”<sup>122</sup>.

Wprowadzanie w projektowaniu nowych technologii pozwala na oszczędzanie zasobów przy jednoczesnym podwyższaniu efektywności budynków. Ideą planistów staje się tworzenie samowystarczalnego systemu gospodarki odpadami, zdolnego wtórnie wykorzystywać zużywane

<sup>115</sup> DEREJSKI K., KUBERA J., LISIECKI S., MACYRA R., *Deklinacja odnowy miast. Z dyskusji nad rewitalizacją w Polsce*. 2012, s.10

<sup>116</sup> Tamże

<sup>117</sup> Tamże

<sup>118</sup> GAWRON G., „DESIGN W TERENIE” –PARTYCYPACJA LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI W PROCESIE REWITALIZACJI. *Studia Humanistyczne AGH (od 2012)*, 2015, 14.4, s.58

<sup>119</sup> Tamże, s.59

<sup>120</sup> RADZIEJOWSKI J., Planowanie przestrzenne jako sposób adaptacji do zmian klimatu i przeciwdziałania zjawisku rozlewania się miast. *MIASTO IDEALNE –MIASTO ZRÓWNOWAŻONE*, 43

<sup>121</sup> KAMIONKA L., Zagadnienia oceny i certyfikacji obiektów architektury zrównoważonej. *Kwartalnik Architektury i Urbanistyki*, 2011, 56, s.1

<sup>122</sup> Tamże, s.1

surowce naturalne. Raport Komisji Europejskiej „Wydajne wykorzystanie zasobów mieszanych. Odpady- poprawa zarządzania odpadami budowlanymi i rozbiórkowymi” zajmuje się analizą sytuacji oraz kierunkami działań na rzecz optymalnego wykorzystywania zasobów odzyskanych. Sektor zarządzania odpadami zaczyna się rozwijać, do pokonania jest szereg uwarunkowań technologicznych, „wykorzystanie kruszyw pochodzących z recyklingu w większości państw członkowskich w sektorze budowlanym boryka się z poważnymi problemami, głównie ze względu na różnorodność zaangażowanych materiałów oraz różnorodności placów budowy i budowy pod względem zarządzanych ilości i właściwości materiału”<sup>123</sup>.

Poszukiwanie spójności społecznej objawia się zaangażowaniem w procesy miejskie coraz to szerszej grupy interesariuszy. „Miejska przestrzeń publiczna w XXI w. podlega wielu znaczącym zmianom, m.in. rewitalizacjom i modernizacjom, co istotnie wpłynęło na aktywizację społeczności miejskiej i deklarowaną chęć wpływania na zachodzące procesy”<sup>124</sup>.

Mieszkańcy miast oczekują podnoszenia poziomu spokoju społecznego i coraz większej wygody życia. Oczekują, że miasto XXI w. zapewni lepszy dostęp do miejsc oraz funkcji publicznych, takich jak opieka zdrowotna, edukacja, sport i wypoczynek. Przestrzeń publiczna stając się obiektem zainteresowania coraz szerszych grup społecznych, w literaturze przedmiotu przestrzeń publiczna definiowana jest jako „fragment przestrzeni miejskiej, który – poprzez sposób swojego urządzenia oraz lokalizację w strukturze urbanistycznej – jest przeznaczony na potrzeby realizacji bezpośrednich kontaktów pomiędzy uczestnikami życia społecznego oraz inne potrzeby społeczne korzystających z niego zbiorowości, pozostając jednocześnie fizycznie dostępny dla wszystkich zainteresowanych osób”<sup>125</sup>.

Miasto ma zapewnić możliwość wykonywania szerokiego wachlarza zawodów oraz prowadzenia różnego rodzaju działalności gospodarczej. Postępujące procesy demokratyczne w społeczeństwie przyczyniają się do eliminacji podziałów wynikających z braku równowagi gospodarczej i społecznej wśród obywateli. Analizując dobre praktyki modernizacji i estetyzacji przestrzeni publicznej, Ryszard Janikowski zauważa, że wprowadzając estetyczne rozwiązania krajobrazowe, „przestrzeń publiczna sprzyja demokratyzacji i rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego”<sup>126</sup>.

Mieszkańcy miast XXI w. stają się w pełni świadomi swoich praw obywatelskich i w sposób zorganizowany potrafią określać swoje zapotrzebowania. Oczekują szerokiej oferty przestrzeni publicznych, miejsc spędzania czasu wolnego, w tym obiektów kultury oraz miejsc wypoczynku. Wzrasta społeczna świadomość jakości zdrowego życia i rekreacji, w konsekwencji rozwija się komunikacja miejska piesza i rowerowa, wzrasta zapotrzebowanie na miejskie tereny publiczne, miejsca rekreacji i obiekty sportowe. „W Polsce od początku transformacji toczą się dyskusje nad kształtem i sposobem wyposażenia przestrzeni publicznych, a także ich znaczeniem dla funkcjonowania miasta w wymiarze obywatelskim”<sup>127</sup>. W efekcie przestrzenie miejskie zmierzają w kierunku miejsc mogących w maksymalnym stopniu spełniać oczekiwania mieszkańców. Anna Karwińska

<sup>123</sup> Raport końcowy „Wydajne wykorzystanie zasobów mieszanych. Odpady- poprawa zarządzania odpadami budowlanymi i rozbiórkowymi”, Komisja Europejska 2017, s.6

<sup>124</sup> OSIŃSKI J., POPLAWSKA J.Z., Oblicza społeczeństwa obywatelskiego, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s.121

<sup>125</sup> LORENS P., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Problemy kształtowania przestrzeni publicznych, Gdańsk 2010, s. 10

<sup>126</sup> JANIKOWSKI R., Sustensywne doskonalenie przestrzeni publicznej miasta. Studia KPZK, 2013

<sup>127</sup> KARWIŃSKA A., Miasto przyjazne-idee i działania praktyczne. Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych, Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2010, s.34

próbuje wprowadzić pojęcie „miasta przyjaznego”. Jest to „środowisko, w którym człowiek dobrze się czuje, z którym może (chce) się identyfikować, które może określić jako swoje miejsce”<sup>128</sup>. Następuje sustensywne doskonalenie przestrzeni publicznej miasta. KPZK, 2013

Zmiany potrzeb i oczekiwań mieszkańców miast generują rozwój myśli urbanistycznej, co przekłada się na praktykę projektową, która musi sprostać coraz to bardziej złożonym potrzebom. W tym kierunku zmierza tworzone prawodawstwo. Ustawa z dnia 27 marca 2003 o zagospodarowaniu przestrzennym określa przestrzeń publiczną jako „obszar o szczególnym znaczeniu dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców, poprawy jakości ich życia i sprzyjający nawiązywaniu kontaktów społecznych ze względu na jego położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne”<sup>129</sup>.

Justyna Martyniuk-Pęczek zauważa, że „pod koniec XIX wieku podzielono branże: wodociągi i kanalizacja, oświetlenie, elektryka, przestrzenie publiczne, itd. Dzisiaj wiemy, że muszą się one przenikać. Jakość przestrzeni publicznych zależy od każdego z tych elementów i ich wzajemnego powiązania. Rolą urbanistów powinna być koordynacja i podejmowanie konkretnych decyzji w ramach spójnej całościowej wizji”<sup>130</sup>.

Uwarunkowania społeczno – kulturowe przekładane na akty prawne sprawiają, że projektanci praktykujący mają za zadanie spełniać coraz bardziej ambitne oczekiwania i wymagania. W tym celu tworzone są coraz szersze, składające się z coraz bardziej wyspecjalizowanych komponentów, wielobranżowe zespoły projektowe. Złożone zespoły wielozadaniowe muszą sprostać wymaganiom o coraz to większej złożoności.

### 2.3. Planowanie miejskie i jego wpływ na kształtowanie architektury

Koniec XX w. w planowaniu przestrzennym jest czasem definitywnego upadku idei modernistycznego rozrastania się miast. Rozlewanie się zabudowy na przedmieścia „urban sprawl” osłabiające tkankę miejską i zatracenie w projektowaniu skali człowieka wywołuje dyskusje i krytykę wśród planistów. W urbanistyce kończy się epoka funkcjonalizmu i modernizmu, rozpoczyna się nowa epoka – czas współczesnego planowania uwzględniającego szerokie aspekty społeczne, uwarunkowania kulturowe i kontekstualne.

W Polsce okresu komunistycznego obowiązywały, podobnie jak w wielu miastach Europy Zachodniej, zasady planistyczne modernizmu oparte na założeniach Karty Ateńskiej<sup>131</sup>. Podporządkowane PRL-owskiej polityce mieszkaniowej przyczyniły się do produkcji mieszkań na masową skalę przy jednoczesnym zatarciu uwarunkowań i potrzeb jednostki. W pierwszych latach transformacji w Polsce „...urbanistyka i architektura PRL tworzy i długo jeszcze będzie tworzyć otoczenie naszego codziennego życia. Rozbite centra miast, bałagan i chaos przestrzenny”<sup>132</sup>.

„Obecnie nie ma spójnych i jednoznacznych recept na kształtowanie struktury przestrzennej miast, ani też żadnej, po Modernizmie, nowej doktryny urbanistycznej”<sup>133</sup> pisze Krystyna Solarek.

<sup>128</sup> Tamże, s.32

<sup>129</sup> Ustawa z dnia 27 marca 2003 o zagospodarowaniu przestrzennym, s.2

<sup>130</sup> REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020, s.88

<sup>131</sup> Karta Ateńska 1931 r. Postanowienia konferencji w Atenach w 1931 r.

<sup>132</sup> SZCZEPAŃSKI S.M. Miasto (post) socjalistyczne i świat społeczny jego mieszkańców. Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa, 2016, 7, s.7

<sup>133</sup> SOLAREK K., Współczesne koncepcje rozwoju miasta. Kwartalnik Architektury i Urbanistyki, 2011, 56, s.1



Istnieje równolegle kilka nurtów, często przeciwstawnych. Jeden z nich, określający nowe potrzeby miast, kreuje holenderski architekt Rem Koolhaas<sup>134</sup>. Przedstawia pogląd, że tworzenie fragmentarycznych projektów urbanistycznych, jako takich, nie ma sensu. Tak zdefiniowany posturbanizm uznaje projektowanie urbanistyczne jako zbędne. Według Koolhaasa należy je przekazać w ręce wybitnych architektów zdolnych do stworzenia wielkoskalowych realizacji architektoniczno – urbanistycznych<sup>135</sup>. W swojej książce „Delirious New York” Rem Koolhaas proponuje „teorię wielkości”, twierdząc: „Po przekroczeniu pewnej masy krytycznej, budynek staje się Dużym Budyńkiem. Taka masa nie może być dłużej kontrolowana jednym gestem architektonicznym ani nawet żadną kombinacją gestów architektonicznych. Ta niemożność napędza autonomię jej części, ale nie jest to tożsame z fragmentacją: części pozostają w związku z całością.” Jego zdaniem: „odległość pomiędzy rdzeniem a skórą rośnie do momentu, kiedy fasada nie jest w stanie odzwierciedlać tego, co znajduje się w środku. Humanistyczne oczekiwanie ‘szczeroci’ jest zatem skazane na zagładę: wewnątrz i zewnątrz stają się oddzielnymi projektami, jednym określającym niestabilność programową i potrzeby ikonograficzne, drugim – pośrednikiem dezinformacji – oferującym miastu pozorną stabilność obiektu”<sup>136</sup>. Radykalizm Koolhaasa prowadzi go do twierdzenia „pieprzyć kontekst...”. Zdaniem holenderskiego architekta korzystniejsze dla przestrzeni miejskiej jest – w miejsce zatrudniania urbanistów – powierzanie działania najbardziej uznanym architektom, takim jak Frank Gehry, Zaha Hadid, Morphosis, Peter Eisenman czy wreszcie powierzenie jemu samemu... Koolhaas wyznaczył kierunkiem, który rozpoczął trwający do dziś nurt w architekturze wytwarzania w strukturze miejskiej silnej dominacji, podtrzymujący *raison d’être* staroarchitektów<sup>137</sup>. Poglądy posturbanistów nie rozwiązują problemu spójnego kształtowania krajobrazu miejskiego, formowania ładu przestrzennego. Wręcz przeciwnie, stawiając na architektów jednostkowych, architekturę ikoniczną wpisują w model architekta – demiurga w stylu Le Corbusier.

Krytyka planowania modernistycznego doprowadza do powstania nowych idei, wizji, a w konsekwencji nowych programów. Jednym z wiodących nurtów w planistyce przełomu XX i XXI w. staje się nowy urbanizm. Powstały w oparciu o teorie amerykańskich urbanistów, Andre Duany i Elizabeth Plater-Zyberk<sup>138</sup>, nowy kierunek zwraca uwagę na niedoinwestowanie obszarów śródmiejskich, rozpraszanie się zabudowy „urban sprawl” i pogarszający się stan środowiska naturalnego. W oparciu o zaproponowany nowy kierunek IV Kongres Nowego Urbanizmu w 2001 r. uchwała Kartę Nowej Urbanistyki<sup>139</sup>. Karta zwraca uwagę na konieczność budowania wspólnoty w obszarze miejskim, rewaloryzację śródmieścia oraz przekształcanie zabudowy podmiejskiej we wspólnoty sąsiedzkie. Źródeł problemów współczesnych miast planiści upatrują przede wszystkim w błędach w założeniach projektowych okresu modernizmu.

Nowa koncepcja naprawiania rozrostu miasta „sprawl repair” stwierdza brak efektywności dotychczasowych rozległych projektów urbanistycznych. Istotna staje się przede wszystkim odnowa istniejącej, nadwyrężonej działaniami modernistów tkanki miejskiej, tworzenie „osiedli zrównoważonych,” z wykorzystaniem efektywnie istniejących struktur zurbanizowanych<sup>140</sup>.

<sup>134</sup> <https://study.com/academy/lesson/rem-koolhaas-biography-architecture-projects.html>, 20.12.2021 r.

<sup>135</sup> KOOLHAAS.R, *Delirious New York: a retroactive manifesto for Manhattan*. The Monacelli Press, LLC, 2014

<sup>136</sup> Tamże

<sup>137</sup> Wg <https://sjp.pl/staroarchitekt>: architekt nominowany do Nagrody Pritzкера lub jej laureat

<sup>138</sup> Karta Nowej Urbanistyki, wyd. Urbanista, Warszawa 2005

<sup>139</sup> Tamże

<sup>140</sup> TALEN E., Sustainable urban form in unsustainable places. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 2011, 38.6

Wskazaniem jest dogęszczanie miasta w sposób umożliwiający funkcjonowanie w przestrzeniach zaplanowanych w zmniejszonej skali, w osiedlach kompaktowych. W koncepcji „sprawl repair” porzucony w wyniku ekstensywnej zabudowy modernistycznej teren należy przywracać miastu stopniowo, z poszanowaniem środowiska naturalnego oraz zastałej substancji historycznej. Nawarstwienia projektowe na terenach śródmiejskich pomagają w projektowaniu architektury i krajobrazu w sposób honorujący historię i tradycję, ale także klimat i ekologię. Istotnym w projektowaniu struktury miejskiej staje się pojęcie „sąsiedztwa” jako obszaru wyodrębnionego wewnątrz miasta oraz lokalnej wspólnoty, która zamieszkuje ten obszar, czuje się gospodarzem miejsca i się z nim identyfikuje<sup>141</sup>.

We „Wprowadzeniu do projektowania urbanistycznego” Piotr Lorens oraz Justyna Martyniuk Pęczek zwracają uwagę, że obecność tych niezwykle, ambitnych interwencji w przestrzeni urbanistycznej jest jedną z cech, które charakteryzują współczesne plany urbanistyczne. „To ekstremalne, lecz niezwykle efektywne podejście posiada wielu zwolenników. Jego podstawę stanowi „budowa kluczowa”, wokół której skupia się interwencja i transformacja urbanistyczna danego obszaru. To ona organizuje powstanie nowego ładu przestrzennego”<sup>142</sup>.

Obserwując realizacje posturbanizmu z perspektywy kilkunastu lat, można stwierdzić, że nie wszystkie spełniają postulaty ich twórców. Kunsthal w Rotterdamie Rema Koolhaasa czy Muzeum w Bilbao Franka Gehrego nie tylko tworzą budynki ikony, ale oddziałują aktywizująco na tkankę miejską. Tymczasem American Centre przekształcone później w Cinemateque w Paryżu czy Siedziba Centralnej Telewizji Chińskiej w Pekinie autorstwa odpowiednio tych samych autorów, choć stały się silnymi ikonami przestrzennymi, to nie generują postulowanego przez autorów wprowadzenia do projektowania urbanistycznego ładu przestrzennego.

Współczesne miasta wymagają nowego podejścia urbanistycznego. Już nie tylko zrównoważony rozwój, dziś wpisany w politykę samorządową, ale i prężność miasta, odporność na negatywne zmiany, przez badaczy rozumiana jako rezyliencja, nabierają coraz większego znaczenia. W roku 2017, we wstępie do artykułu „Wrocław miastem odpornym na kryzys?” Katarzyna Miszczak stwierdza: „Miasta charakteryzujące się obecnie zróżnicowanym poziomem rezyliencji (odporności) są mniej lub bardziej wrażliwe na różnego typu szoki, presje i zakłócenia, które deformują, a w skrajnych przypadkach niszczą istniejące struktury społeczne, gospodarcze czy przestrzenne. Niektóre z nich potrafią skutecznie adaptować się do tego rodzaju zmian, podczas gdy w innych zmiany strukturalne prowadzą do stagnacji i regresu. W związku z powyższym narażone na różnorodny kataklizmy lokalne społeczności powinny budować rezyliencję już na etapie działań przygotowawczych i prac projektowych dedykowanych optymalnemu i skutecznemu programowaniu rozwoju miast”<sup>143</sup>.

Jeżeli chodzi o kierunek stylistyczny, w jakim tworzona jest urbanistyka i architektura dziś, to warto przytoczyć za prof. Magdaleną Staniszkis: „Architektura się wyzwoliła z tego, co ją kiedyś bardzo limitowało, czyli z „izm-ów”, ... to już nie jest ani modernizm, ani postmodernizm, ani nie jest to jakiś minimalizm, ... Architektura jest w tej chwili wolna, jeżeli chodzi o kształtowanie, estetykę. Jedynym, czym jest związana, czym będzie związana, jest odpowiedzialność wobec miejsca, można powiedzieć, trochę za noblistką, że architektura musi odczuwać czułość wobec

<sup>141</sup> STANGEL M., Kształtowanie współczesnych obszarów miejskich w kontekście zrównoważonego rozwoju. 2013

<sup>142</sup> LORENS P., MARTYNIUK PĘCZEK J., Wprowadzenie do projektowania urbanistycznego, Gdańsk 2014

<sup>143</sup> MISZCZAK K., Wrocław miastem odpornym na kryzys?. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017, 490





miejsca, w którym powstaje, w różny sposób, czy to jest ochrona środowiska, czy to jest ochrona dóbr kulturowych, czy to jest wzgląd na lokalną społeczność – we wszystkich aspektach”<sup>144</sup>.

## 2.4. Wpływ organizacji pracy architekta w XXI w.

Architekt praktykujący na rynku to przedsiębiorca gotowy podejmować kolejne stawiane przed nim wyzwania. Dysponując siłą wewnętrzną i determinacją, aby odnajdywać się w świetle zmieniającego się prawa, śledzi nie tylko bieżące, zmieniające się przepisy, ale i orzecznictwo sądowe wpływające na procedury administracyjne.

Praktyka realizacyjna na dzisiejszym rynku w aspekcie uwarunkowań formalnych i prawnych skłania projektanta do działania kreatywnego, nie tylko w zakresie twórczości przestrzennej i designu, ale również w zakresie twórczości interpretacyjnej. Spośród szeregu kompetencji praktykującego architekta w Polsce cenione są te, które umożliwiają sprawne, terminowe i elastyczne prowadzenie projektów, ale również i może przede wszystkim, umiejętności miękkie pozwalające na uzyskiwanie w najbliższych możliwych terminach zgód i pozwoleń budowlanych. Czytanie zapisu planu miejscowego, interpretacja parametrów intensywności zabudowy – stanowią kompetencje niezbędne do utrzymania się na rynku realizacji deweloperskiej.

Prowadzenie projektu na skrajnych, dopuszczonych planem czy decyzją o warunkach zabudowy parametrach, aby pozwolić deweloperowi na osiągnięcie zmaksymalizowanego zysku, stoi często na granicy prawa. W polskiej rzeczywistości projektowej codzienną praktyką jest szukanie możliwości uzasadnienia stosowania tzw. zabudowy śródmiejskiej, która pozwala na redukcję wymagalności nasłonecznienia budynków mieszkalnych. Często stosowane jest potwierdzanie definicji pojęć opisanych w planach miejscowych u autorów planów czy u urzędników wydziałów administracji architektoniczno – budowlanej. Projektanci zwracają się z wnioskiem o wyjaśnienie, czy właściwe rozumieją słowo, określenie czy szerszy zapis planu, załączając korzystną, z punktu widzenia inwestora, interpretację.

Zarządzanie kreatywne wielkością projektu czy też nazewnictwem założeń inwestycyjnych prowadzi do uzyskania oczekiwanej interpretacji prawnej i urzędowej. Polega ono na definiowaniu parametrów inwestycji w sposób zgodny z prawem, a zarazem pozwalający na przyjęcie zoptymalizowanych z punktu widzenia inwestycji rozwiązań. Przyjmowanie takich, a nie innych danych obliczeniowych, racjonalizacja powierzchni całkowitej inwestycji czy ilości miejsc parkingowych nie służy jedynie ograniczaniu kosztów inwestycji, lecz również przyspieszeniu jej realizacji poprzez unikanie dodatkowych wymagań formalno – prawnych.

Wieloletnia praktyka realizacyjna prowadzi również do stosowania w projektowaniu możliwych do uzyskania odstępstw od przepisów techniczno – budowlanych<sup>145</sup>, architekt dysponujący odpowiednim know-how jest świadomy możliwości uzyskania odpowiedniego odstępstwa. Ilość wniosków składanych do Ministerstwa Infrastruktury i Budownictwa o udzielenie odstępstwa przyczyniła się do wydania broszury informacyjnej pn. „Przykłady niewłaściwego projektowania inwestycji. Opracowane na podstawie wniosków o odstępstwa od przepisów rozporządzenia

<sup>144</sup> Magdalena Staniszki, wypowiedź telewizyjna 15.06.2021, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/architektura/2122683,1,gala-wreczenia-10-nagrody-architektonicznej-polityki.read>

<sup>145</sup> <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/1185,20.11.2021r.>



w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie<sup>146</sup>. Broszura informuje, które z proponowanych wniosków o odstępstwa od przepisów nie spełniają przesłanek niezbędnych do ich uzyskania.

Kolejną praktyką jest występowanie i uzyskiwanie odstępstw od warunków technicznych w zakresie przepisów higieniczno – sanitarnych w wojewódzkich organach administracji sanitarno – epidemiologicznej. Jednym z nich jest występowanie o zgodę w zakresie możliwości lokalizacji pomieszczeń użytkowych poniżej poziomu gruntu, innym jest pozyskiwanie prawa do obniżania wysokości pomieszczeń biurowych z 3m do 2,6m w przypadku podziału pomieszczeń biurowych na mniejsze lokale do pracy maksymalnie 4 osób.

Inną metodą uzyskiwania korzystnych dla inwestycji rozwiązań jest wykonywanie ekspertyz pożarowych przez rzeczoznawców do spraw zabezpieczeń pożarowych. Ekspertyzy zawierają alternatywne rozwiązania projektowe, tzw. rozwiązania zamiennie, które pozwalają w inny, zoptymalizowany sposób uzyskać odpowiednie zabezpieczenie pożarowe budynku, inne niż rozwiązania wynikające wprost z obowiązujących przepisów. Ekspertyzy wraz z wnioskami o odstępstwo składane są w formie wystąpienia o akceptację do wojewódzkich komend państwowej straży pożarnej.

Powyższe oraz inne tego typu działania mają niejednokrotnie dużo większy wpływ na wygląd projektowanej inwestycji, na kształt budynków czy przestrzeni publicznej, niż design wychodzący spod ręki twórczego architekta.

Działanie architekta na granicy obowiązującego prawa jest podyktowane nie tylko wolą usatysfakcjonowania zamawiającego, realizacją największej możliwej ilości mieszkań czy powierzchni biurowej na danym terenie, jest często wyższą koniecznością w myśl zasady: Kto nie idzie naprzód ten się cofa. W czasach pojawiających się cyklicznie okresów kryzysowych na rynku nieruchomości dochodzi do sytuacji, kiedy brak zastosowania całego arsenału umiejętności oscylowania na granicy prawa powoduje automatyczną eliminację projektanta z rynku projektowego. W tym aspekcie niezwykle istotne jest planowanie miejscowe i wprowadzanie wysokiej jakości planów miejscowych w życie. Wprowadzenie w planistycę parametrów technicznych i wyraziste, jednoznaczne ich definiowanie ogranicza zapędy zamawiającego i staje się wsparciem nie tylko dla architekta, ale i dla jakości projektowanej przestrzeni jako takiej.

Projekty publiczne, już we wstępnej fazie przygotowania tworzone są przez grupy utworzone przez architektów, architektów krajobrazu i szeregu innych konsultantów w tym przedstawicieli branż sanitarnych, konstrukcyjnych, kosztorysantów czy wyspecjalizowanych technologów.

W kolejnych fazach projektowania, wprost proporcjonalnie do wzrostu złożoności, rośnie liczba konsultantów. Dochodzą kolejni projektanci branżowi, specjaliści kolejnych dziedzin, w tym eksperci techniczni, geolodzy, hydrologi, projektanci fasad czy systemów informacji wizualnej.

Zmienia się środowisko pracy architekta. Koordynacja międzybranżowa projektantów różnych branż pracujących na jednym modelu staje się czynnością, nie jak dotąd cotygodniową, ale wręcz codzienną. Każdy ruch projektanta danej branży jest widoczny dla branż pozostałych. Stałej, codziennej obróbce projektowej, podlega jeden model na bieżąco podlegający aktualizacji oraz synchronizacji.

---

<sup>146</sup> MINISTERSTWO INFRASTRUKTURY I BUDOWNICTWA, Przykłady niewłaściwego projektowania inwestycji. Opracowane na podstawie wniosków o odstępstwa od przepisów rozporządzenia w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie.

Erin Carraher w swoim artykule „Leading Collaborative Architectural Practice” stwierdza: „duże, wielobranżowe zespoły z powodzeniem realizują złożone projekty z przyspieszonymi harmonogramami i rygorystycznym budżetem dzięki nowemu przywództwu, technologiom i strukturom zespołowym. Współtwórcy procesu projektowania i budowy są połączeni, jak nigdy dotąd, dzięki współdzielonym bazom danych projektów, połączonym modelom informacyjnym i sieciom cyfrowym”<sup>147</sup>.

W środowisku wszystkich tych nowych metod współpracy, wśród nowych systemów powiązań, powstaje nowy model współpracy oparty na coraz większej odpowiedzialności i coraz większym zaufaniu, „spośród wszystkich tych nowych środków i metod projektowania i realizacji budynków, jedynym najważniejszym narzędziem jest „nowa forma współpracy”, którą umożliwia zaufanie”<sup>148</sup>.

Ewoluuje metoda pracy projektanta, zmianie ulega harmonogram wykonywania kolejnych faz projektu. Do niedawna system pracy projektowej polegający na wykonywaniu kolejnych etapów projektu: od koncepcji przez projekt budowlany po fazę wykonawczą, gdzie projektanci koncepcji przekazywali zespołowi ds. projektów budowlanych materiał a Ci z kolei przekazywali go do biura technicznego, staje się przeżytkiem. Proces pracy projektowej, gdzie projektant raz przekazywał do odbioru daną fazę projektu a następnie zamawiający zapoznawał się z projektem i zlecał weryfikację projektu, jest zastępowany przez wielozadaniową platformę projektową. Propozycje projektowe są sprawdzane i akceptowane w trybie ciągłym przez wszystkich uczestników procesu, w tym przedstawiciele strony zamawiającej.

Nowe środowisko pracy projektowej musi sprostać nie tylko zwiększonej złożoności metody projektowej, ale jednocześnie wymogom coraz krótszych terminów realizacji inwestycji.

Harmonogramy realizacji inwestycji tworzone przez inwestorów prowadzą do skracania czasu realizacji. W myśl zasady „czas to pieniądz” klienci zamówień komercyjnych formułują stałe oczekiwanie skrócenia czasu projektowania. Zamawiający dokumentację często warunkuje zlecenie prac projektowych skróceniem terminów realizacji projektu, aby w możliwie optymalny sposób przybliżyć termin zakończenia realizacji inwestycji i uruchomienia działalności komercyjnej. Skracanie czasu realizacji inwestycji komercyjnych objawia się na każdym z etapów: w okresie projektowania, weryfikacji dokumentacji oraz w czasie realizacji budowy.

Nowe narzędzia i technologie usprawniające zintegrowane projektowanie i komunikację pozwalają na tworzenie macierzy z udziałem coraz większej grupy uczestników. Wytyczne zamawiającego, podobnie jak wnioski strony realizującej inwestycję i wprowadzane przez nich zmiany, mają być w trybie ciągłym uwzględniane w dokumentacji. Działanie wielu branż w „chmurze”<sup>149</sup>, polegające na wykorzystywaniu danych i zasobów, które nie są przechowywane na lokalnym komputerze, łączy poszczególnych członków zespołu w czasie rzeczywistym. Projektanci używają zautomatyzowanych narzędzi, uwalniając się od wykonywania wielu repetytywnych zadań. Dynamiczne platformy projektowe stają się nowym środowiskiem pracy dla zespołów projektowych. Elastyczność w podejmowanych działaniach, komunikacja między zaangażowanymi stronami zwiększają płynność i wydajność procesu projektowo – realizacyjnego.

W celu sprostania nowym wymogom projektowania i realizacji złożonych inwestycji stosuje się rozwiązania systemowe mogące sprostać koordynacji na wielu poziomach. Wprowadza się

<sup>147</sup> CARRAHER E., SMITH R.E., *Leading collaborative architectural practice*. John Wiley & Sons, 2017, s.7

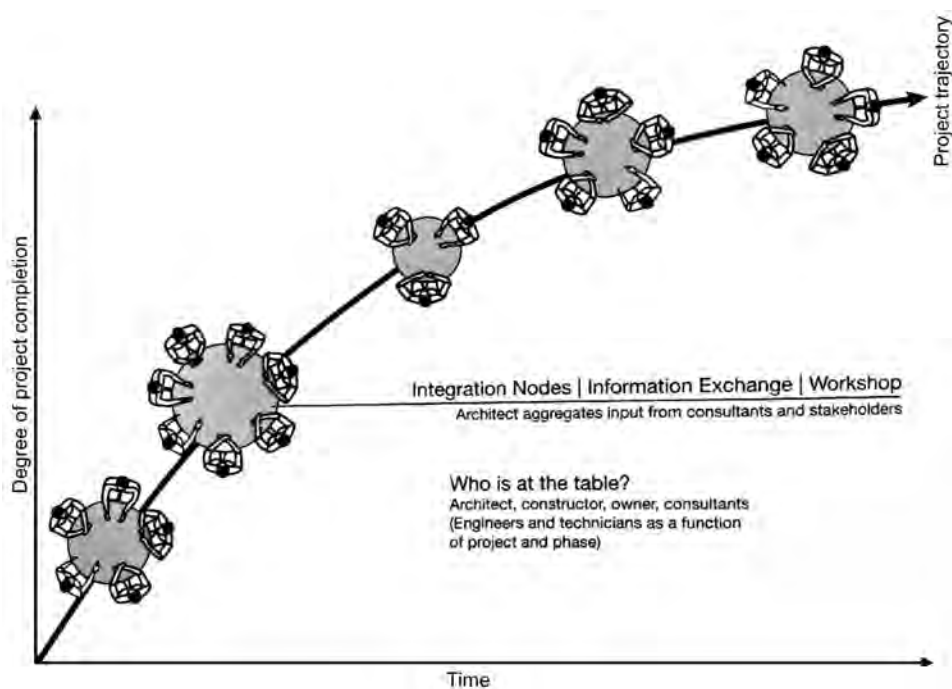
<sup>148</sup> Tamże

<sup>149</sup> [http://ekonomik-lomza.moodle.org.pl/pluginfile.php/8164/mod\\_resource/content/1/Czym%20jest%20praca%20w%20chmurze.pdf](http://ekonomik-lomza.moodle.org.pl/pluginfile.php/8164/mod_resource/content/1/Czym%20jest%20praca%20w%20chmurze.pdf), 20.12.2021 r.

system modelowania informacji o budynkach, tworzone są nowe systemy komunikacji wewnątrz zespołów, wdrażane są programy ułatwiające komunikację. Standardem w procesie projektowym staje się praca z budżetem, projektowanie przy założonym od początku określonym koszcie inwestycji, kontrola kosztu inwestycji na każdym etapie projektowania czy też optymalizacja projektu na etapie realizacji budowy.

Architekci będący liderami tworzonego projektu działają na rzecz usprawnienia metody bieżącej współpracy w obrębie zespołów projektowych. W odróżnieniu od swoich poprzedników, architektów -demiurgów, projektantów mijającej epoki, nastawionych często na indywidualny sukces, współcześni architekci zauważają, że na sukces projektu składa się współpraca, wysiłek wielobranżowych podzespołów przy możliwie najsprawniej przebiegającym procesie koordynacji. Andrew Pressman w „Designing relationships. The Art. Of Collaboration in Architecture” zaleca: „uczciwie dziel się wiedzą, pomysłami i uwagami krytycznymi. Innymi słowy, promuj prawdziwie wzajemną komunikację”<sup>150</sup>.

W zmieniającej się rzeczywistości projektowej, poza rozwijaniem nowej metody pracy, znaczenia nabiera rola odpowiedzialności architekta za wykonywane zadania oraz generowanie i utrzymywanie zasady wzajemnego zaufania. Liderzy projektów dbają o środowisko pracy, w którym prym wiedzie zaangażowanie i kreatywność. Niezwykle ważne jest współdziałanie zespołu w duchu optymizmu, poczucia więzi oraz wspólnego wysiłku. Istotne znaczenie zyskuje postawa afirmatywna oraz entuzjazm, woła wspólnego przełamywania narastających trudności. Wszystkie te cechy prowadzą do szerokiej integracji zespołu projektowego. Wspólne zajęcia, spotkania integracyjne czy wyjazdy zespołów projektowych pozostają w tym aspekcie nie bez znaczenia.



Il. 10. PRESSMAN A., Schemat procesu zarządzania współpracą. Trajektoria projektu charakteryzuje się szeregiem danych wejściowych od zespołów konsultantów zarządzanych i kierowanych przez architekta  
Źródło: Designing Relations. The Art. Of Collaboration in Architecture.

<sup>150</sup> PRESSMAN, Andrew. Designing relationships: The art of collaboration in architecture. Routledge, 2014

Model prowadzenia zespołu projektowego do niedawna mający charakter przywódczy ewoluje w kierunku współuczestnictwa, wspólnego podejmowania decyzji i współodpowiedzialności wszystkich członków zespołu projektowego<sup>151</sup>. Nie oznacza to odrzucenia tradycyjnego komponentu działania architekta, jakim jest korzystanie w projektowaniu z silnego, nieraz narcystycznego ego. Prowadzi to raczej do włączenia silnych idei i osobowości zdecydowanego, silnego projektanta w proces twórczy, „pewność siebie, trochę arogancji jest pomocne we wprowadzaniu innowacji i przekraczaniu przeciętności”<sup>152</sup> twierdzi Pressman, „nie ma nic złego w zdrowym ego”<sup>153</sup>.

Sukces współczesnego procesu projektowego jest sukcesem całego zespołu: projektantów, ekspertów, zamawiającego i wykonawcy realizującego projekt łącznie oraz wielu powiązanych z procesem ekspertów. Poczucie wspólnego sukcesu: zamknięcia projektu inwestycji czy też uczestnictwa w otwarciu zrealizowanej inwestycji jest kluczowe w budowaniu z jednej strony satysfakcji zawodowej każdego członka zespołu, a z drugiej tworzenia poczucia więzi wewnątrz grupy współpracowników. Gwarancją sukcesu staje się płynna współpraca, polegająca na bieżącej afirmatywnej komunikacji, współodpowiedzialności oraz na zaufaniu.

## 2.5. Kierunki rozwoju edukacji architektonicznej

Praktyka realizacyjna oraz jej przełożenie na edukację spotyka się z coraz większym zainteresowaniem badaczy. W artykule pt. „Architecture Live Projects acquiring and applying missing practice-ready skills”, opublikowanym w 2014r. w Oxford University Press, Harriet E. Harris bada stopień, w jakim projekty realizacyjne mogą dostarczać doświadczeń edukacyjnych, które umożliwiają studentom architektury „zdobycie określonych, gotowych do praktyki umiejętności i możliwości zawodowych, których obecnie uważa się za brak w istniejącym szkolnym programie nauczania – (1) interakcja oparta na współpracy w ramach i między -zespoły dyscyplinarne, (2) partycypacyjne zaangażowanie z klientami i problemami obywatelskimi oraz (3) zdolność do zarządzania pojawiającymi się niejasnościami w zakresie narażenia na ryzyko i podejmowania decyzji”<sup>154</sup>.

Harris zauważa, że „konieczność zdobycia przez architektów trzech zestawów umiejętności, aby poradzić sobie z tymi warunkami, narzuca zmieniające się oczekiwania dotyczące roli architekta w praktyce i wywiera zwiększony nacisk na szkoły architektury, aby zapewnić swoim studentom możliwość zdobycia tych umiejętności”<sup>155</sup>.

Zdobywanie postulowanych przez E. Harris kompetencji zawodowych, takich jak interakcyjność, partycypacyjność oraz zdolność do zarządzania problemami i podejmowania decyzji wymaga zmian w metodologii pracy dydaktycznej. Nowe wyzwania, przed jakimi stoi edukacja dotycząca zawodu architekta, skłaniają do szukania nowych rozwiązań. Globalne przepływy wiedzy i dostępność informacji, międzynarodowe wymiany studenckie typu Erasmus, praktyki studentów w zagranicznych biurach projektowych, wszystko, co rozszerza perspektywę wykonywania zawodu, wpływają na zwiększanie postulowanych umiejętności. Coraz więcej uczelni

<sup>151</sup> CARRAER E., SMITH R.E., *Leading collaborative architectural practice*. John Wiley & Sons, 2017, s.13

<sup>152</sup> PRESSMAN, Andrew. *Designing relationships: The art of collaboration in architecture*. Routledge, 2014, s.7

<sup>153</sup> Tamże

<sup>154</sup> <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/7504258d-d3e9-4ee5-8350-ff0028035e3a/1/harriss2014architecture.pdf>  
13.06.2021 r.

<sup>155</sup> Tamże



posiadających otwarty program studiów nie ogranicza się do zapraszania visiting professors<sup>156</sup>, ale poszukuje możliwości i miejsc realizacji projektów i praktyk studenckich w różnych obszarach świata.

Edukacja urbanistyczna na wiodących wydziałach architektury czerpie z najlepszych praktyk, wzorców wypracowanych na uczelniach a opracowanych i zastosowanych w praktyce. Wśród teoretyków pracujących ze studentami na europejskich uczelniach warto wyróżnić Mathiew Carmona, który w kilkakrotnie wznawianej książce „Public Spaces. UrbanSpaces. The dimensions of urban design” promuje ideę projektowania urbanistycznego jako ciągłego procesu kształtowania miejsc, wynikającego ze zmian kontekstów globalnych, lokalnych i zmian władzy. Przedstawia osiem kluczowych wymiarów teorii i praktyki projektowania miejskiego – czasowy, percepcyjny, morfologiczny, wizualny, społeczny, funkcjonalny – oraz dwa nowe wymiary – zarządzanie projektowaniem i placemaking<sup>157</sup> jako nowy wymiar przestrzeni publicznej.

Czołową postacią w edukacji planistycznej od wielu lat jest Jan Gehl – teoretyk, nauczyciel akademicki i praktyk. Gehl początkowo stworzył podwaliny metody pracy nad typologią przestrzeni publicznej, którą w kolejnych dekadach wdrażał na świecie w miastach takich jak Nowy Jork, San Francisco, Sydney czy Londyn. W „Miastach dla ludzi” opisuje instrumenty służące rewitalizacji i naprawie działania oraz wyglądu przestrzeni publicznych. Tematem prac teoretycznych Jana Gehla, a także praktyki realizacyjnej pracowni Gehl Architects, jest przyjazne aranżowanie przestrzeni publicznych w miastach, zgodne z potrzebami jednostek ludzkich w sposób umożliwiający powstawanie licznych i pożądanych zachowań społecznych. Opisywane są skomplikowane relacje istniejące na osi człowiek-miasto, a także udzielane są porady na temat sposobów odpowiedzialnego kształtowania przestrzeni wspólnych, prywatnych i przejściowych, półprywatnych i półpublicznych. Publicznie dostępne opracowania Gehl Architects, zajmujące się podnoszeniem jakości przestrzeni publicznej w miastach, takie jak „Partytura przestrzeni publicznych” wykonana dla dzielnicy Aspen w Wiedniu, stają się wzorcami dla prac studenckich. System edukacji planistycznej może czerpać z wieloletniego doświadczenia duńskiego urbanisty jako modelowego przykładu budowania systemu planowania i zarządzania przestrzenią publiczną z wykorzystaniem metody typologii – prowadzącej do określenia hierarchizacji przestrzeni publicznej oraz opracowania modeli zarządzania.

Współczesne tendencje rozwoju projektowania architektoniczno – urbanistycznego mają wpływ na kierunki nauczania na wyższych uczelniach. Nauczanie akademickie w aspekcie planowania przestrzennego odwołuje się do następujących kompetencji:

- rozumienie tradycji urbanistycznej i różnych możliwości jej interpretacji
- rozumienie, czym jest strategia współtworzenia oraz zrozumienie dla ewoluującej natury planowania przestrzennego
- umiejętność pozytywnego działania wobec złożoności, niepewności zdarzeń przyszłych.

W okresie ostatnich dwudziestu lat edukacja architektoniczna na poziomie akademickim przechodzi okres przemian. Zdaniem Krzysztofa Koszewskiego, Dziekana Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej, wyzwaniem nauczania na kierunku architektura jest „zrównoważenie bardzo wielu, niekiedy skrajnych, aczkolwiek uzupełniających się aspektów nauczania”<sup>158</sup>. Dziedziny, które powinny być objęte zakresem nauczania to: „praktyczne przygotowanie do zawodu i teoretyczne podstawy projektowania; kompetencje twórcze i wiedza techniczna; partycypacja

<sup>156</sup> <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/visiting-professor>, 05.11.2021 r.

<sup>157</sup> WYCKOFF, M. A.; Definition of placemaking: four different types. Planning & Zoning News, 2014

<sup>158</sup> [http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie\\_zawodu,616/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie_zawodu,616/), 30.10.2021 r.

i kreacja; humanistyczne oraz technologiczne przesłanki projektowania; odpowiedzialność wynikająca z uprawiania zawodu zaufania publicznego i biznesowe aspekty prowadzenia działalności; zakorzenienie w tradycji i innowacyjność oraz wiele innych”<sup>159</sup>. Jakkolwiek szeroka optyka edukacji architektonicznej jest immanentną cechą nauczania, to dzisiejsza rzeczywistość, życie w społeczeństwie stale podnoszącej się wiedzy i wszechobecnej informacji, wymaga stałego rozszerzania zakresu o kolejne aspekty. Architekt Sławomir Kowal, prowadzący zajęcia na WAPW, zauważa: „jesteśmy po prostu społeczeństwem informacyjnym i my jako architekci nie tylko, że możemy czy chcemy, ale wyraźnie widać, że się ... wpisujemy w to społeczeństwo wiedzy”<sup>160</sup>.

Zaawansowane naukowo uczelnie zachęcają dyplomantów i doktorantów do intensywnych badań nad strukturą praktyki architektonicznej. Akademicy, Halina Dunin – Woyseth i Fredrik Nilsson, zajmują się badaniami w zakresie edukacji i praktyki projektowej. Zawracają uwagę, że wśród ośrodków akademickich Instytutu Berlage w Rotterdamie w szczególnym stopniu kładzie się nacisk na zaawansowaną architekturę, zachęcając studentów zajęć podyplomowych do „korzystania z narzędzi do projektowania architektonicznego i projektów projektowych w celu badań dziedziny wiedzy i dyscypliny bliskie architekturze i urbanistyce”<sup>161</sup>.

Projektowanie w szerokich, współodpowiedzialnych zespołach jako idea ulega przełożeniu na edukację<sup>162</sup>. Studenci architektury, urbanistyki, przygotowując się do zderzenia z rzeczywistością projektową na rynku, poznają uwarunkowania projektów złożonych, wielobranżowych, powstających w oparciu o pracę z socjologami i z innymi branżami nauki.

Uczelnie architektoniczne w Polsce zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym wprowadzają obowiązkowe praktyki w biurach projektowych dla wszystkich studentów architektury. Dyplomanci studiów inżynierskich i magisterskich odbywają praktyki projektowe, często w biurach renomowanych polskich pracowni, ale również na terenie biur projektowych całej UE.

Na szczególną uwagę zasługują programy międzywydziałowe i międzyuczelniane poszerzające zakres architektoniczny o elementy branżowe typu Integrated Project (IPD)<sup>163</sup> oraz Project Based Learning<sup>164</sup> (PBL), prowadzone są one w Stanach Zjednoczonych od początku lat 90. Program typu PBL o nazwie AEC Global Teamwork<sup>165</sup> prowadzony jest na Uniwersytecie Stanforda nieprzerwanie, począwszy od 1994 roku. Celem programu jest „kształcenie siły roboczej nowej generacji poprzez angażowanie studentów, wykładowców i praktyków z branży w działania interdyscyplinarne, oparte na współpracy. Nasze cele badawczo-rozwojowe to ciągły rozwój, wdrażanie, testowanie, i ocena radykalnie nowych i innowacyjnych technologii współpracy, nauki oraz pozyskiwania, udostępniania i ponownego wykorzystywania wiedzy”<sup>166</sup>. Do programu AEC dołączają od 2017 r. studenci z Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej. W 2018 r. na Politechnice Warszawskiej rozpoczyna działalność Międzywydziałowy Projekt Interdyscyplinarnej BIM. Powstaje pięć wielobranżowych zespołów złożonych ze studentów PW z Wydziału

<sup>159</sup> Tamże

<sup>160</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=TYr3dYsNh4E>, czas: 2.49, 10.10.2021 r.

<sup>161</sup> [https://www.researchgate.net/publication/265846412\\_Design\\_Education\\_Practice\\_and\\_Research\\_On\\_Building\\_a\\_Field\\_of\\_Inquiry](https://www.researchgate.net/publication/265846412_Design_Education_Practice_and_Research_On_Building_a_Field_of_Inquiry), 30.10.2021

<sup>162</sup> ROOJI R. FRANKA A.I., Educating spatial planners for the age of co-creation: The need to risk community, science and practice involvement in planning programmes and curricula, 2016

<sup>163</sup> GHASSEMI R.; BECKER-GERBER, B. Transitioning to integrated project delivery: Potential barriers and lessons learned. Lean construction journal, 2011

<sup>164</sup> <https://www.pblworks.org/what-is-pbl> 10.10.2021 r.

<sup>165</sup> <http://pbl.stanford.edu/ClassWeb2008/Experiences/exp2021.htm> 10.10.2021 r.

<sup>166</sup> <http://pbl.stanford.edu/>, 10.10.2021 r.

Architektury, Wydziału Inżynierii Lądowej, Wydziału Instalacji Budowlanych, Hydrotechniki i Inżynierii Środowiska, Wydziału Elektrycznego i Wydziału Zarządzania. Celem zajęć trwających przez jeden semestr studiów magisterskich jest rozwijanie umiejętności współpracy i komunikacji w zespole interdyscyplinarnym. Organizatorzy zajęć piszą: „w odróżnieniu od „tradycyjnego” projektowania, gdzie każda branża działa oddzielnie i jedynie korzysta z rozwiązań już wypracowanych przez poprzedników, od początku wszyscy studenci aktywnie uczestniczą w powstawaniu projektu. Współpraca w ramach zespołów międzywydziałowych owocuje wymianą doświadczeń, a także nawiązywaniem trwałych kontaktów multibranżowych”<sup>167</sup>.

Mając na uwadze oczekiwania współczesnego rynku projektowania, studenci architektury podejmują działania pozasystemowe oraz samokształceniowe, będące poza zakresem zdobywanej nauki na studiach wyższych oraz praktyk zawodowych. Biorą udział w wydarzeniach studenckich poza obrębem studiów typu: konkursy architektoniczne i urbanistyczne, takie jak Young Talent Architecture Award<sup>168</sup> czy European<sup>169</sup>, co prowadzi do doskonalenia umiejętności stricte projektowych. Z drugiej strony angażują się w pozauczelniane wymiany czy warsztaty architektoniczne organizowane przez studentów dla studentów z zaproszeniem do prowadzenia wspólnych fakultatywnych zajęć architektów praktyków wyróżniających się i będących dla młodych autorytetami. Warsztaty o charakterze międzynarodowym, np. EASA (European Architecture Students Assembly), tworzą międzynarodową sieć młodych architektów, która „we współpracy z profesjonalnymi architektami i artystami bada dzisiejszą architekturę, miasto i technologię. Stanowi platformę komunikacyjną wymiany pomysłów, doświadczeń i refleksji, punkt wyjścia do interakcji na polu miasta”<sup>170</sup>. Podobnie określają się organizatorzy OSSA: „Ogólnopolskie Spotkania Studentów Architektury to warsztaty organizowane w ramach oddolnej inicjatywy. Od ponad dwóch dekad zrzeszają one studentów oraz architektów z Polski i zagranicy. Ich celem jest interdyscyplinarna edukacja uczestników poprzez kontakt z przedstawicielami różnych środowisk biorących udział w dyskusji na temat szeroko pojętej architektury”<sup>171</sup>.

## 2.6. Strona społeczna i jej wpływ na zawód architekta

Rola partnerów społecznych ewoluuje i dziś znajduje się w innym miejscu, niż było to w latach 90., kiedy to na początku okresu transformacji kojarzona była wyłącznie z gospodarką socjalistyczną i centralnym planowaniem. Zmiany społeczno-polityczne ujawniają nowe rozumienie pojęcia wolności.

W planowaniu miejskim pojęcie wolności pojawia się w aspekcie praw jednostki do udziału w postępowaniach planistycznych, jak również w prawie do protestu<sup>172</sup>.

W Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 partycypacja społeczna została określona jako instrument zapobiegający deficytom demokracji, ustawa jest jednym z kilku rozwiązań „które wprowadzają obowiązek zasięgnięcia społecznej opinii w procesie planowania lub lokalizowania konkretnych obiektów budowlanych”<sup>173</sup>. Wszyscy

<sup>167</sup> <https://mpi.bim.pw.edu.pl/>, 10.10.2021 r.

<sup>168</sup> <https://www.ytaaward.com/>, 19.06.2021 r.

<sup>169</sup> <https://www.europan-europe.eu/en/>, 19.06.2021 r.

<sup>170</sup> [https://www.facebook.com/European.Architecture.Students.Assembly/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/European.Architecture.Students.Assembly/about/?ref=page_internal), 19.06.2021 r.

<sup>171</sup> <https://www.ossa.info.pl/>, 30.11.2021 r.

<sup>172</sup> KOPEĆ A., Udział społeczny w planowaniu przestrzennym-uwarunkowania prawne a praktyka planistyczna. 2009

<sup>173</sup> JAWORSKI P., Partycypacja w planowaniu przestrzennym. In: Forum Praktyków Partycypacji, Warszawa. 2014, s.99





mieszkańcy mogą uczestniczyć w procesie powstawiania studium uwarunkowań przestrzennych i planu miejscowego na dwóch etapach: poprzez składanie wniosków, a następnie poprzez opiniowanie powstającego planu. Zdaniem badaczy przedmiotu przepisy te „umożliwiają podejmowanie opisanych tymi przepisami działań wszystkim zainteresowanym podmiotom, ale jednocześnie są na tyle „mało precyzyjne, [że] umożliwiają traktowanie ich pro forma, a wręcz obchodzenie” (Buczek 2006)<sup>174</sup>.

Z punktu widzenia praktyki realizacyjnej wielokrotnie prawa do protestu cieszą się większym powodzeniem niż prawa do współtworzenia i współdecydowania o kształcie przestrzeni publicznej czy sąsiedzkiej. „Obiekcje mieszkańców dotyczą ... uzurpowania przez urbanistów prawa do narzucania „własnych” wizji i ograniczania działań na terenach będących ich własnością. A przecież „planista dawno już przestał być demiurgiem (jeśli kiedykolwiek nim był)” (Parteka 2001, s. 249)<sup>175</sup>.

Prawa jednostki i ich rozumienie społeczne przekładają się na typ tworzonej urbanistyki i architektury. I tak, w latach 90. ubiegłego wieku, w okresie transformacji, powstaje wiele osiedli grodzonych i strzeżonych typu gated cities, mających stwarzać pozór większego bezpieczeństwa. Potencjalne zagrożenie utraty majątku mieszkańców przekłada się na politykę sprzedaży mieszkań. Nabywcy lokali informowani są przez deweloperów, że wysoki płot i liczna, przeszkolona ochrona zapewni maksymalne poczucie bezpieczeństwa mieszkańców. Mieszkańcy nowych osiedli, właściciele własnych domów, chcą się grodzić, by czuć się bezpiecznie. Socjolog Magdalena Szczepańska zauważa, że „W Polsce osiedla grodzone są stosunkowo liczne. W kraju postkomunistycznym taką popularność można tłumaczyć jako realizację potrzeb własności i „bycia między swoimi”, które w poprzednim ustroju nie mogły być w pełni zaspokojone<sup>176</sup>.

Przykładem tego typu miejsca jest osiedle Marina Mokotów w Warszawie. Ma ono niewiele wspólnego ze swoją marketingową nazwą, gdyż najbliższa woda to odległa o kilka kilometrów rzeka Wisła. Osiedle, zajmujące 22ha i obejmujące 1200 jednostek mieszkalnych, prezentowane sprzedażowo jako uosobienie luksusu, otoczone jest płotem w formie metalowych słupków obleczonych siatką. Siatka otacza przyległy do okalających ulic teren, dając złudne poczucie zwiększonego bezpieczeństwa mieszkańców. Czy rzeczywiście ogrodzenie zwiększa realnie bezpieczeństwo osiedla? Nie mija kilka lat od zakończenia realizacji, gdy prezes firmy Dom Development, która realizuje Marinę, Jarosław Szanajca, stwierdza: „Mamy wyrzuty sumienia z powodu płotów, którymi ogrodziliśmy Marinę<sup>177</sup>”. Z punktu widzenia bezpieczeństwa korzystniejszym rozwiązaniem od ogrodzeń, monitoringu i zabezpieczeń antywłamaniowych budynku okazuje się inwestycja w dobre relacje z sąsiadem.

W kolejnych latach po wejściu w życie ustaw i działań samorządowych strona społeczna zaczyna odgrywać istotną rolę w dyskursie planistycznym, wnosząc doń realny, konstruktywny wkład. Dzieje się to poprzez coraz większe obywatelskie zaangażowanie w dyskusję publiczną a z czasem też poprzez aktywny udział w konsultacjach społecznych. W procesie konsultacji społecznych, przeprowadzonych na podstawie ustawy o planowaniu przestrzennym w zakresie Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego rejonu Pałacu Kultury i Nauki

<sup>174</sup> ZACHARIASZ I., NELICKI A., Skuteczność planowania przestrzennego na poziomie lokalnym a partycypacja społeczna. Zarządzanie Publiczne/Public Governance, 2008, 2 (4), s.99

<sup>175</sup> Tamże, s.36

<sup>176</sup> SZCZEPAŃSKA M., Osiedla grodzone: świadomościowe aspekty podziałów społeczno-przestrzennych i więz sąsiedzka, 2012

<sup>177</sup> <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,34862,20482264,inwestycje-osiedle-marina-mokotow-do-rozbudowy.html>, 20.11.2021r.



w Warszawie, w 2010r. uczestniczyła nieformalna inicjatywa obywatelska działająca pod nazwą Grupa M20. Inicjatywa oceniła swoje zadania następująco: „Widzimy ogromny sens udziału społeczności lokalnej w tworzeniu miasta, bo to mieszkańcy wiedzą najlepiej, w jakie miejsca chcą przychodzić, gdzie jest potrzebne przejście dla pieszych, gdzie przedszkole i skwer z ławkami, a gdzie przystanek. Często mają najlepsze, niestandardowe pomysły na ożywienie danego miejsca. ... Tego wszystkiego nie zapewnią urzędnicy ani architekci i urbaniści”<sup>178</sup>.

W przeciągu ostatnich kilku lat unaocznia się nowy aspekt sprawy sąsiedztwa. Samorządy, organizacje społeczne, fundacje pozarządowe prowadzone przez aktywistów miejskich w szeregu dzielnic dużych miast w Polsce rozpoczynają integrację sąsiadów zamieszkujących daną dzielnicę lub dany kwartał.

Z perspektywy praktyki realizacyjnej można stwierdzić, że dziś rosną oczekiwania odnośnie jakości powierzchni wspólnych. Teren przed nowym budynkiem mieszkalnym i inne tereny przyległe do zabudowy mieszkalnej coraz częściej przeznaczane są na miejsca wspólnego przebywania. W projektach architektury krajobrazu pojawiają się przestrzenie dedykowane konkretnym funkcjom: teren pod plac zabaw, miejsce rekreacji, miejsce do uprawiania sportu, siłownia zewnętrzna czy miejsce na grilla. Wśród mieszkańców miast rośnie świadomość, jak istotny dla jakości życia jest krajobraz, jak ważny jest widok z okna, jak cenić ciszę, sąsiedztwo lasu, terenów zielonych czy odkrytej wody.

W 2016 r. Urząd Miasta st. Warszawy zorganizował w Bibliotece Narodowej<sup>179</sup> konsultacje społeczne w formie warsztatów, aby zebrać pomysły i opinie mieszkańców dotyczące jednego z największych warszawskich parków

Warsztaty przeprowadzone w formie charette<sup>180</sup> wykazują, że wzorem Central Park w Nowym Jorku czy Hyde Parku w Londynie nowa przestrzeń publiczna, powstała w wyniku likwidacji bazy MPO, przylegająca bezpośrednio do Pól Mokotowskich, powinna, zdaniem strony społecznej, pozostać zieloną przestrzenią otwartą, rozległym terenem zieleni niskiej z licznymi miejscami do siedzenia i wypoczynku.

Raport z warsztatów<sup>181</sup> w dużej mierze usankcjonował stan zagospodarowania terenu po jego opuszczeniu przez MPO (Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania). Wówczas, po likwidacji bazy samochodów usuwających odpady komunalne, teren został zaorany i zasiany trawą oraz łąką kwietną. Pozostawiono nieliczne, ocalałe po działalności bazy krzewy i drzewa. Następnie zlikwidowano ogrodzenie odcinające go od parku Pola Mokotowskie i tak minimalistycznie zagospodarowany teren przekazano do użytkowania.

Mieszkańcy Mokotowa i Ochoty oraz inni użytkownicy Pól Mokotowskich w trakcie warsztatów wskazali na potrzebę pozostawienia przestrzeni otwartej, rozległej łąki uzupełnionej elementami małej architektury. Wśród proponowanych rozwiązań na zagospodarowanie Pól pojawiły się pomysły zmiany funkcjonowania terenu na wzór lotniska Templehof w Berlinie, czy też zorganizowania, na wzór szwedzki, kwater ze wspólnymi ogrodami warzywnymi dla okolicznych mieszkańców.

W trakcie trwania warsztatów mieszkańcy dzielnic przyległych do Pól Mokotowskich wykazali szeroką świadomość swoich potrzeb, które potrafili określić i przy wsparciu ekspertów

<sup>178</sup> ĆWIKLICKI M., FRĄCZEK M., *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, 2013

<sup>179</sup> <https://www.bn.org.pl/aktualnosci/329-koncepcja-rozwoju-pola-mokotowskiego---wyniki-konsultacji-spoecznych.html> 03.11.2021 r.

<sup>180</sup> <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/charette/>, 03.11.2021 r.

<sup>181</sup> [http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport\\_pm\\_final\\_lq.pdf](http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport_pm_final_lq.pdf), 03.11.2021

prowadzących warsztaty – sformułować. Świadczy to również o coraz większej orientacji osób na co dzień niezajmujących się planowaniem urbanistycznym, krajobrazowym czy architektonicznym co do bieżących trendów w kształtowaniu i rewitalizacji śródmieść europejskich miast podlegających dziś rewitalizacji. Co ciekawe, wnioski z warsztatów sformułowane jako wytyczne w konkursie urbanistyczno – architektonicznym na zagospodarowanie Pól Mokotowskich, zostały twórczo rozwinięte w 2018r w zwycięskiej pracy konkursowej pracowni WXCA. Autorzy pracy konkursowej tak przedstawiają swoją ideę: „Park Pole Mokotowskie jest, prócz wartości przyrodniczej, fenomenem społecznym i kulturowym. Jest miejscem otwartym na różnorodność i wolnym, gdzie sposób funkcjonowania określają sami mieszkańcy przez swe aktywności. Został ukształtowany w równej mierze przez odgórne działania projektantów, jak i oddolny proces społeczny. To jest głównym źródłem popularności i akceptacji wśród użytkowników, a także jego tożsamości na tle innych terenów zieleni w Warszawie. Dlatego, bardziej niż spektakularne działania przestrzenne, potrzebna jest wrażliwie stymulowana ewolucja ...”<sup>182</sup>. Działacze społeczni ze Stowarzyszenia Ochocianie aktywnie uczestniczący w procesie od początku warsztatów charette pozytywnie ocenili wybraną pracę, zwracając uwagę na to, jak autorzy rozwinięli wytyczne i wnioski strony społecznej.

Powyższy przykład ilustruje, jak w dużej skali miejskiej zmienia się warsztat urbanisty, dziś warunkiem osiągnięcia sukcesu przez projektanta staje się właściwe odczytanie coraz bardziej skomplikowanych zapisów warunków konkursowych ze szczególnym uwzględnieniem nie tylko analiz urbanistycznych i opracowań technicznych, ale też zapisu oczekiwań społecznych wynikających z rzetelnie przeprowadzonych konsultacji. Jednocześnie widać, że dziś nie wystarczy być architektem, aby rozumieć potrzeby środowiska, które nas otacza. Doradcami, konsultantami planistów zostają aktywni obywatele, osoby o wykształceniu nie tylko socjologicznym czy ekonomicznym, lecz młodzi obywatele miasta poczuwający się do współodpowiedzialności za wspólne użytkowanie przestrzeni miasta.

Rola planistów sprowadza się coraz częściej do koordynacji oraz moderowania dyskusji planistycznej, choć i tu pojawiają się socjologowie – moderatorzy, wykształceni i przygotowani eksperci z fundacji pozarządowych, posiadający warsztat do opracowywania wytycznych i wniosków pokonsultacyjnych płynących z analiz w formie warsztatowo -realizacyjnej.

## 2.7. Kierunki zmian w sposobie realizacji zamówień budownictwa mieszkaniowego

Przemiany społeczno – polityczne początku XXI w. wpływają na przekształcenia w strukturze właścicielskiej i mechanizmach podejmowania decyzji przez podmioty zlecające projektowanie i realizację. W początkach transformacji prezes spółdzielni mieszkaniowej czy firmy deweloperskiej, po zasięgnięciu porady swoich pracowników, jednoosobowo oceniał, jak ma wyglądać program funkcjonalny i struktura mieszkań zleconego projektu osiedla. W środowisku spółdzielni mieszkaniowych lat 90. panuje przekonanie, że prezes, szef ma pełne rozpoznanie tematu i naturalnym jest, że w oparciu o swoje doświadczenie i ogólne rozeznanie prezes – dyrektor – właściciel firmy deweloperskiej może osobiście, autorytarnie zadecydować, jak powinno wyglądać kolejne budowane osiedle mieszkaniowe. Architekt jest informowany, takie

<sup>182</sup> <http://www.wxca.pl/aktualnosci/i-nagroda-w-konkursie-realizacyjnym-na-rewitalizacje-parku-pole-mokotowskie-w-warszawie/>, 22.06.2021 r.

jest oczekiwanie spółdzielni/dewelопера, przyjmuje wytyczne i projekt powstaje w oparciu o doświadczenie i przeczucia konkretnej osoby.

Pojawiająca się nowa branża handlowa, sprzedaż mieszkań komercyjnych, ewoluuje zgodnie ze zmianami płynącymi z rozszerzania się wolnego rynku. Monopol na sprzedaż mieszkań przez spółdzielnie ustępuje miejsca konkurencji, która zaczyna podlegać prawom popytu i podaży. W czasie hossy sprzedaż mieszkań rośnie ponadnormatywnie, podwyższając się wymagania odnośnie mieszkań, w czasie bessy sprzedaż maleje, każdy produkt spełniający podstawowe, niewysokie wymogi jest komercjalizowany.

W pierwszej dekadzie XXI w. pojawia się kilka kolejnych faz cyklu, stolik decydentów poszerza się o agencje pośrednictwa sprzedaży mieszkań, których część specjalizuje się w obsłudze młodego rynku deweloperskiego (np. agencje nieruchomości Emerson, Knightfrank). Mieszkanie jako profesjonalny produkt oferowany na rynku jest przygotowywane przez specjalistów, w tym agentów nieruchomości, specjalistów z branży badania rynku oraz architektów w sposób umożliwiający jego sprzedaż niezależnie od fazy cyklu. Deweloperzy przekonują do kupowania mieszkań nowych. W broszurze informacyjnej „Mieszkanie dewelopera – dlaczego nie kupować mieszkań z drugiej ręki”<sup>183</sup> sprzedawcy argumentują: „Nowe mieszkania mają jedną, zasadniczą zaletę – możesz urządzić je od podstaw. Gdy kupujesz mieszkania deweloperskie, wszystko możesz urządzić samodzielnie. Sam wybierasz podłogi, sam dobierasz drzwi, kolory ścian, płytki a całe wyposażenie. To duża wygoda, ale i oszczędność czasu, i pieniędzy. Gdy kupujesz mieszkanie z drugiej ręki, często musisz poświęcić sporo czasu i wysiłku, żeby usunąć te elementy wyposażenia, które nie do końca Ci pasują”<sup>184</sup>.

W początkach swojej działalności deweloperzy czerpią wiedzę o prognozach rynku z tego samego źródła, od jednej firmy badającej rynek mieszkaniowy, co wpływa na podejmowanie identycznych decyzji, w tym samym czasie, przez konkurencyjne spółki. W efekcie przekazanej różnym firmom tej samej prognozy i strategii, co 3 lata (okres cyklu produkcji projektu plus realizacji) równoległe pojawiają się w ofercie bardzo zbliżone do siebie realizacje mieszkaniowe, prowadząc do saturacji określonego typu mieszkań przy jednoczesnym braku uzupełnienia bieżących, zmieniających się potrzeb nabywców. Opisane w rozdziale 3. przykłady Osiedla Strumykowa 2000 czy też historia początków Miasteczka Wilanów są tego ilustracją.

Dziś oczekiwania dewelopera oparte są na dogłębnych, szczegółowych analizach rynku pod kątem oczekiwań docelowej grupy klientów oraz ich możliwości kredytowych. Planowana struktura mieszkań określa już nie tylko, czy i gdzie w mieszkaniu powinien pojawić się balkon czy loggia, ale i jaka jest oczekiwana powierzchnia każdego pomieszczenia, każdego okna, długość ciągu technologicznego w kuchni czy szerokość łazienki. Aby odnieść sukces w projektowaniu mieszkań, nie wystarczy, aby architekt perfekcyjnie rozwiązał funkcję w zadanym miejscu na rzucie budynku z uwzględnieniem odległości od budynku, kąta padania promieni słonecznych czy widoku z okna. Projektant musi dokładnie spełnić szczegółowe wymagania dla każdego mieszkania i idealnie oddać określoną przed dział sprzedaży dewelopera strukturę mieszkań. Tylko tak zrealizowane mieszkanie w ofercie dewelopera o renomowanej marce w dobrej lokalizacji i we właściwej relacji ceny do oferowanej jakości może zostać z sukcesem sprzedane w każdym okresie cyklu sprzedażowego. W rozdziale 3. ilustrują to: inwestycja firmy Budimex Nieruchomości zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej oraz Osiedle Kameralne firmy Robyg.

<sup>183</sup> <https://zielone-tarasy.com.pl/mieszkanie-dewelопера-dlaczego-kupowac-drugiej-reki/>, 21.11.2021 r.

<sup>184</sup> Tamże

## 2.8. Osadzenie polskich projektantów pokolenia transformacji w rzeczywistości początku lat 90. u progu ich pracy zawodowej

Okres przemian w projektowaniu urbanistycznym na świecie na przełomie XX i XXI w. znajduje swoje odbicie nie tylko w teorii, ale również w praktyce projektowej w Polsce. W początku lat 90., przed wejściem w życie ustaw kształtujących rynek gospodarczy, działają pierwsze pracownie projektowe w formie autorskich pracowni architektonicznych (APA) oraz spółdzielni projektowych. Powstają zespoły projektowe zatrudniające wspólną administrację, księgowość oraz doradców prawnych. W roku 2000 wchodzi w życie ustawa Kodeks spółek handlowych<sup>185</sup>. Autorskie pracownie architektoniczne i spółdzielnie pracy architektów przekształcają się w spółki handlowe, najczęściej spółki cywilne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Tak utworzone firmy budują swoje struktury, pierwsze ich siedziby mieszczą się w wynajętych mieszkaniach i lokalach usługowych. Prowadząc działalność konkurencyjną, pracownie projektowe zmieniają również swoją organizację wewnętrzną, dostosowując się do wymogów nowej Ustawy.

Charakter typowej autorskiej pracowni projektowej z okresu lat 70. i 80. skoncentrowany wokół architekta – autora – twórcy z czasem ustępuje miejsca firmie prowadzonej pod szyldem jednego wyróżniającego się architekta lub firmie złożonej z kilku współwłaścicieli. W okresie transformacji firma projektowa ewoluuje. Rozpoczyna tworzenie i wprowadzanie własnych standardów pracy, w tym szkoleń i rozwoju kompetencji pracowników. Kultura pracy opiera się w wysokim stopniu na identyfikacji, utożsamianiu pracowników firm projektowych działających pod szyldem jednej marki.

W połowie lat 90. następuje zmiana warsztatu pracy architekta, deski kreślarskie i rapidografy są zastępowane przez komputery z oprogramowaniem wspomagającym projektowanie CAD<sup>186</sup>. „Aplikacje dla projektantów rozwinęły się z prostych narzędzi CAD w rozumieniu „Computer Aided Drafting w szersze znaczeniowo Computer Aided Design. Oprócz rysowania 2D, oprogramowanie zaczęło stopniowo oferować możliwość tworzenia i modyfikacji brył w 3D”<sup>187</sup>.

Pojawienie się komputerów z oprogramowaniem CAD wspomaga i przyspiesza wymianę pokoleniową na rynku projektowym. Umiejętności obsługi oprogramowania komputerowego są domeną przede wszystkim ludzi młodych. Fakt ten sprzyja zwiększeniu zatrudnienia świeżych absolwentów uczelni architektonicznych i dopuszczeniu do głosu architektów nowej generacji. Branża, tradycyjnie zorientowana przede wszystkim na ludzi z doświadczeniem projektowym i budowlanym, otwiera się na ludzi z młodszego pokolenia.

Z punktu widzenia idei projektanci polscy w końcu XX w. znajdują się w okresie pomiędzy epokami.

Kondycja polskiej przestrzeni urbanistycznej zdaje się być zdegradowana podwójnie: poprzez centralne planowanie wielkopłytkowe końca lat 70. a następnie poprzez czasy suburbanizacji, wyludniania się centrum miast prowadzącego do dekoncentracji struktury miejskiej.

„Suburbanizacja jako element (faza) procesów urbanizacji wiąże się nie tylko z przestrzenną ekspansją samego miasta, ale również z delokalizacją funkcji miejskich na tereny wiejskie”<sup>188</sup>.

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

<sup>186</sup> PEŃCZEK G., Podejście topologiczne we współczesnym projektowaniu architektonicznym. *Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo*, 2018, 14/II, s.9

<sup>187</sup> Tamże

<sup>188</sup> HARASIMOWICZ A., Suburbanizacja a rola obszarów otaczających miasto – ujęcie teoretyczne. *Studia Miejskie*, 2018, s.116

Działanie w obszarze Karty Nowej Urbanistyki, potrzeba dogęszczania miasta, spraw repair, staje się inspiracją dla młodych polskich urbanistów pokolenia transformacji.

W zakresie architektury okres postmodernizmu chyli się ku końcowi, następuje zwrot w kierunku modernizmu, kształtuje się pojęcie neo-modernizmu, które zaczyna wypełniać lukę po schyłku stylistyki postmodernistycznej. Arch. Krzysztof Mycielski wspomina: „Neomodernistyczna estetyka była więc czymś odświeżającym, lecz z biegiem lat szybko spowszedniała... Niegdyś [neomodernizm] był pojęciem dużo głębszym niż stosowanie w architekturze abstrakcji geometrycznej, linii prostej, białej ściany przy użyciu minimum środków. Ten nasz neomodernizm końca lat XX wieku okazał się raczej manierą niż ideą, co gorsza czerpał z motywów już nieco wyeksploatowanych”<sup>189</sup>.

Architekci kończący studia w Polsce w latach 90. znajdują się w dziurze międzypokoleniowej. III RP, pomimo zmieniającej się gospodarki w kierunku rynkowym, pomimo sprawnie przebiegającej integracji politycznej z państwami Unii Europejskiej, nie od razu staje się miejscem transferu bieżących idei planistycznych i architektonicznych. Absolwenci uczelni architektonicznych, projektanci rozpoczynający pracę zawodową natrafiają na szereg ograniczeń. Z powodu braku powszechnej znajomości języka angielskiego dostęp do literatury fachowej, bieżącej teorii architektonicznej jest utrudniony. Brak tłumaczeń sprawia, że niedostępne są książki autorstwa Jana Ghela („Życie między budynkami” wydana w 1971 r. zostaje przetłumaczona na język polski dopiero w 2010 r.), niedostępny jest Christopher Alexander („Język Wzorców” wydane w 1977 r. zostaje przetłumaczone na język polski dopiero w 2008 r.). Wśród pozycji przetłumaczonych na język polski odnajdujemy: Charles Jencks „Architektura Postmodernistyczna” wydana w 1987 r. czy „Architektura późnego modernizmu” wydane przez Arkady w roku 1989 r. Odczuwalny jest brak profesjonalnych wydawnictw architektonicznych, które byłyby w stanie nadrobić wspomniane zaległości w tłumaczeniach zachodnich teoretyków, badaczy architektury czy publicystów. Wydawnictwo Archivolta wydaje książkę Kevina Lyncha „Obraz miasta” z 1960 r. dopiero w roku 2011 a wydawnictwo Centrum Architektury tłumaczy pozycję z 1961 r. Jane Jacobs „Śmierć i życie wielkich miast Ameryki” dopiero w roku 2014.

Wiedza w zakresie teorii architektury jest niewielka, dyskusja architektoniczna jest mialka. Uczelnie nie reagują odpowiednio szybko na zmieniającą się rzeczywistość, doskwiera brak autorytetów na wydziałach architektury, brak odpowiedniej ilości zajęć z dziedziny architektury współczesnej. Absolwenci uczelni architektonicznych z trudem odnajdują się w niewyklutej rzeczywistości III RP, spotykają się również z niskim poziomem dyskursu w pokoleniu starszym, „spór o architekturę, który toczyli w tym czasie (nauczyciele akademicy), mam na myśli głównie dyskusję modernizmu z postmodernizmem w naszym polskim, mocno zaściankowym wymiarze, my studiujący w wolnej Polsce, postrzegaliśmy jako anachroniczny”<sup>190</sup>. Czasopismo środowiskowe Architektura Murator publikuje światowe realizacje, wypowiedzi zagranicznych specjalistów, powstają kolumny studenckie jako forum dyskusji architektonicznej, która powinna się odbywać na uczelni. Z inicjatywy studentów Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej powstaje pismo „Arctektura”. Ówczesny student i redaktor naczelny pisma, Krzysztof Mycielski, wspomina: „Na początku lat 90., gdy upadły periodyki, „Arctektura” była przez jakiś czas jedynym pismem architektonicznym wychodzącym w Polsce. Dzięki ambitnej studenckiej redakcji, czytanej

<sup>189</sup> KLIMCZAK D., Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci, 2018, str.79

<sup>190</sup> KLIMCZAK D., Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci, 2018, str.14

w zagranicznych magazynach, pismo było znane nie tylko na wielu wydziałach architektury, ale i wśród kadry dydaktycznej<sup>191</sup>.

Rolę mentorów przejmują architekci wychowani poza żelazną kurtyną, profesorowie zachodnich uczelni odwiedzający Polskę podczas wykładów czy też absolwenci prestiżowych szkół w Wielkiej Brytanii osiadający w Polsce jak absolwent prestiżowej londyńskiej Architectural Association School of Architecture<sup>192</sup> Krzysztof Jaraczewski. Architekt Roman Dziedziejko wspomina: „Do dziś twierdzę, że jestem ze szkoły Jaraczewskiego. To dzięki niemu odkryłem, czym może być projektowanie”<sup>193</sup>.

Ambitni studenci podejmują działania samokształceniowe poprzez organizowanie rozwiązań alternatywnych w stosunku do wydziałów architektury. Nawiązują kontakty ze studentami uczelni zachodnioeuropejskich, biorą udział w konkursach studenckich czy w europejskich warsztatach studentów organizowanych przez EASA (European Assembly of Students of Architecture<sup>194</sup>). Studenci architektury poszukający rozwoju i zaangażowani promują warsztaty letnie, początkowo poprzez EASA czy lokalne organizacje warsztatów krajowych OSSA – Ogólnopolskie Stowarzyszenie Studentów Architektury. W 1995 r. grupa studentów architektury z kilku polskich uczelni organizuje spotkanie warsztatowe 500 studentów z 25 krajów Europy, które odbywa się w Zamościu pod hasłem Ponad Granicami. Europejska Akademia Rozwoju.

W 1997 r. z inicjatywy gdańskich studentów Grzegorza Pęczka, Justyny Martyniuk oraz Gabrieli Rembarz powstaje OSSA – Ogólnopolskie Stowarzyszenie Studentów Architektury<sup>195</sup>. W listopadzie 2019 r. miesięcznik Architektura-Murator, przy okazji swoich 25 urodzin, nagrodił organizatorów jako Inicjatywę 25-lecia. Gabriela Rembarz wspomina czasy organizacji pierwszych warsztatów: „Nie było wiadomo, jak wyglądają studia na innych wydziałach, jaki jest poziom, kto na nich studiuje. Warsztaty zrodziły się z potrzeby spotkania i wymiany. Poznania tego, co się dzieje poza naszym Gdańskiem”<sup>196</sup>. Oddolna inicjatywa studentów, przez lata, co roku, była podtrzymywana przez kolejne ich pokolenia z różnych polskich uczelni. Dzisiaj, po 24 latach od powstania OSSY, jej credo brzmi następująco: „poszerzanie horyzontów i nabycie doświadczenia zawodowego. Założenie OSSA jest rezultatem obecnej sytuacji studentów naszego kraju, która nie zawsze pozwala na pełne wykorzystanie możliwości tkwiących w młodych, pełnych zapału ludziach”<sup>197</sup>.

Powstają kolejne oddolne inicjatywy rozwoju, w tym Fundacja Twórców Architektury FTA, organizująca wykłady światowych architektów w Polsce czy też wiodących polskich architektów praktykujących na terenie całego kraju. Paradoksalnie inicjatywa jest dziełem prywatnej osoby i odbywa się poza uczelniami. Jedyne wykład architekta Peter’a Cook’a odbywa się w wynajętej sali w Warszawie ze środków prywatnego sponsora. Organizacja europejskiego konkursu architektonicznego European w Warszawie w 2007-2008 roku nie jest zasługą żadnej uczelni ani organizacji zawodowej, ale młodego architekta Huberta Trammera.

<sup>191</sup> Tamże, str.11

<sup>192</sup> <https://www.aaschool.ac.uk/>, 30.11.2021 r.

<sup>193</sup> KLIMCZAK D., Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci, 2018, str.13

<sup>194</sup> <https://www.easanetwork.org>, 03.11.2021 r.

<sup>195</sup> <https://miesiecznik.architektura.muratorplus.pl/wydanie/is-X1fJ-73Jo-FVNR/ossa-historia-aa-X4Ka-SBbb-5orA.html>, 30.11.2021 r.

<sup>196</sup> REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020, s.86

<sup>197</sup> <https://www.facebook.com/ossapolska> 03.11.2021 r.

## UWARUNKOWANIA RYNKOWE, PRAKTYKA REALIZACYJNA

Wszelkiego rodzaju wytyczne i ograniczenia, czy to planistyczne, czy społeczne, czy oddziaływanie na zastany krajobraz oraz na sąsiedztwo, definiują architekturę, temperując autorytarną wizję twórcy – projektanta.

Architekt, projektując w oparciu o program, w zastanej sytuacji planistycznej, ustawia kręgosłup strukturalno – funkcjonalny obiektu. Zewnętrzne uwarunkowania i potrzeby użytkownika nadają mu ostateczny kształt oraz treść. Ścieranie się idei z rzeczywistością na linii planistyka – zakup – realizacja inwestycji prowadzi przez proces projektowy do realizacji zakończonej ostatecznym efektem.

Wyobrażenia planistów przyjmowane na etapie planowania przestrzennego weryfikowane są wieloetapowo: po raz pierwszy w momencie zakupu terenu, następnie w trakcie realizacji inwestycji a kolejny raz w okresie użytkowania zrealizowanego przedsięwzięcia. Wymaga to od autorów projektów szerokiego spojrzenia na całą rozciągłość procesu realizacyjnego.

Wiodący na rynku, profesjonalnie przygotowani inwestorzy, zlecając projekty, oczekują od projektantów postawy otwartej na wprowadzane przez członków procesu projektowego zmiany. Dzieło – zrealizowany projekt architektoniczny – staje się nie tylko wspólnym celem, ale i coraz częściej wspólnym dziełem zaangażowanych stron procesu projektowo – inwestycyjnego.

Zbigniew Maćków stwierdza: „Projektowanie jest procesem rozwiązywania problemów funkcjonalnych, formalnoprawnych, urbanistycznych, społecznych, a nie – poszukiwań formalnych. Dla właściwego poradzenia sobie z trudnościami należy je poprawnie zdefiniować”<sup>198</sup>. Zdaniem Maćkowskiego coraz bardziej istotnym staje się kontakt z zamawiającym, ale również z użytkownikiem finalnym projektowanego obiektu, „który w niektórych sytuacjach staje się równoprawnym partnerem procesu projektowania. Kompromis będący efektem takiego działania czasem różni się od naszych oczekiwań, ale skutkuje zaufaniem klienta, który z nami zostaje przy swoich kolejnych inwestycjach. Skłonność do kompromisu i umiejętność dyskusji są jednymi z podstawowych cech architekta (są wpisane w sposób uprawiania zawodu architekta)”<sup>199</sup>. Właściciel pracowni MPP w swoim docenianiu roli klienta idzie dalej: „Brak porozumienia z klientem/inwestorem/użytkownikiem/ uniemożliwia, naszym zdaniem, projektowanie dobrej architektury – nie ma ‘dobrej’ architektury ze ‘złym’ klientem. Aktywny udział w całym procesie jest sprawdzianem umiejętności architekta i daje gwarancje zachowania pomysłów projektowych i gwarancje jakości gotowego ‘produktu’”<sup>200</sup>. Wyrażone w opinii architekta Maćkowskiego relacje zachodzące pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą procesu wyraźnie wskazują, jak istotna rola przypisywana jest umiejętnościom miękkim.

Podobne podejście reprezentuje Grupa 5 Architekci, ich credo wskazuje wyraźnie na współpracę stron w procesie inwestycji: „W środowisku skomplikowanych norm prawnych i rosnącej różnorodności możliwych rozwiązań konieczna jest współpraca na wszystkich możliwych płaszczyznach i etapach inwestycji...”<sup>201</sup> i dalej: „Zapewniamy wysoce innowacyjne i twórcze rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb naszych klientów. Wierzymy, że udana współpraca z Inwestorem skutkuje obustronnym sukcesem”<sup>202</sup>.

<sup>198</sup> [http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/miasto\\_jest\\_nasze,668/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/miasto_jest_nasze,668/), 30.11.2021 r.

<sup>199</sup> <https://archinea.pl/mackow-pracownia-projektowa/>, 30.11.2021 r.

<sup>200</sup> Tamże

<sup>201</sup> <http://www.grupa5.com.pl/pracownia>, 03.11.2021r.

<sup>202</sup> Tamże



W nowej sytuacji społeczno – gospodarczej okresu transformacji wiele projektów komercyjnych, prowadzonych przez architekta bezkompromisowo, pomimo niewątpliwego potencjału architektury i jakości dokumentacji, nie dochodzi do realizacji. Podobna sytuacja ma miejsce, kiedy inwestor, bezkompromisowo narzucający swoje zdanie, nie bierze pod uwagę zdania konsultantów, w tym projektantów. Dzieje się tak, gdy współpraca prowadzona przez strony inwestycji, niedopuszczające uznania poglądu innego niż swój, nie prowadzi do wspólnych wniosków, ustaleń czy decyzji.

Ze strony zleceniodawcy projekt nie zyskuje akceptacji z powodów ekonomicznych – braku możliwości uzyskania zwrotu z inwestycji. Ze strony zleceniobiorcy projekt prowadzony przez generalnego projektanta w stylu wodzowskim nie dochodzi do skutku z powodu braku zgody na optymalizację projektu, niezbędną, z punktu widzenia realizacji inwestycji, do zamknięcia budżetu.

Dzieje się tak, kiedy jedna ze stron inwestycji, projektant czy inwestor, nie dostrzega zmieniającej się rzeczywistości i wynikającej z niej zmiany uwarunkowań. Dynamika rozwoju otaczającego nas świata wymaga od interesariuszy rynku nieruchomości stałej czujności.

Czy to projektanci, czy inwestorzy, nie rozumiejąc przemian i wynikających z nich konsekwencji dla warunków pracy, nie podejmując odpowiednich kroków, zazwyczaj trafiają na tor boczny. Postawa pewnej niezmienności w podejściu do projektowania powoduje, że nawet jeśli pozostają oni obecni siłą swojej marki czy renomy, tworzą dzieła z gruntu archaiczne, niefunkcjonalne, oderwane od realiów zmieniającej się rzeczywistości. Często jest to efekt działania projektantów nieprzywiązujących wagi do istoty wykonywanego zawodu. W efekcie tego podejścia projekt w chwili swojej realizacji jest już od początku niedostosowany do bieżących funkcjonalnych czy technicznych potrzeb użytkowników.

Nie wszyscy jednak uznają nowe uwarunkowania rynkowe za właściwy kierunek rozwoju warsztatu architekta. Niektórzy architekci, wychowani i praktykujący w Polsce przed nastaniem rynku komercyjnego, upatrują w nowej sytuacji kryzysu zawodu architekta.

Jerzy Szczepanik Dzikowski, współzałożyciel renomowanej pracowni JEMS Architekci, stwierdza: „Zawód się komercjalizuje i, w ślad za tym, jest coraz bardziej pozbawiony pierwiastka emocjonalnego, ludzkiego. Racjonalizowanie, prawo, normatywy i certyfikaty jako źródła systemu wartości w ostatecznym rozrachunku spychają w nicość talent, wrażliwość, doświadczenie czy nawet inżynierską wiedzę. To jest kryzys wartości, który wiedzie do kryzysu zaufania. Zawód twórczy nie może istnieć bez zaufania. Pozostaje nam serwilizm<sup>203</sup>”.

Stanowisko przedstawione przez wybitnego architekta okresu przełomu, będącego autorytetem dla wielu współczesnych architektów w Polsce, nie bierze się ze zgorzknienia, lecz z szerszej refleksji nad kondycją upadku etosu twórczości. Zdaniem Szczepanika – Dzikowskiego „droga do poprawy ... kondycji (zawodu architekta) ... może wieść tylko przez kultywowanie jego istoty. Im większy będzie twórczy kryzys, im bardziej będziemy narzędziem spełniającym życzenia klienta, nawet wtedy, gdy są one dla niego szkodliwe, tym bardziej ci, którzy zdołają zachować żar tworzenia, będą pożądanymi. Paradoksalnie, w „znormalizowanym” świecie coraz częściej pojawia się fascynacja pięknem i tym, co porusza. Niektóre wartości, niepodporządkowujące się regulacji, czy to administracyjnej, czy prawnej, czy wręcz regule naukowego poznania, wracają, ponieważ są ludziom immanentnie przynależne. Drogowskazem nie może być norma, prawo czy nawet zobiektywizowana wiedza. Może być nim tylko wiara w świat, którego nie można opisać jednym wzorem. Tylko w takim świecie jest miejsce na wolność, dyskurs i twórczość,

<sup>203</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-jerzy-szczepanik-dzikowski\\_4803.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-jerzy-szczepanik-dzikowski_4803.html), 04.12.2021 r.

a więc i na architekturę. Ten zawód nie umrze, ale odrodzi się dopiero wraz z całkowitą zmianą paradygmatu, który leży u podstaw współczesnej organizacji społeczeństwa i ekonomii, a co za tym idzie, sensu budowania<sup>204</sup>.

Zmiany, jakim ulega zawód architekta, są pokłosiem zmian społeczno – politycznych w Polsce lat 90. Epoka wczesnego kapitalizmu wkroczyła na polski rynek z opóźnieniem a wraz z wejściem do Unii Europejskiej przyspieszyła, powodując pewne zawirowania w funkcjonowaniu zawodu architekta. Nastąpiła rewolucja myślenia na temat relacji międzyludzkich w społeczeństwie. Opinię Szczepanika – Dzikowskiego można odebrać jako głos sumienia dla architektów wykonujących dzisiaj swój zawód. Podobnie jak w epoce minionej skrajna postawa architekta – demiurga raziła swoim radykalizmem, tak i dziś postawa architekta komercyjnego, wykonującego służebną pracę dla klienta, razi swoją skrajnością.

Rzecz znamienita, wrażliwość na zmiany systemu wartości, jakimi kieruje się architekt, dostrzegana jest szczególnie przez architektów średniego pokolenia, którzy rozpoczęli swoją pracę zawodową w latach 80. Architekt Maciej Miłobędzki zwraca uwagę na dylematy, jakie stają przed architektami w chwili zderzenia polskiej rzeczywistości z globalną gospodarką w okresie transformacji: „... Architekci są zdominowani przez tych, którzy nie tworzą realnych dóbr czy wartości, zarządzając jedynie bieżącymi, często wyimaginowanymi, abstrakcyjnymi problemami. W tych warunkach ujawnia się słabość profesji, która próbując tworzyć zmienne modele na wciąż zmieniające się ograniczenia i dane, w swojej reaktywności najczęściej jedynie aspiruje do działań twórczych<sup>205</sup>. I dalej „W Polsce okresu transformacji ten „anglosaski” system specjalizacji w procesie inwestowania został zaadaptowany przez organizm poważnie osłabiony. Zaowocował też neoficką chęcią bycia jeszcze doskonalej „sformatowanym”. Czy przewartościowania w coraz bardziej chwiejnym i abstrakcyjnym systemie współzależności, panicznie lękającym się konfrontacji z własnymi problemami i wizerunkiem, doprowadzą do redefinicji formuły warsztatu architekta?”<sup>206</sup>

Prasa zawodowa w postaci periodyków „Architektura-Murator”, „Zawód-Architekt” czy „Architektura & Biznes” staje się stałym miejscem dyskusji, dotyczących natury i warunków pracy architekta w III RP. Na forach publicystycznych ścierają się poglądy architektów okresu przełomu z głosem młodych architektów, którzy praktykę rozpoczęli po roku 2000. Debata dotyczy oceny sytuacji architekta w nowej rzeczywistości, na komercyjnym rynku, w aspekcie nowych wyzwań technologicznych, ekonomicznych. Dyskusja dotyczy również roli architekta realizującego zamówienia w dobie zrównoważonego rozwoju i ocieplenia klimatycznego z coraz szerszym udziałem konsultantów do spraw zielonego budownictwa. Coraz bardziej popularnym tematem jest technologia BIM, redefiniująca proces tworzenia dokumentacji projektowej, a także rola kobiet w zawodzie architekta.

Architekci rozpoczynający praktykę realizacyjną w okresie przełomu próbują odnaleźć swoje miejsce w zmieniającej się rzeczywistości. Przechodzą drogę od wyzwań estetyki neo-modernistycznej do odnalezienia się w nowej rzeczywistości, a następnie do poszukiwania swojego credo. Wielu z nich przypisuje sobie rolę prostych rzemieślników, projektujących po prostu „ładne domy”, wykonawców zamówień świadczących usługi dla ludności. Bezideowa, rzemieślnicza praktyka architektoniczna nie jest jednak koncepcją dość mocną, aby stać się

<sup>204</sup> Tamże

<sup>205</sup> KACZURA W., DREWICZEWSKI S., JEMS Architekci, Muzeum Architektury we Wrocławiu, 2013

<sup>206</sup> Tamże

inspiracją i *raison d'être* działalności architekta. Zracjonalizowane i poprawne wykonywanie rzemiosła projektowego rzadko kiedy zaspokajają potrzebę samorealizacji i samookreślenia.

Wrocławski architekt Zbigniew Maćków, laureat Honorowej Nagrody SARP 2020, który rozpoczął działalność w końcu lat 90. pod szyldem Maćków Pracownia Projektowa, tak określa rolę w praktyce realizacyjnej: „Uważam, że od wielu lat, wbrew obiegowym sądom, architektura jest zdecydowanie grą zespołową. Może poza nielicznymi wyjątkami jak Peter Zumthor, który gdzieś tam się zamyka i pracuje sam, ale to jest właśnie wyjątek, który potwierdza regułę. Pięćdziesiąt innych biur w Szwajcarii to kilkudziesięcioosobowe zespoły kierowane przez kilku partnerów. Projekt jest firmowany jednym szyldem, ale nie jest produktem jednego mózgu, jednej osoby...<sup>207</sup>”

Wynikający z transformacji ustrojowej w Polsce wzrost znaczenia indywidualizmu i upodmiotowienie jednostki idzie w parze z odchodzeniem od pojęcia społeczeństwa z czasów PRL, gdy to społeczeństwo traktowane było jako całość bez względu na potrzeby indywidualnego człowieka. W nowej rzeczywistości istotne staje się projektowanie dla ludzi, dla konkretnego człowieka. Architekci i urbaniści, Dorota i Piotr Sawiccy, wychowani w jednej z pierwszych pracowni projektowych okresu transformacji Davos, działającej od początku lat 90 – tych, zakładają w roku 2018 r. własną pracownię SAWAWA. Swoje credo twórcze określają w następujących słowach: „Dobra architektura nie może istnieć bez kontekstu, który ją uzupełnia i współtworzy. Zaś dla architekta i urbanisty najważniejszy powinien być człowiek, który będzie użytkownikiem zaprojektowanej przez niego przestrzeni. Ludzie oczekują dzisiaj od otaczającej ich przestrzeni przede wszystkim tego, że będzie przyjaznym miejscem do życia – mieszkania, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu, rozrywki. Dlatego – dla pełnego sukcesu projektu – użytkownicy przestrzeni muszą być również uczestnikami procesu projektowego<sup>208</sup>”.

W artykule „Mit Architekta jako samodzielnej jednostki” Agnieszka Chudzińska odnosi się do wyobrażenia, jakie panuje na temat pracy architekta. Twierdzi, że „często architekt, którego nazwisko widnieje na projekcie jest szefem dużego biura architektonicznego i staje się managerem całego zespołu architektów, ograniczając się z konieczności do organizowania prac zespołu, podejmowania głównych decyzji i kontaktu z klientami a nie czystego projektowania<sup>209</sup>”.

Znani polscy architekci średniego pokolenia, uhonorowani tytułem Promotora Polski przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska<sup>210</sup> w latach 2019 i 2020, Robert Konieczny i Tomasz Konior, zwracają uwagę, że ich działalność architektoniczna wygląda inaczej niż można to odczytać z doniesień medialnych. Tomasz Konior w swoich wykładach czy udzielanych wywiadach często opowiada o pasji, jaką jest praca architekta, o pięknie naszego zawodu. Jednocześnie w jednej z wypowiedzi zauważa, że w architekturze „nie powinno być miejsca na gwiazdorstwo i popisy<sup>211</sup>”. Robert Konieczny często opowiada o swoim podejściu do projektowania, o zaangażowaniu w projekt, o jakości architektury. Niemniej jednak, pytany o nowe kierunki w architekturze, stwierdza, że w kolejnych ruchach architektonicznych nastąpi „mieszanka interdyscyplinarna różnych fachów, zawodów<sup>212</sup>”.

<sup>207</sup> MAĆKÓW PRACOWNIA PROJEKTOWA 1998-2008, Muzeum Architektury, Wrocław 2008, s.5

<sup>208</sup> <http://www.sawawa.com.pl/pl/about>, 30.11.2021 r.

<sup>209</sup> CHUDZIŃSKA A., Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny, s.25

<sup>210</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/konkursy/teraz-architektura-robert-konieczny-z-tytułem-promotora-polski\\_11437.html](https://architektura.muratorplus.pl/konkursy/teraz-architektura-robert-konieczny-z-tytułem-promotora-polski_11437.html), 09.10.2021 r.

<sup>211</sup> <https://dziennikzachodni.pl/konior-tworzymy-nie-na-sezon-ale-na-cale-pokolenia/ar/c3-1019341>, 09.12.2021 r.

<sup>212</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>,

Na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI w. na rynku projektowym pojawiają się urodzeni w latach 80. architekci młodszego pokolenia, wychowani w wolnym kraju, Polsce należącej do Unii Europejskiej i NATO. Czując się w pełni wolnymi obywatelami Europy, bez obciążeń komunistycznej przeszłości, zaczynają bez kompleksów prowadzić swoją działalność z większą niż ich starci koledzy otwartością na nowe trendy i nowe technologie, co stanowi kolejny przełom na rynku projektowym. Absolwenci wydziałów architektury wkrótce po rozpoczęciu praktyki wygrywają konkursy architektoniczne, nie tylko na komercyjne, ale i ogólnopolskie zamówienia publiczne.

Architekt Szczepan Wroński, współwłaściciel założonej w 2007 roku pracowni WXCA mówi o swoim zawodzie: „Architektura jest interdyscyplinarną dziedziną sztuki. Jej złożoność zależy od typu obiektu i jest niezmiernie trudna do sparametryzowania. (...) Tworząc projekt, wybieramy główne grupy istotnych kryteriów, następnie dane grupy dzielimy na kolejne, przy czym należy mieć ciągłą świadomość całości. Wszystkie zmienne, takie jak walory estetyczne, aspekty ekonomiczne czy środowiskowe kształtują ostateczną formę projektu. Inteligentna architektura to dobra architektura, a dobra architektura to architektura odpowiadająca na potrzeby odbiorcy teraz jak i w perspektywie kilkudziesięciu lat”<sup>213</sup>.

Szczepan Wroński wyraźnie deklaruje, że w swojej pracy zwraca szczególną uwagę na przyszłego użytkownika architektury: „Podjęliśmy ciągłe starania w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań projektowych, w naszych projektach dążymy do osiągnięcia doskonałości. Poszukujemy prostych rozwiązań odpowiadających potrzebom użytkownika, które jednocześnie będą mocno osadzone w kontekście i kulturze miejsca. Szczególnie ważny jest dla nas dialog z inwestorem, przyszłym użytkownikiem, aby móc dopasować projekt do jego potrzeb i oczekiwań”<sup>214</sup>.

Inni młodzi architekci tego pokolenia z pracowni 22 Architekci powstałej w 2010 r. podkreślają swoje szerokie i otwarte podejście do projektowania: „W swoich projektach kładziemy silny nacisk na interdyscyplinarne podejście, kontekst urbanistyczny oraz przyszłe oddziaływanie budynku na otoczenie. Proces projektowy postrzegamy jako intensywny dialog z klientem, który ma na celu osiągnięcie wspólnego celu, jakim jest realizacja inwestycji i satysfakcja przyszłych użytkowników”<sup>215</sup>.

Rzeczywistość pierwszej i drugiej dekady XXI w. w Polsce, czas kilku następujących po sobie okresów boomu i kryzysu w sprzedaży nieruchomości na rynku komercyjnym sprzyja powstawaniu alternatywnych form oraz rozszerzaniu działalności zespołów projektowych.

Szereg młodych architektów zaczyna współpracować ze sobą, łącząc się w podzespoły projektujące niewielkie zlecenia, gotowe pod wspólnym szyldem do realizacji zleceń o większej skali. Grupa Projektowa Centrala wprowadza nową jakość architektury, łącząc nie tylko projekty o różnej skali, lecz również zajmując się „poszerzaniem pola debaty o architekturze, inspirowaniem interdyscyplinarnych działań, związanych z architekturą i dizajnem, tworzeniem projektów artystycznych służących krytycznej wypowiedzi na temat polskiej przestrzeni”<sup>216</sup>.

Warsztat architekta wymyka się tradycyjnie rozumianej praktyce projektowej. Wraz z rozszerzaniem rynku rozszerza się wachlarz działań projektantów. W 2007 roku warszawscy architekci, Natalia Paszkowska i Marcin Mostafa, zakładają pracownię architektoniczną WWA. Po wygraniu konkursu na Pawilon Polski na Expo 2010 w Szanghaju ich pracownia „...

<sup>213</sup> <https://natemat.pl/113315,poszukujemy-bardziej-wyrafinowanej-architektury-wywiad-ze-szczepanem-wronskim-ze-studia-architektonicznego-wxca,03.11.2021.r>

<sup>214</sup> Tamże

<sup>215</sup> <http://www.22architekci.pl/biuro,2021.07.03>

<sup>216</sup> <https://culture.pl/pl/galeria/wystawa-hipertekst-z-okazji-10-lecia-centrali-galeria,2021.07.03>

rozszerzyła portfolio o liczne koncepcje i realizacje architektoniczne, a także działania na styku różnych dziedzin projektowania – projekty wystaw, pawilonów, scenografii, wnętrz oraz instalacje. WWA angażuje się również w różnego rodzaju warsztaty i projekty badawcze, w szczególności w macierzystym mieście<sup>217</sup>.

Zmianie ulega również tradycyjne postrzeganie miejsca pracy, siedziby pracowni architektonicznej. Biuro projektowe coraz częściej przyjmuje formę otwartą. Jak zauważa Izabela Zientek, analizując współczesne przestrzenie biurowe, „w obecnej chwili coraz więcej firm organizuje swoje biura w przestrzeń otwartą, dając do dyspozycji pracownikom biura typu open-space<sup>218</sup>. Definiuje open-space jako „biuro z otwartą przestrzenią” charakteryzujące „się brakiem stałych ścian oraz nieregularnym rozlokowaniem mebli i narzędzi pracy<sup>219</sup>”.

Wspomniana pracownia WWA czy równolegle działająca pracownia BDM Architekci, rozpoczynając swoją działalność, wynajmują przestrzenie typu open-space z innymi osobami prowadzącymi działalność gospodarczą: grafikami, freelancerami pracującymi w reklamie, architektami wnętrz. Gdzie indziej architekci zbierają się w zespoły projektowe pracujące razem, wspólnie z urbanistami, architektami krajobrazu czy architektami wnętrz.

Praca wspólna osób z pokrewnych branż jest zgodna ze współczesną ideą coworkingu<sup>220</sup>, gdzie pracownicy różnych firm lub freelancerzy wspólnie użytkują sale konferencyjne, pomieszczenia sanitarne, strefy wypoczynku czy sekretariaty, biorąc udział w tych samych szkoleniach. Istotnym elementem w coworkingu jest poczucie tworzenia przez współużytkowników społeczności, gdzie zaspokajane są potrzeby osób wyspecjalizowanych w selektywnych dziedzinach, aby rozszerzać swoją wiedzę. Czas pracy wypełniający zazwyczaj cały dzień od rana do wieczora jest czasem, który nie musi być przeznaczony na wykonywanie przez pracowników określonych i wymaganych przez pracodawcę czynności, może być jednocześnie czasem rozszerzania swojej wiedzy, horyzontów czy zainteresowań.

## ROSNAĆCA ROLA KOBIEŃ W ZAWODZIE

Praktyczne funkcjonowanie kobiet w zawodzie architekta jest tematem publikacji w piśmie Zawód Architekt nr 1/2 z 2017 r. w artykule „Pani i pan architekt. W duecie czy solo” wypowiedzi się między innymi arch. Dorota Szlachcic, współtwórczyni wrocławskiej pracowni ArC2 Fabryka Projektowa. W rozmowie o kobietach w zawodzie pt. „Architektura nie ma płci” Dorota Szlachcic twierdzi: „To, ile kobiet studiuje architekturę, nie ma większego znaczenia, bo później, na polu zawodowym, zostaje ich z reguły mniej niż mężczyzn. Często decydują się na poświęcenie rodzinie i nie wracają już do tego zawodu, który jest bardzo trudny i wymagający całkowitej dyspozycyjności. Trzeba wykazać się ogromną pracowitością i nie każda kobieta jest na to gotowa. Sądzę jednak, że rozwój nowych technologii pozwoli wracać kobietom do wykonywania pracy architekta, np. przez możliwość pracy w domu i łączenia życia zawodowego z rodzinnym. Oczywiście jest to bardzo trudne<sup>221</sup>”.

<sup>217</sup> <http://wwaa.pl/pracownia>, 2021.07.03

<sup>218</sup> ZIENTEK I., Projektowanie przestrzeni biurowej w aspekcie adaptacji zawodowej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2008, s.69

<sup>219</sup> Tamże

<sup>220</sup> STACHURA P., KULIGOWSKA K., Coworking – geneza zjawiska i perspektywy rozwoju. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 2018

<sup>221</sup> STOBIECKA B., Pani i pan architekt // w duecie czy solo? Zawód Architekt nr 54, 01-02, 2017, s.54



Po okresie transformacji, w drugiej dekadzie XXI w., odsetek kobiet współtworzących biura projektowe staje się wyższy. W roku 2007 powstają dwie renomowane pracownie architektoniczne współtworzone przez architektki. Biura WXCA oraz WWA współtworzone są przez Martę Sekulską- Wrońską oraz Natalię Paszkowską odnoszą dziś liczne sukcesy na arenie polskiej i międzynarodowej.

Architektka Magdalena Kozień - Woźniak twierdzi: „Kobiety mają dobrą intuicję, empatię, wrażliwość, z pewnością lepiej radzą sobie z niuansami, chociażby kolorystycznymi. Zawsze też mogą wykorzystać swoją kobiecość w relacjach z inspektorami, kierownikami budowy. Budowa to rzeczywiście męski świat. Ale te atuty mają drugą stronę. Kobiety mężczyźni nie słuchają z taką uwagą. Trzeba wypracowywać w sobie pewną twardość, siłę przekonywania, cechy przywódcy. Ale czy wtedy nie pada ofiarą właśnie sama kobiecość? A z nią nasze przewagi”<sup>222</sup>.

Powyższa zmiana paradygmatu ma znaczący potencjał. Wraz ze wzrostem udziału kobiet w zawodzie architekta ewoluują treści dialogowe. Rozszerza się optyka spojrzenia na elementy warsztatu pracy, w tym kwestie społeczne, dotyczące dialogu czy mediacji. Kompetencje miękkie, często będące domeną kobiet, stanowią o rozszerzaniu perspektywy i dostrzeganiu człowieka jako podmiotu działań projektowych.

Obecność kobiet w sferze medialnej jest wciąż mało widoczna. Justyna Martyniuk-Pęczek zauważa: „Zauważyliśmy problem braku kobiet w publicznej profesjonalnej debacie, a przecież gdy spojrzymy na statystyki, widzimy, że wiele z nich zarządza wydziałami planowania przestrzennego w Polsce i na świecie, także u nas w Gdańsku i Gdyni. Natomiast w ogóle się tego nie czuje w sferze medialnej. Mało się o ich pracy mówi, wizerunkowo nie istnieją”<sup>223</sup>.

Trwająca dyskusja środowiskowa na temat rosnącej roli kobiet w praktyce architektonicznej wskazuje, że bezstronna płciowo praktyka architektoniczna oraz szeroka, perspektywiczna edukacja przynoszą nowy wymiar dyskursu i mogą zapoczątkować nowy rodzaj architektury. Architektka Aleksandra Krzywańska twierdzi: „nie patrzę na architekturę przez pryzmat tego, czy została ona zaprojektowana przez kobietę czy mężczyznę. Ale kobiet robiących ciekawe rzeczy jest w tym zawodzie coraz więcej”<sup>224</sup>.

Tomasz Konior, architekt prowadzący swoje biuro projektowe, zauważa: „Jak zaczynałem ze swoim biurem, to pracowali tylko faceci, teraz większość w moim zespole to dziewczyny i kobiety, to jest fantastyczne. Luważam, że kobiety wnoszą bardzo ciekawy sposób postrzegania architektury. I myślę, że zdecydowanie ważniejsze jest to, co robią niż to, że są nazywane architektkami, bo zawód architekta to nie płęć. To po prostu zawód cudowny, który uprawiamy”<sup>225</sup>.

Jakość architektury bez wątplenia wzrasta wraz z szerszym spektrum doświadczeń uczestników procesu. Perspektywa kobieca zorientowana często na inne, alternatywne postrzeganie podmiotu działań projektowych, jakim jest człowiek, bez wątplenia wzbogaca i cywilizuje warsztat architekta.

<sup>222</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-magdalena-kozien-wozniak\\_3882.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-magdalena-kozien-wozniak_3882.html), 22.02.2021 r.

<sup>223</sup> REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020, s.89

<sup>224</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-aleksandra-krzywanska\\_3887.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-aleksandra-krzywanska_3887.html), 22.02.2021 r.

<sup>225</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=7mLcjtSGKQs>, czas: 2.31.13, 08.12.2021 r.

## 2.9. Projekty realizowane w Grupa 5 Architekci na tle architektonicznych ikon epoki

W okresie transformacji powstaje wiele nowych realizacji architektonicznych, nieliczne z nich stanowią przykłady podejścia nowatorskiego w projektowaniu czy pracy dającej w efekcie wysoką jakość architektoniczną. Niemniej jednak kilka realizacji okresu przełomu XX i XXI zasługuje na szczególne wyróżnienie, aby stać się tłem pracy ilustrującej ewolucję warsztatu pracy architekta.

Przy wyborze ikon architektonicznych okresu transformacji posłużono się ich oceną nie tylko w formie uzyskanych nagród i wyróżnień środowiska architektonicznego, ale również subiektywną oceną autora pracy. Ponadto wybór realizacji potwierdzony został wskazaniem architektów udzielających wywiadów pogłębionych.

Za pierwszą nowatorską realizację można uznać nową Bibliotekę Uniwersytetu Warszawskiego autorstwa arch. Marka Budzyńskiego i Zbigniewa Badowskiego. Projekt wyłoniony w wyniku otwartego konkursu architektonicznego w roku 1993 został oddany do użytku w roku 1999. Zdaniem prof. Marty Leśniakowskiej „Najgłośniejsza realizacja w Polsce w ostatniej dekadzie XX wieku, niekwestionowany lider we wszystkich rankingach na najlepszy budynek po 1989 r., już na etapie konkursu budził emocje i reakcje typowe dla „szoku nowości”, a od dnia otwarcia stał się nową ikoną miasta. Ulubiony budynek studentów i „przekleństwo” bibliotekarzy, którzy po raz pierwszy zetknęli się z nową formułą gmachu biblioteki jako instytucji w jej aspekcie funkcjonalnym (otwarte magazyny i pełna dostępność do księgozbioru)<sup>226</sup>”.



Il. 11. Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego  
Zdj. Paweł Krajewski.

Il. 12. Siedziba spółki Agora S.A, ul. Czerska w Warszawie  
Zdj. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Agora\\_\(przedsiębiorstwo\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Agora_(przedsiębiorstwo)).

Drugim obiektem uznanym za punkt odniesienia jest siedziba spółki AGORA S.A. autorstwa JEMS Architekci. Prof. Leśniakowska twierdzi: „Siedziba powstałego po 1989 r. wydawnictwa uznawana jest za jedyną udaną realizację wyrażającą w języku architektury zasady nowej demokracji”<sup>227</sup>. i dalej „Wnętrze „Agory”, założone na rzucie długiego, czterotraktowego prostokąta z podcieniami, oparte jest na znanej regule corbusierowskiego wolnego planu, który

<sup>226</sup> LEŚNIAKOWSKA M., Nowa Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego (BUW), Warszawa, Narodowe Centrum Kultury

<sup>227</sup> LEŚNIAKOWSKA M., Siedziba dziennika „Gazeta Wyborcza” i wydawnictwa Agora S.A., Warszawa, Narodowe Centrum Kultury

nie ogranicza i nie narzuca sposobu aranżowania przestrzeni. Demokratyzm budynku wyraża się więc w likwidacji podziałów wewnętrznych i w stworzeniu jednorodnej, niehierarchicznej, otwartej przestrzeni, która jest swobodnie zagospodarowywana przez pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Taki model biura jako obszaru wspólnotowego, od dawna znany w architekturze światowej, w Polsce pojawił się dopiero po przełomie 1989 r.<sup>228</sup>

Kolejnym budynkiem nowoczesnym, który pojawił się w historycznej tkance śródmieścia Warszawy, jest budynek biurowy Metropolitan w Warszawie. Zaprojektowany przez biura Foster and Partners budynek biurowy Metropolitan w 2003 r. zamknął Plac Piłsudskiego od strony północnej. Dariusz Bartoszewicz opisuje obiekt: „Bryła przypomina z zewnątrz dość regularny pięciobok. ... Metropolitan składa się aż z trzech budynków złączonych w całość, ale z niezależnymi wejściami. Pomysł na elewacje był prosty – tafle szklane od podłogi aż po sufit i prostopadle do nich zamontowane «żyłki» z białego-czarnego granitu. W zależności od tego, pod jakim kątem patrzymy na budynek, jest on albo lekki i transparentny albo solidny i kamienny... Zachwyca pustka – okrągły dziedziniec ..., który będzie ogólnodostępny. Rosną już na nim spore dęby. Drzewa tworzą okrąg, który w środku ozdobi fontanna”<sup>229</sup>. Biurowiec Metropolitan, autorstwa Foster and Partners jest efektem współpracy autorów z dwoma polskimi pracownikami: JEMS Architekci – odpowiedzialni za Projekt Budowlany oraz Grupa 5 Architekci – za Projekt Wykonawczy budynku.



Il. 13. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie

Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Il. 14. Budynek CINIBA w Katowicach

Źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Centrum\\_Informacji\\_Naukowej\\_i\\_Biblioteka\\_Akademicka](https://pl.wikipedia.org/wiki/Centrum_Informacji_Naukowej_i_Biblioteka_Akademicka).

Czwartym budynkiem, który należy uznać za ikonę okresu transformacji, jest Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach autorstwa architektów z HS'99. Budynek, projektowany w latach 2002-2005, został otwarty w 2011 r. Obiekt zyskał wiele nagród i wyróżnień, w tym: Grand Prix Życie w Architekturze – Nagrodę Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej dla Najlepszego Polskiego Obiektu Architektury XXI wieku (lata 2000-2012). W opinii pracowników naukowych CNBiA: „Rozwiązanie, które udało się wypracować dla Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach, wyniknęło ze wspólnej refleksji architektów i pracowników biblioteki nad budownictwem bibliotecznym ostatnich lat w świecie. We wnioskach z takiego namysłu pojawia się paradoksalna konstatacja, że

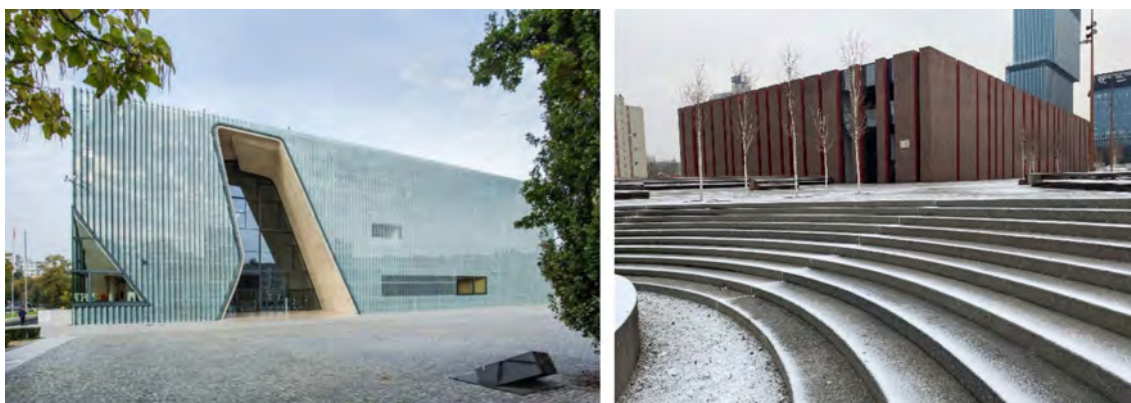
<sup>228</sup> Tamże

<sup>229</sup> BARTOSZEWICZ D., Metropolitan na pl. Piłsudskiego, 2003 r.



nowoczesna biblioteka musi wzorować się w swoich założeniach architektonicznych, w aranżacji przestrzeni dla zbiorów i czytelnika, na najdawniejszych antycznych wzorcach, odtwarzając wręcz mityczny model Biblioteki Aleksandryjskiej<sup>230</sup>.

Następnym budynkiem referencyjnym dla przedmiotowego okresu jest Budynek Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. Projekt budynku wyłoniony w 2005 roku w międzynarodowym konkursie architektonicznym stanowi dzieło autorstwa fińskiego studia architektonicznego Lahdelma & Mahlamäki. „Praca (...) została uznana za najlepszą za zwartą formę i wewnętrzną modularną organizację i za sposób definiowania wstrząsającej przestrzeni publicznej wokół pomnika Bohaterów Getta. Podkreślono otwarcie wnętrza przez dramatyczną plastyczną przestrzeń na pomnik i park: Dramatycznie zakrzywiona przestrzeń o fakturze wapienia, oświetlona od góry, ma symbolizować rozstąpienie Morza Czerwonego – ze wszystkimi asocjacjami dotyczącymi polsko-żydowskiej historii<sup>231</sup>.



Il. 15. Budynek Muzeum Historii Żydów Polskich Polin w Warszawie

Źródło: <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,22429373,prestizowa-nagroda-dla-muzeum-polin-stworzylo-bezpieczna-przystan.html>.

Il. 16. Budynek NOSPR w Katowicach

Źródło: zdjęcie własne.

W 2014 roku otwarto siedzibę NOSPR Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia. Realizacja budynku od strony architektonicznej, podobnie jak sala koncertowa, stanowiąca jego główną część funkcjonalną pod względem akustycznym, uzyskują wyjątkowo pozytywne recenzje. Anna Cymer pisze: „Zewnętrzna powłoka gmachu – to architektura powściągliwa, elegancka i czytelna dla każdego. Kryje ona niezwykle starannie zaprojektowane wnętrze, którego warunki akustyczne i techniczne plasować ją mają w światowej czołówce<sup>232</sup>. Autor projektu, Tomasz Konior, wspomina: „w Katowicach, w centrum miasta przemysłowego, na terenie po byłej kopalni powstaje nowa dzielnica zwana Strefą Kultury<sup>233</sup>. I dalej: Budynek NOSPR, poza wspaniałą salą koncertową, wpisuje się w Strefę Kultury przestrzenią publiczną. Wytworzona wokół sali we wnętrzu budynku, płynnie przenosi się na otoczenie wokół budynku<sup>234</sup>.

<sup>230</sup> PAWELEC D., WITEK J., SMYŁŁA M., ZIĘBA T., Projekt „Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka” wobec trendów i norm w budownictwie, 2009

<sup>231</sup> KICIŃSKI A., Konkurs Na Projekt Muzeum Historii Żydów Polskich W Warszawie–Idea, Twórcy, Zadanie, Wynik. Muzealnictwo, 2005, s.78

<sup>232</sup> CYMER A., Nowa siedziba NOSPR w Katowicach, 2014

<sup>233</sup> KONIOR T., ŚWIERZAWSKI J., Houses for music in the urban fabric budynki dla muzyki w tkance miejskiej 2021, s.10

<sup>234</sup> Tamże, s.15

W kolejnym roku oddana do użytku zostaje nowa Filharmonia Szczecińska im. Mieczysława Karłowicza. Budynek, autorstwa Estudio Barozzi Veiga we współpracy ze Studio A4, zostaje obsypany nagrodami, otrzymuje jako pierwszy i jak dotąd jedyny budynek w Polsce, główną nagrodę Unii Europejskiej imienia Miesa van der Rohe. Hubert Trammer w artykule naukowym „Cztery obiekty reprezentujące dwa kierunki spojrzenie na architekturę polską XXI wieku” poszukuje wyróżników dla wybranych obiektów. Wśród nich zaznacza Filharmonię Szczecińską i wyróżnia następujące cechy charakterystyczne: „ekspresyjną i łatwo zapamiętywalną formę zewnętrzną, dającą się przedstawić w sposób dający wrażenie całość, za pomocą jednej fotografii, inspirację formami z przeszłości niezwiązanymi bezpośrednio z miejscem, w którym obiekt się znajduje, dialog formalny nowej architektury z sąsiadującą z nią starą zabudową oparty na tworzeniu czytelnych relacji, jednakże bez powielania form starej architektury”<sup>235</sup>.



Il. 17. Budynek Filharmonii im. M. Karłowicza w Szczecinie  
Źródło: zdjęcie własne.

Il. 18. Budynek biurowy Ericpol w Łodzi  
Źródło: <https://www.horizone.com.pl/pl/projekty/budynek-biurowy-ericpol>.

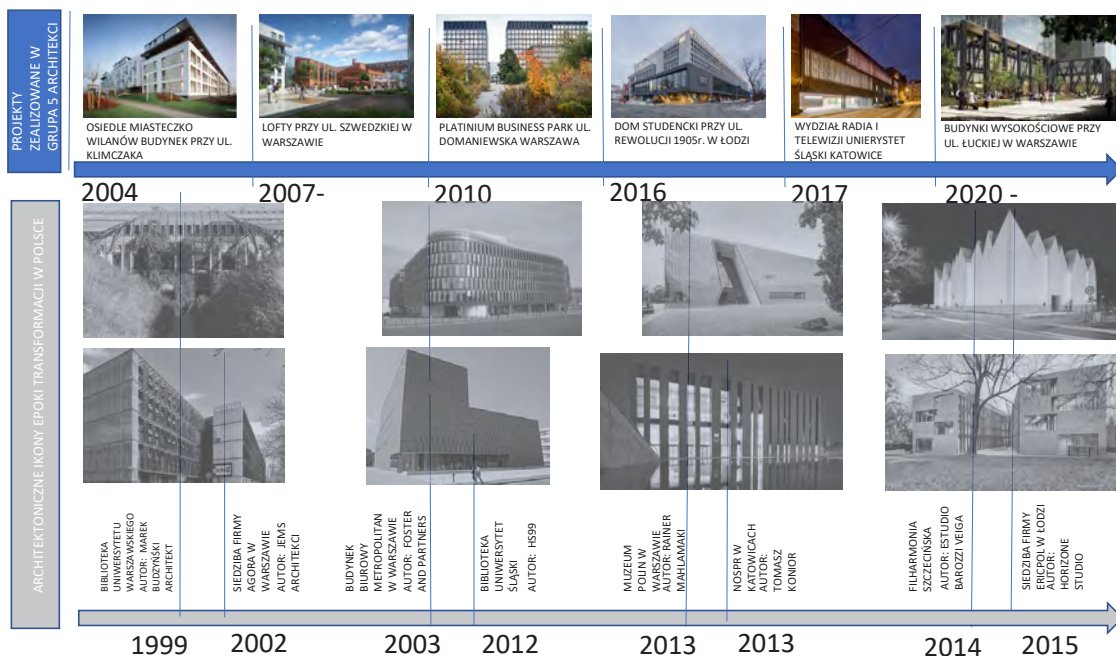
Oktawę wybranych realizacji architektonicznych reprezentatywnych dla okresu transformacji w Polsce zamyka budynek Ericpol w Łodzi, projekt autorstwa Horizone Studio z Krakowa. Biurowiec, będący przykładem szczególnie udanej realizacji komercyjnej, siedziba lokalnej firmy Ericpol sp z o.o., od chwili otwarcia w roku 2015 uzyskał wiele nagród, w tym Nagrodę Roku SARP 2015. Wśród innych wyróżnień wymienić warto prezentację wśród 20 wyjątkowych obiektów współczesnej architektury promujących Polskę na świecie w ramach wystawy przygotowanej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP wraz z miesięcznikiem Architektura – Murator pn. „Polska. Architecture”. Maria Szruba zauważa: „dzięki pomysłowi Ericpolu Sp.zo.o., wyobraźni i doświadczeniu projektantów z Horizone Studio oraz umiejętnościom generalnego wykonawcy – Strabag Sp.zo.o. Budownictwo Ogólne, na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej powstał niezwykle biurowiec”<sup>236</sup>. Złożona lokalizacja budynku wymaga szczególnego podejścia, „charakterystyczna bryła budynku, przypominająca kształtem literę X, została zaprojektowana w bezpośrednim sąsiedztwie dawnego ogrodu pałacowego. Nadal znajdują się tutaj pomniki przyrody objęte ochroną”<sup>237</sup>.

<sup>235</sup> TRAMMER H., Cztery obiekty reprezentujące dwa kierunki. Spojrzenie na architekturę polską XXI wieku. Teka Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych, 2015, str.107

<sup>236</sup> SZRUBA M., Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, 2015, s.18

<sup>237</sup> Tamże, s.18

Wybrane obiekty stały się tłem dla analizy praktyki architektonicznej pracowni Grupa 5 Architekci. Powstały one na przestrzeni 20 ostatnich lat, ewolucja ich form i stylistyk od postmodernistycznej w swojej warstwie znaczeniowej Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego, poprzez minimalistyczną salę koncertową NOSPR aż po nowatorską i współczesną bryłę Filharmonii Szczecińskiej ilustruje proces zmian w projektowaniu w tym okresie.



Il. 19. Kalendarium – projekty zrealizowane w Grupa 5 Architekci na tle architektonicznych ikon epoki transformacji w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

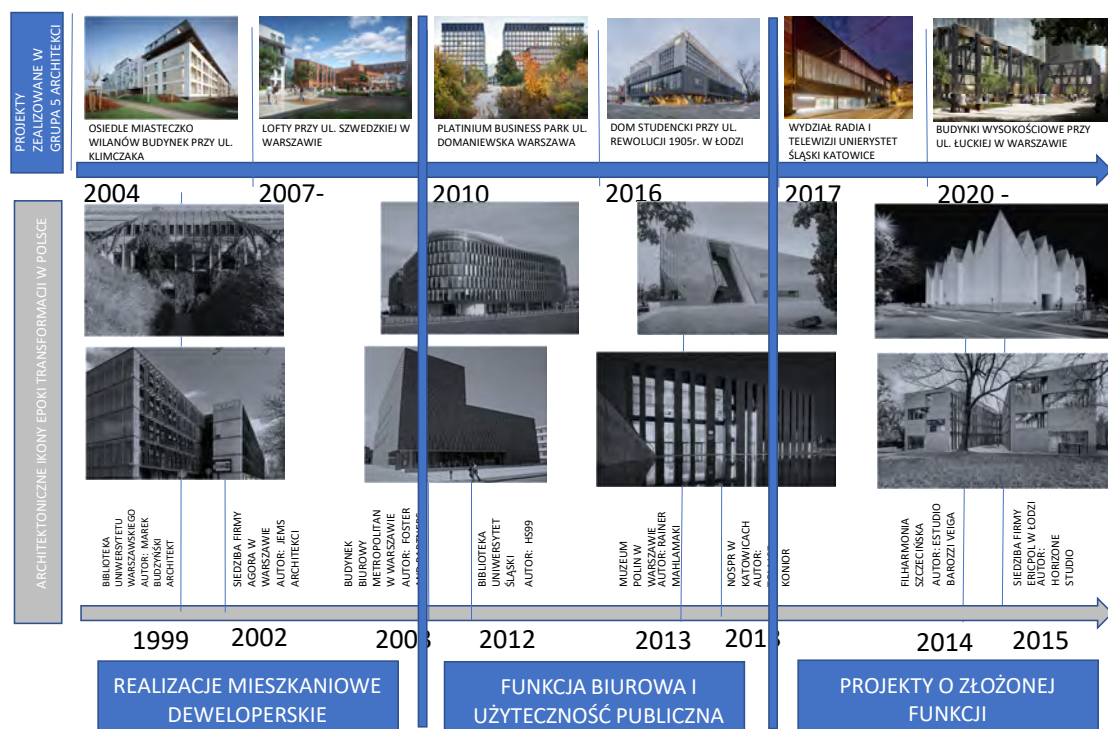
Zestawienie ikon architektonicznych okresu transformacji, które ze względu na swoje nowatorstwo mogą zostać uznane za kamienie milowe w ewolucji warsztatu architekta tego okresu, stało się tłem do utworzenia kalendarium dorobku twórczego pracowni Grupa 5 Architekci.

Zbudowane w pracy kalendarium obejmuje ciąg projektów powstających w pracowni od 1998r. do dziś. Na potrzeby stworzenia struktury dysertacji zdelimitowano trzy okresy, w których poddano analizie i ocenie zrealizowane w pracowni projekty.

W pierwszym okresie, dotyczącym budownictwa mieszkaniowego, wybrano i opisano 10 charakterystycznych dla epoki projektów z uwzględnieniem warsztatu projektowego podlegającego przemianom w aspekcie rozwoju rynku działań deweloperskich.

W kolejnym przedziale czasowym, kiedy dominowały projekty publiczne, zestawiono 11 różnych przykładów reprezentatywnych dla rozwoju tej branży. Opisano funkcjonowanie wielozadaniowych zespołów projektowych przy realizacji złożonych projektów architektonicznych.

W trzecim okresie zaprezentowano i przebadano, na tle kalendarium epoki, 4 przykłady realizacji jednostkowych – wyjątkowe projekty architektoniczne i urbanistyczne. Poddano analizie projekty wymagające szczególnych działań i koordynacji, o wysokim stopniu złożoności i interdyscyplinarności i wymagających szczególnego zaangażowania i kompetencji architekta.



Il. 20. Zestawienie. Podział projektów zrealizowanych w pracowni Grupa 5 Architektki na trzy rozdziały  
 Źródło: opracowanie własne.

## 2.10. Istniejące metody uczestnictwa w procesie inwestycyjnym, odniesienie ich do procesu

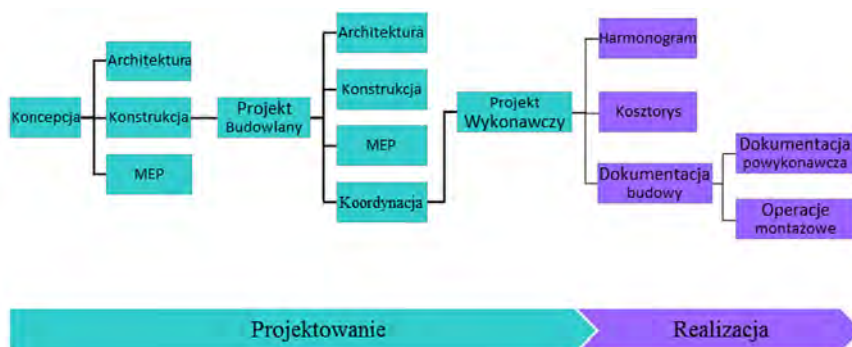
Model procesu realizacji inwestycji do końca pierwszej dekady XXI w. zasada się na procesie wytwarzania kolejnych faz projektu w sposób liniowy a następnie realizacji inwestycji na podstawie szczegółowo opracowanej dokumentacji. Począwszy od fazy wstępnej, zwanej koncepcyjną, architekt wykonuje kolejne, coraz bardziej złożone etapy projektu, poprzez ich rozwijanie i uszczegółowianie koncepcji. Rysunki powstają na etapie wstępnym i poprzez etapy budowlane, kiedy dokumentacja uzyskuje pozwolenie na budowę, przechodzą do dokumentacji technicznej.

Powstają rysunki oraz opisy projektu ewoluujące od opisów koncepcyjnych do specyfikacji technicznych. Dopracowana dokumentacja wykonawcza, wraz z opisami zebrana w dokumentacji projektowej, pozwala na wykonywanie robót budowlanych. W latach 90. XX w. do użytku wchodzi komputery PC z oprogramowaniem CAD (computer aided design), kolejne 15-20 lat w branży projektowej upływa pod znakiem programów do projektowania typu AutoCAD. Programy pozwalają na ograniczenie miejsc gromadzenia i przechowywania informacji. Umożliwiają również redukcję stanowisk pracy projektantów. Deski kreślarskie, rajzbrety i kuhlmann-y oraz szafy pełne zrolowanych rysunków ustępują miejsca biurkom wyposażonym w sprzęt komputerowy. Oprogramowanie typu AutoCAD na 20 lat zdominowało sposób pracy projektantów.

Wejście systemu CAD nie zmienia faktu, że proces projektowy jest liniowy. Zamiast manualnej taśmy pracy mamy taśmę zmechanizowaną. Programy CAD pozwalają na lepszą organizację pracy, digitalizację zasobów, zmniejszenie ilości archiwów. Sposób rysowania w AutoCad opiera się na wykonywaniu oddzielnych rysunków rzutów, przekrojów, elewacji kreślonych przy

użyciu linii, łuków oraz ich wypełnień. Można to zatem porównać do rysowania w systemie analogowym, wykreślania rapidografem na kalce na desce kreślarskiej.

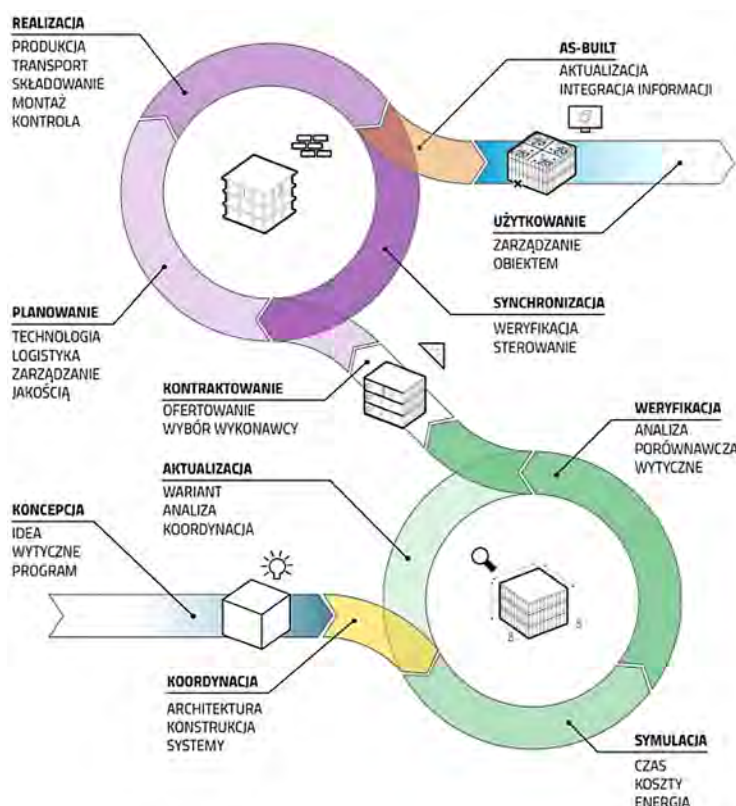
Wprowadzenie metody CAD nie zmienia faktu, że praca przebiega w tradycyjnym liniowym procesie projektowym. W oparciu o powstały projekt inwestycja budowlana rozpoczyna się po zakończeniu projektowania. Wówczas rusza proces kosztorysowania i wyboru wykonawcy, a następnie wykonywania robót budowlanych aż do uzyskania pozwolenia na użytkowanie.



## II. 21. Tradycyjny model procesu budowlanego

Źródło: Metodyka BIM w zarządzaniu przedsięwzięciem budowlanym.

Około roku 2012 w Polsce pojawia się nowy system oprogramowanie BIM (Building Modeling Information). Następuje zerwanie z liniowością metody pracy, pojawiają się strumienie danych, pakiety informacji uzupełniane przez projektantów w trakcie procesu.



## II. 22. BIM. Proponowany model budowlanego procesu inwestycyjnego

Źródło: Metodyka BIM w zarządzaniu przedsięwzięciem budowlanym.

Wprowadzenie BIM, czyli modelowania informacji o budowaniu, zmienia metodologię projektowania, kosztorysowania i przygotowywania dokumentacji projektowej do realizacji. Pozwala na skuteczniejszą kontrolę procesu realizacyjnego i usprawnia dostarczanie projektu o dowolnej złożoności i wielkości. Rozwój systemu modelowania zmierza do udoskonalenia poziomu zarządzania projektem.

Początkowo BIM oceniany jest jako system rewolucyjny, wydaje się zbyt złożony. Z czasem znajduje zastosowanie i wprowadzony jest do użytku. Badacze procesów projektowych przypisują nowej metodzie istotną wagę. Andrew Pressman w wydanej w 2014r. *Designing relationships. The Art. Of Collaboration in Architecture* twierdzi: „Wraz z wynalezieniem BIM i trendem w kierunku coraz bardziej złożonych budynków z wyższym poziomem koordynacji między dyscyplinami, delegowanie odpowiedzialności i współpraca między członkami zespołu to jedyny sposób na wydajną pracę”<sup>238</sup>.

Uznanie i wprowadzanie nowej metody projektowania w praktyce stanowi wyzwanie dla architektów praktykujących. Oprogramowanie zmienia sposób myślenia o tworzeniu dokumentacji projektowej, wymaga otwarcia na zastosowanie nowych, często drastycznie odmiennych od dotychczasowych metod pracy. Laureat Nagrody Pritzкера z 2005 r. arch. Tom Mayne z pracowni Morphosis wypowiada się: „... instynkt podpowiadał mi, że zmiana (modelu...) jest raczej rewolucyjna a nie ewolucyjna. To nie była po prostu lepsza maszyna do robienia tego, co już robiliśmy ręcznie. To było coś, co całkowicie wpłynęło na sposób, w jaki myślimy i wyobrażamy sobie architekturę, a także sposób, w jaki ją wytwarzamy i dokumentujemy na potrzeby budowy – sposób, w jaki myślimy o niej w budownictwie”. W trakcie dyskusji panelowej na temat modelowania informacji o budowaniu na krajowej konwencji AIA (American Institute of Architects) w 2005 r, w Las Vegas, Mayne wypowiada się o nowej metodzie wprost: „Jeśli chcesz przetrwać, zmienisz się; jeśli tego nie zrobisz, zginiesz. To takie proste”<sup>239</sup>.

Podsumowując, należy zauważyć, że zaawansowane oprogramowanie BIM zbiera informacje o budynku, każda płaszczyzna, arkusz 2D lub 3D wraz z zestawieniem prezentuje informacje pochodzące z tego samego wirtualnego modelu budynku. Zmiana w modelu jest automatycznie wprowadzana we wszystkich płaszczyznach: rzutach, przekrojach, elewacjach, zestawieniach i widokach 3D. Proces modelowania informacji o budynku zmienia model projektowo – realizacyjny w procesie inwestycyjnym oraz istotnie wpływa na czas i koszty realizacji inwestycji.

W ocenie jednego z producentów programu Autodesk Revit „Oprogramowanie (...) stworzone jest specjalnie z myślą o modelowaniu informacji o budynku (BIM), z uwzględnieniem funkcji projektowania architektonicznego, MEP, inżynierii budowlanej i konstrukcji”<sup>240</sup>.

Więcej na ten temat w rozdziale 4.1.4. Etap 3.: „Rozkwit budownictwa biurowego” - ewolucja przedsięwzięć deweloperskich podlegających saturacji w zakresie optymalizacji i profesjonalizacji działań.

<sup>238</sup> PRESSMAN, Andrew. *Designing relationships: The art of collaboration in architecture*. Routledge, 2014

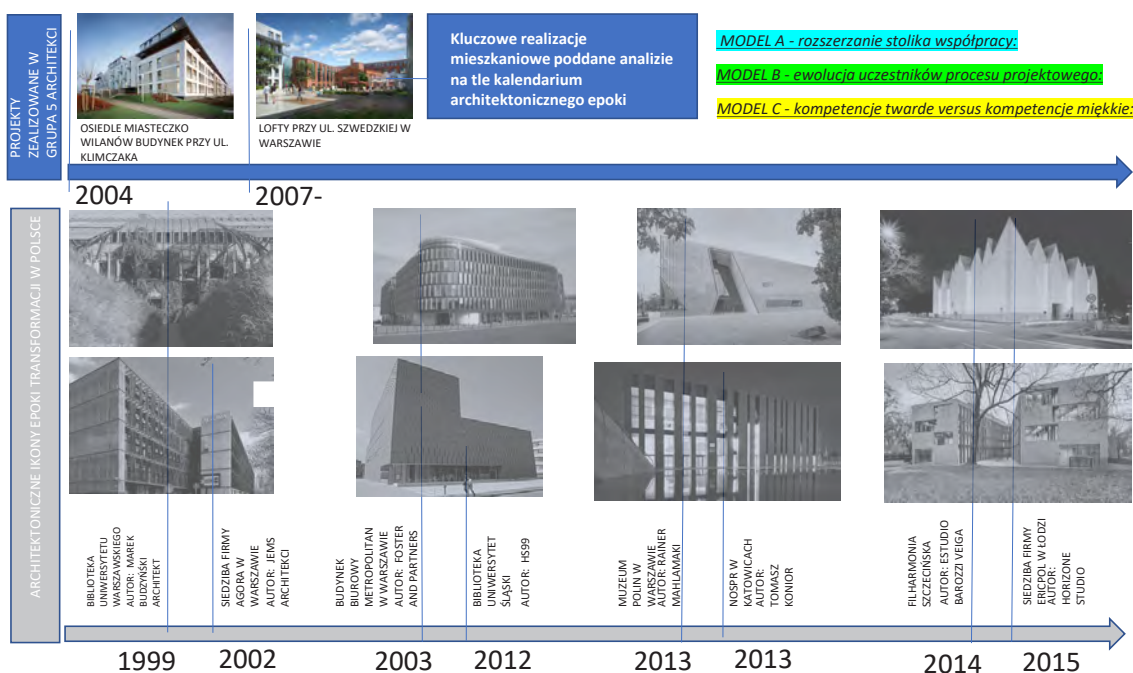
<sup>239</sup> AIA, American Institut of Architects, krajowa konwencja AIA 2005, Las Vegas

<sup>240</sup> <https://www.procad.pl/autodesk-revit/>, dostęp 04.07.2021 r.

# 3 ROZWIJANIE WARSZTATU PROJEKTOWEGO W OPARCIU O ROZWÓJ RYNKU DZIAŁAŃ DEWELOPERSKICH

## 3.1. Analiza planowania kluczowych realizacji realizacji mieszkaniowych

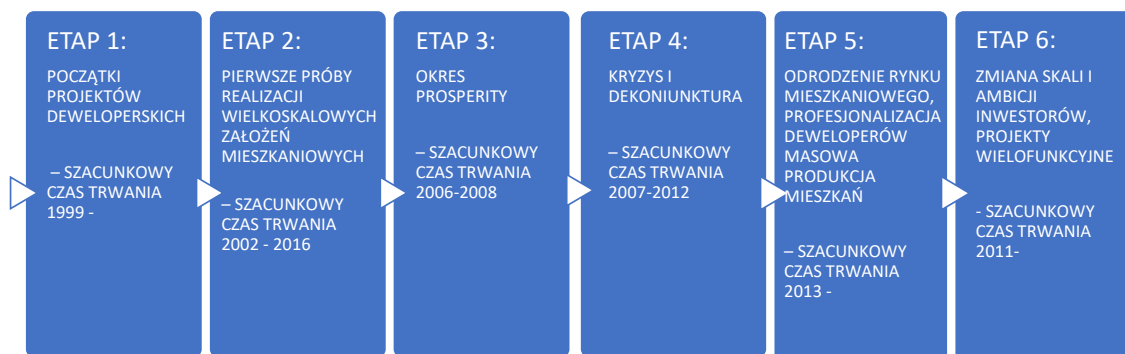
### 3.1.1. Kluczowe realizacje mieszkaniowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki



Il. 23. Kluczowe realizacje mieszkaniowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki

Źródło: opracowanie własne.

Realizacje mieszkaniowe pracowni Grupa 5 Architekci są przedstawione w formie etapów, począwszy od lat 90., kiedy rozpoczęły się projekty deweloperskie, aż po rok 2020. W tym okresie rynek mieszkaniowy rozwijał się nierównomiernie. Podatny na bieżące zmiany warunków udzielania kredytów mieszkaniowych rynek zmieniał się również w okresach boom-u i kryzysu.



Il. 24. Etapy realizacji projektów mieszkaniowych w pracowni Grupa 5 Architekci na tle okresów funkcjonowania rynku mieszkaniowego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rozwoju warsztatu projektowego biura Grupa 5 Architekci zilustrowana jest na tle kolejnych okresów funkcjonowania rynku mieszkań w Polsce.

Badanie w formie research by design obejmuje prześledzenie pracy projektowej w następujących po sobie okresach, uzyskanie wniosków technicznych i formalnych z realizacji kolejnego projektu oraz ich podsumowanie w formie wniosków „twardych”. Równocześnie analiza obejmuje ustalenie zebranych informacji, ocenę uzyskanych rezultatów poprzez kontrolę przyjętej strategii i osiągniętych wyników. Ocena dotyczy również nowych idei, teorii i wartości oraz uwydatnia wysoki poziom osiągniętej jakości, w tej sferze określa sformułowanie wniosków miękkich.

### 3.1.2. Etap 1: Początki projektów deweloperskich – szacunkowy czas trwania od 1999 r.

#### REALIZACJE SPÓŁDZIELCZE

Przechodzenie z okresu PRL do czasów III RP w budownictwie mieszkaniowym w latach 90. XX w. charakteryzuje się powolnym przechodzeniem budownictwa spółdzielczego do nowych form powstających w oparciu o system rynkowy. Zarówno spółdzielnie wywodzące się z okresu PRL, jak i nowe, powstałe już po roku 1989, zaczynają inwestować w nowe osiedla mieszkaniowe. Zagospodarowaniu podlegają zarówno nowe tereny planistyczne, jak i działki wydzielone na obszarze terenów luźno zabudowanych, modernistycznych osiedli. W ciągu najbliższych lat powstawać będą zespoły nowych osiedli mieszkaniowych w Warszawie na Tarchominie, Białołęce czy Kabatach.

Pierwsze zlecenia na projekty mieszkaniowe pracownia Grupa 5 Architekci otrzymuje w 1998 r. od spółdzielni mieszkaniowych. Spółdzielnia Mieszkaniowa Kwadrat zleca projekt osiedla na 150 mieszkań w Piasecznie. W rok później Młodzieżowa Spółdzielnia Mieszkaniowa Tarchomin zleca projekt zespołu mieszkalnego przy ul. Odkrytej w podwarszawskiej gminie Białołęka. W obu przypadkach klientem jest istniejąca i działająca spółdzielnia mieszkaniowa, której zarząd, dysponując wsparciem mieszkańców spółdzielni, realizuje nową inwestycję, a mieszkania przeznaczone są dla obecnych właścicieli spółdzielczych mieszkań.

Spółdzielnia MSM Tarchomin posiada doświadczenie w realizacji budynków mieszkalnych jeszcze z lat osiemdziesiątych XX w., z czasów planowej gospodarki socjalistycznej. Wybudowała i zarządza osiedlem mieszkaniowym z wielkiej płyty. Obecnie jako inwestor przygotowuje dla



projektantów program użytkowy, określa zapotrzebowanie na ilość mieszkań. Podejmująca zlecenie młoda pracownia projektowa ma istotny wpływ na kształt architektury. Pracownia Grupa 5 Architekci realizuje pierwszy projekt dla spółdzielni przy ul. Odkrytej na ok. 60 mieszkań. Realizowany projekt nawiązuje do najlepszych, wybranych elementów charakterystycznych dla istniejących obiektów na warszawskim Tarchominie, tworzy układ zabudowy w formie litery C z ekspozycją mieszkań z tarasami w kierunku południowym, ale również zachodnim i wschodnim. Inspiracje architektoniczne projektanci czerpią z przedwojennego modernizmu rodem z Holandii. Do projektu wprowadzone są materiały naturalne: cegła elewacyjna oraz drewno.

## REALIZACJE DEWELOPERSKIE

### Osiedle Strumykowa 2000 – szacunkowy czas trwania 1999 – 2010

„Od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych uzdrowieniem dla wyjątkowo dużego deficytu mieszkaniowego miało się stać sektor działalności deweloperskiej, który od samego początku rozwijał się bardzo dynamicznie. Dobra koniunktura przyczyniła się do wzrostu liczby firm działających w systemie deweloperskim. Lata 2000–2005 były okresem w przeważającej mierze sprzyjającym deweloperom. Było to bowiem czas rynkowej hossy na rynku nieruchomości mieszkaniowych, charakteryzującym się strukturą wznoszącą rangę dewelopera ponad rangę spółdzielni mieszkaniowych”<sup>241</sup>.

Rok 1999 przynosi pracowni Grupa 5 Architekci zlecenie od pierwszego dewelopera. Firma Abaco a następnie Energopol Trade kupuje od Spółdzielni MSM Tarchomin teren na Białołęce, z rzadka porośnięty drzewami, przeznaczony na podstawie wydanej decyzji o warunkach zabudowy do realizacji osiedla mieszkaniowego. Redaktor Hubert Trammer z Architektury – Murator tak opisuje projekt: „... rejon Tarchomina jest miejscem zestawienia dwóch sposobów urbanizacji, odzwierciedlających warunki ustrojowe, w których procesy te zachodziły – homogenicznych szarych blokowisk i niezwiązanych ze sobą ogrodzonych mikro osiedli”<sup>242</sup>.

Powstaje plan osiedla mieszkaniowego o łącznej powierzchni 30.000 m kw. PUM (powierzchni użytkowej mieszkań)<sup>243</sup>. Teren nie jest jeszcze objęty ewidencją map archiwalnych, nie istnieją mapy w skali 1:500, istnieją natomiast ramowe plany skrzyżowania, z wytyczonymi przez Biuro Planowania i Rozwoju Warszawy liniami rozgraniczającymi przyszłą ul. Strumykową od przyszłej ulicy o roboczej nazwie „Nowoprojektowana” z czasem zaś o wdzięcznej nazwie „Nowostrumykowa”.

Deweloper, w przeciwieństwie do spółdzielni mieszkaniowej, w dużym stopniu ogranicza swój udział w przygotowaniu inwestycji, zlecając opracowania map, inwentaryzacji zieleni i badań gruntu wyspecjalizowanym firmom, poprzez rozszerzenie zakresu prac architekta, który staje się koordynatorem podwykonawców inwestycji.

Firmy Abaco i Energopol, prowadzące inwestycję nazwaną „Strumykowa 2000”, stają się wymagającym inwestorem poświęcającym dużo czasu przygotowaniu i negocjowaniu umowy o prace projektowe. Rozpoczyna się projektowanie wg parametrów ekonomicznych. W koncepcji projektowej, która staje się podstawą do uzyskania Decyzji o Warunkach Zabudowy, określone zostają parametry techniczne, w tym współczynnik intensywności zabudowy czy też maksymalna

<sup>241</sup> BRONIEWICZ, Elżbieta; BIAŁOSTOCKIEJ, Oficyna Wydawnicza Politechniki (ed.). *Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2017, s.97

<sup>242</sup> TRAMMER H., *Strumykowa, ARCHITEKTURA MURATOR*, nr 11, 2002, s.20

<sup>243</sup> Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, str.2, art. 1a pkt.5

wysokość budynków – 4 kondygnacje. Przy współczynniku intensywności 1,0 należy zmieścić 600 mieszkań na trzyhektarowej działce. Inwestycja jest etapowana, powstaje jedna koncepcja, jeden projekt budowlany, natomiast realizacja postępuje etapami, projekt o nazwie handlowej Strumykowa 2000 powstawać będzie etapami przez kolejnych 10 lat.

Projektant osiedla, Mikołaj Kadłubowski, wspomina: „Duża skala inwestycji umożliwiła nam stworzenie spójnego urbanistycznie osiedla odizolowanego przestrzennie od nieuporządkowanej zabudowy warszawskiego Tarchomina. Ponadto całe założenie zostało zdefiniowane wspólną stylistyką architektoniczną”<sup>244</sup>. Realizacja zamówienia zaczyna się od precyzyjnego odczytywania zapisów decyzji planistycznych w sposób, który zapewni wysoki zysk dewelopera. Decyzja o warunkach zabudowy mówi o maksymalnej ilości 4 kondygnacji, projektanci odkrywają, że mieszkanie z antresolą uznawane jest za jedną kondygnację. Zostaje zatem zwiększony metraż 4. kondygnacji poprzez dodanie do każdego mieszkania na ostatnim piętrze antresoli. W efekcie powierzchnia PUM zwiększa o ok.20% przy tej samej powierzchni części wspólnych i przy tej samej powierzchni całkowitej i współczynniku intensywności zabudowy. Powstaje garaż podziemny bez wentylacji mechanicznej, wykorzystujący ażurową bramę wjazdową do garażu jako czerpnię oraz studzienki wentylacyjne umiejscowione w styku z elewacją parteru budynku, następuje minimalizacja ilości wjazdów i ramp. Mikołaj Kadłubowski: „W ramach oszczędności staraliśmy się maksymalnie zoptymalizować żelbetową konstrukcję budynków, stosując system płytowo – tarczowy, który pozwolił zmniejszyć grubość stropów międzypiętrowych. Ułatwia nam to typizacja poszczególnych sekcji budynków. Dzięki temu w budżecie zmieściły się między innymi panele drewniane i okładziny z cegły betonowej na elewacjach”<sup>245</sup>. Podejście projektantów poszukujących oszczędności poszerzyło warsztat pracy architekta, a zarazem przyczyniło się do zwiększenia wyników ekonomicznych dewelopera.

Wiedza i pierwsze doświadczenie uzyskane przy projektowaniu Osiedla Strumykowa 2000 pozwala na otrzymanie kolejnego zlecenia. Odtąd Grupa 5 Architektki przez kolejne lata projektować będzie budynki mieszkalne, stosując te i kolejne doświadczenie umożliwiające zwiększanie wydajności inwestycji.



Il. 25, il. 26. Wizualizacje. Koncepcja osiedla mieszkaniowego Strumykowa 2000

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.

<sup>244</sup> KADŁUBOWSKI M., Założenia autorskie, Strumykowa, ARCHITEKTURA MURATOR, nr 11, 2002, s.21

<sup>245</sup> Tamże





Il. 27, il. 28. Zdjęcia z realizacji osiedla mieszkaniowego Strumykowa 2000  
 Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

### 3.1.3. Etap 2: Pierwsze próby realizacji wielkoskalowych założeń mieszkaniowych – szacunkowy czas trwania 2002 – 2016 r.

#### **Miasteczko Wilanów. Projektowanie i udział w realizacji pierwszego w Polsce modelowego osiedla mieszkaniowego 2002-**

Miasteczko Wilanów powstaje na obszarze 169 ha powierzchni Wilanowa Zachodniego w oparciu o zlecenie właściciela i inwestora, firmy Wilanów Investments.

Autorem masterplanu jest kanadyjski architekt i urbanista Guy Perry wraz z założoną przez siebie w Polsce pracownią INVI. Plan powstaje w oparciu o uchwalony Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Wilanowa Zachodniego, autorstwa pracowni DJiO oraz Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Przedpola Pałacu Wilanowskiego.

Ideą jest stworzenie dzielnicy mieszkaniowej wielofunkcyjnej, mogącej działać niezależnie. „Miasteczko Wilanów od początku nie miało być miastem, a raczej miastem w mieście, które będzie w pełni samowystarczalne, tak jak miasto-ogród”<sup>246</sup>. Ma powstać miasto w mieście, którego mieszkańcy poruszać się będą pieszo i na rowerze. Uchwalone Plany Miejskowe określają techniczne parametry przyszłych inwestycji: linie rozgraniczające ulic, wysokości budynków, współczynniki intensywności zabudowy czy minimalne ilości powierzchni biologicznie czynnych. Masterplan tymczasem określa charakter i wygląd budynków. Układ zabudowy oparty jest na siatce kwartałów zabudowy oraz ulic. Wytyczona zabudowa kwartałowa ma tworzyć pierzeje, powstaje kręgosłup osi ulic w tzw. patte d’oie (kaczą łapkę).

Masterplan określa dominanty dzielnicy, którymi są istniejący królewski Pałac w Wilanowie oraz mająca w przyszłości powstać Świątynia Opatrzności Bożej. Układ osiedla przewiduje lokalizację placów miejskich, ciąg przestrzeni publicznych i półpublicznych. Ścieżki do biegania, ciągi wodne, ścieżki rowerowe mają tworzyć kompleksowy system otwartych przestrzeni miejskich. Zabudowa Miasteczka Wilanów ma mieć charakter niewysoki. „Miejskowy plan w kwestii zabudowy ustala utrzymanie niskiej zabudowy oraz strefowanie wysokości budynków. Zaplanowana została niższa zabudowa od centrum Miasteczka w kierunku skarpy warszawskiej,

<sup>246</sup> PAKUŁA, J., Miasteczko Wilanów – studium przypadku, 2016, s.18

gdzie mają powstać tylko domki jednorodzinne. Zabudowa wyższa ma mieć charakter punktowy i znajdować się jedynie w miejscach dominant funkcjonalno-przestrzennych<sup>247</sup>.

Przestrzeń Miasteczka Wilanów zorganizowana jest poprzez trzy osie kompozycyjne bazujące na historycznym układzie „gęsiej stopki” założenia pałacowo-parkowego Wilanów. Ich przebieg w przestrzeni wyznaczają trzy kanały wodne z towarzyszącą im zielenią. Osie te stanowią również trzon układu komunikacyjnego. Katarzyna Rędzińska pisze: „Przestrzeń Miasteczka Wilanów zorganizowana jest poprzez trzy osie kompozycyjne bazujące na historycznym układzie „gęsiej stopki” założenia pałacowo-parkowego Wilanów. Ich przebieg w przestrzeni wyznaczają trzy kanały wodne z towarzyszącą im zielenią. Osie te stanowią również trzon układu komunikacyjnego”<sup>248</sup>.

Restrykcyjne wymagania odnośnie zieleni zakładają określoną ilość powierzchni biologicznie czynnej oraz pozostawienie „sześciometrowych pasów terenu ze szpalarami drzew między budynkami a chodnikami”<sup>249</sup>. Osiedla mieszkaniowe mają być wyposażone w wewnętrzne dziedzińce oraz wewnętrzne parkingi podziemne, współczynnik ilości miejsc parkingowych w przeliczeniu na ilość mieszkań wynosi 1,5. Plan nie dopuszcza wprowadzania ogrodzeń, wprowadza zakaz lokalizacji szyldów reklamowych.

Przewiduje się lokalizację usług w parterach budynków, ponadto plan sugeruje wprowadzenie kilku wejść do wnętrza zabudowy kwartałowej, aby umożliwić pieszym swobodne spacerowanie i przechodzenie na przestrzał projektowanych dziedzińców. Wjazdy samochodowe do parkingów podziemnych mają być maksymalnie kryte, niewidoczne dla mieszkańców, ostatnie, piąte kondygnacje budynków mieszkalnych mają być wycofane, tak aby tworzyć tarasy w pierzei tworzonych ulic. Dachy mogą być wykorzystane na tarasy dla mieszkańców ostatnich kondygnacji,

Grupa 5 Architekci rozpoczyna swój udział w tworzeniu Miasteczka Wilanów w roku 2004, kiedy otrzymuje od Wilanów Investments Invest pierwsze zlecenie na dwa zespoły mieszkaniowe przy powstających: ul. Królowej Marysieńki oraz róg ul. Sarmackiej. Są to jedne z pierwszych obiektów na terenie Wilanowa Zachodniego.

Powstaje projekt zespołu budynków, w myśl MPZP zabudowa kwartałowa o 4 kondygnacjach naziemnych wysokości, z dopuszczeniem piątej kondygnacji jako dominanty w narożnych częściach kwartałów. Plan określa ponadto intensywność zabudowy, powierzchnie zabudowy oraz powierzchnię biologicznie czynną. Projektanci poruszają się, respektując szczegółowo wytyczone parametry. Sytuacja pracy projektowej na ściśle ograniczonym Planie ogranicza komercyjne założenia i wymagania dewelopera, pomimo to projektanci poszukują możliwości interpretacji MPZP, aby zwiększyć wydajność zabudowy mieszkalnej.

Następuje seria konsultacji pomiędzy architektami a planistami w sprawach wymagających interpretacji przepisów planistycznych. Projektanci wystosowują zapytania do autora MPZP z prośbą o interpretację zapisów, które nie są do końca zdefiniowane: Jaki jest maksymalny obszar dominanty na 5 kondygnacji? Jak liczyć powierzchnię biologicznie czynną?

<sup>247</sup> Tamże, s.33

<sup>248</sup> RĘDZIŃSKA K., JĘDRASZKO\_MACUKOW M., Osiedla „Aspern Seestadt” w Wiedniu i „Miasteczko Wilanów” w Warszawie w świetle idei zielonej infrastruktury, *Problemy Ekologii Krajobrazu* 2013, 36, s.76

<sup>249</sup> ŻUREK Marta, Zespół mieszkaniowy w Wilanowie, *ARCHITEKTURA MURATOR*, nr 11, 2007

W tym czasie rynek materiałów budowlanych odpowiada na zapotrzebowanie architektów i deweloperów. Wśród szeregu innowacyjnych rozwiązań pojawiają się materiały posadzkowe umożliwiające realizację terenów jezdnych na powierzchni biologicznie czynnej: eko-kratka, początkowo ażurowa płyta żelbetowa, później plastikowa aż po netlon. Pozwala to na rozszerzanie powierzchni utwardzonych nieczynnych biologicznie oraz powierzchni zabudowy przy niezmiennych parametrach technicznych MPZP.

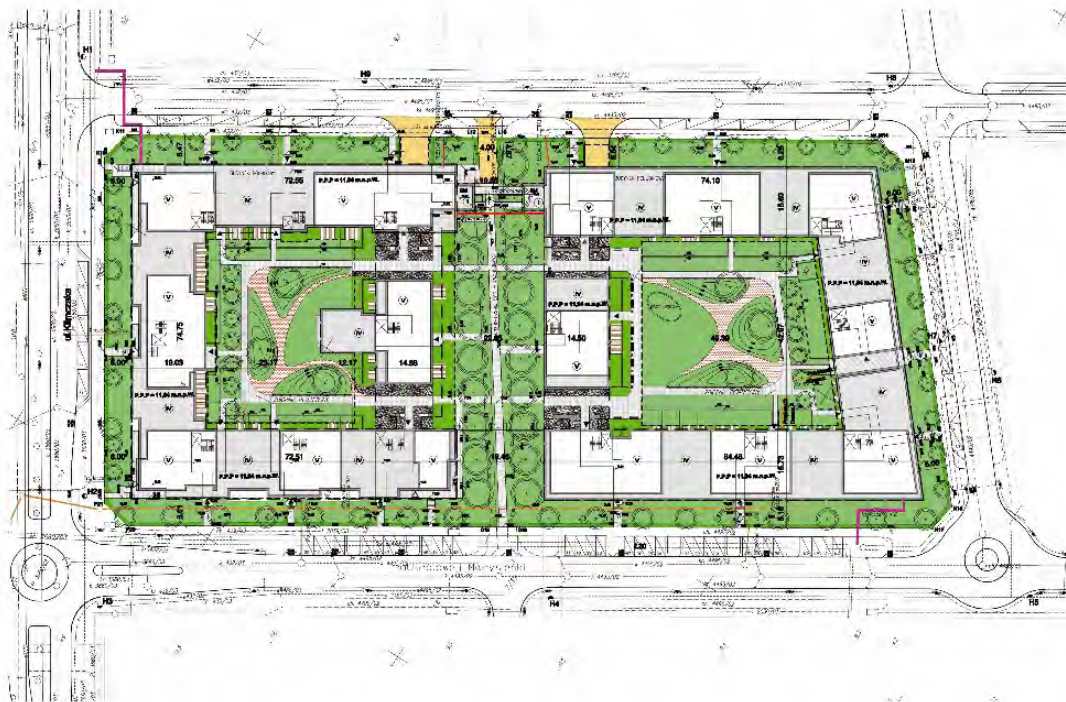
Plan określa zabudowę w sposób dość rygorystyczny. Grupa 5 Architekci stosuje się do wymagań, dbając jednocześnie o wprowadzenie dodatkowych powiązań funkcjonalnych i komunikacyjnych pomiędzy sąsiadującymi kwaterami. Dwa przylegające do siebie kwartały mieszkaniowe zostają spięte pętlą połączeń pieszych – ścieżką swobodnie obiegającą dziedzińce kwaterów i teren zielony położony pomiędzy kwaterami. Zabudowa pozbawiona ogrodzeń ma zapewnić jednocześnie mieszkańcom osiedla poczucie bezpieczeństwa.

Elewacje zespołu zabudowujące kwartał po jego obwodzie tworzą pierzeję. Wjazdy do garaży podziemnych zostają wprowadzone bądź w elewacji budynku, bądź w formie wolnostojącego pawilonu przechodzącego w murek oporowych rozdzielający teren położony na różnych rzędnych. Wprowadzone zostają niewysokie skarpy obsadzone krzewami, tarasy wyposażone w murki oporowe i żywopłoty. Rampy dla osób niepełnosprawnych prowadzone są w taki sposób, aby z jednej strony zapewnić dostęp do budynków a z drugiej stworzyć element małej architektury, przegrodę stanowiącą część systemu kontroli dostępu bez stosowania ogrodzeń.

Standardy wykończenia budynku określone są przez Inwestora. Część północna ma być wykonana w standardzie upper middle, budynek południowy w standardzie middle. Określony standard oznacza, jaka jest dopuszczalna ilość okładzin kamiennych na elewacjach, jaki jest standard balustrad czy szklane, czy stalowe i na jakim poziomie cenowym.

Ustalany jest nieprzekraczalny poziom ceny dla 1m kw. płyty kamiennej z zawiesiem, ilość i rodzaj okładzin drewnianych na elewacji. W częściach wspólnych budynków, na holach głównych i na klatkach schodowych określony jest standard wykończenia. I tak budynek północny, posiadający frontową elewację od strony ul. Klimczaka, wyposażony zostanie w kamienne hole oraz sufit z onyksu z oświetleniem umieszczonym powyżej rozjaśniającym i uwydatniającym strukturę kamienia we wnętrzu.

W części południowej wprowadzone zostają w miejsce kamienia płyty ceramiczne oraz drewno. Klatki schodowe wyposażone zostają w pełne drewniane balustrady. Na ówczesnym rynku standard budynku jest wysoki, mieszkania spotykają się z uznaniem, sprzedaż mieszkań rusza i nabiera tempa.



Il. 29. Plan zagospodarowania kwartału przy ul. Sarmackiej w Miasteczku Wilanów, Warszawa, 2004  
 Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.

Autorzy projektu podkreślają potrzebę utworzenia różnorodności kwartałów. „Oba kwartały projektowane były przez dwa zespoły architektów kierowane przez różnych prowadzących. Dzięki temu powstały budynki odmienne w charakterze, z kilkoma wspólnymi wątkami architektonicznymi identyfikującymi tę samą pracownię, jak chociażby pełne drewniane balustrady na kłatkach schodowych czy zadaszenia nad wjazdami do garażu”<sup>250</sup>.



Il. 30, il. 31. Architektura kwartału zabudowy przy ul. Sarmackiej w Miasteczku Wilanów. Warszawa, 2004  
 Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.

<sup>250</sup> KADŁUBOWSKI M., MYCIELSKI K, Założenia autorskie, Zespół mieszkaniowy w Wilanowie, ARCHITEKTURA MURATOR, nr 11, 2007

Czasy realizacji pierwszych osiedli mieszkaniowych na Wilanowie przypadają na okres pierwszych modelowych rozwiązań publiczno – prywatnych. Realizacja całej dzielnicy miejskiej przez prywatnego dewelopera wymaga ścisłej współpracy z dzielnicą Wilanów oraz z władzami miejskimi Warszawy. Niestety na tym polu następuje szereg nieporozumień. Pomimo że dzielnica buduje się w oparciu o sensowny, będący do przyjęcia zarówno dla strony prywatnej, publicznej, jak i dla przyszłych mieszkańców osiedla Plan Miejskowy, dochodzi do sporów na poziomie realizacji dróg, infrastruktury podziemnej zasilającej osiedla. Władze miasta stawiają na swoim, nie realizują publicznej przestrzeni i infrastruktury określonej w Planie. Deweloperzy biorą na siebie te obowiązki, aby móc dopełnić formalności, uzyskać pozwolenia na budowę oraz pozwolenia na użytkowanie. Z czasem ulice zostają wybudowane i pokryte infrastrukturą wykonaną za pieniądze prywatne inwestorów. Władze miasta zwlekają z odbiorem i rozliczeniem kosztów wykonania infrastruktury miejskiej od wykonawców, dochodzi do spraw sądowych, miasto wypłaca zasądzone wysokie odszkodowania. „Po wzniesieniu bloków mieszkalnych okazało się, że ich mieszkańcy nie mają na miejscu ani szkoły, ani innych usług, a nawet ulic. Do ich wytyczenia zobowiązany jest zarząd miasta, który musi wykupić od dewelopera potrzebny na to teren. Prokom i powiązane z nim spółki chciały od miasta ok. 80 mln zł za grunty pod główne drogi w osiedlu. W końcu deweloper użył gruntu, żeby przyspieszyć realizację inwestycji. Polnord, jako nowy właściciel ziemi, nie zrezygnował jednak wcale z ubiegania się o odszkodowanie od miasta, a kwota wzrosła do 115 mln. Roszczenie to firma sprzedała bankowi”<sup>251</sup>.

Równoległe przez lata trwają dyskusje o centrum handlowym w Wilanowie. Współpraca pomiędzy miastem a inwestorami na obszarze Wilanowa nie należy do udanych. Co więcej, informacja o ćwiczonej tu modelu partnerstwa publiczno – prywatnego jako nieudanym roznosi się po kraju i wpływa negatywnie na podobne inicjatywy podejmowane w innych miejscach.

W pierwszych kilku latach swojego istnienia Miasteczko Wilanów, do którego wprowadzają się nowi mieszkańcy, ma braki w postaci niezrealizowanych funkcji publicznych. Deweloperzy dbają o budowę kolejnych mieszkań, które sprzedają się z większym lub mniejszym powodzeniem, w zależności od bieżącej koniunktury na rynku nieruchomości. Z początku lokali usługowych ulokowanych, zgodnie z zapisami MPZP, w parterach budynków, nie udaje się sprawnie komercjalizować. Zaczyna brakować sklepów, restauracji, szkół, przedszkoli. Dodatkowo wstrzymana zostaje na kilka lat budowa nowego budynku ratusza, powstającego u wlotu ul. Klimczaka od strony ul. Powsińskiej. Przedłuża się też realizacja Alei Rzeczypospolitej – nowej wielopasmowej arterii mającej połączyć miasteczko z Mokotowem i centrum Warszawy. Przez wiele lat mieszkańcy dzielnicy będą wjeżdżać wąskim wjazdem od ul. Powsińskiej przez jedną nitkę nowopowstałej ul. Klimczaka, po drodze mijając rozgrzebaną i zatrzymaną w stanie surowym otwartym budowę ratusza. W tym okresie do Miasteczka Wilanów zaczynają przylegać określenia typu „betonowa pustynia” – ze względu na brak przestrzeni zielonych i publicznych, czy Lemingrad – ze względu na homogeniczność mieszkańców, nazywanych nieraz „Lemingami”<sup>252</sup>.

W roku 2012 wznowiona zostaje budowa ratusza, który zostaje oddany do użytku w roku 2014, w tym samym roku otwarte zostaje pierwsze przedszkole. Budowla Świątyni Opatrzności Bożej zostaje oddana do użytku w 2016 r., w planach dzielnicy jest budowa szybkiej linii tramwajowej.

W 2011 roku Polnord Warszawa Wilanów sp. z o.o. zleca pracowni Grupa 5 Architekci projekt zespołu mieszkaniowego przy ul. Gieysztora. Realizacja trwa w latach 2013-2014.

<sup>251</sup> JAŁOWIECKI, Bohdan, et al. Kapitalizm a kwestia miejska. Przegląd Socjologiczny, 2018, 67.1, s.17

<sup>252</sup> PAKUŁA, J., Miasteczko Wilanów – studium przypadku, 2016.



Il. 32, il. 33. Osiedle mieszkaniowe przy ul. Gieysztora w Miasteczku Wilanów. Warszawa, 2014  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Ukształtowanie zespołu zostaje podyktowane optymalnym, ekonomicznym wykorzystaniem działki, bryły budynków wydzielają dwa dziedzińce wewnętrzne stanowiące przestrzeń prywatną i spokojną. Wejścia do klatek znajdują się od strony wewnętrznej, dzięki czemu powstaje bufor pomiędzy zewnętrzną przestrzenią miasta a prywatnymi mieszkaniami. Zaprojektowana architektura jest charakterystyczna i rozpoznawalna. Zadaniem zespołu projektowego jest takie usytuowanie kwartału zabudowy, aby w przyszłości, po realizacji na sąsiedniej działce centrum handlowego, obiekt stanowił front pierzei mieszkaniowej oddzielającej część mieszkaniową od części rekreacyjno – handlowej Miasteczka Wilanów. Zadanie jest o tyle ciekawe, że centrum handlowe Wilanów okazuje się wieloletnim procesem projektowym oprotostowywanym przez mieszkańców Wilanowa, procesem, którego końca nie było widać.

W efekcie powstały zespół mieszkaniowy swoją reprezentacyjną, frontową fasadą biegnącą wzdłuż przyszej ul. Herbu Szreniawa, wyposażoną w wejścia do licznych lokali usługowych, zwraca się od strony wschodniej ku łące, która docelowo ma być połączona z centrum handlowym, lecz do dziś dnia pozostaje niezabudowana. Z północnej zaś strony fasada z usługami na parterze sąsiaduje z niezagospodarowaną przestrzenią, która docelowo ma stać się miejskim placem.

Zespół mieszkaniowy przy nowo utworzonej ul. Gieysztora to kolejny przykład sytuacji, kiedy realizacja dewelopera mieszkaniowego, pomimo że zgodna ustaleniami planu miejscowego, mija się w czasie z realizacją publicznego miejskiego założenia rekreacyjnego.

W 2013 roku firma Polnord zleca pracowni Grupa 5 Architekci wykonanie kolejnego zespołu zabudowy – tym razem mają to być mikroapartamenty przy ul. Ledóchowskiej na obszarze Wilanowa Południowego. Agata Twardoch, badaczka rozwoju mieszkalnictwa w III RP, zauważa: „W ... kontekście zmian demograficznych obserwujemy zmiany modelu mieszkania i rozwijające się zjawisko tzw. mikroapartamentów – bardzo małych mieszkań, o wysokiej funkcjonalności wynikającej z przemyślanego designu, bazującego na wielofunkcyjnych i składanych meblach”<sup>253</sup>.

Według definicji przytoczonej przez Wojciecha Wilka „mikroapartamenty (po angielsku microflat, microapartment lub apodment) to samodzielne mieszkania – wyposażone w łazienkę i aneks kuchenny – o całkowitej powierzchni, która kojarzy się raczej z pojedynczym, i to niezbyt dużym, pokojem”<sup>254</sup>. Zbliżony do realizowanej na odcinku wilanowskim południowej obwodnicy Warszawy teren określony jest w MPZP jako obszar lokalizacji usług. Inwestor zamierza zrealizować precedensowy program – mikroapartamenty, czyli kawalerki o metrażu ok. 18 m kw. Na działce o powierzchni ok. 3ha ma powstać 196 lokali, na całym osiedlu docelowo ok.

<sup>253</sup> TWARDOCH A., Less means more, or less for more. Spatial, social and psychological approach to the issue of micro-apartments. Teza Komisji Urbanistyki i Architektury Oddziału Polskiej Akademii Nauk w Krakowie, 2017, s.2

<sup>254</sup> WILK W., Mikroapartamenty. Analiza przestrzenno-społeczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2016, s.174



800. Intencją zamawiającego jest odpowiedź na nowe zapotrzebowania rynkowe. Młodzi ludzie rozpoczynający pracę w Warszawie szukają mieszkania na własność, lecz nie stać ich na zakup standardowej 25-30- metrowej kawalerki.

Koncepcja projektu zostaje opracowana i rozpoczyna się dyskusja, rozwiązanie okazuje się kontrowersyjne<sup>255</sup>. Mieszkańcy Wilanowa są zaniepokojeni programem inwestycji, projekt określany jest jako „szuflandia”. Socjologowie i architekci dyskutują o zasadności realizacji tak małych mieszkań, oferujących, zdaniem wielu, substandard przestrzeni życiowej. „Mikroapartamenty jako pomysł na mieszkanie drastycznie redukują możliwe jego funkcje (jak rodzinność, przechowywanie rzeczy, hodowanie zwierząt, a nawet większe pranie itd.), podsuwając – znów niedodefiniowany, domagający się dopełnienia – pomysł na to, czym może być dom i w jakich wnętrzach daje się go urzeczywistnić”<sup>256</sup>.

Pojawiają się obawy, że mikroapartamenty staną się miejscem tymczasowym, a intensywna rotacja ich mieszkańców nie będzie sprzyjać nawiązywaniu więzi społecznych czy tworzeniu wspólnot mieszkaniowych. Kontrowersje wzbudza również zbyt mała ilość przewidzianych miejsc parkingowych – 60 na 192 mieszkania.



Il. 34, il. 35. Mikroapartamenty przy ul. Ledóchowskiej. Warszawa, 2015

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Z czasem inwestor podejmuje decyzję o zmianie programu mikroapartamentów i przyjmuje dla nich funkcję hotelową. Inwestor tłumaczy swoją decyzję względami biznesowymi. Pojawia się operator hotelowy chętny do przejęcia inwestycji. W efekcie ta sama, zaprojektowana kubatura budynków mieszkalnych, z mikro mieszkaniami, przemienia się w kubaturę budynków hotelowych z pokojami hotelowymi. Każdy z budynków posiada wygodne lobby hotelowe, w poprzedniej koncepcji był to hol wejściowy mieszkaniówki powiększony o przylegający lokal usługowy. Dochodzi bar, zaplecze konferencyjne oraz usługi. Pokoje hotelowe zaprojektowano jako lokale pobytowe jednoosobowe.

Projektowany zespół budynków hotelowych wpisuje się we współczesny urbanistyczno – architektoniczny wyraz Nowego Wilanowa. Zarówno forma, jak również zastosowane materiały elewacyjne, nawiązują do współczesnej otaczającej zabudowy. Prosta, funkcjonalna stylistyka architektoniczna została skontrastowana z miękkim zagospodarowaniem terenu, w którym umieszczono letnie ogródki baru i kawiarni stanowiących części lobby wejściowych do hotelów.

<sup>255</sup> <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,18757241,wilanow-koniec-szuflandii-zamiast-tzw-mikroapartamentow.html?disableRedirects=tr>, 03.11.2021

<sup>256</sup> ŁUKASIUŁ M, Przemiany zamieszkiwania w świetle teorii systemów, 2016, s.125

W 2014 roku rozpoczyna się projekt zespołu mieszkaniowego na terenie Wilanowa Południowego przy ul. Branickiego. Plan Miejskowy dla tej części Wilanowa określa jako funkcję wiodącą usługi, dopuszcza jednak jako funkcję uzupełniającą budynki mieszkalne. Deweloper z projektantem prowadzą analizy planistyczne i prawne zmierzające do potwierdzenia możliwości realizacji funkcji mieszkalnej jako wiodącej. Wyniki analiz są pozytywne: ekspertyzy prawne wykazują możliwość lokalizacji budynków mieszkaniowych. Pozostaje kwestia akustyki: działka znajduje się w sąsiedztwie projektowanej obwodnicy południowej Warszawy. Wymagania akustyczne dla budowanej drogi wymuszają na projektantach dróg wprowadzenie ekranów akustycznych. Architekci kształtują zabudowę osiedla w sposób naturalnie odgradzający przeważającą ilość mieszkań od ul. Branickiego. Inwestycja otrzymuje marketingową nazwę Brzozowy Zakątek, na poparcie czego Polnord sadi na terenie wewnętrznych dziedzińców osiedla luźną grupę brzoź.

Projekt składa się z 3 etapów o łącznej liczbie 350 mieszkań. Po utworzeniu jednej, spójnej koncepcji osiedla każdy z etapów powstaje w innej grupie projektowej, intencją jest nadanie każdemu z nich indywidualnego charakteru i stylistyki, pozostającej jednak w obrębie jednej koncepcji.



Il. 36, il. 37, il. 38. Osiedle Brzozowy Zakątek, Wilanów Południowy. Warszawa, 2016

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Z perspektywy kilkunastu lat od powstania Masterplanu Wilanowa autorstwa Guy Perry'ego widać, iż założenie równoległego powstawania realizacji mieszkaniowych deweloperskich i przestrzeni publicznych nie do końca się sprawdziło. Rozwój inwestycji mieszkalnych były w miarę płynny, natomiast pojawienie się przestrzeni publicznych następowało skokowo. Jakkolwiek na przestrzeni lat od 2002 do 2016 roku Miasteczko Wilanów wypełniało się funkcjami publicznymi, to do dziś dzielnica nie posiada funkcji rekreacyjnej i handlowej. Idea kompleksowego systemu otwartych przestrzeni miejskich wciąż nie jest pełni zrealizowana.

W przeciągu ostatnich kilku lat powstały szkoły i przedszkola, których przez wiele lat brakowało. Zakończona została budowa Alei Rzeczpospolitej.

Miasteczko Wilanów zaczęło działać jak wielofunkcyjny organizm wyposażony częściowo w niezbędne do funkcjonowania przestrzenie i instytucje. Dzielnica dopiero po 10–12 latach od rozpoczęcia budowy staje się powoli samowystarczalnym organizmem wyposażonym w mix funkcji, przestrzeń publiczną i krajobraz spełniający postulaty jego twórców i stanowiący o tym, że jest udaną realizacją urbanistyczną – architektoniczną, zamieszkałą przez utożsamiającą się z nią społeczność.

Wciąż niezrealizowanym obiektem jest przewidziana pomiędzy ulicami Przyczółkową i Gieyszтора część komercyjno – rekreacyjno – handlowa<sup>257</sup>. Przez wiele lat prowadzono prace koncepcyjne nad projektem Galerii Wilanów – wielofunkcyjnego obiektu handlowego. Mieszkańcy Wilanowa konsekwentnie protestowali przeciw kolejnym planom zabudowy, po latach w nowej formie powstał projekt obiektu o nazwie Wilanów Park. Projekt ów też nie został zrealizowany, a kolejny właściciel terenu opracował nowy projekt i poddał go ocenie mieszkańców, organizując spotkania, warsztaty i konsultacje we współpracy z władzami dzielnicy. Tak powstał projekt Zielone Tarasy Wilanów autorstwa Atelier Thomas Pucher. Koncepcja wypracowana wspólnie z mieszkańcami i lokalnymi władzami została przyjęta w zmienionym Miejscowym Planie Zagospodarowania Przestrzennego i wiele wskazuje na to, że po niemal 20 latach gehenna części handlowo – rekreacyjnej Miasteczka Wilanów zakończy się realizacją ciekawego, opartego na wielostronnych konsultacjach obiektu.

„Jeśli GTC zdecyduje się na budowę tego kompleksu pod roboczą nazwą Zielone Tarasy Wilanów, to powstanie pierwsze tego typu centrum handlowo – rozrywkowe, które będzie otwarte na całą dzielnicę, a jego poszczególne budynki będą mogły służyć mieszkańcom do wypoczynku i rekreacji. Miała być ogromna galeria handlowa, a zamiast niej powstaną cztery oddzielne budynki, w tym dwa centralne o kaskadowym kształcie, obniżające się tarasami w stronę miejskiego skweru. Taką wizję Galerii Wilanów opracował Thomas Pucher, autor projektu siedziby orkiestry Sinfonia Varsovia”<sup>258</sup>.

Historia budowy dzielnicy mieszkaniowej Miasteczko Wilanów, w tym brak koordynacji działań miejskich z inwestycjami deweloperskimi, jest symptomatyczna, stanowi częstą bolączkę rozwoju dzielnic mieszkaniowych w okresie przełomu XX i XXI w. istniejącą właściwie do dzisiaj. Pomijając nieliczne udane przypadki współpracy stron publicznej i prywatnej, takie jak rozpoczęta we Wrocławiu dzielnica WUWA2<sup>259</sup>, zwana też Nowe Żerniki, praktyka realizacji infrastruktury i dróg publicznych czy też szkół, przedszkoli i placów miejskich w terminach spóźnionych w stosunku do realizacji deweloperskich osiedli mieszkaniowych, jest plagą wielu innych obszarów zurbanizowanych na terenie całej Polski.

Warsztat pracy deweloperów i projektantów w obszarze działalności komercyjnej ewoluuje i przystosowuje się do zmieniających się warunków szybciej i sprawniej niż instytucjonalna strona publiczna mająca w procesie inwestycyjnym zapewnić przygotowanie planistyczne terenów inwestycyjnych. Opóźnienia w tworzeniu i uchwalaniu planów miejscowych powodują, że szereg rozstrzygnięć planistycznych powstaje na poziomie decyzji o warunkach zabudowy, która co do zasady miała być jedynie przejściowym, czasowym urządzeniem, protezą planowania przestrzennego na czas tworzenia docelowych planów.

Podobnie strona publiczna z właściwą sobie inercją nie nadąża z realizacją infrastruktury, zapewnieniem przestrzeni publicznej czy też budową placówek edukacyjnych dla tworzonych realizacji mieszkaniowych. Opóźnienia w realizacjach założeń planistycznych urzędów i instytucji, a częstokroć oczekiwania ze strony instytucji, że deweloperzy sfinansują i wykonają infrastrukturę miejską, prowadzi do sytuacji, w których blokowany jest rozwój całych dzielnic mieszkaniowych.

W kolejnych rozdziałach przedstawiony zostanie projekt dzielnicy na Łuku Czerniakowskim, gdzie do dziś nie powstała główna arteria dzielnicy, ul. Czerniakowska Bis, a zabudowano już kilkanaście osiedli mieszkaniowych wokół przyszłej głównej ulicy osiedla.

<sup>257</sup> <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/w-wilanowie-powstanie-wielkie-centrum-handlowe-w-srodku-hiper-market-auchan, 03.11.2021 r.>

<sup>258</sup> <https://nowawarszawa.pl/wilanow-zamiast-galerii-handlowej-moze-miec-zielone-tarasy/, 03.11.2021r.>

<sup>259</sup> <http://nowezerniki.pl/idea/, 06.11.2021r.>

### Zespoły mieszkaniowe na łuku Siekierkowskim – szacunkowy czas trwania od 2006 r.

Od 2006 roku spółka Budimex Nieruchomości finalizuje scalanie licznych działek rolnych wykupywanych na obszarze Dolnego Mokotowa, pomiędzy ul. Czerniakowską a ukończoną i otwartą Trasą Siekierkowską. Okresu zakupów przeciąga się, deweloper dysponuje niemalże kompletnym zbiorem podłużnych działek rolnych, aby rozpocząć realizację nowej dzielnicy mieszkaniowej na ok. 150.000 m kw. powierzchni użytkowej PUM.

Inwestor przeprowadza zamknięty, realizacyjny konkurs inwestorski na koncepcję nowego założenia mieszkaniowego w Warszawie<sup>260</sup>. Główną nagrodę, która miała stać się początkiem realizacji nowej dzielnicy mieszkaniowej, otrzymuje konsorcjum firm: pracownia Grupa 5 Architekci (konsultacje urbanistyczne dr Gabriela Rembarz WAPG) oraz pracownia architektoniczna A90 z Warszawy. Praca konkursowa obejmuje wykonanie koncepcji urbanistycznej osiedla mieszkaniowego, a następnie przedstawienie rozwiązania architektonicznego zabudowy wybranych dwóch kwartałów.

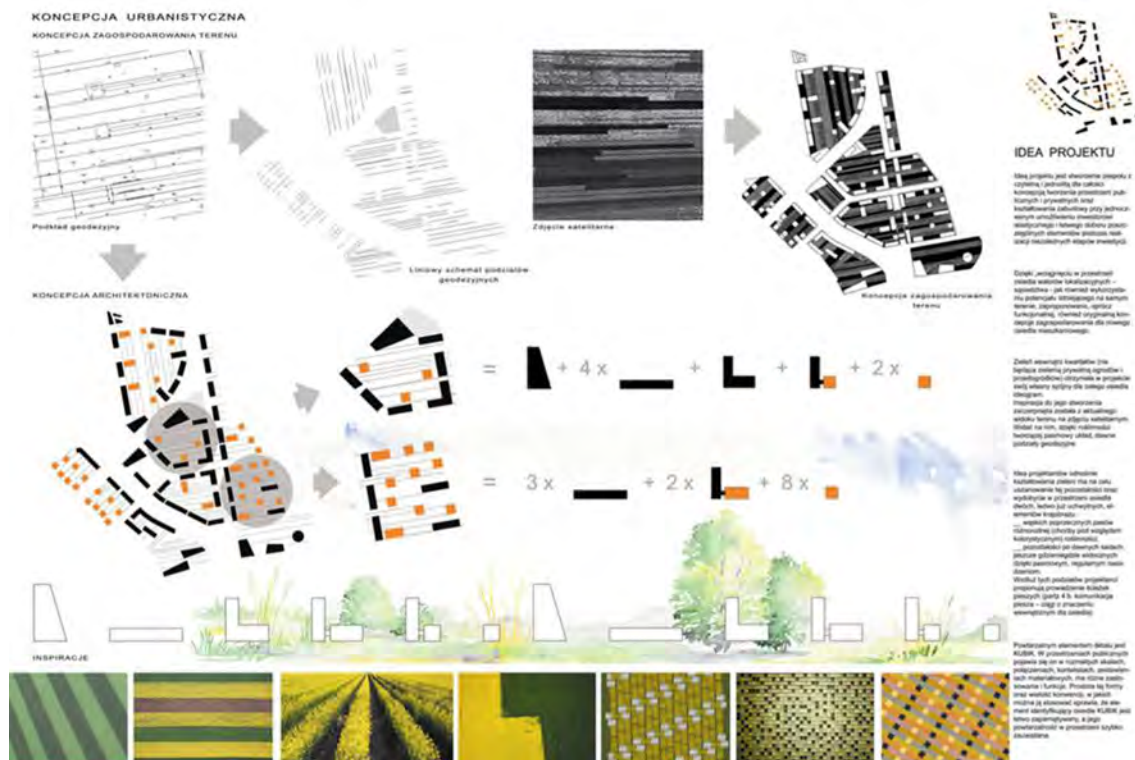
Lokalizacja planowanej inwestycji znajduje się w Warszawie w rejonie ograniczonym ulicami Bluszczańską, Ananasową, Trasą Siekierkowską. Kręgosłupem planowanej dzielnicy ma stać się nowa arteria komunikacyjna łącząca ul. Czerniakowską łukiem z Trasą Skierkowską, zwana początkowo ul. Czerniakowską Bis.

Ideą autorskiej koncepcji z 2008 roku staje się utworzenie nowej wielkomiejskiej dzielnicy w oparciu o nową arterię komunikacyjną Dolnego Mokotowa. Utrzymano wymogi określone w Miejskim Planie Zagospodarowania Przestrzennego dotyczące sztywnych pierzei nowej zabudowy. W projekcie opracowano system zróżnicowanych miejskich przestrzeni publicznych dopełnionych układem lokalnych przestrzeni półpublicznych i prywatnych. Przewidziano elastyczność wyboru kolejności etapów realizacji inwestycji.



Il. 39, il. 40. Zakres konkursu architektoniczno-urbanistycznego na tle fragmentu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

<sup>260</sup> LESZCZYŃSKI M., Beauty and Energy—Experiences from Architectural Project Practice in Poland. Studia KPZK, 2018, s.250



Il. 41, il. 42. Główna zasada urbanistyczna stworzenia spójnego założenia miejskiego do etapowej realizacji jako wynik twórczej interpretacji zapisów MPZP  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Jedną z trudności przy planowaniu zespołu urbanistycznego w obrębie dzielnicy Siekierki jest to, że obszar objęty opracowaniem objął dość przypadkowy fragment MPZP, granice własności określonego terenu nie pokrywają się z liniami regulacyjnymi wynikającymi z planu miejscowego. Kolejną niedogodnością jest fakt, że teren, którym dysponuje deweloper, pozostaje rozcięty po skosie przez projektowaną, a nierealizowaną jeszcze szeroką ulicą Czerniakowską Bis.

Wybrana w konkursie koncepcja nie przechodzi do fazy projektowej. Przedłużające się wykupy terenów inwestycyjnych oraz odłożenie publicznej realizacji ulicy głównej, założenia tzw. Czerniakowskiej Bis zbiega się z załamaniem na rynku inwestycyjnym na przełomie roku 2008 i 2009. Umowa pomiędzy Budimexem Nieruchomości a pracownią Grupa 5 Architekci na wykonanie projektów budowlanych i wykonawczych dla dwóch pierwszych kwartałów osiedla zostaje zapafowana w ostatnich tygodniach boomu na korzystnych dla projektanta warunkach. Po kilkutygodniowej przerwie w negocjacjach, w czasie której hiszpańscy inwestorzy<sup>261</sup> odczuli gwałtowną zapaść na swoim rynku, powrócono do rozmów, lecz do podpisania umowy nie doszło. Pojawienie się kryzysu powoduje odłożenie inwestycji ad acta.

Do inwestowania na tym terenie powrócono w roku 2016 w zmienionych uwarunkowaniach rynkowo-organizacyjnych uniemożliwiających realizację całościową wyników konkursu.

W międzyczasie inwestor pozyskuje brakujące wąskie działki składające się na obszar inwestycji. Kontekst zabudowy sąsiedzkiej uległa modyfikacjom, kilka działek przylegających od strony północnej, mających dostęp do drogi publicznej – ul. Bluszczańskiej zostaje zabudowanych. Analizy komunikacyjne ruchu w powstającej dzielnicy wobec przeciążenia ruchem jednej, jedynej drogi dojazdowej i braku realizacji ul. Czerniakowskiej, wykazują

<sup>261</sup> <https://www.budimex.pl/pl/o-budimex/historia.html>, 03.11.2021 r.

brak możliwości lokalizacji kolejnych zespołów mieszkalnych. Istniejące sieci infrastruktury instalacyjnej nie są w stanie przyjmować kolejnych obciążeń, inwestycja Budimexu wraca do realizacji w zmienionej formie.

Osiedle Siekierkowska wciąż nie jest w pełni zrealizowane. Po latach, kiedy w roku 2016 powrócono do prac planistycznych, właściciel terenu, Budimex Nieruchomości, dzieli obszary i zleca prace kolejnym pracownikom. Do pracowni Grupa 5 Architekci, w wyniku wygranego kolejnego konkursu architektonicznego, trafia projekt części terenu nazwanej osiedle Wiślany Mokotów. Zasadniczy kształt zabudowy – skala budynków, generalne założenia kompozycyjne – pozostają zgodne z zapisami MPZP. Zmiany następują przede wszystkim w wymaganiach inwestora, w parametrach wynikających z aktualnego zapotrzebowania rynku mieszkaniowego doprecyzowanych w rozpisanych wytycznych działu sprzedaży Budimex Nieruchomości S.A.



Il. 43. Wizualizacja Osiedla Wiślany Mokotów, część założenia Siekierkowska, Warszawa, 2016  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Struktura mieszkań została dostosowana do obecnych potrzeb i oczekiwań rynku, czyli nieco niższa jest średnia powierzchnia mieszkań od zakładanych początkowo. Zmienia się również standard lokali mieszkalnych, dziś oczekuje się zastosowania większych powierzchni otwarc okiennych, szerszych portfenetrów czy szklanych balustrad balkonowych, co istotnie zmienia możliwości kształtowania wyrazu architektonicznego budynków.

Zmianie uległa również świadomość dewelopera, dekadę temu nie przywiązywano wagi do przestrzeni publicznej w stopniu takim, jak dzieje się to dziś, kiedy jakość życia na osiedlu ma istotny wpływ na decyzje zakupowe nowych lokatorów. W pewnym sensie dziś możliwa jest pełniejsza realizacja wizji konkursowej z 2008 r. zakładającej stworzenie wysokiej jakości mieszkań oraz przestrzeni półpublicznej i sąsiedzkiej. Po 10 latach powstaje coraz więcej osiedli z szerokimi przeszkleniami okiennymi i obowiązującym oknem portfenetrowym w każdym pomieszczeniu z wyłączeniem kuchni i łazienki.

Rośnie świadomość oczekiwań nowego pokolenia ludzi młodych, nabywców lokali mieszkalnych, dotyczących wyższego poziomu życia w mieście i w lokalnej przestrzeni dzielnicy, w miejscu zamieszkania.

Powstają coraz ciekawsze miejsca w przestrzeni zagospodarowania terenu, rozleglejsze strefy miejsc wypoczynku i placów zabaw dla dzieci w zróżnicowanym wieku.

### **Osiedle Eko Park – projekt koncepcyjny i budowlany 2001-2002, projekt wykonawczy 2006-2007**

Pod koniec lat 90. w centralnej części warszawskiego Mokotowa powstaje inna dzielnica mieszkaniowa mająca znamiona osiedla modelowego, utworzona przez dewelopera o nazwie tożsamej z nazwą własną inwestycji Eko Park.

Początku inwestycji należy upatrywać w sprzedaży przez Miejskie Przedsiębiorstwo Robót Ogrodowych 17-hektrowej działki użytkowanej dotychczas jako tereny szkółkarskie.

Inwestor – spółka celowa założona przez Sobiesława Zasadę i Bogdana Kwapińskiego – do zaplanowania inwestycji wybiera biuro projektowe APAKA prowadzone przez arch. Stefana Kuryłowicza.

W 1999 r. autorzy tworzą masterplan przy założeniu, że przy projektowaniu obowiązuje zasada „zaufania”, że w celu zapewnienia maksymalnej otwartości struktury przestrzennej należy ograniczyć do minimum liczbę ustaleń planistycznych<sup>262</sup>. Ustalono system powiązań zespołów zabudowy z przestrzenią publiczną. Uwzględniono kontekst otoczenia, w tym parków publicznych, ogródków działkowych, a następnie zdefiniowano kierunki rozwoju zabudowy mieszkaniowej i usługowej. Zaplanowano dziewiętnaście kwartałów zabudowy mieszkaniowej mających pomieścić od 100 do 150 mieszkań każdy oraz miejsca zabudowy usługowo – handlowej. Dla każdego z kwartałów określono podstawowe parametry techniczne: gęstość zabudowy oraz nieprzekraczalne linie zabudowy.

Według autorów: „W pojedynczym kwartale zabudowy znaczną część powierzchni muszą zajmować otwarte przestrzenie zielone. Specyfiką planu EKO-Parku jest konsekwentne przeniesienie tej zasady na całe założenie i na pojedynczy budynek. W skali osiedla ogólnodostępne równomiernie rozmieszczone na całym obszarze tereny otwarte stanowią około 25% powierzchni. W skali budynku ważnymi komponentami są elementy natury i przestrzeni „dodanej” (zielone dachy i ściany, strefy buforowe wokół mieszkań). W ten sposób na wszystkich trzech poziomach (zespołu, kwartału, budynku) zostaje zachowana jednorodność i podobne proporcje struktury mozaiki przestrzennej”<sup>263</sup>.

Początki planowania nie są proste. Urbaniści i ekolodzy alarmują, że osiedle powstaje w miejscu tzw. klina napowietrzającego śródmieście Warszawy. „Bogactwo gatunkowe Pola Mokotowskiego jest z pewnością podtrzymywane przez ciągnące się dalej tereny zieleni – ogrody działkowe oraz Park Mauzoleum – Cmentarz Żołnierzy Radzieckich. Niestety, w ostatnich czasach, zielony klin napowietrzający Warszawę od południa został zaburzony przez zbudowanie wielkich osiedli mieszkaniowych”<sup>264</sup>.

Odwolania od miejskich decyzji planistycznych przechodzą wszystkie instancje sądowe, w roku 2001 r. osiedle Eko Park uzyskuje ostateczną decyzję Naczelnego Sądu Administracyjnego

<sup>262</sup> <https://www.apaka.com.pl/pl/projekty/osiedle-mieszkaniowe-eko-park>, 03.11.2021 r.

<sup>263</sup> Tamże

<sup>264</sup> WRZOSEK M., Grzyby Pola Mokotowskiego w Warszawie, *Prace i studia geograficzne* 2020, t.65, s.9

potwierdzającą możliwość zabudowy. Odtąd przez kolejnych 17 lat realizowane są kolejne kwartały zabudowy.

Pracownia Stefana Kuryłowicza rozpoczyna działania, tworząc nową zasadę współdziałania planisty i inwestora zespołu mieszkaniowego oraz architekta projektującego dany kwartał.

Masterplan osiedla dzieli zabudowę na kwartały. Pierwszy kwartał danej części osiedla realizowany jest projektowo przez autorów masterplanu, a kolejny jest przedmiotem konkursu architektonicznego dla wybranych architektów otrzymujących zaproszenia. W przypadku pierwszego kwartału generalny projektant odpowiada bezpośrednio przed Inwestorem. W przypadku kolejnego kwartału wybrany każdorazowo w konkursie projektant kwartału odpowiada przed generalnym projektantem w zakresie architektury i lokalizacji na planie zagospodarowania przestrzennego oraz przed inwestorem we wszystkich pozostałych kwestiach. Umowę na realizację projektu kwartału podpisuje autor pracy z generalnym projektantem. W ten sposób APAKA staje się nie tylko planistą, architektem, ale i desygnowanym przez inwestora menadżerem prowadzącym inwestycję, pewnego rodzaju inwestorem zastępczym.

Zasada współpracy stron w realizacji osiedla Eko Park stanowi nowy, bezprecedensowy w Polsce przykład innego rozwiązania zagadnienia niż ogólnie przyjęte na rynku. Współpraca zostaje zastosowana na wzór praktyki realizacyjnej w Niemczech czy Hiszpanii, gdzie architekt często nie tylko wykonuje projekt, ale prowadzi nadzór inwestycyjny nad budową.

Pracownia projektowa Grupa 5 Architekci podejmuje prace projektowe na osiedlu Eko Park dwukrotnie. Pierwszym zleceniem realizacyjnym jest wykonanie projektu centrum biurowego z częścią handlową, które stanowi centralny punkt osiedla: ma to być funkcja usługowa, handlowa i wytyczony u zbiegu dwóch głównych ulic osiedla – centralny plac.

Zlecenie uzyskane zostaje w wyniku konkursu architektonicznego, do którego zaproszono pracownie polskie i zagraniczne. „Chcąc zapewnić mieszkańcom możliwość odnalezienia własnej tożsamości oraz poszukując indywidualnego charakteru osiedla i jego fragmentów, mających w konsekwencji rozszerzyć różnorodność i charakter oferowanych przez nie możliwości, mając zdefiniowany plan osiedla i regulacje urbanistyczne, zdecydowaliśmy się na zaproszenie do współpracy przy projektowaniu jego fragmentów inne, wyłaniane w drodze konkursów, zespoły autorskie”<sup>265</sup>. Zwycięska praca konkursowa zostaje następnie uzupełniona o nowe wytyczne inwestora i przystąpiono do realizacji projektu. Zgodnie z zasadą przyjętą we wszystkich pozostałych osiedlach mieszkaniowych część centralna terenu: plac z centrum biurowo-handlowym przypada w udziale zwycięskiej firmie a część druga terenu, przeznaczona na hotel, jest zlecona przez inwestora firmie APAKA.



Krzysztof Mycielski z pracowni Grupa 5 Architekci wspomina: „Do inwestorskiego konkursu na centrum Eko-Parku zarosł Grupę 5 Stefan Kuryłowicz. On był wtedy chyba jedynym w Warszawie architektem otwartym na współpracę z innymi architektami (...). Wystartowaliśmy. A przeciw nam ówczesna elita polskiej architektury: Henryk Zubel z Andrzejem Dudą ze Śląska, Stanisław Fiszer... pracownia Andrzeja Bulandy i Włodka Muchy...”<sup>266</sup>

<sup>265</sup> KURYŁOWICZ S., Utopia miasta ogrodu w mieście postindustrialnym – osiedle Eko-Park w Warszawie, *Czasopismo Techniczne*, z 3-1/2007, s.157

<sup>266</sup> KLIMCZAK D., *Życie i Przestrzeń*, Grupa 5 Architekci, 2018



Budynek biurowy zlokalizowano pomiędzy ul. Chodkiewicza a projektowanym placem. Od strony ul. Chodkiewicza przewidziano podjazd i główne wejścia do holi biurowych, od strony placu wejścia do usług. Pozwoliło to na bezkolizyjne połączenie funkcjonalne na poziomie parteru. W celu usprawnienia komunikacji pieszej przez budynek od wschodu na zachód przebito pasaż w formie prześwitu między budynkami. Na wyższych poziomach utworzono trzy nasadzone na kondygnację parteru – podium trakty biurowe do wysokości 25m. Pomiedzy traktami, na dachu części parterowej, zlokalizowano dwa zielone dziedzińce, stanowiące dodatkowy walor budynku wyróżniający Centrum Eko Park spośród podobnych biurowców tego okresu.

W projekcie konkursowym usługi i handel umieszczono na parterze z otwarciem tak na plac, jak i na wewnętrzny pasaż.



Roman Dziedzicko z pracowni Grupa 5 Architekci opisuje: „Na wschodnim krańcu pasażu, w pobliżu wejść do holi biurowych, zlokalizowano funkcje, które nie będą kolidować z pracą biur – tj. niewielką filię banku i salonik prasowy. Na drugim krańcu pasażu – w sąsiedztwie placu, zaprojektowano kawiarnię i restaurację, łatwo dostępne zarówno z biur, jak i mogące służyć mieszkańcom osiedla. Oba, otwarte na plac lokale, posiadają możliwość ustawiania w lecie stolików na zewnątrz”<sup>267</sup>.

Ideą projektantów jest utworzenie, zgodnie z założeniami autorów masterplanu, placu centralnego na osiedlu łączącego w sobie funkcje przestrzeni publicznej, w tym zieleni i rekreacji, z funkcją usług i handlu. Plac ma w ciągu dnia tętnić życiem młodych pracowników biur a wieczorem stawać się miejscem spotkań okolicznych mieszkańców. Lokale usługowe w parterach, kawiarnie i restauracje, poczta, apteka i inne lokale usługowe mają zapewniać użytkownikom komfort usług w centrum rozległego osiedla – nowej dzielnicy.

Autorzy projektu wspominają: „Chociaż w projekcie zależało nam na logice i elegancji, równie poważnie traktowaliśmy postulat architektury humanitarnej, do której punktem odniesienia jest człowiek i jego potrzeby. Stąd dalekie od racjonalności potraktowanie dziedzińców, wyniesionych na dach wspólnej kondygnacji parteru i usytuowanych między budynkami”<sup>268</sup>.

Realizacja inwestycji odbiega jednak od założeń projektowych. Inwestor, poszukując najlepszego możliwego najemcy dla części biurowej budynku, zawiera umowę najmu z bankiem Millennium, który przejmuje inwestycję na swoją siedzibę. Wszystkie trzy trakty biurowe znajdujące się nad parterem zajmują pracownicy banku, program najemcy nie mieści się na planowanej powierzchni, bank zagospodarowuje również wszystkie lokale usługowe na parterze na potrzeby własne.

W efekcie całe założenie placu handlowo – usługowego nie doczekało się realizacji. W pasażu powstaje jedynie kantyna pracownicza oraz oddział agencji bankowej, pozostałe części parterów budynku pełnią funkcję biurową.

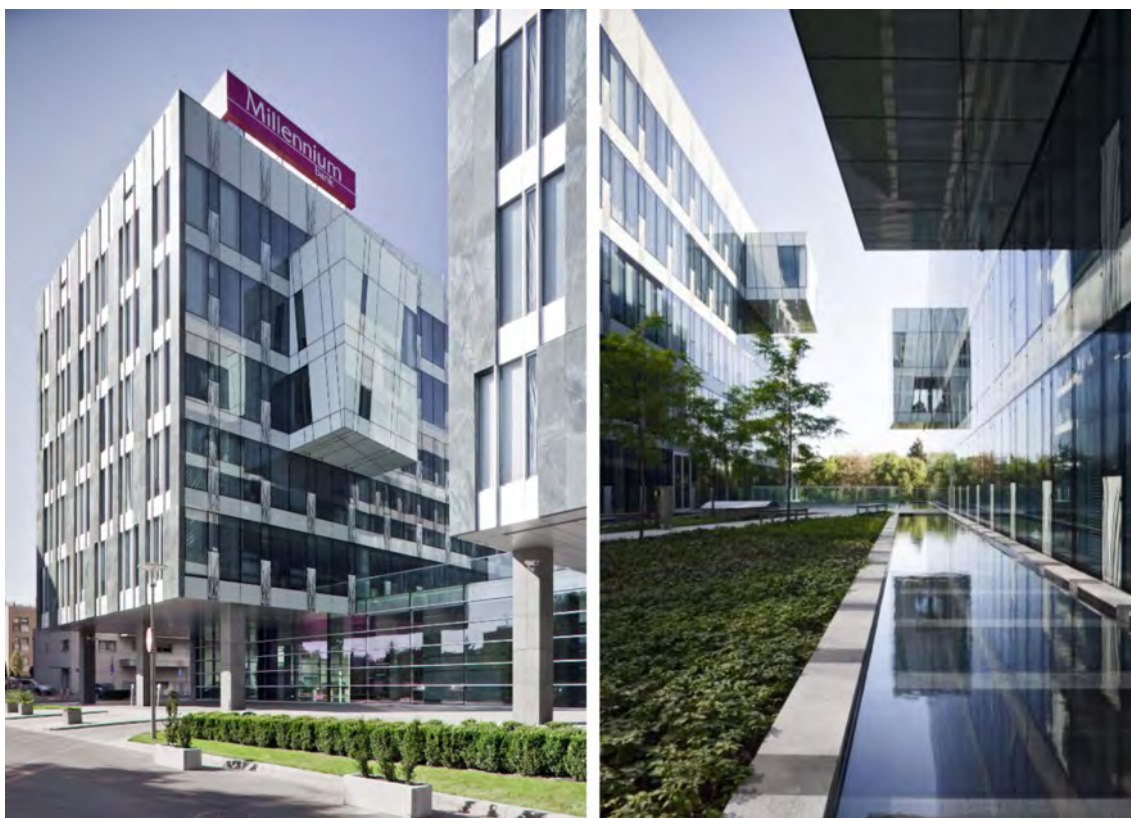
Zielone dziedzińce pomiędzy holami biurowymi zaprojektowane jako miejsca wypoczynku pracowników biur zostają zrealizowane zgodnie z pierwotnym założeniem. Przestrzenie te,

<sup>267</sup> Materiały wewnętrzne Grupa 5 Architekci

<sup>268</sup> DZIEDZIEJKO R., MYCIELSKI K., Biurowiec w warszawskim Eko-Parku. Założenia autorskie. ARCHITEKTURA MURATOR nr 9/2009

wypełnione niską i wysoką roślinnością oraz basenami wodnymi, poprawiają wilgotność powietrza i wzmacniają doświetlenie pomieszczeń biurowych poprzez efekt odbicia światła. Układ pięter biurowych umożliwia elastyczne wykorzystanie powierzchni. Usytuowanie trzonów komunikacji pozwala na optymalne rozmieszczenie biur. Elewacje biurowców zostały zaprojektowane w układzie dostosowanym do podziału na moduły, stanowią plastyczne połączenie materiałów: kamienia, aluminium i szkła. Tafle szklane zamocowane w jednym licu z kamieniem pełnią rolę balustrad przed oknem portfenetrowym. Elewacje pomiędzy traktami biurowymi są przeszklone na całą wysokość kondygnacji, tak aby wpuścić do biur maksymalnie dużo światła. Wykusze budynku zawieszane w wewnętrznych dziedzińcach obłożono kolorowym szkłem dla uzyskania wrażenia lekkości i kontrastu dla bardziej stonowanych elewacji zewnętrznych.

Trzy trakty biurowca połączone są pod ziemią dwukondygnacyjnym parkingiem na ok. 300 miejsc parkingowych z wjazdem od strony północnej. Według projektu na terenie, od strony głównych wejść i podjazdu pod biurowce, usytuowano ok. 30 miejsc parkingowych. Współczynnik miejsc postojowych wynosi ok. 50 m. p. na 1000 m kw. powierzchni całkowitej wynajmowanych biur i usług. Licząc wg powierzchni użytkowej, uzyskano współczynnik zbliżony do 40 m. p./1000 m kw.



Il. 44, il. 45. Osiedle Eko Park, Centrum Biurowe- siedziba Banku Millenium, ul. Żaryna, Warszawa 2008  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Drugim zleceniem realizacyjnym pracowni Grupa 5 Architekci był projekt zabudowy jednego kwartału B7 zlokalizowanego w kierunku południowym, w głębi osiedla. Rozstrzygnięcie konkursu na przedmiotowy kwartał określiło współdziałanie dwóch pracowni architektonicznych na jednym obszarze. Grupa 5 Architekci otrzymała zlecenie na realizację budynku szczególnego mającego odbiegać od sąsiedniej zabudowy.



Intencją zamawiającego była odpowiedź na zapotrzebowanie nowej grupy klientów osiedla. Przedstawiciele wolnych zawodów związanych z mediami: aktorzy, prezenterzy telewizyjni, dziennikarze potrzebowali mieszkań innych niż typowe. Zadaniem projektantów było wyróżnienie bryły budynku z otaczającego, harmonijnie monotonnego otoczenia kwartałowej zabudowy.

Powstał budynek o nieregularnym kształcie, stając się dominantą, uzyskując indywidualną tektonikę bryły. Wewnątrz zlokalizowano 17 luksusowych apartamentów, o niepowtarzalnych rzutach. Wszystkie lokale na górnych piętrach rozwiązano jako dwukondygnacyjne. Mieszkania wyposażono w balkony i loggie od strony południowej lub zachodniej bądź w tarasy na dachu. Apartamenty obsługiwane są przez jedną wewnętrzną klatkę schodową o indywidualnym kształcie z centralnie umieszczoną przeszkloną windą. Klatka doświetlona jest obszernym świetlikiem z góry.

Elewacja budynku została skomponowana w formie wertykalnego układu okien i ozdobnych linii na wysokość całych ścian. Wykończenie elewacji zaprojektowano w szlachetnych materiałach, uzyskując ciekawe relacje pomiędzy szkłem, piaskowcem i zwykłym kolorowym tynkiem.



Il. 46, il. 47. Osiedle Eko Park, Budynek mieszkalny w kwartale B7. Warszawa 2008

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Wszystkie z zaplanowanych przez pracownię arch. Stefana Kuryłowicza kwartały mieszkalne z różną intensywnością na przestrzeni boomu i kryzysu zostały zabudowane. Skończyła się budowa ostatniego z nich, zespołu mieszkalnego o znamiennej nazwie marketingowej Finale Apartments.

Z perspektywy dzisiejszych mieszkańców można uznać całość przedsięwzięcia Eko Park za udaną. Powstała przestrzeń wysokiej jakości architektonicznej budynków, dość dobrze skomunikowana i po latach wpisująca się w pejzaż Górnego Mokotowa. Mieszkania, w przeważającej

części funkcjonalne, zaprojektowane przez renomowane pracownie architektoniczne, nie pozostawiają wiele do życzenia. Podobnie ciekawe, doinwestowane, wewnętrzne zielone dziedzińce zapewniają komfort mieszkańców lokali reprezentujących dzisiejszą klasę średnią z wysokim uposażeniem. Eko Park ma status osiedla dla ludzi zamożnych. Ceny sprzedaży mieszkań na rynku pierwotnym, ale i obecnie na rynku wtórnym, są wyższe o 20% od cen okolicznych. Mieszkańcy osiedla mają poczucie życia w ekskluzywnym miejscu, wielu z nich ma z tego względu oczekiwania i wymagania odnośnie przestrzeni przez siebie zamieszkiwanej bardziej sprecyzowane i odpowiednio wyższe<sup>269</sup>.

Pojawia się jednak pytanie: Jak funkcjonuje Eko Park w skali miasta. Na ile wpisał się w tkankę miejską, czy centrum miasta ucierpiało w wyniku zabudowy klina napowietrzającego. I tu odpowiedź nie jest jednoznaczna. Połączenie osiedla z Polem Mokotowskim kilkoma wyjściami: z ul. Rakowiecką czy ul. Kulskiego, można uznać za udane. Ale brak powiązania ul. Żaryna z ul. Żwirki i Wigury już niekoniecznie.

Kolejna wątpliwość w ocenie osiedla Eko Park to sama jego lokalizacja. Urbaniści oraz ekolodzy od początku planowania inwestycji alarmowali, że osiedle powstaje w miejscu tzw. klina napowietrzającego śródmieście Warszawy<sup>270</sup>. W obecnych czasach, kiedy świadomość zanieczyszczenia powietrza i warszawskiego smogu zyskuje na znaczeniu, aktywiści ekologiczni oceniają lokalizację zarówno osiedla Eko Park, jak i położonej niedaleko dzielnicy Marina Mokotów, jako decyzję błędną i nieodpowiedzialną.

Jeśli chodzi o ocenę powiązań ciągów pieszych ze ścieżkami Pól Mokotowskich, to można przyjąć, że jest to funkcjonalnie rozwiązane, brak jest jednak powiązania osiedla z przyległym wzdłuż jego dłuższego boku Parkiem Mauzoleum Żołnierzy Radzieckich.

Szczególnie wątpliwym rozwiązaniem jest płot oddzielający przestrzeń osiedla od przestrzeni wspomnianego Parku, wyposażony w zamknięte furtki z kodem znanym jedynie mieszkańcom prestiżowego osiedla. Kuriozalne ogrodzenie, rozgradzające jedną przestrzeń publiczną od drugiej, przywołuje na myśl miasta w Republice Południowej Afryki, gdzie bogaci biali mieszkańcy osiedla odcinają się od otaczającej ich rzeczywistości.

Notorycznym problemem nękającym mieszkańców są miejsca parkingowe w rejonie ul. Żaryna, na styku obszaru mieszkańców i pracowników biur. Dwukondygnacyjny garaż podziemny w centrum biurowym początkowo był użytkowany przez Millenium Bank jedynie w części: bank używał jedynie miejsc parkingowych przeznaczonych dla zarządu, reszta słała pusta. Z czasem miejsca zostały udostępnione pozostałym pracownikom biurowym. Zabrakło miejsc parkingowych dla gości filii banku, dla osób przyjezdnych do biurowca.

Mieszkańców drażni również inny aspekt styku zabudowy mieszkaniowej z biurową. Codziennie przez osiedle przejeżdża strumień samochodów, skracając sobie drogę lub objeżdżając korki.

W kilka lat po realizacji Centrum Eko Park inwestor uzyskał decyzję planistyczną na realizację kolejnego budynku mieszkalnego. W środek placu centralnego wbudowano kolejny, zaprojektowany przez APAKA budynek, który doszczętnie pogrzebał ideę placu publicznego w centrum osiedla. Kierując się prawdopodobnie zwykłą chciwością, inwestor zniszczył jedno z kluczowych miejsc budowanej przez siebie dzielnicy.

Część mieszkańców osiedla poczuła się oszukana. Przy zakupie mieszkania dział marketingu prezentował klientom w pawilonie sprzedaży fantastyczną, podświetloną makietę z przyszłym

<sup>269</sup> [https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34883,14537033,Nowa\\_miejska\\_ulica\\_przetnie\\_ekskluzywne\\_osiedle\\_.html](https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34883,14537033,Nowa_miejska_ulica_przetnie_ekskluzywne_osiedle_.html), 03.11.2021 r.

<sup>270</sup> <http://mpri.miastojestnasze.org/eko-park.html>, 03.11.2021 r.

placem z usługami. Miało to niewątpliwy wpływ na decyzję zakupową klientów. Kiedy mieszkania zostały sprzedane, nastąpiła zmiana planów.

Dzisiaj wypełniona niską zielenią niezabudowana reszka projektowanego placu wyposażona została w zielen i ławki, kilka drzew, mikro wzniesienie i drewniany deck, aby choć w małym stopniu zrekomensować użytkownikom straconą przestrzeń.

W zaistniałej sytuacji powstaje pytanie: Jak można było uchronić plac, stanowiący rdzeń projektu centrum osiedla, przed zabudowaniem? Czy należało to osiągnąć poprzez wprowadzenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego z jasną dyspozycją funkcji dla poszczególnych obszarów? Czy też trzeba było się odwołać do silnej pozycji wydziału planistyki urzędu miejskiego, który mógł wydać odmowną decyzję lokalizacyjną dla planowanej zabudowy terenu przeznaczonego na plac? A może rozwiązaniem byłby strategiczny wykup terenu na przestrzeń publiczną przez miasto?

Pytania te nurtują projektantów i innych interesariuszy dzielnicy, powinna odbyć się debata publiczna z udziałem inwestorów prywatnych osiedla Eko Park, ale też i jego obecnych mieszkańców. Dyskusja powinna dać początek rozwiązaniu problemu na przyszłość: jak współdziałać w partnerstwie publiczno – prywatnym, aby uchronić przestrzeń miejską przed pełną komercjalizacją, w której prawa ekonomiczne, popyt na luksusowe mieszkania musi ścierać się z interesem społeczności lokalnej<sup>271</sup>. Jak uchronić zrealizowaną przestrzeń publiczną nowego osiedla przed zmianą sposobu zagospodarowania terenu w planistyce, jak ustrzec wartość, jaką stanowi przestrzeń wspólna sama w sobie przed jej dalszym zabudowaniem?

## PODSUMOWANIE W ODNIESIENIU DO TRANSFORMACJI ZAWODU

W czasie powstawania pierwszych wielkoskalowych realizacji mieszkaniowych kształtuje się pierwszy model współpracy architekta z inwestorem. Zamawiający projekt zamawia i uzyskuje z rynku nieruchomości dane dotyczące oczekiwań przyszłych użytkowników, przekładając je na wytyczne kierowane jako wkład do projektu. Architekt, projektując, bierze pod uwagę wytyczne oraz szereg innych uwarunkowań. Dotyczą one nie tylko aspektów formalno – prawnych, ale i kontekstu topograficznego oraz społecznego miejsca, w którym projektuje.

### 3.1.4. Etap 3: Okres prosperity – szacunkowy czas trwania 2006-2008

#### Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej – szacunkowy czas trwania 2006 – 2008

Następujące po sobie okresy boomu w inwestycjach mieszkaniowych 2006-2008 oraz kryzysu lat 2009-2012 powodują istotne zmiany w obszarze planowania urbanistyczno – architektonicznego w Polsce. „Ożywienie na rynku nieruchomości spowodowane było w dużej mierze przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej oraz opóźnioną reakcją na możliwość zaciągania kredytów hipotecznych. Jednak już w roku 2004 polski sektor bankowy doświadczył związanego z tym zjawiska boomu hipotecznego, powiązanego z dużym zainteresowaniem społeczeństwa właśnie tą formą finansowania nieruchomości”<sup>272</sup>.

<sup>271</sup> [http://www.sarp.org.pl/pliki/architektura\\_przyjazna\\_i\\_dostepna.pdf](http://www.sarp.org.pl/pliki/architektura_przyjazna_i_dostepna.pdf), 03.11.2021 r.

<sup>272</sup> GOŁĄBESKA E., Współczesne trendy na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego, 2017, s.97

Prosperity powoduje wzrost zleceń dla architektów. Biura projektowe zwiększają zatrudnienie. Pracownie zmieniają swoje dotychczasowe siedziby na większe, pozwalające pomieścić rozbudowane zespoły projektowe. Grupa 5 Architekci, początkowo dysponująca lokalem o powierzchni 110 m kw. wynajmuje dwa kolejne mieszkania i lokal biurowy dla kolejnych dwudziestu zatrudnionych dodatkowo architektów. Jest połowa roku 2008, kiedy zapada decyzja o przeniesieniu zespołu liczącego już 55 architektów do nowej siedziby o powierzchni 500 m kw.

W tym czasie istotnym zagadnieniem dotyczącym warsztatu pracy architekta staje się polityka zatrudniania projektantów przez rozszerzające swoją działalność biuro projektowe. Kolejne zlecenia powodują konieczność zwiększania zespołu pracowników, a nowe wyzwania projektowe generują konieczność zatrudniania osób o odpowiednich kompetencjach. Istotnym staje się zrównoważenie projektantów działających w biurze o określonych kompetencjach w projektowaniu mieszkań z jednej strony z nowymi, młodymi projektantami wrażliwymi na zmieniające się trendy w designie a z drugiej strony z osobami doświadczonymi w pracy za granicą, w ośrodkach, w których doświadczono tego typu zadań.

Pracownia Grupa 5 Architekci zatrudnia szereg młodych architektów pochodzących z różnych uczelni. Do zespołu dołączają absolwenci wydziałów architektury z Warszawy, Gdańska, Białegostoku, Gliwic, Krakowa czy Wrocławia, projektanci pochodzą z różnych uczelni i części Polski i dysponują często różnorodnym, uzupełniającym się doświadczeniem. Architekci powracający w okresie prosperity mieszkaniowej do Warszawy z Wielkiej Brytanii wnoszą cenne doświadczenie z zakresu organizacji pracy, standaryzacji czy też kultury pracy w przedsiębiorstwie projektowym.

Boom na rynku pierwotnym powoduje narastanie inwestycji mieszkaniowych w wielu nowych miejscach na obszarze całej Warszawy. Dotychczas dostępny stołeczny zasób niezbudowanych nieruchomości ulega skurczeniu, popyt na mieszkania rośnie, inwestorzy poszukują nowych możliwości pozyskania terenów pod zabudowę. Rozszerza się wachlarz zainteresowań instytucji i przedsiębiorstw budowlanych. Zabudowie podlegają kolejne nieużytki w centrach miast, tereny porośnięte zielenią, nieuporządkowaną czy też tereny poprzemysłowe. „Przewaga popytu nad podażą na rynku mieszkaniowym w okresie transformacji spowodowała, że sprzedawano również i te nieruchomości, które w niskim lub bardzo niskim stopniu zaspokajały potrzeby nabywców”<sup>273</sup>.

Na rynku pojawiają się działki objęte przedwojennymi hipotekami, odebrane prywatnym właścicielom po wojnie w okresie wprowadzenia tzw. Dekretu Bieruta<sup>274</sup>.

W tym czasie Budimex Nieruchomości, spółka córka Budimexu S.A. będącego już w większościowym udziale własnością hiszpańskiej firmy budowlanej Ferrovial, pozyskuje nieruchomości na Dolnym Mokotowie. Jest to hektarowa działka u zbiegu ul. Idzikowskiego z ul. Czerniakowską, odzyskana w wyniku zwrotu nieruchomości, porośnięta licznymi drzewami i pokryta gęstą siecią infrastruktury podziemnej. Zadanie projektowe zostaje powierzone pracowni Grupa 5 Architekci, która uzyskuje decyzję o warunkach zabudowy pozwalającą na wprowadzenie zabudowy mieszkalnej przy jednoczesnym zachowaniu możliwie największej ilości cennych drzew.

Przed rozpoczęciem właściwego projektowania przeprowadzono szczegółową inwentaryzację z waloryzacją drzew, definiując ich wartość. Następnie architekci wykonują projekt zabudowy w taki sposób, aby powierzchnię zabudowy umieścić poza strefami najcenniejszych okazów. W efekcie powstaje koncepcja zespołu 150 mieszkań umieszczonych w trzech

<sup>273</sup> STACHURA E. Kształtowanie architektury domów i mieszkań z wykorzystaniem wyników badań preferencji mieszkaniowych Polaków. *Studia i materiały towarzystwa naukowego nieruchomości*, 2012, S.58

<sup>274</sup> PALCZEWSKI P., *Zgodność Dekretu Bieruta z konstytucją*, 2017

pięciokondygnacyjnych budynkach, każdy w kształcie wydłużonej litery C. Dwa budynki otwierają się w kierunku wschodnim, tak aby wyeksponować w obszarze swoich dziedzińców najpiękniejsze okazy lip drobnolistnych. Front jednego z budynków zostaje wycofany, ustępując miejsca zabytkowym grabom.

Trzeci budynek, u zbiegu przyległych do działki ulic, posadowiono w taki sposób, aby uratować i wyeksponować najcenniejsze kasztany. Udaje się stworzyć zespół budynków wpisanych w kontekst 80-ciu pozostających na terenie drzew, z których najwyższe, ponad 20-metrowe okazy, przewyższają i przyćmiewają 15-metrowej wysokości budynki.

Zespół przy ul. Czerniakowskiej wymaga wdrożenia do projektu kolejnych kompetencji projektowych. Działka rozciągająca się w układzie północ – południe wzdłuż uciążliwej czteropasmowej arterii, jaką jest ul. Czerniakowska, wymaga analizy i zabezpieczenia akustycznego. Przeprowadza się precyzyjne badania akustyczne, definiuje kierunki szczególnie intensywnej propagacji hałasu, następnie wprowadza się rozwiązania architektoniczno – budowlane mające zminimalizować impakt zanieczyszczenia hałasem na działce. Szczytowe ściany od strony ul. Czerniakowskiej swoim kształtem tworzą akustyczny i wizualny parawan. Kompozycja elewacji frontowych składa się z nierównomiernych form ceglanych, co pozwala na rozbicie nacierających od ulicy fal dźwiękowych.

Architekt staje przed koniecznością przełożenia licznych przyłączy i sieci infrastrukturalnych leżących na działce pomiędzy zabytkowymi drzewami. Biegnący środkiem działki kolektor ściekowy o śr. 120 cm nie może zostać przełożony poza teren opracowania, aby spełnić wymóg gestora sieci, wobec tego powstaje dwukondygnacyjny prześwit bramowy umożliwiający jego techniczną obsługę. Sieć ciepłownicza, przebiegająca w poprzek działki, zasilająca przyległe tereny Spółdzielni Mieszkaniowej Energetyka, zostaje przełożona w obszar pomiędzy pierwszym a drugim budynkiem. Z kolei kanalizacja deszczowa przebiegająca wzdłuż działki zostaje odsunięta poza obszar zabudowy. Z racji konieczności umieszczenia przekładki sieci w linii istniejącego szpaleru drzew wykonano w oparciu o specjalistyczne opracowania dendrologiczne liczne przeciski w korzeniach zieleni wysokiej. Praca architekta nie ogranicza się jedynie do analiz przedprojektowych, wykonania projektu właściwego i nadzoru nad realizacją inwestycji, wymaga również kompetencji miękkich.

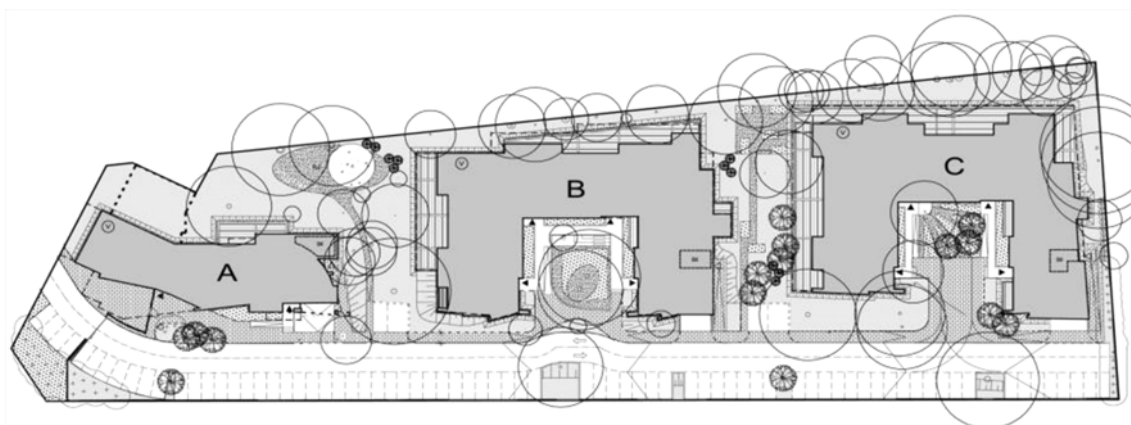
W wypadku projektu Czerniakowska istotnym zadaniem jest współdziałanie w zespole z inwestorem podczas wieloletnich rozmów z partnerem, jakim jest doświadczona w kwestiach nieruchomościowych Spółdzielnia Mieszkaniowa Energetyka. Jako sąsiad inwestycji spółdzielnia na wszystkich etapach wydawania decyzji planistycznych oraz pozwoleń budowlanych oprotostowuje realizację nowego osiedla, wyczerpując pełen tryb odwoławczy, również w procedurach administracyjnych. Wspierana głosami swoich 60-ciu tysięcy członków SM Energetyka stanowi istotną siłę nacisku politycznego na władze miasta, co zostaje skrzętnie wykorzystane. U zmiernych działań protestacyjnych, kiedy nieuchronnym staje się rozstrzygnięcie administracyjne zezwalające na budowę, spółdzielnia przystępuje do negocjacji sąsiedzkich, aby uzyskać jak największe dla terenu przyległego korzyści. Przedsiębiorcy realizujący nowe osiedle zgadzają się naprawić chodniki przylegające do osiedla, uzgadniają kształt i przebieg ogrodzenia oraz omawiają szczegółowe warunki korzystania z dodatkowego wjazdu pożarowego. Projektanci dodatkowo wprowadzają zielenią pnącą na trejażu na ścianie najbardziej zbliżonej do sąsiada w styku ze spółdzielczą wiatą śmietnikową.

Przeciągające się negocjacje z sąsiadami sprawiają, że sprzedaż mieszkań na osiedlu początkowo dynamiczna, z czasem mocno zwalnia, aż w końcu na etapie procedur odwoławczych

maleje do zera. Moment pozytywnego rozstrzygnięcia sądowego i rozpoczęcia inwestycji odblokowuje zamrożoną sprzedaż mieszkań. Nieoczekiwanie zbiega się to ze szczytem boomu inwestycyjnego i wobec rozbudzonego popytu owocuje gwałtowną podwyżką cen mieszkań. Pierwsze mieszkania sprzedawane były z trudem za ok. 5.000 zł/m kw. PUM, kolejne po wznowieniu sprzedaży wyprzedają się w cenie 8.500 zł/m kw. PUM. Paradoksalnie w przypadku tej inwestycji przestój w budowie przyczynia się do poprawienia wyników sprzedażowych całej inwestycji, budowa kończy się z więcej niż przyzwoitym wynikiem sprzedażowym dla dewelopera.



Il. 48. Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej. Warszawa 2011  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.



Il. 49. Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej. Warszawa 2011  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Rok 2006 obfituje w rekordowe zakupy nieruchomości pod działalność deweloperów w Warszawie<sup>275</sup>. Wzrost popytu na nowe mieszkania powoduje poszukiwanie przez inwestorów coraz większych inwestycji. W Polsce pojawiają się firmy deweloperskie z Unii Europejskiej, początkowo z Francji, Belgii i Niemiec, ale z czasem również z młodszych członków UE, Hiszpanii czy Irlandii. Popyt na mieszkania wśród przedstawicieli tworzącej się klasy średniej nakręcany jest polityką tanich kredytów hipotecznych. „Po kilku latach powolnego, spokojnego

<sup>275</sup> [http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,10688858,Deweloper\\_przeplacil\\_za\\_dzialke\\_\\_Inwestycji\\_nie\\_bedzie.html](http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,10688858,Deweloper_przeplacil_za_dzialke__Inwestycji_nie_bedzie.html), 21.11.2021 r.



wzrostu cen mieszkań, a w niektórych rejonach nawet ich stabilizacji, rok 2006 przyniósł gwałtowny i drastyczny wzrost cen praktycznie we wszystkich segmentach rynku mieszkaniowego<sup>276</sup>.

Niskie stopy procentowe dla kredytów mieszkaniowych we frankach szwajcarskich, najbardziej stabilnej europejskiej walucie, sprzyjają zakupom nieruchomości mieszkaniowych. Następuje przekraczanie kolejnych progów w skali realizowanych założeń: 150 mieszkań, 300 mieszkań, 600 mieszkań realizowanych w jednej inwestycji. Wydziały planowania przestrzennego nie nadążają z produkcją i zatwierdzaniem planów miejscowych. Wobec tego wydawane decyzje planistyczne w formie decyzji o warunkach zabudowy dla inwestycji o skali kilkunastu hektarów w centrach miast nie sprzyjają tworzeniu i koordynacji ładu przestrzennego w obrębach nowych dzielnic mieszkaniowych. Tłem do zmian na rynku nieruchomości jest boom, „boom hipoteczny wywołał wówczas efekt szoku popytowego, który objawił się silnym wzrostem cen nieruchomości mieszkaniowych po 2005 roku. Aprecjacja cen na omawianym rynku zainicjowała ilościową reakcję strony podażowej. W okresie boomu cenowego, czyli w latach 2007–2008, marża deweloperów sięgnęła poziomu 50–60%<sup>277</sup>.

Rozpoczyna się okres, kiedy podaż nie nadąża za rosnącym popytem. Na domiar tego pojawiają się nowi deweloperzy hiszpańscy, korzystający z nowych, wyjątkowo korzystnych ulg podatkowych przysługujących firmom, które kupują nowe grunty inwestycyjne na cele mieszkaniowe w obrębie UE. Iberyjskie firmy Lubasa i Sando w 2006 roku wykupują dwie znakomicie zlokalizowane zajezdnie komunikacji miejskiej w Warszawie, pierwszą przy ul. Inflanckiej w Śródmieściu i drugą przy ul. Chełmskiej na Mokotowie za kwoty znacznie przekraczające ówczesną wartość nieruchomości na warszawskim rynku.

### 3.1.5. Etap 4: Kryzys i dekoniunktura – szacunkowy czas trwania 2007-2012 r.

W połowie roku 2007 rozpoczyna się kryzys na amerykańskim rynku hipotecznym<sup>278</sup>. Zapoczątkowana w USA globalna recesja rozprzestrzeniła się na rynki europejskie i dociera do Polski. Stołeczne inwestycje mieszkaniowe mające pozwolenia i rozpoczęte prace budowlane kontynuują działalność, sprzedając mieszkania po ustabilizowanych cenach. „Tendencja wzrostowa w latach 2006–2008 została zahamowana w trzecim kwartale 2008 r. i po gwałtownym spadku notowanym do połowy 2009 r. w większości miast pozostaje na podobnym poziomie do końca 2016 r. Ceny mieszkań w Warszawie w badanym okresie odbiegają znacznie od cen w innych miastach (nawet o 2 tys. zł/m<sup>2</sup> w stosunku do górnej granicy cen w innych miastach)<sup>279</sup>.

Inwestorzy dysponujący silnym kapitałem własnym jeszcze przez pewien czas rozpoczynają nowe inwestycje. Deweloperzy z kapitałem pochodzącym z kredytów hipotecznych nie otwierają nowych inwestycji, rynek nieruchomości zwalnia.

W obliczu nadchodzącego kryzysu weryfikacji jakościowej podlegają otwarte już inwestycje. Szereg deweloperów nieprofesjonalnych, świeżych i debiutujących na rynku, którzy rozpoczęli inwestycje tuż przed kryzysem na światowym rynku hipotek, upada. W skrajnych przypadkach niegospodarności syndyk masy upadłościowej przejmuje rozpoczętą inwestycję, pozostałe do

<sup>276</sup> NYKIEL, L., Kierunki rozwoju i przekształceń rynku mieszkaniowego w Polsce. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 2008, s.81

<sup>277</sup> GOŁĄBESKA E., Współczesne trendy na rynku nieruchomości mieszkaniowych. *Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego*, 2017, s.98

<sup>278</sup> <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Przyczyny-i-skutki-kryzysu-w-USA-1739652.html>, 03.11.2021 r.

<sup>279</sup> FORYŚ I.; BATÓG B., Porównanie kondycji rynku mieszkaniowego największych polskich miast w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2018, 11 (971): s.100

sprzedania mieszkania sprzedaje po zaniżonych cenach, aby umożliwić zakończenie budowy i uruchomić użytkowanie obiektu.

Architekci w tym okresie zaczynają odczuwać spadek ilości zleceń. Pogorszeniu ulegają warunki realizacji kontraktów projektowych. Wobec zmniejszonego popytu na nowe mieszkania deweloperzy przekładają na projektantów coraz więcej obowiązków, rozszerzają zakres tych obowiązków o przygotowywanie opracowań okołoprojektowych leżących dotąd po stronie inwestora. Projektanci ulegają pojawiającej się presji rynku, rozpoczyna się dumping cen wykonywania projektów, związany nieuchronnie z obniżeniem jakości dokumentacji. Szereg rozbudowanych w okresie boomu warszawskich pracowni projektowych zmniejsza ilość swoich pracowników o ponad połowę składu. Strumień świeżych absolwentów wydziałów architektury polskich uczelni zasila szeregi bezrobotnych, wielu młodych architektów wyjeżdża za zachodnią granicę, w szczególności do Wielkiej Brytanii i Irlandii w poszukiwaniu zatrudnienia w zawodzie.

Okres kryzysu na rynku mieszkań pierwotnych jest sprawdzianem dla architektów i deweloperów. W tym okresie elastyczność i umiejętność dostosowania do zmienionej, osłabionej sytuacji decyduje o losach wielu architektów oraz deweloperów. Pracownie projektowe zmniejszają ilość zatrudnionych osób, wobec braku realizacji nowych mieszkaniówek zajmują się projektowaniem innych funkcji. Architekci, którzy nie reagują odpowiednio w momencie kryzysu, nie tylko zostają pozbawieni nowych zleceń, ale tracą bieżącą płynność. Elżbieta Gołąbeska zauważa: „II połowa 2008 roku wiązała się z oddaniem do użytkowania mieszkań, których budowę rozpoczęto w latach poprzednich, co z kolei spowodowało nadmiar podaży i spadek cen nieruchomości. W związku z tą sytuacją deweloperzy wstrzymali się z nowymi inwestycjami, co przejawiało się wejściem rynku nieruchomości w fazę recesji. Deweloperzy, chcąc zmienić zaistniałą sytuację, proponowali upusty klientom, czy też starali się dopasowywać nieruchomości do potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Objawiało się to między innymi przebudowywaniem dużych lokali na mniejsze (ok. 50-metrowe), które szybciej się sprzedawały i były dopasowane do podwyższonych limitów ceny za m kw”<sup>280</sup>.

Wobec faktu wstrzymania przez banki udzielania nowych kredytów hipotecznych deweloperzy tracą swoich klientów, kończą jedynie rozpoczęte inwestycje, lecz nie rozpoczynają nowych.

Spadają ceny sprzedaży mieszkań a w konsekwencji spadają ceny jednostkowe świadczonych przez planistów usług. Inwestorzy, świadomi swojej sytuacji, obniżają marże sprzedaży, a widząc, jak bardzo kryzys dotknął projektantów, bezwzględnie wykorzystują daną możliwość i zdecydowanie obniżają stawki za prace projektowe, ceny za usługi projektowe spadają w kryzysie nawet o 10-20%.

Biura projektowe podlegają restrukturyzacji. Więcej czasu poświęcają na zdobywanie zleceń. W ramach negocjacji umów na prace projektowe oferują wykonywanie coraz szerszego wachlarza usług ofertowych w ustalonej cenie.

Aktywny marketing, obecność na targach, poszerzanie kontaktów biznesowo – towarzyskich, wszystkie te i inne nowe zabiegi architekta, aby pozyskać kolejne zlecenie, mają wpływ na kondycję biura projektowego w okresie kryzysu.

W tak zarysowanej sytuacji architekci, którzy nie skupiają się wyłącznie na produkcji mieszkań, którzy zawczasu przed kryzysem poszerzyli wachlarz swoich usług czy lokalizację swoich realizacji, słowem ci architekci, którzy zróżnicowali portfel swoich zleceń i klientów, przejmują pozycje opuszczone przez pozostałych. Wzmocnieniu ulega kilka nowoczesnych, dynamicznych biur projektowych, które w nowatorski sposób uciekają do przodu.

<sup>280</sup> GOŁĄBESKA E., Współczesne trendy na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego, 2017, s.99

Podobnie, inwestorzy sprawni i operatywni, gotowi podjąć się restrukturyzacji i uruchomić kroki zaradcze, przejmują udziały w rynku utracone przez deweloperów – amatorów, nastawionych na szybki, łatwy sukces i niezdolnych do odnalezienia się w nowej sytuacji.

### 3.1.6. Etap 5: Odrodzenie rynku mieszkaniowego, profesjonalizacja deweloperów, masowa produkcja mieszkań, czas szacunkowy trwania 2013-

Kryzys wymusza na interesariuszach rynku mieszkaniowego odrzucenia nabytych przyzwyczajeń, zastałej mentalności. Do pewnego stopnia wpływa to korzystnie na klienta finalnego, czyli przyszłego lokatora mieszkania. Inwestorzy zaczynają dokładnie się pochyłać nad analizą potrzeb mieszkańca, przyszłego użytkownika. „Światowy kryzys i spowolnienie rozwoju gospodarczego także i w Polsce, stały się przyczyną zaostrzenia konkurencji wśród inwestorów i spowodowały dążność do lepszego dostosowania cech produktu – domu i mieszkania do potrzeb i preferencji konsumentów”<sup>281</sup>.

Projekty mieszkań i każdego pomieszczenia w mieszkaniu na rynku pierwotnym podlegają głębokiej analizie mającej potwierdzić, jaki jest oczekiwany minimalny metraż każdego pokoju, jaki jest minimalny metraż każdego mieszkania. Deweloperzy i projektanci głęboko analizują przestrzenie części wspólnych w budynkach wielorodzinnych. Weryfikacji podlega niezbędna oczekiwana ilość miejsc parkingowych w budynku, oczekiwane wielkości okien i minimalne wymagania odnośnie tarasów. „Okres dekoniunktury to dla deweloperów okres większego zabiegania o klienta i prowadzenia wzmożonej akcji reklamowej, a dla klienta – możliwość wybrania mieszkania, gdy jest ono już wybudowane”<sup>282</sup>.

Zaprojektowane przez biuro Grupa 5 Architekci w okresie boomu osiedle In City na warszawskiej Woli uzyskuje pozwolenie na realizację tuż przed rozpoczęciem kryzysu. Zapoczątkowanie budowy przeciąga się, gdyż dwupokojowe mieszkania z widną kuchnią o powierzchni ok. 54 m kw. nie znajdują nabywców. Projektanci zmieniają przeważające w budynku 54-metrowe mieszkania dwupokojowe na „trójki” z aneksem kuchennym umieszczonym w pokoju dziennym. Tego rodzaju optymalizacja nie wymaga projektu budowlanego zamiennego i budowa rusza, oferując jedne z pierwszych mieszkań o zmniejszonych na czas kryzysu metrażach.

Odrodzenie rynku mieszkaniowego następuje w połowie 2013 roku, do tego czasu ceny sprzedaży mieszkań spadają nieprzerwanie od roku 2007. Odbicie się deweloperów od stanu spowolnienia i zwiększenie ilości sprzedawanych mieszkań wymusza na inwestorach istotne zmiany w podejściu do realizacji inwestycji. Rozpoczyna się okres zwiększania powierzchni użytkowej mieszkań (PUM) w celu osiągnięcia odpowiednich wyników finansowych na trudnym, odradzającym się po kryzysie, rynku mieszkaniowym. Badacz tematu Andrzej Tokajluk w 2015 roku pisze: „Obecnie jednym z bardzo ważnych czynników wpływających na kształtowanie zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej w Polsce jest tzw. wskaźnik PUM, czyli powierzchni użytkowej mieszkań. To PUM jest prawdopodobnie najważniejszą kategorią gry mieszkaniowej uprawianej przez deweloperów. Indeks ten jest najczęściej stosowany przez deweloperów jako najważniejszy wskaźnik techniczno-ekonomiczny”<sup>283</sup>.

<sup>281</sup> STACHURA E., Kształtowanie architektury domów i mieszkań z wykorzystaniem wyników badań preferencji mieszkaniowych Polaków. *Studia i materiały towarzystwa naukowego nieruchomości*, 2012, S.58

<sup>282</sup> GDAKOWICZ A., Badanie koniunktury na rynku mieszkań w Szczecinie. *STUDIA I MATERIAŁY*, 1993, S.68

<sup>283</sup> TOKAJLUK A., „Gry mieszkaniowe” -wybrane problemy kształtowania zabudowy mieszkaniowej w Polsce 21. wieku: Analiza krytyczna. *Architecturae et Artibus*, 2015, s.4

### **Osiedle Kameralne ROBYG – szacunkowy czas trwania od 2011 r.**

Jedną z pierwszych firm deweloperskich, która dostosowuje się do zmienionych warunków, jest firma ROBYG S.A. Prowadząc od lat wieloetapową inwestycję ROBYG Kameralne na warszawskim Bemowie, firma realizuje kolejne etapy z pracownią projektową GiS Architekci. Wspólnicy z pracowni Grupa 5 Architekci poznają decydentów w ROBYG i oferują swoje usługi, proponując koncepcję nowych budynków i zagospodarowania terenu umożliwiającego maksymalizację powierzchni PUM<sup>284</sup> na osiedlu.

Koncepcja gwarantująca większą niż w wersjach poprzednich ilość metrów sprzedażowych zyskuje akceptację dewelopera i prace projektowe zostają zlecone.

ROBYG jest w tym okresie najprężniej rozwijającym się deweloperem mieszkaniowym, nastawionym na masowego odbiorcę i proponującym najniższą cenę zakupu przy relatywnie nie najniższej jakości oferty.

Przy projektowaniu osiedla Kameralne określono precyzyjnie program funkcjonalno – użytkowy inwestora, standardy wykończeniowe budynku, łącznie z podaniem określonych producentów i dostawców materiałów budowlanych. Przy określaniu wstępnych parametrów technicznych inwestycji deweloper bierze pod uwagę wymogi i koszty przyszłej konserwacji i utrzymania obiektu, optymalizację powierzchni przestrzeni wspólnych oraz balkonów.

Inwestor ponadto określa ściśle i nieprzekraczalne graniczne współczynniki ilości stali i żelbetu, nieprzekraczalne wielkości okien spełniających normę prawną, lecz nie większych.

Wiele rozwiązań zastosowanych w projekcie opiera się na ściśle opracowanych i określonych współczynnikach i granicznych wartościach, zgodnych z warunkami określonymi obowiązującym prawem, lecz tych warunków nieprzekraczających. ROBYG S.A. jest nie tylko firmą deweloperską, lecz również generalnym wykonawcą własnego budynku. Kluczową pozycję w procesie projektowania i budowy odgrywa kierownik projektu. Pełniąc swą funkcję ze strony inwestora, po przyjęciu od autora dokumentacji projektowej, pozostaje obecny przez cały czas budowy i odbiorów zespołu mieszkaniowego jako kierownik ze strony wykonawcy. Od początku procesu ma wpływ na negocjacje umowy z projektantem, odbiór dokumentacji wraz z akceptacją każdego elementu proponowanego w projekcie a następnie prowadzi roboty budowlane, pracując w biurze na budowie przez cały czas wykonywania robót przygotowawczych i budowlanych aż do zakończenia i procedur odbiorowych. Jest de facto kierownikiem projektu, jak i kierownikiem budowy.

Wszelkie oszczędności uzyskane przez niego w okresie projektowania i budowy są przez spółkę ROBYG premiovane, kierownik projektu uzyskuje większą część swojego miesięcznego wynagrodzenia po wykazaniu się bieżącymi optymalizacjami. Jednocześnie prowadzi równoległe drugą, podobną w skali inwestycję w innej lokalizacji.

Kierownik projektu Osiedla Kameralnego nie akceptuje rozwiązań projektowych, których nie znał i nie stosował na poprzednich etapach osiedla. Ogranicza to wachlarz rozwiązań warsztatowych architekta oraz możliwość osiągnięcia szczególnego wyrazu architektonicznego kolejnego etapu osiedla. Pozwala to jednak inwestorowi na lepszą kontrolę kosztu realizowanego budynku.

Reżim kontroli kosztów realizowanego obiektu może być utrzymany dzięki możliwości szybkiego podejmowania decyzji lub zmiany podjętych decyzji przez jedną osobę o wieloletnim doświadczeniu w wykonawstwie. Sukces ekonomiczny Osiedla Kameralnego, w tym dobre wyniki

<sup>284</sup> <https://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news-pum-wazna-sprawa-dla-dewelopera-i-dla-klienta,nId,4287429,03.11.2021.r>

sprzedażowe, brak opóźnień w realizacji przy jednoczesnej stałej kontroli jakości i kosztów, staje się w największym stopniu sukcesem kierownika projektu zmotywowanego wysokimi premiami.

Biuro projektowe w określonym przez ROBYG modelu współpracy traktowane jest tak jak wielu dostawców usług czy podwykonawców robót budowlanych. Rozliczanie za prace projektowe odbywa się na podstawie „Protokołu odbioru wykonanych prac” bliźniaczo podobnego do protokołu odbioru wykonanych robót budowlanych. Architekt traktowany jest jak jeden z wielu dostawców zamówionego produktu. Ma za zadanie „złożyć” budynek z określonych przez inwestora elementów w sposób efektywny i niskobudżetowy.

Jedynymi innowacjami mile widzianymi przez zamawiającego jest optymalizacja ilości materiałów budowlanych i zwiększanie powierzchni sprzedażowej mieszkań nie tylko w okresie projektowania, ale i przez czas pełnienia nadzoru autorskiego na budowie.

Inwestor promuje i wspiera prace projektanta mające obniżyć koszt budowy. Przykładem tego jest fakt, że w trakcie realizacji robót zmniejszono wysokość piętra mieszkalnego oraz zmieniono obrys planu zagospodarowania terenu, zyskując jedną z licznych optymalizacji budynku.



Il. 50. Osiedle Robyga Kameralne Etap 8, ul. Powstańców Śląskich, Warszawa 2016

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekti.

Kryzys ma wpływ na deweloperów, którzy, chcąc być konkurencyjni, zapraszają do współpracy uznane pracownie architektoniczne, gwarantujące wysoki poziom jakości usług oraz wyższy poziom estetyczny. Deweloperzy dostarczający co roku na rynek największą ilość mieszkań, Dom Development czy JW. Construction, rezygnują z usług pracowni niegwarantujących odpowiedniego poziomu architektury. Dom Development rozpoczyna współpracę z pracownikami HRA Architekti, Mąka Sojka, Grupa 5 Architekti, natomiast JW. Construction zleca projekty pracownikom APA Kuryłowicz, BAU Studio czy JEMS Architekti.

Staje się to też możliwe dzięki temu, że renomowane pracownie architektoniczne, szukając zleceń w kryzysie, schodzą z wyższych stawek projektowych uzyskanych w okresie boomu do stawek niższych oferowanych przez konkurencję. Inwestorzy mieszkań produkowanych w skali masowej, notorycznie poszukujący oszczędności, zostają w ten sposób do współpracy dodatkowo zmotywowani.

Dodatkowy wpływ na umocnienie pozycji renomowanych pracowni na rynku ma rosnąca świadomość klientów poszukujących mieszkań. Otwarcie granic Polski w strefie Schoengen oraz rosnący poziom życia klasy średniej sprzyjają podróżom po Europie, poszerzaniu wiedzy na temat otaczającego nas świata, a w konsekwencji powodują wzrost oczekiwań przyszłych nabywców mieszkań. Klient kupujący mieszkanie na rynku pierwotnym w latach 90. i potencjalny klient kupujący własne mieszkanie 20-25 lat później, to są dwaj różni odbiorcy.

Działy sprzedaży mieszkań firm deweloperskich podejmują się analizy oczekiwań mieszkańców. W latach 90- tych decyzję o programie inwestycji podejmowały zarządy firm deweloperskich w oparciu o krótki raport badania rynku wykonywany przez nieliczne firmy zewnętrzne (Red, Reas) czy agencje sprzedaży mieszkań (Emmerson, Knightfrank). „W Polsce istnieją różne podmioty oferujące usługi analizy rynku mieszkaniowego. Dobrym przykładem jest REAS publikujący raporty zawierające długoterminowe prognozy oraz różnorodne analizy. Są to jednak produkty przeznaczone dla firm”<sup>285</sup>.

Raporty firm zewnętrznych sprowadzają się do określenia ogólnego profilu osób kupujących i ramowej charakterystyki podaży na rynku oraz prognozowania popytu na najbliższe 2 lata. Raporty wykazują nadpodaż pewnego typu mieszkań i braki mieszkań mniejszych. Co ciekawe raport sporządzony przez doradców dla pierwszego zamawiającego jest powielany i przekazywany kolejnemu. W efekcie wszyscy deweloperzy otrzymują w tym samym czasie te same schematyczne raporty, następnie podejmują podobne decyzje, a dwa lata później, po upływie pełnego okresu realizacji od koncepcji projektowej aż do pozwolenia na użytkowanie, na rynek mieszkaniowy trafiają takie same mieszkania, tworząc kolejną nadpodaż i cykl się powtarza...

Kryzys w mieszkalnictwie zmusza deweloperów do pogłębienia wiedzy na temat docelowych odbiorców mieszkań. Utworzone działy sprzedaży prowadzą dokładne badania i statystyki, określające z jednej strony upodobania i preferencje nabywców a z drugiej strony możliwości uzyskania przez nich kredytu hipotecznego.

Począwszy od 2008 roku uruchomione zostają w Polsce na poziomie rządowym dwa kolejne programy wspierające nabywanie własnych mieszkań przez osoby, których nie stać na uzyskanie zwykłego kredytu hipotecznego. Pierwszy z nich, „Rodzina na swoim”<sup>286</sup>, zostaje zastąpiony w 2014 roku programem „Mieszkanie dla młodych”<sup>287</sup>. Działy sprzedaży firm deweloperskich precyzyjnie analizują warunki przyznawania dopłat oferowanych przez programy, profile osób korzystających z dopłat oraz ich upodobania. W efekcie powstają bardzo precyzyjne wytyczne dla projektantów dotyczące mieszkań: ile m kw. ma mieć każdy pokój w projektowanym mieszkaniu, nie więcej i nie mniej niż określona wartość. Analizowane są preferencje odnośnie lokalizacji kuchni, urządzeń sanitarnych w łazienkach, powierzchni loggii i balkonów. Precyzyjnie określona zostaje wielkość okien w każdym pomieszczeniu, ich odległość od ścian działowych.

Przeprowadzone badania preferencji użytkowników mieszkań wykazują oczekiwanie posiadania powierzchni magazynowej w formie własnej komórki lokatorskiej. Projektanci wyposażeni w wytyczne działów sprzedaży i wyniki badań rynku mieszkaniowego projektują mieszkania dokładnie na miarę klienta korzystającego z dopłaty programów wspierających młode małżeństwa poszukujące mieszkań.

Profesjonalizacja deweloperów nie ogranicza się jedynie do aspektów merkantylnych, do uzyskiwania szybkich oszczędności czy zwiększania sprzedaży.

Inwestorzy mieszkaniowi poszukujący nowych atrakcyjnych form mieszkaniowych dla coraz bardziej wymagających klientów zapraszają do współpracy młode pracownie projektowe wnoszące świeży powiew myśli, stylistyki architektonicznej. Zlecenie na realizację budynku mieszkalnego na terenie Soho Factory otrzymuje wyróżniająca się projektantami designerskimi pracownia WWAA<sup>288</sup> a zlecenie na pierwszą mieszkaniówkę wykonaną w systemie prefabrykacji

<sup>285</sup> MARCINIAK, R., Wykorzystanie analizy technicznej do badań rynku mieszkaniowego w Polsce przy użyciu koncepcji Richarda Wyckoffa. The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal, 2015, s.165

<sup>286</sup> <http://www.rodzinaswoim.net.pl/program-rodzina-na-swoim.html> 04.11.2021 r.

<sup>287</sup> <https://www.mieszkaniedm.pl/zasady-programu/>, 04.11.2021 r.

<sup>288</sup> <http://wwaa.pl/strona-glowna/>, 04.11.2021 r.

na warszawskiej Pradze przy ul. Spornej otrzymuje BBGK Architekci<sup>289</sup>. Obie pracownie wprowadzają nową jakość w estetyce projektowania, powstają mieszkania różnorodne, inne od przeciętnych lokali oferowanych na pierwotnym rynku sprzedaży.

## PODSUMOWANIE

Trzy następujące po sobie etapy na rynku projektowania i realizacji mieszkaniowych, okres prosperity, kryzysu, a następnie odrodzenie wnoszą do warsztatu projektanta szereg pozytywnych elementów. Konieczność dostosowywania się do bieżących zmian wpływa na unowocześnienie sposobu działań wszystkich uczestników procesu inwestycji. Usprawnieniu ulegają metody pracy, zwiększa się konkurencyjność firm. Na scenie pozostają najbardziej profesjonalni gracze, klient z licznymi swoimi oczekiwaniami zostaje upodmiotowiony. Dawniej niedostrzegane wymagania użytkowników mieszkań znajdują się odtąd w centrum uwagi i pozostają tam do dziś.

Niewątpliwie dyskusyjną sprawą jest kwestia, czy boom i kryzys, a następnie odrodzenie rynku, przyczyniają się do podniesienia poziomu architektury, ładu przestrzennego czy też jakości powstającej przestrzeni publicznej. Na krótką metę, w pierwszych latach odrodzenia 2013-2016, niewątpliwie czasowo obniża się jakość materiałów stosowanych na elewacjach budynków mieszkalnych. Okna drewniane na powrót zostają zastąpione oknami z PCV a okładziny elewacyjne, niemające wpływu na wyniki sprzedaży, będące w mniemaniu deweloperów jedynie dodatkowym kosztem, oddają miejsce elewacjom wykonanym w tynku, w tzw. technice lekkiej-mokrej<sup>290</sup>. Na dłuższą metę kryzys przyczynia się do zwiększenia efektywności inwestycji i do ustabilizowania sytuacji na rynku.

W efekcie odrodzenia rynku, od lat, w sposób łagodny, lecz nieprzerwany, rośnie ilość oferowanych na rynku pierwotnym mieszkań oraz ceny ich sprzedaży.

Pomimo symptomów kolejnego kryzysu czy spowolnienia, które od tego czasu się pojawiały, wciąż nie widać zagrożenia dla ciągłej i stabilnej sytuacji rynkowej sprzedaży mieszkań.

### 3.1.7. Etap 6: Zmiana skali i ambicji Inwestorów, projekty wielofunkcyjne, szacunkowy czas trwania 2011-

#### Lofty przy ul. Szwedzkiej, Osiedle Bohema Praga

Początków realizacji inwestycji mieszkaniowej na terenach przemysłowych Fabryki Polleny przy ul. Szwedzkiej należy upatrywać w konkursie architektonicznym na koncepcję architektoniczno – urbanistyczną ogłoszonym w 2007 roku.

Pierwszym inwestorem adaptacji fabryki na cele mieszkaniowe zostaje firma Restaura z Barcelony, doświadczona w realizacji szeregu inwestycji mieszkaniowych, w tym w modernizacji na terenie Hiszpanii, a szczególnie w Katalonii. Ogłoszony zostaje konkurs architektoniczny z udziałem zaproszonych architektów z Polski i z zagranicy.

Zwycięska koncepcja wykonana w pracowni Grupa 5 Architekci otwiera działania deweloperów, które z przerwą na lata 2011-2014 trwają do dziś. Pierwsza część projektu, obejmująca

<sup>289</sup> <https://bbgk.pl/pl/>, 04.11.2021 r.

<sup>290</sup> <https://budujemydom.pl/budowlane-abc/budowa-krok-po-kroku/a/878-metoda-lekka-mokra-krok-po-kroku>, 04.11.2021 r.

trzy budynki mieszkalne wielorodzinne, w których zlokalizowano 300 mieszkań, zostaje ukończona w 2020 r.

Kolejny punkt inwestycji o podobnej skali znajduje się na etapie budowy<sup>291</sup>, pozostałe fazy obejmujące nowe budynki mieszkalne na 300 mieszkań, nowe budynki biurowe, ciąg handlowy oraz modernizację istniejących budynków pofabrycznych są w trakcie przygotowywania projektów wykonawczych.

Kiedy w 2007 roku rozpoczynano inwestycję, okres boomu sprzyjał rozmachowi, z jaką zaprojektowano inwestycję na 4-hektarowej działce.

Głównym założeniem pierwszego projektu jest modernizacja i przebudowa istniejących historycznych budynków dawnej przedwojennej fabryki Produktów Kosmetycznych „Praga” na zespół pofabrycznych loftów. Powstały w konkursie w 2007 r. projekt loftów i sof loftów<sup>292</sup> w swoim założeniu oferuje ekstrawaganckie, luksusowe mieszkania w modernizowanej przedwojennej dzielnicy. W budynkach postindustrialnych objętych ochroną konserwatorską mają powstać lokale dostępne z atrakcyjnymi powierzchniami wspólnymi wydrążonych wewnątrz budynków magazynowych o zbyt głębokim trakcie jak na zwykły układ dwutraktowy stosowany na rynku.

Mieszkania wysokie, doświetlane przez wysokie katedralne okna, mają stać się produktem innym od typowej masowej produkcji mieszkaniowej okresu boomu. W miejscach odzyskanych po wyburzeniu bezwartościowej substancji pofabrycznej mają powstać nowe budynki mean-drujące pomiędzy dziewiętnastowiecznymi pofabrycznymi obiektami z elewacjami pokrytymi tynkiem i cegłą elewacyjną. Nowo projektowana architektura na ul. Szwedzkiej poprzez detal i oryginalną stylistykę podkreśla postindustrialny charakter miejsca. Skala nowo projektowanych budynków odpowiada wysokości budynków istniejących na posesji oraz kontekstowi całej przedwojennej dzielnicy rejonu ul. Szwedzkiej, Strzeleckiej i Stalowej. Zagospodarowanie pofabrycznego terenu polega na wytworzeniu wewnętrznego ciągu handlowego biegnącego środkiem działki o podłużnym kształcie od głównego wejścia u zbiegu ul. Strzeleckiej i Szwedzkiej aż do historycznego budynku kotłowni zlokalizowanego w północnej części działki. Ciąg handlowy prowadzi od realizowanej równolegle stacji Metro Szwedzka, aż po projektowany plac przed kotłownią wyposażony w najwyższy na Pradze 80-metrowy pofabryczny komin. Projekt zakłada likwidację ruchu kołowego na terenie całego osiedla. Przestrzeń między budynkami zostaje wypełniona ciągami pieszymi i zieleńcami wewnątrz jednostek mieszkalnych łączącymi się z biegnącym środkiem osiedla pasażem handlowym.

Wszystkie projektowane miejsca parkingowe znajdują się w garażach podziemnych zlokalizowanych pod zabudową mieszkaniową. Całość założenia wpisuje się w program rewitalizacji dzielnicy Praga Północ podjęty przez miasto stołeczne Warszawa<sup>293</sup> a zaproponowany implant, w postaci zmodernizowanego kwartału zabudowy, ma wpłynąć pozytywnie na wizerunek dzielnicy. Lofty na Szwedzkiej zaprojektowane dla znaczącego w Hiszpanii dewelopera Restaura mają być najbardziej wypromowaną a jednocześnie największą tego typu inwestycją na Pradze.

Kryzys na rynku mieszkaniowym zamraża inwestycję Lofty Szwedzka na etapie, kiedy architekci uzyskują pozwolenie konserwatorskie a następnie pozwolenie budowlane dla pierwszego etapu prac – rewitalizacji głównego budynku fabryki tzw. Magazynu Centralnego.

<sup>291</sup> <https://www.bohemapraga.pl/site/pl/aktualnosci>, 04.11.2021 r.

<sup>292</sup> <https://loftanddesign.pl/soft-loft/>, 04.11.2021 r.

<sup>293</sup> <http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/zintegrowany-program-rewitalizacji> 04.11.2021 r.



Specyfika pracy architekta przy obiektach historycznych polega na rozszerzeniu wachlarza prac przygotowawczych.

Z jednej strony projektant potrzebuje ekspertyz technicznych, określających stan zachowania budynków istniejących oraz wskazania odnośnie możliwości ich adaptacji, nadbudowy czy przebudowy. Z drugiej strony niezbędne stają się opracowania historyczne i konserwatorskie, począwszy od kwerend historycznych, poprzez wytyczne przygotowywane przez służby konserwatorskie, aż po programy konserwatorskie opisujące szczegółowo sposoby konserwacji historycznych elementów budynku.

Architekt prowadzący projekt o wysokim stopniu złożoności konserwatorskiej nie posiada umiejętności i kompetencji pozwalających na samodzielne analizowanie dziedzictwa historycznego i podejmowanie samodzielnych decyzji. Zespół projektowy powiększa się, zaproszenie do współpracy otrzymują eksperci od badań technicznych istniejących elementów stalowych i murowanych oraz specjaliści w zakresie konserwacji zabytków.

Rewitalizacja pofabrycznego Magazynu Centralnego, rozległego czterokondygnacyjnego budynku o powierzchni 10.000 m kw. wraz z budynkami tzw. Pudełkarni oraz Pawilonu Elektryka, wymaga od pracowni architektonicznej głębokiego zaangażowania w kwestie historyczne i konserwatorskie, szczególnie w zakresie zapraszania do współpracy i koordynacji kolejnych ekspertów.

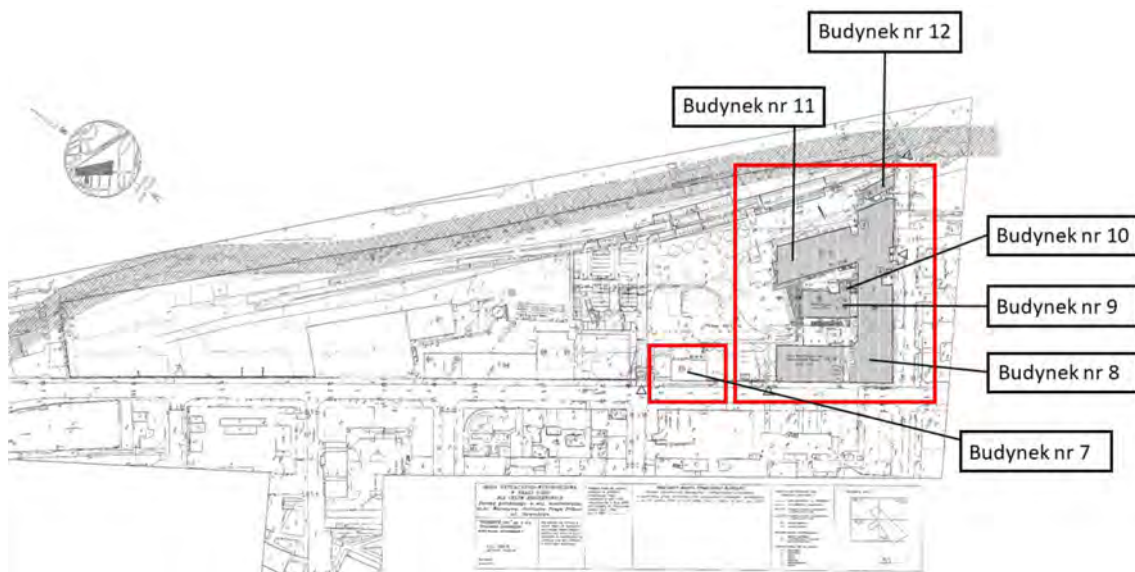
Początkowo podjęte zostają prace nad kwerendą historyczną terenu wraz z przygotowaniem wstępnych wytycznych konserwatorskich dla całego obiektu wpisanego w 2005 roku do rejestru zabytków<sup>294</sup>. Wśród podstawowych zasad znajdują się przede wszystkim:

- zasada minimalnej interwencji w oryginalny układ kompozycji elewacji budynków objętych ochroną konserwatorską
- zasada pełnej konserwacji murów ceglanych z ich ograniczoną restauracją
- wykonywanie rekonstrukcji,
- rozwiązywanie przestrzeni publicznych w bezpośrednim otoczeniu budynków z zastosowaniem surowych, prostych materiałów współgrających z industrialnym charakterem zabudowań.
- zasada zachowania proporcji i podziałów przy wymianie stolarki okiennej
- zachowywanie kształtu geometrycznego wymiennych konstrukcji dachowych
- przy projektowaniu wnętrza budynków zachowywanie jak największej ilości elementów, zabytkowego charakteru wnętrza poprzez użycie naturalnych, historycznych materiałów i technologii.

Z czasem, równoległe z prowadzonym projektem budowlanym, powstają szczegółowe programy konserwatorskie dla rewaloryzacji wybranych budynków<sup>295</sup>. Programy mają za zadanie przywrócić obiektom przekształcanym na nowe funkcje użytkowe historycznych walorów estetycznych z uwzględnieniem ich zabytkowego charakteru. Prace obejmują budynek biurowy (ryc. poniżej.) (nr7), budynek główny produkcji i magazyn centralny (nr8), budynek pudełkarni (nr9) budynek wieży chłodniczej (nr10), budynek produkcyjny (nr11), i budynek rogatek (nr12).

<sup>294</sup> MIGDALSKA-JUNG H., Ogólne wytyczne konserwatorskie dla rewitalizacji zespołu budynków przy ul. Szwedzkiej 20, marzec 2018

<sup>295</sup> ARTVERK, GAŁĄZKA \_ NIKONOV W., Programy Prac Konserwatorskich, Warszawa ul. Szwedzka 20, dawne Fabryki Lamp Braci Brunner, H. Schneider i R. Deittmar, dawne Zakłady Przemysłu Tłuszczowego Schicht -Lever, dawne Zakłady Uroda i Pollena, Toruń kwiecień 2018



Il. 51. Lofty Szwedzka. Osiedle Bohema Praga. Budynki objęte programami konserwatorskimi Warszawa 2018

Źródło: Programy Prac Konserwatorskich, Warszawa ul. Szwedzka 20, dawne Fabryki Lamp Braci Brunner, H. Schneider i R. Deittmar, dawne Zakłady Przemysłu Tłuszczowego Schicht -Lever, dawne Zakłady Uroda i Pollena.

Rewaloryzacja fabryki na ul. Szwedzkiej wymaga wykonania inwentaryzacji architektonicznej i konstrukcyjnej istniejących budynków oraz szczegółowej inwentaryzacji otworów okiennych. Kolejnym elementem prac przygotowawczych poprzedzających możliwość wykonania pełnej dokumentacji budowlanej jest przygotowanie ekspertyz technicznych budynków. Wśród nich znajdują się ekspertyzy dotyczące stanu cieplno – wilgotnościowego<sup>296</sup>, ekspertyzy konstrukcyjne<sup>297</sup> oraz ekspertyzy mykologiczne dla każdego adaptowanego budynku.

W związku z planowanym przebiegiem II linii metra w bezpośrednim sąsiedztwie budynków powstają analizy wpływu metra na budynek<sup>298</sup> oraz wpływu budynku na metro. Przygotowana analiza wpływu drgań pochodzących od drugiej linii metra na konstrukcję i na warunki użytkowania budynków obejmuje część analityczną, czyli charakterystykę prognozowanych wpływów dynamicznych oraz opinię na temat możliwości zabezpieczeń budynku przed drganiami. Następnie wykonuje się prognozę wpływu drgań na konstrukcję budynków.

Zespół projektowy pracujący nad rewitalizacją praskiej fabryki początkowo, na etapie konkursu, składał się wyłącznie z grona architektów. Po rozpoczęciu prac nad koncepcją i kolejnymi fazami realizacji powiększał się o zespoły branżowe projektujące instalacje i konstrukcje, a następnie o kolejnych specjalistów do zadań szczegółowych.

Projekt rewitalizacji zespołu pofabrycznego przy ul. Szwedzkiej należy obserwować z punktu widzenia kalendarium działania pierwszego inwestora, przerwy w realizacji w okresie kryzysu, a następnie powrotu do realizacji przez doświadczonego na warszawskim rynku dewelopera mieszkaniowego firmę OKAM<sup>299</sup>. Przedsiębiorstwo hiszpańskie Restaura miało wizję

<sup>296</sup> WÓJCIK R., Ekspertyza techniczna dotycząca stanu cieplno-wilgotnościowego budynku przemysłowego, wraz z określeniem sposobu wykonania zabezpieczeń przeciwwilgociowych części przyziemia i termorenowacji ścian zewnętrznych, Olsztyn marzec 2018

<sup>297</sup> KUBIAK Z., Ekspertyza techniczna budynków zespołu zabudowy fabrycznej pochodzącej z przełomu XIX-XX wieku, Warszawa marze 2008

<sup>298</sup> STYPUŁA K., Analiza wpływu drgań od drugiej linii metra na konstrukcję i na warunki użytkowania budynków na terenie dawnej fabryki Pollena przy ul. Szwedzkiej 20 w Warszawie

<sup>299</sup> <https://www.bohemapraga.pl/>, 04.11.2021 r.

wprowadzenia na rynek warszawski bezprecedensowego typu mieszkań, ekskluzywnych w swoim charakterze, pofabrycznych loftów definiowanych na rynku jako nowy produkt, inwestycja zyskała nazwę Lofty Szwedzka. Pojawił się kryzys, prace projektowe zostały wstrzymane. W kolejnych latach kryzysu właściciel dawnej fabryki Restaura traci swoje mienie, które w wyniku kryzysu finansowego zostaje przejęte przez banki<sup>300</sup>.

Teren zakładu, od kilku lat nieużytkowany, sukcesywnie popada w ruinę, fabryka jest dewastowana i rozkradana, elementy stalowe zabudowy znikają rozkradzione przez 'złomiarzy'<sup>301</sup>.

Wznowienie przez nowego inwestora prac po 5 latach przerwy w rzeczywistości odradzającego się po kryzysie rynku mieszkaniowego oznacza określenie nowych założeń realizacyjnych. „Dopiero w 2014 roku nowy właściciel firma OKAM Capital, która odkupiła tereny od banków zajmowane przez fabrykę przy ul. Szwedzkiej – tchnęła nowe życie w Pollenę – Urodę. Projekt, który powstaje w miejscu starej fabryki, nosi nazwę „Bohema – Strefa Praga” i ma być połączeniem tradycji i nowoczesności”<sup>302</sup>.

Zgodnie z obowiązującym trendem projektowania mieszkań kompaktowych o ograniczonych metrażach inwestycja zmienia swoje założenia, do historii przechodzi nazwa Lofty Szwedzka. Obecnie plan działań obejmuje realizację ponad 1000 mieszkań przy średniej powierzchni mieszkania nieprzekraczającej 50 mkw. Budynki mieszkalne, zgodnie z założeniami projektantów, wciąż mają mieć charakter poprzemysłowy, jednak pomysł na lofty ustępuje miejsca realizacji mieszkań standardowych o typowej strukturze mieszkań właściwej dla tej dzielnicy Warszawy i obecnego okresu budowy.

Architekci, mając na uwadze czekający ich wieloletni harmonogram prac projektowych i uzgodnień, przekonują Inwestora do podjęcia uzgodnień środowiskowych mogących usprawnić realizację kolejnych etapów osiedla. Inwestor jednak z tej rady nie korzysta, koncentruje się na podjęciu kilku kolejnych kroków etapowo.

Pierwszym etapem, rozpoczętym w roku 2014 a zakończonym w 2019 roku, jest położony w głębi działki typowy deweloperski zespół mieszkaniowy, nawiązujący do klimatu postindustrialnego jedynie w warstwie zewnętrznej. Wielorodzinne budynki mieszkalne obłożone zostają okładziną ceramiczną w kolorze cegły bliźniaczym do przyległych budynków fabrycznych. Balkony i loggie wykończone zostają stalowymi poręczami i ramami w stylistyce industrialnej.

Aby zdywersyfikować podejście do inwestycji wielofunkcyjnej, w niepewnych czasach odradzającego się rynku po kryzysie, inwestor podejmuje decyzję o wprowadzeniu na teren inwestycji drugiego zespołu projektowego, który zajmie się funkcją niemieszkalną. Decyzja ta podjęta została w wyniku zaangażowania się w polski projekt zarządu OKAM Capital – firmy matki działającej w Izraelu.

OKAM zleca część prac projektowych dotyczących funkcji handlowej pracowni projektowej SUD Architekci<sup>303</sup>. Doświadczona w projektowaniu centrów handlowych firma o francuskich korzeniach ma wnieść do projektu świeże spojrzenie, pomysł na utworzenie ciągu handlowego przez środek inwestycji. Projektanci, mający w dorobku przebudowę największego wówczas w Polsce Centrum Handlowego Arkadia, tworzą koncepcję pasażu handlowego prowadzącego od projektowanej stacji Metro Szwedzka aż do strefy gastronomicznej zlokalizowanej w kotłowni i wokół komina. Wykonują również i uzgadniają w biurze konserwatora zabytków

<sup>300</sup> <http://ngp.pl/str/tekst4090.html>, 04.11.2021 r.

<sup>301</sup> [https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,17156189,Fabryka\\_Polleny\\_jak\\_Soho\\_\\_Nowa\\_szansa\\_dla\\_Pragi\\_Polnoc.html](https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,17156189,Fabryka_Polleny_jak_Soho__Nowa_szansa_dla_Pragi_Polnoc.html), 04.11.2021 r.

<sup>302</sup> OKAM CAPITAL. Bohema Strefa Praga, Historia która trwa, Warszawa 2019

<sup>303</sup> [www.sudarchitectes.pl](http://www.sudarchitectes.pl), 04.11.2021 r.

oraz w administracji architektoniczno – budowlanej projekt remontu budynków historycznych Glicerynowni, Warzelni i Kotłowni.

Następnie wobec niepewności inwestora co do realnych możliwości komercjalizacji przestrzeni handlowej prace zostają wstrzymane, zespół SUD Architekci kończy swoje zadanie. Dotychczasowy generalny projektant inwestycji, Grupa 5 Architekci, otrzymuje zlecenie na wykonanie kolejnych analiz ilustrujących kolejne etapy działania.

Dział sprzedaży realizował wzmogoną sprzedaż mieszkań pierwszego etapu Bohemy, zapotrzebowania na mieszkania oraz ceny sprzedaży na Pradze rosną, zrównując się z cenami oferowanymi za lokale na terenie lewobrzeżnej Warszawy. Dodatkowo rozpoczyna się budowa stacji Metro Szwedzka w marcu 2016 roku a jej otwarcie następuje w roku 2019.

W tych okolicznościach zamawiający zleca projektantom prace nad projektem budowlanym i wykonawczym kolejnych etapów osiedla, za wytyczne programowe podając parametry techniczne pierwszego etapu inwestycji, który zostaje sprzedany z sukcesem.

Wobec skali inwestycji przekraczającej powierzchnię garażu 5.000 mkw. zamawiający przystępuje do wykonania opracowań środowiskowych, zmierzając do uzyskania decyzji o warunkach środowiskowych planowanego przedsięwzięcia. Z tych samych powodów zlecone zostaje wykonanie analiz komunikacyjnych mających określić wjazd na teren i rozwiązania drogowe w obszarze planowanej inwestycji. Trwają również intensywne uzgodnienia konserwatorskie dotyczące kolejnych etapów inwestycji. Inwestor planuje zakończyć inwestycję w roku 2023.

## **BURZA MÓZGÓW JAKO METODA PRACY**

Jedną z metod pracy przyjętą przez architektów w projektowaniu zespołów mieszkaniowych, zwiększającą zaangażowanie zespołu architektów w proces projektowy, jest metoda brain storming znana w języku polski jako „burza mózgów”. Burza mózgów jako metoda pracy „jest narzędziem doskonale łączącym się z innymi twórczymi aktywnościami, co można wykorzystać jako zaczyn do określenia głównego problemu”<sup>304</sup>.

Zespół projektowy architektów, dedykowany do pracy przy osiedlu na ul. Szwedzkiej, składa się z różnych osób o odmiennych doświadczeniach zawodowych, różnym wieku i doświadczeniu. Tryb pracy polega na licznych spotkaniach w szerokiej grupie wszystkich projektantów i umożliwieniu każdemu z nich swobodnej wypowiedzi nie tylko na odcinku przezeń realizowanym, ale również na temat założeń projektowych, pomysłów nowego, świeżego spojrzenia na powstający projekt. Zgodnie z definicją Jerzego Bralczyka ze Słownika Języka Polskiego burza mózgów to: „burzliwa, nieskrępowana dyskusja, która ma wyłonić najlepsze pomysły”<sup>305</sup>. Zdaniem Bralczyka „wiara, że najlepsze pomysły mogą wziąć się raczej z chaosu niż z porządnego, zaplanowanego przedstawienia racji, sama wydaje się produktem myślenia bezładnego. Przy tym nieco paradoksalne jest to, że ten chaos ma być jednak na pewien sposób kielzany przez organizatorów: burze mózgów są przecież właśnie celowo urządzone”<sup>306</sup>.

<sup>304</sup> CYBULSKA-WAL A., Burza mózgów w dydaktyce–(nie) potrzebny chaos. Dydaktyka Polonistyczna, 2016, 2 (11), s.6

<sup>305</sup> Słownik SJP, definicja pojęcia „burza mózgów“

<sup>306</sup> Tamże

## KOMPETENCJE TWARDE VERSUS KOMPETENCJE MIĘKKIE

Wprowadzenie metod pracy polegającej na burzy mózgów wymaga odpowiednich predyspozycji osobowych architekta prowadzącego zespół. Prowadzący projekt powinien zrównoważyć osoby dominujące z pracownikami nieśmiałymi, moderować dyskusję i sposób wyrażania swoich uwag przez członków zespołu. Kiedy w biurze projektowym tryb pracy i atmosfera współdziałania sprzyjają swobodnej wymianie poglądów, możliwe jest pozyskanie ciekawych informacji i rozwiązań, odpowiednie wykorzystanie osób współtworzących jeden zespół. Wymaga to posiadania przez członków grupy projektowej, a w szczególności jej lidera, odpowiednich kompetencji miękkich. „Kompetencje miękkie to kompetencje osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych kompetencji oraz odpornością na stres. Stąd są one najbardziej pożądanymi kompetencjami na rynku pracy”<sup>307</sup>.

Praca architekta w okresie przed przemianami przełomu XX i XXI w. w Polsce w największym stopniu wymagała od projektanta posiadania kompetencji twardych. Doświadczenie projektowe zdobyte w biurze projektowym i na budowach, wiedza inżynierska, umiejętność rozwiązywania podstawowych problemów konstrukcyjnych czy instalacyjnych składały się na właściwe umiejętności zawodowe. Umiejętność podejmowania w oparciu o zgromadzone materiały wyjściowe odpowiednich decyzji projektowych dopełniała zestawu cech właściwych dla kompetentnego profesjonalisty. Okres przemian w Polsce przynosi nowe modele pracy, wprowadzane już i sprawdzane w krajach zachodnich i USA. Wśród nich istotne znaczenie miało zastosowanie do nowych metod pracy kompetencji miękkich (z ang. soft skills). Biura projektowe oczekują od swoich pracowników nowych umiejętności, „najbardziej poszukiwane przez pracodawców kompetencje miękkie to kompetencje społeczne, wiążące się z umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz skutecznym zarządzaniem innymi osobami, w tym zarządzaniem zespołem, motywowaniem i rozwijaniem potencjału podwładnych”<sup>308</sup>.

Empatia, zaangażowanie, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętności pracy w zespole to cechy, które zaczęły nabierać szczególnego znaczenia we współczesnych sposobach współdziałania w celu realizacji wspólnego celu<sup>309</sup>. Osoby prowadzące projekt na ul. Szwedzkiej w szczególny sposób zaznaczały istotę wspólnej pracy. W zespole promowane były osoby potrafiące integrować się z innymi, rozumiejące rolę każdego z członków zespołu, otwarte na sugestie i pomysły pozostałych oraz wspierające innych w działaniu.

Liderzy projektu potrafili słuchać innych i delegować zadania „bez tracenia sprzed z oczu ogólnej wizji i kontroli nad wynikami”<sup>310</sup>.

## PODSUMOWANIE

Inwestycja Bohema Stara Praga, położona w dzielnicy poprzemysłowej, po wojnie zniszczonej i zasiedlonej często przez mieszkańców komunalnych, od początku nie była i nie jest projektem oczywistym. Historię trwania projektu, wprowadzanych zmian i adaptacji programu

<sup>307</sup> FASTNACHT D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2006 s.2

<sup>308</sup> Tamże, s.2-3

<sup>309</sup> <https://leverbasic.pl/kompetencje/#1539264758088-abe1398f-168d,04.11.2021r.>

<sup>310</sup> Tamże

do zmieniającej się rzeczywistości można odczytać jako lekcję starannego wsłuchiwania się inwestora w oczekiwania i pravidła działającego rynku.

Architekt w procesie projektowania wieloletniej inwestycji o wielu etapach pełni przede wszystkim rolę usługową, doradcą. Jakkolwiek często wyraża swoje stanowisko i opinie dotyczące dalszych kierunków działań w projekcie, to ostatecznie wykonuje uzgodnione z zamawiającym zadania, w tym wiele prac dotyczących koordynacji rozległego zespołu projektantów, ekspertów technicznych i konserwatorów zabytków.

Realizacja dzieła, które tak jak osiedle Bohema Praga powstaje przez wiele lat, jest działaniem elastycznym. Kształtuje się plastycznie, dostosowując kształt osiedla do bieżących oczekiwań. W tym procesie inwestycyjnym zadanie architekta nie sprowadza się wyłącznie do roli usługodawcy. Kształtując swoją wizję osiedla, projektant zdaje sobie sprawę, z jakimi konsekwencjami wiąże się planowanie wieloetapowych zadań osiedla mającego docelowo pomieścić 65.000 m kw. powierzchni użytkowej. Stąd złożona już w 2016 roku oferta, aby inwestor realizował decyzję środowiskową. Niestety zlecenie na powyższe opracowanie przychodzi dopiero w roku 2018. Pozwala to na złożenie kolejnych projektów do pozwolenia na budowę w 2019 roku, w którym to otwarta zostaje stacja metra Metro Szwedzka.

Dwuletnie opóźnienie ze strony Inwestora w rozpoczęciu prac nad decyzją środowiskową powoduje, że dwa lata (2016-2018) wysokiego popytu na mieszkania na Pradze zostają stracone w takim sensie, że zamawiający dostarcza na rynek mniej mieszkań niżby mógł, gdyby sugestie architekta dotyczące postępowania środowiskowego były uwzględnione.



Il. 52, il. 53. Lofty Szwedzka. Osiedle Bohema Praga. ul. Szwedzka, Warszawa 2016

Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

### 3.1.8. Podsumowanie, analiza ETAPÓW w planowaniu kluczowych realizacji mieszkaniowych. Wnioski z praktyki pracowni Grupa 5 Architekci, pierwsze modele

Projekty powstające na rynku działań deweloperskich rozwijają warsztat pracy architekta w kilku płaszczyznach.

Po pierwsze, projektowanie funkcji mieszkaniowej wymaga nie tylko elementarnych umiejętności projektowych, ale również szeroko rozumianej znajomości przepisów prawnych,

w szczególności wymagań stawianych realizacjom mieszkaniowym przez Warunki Techniczne, jakim odpowiadają budynki oraz ich usytuowanie<sup>311</sup>.

Elementarne umiejętności projektowe polegające na prawidłowym rozwiązaniu funkcji budynku przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji wymagań planistycznych, estetycznych, stanowią o jakości usług świadczonych przez architekta. W myśl Ustawy o samorządach zawodowych<sup>312</sup> projektant dysponujący uprawnieniami projektowymi pełni samodzielną funkcję w budownictwie. Podstawowe umiejętności i doświadczenie pozwalają merytorycznie i estetycznie opracować projekt zespołu mieszkaniowego, nadzorować jego realizację aż do uzyskania pozwolenia na użytkowanie i zasiedlenie obiektu przez mieszkańców. Ustawa stanowi zarazem, że architekt jako profesja, dla której utworzono samorząd zawodowy, jest zawodem zaufania publicznego. Oznacza to, że wykonuje on swoje zadania o szczególnym charakterze z punktu widzenia zadań publicznych i w trosce o realizację interesu publicznego<sup>313</sup>.

Po drugie, warsztat pracy architekta wymaga, aby precyzyjnie odczytywać zapisy decyzji planistycznych w taki sposób, żeby oczekiwania odpowiednio wysokiego zysku dewelopera zostały spełnione. W tym zakresie projektant powinien wykazywać się biegłą znajomością kosztów inwestycji, zarówno w zakresie cen materiałów budowlanych, jak i wiedzy na temat wykonawstwa i kosztów utrzymania budynku. Powinien na bieżąco optymalizować rozwiązania projektowe nie tylko w czasie projektowania, ale i w okresie prowadzenia nadzoru autorskiego na budowie, o ile wprowadzanie zmian w projekcie na budowie jest uzgodnione przez architekta, inwestora i wykonawcę robót budowlanych i nie odbywa się kosztem jakości materiałów budowlanych i rozwiązań technicznych budynku.

Architekt staje się *de facto* partnerem inwestora i wykonawcy robót w ciągłym procesie optymalizacji zadania projektowego, przy jednoczesnym wymogu doprowadzenia inwestycji do końca bez konieczności wykonywania zamiennego pozwolenia na budowę. Taka sytuacja wymaga od projektanta czynnego udziału w śledzeniu orzecznictwa nadzoru budowlanego w zakresie interpretacji przepisów odbiorowych.

Proces ewolucji praktyki realizacyjnej w zmieniającej rzeczywistości prowadzi do kolejnej płaszczyzny rozwoju, jaką jest tworzenie zaawansowanych modeli współpracy projektanta z inwestorem, uwzględniających specyfikę projektu. Istotne stają się kompetencje miękkie: umiejętność współpracy, komunikatywność w relacjach nie tylko z inwestorem, ale i z gestorami mediów oraz urzędami opiniującymi dokumentację projektową i wydającymi decyzje administracyjne.

Zmieniające się uwarunkowania projektowania urbanistycznego i architektonicznego polegające na stałej profesjonalizacji rynku deweloperskiego wymagają od architekta, żeby nie pozostawał w tyle za bieżącymi tendencjami i otwierał się na wciąż zmieniającą się sytuację i modele rynkowe.

Warsztat architekta to również zespół ludzi, który współtworzy grupę projektową. W pierwszym okresie transformacji ustrojowej na rynku projektowym brakuje w biurach architektonicznych pracowników odpowiednich do tego typu zadań. Absolwenci krajowych uczelni nie są wyposażeni w żadną teoretyczną wiedzę dotyczącą prawideł działania wolnego rynku. W praktyce zespół projektowy dedykowany do przedsięwzięcia uczy się wewnątrz pracowni, w trakcie pracy. Zarówno właściciele biur projektowych, jak ich pracownicy, zdobywają podstawową wiedzę

<sup>311</sup> OBWIESZCZENIE MINISTRA INWESTYCJI I ROZWOJU z dnia 8 kwietnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie

<sup>312</sup> Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o samorządach zawodowych architektów oraz inżynierów budowlanych

<sup>313</sup> IDEM R., Udział Architektów IARP W kształceniu studentów architektury. Most wiedzy, Politechnika Gdańska 2017

z dziedziny funkcjonowania i sprzedaży mieszkań na rynku nieruchomości komercyjnych, realizując zadania projektowe. Istotnym staje się wprowadzanie do zespołów projektowych architektów z doświadczeniem pracy w krajach zachodnich oraz osób doświadczonych w projektach komercyjnych, również tych, którzy działali po stronie dewelopera. Warsztat architekta budowany jest zarówno wewnątrz, poprzez rozwój i zdobywanie kolejnych doświadczeń przez biuro projektowe, jak i zewnętrznie; poprzez pozyskiwanie, zatrudnianie doświadczonych w kolejnych obszarach działalności projektowej osób.

Kluczową kompetencją architekta staje się otwartość na rozwój, na nowe sposoby pracy pozwalające na zwiększenie wykorzystania zasobów ludzkich pracujących w zespole projektowym. Otwartość i elastyczność architektów prowadzi do praktykowania metody burzy mózgów, która, zastosowana w odpowiedni sposób, pozwala na pozyskanie twórczych pomysłów i rozwiązań w obrębie osób pracujących razem przy danym zadaniu.

Kompetencje miękkie u osób współtworzących mają szczególnie wpływ na zwiększenie komunikatywności zespołu. Pozwalają na lepsze zorganizowanie swoich zadań oraz pracy innych osób. Usprawniają planowanie i optymalizację działań i zasobów, tak aby efektywnie osiągać wyniki.

Masowa produkcja mieszkań przez deweloperów komercyjnych wprowadza architekta w kolejne obszary wiedzy i zdobywanego doświadczenia. Okres kryzysu na rynku nieruchomości weryfikuje i rewiduje jakość biur architektonicznych i ich warsztatu. Firmy nieprzygotowane na nadejście kryzysu słabną i redukują personel. Z rynku realizacji inwestycji znikają deweloperzy i architekci nieprofesjonalni, którzy nie przygotowali scenariuszy działań, w tym programu redukcji firmy w przypadku głębokiej recesji.

W ich miejscu pozostaje mniej pracowni o rozbudowanych zespołach będących w stanie odpowiedzieć na wyzwania coraz bardziej złożonego rynku i spełnić coraz wyższe wymagania dotyczące standardu dokumentacji i jakości obsługi projektowej oraz nadzorczej realizowanej inwestycji. Dochodzą również kolejne pracownice z pokolenia młodych architektów wychowanych w nowej rzeczywistości, które potrafią sprawnie dostosować się do obecnych i zmieniających się warunków pracy.

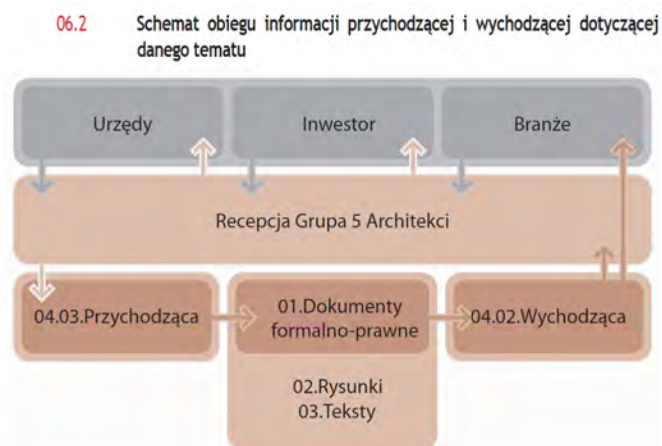
Wychodząc z kryzysu, pracownice architektoniczne profesjonalizują się, tworząc własne systemy organizacji pracy i manuale dla pracowników. „Podręcznik Grupa 5”<sup>314</sup> powstały w 2012 roku określa zasady pracy wewnątrz biura. Opisuje strukturę organizacyjną systemów komputerowych oraz bazy danych. Określa wzory dla poszczególnych etapów wydawania dokumentacji oraz przykładowe katalogi detali architektonicznych. Podręcznik wprowadza obowiązujące etykiety i inne elementy graficzne, typy czcionek oraz system identyfikacji wizualnej a także warunki użytkowania logo firmy. Powstają systemy katalogowania tematów projektowych, struktury tworzenia i prowadzenia katalogów i podkatalogów na serwerach firmowych. Istotną część podręcznika stanowią standardy prowadzenia dokumentacji projektowej papierowej oraz elektronicznej, w szczególności dopracowane są warunki wykonywania rysunków CAD. W założeniach podręcznika czytamy: „Poniższy rozdział stanowi wytyczne do sporządzenia załącznika do Umowy zarówno z inwestorem, jak i z branżami”<sup>315</sup>. Odnośnie archiwizowania plików, etapów i wersji projektu podręcznik precyzuje: „Pliki raz utworzone nie mają nigdy zmienianych nazw, do nazw nie są dodawane daty, inicjały, oznaczenia wersji etc. Znajdują się zawsze w tym samym miejscu, gdzie je umieszczono (zgodnie z zasadami katalogowania). Wszelkie nieaktualne rysunki,

<sup>314</sup> Podręcznik Grupa 5, autorzy: Zarząd Grupa 5 Architekci, Warszawa 2012

<sup>315</sup> Tamże, str. 27



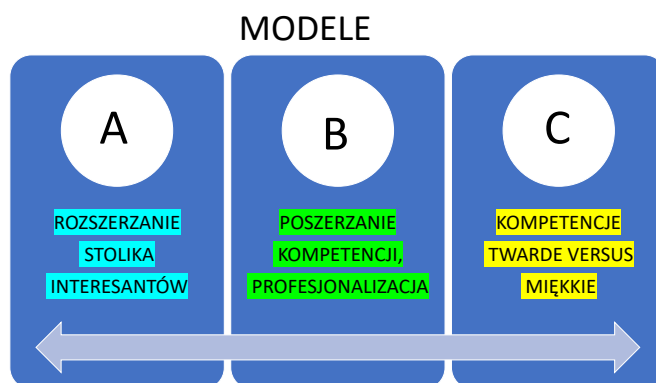
wersje robocze oraz inne kopie zapisywane są w katalogu archiwum z dodaną datą rysunku do archiwum. W domyślnym katalogu zawsze pozostają rysunki dodane<sup>316</sup>.



Il. 54. Schemat obiegu informacji „Standardy Grupa 5”, Warszawa 2012  
Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Podręcznik całościowo traktujący o zasadzie pracy i sposobie tworzenia dokumentacji jest 46-stronicowym manuałem, jednym z pierwszych powstałych w Polsce tego typu dokumentów, jest materiałem poufnym, będącym wyłączną własnością pracowni. Poufność podręcznika jest istotna, gdyż wiele lat pracy, a w tym zmaganiach pracowni na rynku deweloperskim zaowocowało zdobyciem i uszeregowaniem wiedzy, która sama w sobie, jako wartość intelektualna architekta, stanowi jego osobiste osiągnięcie. Zastrzeżenie prawne wartości intelektualnej projektanta jest pewnego rodzaju gwarancją niewykorzystywania know-how pracowni bez jej zgody.

Analiza dorobku twórczego pracowni Grupa 5 Architekci w zakresie kluczowych realizacji mieszkaniowych, zestawionych w wydzielonych kolejnych etapach rozwoju projektów pozwala na sformułowanie wniosków w formie modeli deskryptywnych. Rozwój biura projektowego wymaga od architektów podejmowania działań poszerzających grono uczestników procesu oraz profesjonalizację zespołu projektowego. Współpraca w coraz większych grupach projektowych z coraz większą liczbą specjalistów prowadzi do rozwoju elastyczności i komunikatywności, do poszerzania zasobu kompetencji miękkich.



Il. 55. Zestawienie modeli deskryptywnych A, B i C do analizy kluczowych realizacji mieszkaniowych  
Źródło: opracowanie własne.

<sup>316</sup> Tamże, str. 31

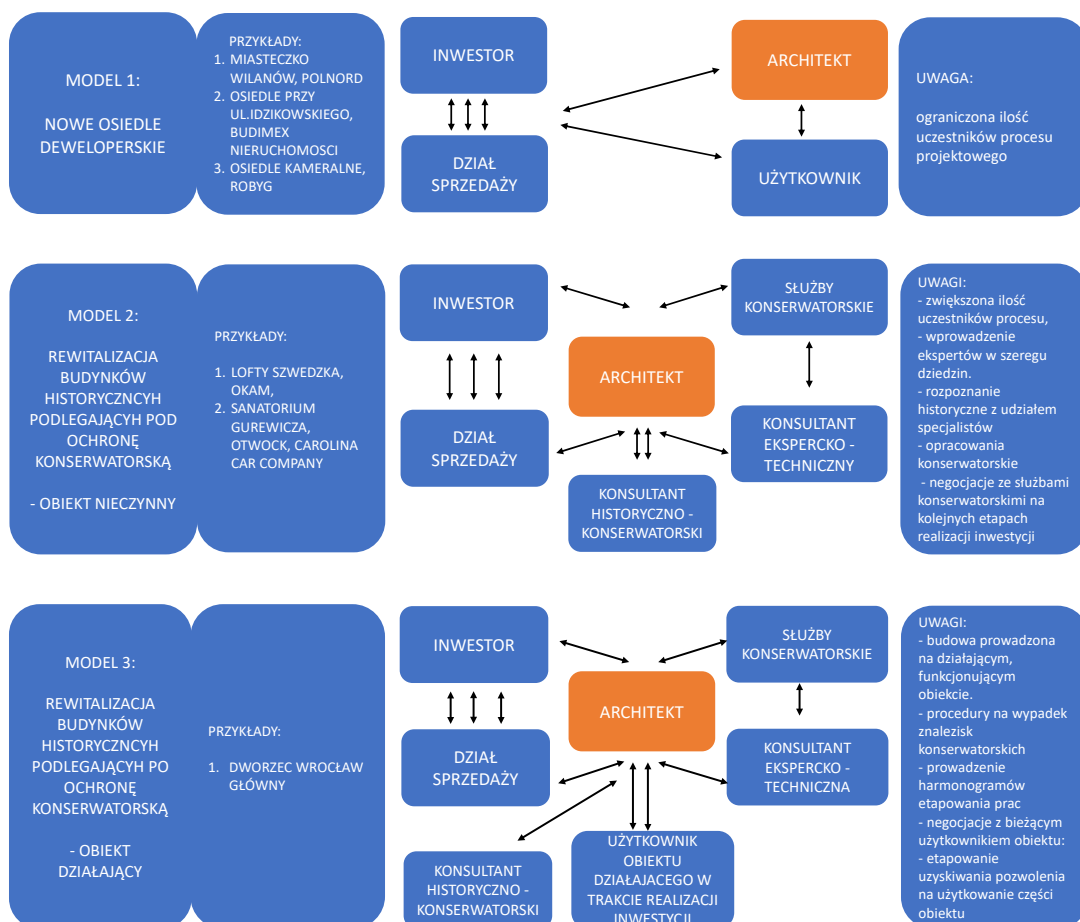
Na podstawie modeli określono pytania badawcze pozwalające na identyfikację i opisanie czynników prowadzących do zmian w warsztacie pracy architekta w określonym czasie.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego A dotyczącego rozszerzenia stolika interesantów procesu projektowego

Rola architekta w procesie projektowym podlega stałemu rozszerzaniu.

Praca projektowa oparta jest na szerokiej analizie materiałów wyjściowych do projektowania oraz ekspertyz i analiz powstających równolegle do trwających prac projektowych. Przy nowo projektowanych inwestycjach materiały wymagające analizy ograniczają się do analiz geodezyjnych i geotechnicznych, w przypadku występowania roślinności na terenie działki dodatkowo dochodzi inwentaryzacja i gospodarka zielenią, kolejne uwarunkowania wymagają rozszerzenia obszaru prac przedprojektowych o kolejnych ekspertów i kolejne opracowania.

W przypadku prac projektowych przy rewitalizacji obiektów zabytkowych ilość analiz się powiększa o badania historyczne i konserwatorskie. Grupa interesariuszy procesu projektowego rozszerza się o konserwatorów zabytków wzmacniających zespół projektanta oraz konserwatorów zabytków stających po stronie urzędu ochrony zabytków, rolą ich jest określenie warunków brzegowych interwencji w substancje istniejącą.



Il. 56. Model A: Rozszerzenie stolika interesantów

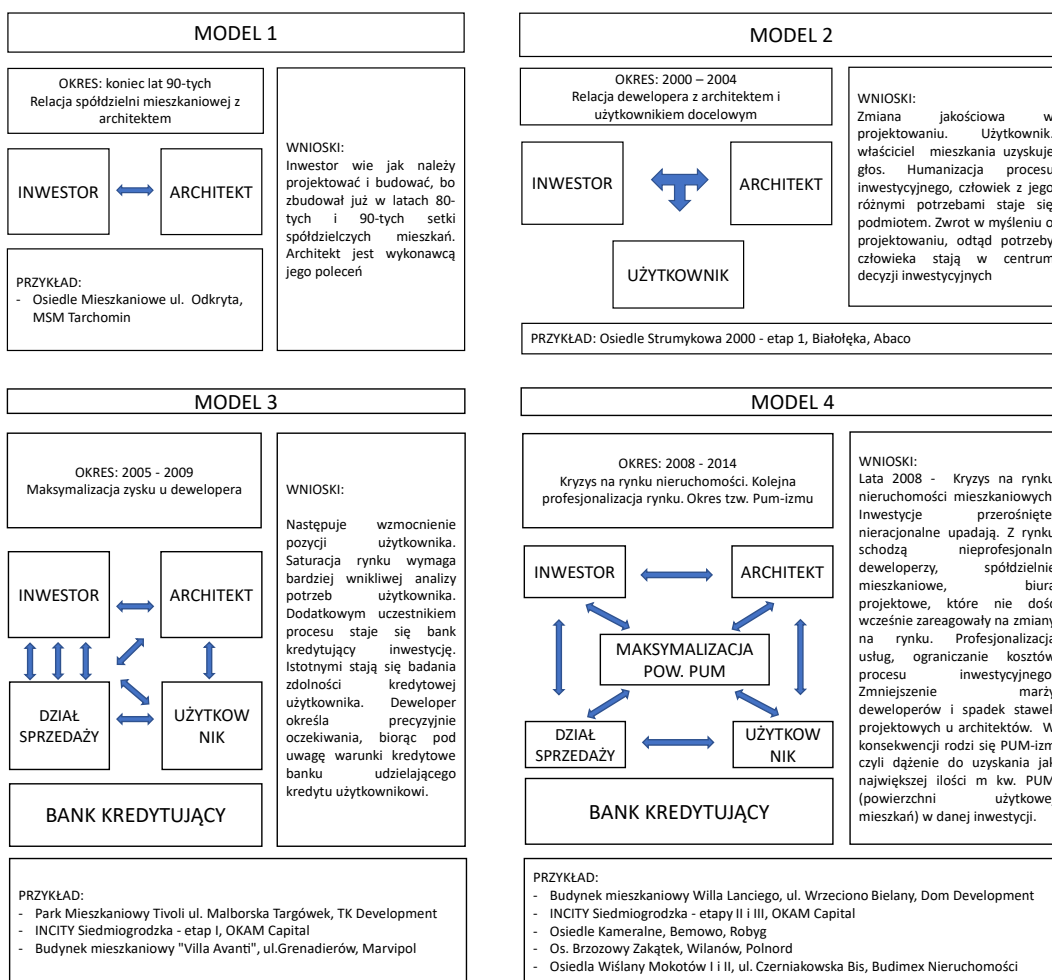
Źródło: opracowanie własne.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego B dotyczącego poszerzenia kompetencji i profesjonalizacji

Do procesu inwestycyjnego wkraczają eksperci techniczni, którzy określają, w jaki stopniu istniejąca substancja budowlana jest w stanie spełnić dzisiejsze normy techniczne czy też przenieść nowe obciążenie.

Architekt staje w obliczu nowych zadań wymagających nowych kompetencji. W swojej codziennej pracy projektant nadaje miejscu nowy wymiar funkcjonalny i użytkowy. Realizuje założenia i program inwestora, projektuje lokale mieszkalne spełniające oczekiwania nabywców mieszkań oraz najemców lokali usługowych. Godzi wymagania różnych działów przedsiębiorstwa prowadzonych przez swojego klienta.

Z jednej strony odpowiada na potrzeby działu marketingu inwestora reklamującego sprzedaż historycznych loftów, kuszącego kupców mieszkań atrakcyjnymi wizualizacjami. Współtworzy wizualizacje, nadaje im nie tylko wymaganą jakość, ale i oczekiwany połysk. Z drugiej zaś mierzy się z wymaganiami działu inwestycji, który przez cały czas trwania inwestycji optymalizuje materiały użyte w projekcie.

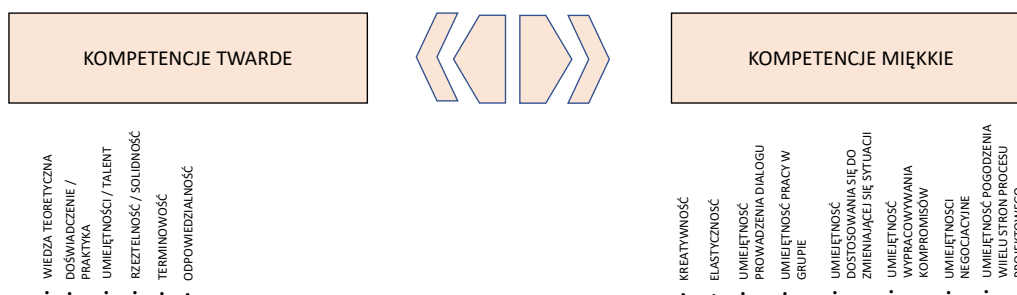


### II. 57. Model B: Poszerzenie kompetencji, profesjonalizacja

Źródło: opracowanie własne.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego C dotyczącego kompetencji twardych versus kompetencje miękkie

Praca architekta przy obiektach zabytkowych stawia go przed kolejnym wyzwaniem. W projekcie ma dodatkowo uwzględnić i pogodzić wymagania konserwatorów zabytków i ekspertów technicznych, które wielokrotnie stoją w sprzeczności ze sobą. Jak bowiem pogodzić wytyczne konserwatora zabytków oczekującego zachowania istniejących ścian konstrukcyjnych, kiedy eksperci techniczni wykazują, że stan ścian zbudowanych z kruszejącej cegły nie spełnia odpowiednich parametrów zaprawy a zatem pełnej nośności? W jaki sposób zachować istniejące historyczne stropy, kiedy nie przenoszą obciążeń użytkowych określonych współczesnymi normami? Jak zachować konstrukcję dachu, jeśli wyniki badań wskazują, że istniejące zadaszenie nie jest i nie będzie w stanie przenieść obciążeń określonych tzw. normą śniegową? Do projektu dochodzą wymagania ochrony przeciwpożarowej wskazujące na konieczność zachowania przegród pożarowych pomiędzy różnymi strefami pożarowymi budynku o odpowiedniej odporności ogniowej. Jakkolwiek przegroda stalowa nie jest w stanie spełnić powyższego wymagania, pozostaje żelbet lub okrycie płytami lekkimi o odpowiedniej odporności ogniowej. Jak spełnić oczekiwane uwarunkowania, kiedy konserwatorzy zabytków oczekują wyeksponowania autentycznej stalowej substancji budynku pofabrycznego? Nowe zadania projektanta wymagają kreatywności i elastyczności. Niezbędna jest również cecha komunikatywności, gdyż zebranie do jednego zespołu wielu stron współpracujących nie jest zadaniem prostym. Złożoność projektu i rosnąca presja na czas realizacji powoduje, że dialog staje się kluczowym elementem procesu projektowego, w którym empatia i zaangażowanie ze strony każdego z członków zespołu stają się niezbędne do rozwiązywania problemów.



Il. 58. Model C: Kompetencje twarde versus miękkie  
Źródło: opracowanie własne.

### 3.2. Weryfikacja wniosków z pkt 3.1.8 metodą wywiadów pogłębionych na wybranej grupie kilku pracowni

Rozdział 3. „Rozwijanie warsztatu projektowego w oparciu o rozwój rynku działań deweloperskich” zamyka się poprzez sformułowanie trzech modeli, za pomocą których opisano mechanizmy zachodzące w warsztacie architekta przy projektowaniu funkcji mieszkaniowej. Weryfikacji uzyskanych modeli dokonano poprzez przeprowadzenie badań w formie pogłębionych wywiadów<sup>317</sup>. Odpowiedzi na pytania pogrupowano we wnioski, które następnie nałożono na uzyskane określone w pracy modele.

Metodę przeprowadzenia wywiadów pogłębionych w niniejszej pracy opisano w Rozdziale 1.5.5.

<sup>317</sup> NIEZABITOWSKA E., Metody i techniki badawcze w architekturze, Gliwice 2014, s.300.

### 3.2.1. Opis kryteriów wyboru osób do wywiadów pogłębionych

Do wywiadów pogłębionych wybrani zostali architekci będący właścicielami lub partnerami pracowni architektonicznych powstałych na przełomie XX i XXI w. w Polsce. Osoby te mieszczą się w przedziale wiekowym ok. 45-60 lat. Dokładne kryteria wyboru respondentów do wywiadów pogłębionych zostały określone w Rozdziale 1.6.3. Spośród 12 osób zaproszonych do wypowiedzi uzyskano 9 pełnych wywiadów. Lista architektów, którzy udzielili wywiadów, została określona w Rozdziale 1.6.3.

Respondenci w pierwszej części wywiadu otrzymali pytania ogólne mające za zadanie przygotowanie i wprowadzenie w tematykę badania. Oto lista pytań ogólnych oraz synteza uzyskanych odpowiedzi.

#### 1. PYTANIE: Jaki jest Twój cel zawodowy jako architekta?

Odpowiedzi są zróżnicowane, dla jednych celem jest projektowanie, dla drugich utrzymywanie pracowni projektowej, siebie i swojej rodziny, dla innych jeszcze celem jest budowanie.



Arch. Bartłomiej Kisielewski: „Projektowanie niezakończone realizacją ogranicza możliwość kontestacji swojej pracy, a tym samym rozwoju zawodowego”

#### 2. PYTANIE: Czy czytasz książki o architekturze? Jakiej?

Zapytani deklarują, że rzadko kiedy czytają „książki o architekturze”. Czytają raczej książki architektów klasyków (Mies van der Rohe, Le Corbusier, Jan Gehl, Tadao Ando czy Rem Koolhaas) niż krytyków architektury. Piotr Lewicki: „(Czytam) rzadko. Jeśli to takie, które dotyczą zagadnień także z pogranicza architektury i innych dyscyplin (socjologii, psychologii, teorii kultury)”.

#### 3. Kolejne dwa sformułowane pytania to:

- Która realizacja architektoniczna jest dla Ciebie przełomową w Polsce okresu transformacji?
- Które biuro projektowe tworzy Twoim zdaniem przełomową architekturę?

Respondenci nie odpowiadają wprost, twierdzą, że pytanie jest zbyt ogólne. Ze wskazanych w pytaniu obiektów najczęściej wskazują na Siedzibę Agory autorstwa JEMS Architekti i Filharmonię Szczecińską autorstwa Fabrizio Barozzi i Alberto Veiga. Wśród polskich pracowni działających w okresie transformacji za przełomowe niektórzy uznają JEMS Architekti, czasem WXCA, Medusa Group, sporadycznie Zbigniew Maćków, Kuryłowicz & Associates, BBGK czy Grupa 5 Architekti.

#### 4. PYTANIE: Jaka dziś jest misja zawodu architekta? I jak ona różni się od roli architekta w latach 90.?

Odpowiedzi na pytanie są zróżnicowane, respondenci odpowiadają na nie z różnych punktów widzenia. Niektórzy traktują zadane pytanie osobiście,



Arch. Michał Sadowski: „Nie czuję pojęcia „misja”. Misję mają misjonarze – a my, architekci, mamy pracę do zrobienia”. Inni odnoszą to do spraw społecznych, Mariusz Lewandowski: „W mojej ocenie naszą misją jest tworzenie przestrzeni w sposób nienaruszający równowagi w otoczeniu, zachowując przy tym właściwe proporcje, dbając o wpisanie się w kontekst, szanując istniejące uwarunkowania społeczne. Przestrzeń, którą kreujemy powinniśmy postrzegać jako dobro wspólne.”

Jeszcze inni zwracają uwagę na to, jak postrzegana jest misja architekta przez innych, Marcin Sadowski: „Dzisiaj jest on (architekt) stroną do adresowania wszystkich problemów. Kiedyś były one związane z projektem. Dziś mamy projekt z uzasadnieniem projektu.”

5. PYTANIE: W jakim stopniu do procesu projektowego dochodzi czynnik społeczny? Co sądzisz o potrzebie konsultowania istotnych projektów publicznych?

Zapytani są zgodni co do konieczności konsultowania projektów w aspekcie społecznym,



Wojciech Małecki: „warto konsultować, szczególnie projekty urbanistyczne”. Jednakże pojawiają się zastrzeżenia, Dariusz Herman: „Projekty winne być konsultowane w sensie zadań – np. czy chcemy mieć muzeum. Konkurs i profesjonalne jury powinno autorytatywnie wybierać najlepszy projekt. Należy jednak mieć na względzie, że cała strefa kultury w Katowicach miała najmniejsze poparcie społeczne. Dziś nie sposób myśleć bez niej o tym mieście”.

6. PYTANIE: W jakim stopniu wprowadzana zasada zrównoważonego rozwoju wpływa na warsztat pracy architekta?

Architekci w różny sposób odnoszą się do tego zagadnienia. Jedni podkreślają, że zasada zrównoważonego rozwoju wpływa na ich pracę, podobnie jak inne zasady czy prawa. Kilka osób podkreśla, jak istotne jest zrozumienie dla tych zasad ze strony inwestorów. Bartłomiej Kisielewski: „Jeśli projektowanie zrównoważone potraktować jako zasadę projektowania zgodnie z pewną naturalną logiką funkcjonowania człowieka i budynku, to upowszechnienie tej zasady wśród innych uczestników procesu (w tym inwestorów) pozwala na prowadzenie przez architekta bardziej merytorycznej rozmowy i tym samym ułatwia pracę.”

7. PYTANIE: Jakie cechy powinien mieć architekt wiodący, kierownik projektu?

Wśród cech wymienianych przez respondentów przeważają: kreatywność, odpowiedzialności, komunikatywność i umiejętność współpracy. Michał Sadowski dodaje: „(Kierownik projektu) ... powinien być jak „smar”, który wchodzi między ludzi”.

8. PYTANIE: W jakim stopniu kompetencje miękkie, personalne architekta mają wpływ na współpracę z Inwestorem i konsultantami?

Wszyscy zgodnie uważają, że kompetencje miękkie są nie do przecenienia. Kompetencje miękkie pozwalają budować relacje z inwestorem, pozwalają się zrozumieć i osiągnąć wspólny cel.





Arch. Piotr Lewicki twierdzi: „Bardzo ważne, gdyż umiejętność negocjacji jest niezwykle istotna w relacjach z inwestorami.” Ponadto architekci zauważają, że inwestor powinien lubić swojego architekta. Bartosz Łukaszewicz: „... poza niezbędnym profesjonalizmem duże znaczenie ma, jeżeli współpracujący ze sobą ludzie po prostu się lubią.”

9. PYTANIE: W jakim stopniu wprowadzasz delegowanie odpowiedzialności?

Niektórym architektom lepiej wychodzi delegowanie odpowiedzialności, innym gorzej. Niektóre czynności łatwiej delegować niż inne.



Arch. Dariusz Herman zauważa: „w dużym stopniu, ale zróżnicowanym w zależności od kompetencji miękkich projektanta. Jeśli te są rozwinięte w sposób oczekiwany – niedostatki wiedzy nie będą zagrożeniem – kompetencje miękkie sprawiają, że projektant poprosi o pomoc w przypadku takiego deficytu.”

### 3.2.2. Struktura wywiadu pogłębionego

W kolejnej fazie wywiadu określono pytania mające na celu sprawdzenie zdefiniowanych modeli badawczych A, B i C. Pytania zostały sformułowane w celu umożliwienia potraktowania odpowiedzi jako potwierdzenia lub zaprzeczenia wniosków określonych w pracy. Szczegółowe pytania mają za zadanie zweryfikowanie, w jakim stopniu modele deskryptywne opracowane w pracy znajdują u respondentów potwierdzenie lub zaprzeczenie.

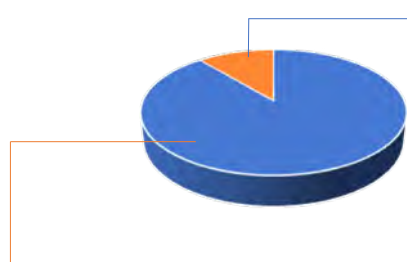
Lista pytań przedstawionych osobom badanym w zakresie modeli badawczych A, B i C znajduje się w Aneksie.

### 3.2.3. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych

Zestawienie rezultatów udzielonych w wywiadach odpowiedzi pozwala określić stopień, w jakim tezy postawione w pracy, a następnie po przeprowadzeniu badań zdefiniowane modele, są przez udzielających wywiady potwierdzane lub w jakim stopniu zaprzeczane. Pozwala to na zbudowanie kolejnego modelu, w którym określa się cechy, uwarunkowania i czynniki kształtujące rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych.

### Pytania do Modelu A – rozszerzenie stolika w okresie transformacji:

1. Czy rola i zakres kompetencji architekta ulega stałemu rozszerzaniu? W jakim stopniu?



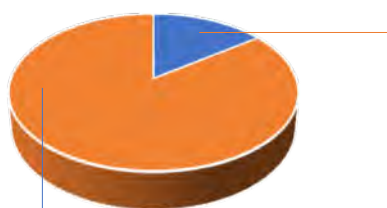
Opinia jednego respondenta:

„Rola architekta nie ulega rozszerzaniu, gdyż ilość uczestników procesu się powiększa. Zakres kompetencji architekta ulega rozszerzaniu wraz ze zwiększaniem jego odpowiedzialności.” arch. Bartłomiej Kisielewski

Badani odpowiadają twierdząco. P. Żabicki: „Stopień interdyscyplinarności zawodu architekta się powiększa. Architekt dziś musi orientować się w sprawach ekonomicznych i biznesowych, technicznych dot. instalacji i konstrukcji, które dziś mają większy wpływ na obiekt niż dawniej, oprogramowania komputerowego, psychologii, socjologii, ochrony środowiska i wielu innych.”, większość badanych uważa podobnie jak P. Żabicki.

### Pytania do Modelu A – rozszerzenie stolika w okresie transformacji:

2. Czy grupa uczestników procesu projektowego się powiększa?



Respondenci odpowiadają twierdząco

Opinia jednego respondenta:

„Powinna się powiększać, jednak w realiach spadku realnych cen za usługi projektowe projektantów do tego samego, jednego tematu – w perspektywie lat nie przybywa.

Większy wpływ na liczebność zespołu projektowego mają wymagania legislacyjne (zakres i forma projektu) niż idealistyczne życzenia.” arch. P. Żabicki

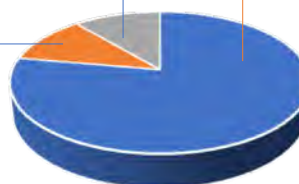
### Pytania do Modelu B – ewolucja uczestników:

1. Czy w okresie rozwoju rynku deweloperskiego udział użytkownika nabywcy mieszkania w procesie inwestycyjnym się zwiększa? W jakim stopniu?

„Nieznacznie. Wpływ ten jest wg mnie obecnie niepoliczalny, bo często dotyczy miękkich zagadnień, np. wybierania jakości budowania albo estetyki, która odpowiada nabywcy.” arch. Bartłomiej Kisielewski

„Nie obserwuję widocznej zmiany. W cyklach kryzysowych, deweloperzy są skłonni na większe ustępstwa wobec nabywców, w okresach dobrej koniunktury skłonności te są mniejsze.” arch. D. Herman

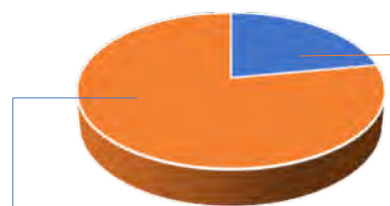
Siedmiu respondentów odpowiada twierdząco





### Pytania do Modelu B – ewolucja uczestników:

2. Czy rola agencji sprzedaży lub działu sprzedaży u dewelopera zyskuje na znaczeniu przy podejmowaniu decyzji o kształcie projektu?



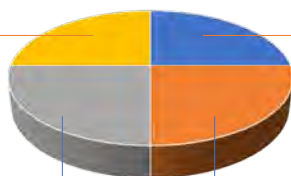
Ośmiu respondentów odpowiada twierdząco

„Rola agencji sprzedaży lub działu sprzedaży u dewelopera zyskuje na znaczeniu przy podejmowaniu decyzji o kształcie projektu w firmach, w których udział ten był niewystarczający. W firmach, w których rola agencji sprzedaży lub działu sprzedaży u dewelopera była zbyt duża – maleje.” arch. P. Żabicki

### Pytania do Modelu B – ewolucja uczestników:

3. Czy udział banku kredytującego w decyzjach odnośnie projektu się rozszerza ?

„Szczególnie odczuwalne w projektach mieszkaniowych – nie projektuje się mieszkań w standardach, w których ludzie chcieliby ..., ale mieszkania w cenie, dla której nabywcy mają zdolność kredytową” arch. B. Łukaszewicz



2 respondentów odpowiada twierdząco

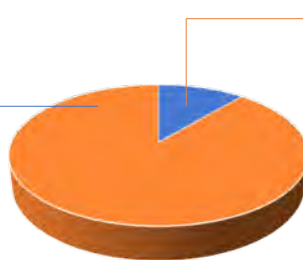
„Nieznacznie. ...Nie znam przypadków, w których bank finansujący inwestycję narzucałby np. pewne rozwiązania techniczne podnoszące trwałość lub jakość budowania. Inaczej jest z funduszami inwestycyjnymi kupującymi nieruchomości na własność.” arch. B. Kisielewski

4 respondentów nie zna odpowiedzi na to pytanie

### Pytania do Modelu C - kompetencje twarde versus miękkie:

1. W jakim stopniu projektantom wystarcza wiedza fachowa, wiedza techniczna a w jakim stopniu niezbędne są umiejętności miękkie.

Siedmiu badanych uważa, że obydwie te umiejętności są niezbędne. Ważne jednakowo.  
„U dobrego architekta poziom wiedzy fachowej powinien wynosić 10 tak jak poziom kompetencji miękkich arch. P. Żabicki



Dwóch respondentów uważa, że umiejętności miękkie są niezbędne w szczególnie wysokim stopniu.

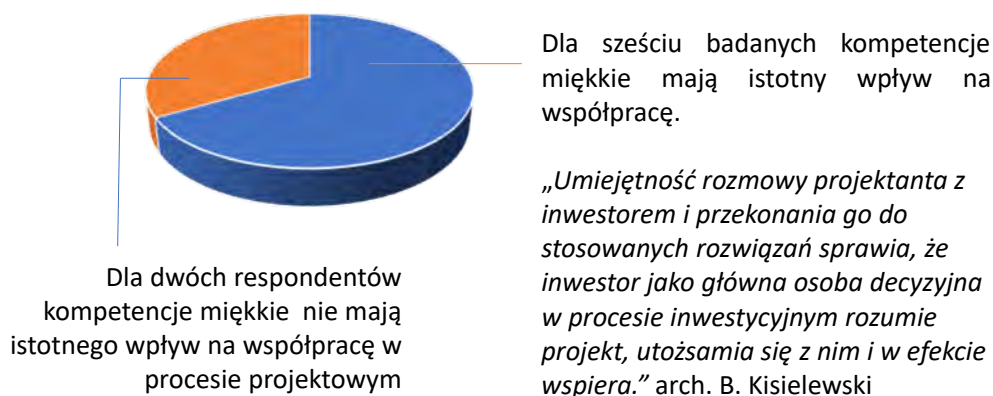
### Pytania do Modelu C - kompetencje twarde versus miękkie:

2. Czy rola kompetencji miękkich w pracy architekta w ciągu ostatnich lat wzrosła:



### Pytania do Modelu C - kompetencje twarde versus miękkie:

3. Dla osób, które odpowiedziały na powyższe pytanie TAK.: W jakim stopniu kompetencje miękkie, personalne architekta mają wpływ na współpracę z Inwestorem i konsultantami?



Przeprowadzone wywiady pogłębione uporządkowały zagadnienia przedłożone do weryfikacji. Rozszerzanie się kompetencji architekta zostało przedstawione przez badanych szerzej, w większej rozpiętości. Odpowiedzi na pytania odnośnie rynku deweloperskiego czy banków kredytujących nie cieszyły się szczególnym zainteresowaniem respondentów. Wzrastająca rola agencji sprzedaży w budownictwie mieszkaniowym została potwierdzona.

Kwestia kompetencji miękkich w zawodzie spotkała się z żywym zainteresowaniem. Odpowiedzi badanych potwierdziły i zweryfikowały utworzone modele, pozwoliły na sformułowanie modelu, który wyłania uwarunkowania i czynniki kształtujące rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych.



### 3.3. Podsumowanie rozdziału: wyróżnienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych

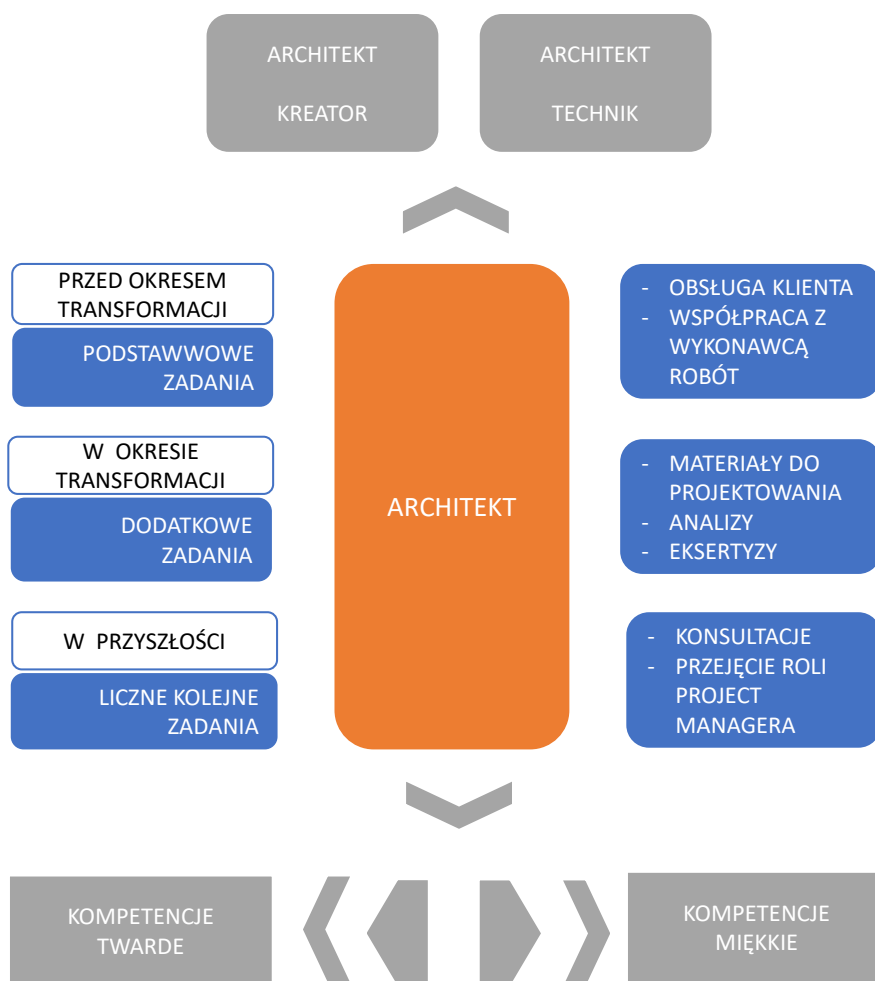
Podsumowanie rozdziału obejmuje listę inwestycji poddanych analizie w niniejszym rozdziale, wskazując każdorazowo projekt i jego lokalizację. Następnie zaznaczono skalę inwestycji i okres realizacji. Ilość gwiazdek w opisie wielkość inwestycji rozpoczyna się od jednej – dla inwestycji niewielkiej, o powierzchni ok. 2.000 m kw. PUM do czterech gwiazdek, oznaczających ponad 100.000 m kw. PUM w jednej inwestycji.

Poniżej przedstawione tabelaryczne zestawienie określa również skład osobowy zespołu projektowego oraz standard jakościowy wykończenia w projekcie, gdzie ilość gwiazdek oznacza jakość, od jednej gwiazdki – podstawowy standard mieszkaniowy deweloperski – po cztery gwiazdki, przeznaczone dla standardu wysokiego – mieszkań luksusowych.

Lp.	Projekt	Lokalizacja	Wielkość	Data realizacji	Ilość osób w zespole projekt.	Standard wykonania	Ilustracja
1	Osiedle Strumykowa 2000 w Warszawie	*	**	1999-2010	4	*	
2	Miasteczko Wilanów ul. Sarmacka, w Warszawie	**	**	2004-2005	4	***	
3	Miasteczko Wilanów ul. Gieysztora w Warszawie	**	**	2011-2014	3	**	
4	Miasteczko Wilanów Mikroapartamenty przy ul. Ledóchowskiej, Warszawa	**	**	2013-2015	3	**	
5	Wilanów Południowy. Osiedle Brzozowy Zakątek, Warszawa	**	***	204-2016	5	**	

Lp.	Projekt	Lokalizacja	Wielkość	Data realizacji	Ilość osób w zespole projekt.	Standard wykonania	Ilustracja
6	Zespoły mieszkaniowe na Łuku Siekierkowskim, Warszawa	**	****	2006-	6	**	
7	Osiedle Eko Park w Warszawie	***	*	2004-2008	2	****	
8	Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej w Warszawie	**	**	2008-2010	3	***	
9	Osiedle Robyg Kameralne Etap 8, ul. Powstańców Śląskich w Warszawie	**	**	20013-2016	2-3	**	
10	Lofty na ul. Szwedzkiej, Osiedle Bohema Praga, ul. Szwedzka Warszawa	**	****	2007-	4-6	***	

Tabela 2: Zestawienie kluczowych realizacji mieszkaniowych wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020. Źródło: opracowanie własne



Il. 59. Model: wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych

Źródło: opracowanie własne.

Model wyłaniający cechy i czynniki budujące rzeczywistość projektową budynków mieszkaniowych koreluje modele deskryptywne z odpowiedziami respondentów w wywiadach. Warsztat architekta w okresie transformacji ewoluuje w miarę zmian w zakresie jego działań. Z jednej strony wzrasta ilość pracy własnej, wykonywanej przez samego projektanta, z drugiej strony zwiększa się ilość zadań wymagających podzlecenia i koordynacji. Skuteczne i efektywne działanie powyższych uwarunkowane jest rozszerzaniem nie tylko umiejętności technicznych, ale i kompetencji miękkich.



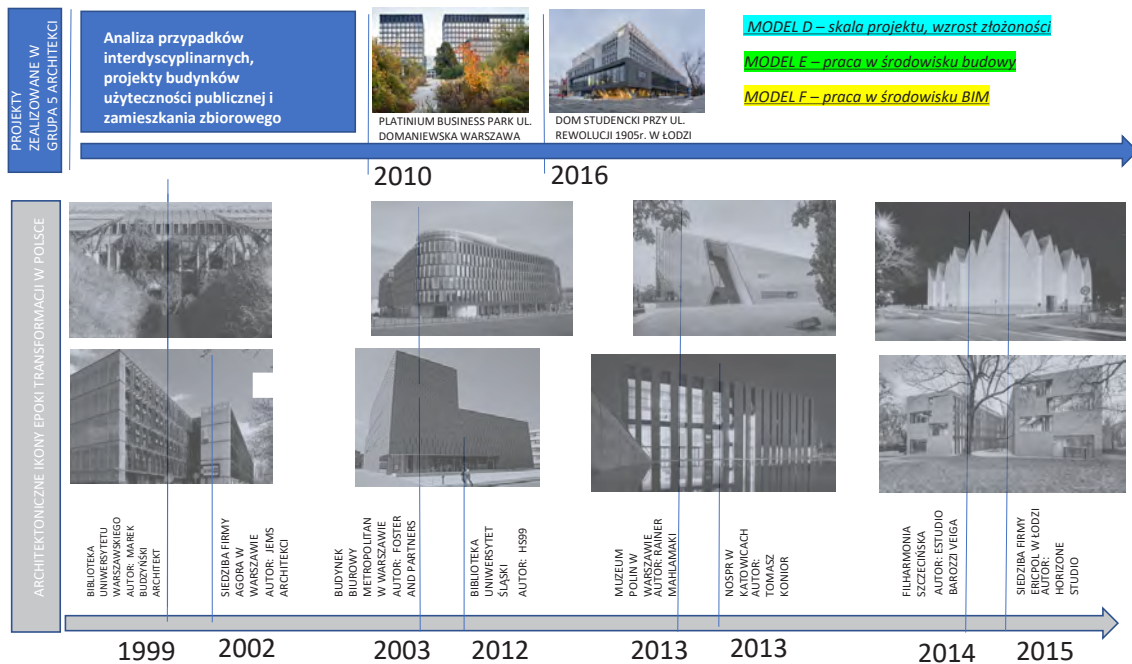
## **4 ROZWÓJ I FUNKCJONOWANIE INTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁÓW PRZY REALIZACJI ZŁOŻONYCH PROJEKTÓW ARCHITEKTONICZNYCH**

### **4.1. Wpływ cech charakterystycznych poszczególnych złożonych projektów na budowanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Studia przypadków na bazie doświadczeń pracowni projektowej Grupa 5 Architekci**

Praca zespołu architektów przy projektowaniu budynków mieszkalnych o coraz większej złożoności pozwala na poszerzanie umiejętności i przyjęcie postawy gotowości wobec kolejnych wyzwań w nowym kontekście. Nie jest to jednak domeną wszystkich pracowni projektowych parających się mieszkalnictwem w okresie transformacji ustrojowej. Istnieje bowiem szereg zespołów, biur planistycznych, które w odpowiednim momencie nie korzystają z pojawiających się nowych możliwości. Pojawienie się na rynku zleceń w końcu lat 90. projektów biurowych, handlowych czy wielofunkcyjnych nie mobilizuje wszystkich architektów jednakowo do poszerzenia zakresu ich pracy, wielu zadowala się pozostaniem w sektorze projektowania wyłącznie typowych budynków w zabudowie jednorodzinnej i wielorodzinnej.

Podjęcie zadań projektowych związanych z nową tematyką, nowymi uwarunkowaniami wymaga otwartości na nowe zadania oraz wewnętrznej mobilizacji. Rozszerzanie kompetencji w oparciu o doświadczenia międzynarodowych zespołów działających na styku projektowania, zarządzania i budowy pozwala na poznanie i uwzględnianie w działalności projektowej właściwości rynku nieruchomości komercyjnych.

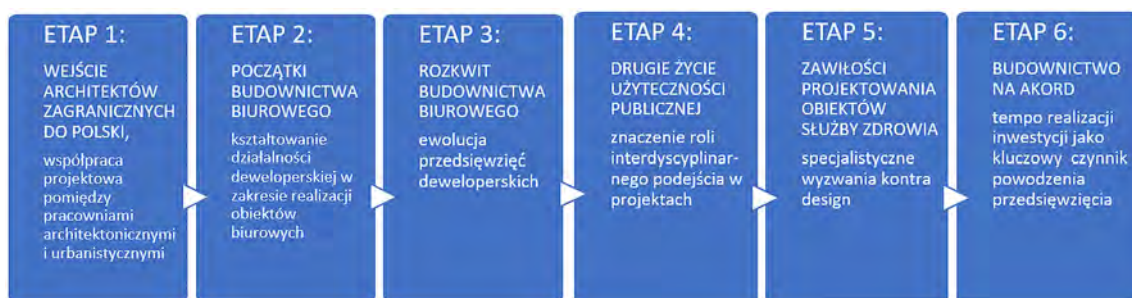
#### 4.1.1. Realizacje projektów użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki



Il. 60. Przypadki interdyscyplinarne poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki

Źródło: opracowanie własne.

Realizacje użyteczności publicznych oraz projekty wielofunkcyjne pracowni Grupa 5 Architektki przedstawione są w formie etapów rozwoju pracowni i rozszerzania wachlarza usług architekta.



Il. 61. Etapy rozwoju pracowni i rozszerzania wachlarza usług architekta w projektach wielofunkcyjnych

Źródło: opracowanie własne.



#### 4.1.2. Etap 1: „Okres otwarcia na świat” – Wpływ współpracy z międzynarodowymi zespołami na kształtowanie nowego warsztatu projektowego

W celu analizy nowego wyzwania na rynku projektowym, jakim jest praca w charakterze architekta lokalnego, zostaną opisane kolejne fazy rozwoju tej funkcji: faza pierwsza, czyli współpraca z architektami europejskimi przy niewielkich, lecz prestiżowych projektach ambasad, faza druga, czyli udział w realizacji projektu we współpracy z Foster and Partners w złożonej inwestycji na zlecenie generalnego wykonawcy firmy Hochtief oraz faza trzecia, jaką jest projektowanie złożonych śródmiejskich budynków użyteczności publicznej wraz z przebudowami istniejących obiektów.

U progu transformacji lat 90. w Polsce dawne centralne przedsiębiorstwa projektowe upadają, architekci starają się pozyskać nowe zlecenia na rynku, nie istnieją jeszcze formy współpracy międzynarodowej. W tych okolicznościach środowisko architektoniczne prezentuje ambiwalentne podejście do projektantów zagranicznych. Pojawia się istotna obawa, że wpuszczenie na polski rynek architektów zagranicznych oznaczać będzie utratę rynku pracy dla projektantów rodzimych.

Międzynarodowe biura projektowe o charakterze sieciowym otwierają swoje przedstawicielstwa w Polsce. Są to przede wszystkim „architekci komercyjni” (commercial architects)<sup>318</sup> tacy jak firmy Aedas, Aukett, Broadway & Malyon czy Chapman Taylor. W ślad za nimi do Polski wchodzi biura projektowe inżynierskie, wśród nich Arup, Buro Happold, Roger Preston and Partners, Waterman International czy WSP. Firmy zatrudniają polskich architektów, urbanistów i inżynierów z lokalnymi uprawnieniami projektowymi. Prace projektowe firmowane są przez zagraniczne marki a zlecenia na projekty często kontraktowane są w Londynie czy w Paryżu, skąd pochodzą ich zlecciodawcy. Międzynarodowe firmy projektowe w Polsce obsługują przede wszystkim inwestycje komercyjne, w szczególności centra handlowe. Sieci centrów handlowych pochodzenia francuskiego typu CEFIC czy Unibail Rodamco, rozwijając wielkoprzestrzenne kompleksy handlowe, stawiają na sprawdzone rozwiązania. Projektantami budynków stają się międzynarodowi komercyjni architekci tacy jak amerykańskie biuro RTKL, projekty wykonawcze prowadzą importowane biura typu BEG Ingenieure, z czasem pojawia się w Polsce filia francuskiej firmy SUD Architekci.

Centrum handlowe jako odrębny, szczególny typ budynku, rządzi się swoimi prawami, projektowanie wymaga specjalistycznej wiedzy z dziedziny technologii funkcjonowania powierzchni handlowej. W tym wypadku polskie biura projektowe, które nigdy wcześniej nie pracowały przy tego typu obiektach, nie mają początkowo szans w rynkowej rywalizacji. Musi upłynąć kilka lat terminowania u zachodnich pracodawców czy współpracy na zasadzie podwykonawstwa, aby zgłębić wiedzę niezbędną do podjęcia się tego typu zadań przez krajowe biuro w pojedynkę.

Zachodnie firmy projektowe otwierają w Polsce rynek inwestycji biurowych. Ich mocodawcy podejmują decyzje odnośnie wyboru projektanta początkowo w swoich brytyjskich czy amerykańskich siedzibach firm. Decyzje o wejściu na nowy rynek oraz skala realizowanych inwestycji powodują, że bezpiecznym rozwiązaniem jest powierzenie zlecenia renomowanej, znanej w ich kraju firmie. Rozpoczęcie wysokobudżetowej realizacji bez znajomości polskich realiów skłania zachodnich inwestorów do zastosowania znanego, sprawdzonego w skali międzynarodowej modelu realizacji inwestycji. Inwestycje prowadzone przez brytyjskie firmy zarządzające typu

<sup>318</sup> <https://work.chron.com/commercial-architects-do-11769.html>, 14.11.2021r.

Hanscomb, Europtima czy EC Harris realizowane są początkowo w systemie kontraktowym FIDIC<sup>319</sup>.

Zaproszone do udziału w ofertowaniu kontraktów na projektowanie czy wykonawstwo zostają firmy o doświadczeniu międzynarodowym, z czasem dochodzą projektanci polscy przyuczeni niejako jako podwykonawcy przy poprzednich realizacjach. Inwestorzy brytyjscy i francuscy w Polsce realizują częściej w formule „turnkey”<sup>320</sup>, powierzając całe zadanie potężnym przedsiębiorstwom budowlano -projektowym typu Bouygues, które z kolei dystrybuują swoje zadania, zlecając je firmom lokalnym, najchętniej jednak takim, których właściciele porozumiewają się językiem francuskim. Zatrudnienie w tym rozwijającym się sektorze znajdują tzw. ekspaci<sup>321</sup>, wykształceni na zachodzie powracający do kraju Polacy lub obcokrajowcy polskiego pochodzenia. Do biur trafiają również polscy absolwenci szkół zachodnioeuropejskich oraz amerykańskich, osoby wykształcone w zmieniającym się systemie edukacji architektów w Polsce. Studenci coraz szerszym strumieniem wyjeżdżają na wymiany międzynarodowe, w szczególności na organizowane w ramach Unii Europejskiej programy Erasmus. Niektóre uczelnie architektoniczne w Polsce przeprowadzają zmiany w systemie edukacji, aby iść z duchem zmian transformacyjnych. Wydział Architektury Politechniki Śląskiej jako jeden z pierwszych zachęca studentów do odbywania praktyk projektowych w biurach europejskich, wielu studentów wyjeżdża na staże w firmach niemieckich, francuskich i skandynawskich.

Pracownicy zachodnich firm sektora nieruchomości w Polsce tworzą środowisko biznesowo –towarzyskie, w którego kręgach rozchodzą się zlecenia na komercyjnym rynku nieruchomości lat 90. Pierwsza dekada XXI w. jest okresem, w którym wchodzi do gry polscy projektanci, czerpiący z doświadczeń swoich zachodnich kolegów. Biura projektowe, takie jak APA Wojciechowski czy APA Kuryłowicz, dysponują już zespołami z pierwszym doświadczeniem przy realizacji obiektów biurowych.

Jednocześnie zachodnie firmy projektowe działające w Polsce nie odnoszą spektakularnych sukcesów. Pierwsze zlecenia na budynki biurowe realizują w ramach własnej struktury, zatrudniając personel polski z uprawnieniami. Trudności w projektowaniu i uzgadnianiu projektów skłaniają ich do szukania wsparcia rodzimych polskich biur projektowych przy kolejnych zleceniach. Czołowe polskie pracownie znające lokalne realia i dysponujące już wiedzą techniczną niezbędną do prowadzenia złożonych zadań przejmują wiodącą rolę. W niektórych przypadkach dochodzi do przejścia zleceń po pierwszym etapie inwestycji przez biuro lokalne i wycofanie się zachodniej firmy z Polski. Jako przykład może stanowić realizacja zespołu biurowego Saski Point, gdzie prowadzącym pierwszy etap jest brytyjski Aukett, podwykonawcą zaś pracownia APA Wojciechowski, kolejny etap inwestycji, czyli Saski Crescent prowadzi już tylko polskie biuro<sup>322</sup>.

W okresie transformacji w całej Europie wschodniej powstają nowe przedstawicielstwa instytucji europejskich, placówki dyplomatyczne krajów zachodnich, projektowane są nowe budynki ambasad. Rządy krajów Unii Europejskich zwiększają zaangażowanie swoich dyptomatów w krajach dawnego bloku wschodniego. Zbliżenie Polski z UE, wstąpienie Polski do NATO a w końcu integracja z Unią Europejską przynoszą wzmożoną działalność zachodnich

<sup>319</sup> FIDIC to skrót od Międzynarodowej Federacji Inżynierów Konsultantów (Federation Internationale des Ingenieurs-Consails), działalność FIDIC polega na ujednolicaniu procedur realizacji inwestycji budowlanych na całym świecie, <https://www.mglex.pl/blog/fidic/31-co-to-jest-fidic>, 14.11.2021 r.

<sup>320</sup> <http://globalnegotiator.com/files/Turnkey-contract.pdf> 14.11.2021 r.

<sup>321</sup> Wg definicji: [www.sjp.pl/ekspat](http://www.sjp.pl/ekspat) 14.11.2021 r., wybitny specjalista, który opuścił ojczyznę, by pracować za granicą.

<sup>322</sup> [http://www.apa.com.pl/3\\_firma/9\\_historia](http://www.apa.com.pl/3_firma/9_historia), 05.11.2021 r.



dypłomatów również w Polsce. Do Polski spływają nowatorskie koncepcje projektowe, za którymi stoją współcześni architekci cieszący się znacznym uznaniem, ich dorobek jest częścią wizerunku kraju i staje się prestiżowym towarem eksportowym.

W krajach zachodniej Europy obiekty niekomercyjne, takie jak placówki przedstawicielstw państw zachodnich, realizowane są w oparciu o projekty wyłaniane w konkursach architektonicznych, a zwycięzcami konkursów są autorskie pracownie projektowe wyróżniających się, niekoniecznie komercyjnych architektów. Rządy krajów zachodnioeuropejskich, w tym Holandii i Niemiec, organizują konkursy na projekty ambasad, zapraszając do nich wybitnych architektów reprezentujących ich kraje.

Zwycięskie pracownie, przed którymi stoją wyzwania w postaci realizacji w zamkniętym do niedawna żelazną kurtyną kraju wschodniej Europy, poszukują w Polsce współpracowników, lokalnych architektów zdolnych do współpracy projektowej i do formalnego reprezentowania ich interesów. Często formą nawiązywania kontaktów w kraju, którego nie znają, staje się znajomość konkretnych osób, z którymi miało się okazję współpracować w przeszłości na Zachodzie. Ekspaci powracający do kraju i ich lokalni pracodawcy znajdują się na celowniku jako potencjalni kontrahenci.

Grupa 5 Architekci jest młodą pracownią architektoniczną, w skład której wchodzi osoby powracające do Polski z Zachodu mające wykształcenie wyższe na zachodnich uczelniach czy doświadczenie pracy w międzynarodowych biurach. Dołączają do nich młodzi architekci lokalni, którzy terminowali u najlepszych architektów w Polsce końca lat 90.<sup>323</sup>.

Zespół projektowy jest otwarty na nowe wyzwania, w możliwości pracy u boku doświadczonych projektantów europejskich upatruje szansy na rozwój swoich kompetencji.

## AMBASADA KRÓLESTWA NIDERLANDÓW W WARSZAWIE

W roku 1999 na lokalizację nowego budynku Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce wyznaczona zostaje działka przy ul. Kawalerii w Warszawie. Teren położony na Powiślu poniżej Parku Łazienkowskiego i Agrykoli przeznaczony jest planistycznie na usługi administracji i placówki dyplomatyczne. Krótka ulica Kawalerii ma pomieścić kilka nowych budynków ambasad, w tym Ambasadę Wielkiej Brytanii i Ambasadę Królestwa Niderlandów. W bezpośrednim sąsiedztwie kończy się budowa Ambasady Hiszpanii, w pobliżu stoją już zrealizowane na przestrzeni lat 90. Ambasada Japonii i Ambasada Korei Południowej.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych w Hadze, zgodnie ze swoją ówczesną doktryną, wybiera do projektów ambasad współczesnych najsłynniejszych projektantów holenderskich, stanowiących reprezentację kraju w dziedzinie projektowania urbanistyczno – architektonicznego. Pod koniec lat 90. misję zaplanowania placówki w Berlinie otrzymuje Rem Koolhaas, założyciel słynnej już wówczas grupy projektowej OMA<sup>324</sup>. Równolegle placówkę w Warszawie ma zaprojektować Erick van Egeraat<sup>325</sup>, renomowany architekt holenderski, którego nowatorskie i ekstrawaganckie budynki znane są już nie tylko w jego kraju, ale i w Wielkiej Brytanii, Irlandii oraz na Węgrzech.

Erick van Egeraat otrzymuje zlecenie projektowe realizacyjne od holenderskiego rządu w oparciu o swoje doświadczenie i referencje projektowe, a także na podstawie kilku szkiców

<sup>323</sup> Założyciele Grupa 5 Architekci wywodzą się między innymi z pracowni: JEMS Architekci, pracownia prof. Konrada Kuczy Kuczyńskiego, ARE Stiasny Waclawek, Szymborski i Zielonka Architekci

<sup>324</sup> <http://oma.eu/projects/netherlands-embassy>, 05.11.2021 r.

<sup>325</sup> <https://erickvanegeraat.com/>, 14.11.2021 r.

odręcznych, pierwszych rzutów i wizualizacji. Działka wytyczona pod przyszłą ambasadę o kształcie wydłużonego prostokąta wyznacza miejsca dla dwóch budynków: ambasady oraz rezydencji ambasadora. Całość ma zostać połączona garażem podziemnym oraz rozległym ogrodem. Architekci przed rozpoczęciem projektowania prowadzą rozpoznanie historyczne w Warszawie, odkrywają postać barokowego architekta działającego w XVII wieku w Polsce Tylmana z Gameren i przywołują jego twórczość jako jedno ze źródeł swojego projektu, „w pobliżu znajduje się kilka zabytkowych obiektów, w tym budynek zaprojektowany przez Tylmana van Gameren, holenderskiego barokowego architekta, który wywarł wielki wpływ na architekturę polską w XVII wieku<sup>326</sup>.

Zdaniem Justyny Kolarz-Piotrowicz analizującej architekturę dyplomacji, autor projektu, Erick van Egeraat, zauważył naturalny krajobraz terenu inwestycji, pozostawiając „jak najwięcej istniejących drzew, stworzył założenia ogrodnicze o złożonej morfologii. wyraz dyplomacji architektonicznej” w budowaniu misji holenderskiej w Warszawie w szacunku dla spuścizny krajobrazu lokacyjnego oraz nawiązanie do architekta Tylmana van Gamereena, który połączył holenderską i polską historię architektury<sup>327</sup>.

Uwarunkowania planistyczne, które legną u podstaw realizacji nowego obiektu, zakładają budowę budynków ambasad w jednej linii rozgraniczającej od strony ulicy Kawalerii. Plan zagospodarowania terenu dla projektowanej Kancelarii i Rezydencji ambasadora Królestwa Niderlandów zakłada zabudowę od frontu ulicy, wewnątrz działki przeznacza się na ogród dochodzący w północnej części działki do Parku Agrykola rozciągającego się wzdłuż Kanału Piaseczyńskiego. Decyzja o wyznaczeniu linii zabudowy we frontowej części działki jest podyktowana zarówno tworzeniem nowej pierzei ul. Kawalerii, jak i względami wizerunkowymi: frontowa fasada i ogrodzenie terenu holenderskiej placówki dyplomatycznej ma stać się wizytówką Królestwa Niderlandów w Polsce.

Koncepcja architekta zakłada lokalizację dwóch budynków, ambasady właściwej oraz rezydencji ambasadora. Pomiędzy nimi pojawia się plac parkingowy mający obsługiwać oba budynki. Zespół połączony jest parkingiem podziemnym oraz ogrodem otwierającym się na północ.

Główna sala konferencyjna ambasady, położona na pierwszym piętrze *piano nobile*, poprzez pełną, niepodpartą choćby jednym słupem ścianę, prowadzi do ogrodu, który w tym miejscu znajduje się na poziomie piętra. Oddalając się od budynku i wstępując w głąb ogrodu łagodnym stokiem, trawnik spływa na poziom parteru. Rozwiązanie to pozwala na płaskiej działce pogodzić potencjalnie sprzeczne ze sobą kwestie, reprezentacyjna część budynku, do której wchodzimy od wejścia po schodach, pokonując pełną kondygnację, pozwala na niezwykle proste i dostępne połączenie z ogrodem.

Na tej dyspozycji funkcji kończą się przewidywalne działania autora projektu. Od tego momentu niemal każdy element projektu budynku czy ogrodu jest indywidualnym, niestandardowym rozwiązaniem. Nowatorskie rozwiązania prowokują u współpracowników wiele pytań o istotę i sens tak skrajnej indywidualizacji.

<sup>326</sup> VAN EGERAAT E., Założenia autorskie. Ambasada Królestwa Niderlandów, *Architektura – Murator* 2/2004

<sup>327</sup> KOLARZ – PIOTROWICZ J., *Architectural diplomacy: local and national shades of embassies' architecture*



Il. 62. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii, projekt 2000-2002, realizacja 2002-2003  
Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

### Podział ról w procesie inwestycji

Po wykonaniu szkiców koncepcyjnych, podpisaniu umowy i przystąpieniu do realizacji zlecenia zespół projektowy poszukuje w Warszawie współpracowników typu local architect, znanych również pod nazwą stosowaną w USA architect of record<sup>328</sup>.

Praca lokalnego architekta polega na przygotowaniu dokumentacji projektowej właściwego autora projektu do wystąpienia i uzyskania decyzji o pozwoleniu na budowę. Obejmuje konsultowanie powstającej dokumentacji w zakresie zgodności z obowiązującymi w Polsce przepisami budowlanymi oraz warunkami technicznymi. Zakres prac głównego projektanta od projektanta lokalnego rozdziela kwestia prawa do podejmowania podstawowych decyzji projektowych. Pojawienie się w procesie realizacyjnym architekta lokalnego wynika z faktu realizacji projektów wykonywanych w innych strefach geograficznych niż miejsce powstania dzieła. Zazwyczaj architekt lokalny wraz z biegiem realizacji projektu przejmuje coraz większą odpowiedzialność za realizację projektu, wspiera swoim udziałem nadzór autorski i podejmuje ograniczone decyzje w wąskim zakresie. Udziela wsparcia merytorycznego w zakresie technicznym i organizacyjnym. Jego działanie może dodatkowo przejść w funkcję architekta wykonawczego tzw. executive architect<sup>329</sup>.

<sup>328</sup> DEMKIN J., The architect's handbook of professional practice. John Wiley & Sons, 2001.

<sup>329</sup> <https://www.architecture.com/knowledge-and-resources/knowledge-landing-page/executive-architects-adding-value-at-the-delivery-stage>, 05.11.2021

Biuro Erick van Egeraat Architects<sup>330</sup> poszukuje w Polsce architektów mogących udzielić wsparcia lokalnego. Na trop pracowni Grupa 5 Architekci trafia poprzez znajomego architekta Mikołaja Kadłubowskiego, który pracował uprzednio z obecnym współnikiem spółki w Berlinie.

Architekci prezentują swoją warszawską pracownię przedstawicielom Ministerstwa Spraw Zagranicznych Niderlandów. Po negocjacjach i podpisaniu umowy Grupa 5 Architekci pozyskuje pierwsze zlecenie w charakterze architekta lokalnego. Zakres zadań ma obejmować konsultacje projektu powstającego na deskach EEA w zakresie zgodności z polskim prawem, przepisami budowlanymi oraz warunkami technicznymi. Umowa między architektami zakłada, że wszystkie merytoryczne opracowania rysunkowe i opisy powstaną w Holandii, polscy architekci będą mieli za zadanie prowadzić koordynację międzybranżową, uzgodnienia urzędowe, zlecać i odbierać opracowania okołoprojektowe niezbędne do złożenia i uzyskania pozwolenia na budowę. Dzieje się tak zgodnie z uwagą badaczki Agnieszki Chudzińskiej, że „od architekta wymaga się, aby koordynował całość procesu projektowania, łącząc wiedzę poszczególnych branż w zakresie pozwalającym na stworzenie spójnego, interdyscyplinarnego dzieła”<sup>331</sup>. Z biegiem inwestycji zadania lokalnego architekta będą się jednak rozszerzać.

Już na początku procesu mającego doprowadzić do pozwolenia na budowę okazuje się, że istnieje zasadnicza różnica w podejściu do projektowania architekta w Holandii i w Polsce. W Holandii architekt pokroju star architect'a<sup>332</sup> Ericka van Egeraat w swojej pracy skupia się na wizji przeobrażonej w koncepcję opowiedzianą historią i zwizualizowaną. Architekt jest zatem designerem bez wymaganej wiedzy technicznej. Do projektu zaprasza biuro wielobranżowe gotowe rozwiązywać wszystkie problemy od konstrukcji aż po instalacje. Architekt nie jest inżynierem, zapytany o podstawowe założenia statyki konstrukcji odpowiada, że nie jest to jego zadaniem, tylko leży w zakresie pracy projektanta konstrukcji z biura technicznego Arup. Jest to odmienne od kompetencji architektów w Polsce, będących jednocześnie inżynierami wykształconymi na krajowych uczelniach technicznych.

Kolejną zasadniczą różnicą w warsztacie projektowym architektów z Holandii i Polski jest rola warunków technicznych i przepisów, jakim podlegać ma projekt. Biuro w Rotterdamie projektuje zgodnie ze zdroworozsądkową wiedzą techniczną, stosowaną na rynku. Polscy architekci, przyzwyczajeni do stosowania wielu rozwiązań ściśle określonych przepisami, sprawdzają punkt po punkcie każdy element dokumentacji projektowej pod kątem warunków technicznych, jakim mają podlegać budynki oraz wymagań higieniczno – sanitarnych. Ze względów formalno – prawnych obiekt administracji państwowej Królestwa Niderlandów realizowany w Polsce musi spełnić wymagania zarówno holenderskie, jak i określone w kraju realizacji. Jeśli przepisy są rozbieżne, to projekt ma spełniać sumę wszystkich wymogów. I tak według przepisów holenderskich instalacja tryskaczowa ma pojawić się w części naziemnej budynku. Wedle polskich przepisów – jedynie w podziemnym garażu. Rozwiązaniem sytuacji jest wprowadzenie tryskaczy w całym budynku.

<sup>330</sup> BRODERS J.M., *Radical pragmatism*. 2010. PhD Thesis. Montana State University-Bozeman, College of Arts & Architecture, s.40

<sup>331</sup> CHUDZIŃSKA A., *Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny*, s.18

<sup>332</sup> ALAILY-MATTAR N., PONZINI D., THIERSTEIN A., *About star architecture: Reflecting on cities in Europe*. Springer Nature, 2020



Różnice kulturowe w podejściu do projektowania pojawiają się również na polu architekta jako wizjonera. Architekci z EEA śmiało przekraczają kolejne granice wyznaczone przez dostępne na rynku rozwiązania projektowe. Proponują rozwiązania nowatorskie przekraczające dostępne środki wyrazu. Szereg rozwiązań technologicznych jest zastosowanych w projekcie ambasady w formie prototypu. Rynek dostępnych w Warszawie w pierwszej dekadzie XXI w. materiałów budowlanych i rozwiązań technologicznych nie jest na to przygotowany, polscy projektanci i inżynierowie dostosowują propozycje techniczne na tzw. dopuszczeniach jednostkowych<sup>333</sup>.

Przygotowanie inwestycji w Polsce w zakresie obowiązków leżących po stronie inwestora i obowiązków statutowych, jakie posiada miasto zarządzające infrastrukturą, wygląda inaczej niż w Holandii. W krajach zachodnioeuropejskich odpowiedzialność w procesie inwestycyjnym za uzbrojenie ulic w sieci i przyłącza mogące obsłużyć nowy budynek leży po stronie miejskiej. W Warszawie pierwszych lat XXI w. urząd miasta oczekuje od inwestora, aby w ramach powadzonych prac projektowych uzyskał zapewnienie dostaw mediów, a następnie warunki techniczne podłączenia budynku do infrastruktury miejskiej. Przygotowanie dokumentacji budowlanej do złożenia i uzyskania pozwolenia na budowę zarówno w Polsce, jak i w Holandii leży po stronie projektanta budynku. Inwestor, jakim jest holenderska placówka dyplomatyczna w Polsce, woli jednak przed złożeniem projektu do pozwoleń zorganizować spotkanie prezentujące projekt urzędowi miasta Warszawy. Przedstawiciele stołecznego wydziału architektury nie praktykują tego typu prezentacji, wobec prośby zgłoszonej przez Ambasadora Holandii zgadzają się jednak na spotkanie. Projekt spotyka się z akceptacją, przy czym urzędnicy z zaniepokojeniem stwierdzają, że ambasada nie ma pełnego ogrodzenia, tylko ażurowe, co umożliwi dostęp publiczny na teren ambasady. Sąsiedztwo stadionu piłkarskiego Legii Warszawa wydaje się być dla urzędników poważną przeszkodą w przyjęciu takiego rozwiązania. Przedstawiciele holenderskiego MSZ tłumaczą, że teren ogrodu ambasady jest publicznie dostępny. Bezpieczeństwo zapewnia kontrola dostępu dopiero na poziomie budynku. Otwartość ogrodów prywatnych na przestrzeń publiczną jest częścią kultury flamandzkiej, wizerunku Holendrów szczycących się otwartością, jawnością swoich działań publicznych.

W cyklu realizacyjnym obiektu po uzyskaniu pozwolenia na budowę następuje faza przetargowa. Na polskim rynku inwestycyjnym kolejną fazą jest projekt wykonawczy, tworzony wciąż przez architekta. Tymczasem projektanci niderlandzcy, podobnie jak brytyjscy, poprzestają na wykonaniu projektu przetargowego i pomocy Inwestorowi w zorganizowaniu przetargu w systemie „zaprojektuj i zbuduj” (eng. design and build)<sup>334</sup>. Następnie projektowanie fazy wykonawczej przechodzi do zakresu zadań generalnego wykonawcy. Dokumentacja projektowa, którą EEA Architects wykonuje równoległe na budowie budynku Hogeschool Inholland w Rotterdamie, kończy się na rysunkach w skali 1:200. Kolejne elementy dokumentacji, właściwe dla fazy projektu wykonawczego – w skali 1:100, przygotowują inżynierowie od strony generalnego wykonawcy. Jakość wykonanej przez wykonawcę robót budowlanych dokumentacji jest na odpowiednio wysokim poziomie, aby inżynierowie budowy i kierownicy robót nie mieli problemu z realizacją obiektu na ich podstawie.

<sup>333</sup> USTAWA z dnia 16 kwietnia 2004 r. o wyrobach budowlanych. Wg Art. 10. 1. Ustawy: „Dopuszczone do jednostkowego zastosowania w obiekcie budowlanym są wyroby budowlane, ... wykonane według indywidualnej dokumentacji technicznej, sporządzonej przez projektanta obiektu lub z nim uzgodnionej, dla których producent wydał oświadczenie, że zapewniono zgodność wyrobu budowlanego z tą dokumentacją oraz z przepisami.”

<sup>334</sup> LEŚNIAK A., PLEBANKIEWOCZ E., ZIMA K., Design and build procurement system—contractor selection. Archives of Civil Engineering, 2012

Tymczasem w Polsce projektant po zakończeniu fazy przetargowej z rysunkami w skali 1:100 zazwyczaj wykonuje szczegółowy projekt wykonawczy z detalami w skali 1:100, 1:50, a w miejscach szczególnie złożonych uwzględnia detale w skalach 1:20, 1:10, 1:5.

Lokalny zespół Grupa 5 Architekci przejmuje rolę projektantów projektu wykonawczego. Architekci z EEA Architects weryfikują go i akceptują, następnie projekt trafia na budowę do generalnego wykonawcy. Zakres zadań lokalnych architektów w Warszawie zostaje rozszerzony o nadzór inwestorski. Zamawiający przekazuje architektom polskim ten zakres prac, gdyż zwyczajowo w Holandii prowadzi go architekt. Jest to rozwiązanie w Polsce nie stosowane, choć ma szereg pozytywnych aspektów. Nadzór inwestorski w rękach projektanta pozwala na lepszą kontrolę zgodności realizacji z projektem niż zwyczajowo stosowany nadzór autorski. Odbieranie prac od wykonawcy, zatwierdzanie przejściowych protokołów realizacji określających ilość wykonanej pracy i jej wartość, ma moc decydowania o wysokości wynagrodzenia wykonawcy robót w danym okresie. Prawo do kierowania fakturami wykonawcy robót budowlanych poszczególnych branż do realizacji przy umiejętnym, profesjonalnym podejściu, stawia inspektora nadzoru w niezwykle silnej pozycji na budowie. Może on realnie wyegzekwować wykonanie pracy zgodnie z przedstawioną dokumentacją architekta.

Skupienie w jednym ręku roli projektanta i inspektora nadzoru pozwala również na wyegzekwowanie odpowiednio wysokiej jakości robót. Ma to szczególne znaczenie przy inwestycjach, w których kontrakt na roboty budowlane polega na rozliczeniu ryczałtowym, kiedy kontrakt zawiera ściśle określony zakres prac, terminy oraz stałą cenę.

W trakcie budowy wykonawca robót budowlanych stosuje system umożliwiający wyszukiwanie robót dodatkowych. Odbywa się to między innymi poprzez wykazywanie, że dokumentacja wykonawcza odbiega od przekazanej w poprzedniej fazie dokumentacji przetargowej, jest niekompletna i nie odpowiada przedmiarowi robót określonego w fazie poprzedniej. Kolejnym zadaniem wykonawcy robót jest zmniejszanie kosztów kontraktowych poprzez stosowanie zamiennych materiałów budowlanych oraz rozwiązań technicznych.

Dopuszczanie rozwiązań zamiennych w zakresie kontroli parametrów technicznych oraz estetycznych proponowanych rozwiązań jest zadaniem projektanta. Weryfikacja certyfikatów dopuszczenia do użytkowania oraz kontroli aprobat technicznych jest zadaniem inspektora nadzoru. Ścisła współpraca funkcji nadzoru inwestorskiego z nadzorem autorskim pozwala na utrzymanie odpowiedniego standardu budowlanego, ale również na kontrolę budżetu inwestycji.

### **Problemy z realizacją wykonawczą autorskiego projektu ambasady Królestwa Niderlandów**

W trakcie realizacji inwestycji problematycznym okazało się uzyskanie wysokiego standardu wykonawstwa robót określonego w przygotowanej dokumentacji, a ilustruje to przypadek budowy ściany z betonu architektonicznego w budynku kancelaryjnym.

Wewnątrz budynku kancelarii, na pierwszym piętrze, reprezentacyjnym piano nobile, autorzy przewidzieli ścianę z betonu architektonicznego. Wykonawca budynku – Budimex S.A., zatrudnił w tym celu najlepszego dostępnego na rynku wykonawcę betonu architektonicznego. Po pierwszej próbie wylana ściana nie uzyskuje akceptacji nadzoru autora projektu. Erick van Egeraat nie dopuszcza rozwiązań naprawczych wadliwego rozwiązania i nakazuje zburzenie ściany.



Do kolejnego podejścia wykonawcy stosują podwyższone normy, niemiecką instrukcję technologii wylewania betonu in situ zaleconą przez inspektora nadzoru. Pomimo to architekt w trakcie kolejnej wizytacji ponownie wyraża sprzeciw i nakazuje ponowną rozbiórkę ściany.

Wykonawca robót budowlanych upomina się u przedstawiciela MSZ Holandii nadzorującego budowę, uzyskuje informację, że należy uzyskać akceptację architektów z EEA. Ściana wylana w technologii betonu architektonicznego po raz trzeci, po uzupełnieniu szeregu ubytków, zostaje przez nadzór odebrana. Daleko jej do ideału, ale terminy budowy nie pozwalają na podejmowanie kolejnych prób.



Il. 63, il. 64. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii  
Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Kolejnym doświadczeniem w budowie ambasady jest realizacja stropu szklanego łączącego dwie części budynku, rozwiązanie bezprecedensowe, które w Polsce wymaga uzyskania jednorazowego dopuszczenia do zastosowania na terenie Polski.

Wysokie wymagania techniczne postawione przez architekta wymagają opracowania dla rozwiązań szczegółowych rysunków warsztatowych<sup>335</sup>. Projekt zakłada wykonanie ogrodzenia ze stali malowanej na kolor spatynowanej miedzi w organicznej formie wijącego się bluszczu. Stopień komplikacji wzoru przekracza możliwości technologiczne wykonawcy. Dochodzi do uproszczenia proponowanej grafiki, zatrudniony zostaje rzemieślnik, wykonawca elementów stalowych i podejmuje zlecenie.

<sup>335</sup> URBAŃSKA – GALEWSKA E., Kiedy rysunki warsztatowe konstrukcji stalowych są niezbędne. When steel structures workshop drawings are essential. Materiały Budowlane, 2016



Il. 65, il. 66. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii  
 Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekti.

### **Ewolucja modelu współpracy zespołu architektów w procesie realizacyjnym**

Relacja pomiędzy autorską pracownią a lokalnymi architektami z czasem ulega przemianie. Początkowo kredyt zaufania dla stworzenia wspólnego zespołu projektowego procentuje wspólną pracą architektów w biurze w Rotterdamie. W kolejnych fazach zakres prac architekta lokalnego zostaje rozszerzony. W Polsce powstaje projekt wykonawczy, warszawskie biuro przejmuje nadzór autorski oraz nadzór inwestorski. Polscy architekci stają się autorami wielu technicznych rozwiązań czy detali zatwierdzanych każdorazowo przez EEA Architects a następnie wprowadzanych do realizacji na budowie.

Podobnie jest w relacjach lokalnego architekta z holenderskim inwestorem.

Początkowa nieufność pomiędzy stronami wynika z braku doświadczenia strony zamawiającej, holenderskiego MSZ, w działaniu na rynku polskim. Zaangażowanie polskich projektantów i inżynierów owocuje wzrostem zaufania. W ostatniej fazie budowy, kiedy dochodzi do konfliktu pomiędzy głównym projektantem a klientem, inwestor zwraca się bezpośrednio do strony polskiej o przejęcie pełnego zakresu zadań nadzoru autorskiego i pomoc w doprowadzeniu budowy do szczęśliwego końca. Tak też wygląda zakończenie współpracy, lokalny architekt przejmuje od EEA na ostatnie miesiące budowę i wspólnie z holenderskim MSZ doprowadza do odbioru realizowanego obiektu.

Współpraca biura Grupa 5 Architekti z pracownią EEA Architects jest doświadczeniem ilustrującym, jak należy stawiać dalekosiężne cele, a następnie krok po kroku, przełamując trudności, do nich dochodzić.

Charakterystycznym rysem holenderskiej pracowni jest postawienie na twórczą wizję i jej realizację. W rotterdamским biurze architekci-artyści wykonują wspólnie z właścicielem

pracowni futurystyczne szkice, stanowiące zaczyn projektu. W kolejnych fazach projektu architekci z doświadczeniem technicznym przekładają projekt na opracowanie realizacyjne, inżynierowie branżowi dopracowują stronę techniczną. Dział kreacji w kolejnych fazach stale dogląda projektu i sprawdza, czy opracowania nie odbiegają od założonej wizji.

Istotnym elementem w podejściu zawodowym jest stosunek projektanta do stawianych wyzwań. Architekci z Rotterdamu przywiązują do pojęcia *challenge* szczególną wagę. Przeciwnie niż w Holandii, gdzie architekt, twórca, ma wysoki status społeczny, nad Wisłą często oczekuje się optymalnych budżetowo, prawidłowych rozwiązań. Niestety tak postawione wobec autora projektu oczekiwania, skupianie się na dbaniu o rzetelność, poprawność i przewidywalność projektu, może niejednokrotnie prowadzić do rutyny czy schematyzmu.

Relacje pomiędzy stronami w procesie realizacji inwestycji mają zasadnicze znaczenie dla efektu końcowego. Przy realizacji obiektów użyteczności publicznej o istotnym znaczeniu wizerunkowym, jakim niewątpliwie jest powstający budynek ambasady, odpowiednie ustawienie ról wpływa na sukces przedsięwzięcia.

Praktyka stałego wyszukiwania przez wykonawcę robót dodatkowych jest zagrożeniem dla budżetu inwestycji. Stosowany na polskich budowach proceder proponowania rozwiązań zamiennych jest niebezpieczny dla jakości wykonywanych robót i jakości stosowanych materiałów.

Sytuacja, w której architekt ściśle współdziała z inspektorem nadzoru, pozwala na właściwe kontrolowanie procesu kontroli kosztów budowy przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości. Doświadczenie projektu i realizacji Ambasady Holandii jest tego dobitnym przykładem. Jednym z czynników sukcesu inwestycji, jakim było zrealizowanie go zgodnie z założeniami projektowymi i bez przekraczania budżetu, było skupienie po jednej stronie zadań nadzoru autorskiego oraz nadzoru inwestorskiego.

Niestety praktyka ta stosowana w wielu krajach Europy zachodniej nie przyjęła się w realizacji inwestycji w Polsce.

Przyjętym standardem jest udział w realizacji inwestycji trzech stron: inwestora, architekta i wykonawcy robót, którzy wprowadzają na budowę swoich przedstawicieli, osoby pełniące samodzielne funkcje techniczne w budownictwie. Inwestor deleguje inspektora nadzoru, architekt projektanta dysponującego uprawnieniami projektowymi a wykonawca robót budowlanych zatrudnia kierownika budowy posiadającego uprawnienia do kierowania robotami. Dzieje się tak w zgodności z intencją i zapisami Prawa Budowlanego, które określa udział trzech stron pełniących samodzielne funkcje techniczne w budownictwie przy realizacji inwestycji. Intencją zapisów Prawa Budowlanego jest wprowadzenie pewnej równowagi pomiędzy uczestnikami procesu w celu zapewnienia optymalnego przebiegu realizacji inwestycji.

Praktyka architektoniczna przełomu XX i XXI w. Polsce wykazuje szereg niedoskonałości tak określonych zapisów. Jakkolwiek intencja ustawodawcy jest słuszna, to praktyka wskazuje na trudności we wprowadzaniu zapisów w życie.

W sytuacji, kiedy na budowie pojawia się inwestor i generalny wykonawca, współdecydując o budżecie inwestycji, projektant nie jest partnerem równorzędnym. Co prawda jest autorem dokumentacji projektowej, na wszystkich etapach, w ostatniej fazie wykonawczej zatwierdzonej i skierowanej do realizacji przez Inwestora i posiada prawo do prowadzenia nadzoru autorskiego. Jednakże, nie będąc dla wykonawcy robót i inwestora partnerem, mogącym wpływać na koszt inwestycji, pozostaje stroną słabą, pozbawianą mocy sprawczej czy mechanizmów pilnowania realizacji w zgodności z projektem.

W procesie realizacyjnym w Polsce budżet przeznaczony na projektowanie wynosi około 5%<sup>336</sup> wartości inwestycji. W Niemczech czy Holandii wynagrodzenie architekta waha się w granicach 7-10%<sup>337</sup>, stararchitekci, szczególnie pochodzący z Wielkiej Brytanii, dysponują niejednokrotnie budżetem na poziomie 15 % kosztów budowy. W Polsce relatywnie skromny budżet na prace architekta wydaje się niewspółmierny do roli równoważnego biznesowo partnera, jakiej oczekuje od projektanta Prawo Budowlane. Koszt pracy architekta jest znikomy wobec budżetu, którym dysponuje i który prowadzi wykonawca robót budowlanych, dość wspomnieć, że rezerwy na prace nieprzewidziane na budowie określane są w kosztorysach realizacyjnych na poziomie 5-10%. Stawia to architekta, autora koncepcji projektowej, całego projektu, i wszystkich jego faz łącznie z fazą wykonawczą, w charakterze petenta.

Inwestor lub wykonawca robót działający w porozumieniu z inwestorem, proponując wynagrodzenie za wprowadzenie do projektu rozwiązań zamiennych, kusi architekta propozycją podreperowania jego niewielkiego budżetu. Projektant, podejmując się pracy dodatkowej, polegającej na wykonaniu projektu zamiennego, obniżającego koszt inwestycji, kieruje się nie tyle wolą podtrzymania jakości projektu, ile chęcią odrobienia strat finansowych poniesionych w wyniku zbyt wysokich kosztów wykonania uprzedniej fazy projektu. Tego typu sytuacja stawia projektanta wobec pytania, czy warto bronić swojego autorskiego rozwiązania projektowego i na ile pozwolić na zmianę proponowanej pozycji na element typowy.

Z natury przywiązany do swojego projektu architekt, czując się jego się twórcą i będąc z nim związany emocjonalnie, często walczy o utrzymanie w mocy zapisów dokumentacji w okresie realizacji i odmawia wprowadzanie zmian optymalizacyjnych.

Spór wokół rozwiązań zamiennych wkracza często w proces negocjacji. W celu ratowania przed optymalizacją kluczowych autorskich rozwiązań doświadczony projektant rozpoczyna dyskusję, prowadząc do optymalizacji mniej istotnych z punktu widzenia jakości architektonicznej elementów.

Niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której inwestor, zawierając kontrakt z wykonawcą prac budowlanych, zgadza się na proponowane rozwiązania zamienne bez uzgadniania z projektantem. Prowadzi to do sytuacji patologicznych, w których architekt, dysponujący prawem do wpisywania do dziennika budowy informacji o niezgodności realizacji z projektem, a w ostateczności nakazu wstrzymania prac budowlanych, praktycznie z tej możliwości nie korzysta. Dzieje się tak wobec mniej lub bardziej sformalizowanych gróźb inwestora skierowanych do projektanta w zakresie wyciągnięcia wobec tego typu braku współpracy, konsekwencji umownych. Dzieje się tak również z poczucia słabości projektanta, z powodu braku posiadania pełnoprawnego, równoważnego z pozostałymi stronami silnego stanowiska w procesie realizacyjnym.

W projekcie i realizacji Ambasady Holandii powyższa sytuacja nie mogła mieć miejsca. Rola architekta, jego prestiż, a zarazem jasne stanowisko zamawiającego, który odmawiał prób optymalizacji projektu, pozwoliło na uzyskanie wysokiej jakości efektu końcowego.

Zjednoczeniu w jednym ręku funkcji inwestora, projektanta oraz inspektora pozwoliło na utrzymanie oczekiwanego poziomu jakościowego i doprowadzenie do finalnego odbioru realizacji Ambasady Królestwa Niderlandów w Warszawie.

<sup>336</sup> [https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/regulamin\\_honorariow\\_architekta\\_2006.pdf](https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/regulamin_honorariow_architekta_2006.pdf), 14.11.2021 r.

<sup>337</sup> <https://www.piib.org.pl/aktualnosci/informacje-biezace/4102-2019-11-25-08-58-22>, 14.11.2021 r.



## AMBASADA REPUBLIKI FEDERALNEJ NIEMIEC

W latach 2005-2007 architekt Holger Kleine z Berlina wykonuje projekt Ambasady Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie. Zlecenie otrzymuje on w wyniku uzyskania pierwszej nagrody w realizacyjnym konkursie architektonicznym organizowanym przez rząd RFN w Berlinie, obiekt powstaje w dzielnicy sejmowej, przy ul. Jazdów.



Il. 67. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B  
Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Działka inwestycyjna przy ul. Jazdów 12B położona wśród zieleni parkowej na terenie własnym oraz okalających działkę parków znajduje się w ścisłym centrum Warszawy w bezpośrednim sąsiedztwie Ambasady Francji oraz zespołu budynków Sejmu i Senatu RP. Do działki przylegają Park Edwarda Śmigłego-Rydza oraz Park Ujazdowski. Teren ambasady posiada reprezentacyjne ogrodzenie od strony ul. Jazdów, oddzielające od podwójnej alei drzew z szerokimi, otwartymi trawnikami oraz ścieżkami dla pieszych.

Przylegające do działki parki zewnętrzne odpowiadają wymaganiom funkcjonalnym placówek dyplomatycznych. Charakteryzują się one reprezentacyjną otwartością, wysokim i szlachetnym drzewostanem. „Nowy budynek wznoszony był... według planów berlińskiego biura architektonicznego „Holger Kleine Architekten”. Przypominająca rzeźbę bryła budynku pozwala wyglądać przez wielkie tafle szkła na zewnątrz i zaglądać do środka, a jej kamienna, zielona elewacja z wyłoczonymi liśćmi koresponduje z otoczeniem o charakterze parkowym”<sup>338</sup>.

Reprezentacyjny front terenu ambasady otwiera się w kierunku ulicy Jazdów, podczas gdy ogród zwraca się w stronę parku i skarpy warszawskiej poprzez otaczający go żywopłot. Tereny zielone zostają stworzone jako połączone ze sobą ogrody, z których pewne obszary zostają wyłączane ze względu na bezpieczeństwo. Rozległy ogród na dachu budynku jest połączony

<sup>338</sup> <https://polen.diplo.de/pl-pl/01-vertretungen/01-1-die-botschaft/03-geschichte-botschaft/-/548812> 08.12.2021 r.

bezpośrednio z ogrodem naziemnym, w ten sposób ogród i budynek tworzą „sekretną grę” rozłożoną pomiędzy zabudowaniami i zielenią. Zagospodarowanie zieleni umożliwia przejścia i połączenia między parkowym otoczeniem a pojedynczymi funkcjonalnie oddzielonymi częściami działki. W ogrodzie znajduje się instalacja artystyczna – położone wśród traw sztuczne oczko wodne o lazurowym kolorze wykonane z żywicy. Jest to dzieło berlińskiego artysty Rainera Splitta, autor projektu Holger Kleine zaznacza „przy realizacji gmachów publicznych pół procent kosztów inwestycji należy przeznaczyć na sztukę”<sup>339</sup>.

Ulice przylegające od strony północnej oraz od południa są lokalnymi drogami dojazdowymi, pozwalającymi na oddzielenie dostępu do rezydencji od głównego budynku ambasady. Budynek główny kancelarii uzyskuje dostęp do ulicy Jazdów od strony zachodniej, biuro paszportowo-wizowe ma własny, niezależny dostęp do przyległej ulicy lokalnej wzdłuż południowej części działki.

Ambasada Niemiec łączy wszystkie funkcje ambasady w jednym budynku. Dzieli się na kancelarię i rezydencję. Kancelaria, obok biur na czterech wyższych piętrach, mieści mieszkanie dozorca budynku (parter, antresola), mieszkanie pracowników obsługi, garaż podziemny oraz biuro paszportowo-wizowe. Budowa podzielona zostaje na dwa etapy. W pierwszym etapie powstaje kancelaria z mieszkaniami dozorca i strefą obsługi budynku, a także biuro paszportowo-wizowe i rezydencja. W drugim natomiast etapie powstaje we wschodniej części, wg zarysu już istniejącego budynku, tzw. eksedra, czyli nasyp z ziemi w kształcie pochylni<sup>340</sup>.

Wejście do kancelarii dla pieszych oraz pojazdów znajduje się od ul. Jazdów przez portiernię z bramą dla samochodów, dalej wchodzi się od strony zachodniej przez foyer. Poprzez obustronne oszklenie widoczne jest zakole budynku pomiędzy ulicą a ogrodem. Stąd dostępna jest sala wielofunkcyjna, poczekalnia dla kierowców, cichy pokój oraz biblioteka oświetlona przez przeszklenie zorientowane na podjazd. Biuro paszportowo-wizowe znajduje się w południowej części powierzchni dolnej budynku. Dzieli się ono na część publiczną – w południowo-zachodnim kącie tej powierzchni, która posiada poczekalnię, obszar sanitarny oraz część niepubliczną.

Pomieszczenia biurowe kancelarii znajdują się w dwupiętrowym ryglu o kształcie litery T, który oparty jest na dwóch cokołach. W mniejszym z nich zostaje umieszczone biuro paszportowo-wizowe wraz z mieszkaniem dozorca. Części reprezentacyjne kancelarii i rezydencji znajdują się w zorientowanym na południe budynku. Trzy bryły zawierające ambasadę zostają obudowane trzema różnymi materiałami – powierzchnia parteru i części pięter ciemnoszarym kamieniem naturalnym oraz zielonym, wyprofilowanym kamieniem betonowym.

<sup>339</sup> <https://www.skyscrapercity.com/threads/warszawa-ambasada-republiki-federalnej-niemiec.916140/#post-39977908>, 08.12.2021 r.

<sup>340</sup> [http://www.bryla.pl/bryla/1,85301,6920008,Nowa\\_Ambasada\\_Niemiec\\_w\\_Warszawie.html](http://www.bryla.pl/bryla/1,85301,6920008,Nowa_Ambasada_Niemiec_w_Warszawie.html), 05.11.2021 r.



Il. 68, il. 69. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B  
Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Przystępując do realizacji projektu budowlano – wykonawczego nowej Ambasady RFN po wygranym konkursie, stosunkowo mało znany w Niemczech architekt z Berlina Holgar Kleine, w oparciu o uzyskane referencje od Erick van Egeraat Architects, zaprasza do współpracy pracownię Grupa 5 Architekci.

Następują spotkania pomiędzy architektami i zatrudnionymi inżynierami, z jednej strony niemieckimi a z drugiej strony polskimi.

Tym razem zakres działań lokalnego architekta jest odmienny niż w przypadku Ambasady Holandii. Holger Kleine od początku procesu projektowego współpracuje z biurem technicznym, które jednocześnie jest menedżerem projektu. Biuro techniczne Kleine'ego prowadzi Aleksander Lubic, inżynier prowadzący wszystkie wewnętrzne projekty branżowe. Językiem, jaki obowiązuje na spotkaniach koordynacyjnych i w dokumentacji projektowej, jest język niemiecki. Podobnie komunikacja między projektantami a przedstawicielami klienta, ale również międzybranżowa, odbywa się po niemiecku.

Warunkiem przystąpienia do współpracy projektowej ze strony polskiej jest biegła znajomość języka niemieckiego każdego z projektantów biorących udział w projekcie. Grupa 5 Architekci deleguje architekta prowadzącego oraz zespoły branżowe posługujące się biegle językiem niemieckim.

Rola biura G5A jest tu ograniczona do reprezentowania autora projektu ambasady w celu uzyskania wszelkich formalnych uzgodnień projektowych w Warszawie oraz do zatrudniania i koordynacji projektantów infrastruktury. Warszawscy architekci uzyskują również pozwolenia na budowę i pozwolenia na użytkowanie.

Praca przy projekcie Ambasady Niemiec w Warszawie jest ściśle określonym zadaniem, w ramach którego należy przeprowadzić niemieckiego architekta, autora wygranej pracy konkursowej, przez meandry polskiego prawa budowlanego. Lokalni architekci i inżynierowie branżowi prowadzą projektanta przez szereg spotkań z konsultantami, w tym projektantami dróg, zieleni oraz rzeczoznawcami pożarowymi, Sanepidem, zapoznają z wymogami BHP. W okresie poprzedzającym złożenie projektu, celem uzyskania pozwolenia na budowę, całość dokumentacji z języka niemieckiego zostaje przetłumaczona na język polski.

W trakcie postępu prac projektowych okazuje się, że niemieckie przepisy budowlane w wielu miejscach odbiegają od lokalnych. W świetle polskich przepisów system wentylacji w budynku biurowym, jakim jest ambasada, będąca obiektem użyteczności publicznej, powinien być mechaniczny. Przepisy niemieckie, promujące rozwiązania ekologiczne, dopuszczają jedynie wentylację grawitacyjną. Jedno rozwiązanie z drugim się wykluczają.

Projekt budowlany zostaje podpisany przez przedstawiciela polskiego biura projektowego dysponującego polskimi uprawnieniami budowlanymi do projektowania. Autorstwo całego opracowania pozostaje rzecz jasna przy głównym projektancie budynku.

Doświadczenie współpracy polskiej pracowni projektowej z niewielkim niemieckojęzycznym zespołem architekta Holgara Kleine jest kolejnym wyzwaniem, aby odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Praca w dokładnie określonym przez niemieckiego inwestora publicznego harmonogramie, według precyzyjnie określonej struktury prowadzenia projektu praktykowanej w Berlinie, pozwala na zapoznanie się z nowym modelem współpracy. Ścisła strukturalna metoda pracy wymusza na wszystkich właściwą organizację i dyscyplinę. Odmienne od autorskiego, artystycznego podejścia do projektowania w wydaniu Ericka van Egeraata, architekt niemiecki krok po kroku stabilnie i z matematyczną dokładnością rozwiązuje kolejne zadania projektowe właściwe dla kolejnych faz rozwoju projektu. Do tempa pracy i do zastosowanej metody dostosowuje się architekt lokalny, delegując do określonych zadań osoby o odpowiednich predyspozycjach: projektantów rzetelnych i szczególnie dobrze zorganizowanych. Holgar Kleine ceni sumienne, rzetelne rozwiązania i systemy inżynierskie. To, co dla architekta holenderskiego stanowi cnotę projektanta, czyli oryginalność, efektywność rozwiązania detalu architektonicznego i kreowanie wizerunku architekta – twórcy, u niemieckiego architekta nie jest cenione. Kleine wyżej ceni fachowość, podejście projektowe gwarantujące rozwiązania trwałe i stabilne. Potwierdzenie tego podejścia ilustruje wizualny efekt wykonanych na obu ambasadach szczegółów elewacji.



Il. 70. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii

Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Il. 71. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B

Źródło: Materiały własne, Grupa 5 Architekci.



Obaj projektanci tworzą bryły budynków z ogrodami w krajobrazie parkowym. Obaj projektanci szukają odwołań do otaczającej założeń ambasad natury. Każdy z nich robi to jednak na swój sposób, efekt działań w postaci formy budynku i jego elementu jest odmienny.

Autorskie detale architektoniczne EEA Architects wykonane wyłącznie na potrzebę warszawskiego projektu, na wskroś oryginalne same w sobie, epatują trójwymiarową formą, same z siebie przybierają kształty organiczne.

Szczegóły wykończeń projektu Holgara Kleine koncentrują się na wykonaniu wysokiej jakości panelu elewacyjnego prefabrykowanego, który staje się tłem dla roślinności okrywowej porastającej ścianę budynku.

## **PODSUMOWANIE PRACY LOKALNEGO ARCHITEKTA PRZY DWÓCH ODMIENNYCH REALIZACJACH PLACÓWEK DYPLOMATYCZNYCH KRAJÓW ZACHODNIOEUROPEJSKICH W POLSCE**

Zrealizowane projekty nowych ambasad państw zachodnich w Warszawie są przykładami bezprecedensowej współpracy architektów zachodnich z polskimi na zasadach partnerskich. Od początku ustalone są zasady autorstwa, podział zakresów projektowych i obowiązków. Następuje synergia doświadczeń, każdy zespół wnosi do współpracy swoje najlepsze doświadczenia. Pracownicy zachodnie udostępniają swój know-how, śmiałość i odwagę w stosowaniu nowych rozwiązań projektowych i technologicznych oraz otwartość na kulturę regionu, w którym budynek jest realizowany.

Współpraca na zasadzie lokalnego architekta daje możliwości poszerzenia teoretycznego przygotowania do uprawiania zawodu oraz praktycznych kompetencji zawodowych. Architekci w różnych krajach Unii Europejskiej kształcą się na różnego typu uczelniach. W Polsce architekci z praktyką projektową i uprawnieniami projektowymi kształcą się na uczelniach o profilu technicznym, wszystkie szkoły wyższe przygotowujące zawodowo są jednymi z wydziałów inżynierskich wyższych uczelni technicznych<sup>341</sup>. W innych krajach, np. w Holandii, szkoły wyższe architektury oparte są na profilu artystycznym, a jeszcze inne wydziały architektury prowadzone są przy uczelniach humanistycznych.

Z tego względu oraz z powodu uwarunkowań prawnych, opartych często na tradycji i historii miejsca, różne są zadania architekta w poszczególnych krajach. Złożone projekty użyteczności publicznej, jakimi są między innymi realizacje placówek dyplomatycznych, wymagają wspólnego działania, podejścia zespołowego, gdzie różne osoby o różnych umiejętnościach i doświadczeniu wspierają pozostałych w zespole. Dariusz Klimczak w książce „Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci” zaznacza: „współpraca z pracownią Erick van Egeraat Associated Architects była krokiem milowym w procesie poznawania przez Grupę 5 europejskich standardów projektowania”<sup>342</sup>.

Architekt lokalny w Polsce prowadzi uzgodnienia techniczne i formalne projektu, ponadto zajmuje się doprowadzeniem infrastruktury do budynków, w przeciwieństwie do innych krajów UE, gdzie należy to do zadań własnych instytucji miejskich. W praktyce realizacyjnej ostatnimi laty ugruntowało się przekonanie, że nikt poza architektem nie jest w stanie praktycznie wyegzekwować pełnej koordynacji przy jednoczesnym uzyskaniu kompletnych uzgodnień. Ta specyficzna wiedza, podobnie jak i doświadczenie realizacyjne na rynku lokalnym, są nieodzowne i wkład lokalnego architekta w przedsięwzięcie pozostaje nie do przecenienia.

<sup>341</sup> [https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/2084sylwetka\\_absolwenta.pdf](https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/2084sylwetka_absolwenta.pdf), 14.11.2021r.

<sup>342</sup> KLIMCZAK D., *Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci*, 2018, s.65

Doświadczenie współpracy z biurem projektowym o światowej sławie, które pojawiło się w Polsce jako międzynarodowa gwiazda stylu High-Tech, można przedstawić w oparciu o współpracę projektową lokalnej pracowni Grupa 5 Architekci z pracownią Foster and Partners z Londynu.

## **BUDYNEK METROPOLITAN W WARSZAWIE. PRACA U BOKU RENOMOWANEJ PRACOWNI PROJEKTOWEJ FOSTER & PARTNERS**

«Żaden członek ekipy nie jest chwalony za surową indywidualność jego wiosłowania»<sup>343</sup>

W okresie transformacji w Europie wschodniej pojawiają się również deweloperzy klasy premium, którzy realizują budynki wyłącznie w najbardziej prestiżowych miejscach na świecie. Ta nieliczna grupa inwestorów działa na innych zasadach niż pozostali. Realizują jeden luksusowy obiekt w możliwie najbardziej reprezentacyjnym miejscu wybranego miasta. Kolejną szczegółową zasadą, którą się kierują, jest zlecenie usług projektowych wyłącznie najbardziej prestiżowym biurom architektonicznym, najczęściej stararchitektom<sup>344</sup>.

Krystyna Januszkiewicz zauważa „Od późnych lat dziewięćdziesiątych (pojawił się) deweloperzy, dla których sukces na rynku jest równie ważny jak potrzeba atrakcyjnych środowisk i odpowiedniej jakości architektury. Firmy te często zlecały projekty najsłynniejszym architektom na świecie»<sup>345</sup>.

Przedstawicielem ekskluzywnej grupy klientów dostarczających na rynek nieruchomości najwyższej jakości obiekt jest amerykańska firma Hines. Otwierając swoją działalność w Polsce, inwestor rozpoczął wybrał niezabudowany teren przy Placu Piłsudskiego w Warszawie.

Budynek o nazwie Metropolitan<sup>346</sup>, zaprojektowany w centralnym miejscu miasta, pomiędzy budynkami Teatru Wielkiego Opery Narodowej i Hotelem Europejskim, miał stać się najwyższej klasy budynkiem biurowym w Polsce, pierwszym oznaczonym symbolem AAA, oznaczającym najwyższą klasę lokalizacji budynku w mieście.

Autorem projektu budynku zostało renomowane biuro Foster + Partners<sup>347</sup>, założone i prowadzone przez Normana Fostera od 1967 roku, początkowo w Londynie, a z czasem w wielu krajach na całym świecie. Architekci, będący laureatami Nagrody Pritzкера<sup>348</sup> w 1998 r., realizują projekty na najwyższym poziomie jakościowym, zarówno w zakresie samego projektowania, jak i relacji inwestorskich. Metropolitan w Warszawie stał się dla Brytyjczyków pierwszym doświadczeniem projektowym w Polsce.

Pracownia Sir Normana Fostera w międzynarodowym środowisku architektonicznym posiada niekwestionowaną pozycję lidera, szczególnie w zakresie proponowanych rozwiązań projektowych wynikających z badań prowadzonych we własnym laboratorium projektowym w londyńskiej siedzibie firmy.

<sup>343</sup> WHITEHEAD A.N., Harvard: The Future, The Atlantic Monthly, September 1936

<sup>344</sup> Wg <https://sjp.pl/stararchitekt>, 14.11.2021 r.: architekt nominowany do Nagrody Pritzкера lub jej laureat

<sup>345</sup> JANUSZKIEWICZ K., Modern Architecture in Poland after the communist era. A new way forward through a Critical Regionalism. *Architecturae et Artibus*, 2014, 2, s.6

<sup>346</sup> <https://www.hines.com/properties/metropolitan-warsaw>, 14.11.2021 r.

<sup>347</sup> <https://www.fosterandpartners.com/studio/>, 14.11.2021 r.

<sup>348</sup> SKLAIR L., The transnational capitalist class and contemporary architecture in globalizing cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2005, 29.3: s.491

Sami projektanci w następujący sposób określają swoje podejście: „W ramach projektu inżynierowie budowlani i inżynierowie zajmujący się środowiskiem wraz z wieloma innymi specjalistycznymi zespołami projektowymi wspólnie z architektami opracowują w pełni zintegrowane rozwiązania projektowe. Każdy projekt zaczyna się od świeżego myślenia, prowadząc do rozwiązania, które jest dostosowane do strony i użytkownika. Projektowanie jest zwykle podejmowane przez mały, zgrany zespół; zespół, który rozpoczyna projekt, widzi go do końca, zapewniając ciągłość przez cały czas. Zawsze traktujemy budowane środowisko jako całość i stosujemy prawdziwie zintegrowane podejście do odpowiedzialnego projektu”<sup>349</sup>.

Tak określone podejście miało się jednak zmierzyć z trudną rzeczywistością projektowania w Polsce, w historycznym centrum Warszawy, przy silnie zarysowanych, a w końcu narzuconych projektantowi wymaganiach konserwatorskich. Architekci wspominają, że dopiero czwarta kolejna wykonana przez nich koncepcja projektowa zyskała aprobatę Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Warszawie, trzy poprzednie, do których autorzy byli najbardziej przywiązani, zostały odrzucone ze względu na brak, wedle urzędującego konserwatora, odpowiedniego wpisania się w zastały, zdefiniowany kontekst Placu oraz sąsiedztwa przyległych budynków historycznych o szczególnym znaczeniu w krajobrazie stolicy Polski. Autorski projekt architektoniczny budynku Metropolitan w Warszawie ma zatem jeszcze jednego niepisanego współautora i jest nim niewątpliwie ówczesny Wojewódzki Konserwator Zabytków w Warszawie, arch. Maria Brukalska, która, konsultując inwestycję, odrzuciła pierwsze szkice londyńskiej pracowni. Projektanci z F&P do dziś trzymają w swoim biurze pierwsze makiety projektu, których kształt nie ma nic wspólnego z obecnym, a który poległ w konfrontacji z polskimi konserwatorami. Twierdzą, że nigdy wcześniej żaden urząd konserwatorski, nawet wtedy, kiedy projektowali rozbudowę British Museum w Londynie, nie postawił tak dalece na swoim i nie zdefiniował tak ściśle oczekiwanego kształtu budynku jak ten na Placu Piłsudskiego w Warszawie.



Il. 72. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie  
Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.

<sup>349</sup> <https://www.the-lsa.org/partners/foster-partners/>, 14.11.2021 r.

Według opisu autorskiego Foster nad Partners: „Strona biurowca Metropolitan znajduje się na północnym skraju Placu Piłsudskiego, jednej z najważniejszych przestrzeni publicznych w Warszawie, w której znajduje się Grób Nieznanego Żołnierza i narodowe uroczystości. Dawniej Plac Zwycięstwa, dużą przestrzenią graniczył z XVII-wiecznym Pałacem Saskim i barokowym Pałacem Brühla, jednak oba zostały zniszczone w czasie wojny. Nowy budynek uzupełnia brakującą krawędź placu, zapewniając nowoczesny odpowiednik sąsiednich zabytkowych budynków, jednocześnie wspornie odzwierciedlając ich wysokość, masę i materiały. Budynek rozciąga się na obrzeża placu, aby zapewnić odpowiednią obecność na placu, podczas gdy otwarta przestrzeń publiczna, o szerokości 50 metrów w swoim sercu, utrzymuje ciągi piesze w tym miejscu. Przestrzeń podobna do bębna stanowi społeczny punkt programu i jest wypełniona kawiarniami i restauracjami. W jego centrum znajduje się woda, otoczona pierścieniem dojrzałych drzew. Okrągły motyw kontynuuje pierścień światła, podparty z pierwszego piętra budynku, który zapewnia oświetlenie na wieczorne posiłki na świeżym powietrzu i delikatnie świecąca poświatę wokół górnej części budynku. Nad sklepami i restauracjami na parterze znajduje się pięć kondygnacji elastycznych pomieszczeń biurowych, pogrupowanych w trzy osobne, ale połączone budynki. Poniżej poziomu parkingu podziemnego zapewnia miejsce dla 400 samochodów. Przeszkłone fasady maksymalizują światło dzienne w biurach i wykorzystują widoki na plac i otaczające zabytkowe budynki, a pionowe granitowe żebra równoważą poczucie przejrzystości z wrażeniem solidności. Przekształcając wygląd budynku z jednolitego na przezroczysty w zależności od perspektywy widza, żebra nadają elewacji bogatą teksturę odpowiednią do znaczenia ustawienia Metropolitan”<sup>350</sup>.

Zanim stał się własnością firmy Hines, teren inwestycji przy ul. Piłsudskiego był miejscem planowanej budowy Kempinski Hotels, międzynarodowej sieci hotelowej, której projektantem była warszawska pracownia JEMS Architekci. Z tej racji oraz z powodu posiadanej renomy na warszawskim rynku pracownia JEMS Architekci stała się lokalnym architektem dla F+P w Warszawie.

Projekt Metropolitan o funkcji biurowej uzyskał pozwolenie na budowę w roku 2001 r. następnie zorganizowany został przez inwestora przetarg typu Design & Build<sup>351</sup>, w którym potencjalni generalni wykonawcy mieli złożyć oferty na wykonanie projektu wykonawczego obiektu wraz z realizacją. Przetarg wygrany został przez generalnego wykonawcę Hochtief S.A. Wykonawca, nie posiadając we własnej organizacji usług projektowych, zlecił on projekt wykonawczy architektoniczny pracowni Grupa 5 Architekci, natomiast projekt konstrukcji zlecony został BWL Projekt a projekty instalacji firmie TKT Krentz. Architekci projektu wykonawczego zostali de facto biurem inżynierskim prowadzącym branżę architektoniczną oraz koordynującym dokumentację konstrukcyjną i instalacje. Projektowanie i wykonawstwo fasad w budynku powierzono firmie Mostostal S.A.

Dla biura Grupa 5 Architekci jest to doświadczenie szczególnie ważne. Dotychczas pracownia operująca w grupie do ośmiu architektów miała się powiększyć dwukrotnie. Temat o wysokim stopniu złożoności wymagał zatrudnienia dziesięciu kolejnych architektów dedykowanych wyłącznie do tego zagadnienia.

Następuje kolejny etap w rozwoju pracowni, obiekt o 50.000 m kw. powierzchni użytkowej i o zdecydowanie większej skali trudności wymaga szczególnego podejścia. Pracownia zostaje przeorganizowana, przyspieszono okres szkolenia i integracji pracowników przy jednoczesnym

<sup>350</sup> <https://www.fosterandpartners.com/projects/metropolitan/>, 14.11.2021 r.

<sup>351</sup> LEŚNIAK A., PLEBANKIEWICZ E., ZIMA K., Design and Build Procurement System – Contractor Selection, Archive of Civil Engineering 2012

wytypowaniu najbardziej kompetentnych osób do tego zadania. Kompetencje wymagane przy tym temacie obejmują nie tylko posiadanie zdolności, doświadczenia i wiedzy technicznej, ale i umiejętności interpersonalnych, obejmujących odporność na stres i zdolności do dobrej komunikacji i odnalezienia się w grupie.

### **Jakość i systematyka dokumentacji projektowej**

Projekt wg standardów dokumentacji Foster and Partners to niezwykle wysoki poziom jakości dokumentacji, szczegółowe rysunki, zestawienia i specyfikacje. Wymagana przez architektów, autorów projektu szczegółowość wykonania rysunków trzonów komunikacyjnych budynku wymusza na wszystkich firmach współpracujących podnoszenie jakości pracy. Podobnie dzieje się z formułowaniem materiałów wzorcowych do projektowania. Zaproponowany przez Foster & Partners katalog autorskich detali, tzw. Lead details podnosi standard oczekiwanej przez zamawiającego, a zatem niezbędnej do wykonania, dokumentacji. Nadzór autorski prowadzony przez arch. Darrona Haylocka z F&P wymaga cotygodniowych wielogodzinnych posiedzeń na budowie, w trakcie których architekt, po przeprowadzeniu wielobranżowych konsultacji, wykonuje osobiście szereg odręcznych rysunków detali ukazujących od koncepcji szczegółu – ideę estetyczną aż po szczegółowe rozwiązania techniczne. Foster & Partners ustala system ocen i dopuszczania dokumentacji wykonawczej do realizacji w oparciu o model ocen każdego przekazywanego rysunku. Ocena rysunku począwszy od oznaczenia C – rysunek odrzucony, poprzez literę B – rysunek do poprawy musiała finalnie dojść do stopnia A: zaakceptowany. W ten sposób oceniony rysunek trafia do działu inspektorów nadzoru – firmy SAP Projekt, a następnie, po uzyskaniu ich akceptacji – do realizacji na budowę.

Kolejnym doświadczeniem dla lokalnych architektów w Warszawie, podnoszącym jakość dokumentacji, jest przebudowa systematyki projektowej. Rozbudowana zostaje wielobranżowa specyfikacja, ustalone nazewnictwo plików, katalogów, oznaczenie rysunków. Biuro brytyjskie, mające na swoim koncie wieloletnie międzynarodowe doświadczenie, posiada system pracy umożliwiający efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy, sprzętu, a przede wszystkim pozwalający na lepszą organizację i wykorzystanie zasobów ludzkich, jakie tworzy zespół architektów i inżynierów pracujących nad projektem. Doświadczenie pracy, odpowiednio wykorzystane w przyszłości w doskonaleniu własnych zasobów, podnosi kompetencje i efektywność pracy zawodowej współpracowników.

### **Koordinacja projektowa i procedury realizacyjne**

Grzechem pierwotnym realizacji inwestycji, popełnionym przez Inwestora wspólnie z generalnym wykonawcą, jest opóźnienie we wprowadzeniu na budowę projektanta fazy wykonawczej. W momencie, kiedy projektant tego etapu pojawia się na budowie, wylane są ściany szczelinowe, trwa etap budowy stanu zero. Pierwsze rysunki wydane już 5 tygodni po rozpoczęciu prac projektowych nad projektem wykonawczym wpływają na budowę spóźnione. Ostre tempo prac wykonawczych powoduje, że przez pierwsze 2-3 miesiące projekt niejako „goni” budowę. Kolejne fazy wydawania rysunków oraz prowadzenie odcinków robót budowanych zamykają się na styk, dopiero w późniejszym etapie budowy projekt wyprzedza zapotrzebowanie budowy. Uzyskuje się czas konieczny do prawidłowego procedowania zgodnie z dokumentacją techniczną. Zaistniała sytuacja sprawia, że pierwsza część budowy nie obywa się bez stresu oraz sporu pomiędzy stronami odnośnie powstałych opóźnień.

Procedura przekazywania i obiegu dokumentacji na budowie podlega ścisłemu uregulowaniu. Od wszystkich uczestników procesu budowy, w tym od projektantów, wymaga się wykonywania dokumentacji w terminach umożliwiających bieżącą realizację faz budowy przy jednoczesnej konieczności uzyskania wielostopniowej akceptacji ze strony wiodących projektantów z F&P, inspektorów Hochtief i inspektorów SAP Projekt, ale również od okresowo pojawiających się projektantów projektu budowlanego z firmy JEMS Architekci sprawdzających zgodność projektu wykonawczego i wprowadzanych zmian z wydanym pozwoleniem na budowę. Początkowy stres w relacjach pomiędzy stronami postępowania przechodzi w usystematyzowaną strukturę przekazywania poszczególnych części dokumentacji. Ustalane są na bieżąco kolejne terminy weryfikacji oraz terminy wprowadzania poprawek, uzyskiwania akceptacji od inspektorów nadzoru. Ostatnie 10 miesięcy budowy stają się okresem produkcji i dostarczania elementów projektu z dnia na dzień, jest to metoda pracy Design-bid-build<sup>352</sup>, stosowana przede wszystkim w anglosaskich krajach przez tzw. „delivery office”, czyli biura zajmujące się dostarczaniem dokumentacji w systemie DBB.

Zespół projektowy wykonawczy przebywa w określonych porach na budowie na naradach branżowych, na naradach koordynacyjnych z podwykonawcami w sprawach warsztatowych i technologicznych oraz na spotkaniach dotyczących odbioru prac ze strony nadzoru autorskiego z Foster & Partners. Obowiązuje system prowadzenia narady z określoną ilością punktów zebrania w ściśle określonym czasie. Dzięki tej metodzie prowadzenia spotkania możliwe jest utrzymanie morderczego tempa budowy.

Kalendarz narad zostaje ściśle określony, ich przebieg odbywa się według określonych schematów, na każdym dwu-, trzygodzinnym spotkaniu omawianych jest kilkadziesiąt pozycji i zagadnień projektowych. Koordynacja techniczna gromadzi wokół stołu średnio 20 osób różnej specjalności: projektantów, managerów projektu, inspektorów nadzoru, kierowników poszczególnych robót, pomniejszych wykonawców i podwykonawców. Nadzór autorski na każdej naradzie przebywa w pełnym składzie; trzech architektów, konstruktor i po jednym projektancie konstrukcji budynku oraz instalacji każdej branży.

Poza spotkaniami prowadzona jest w trybie codziennym korespondencja mailowa, podlegająca kolejnym określonym zasadom. Pytania i odpowiedzi projektanta do zamawiającego lub do innych stron realizujących inwestycję prowadzone są wg formularza RFI (request for information)<sup>353</sup>, ściśle określone były też tryby, w jakich należało składać zapytania i kogo należało załączyć do jakiej korespondencji.

Efektywność i wydajność pracy była bardzo wysoka, przypuszczalnie najwyższa, jaka pojawiła się w tym okresie na budowach w Polsce. Doświadczenie zdobyte na budowie Metropolitan jest nie do przecenienia, pozwala na udoskonalenie metod pracy w biurach firm współpracujących i lepsze przygotowanie do mających nastąpić kolejnych rozległych zadań projektowo – koordynacyjnych.

<sup>352</sup> LING F.Y.Y., Predicting performance of design-build and design-bid-build projects. *Journal of construction engineering and management*, 2004

<sup>353</sup> MOHAMED S., TILLEY P.A., TUCKER S.N., Quantifying the time and cost associated with the request for information (RFI) process in construction. *International Journal of Construction Information Technology*, 1999, 7.1



Il. 73. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie

Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.

### Specyfika pracy dla generalnego wykonawcy

Istotnym doświadczeniem w pracy przy budynku Metropolitan jest realizacja projektu wykonawczego obiektu na zamówienie firmy Hochtief, czyli generalnego wykonawcy budynku. Praca architekta na rzecz firmy wykonawczej o korzeniach niemieckich prowadzi do dostosowania się projektanta do trybu organizacyjnego budowy. Następuje rozbicie dokumentacji projektowej wg grup robót budowlanych. Kolejność wykonywania opracowań jest ustalana wg kolejności frontu robót na budowie. W początkowej fazie inwestycji Hochtief traktuje projektantów jak kolejnych podwykonawców robót budowlanych. Umowa na prace projektowe zostaje podpisana w standardzie umów na prowadzenie prac budowlanych, rozliczanie za wykonane prace projektowe zostaje określone metodą przerobów – typową dla przedsiębiorców budowlanych. Projektanci mają za zadanie przedstawiać codziennie a następnie cotygodniowo raporty z zakresu zadań wykonanych przez każdego członka zespołu projektowego. Ustawienie wysokiego progu oczekiwań przez Hochtief wynika z braku doświadczenia firmy na rynku polskim i braku wcześniejszej współpracy z biurem projektowym wykonującym projekt techniczny na bezpośrednie zlecenie wykonawcy robót.

Z czasem niektóre wymagania generalnego wykonawcy, spełnianie których, typu raportowani codziennej pracy pracowników, które jest jałową, bezproduktywną czynnością, ulegają zmianie. Po kilku miesiącach wspólnej pracy kolejne elementy projektu płynnie opuszczają biuro projektowe, przechodząc wszystkie fazy odbioru i akceptacji, aby na koniec trafić do grupy inspektorów nadzoru z SAP Projekt i po ich kontroli wejść na budowę z adnotacją „for construction”, czyli jako rysunki i opisy „skierowane do realizacji”.

Równoległe z obsługą Hochtief oraz F&P projektant wykonawczy opracowuje dodatkowo rysunki warsztatowe i technologiczne. W tym zakresie pracuje na dodatkowe zlecenia

poszczególnych dostawców systemów i materiałów budowlanych Ten zakres prac, standardowo będący poza obowiązkami projektanta, powoduje powiększenie dokumentacji technicznej o kolejne szczegóły i detale technologiczne, tym razem bezpośrednio dla podwykonawców Hochtief.

Poszukując korzyści, jakie wynikają z przesunięcia ww. zakresu na rzecz szerokiego zespołu projektantów wykonawczych, należy zauważyć, że zlecenie trafia do osób posiadających wiedzę na temat całego zakresu realizacji inwestycji. Pozwala to na podejście do rozwiązań szczegółowych z większym bagażem doświadczeń, aby móc wnikliwie przeanalizować zagadnienie i wybrać właściwe rozwiązanie. Działając w zespole projektowym, prowadzonym przez Foster and Partners, architekt gotowy do przejścia z rozwiązania detalu architektonicznego na rysunek warsztatowy, zyskuje wyłącznie pełną aprobatę.

Biuro F&P znane ze swojego zamiłowania do konsekwentnego rozwijania konkretnej wizji projektowej w danym obiekcie, od skali makro do skali detalu, popiera i promuje wszelkie sposoby oraz inicjatywy angażowania się w projekt.

### **Podsumowanie, efekt win-win**

Doświadczenie realizacji budynku Metropolitan, gdzie na nadzorze spotykają się trzy różne pracownie projektowe architektoniczne odpowiedzialne za różne fazy projektu, czyli Foster & Partners, JEMS Architekci oraz Grupa 5 Architekci, jest przykładem, jak można skutecznie zarządzać projektem prowadzonym przez pracownie o wysokim ego twórczym tak, aby każdy odnalazł swoje miejsce w szeregu w celu realizacji wspólnego dzieła.

Przy odpowiednim podejściu ze strony podmiotów współpracujących, zgodnie ze strategią win-win<sup>354</sup>, każdy partner zyskuje. Zgodnie z zasadą promowaną przez wybitnego nowojorskiego przemysłowca, a zarazem społecznika i filantropa przełomu XIX i XX w., Andrew Carnegie: «praca zespołowa to zdolność do wspólnej pracy nad wspólną wizją. Możliwość kierowania indywidualnych osiągnięć w kierunku celów organizacyjnych. To paliwo, które pozwala zwykłym ludziom osiągnąć niezwykle rezultaty»<sup>355</sup>.

Istotnie, realizacja budynku Metropolitan w Warszawie jest przykładem, jak zasady współpracy win-win wprowadzone w życie mogą zaowocować i dać wymierny efekt, sukces, którego ojcami mogą czuć się w odpowiednim stopniu wszyscy uczestnicy przedsięwzięcia. Takie podejście wymaga, aby na początku rozpoznać i uznać różnice między partnerami, co pozwoli każdemu członkowi zespołu znaleźć sposób na większe zaangażowanie we współpracę. Następnie należy uzyskać wspólną płaszczyznę działania i zdefiniować potencjalne problemy, które mogłyby uniemożliwić osiągnięcie celów, warto postawić się w sytuacji partnera i spróbować zrozumieć jego potrzeby.

Przy budowie Metropolitan w Warszawie, po upływie okresu docierania się partnerów w starciu, jakim początkowo jest działanie w stresie na opóźnionej budowie, udało się wypracować układ współpracy, w którym każdy partner mógł zaoferować to, co ma najlepsze. I tak F&P swoją wizję i umiejętności łączy z innowacyjnością, lokalny architekt wykonawczy oferuje swoje doświadczenie na rynku lokalnym oraz optymalne „moce przerobowe” w formie profesjonalnego

<sup>354</sup> HENDERSON H., HENDERSON., *Building a win-win world: Life beyond global economic warfare*. Berrett-Koehler Publishers, 1996

<sup>355</sup> <https://www.goodreads.com/quotes/251192-teamwork-is-the-ability-to-work-together-toward-a-common>, 14.11.2021 r.



energicznego zespołu gotowego na nowe wyzwania. W końcu generalny wykonawca może przyoblec teoretyczne dzieło projektantów w konkretną formę w zdefiniowanym budżecie i w określonych terminach.

Tak określony i monitorowany plan współpracy uzgodniony i dopracowany w trybie roboczym po wielu naradach koordynacyjnych i technicznych, owocuje finalnym efektem, jakim jest wspólne dzieło – oddany do użytku w 2003 r. obiekt najwyższej w Polsce jakości przy utrzymaniu założeń budżetowych i terminowych.

Metropolitan staje się obiektem referencyjnym dla wielu późniejszych realizacji biurowych w Polsce a system pracy owocuje w wielu innych inwestycjach podjętych i podejmowanych do dzisiaj przez wszystkich partnerów przedsięwzięcia, którzy w codziennej pracy wykorzystują doświadczenie Metropolitan.



Il. 74. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie

Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Il. 75. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie

Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.

### Drugie życie budynku Metropolitan...

Istotą sukcesu budynku Metropolitan zdaje się być podejście strukturalne: sztywny program funkcjonalny, organizacja pracy i systematyka. Triumfuje czysty pragmatyzm, inżynieria okraszona ciekawą, estetyczną bryłą autorstwa znanych i doświadczonych architektów. Okazuje się, że pomimo sztywnego gorsetu, w jakim powstaje budynek, może się on stać inspiracją nie tylko dla fotografików, ale i dla twórców artystycznych i architektonicznych wystaw. Autorzy wystawy polskiej prezentującej projekt pawilonu polskiego na XI Biennale Architektury w Wenecji w 2008

roku zmierzyli się z tematem architektury budynku w intelektualnym dyskursie krytycznym. Autorzy wystawy „Hotel Polonia. Budynków życie po życiu”, Jarosław Trybuś oraz Grzegorz Piątek, wybierają sześć budynków powstałych w Polsce mijającej dekady, zdjęcia obiektów wykonuje fotograf Nicolas Gropierre. Według autorów „Jego zdjęcia eksponują porządek, modularność, regularność, nie ukrywając przy tym śladów życia i zużycia budynków. Wybrane przez nas obiekty reprezentują różne style i gusta, różne mają przeznaczenie. Wszystkie są jednak na swój sposób ikonami – ważnymi, rozpoznawalnymi, zaprojektowanymi przez znanych globalnie lub lokalnie architektów. Łączy je ranga i duma. U podstaw ich powstania leży zaś wiara w wiecznotrwałość, niezmienną architekturę i jej prestiżowej funkcji...”<sup>356</sup>



Il. 76. Kobas Laksa, Biennale Venezia, Architecture beyond the buildings, Metropolitan  
 Źródło: <https://archirama.muratorplus.pl/arttykul/galeria/xi-miedzynarodowa-wystawa-architektury-w-wene-cji,148/147/983/#zdjecie> 09.12.2021 r.

W swoim projekcie – manifeście autorzy piszą: „My w stałość wątpimy. Zwątpcie i Wy. Puśćcie wodze fantazji. Przecież wszyscy wiemy, że nic nie trwa wiecznie... Każdy z sześciu dumnych budynków będzie musiał poddać się czasowi. Popatrzcie na scenariusze zmian ich funkcji i wyglądu, które przygotowaliśmy. Ich wizualizacje w formie wielkometrażowych fotomontaży stworzył Kobas Laksa...”<sup>357</sup>. Projekt wystawy jest zbieżny z tytułem XI Biennale Architektury „Architecture Beyond Buildings”.

Dyrektor wystawy, Aaron Betsky, tak określa jej ideę: „...architektura to nie budowanie. Budynki są obiektami powstałymi w procesie budowania, ale architektura to coś innego – to sposób, w jaki myślimy i rozmawiamy o budynkach, w jaki je przedstawiamy i jak je wznosimy”<sup>358</sup>.

Istotnie – ani renoma pracowni projektowej, ani najwyższa jakość i estetyka, ani najlepiej przeprowadzona koordynacja projektu i budowy nie wystarczą. Betsky, a za nim Trybuś i Piątek wyraźnie zaznaczają: warsztat architekta to nie wszystko. Architektury jako przestrzeni życia

<sup>356</sup> BETSKY A., PIĄTEK G., TRYBUŚ J., Architektura-murator 09/2008

<sup>357</sup> Tamże

<sup>358</sup> BETSKY A., Na zewnątrz. Architektura poza budowaniem, Architektura-murator 09/2008

w budynkach i poza nimi nie jesteśmy w stanie do końca zaprogramować. Dynamika życia społecznego pisze różne scenariusze i architektura rozumiana jako budowanie nie jest w stanie ich powstrzymać...

#### 4.1.3. Etap 2: „Początki budownictwa biurowego” – kształtowanie działalności deweloperskiej w zakresie realizacji obiektów biurowych i ich oddziaływanie na rynek projektowy

W okresie transformacji połowy lat 90. do inwestorów zachodnioeuropejskich dołączają międzynarodowe grupy kapitałowe. W Polsce inwestują również Amerykanie, Turcy oraz firmy deweloperskie i kapitałowe z Izraela. Rozpoczyna się inwestowanie w tereny pofabryczne z lat 70. Część budynków przemysłowych podlega przebudowie i adaptacji, pomiędzy nimi po oczyszczeniu terenu planowane są i realizowane nowe budynki, często o funkcji biurowej spełniające współczesne normatywy budowlane i oczekiwania funkcjonalne.

##### KOMPLEKSY BIUROWE GLOBE TRADE CENTER

Waldemar W. Budner, opisując tendencje rozwoju nowych centrów biznesowych w Polsce, zauważa: „Pierwsze centra usług pojawiły się w Polsce już w latach 90., jednak wyraźny wzrost napływu inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych nastąpił po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Akcesja do UE przyczyniła się do wzrostu wiarygodności politycznej kraju oraz zmian w zakresie uwarunkowań prawnych funkcjonowania działalności gospodarczej, wpływając na pozytywną reakcję inwestorów. Prawie 85% centrów działających w Polsce powstało po 2004 roku (rys. 1). Decydujące znaczenie w kontekście „boomu inwestycyjnego” miał jednak rozwój sektora w skali globalnej i związana z tym konieczność poszukiwania nowych rynków spełniających zapotrzebowanie na świadczenie nowoczesnych usług biznesowych”<sup>359</sup>.

W 1994 roku rozpoczyna w Polsce swoją działalność grupa Globe Trade Center. Firma stawia na współpracę ze wschodzącymi w kraju gwiazdami polskiej architektury. Zlecenia na realizację pierwszego kwartału biurowego na Służewcu Przemysłowym na terenie dawnej Fabryki CEMI otrzymuje pracownia JEMS Architektki. Projekt GTC i JEMS pod nazwą Mokotów Business Park<sup>360</sup> na 150.000 m kw. powierzchni najmu daje początek przebudowie całego terenu Służewca Przemysłowego na dzielnicę biurową, w której przez dwie dekady powstawać będą zespoły budynków z przestrzenią przeznaczoną na wynajem. Beneficjentami i użytkownikami budynków są najczęściej filie międzynarodowych firm działających na rynku polskim.

<sup>359</sup> BUDNER W. W., Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 2017, 16.1: s.22

<sup>360</sup> BÜDENBENDER M., AALBERS M. B., How subordinate financialization shapes urban development: the rise and fall of Warsaw's Służewiec Business District. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2019, 43.4: s.14



Il. 77. Kompleks Biurowy GTC, Mokotów Business Park, Empark, autorzy JEMS Architekti  
 Źródło: <http://jems.pl/projekty/biurowe/mokotow-business-park.html>.

Po wypełnieniu zespołem biurowym całego kwartału ul. Domaniewskiej, Wołoskiej, Postępu i Marynarskiej wiodący w dzielnicy deweloper GTC pozyskuje kolejny kwartał zabudowy i rozpoczyna inwestycję Platinum Business Park<sup>361</sup>. Pierwsze dwa etapy inwestycji realizuje wspólnie z biurem JEMS Architekti. W 2009 r. rozpoczyna współpracę z biurem Grupa 5 Architekti, z którym przez kolejne lata prowadzi realizację zespołu kolejnych 4 budynków.



Il. 78. Plan Zagospodarowania Terenu Platinum Business park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie  
 Źródło: <http://www.platinumbusinesspark.pl/uploads/files/PBP.pdf>.

<sup>361</sup> [http://www.gtc.com.pl/ri/GlobalLOOK\\_CMS/upload/GTC\\_2014.pdf](http://www.gtc.com.pl/ri/GlobalLOOK_CMS/upload/GTC_2014.pdf) 14.11.2021 r.

Teren inwestycji stanowią działki leżące u zbiegu ulic Wołoskiej, Domaniewskiej, Konstruktorskiej oraz wewnętrznej ulicy równoległej do Wołoskiej. Powierzchnia terenu całego założenia wynosi ponad 2,5 hektara. Podstawowym celem projektowym jest wytworzenie atrakcyjnej pierzei ulic Domaniewskiej, Wołoskiej oraz ulicy wewnętrznej. Projekt obejmuje docelowo 6 budynków, z których 5 zostaje zrealizowanych. Wysokości budynków dostosowane są do wysokości obiektów znajdujących się w bezpośrednim sąsiedztwie, posiadają odpowiednio 7 lub 13 kondygnacji. Wynika to z analizy urbanistycznej oraz warunków zabudowy wydanej dla przedmiotowej działki. Wszystkie budynki uzyskują dwukondygnacyjny podcień wzdłuż elewacji, który akcentuje wejścia. W centralnej części założenia powstaje zbiornik wodny stanowiący integrującą, centralną część zagospodarowania terenu.

Platinum Business Park wpisuje się w otoczenie nie tylko wysokością, ale również ze względu na swój kształt. Proste formy, funkcjonalne i elastyczne rozwiązania pozwalają na ekonomiczne rozwiązanie projektu, a także na dostosowanie go do potrzeb przyszłych użytkowników.

Zespół biurowców zaakcentowano rozczłonkowaniem brył. Skrajne budynki tworzą dwie prostopadłościennne bryły przenikające się nawzajem. Część 7. kondygnacyjna nawiązuje do wysokości istniejącej zabudowy w tym kwartale, kolejny budynek znajdujący się w osi założenia jest 12-kondygnacyjną dominantą. Nowo zaprojektowane ciągi piesze są spójnym elementem kompozycyjnym całości założenia architektoniczno-urbanistycznego. Biegają od strony narożników przyległych ulic i schodzą się ku wnętrzu kwartału, gdzie zlokalizowany jest zbiornik wodny wyposażony w wodną kaskadę, pełniąc rolę retencji dla wód deszczowych odprowadzanych z całego terenu. Wytworzona wokół zbiornika zielona przestrzeń publiczna jest ogólnodostępna. Nawierzchnie pieszych ciągów komunikacyjnych wykonane są z materiału spójnego dla całości założenia – kostki granitowej oraz kostki betonowej. Kompozycję zagospodarowania terenu uzupełniają drewniane deki, w których montowane jest oświetlenie.



Il. 79, il.80 Platinum Business Park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Przypadek inwestycji Platinum Business Park zasługuje na uwagę ze względu na metodologię użytą do realizacji projektu. Od początku bowiem, wedle złożeń Inwestora, miał to być obiekt dobrze skrojony na miarę użytkownika wynajmującego powierzchnię biurową. Rygorystyczna modulacja konstrukcji budynku uzupełniona zostaje elementami wykończenia elewacji, w tym paneli elewacyjnych oraz zestawów okiennych. Systemem modularnym objęte są również podłogi



techniczne pod wykładzinę dywanową w pomieszczeniach suchych i gres w pomieszczeniach mokrych na wszystkich piętrach biurowych budynku, sufity podwieszane z płyt akustycznych czy systemy ścianek gipsowo – kartonowych. Modułowo i systemowo rozwiązane są pomieszczenia toalet w budynku, zarówno ścianki działowe, jak i elementy wyposażenia. Wprowadzone zostają ograniczenia w ilości specyfikowanych rodzajów okien i drzwi wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Zmiana projektanta w 2009 r. wiąże się integralnie z zadaniem postawionym dla nowego architekta: kolejny etap inwestycji – budynek nr3 ma zostać zrealizowany w budżecie obniżonym o 30% w stosunku do wartości obiektów zrealizowanych dotąd. Projekt miał być wykonany w taki sposób, aby obniżenie standardu biur nie było odczuwalne dla użytkowników.

Rok 2009, czyli czas bezpośrednio po okresie kryzysu w nieruchomościach lat 2007-2008, sprzyja poszukiwaniu nowego kierunku rozwoju działalności deweloperskiej.

Gruntowne obniżenie kosztów budowy zaproponowane przez GTC ma doprowadzić do uzyskania produktu gotowego do komercjalizacji w ograniczonym budżecie, co z kolei pozwala na obniżenie oferowanej ceny najmu.

Architekt od początku prowadzenia prac projektowych ma jasno wyznaczone zadanie: zrealizować projekt w sposób zoptymalizowany finansowo oraz umożliwiający sprawną komercjalizację powierzchni najmu. Określone przez inwestora i jego doradców finansowych zadanie od początku określa tryb relacji klient – architekt w projekcie.

Według badaczki Agnieszki Chudzińskiej „rysująca się coraz silniej w Polsce zmiana postrzegania architektury – mniej jako dzieła twórczego czy „sprawy społecznej” a bardziej jako produktu komercyjnego – wiąże się ze zmianą widzenia architekta: jego roli w zawodzie i pozycji na rynku”<sup>362</sup>.

Tak też jest w projekcie Platinum Business Park – optymalizacja kosztów na każdym etapie zadania projektowego staje się kluczowym zadaniem projektantów wszystkich branż. Każdy etap projektu ma być wykonany wielobranżowo, na każdym etapie projektant ma zaproponować rozwiązania obniżające koszty, a następnie udokumentować swoje wyniki, przedstawiając szczegółowe kosztorysy. Następnie dokumentacja danego etapu wraz z przedmiarem robót i kosztorysem trafia do firmy prowadzącej project management<sup>363</sup> – Hill International, gdzie następowała obróbka i weryfikacja projektu. W przypadku uwag lub jakichkolwiek zastrzeżeń odnośnie rozwiązań w projekcie lub części kosztowej dokumentacja wraca do projektanta, proces nie kończy się wcześniej niż przed wprowadzeniem ostatnich zaleceń obniżających koszty u klienta.

W trakcie procesu projektowania i ciągłej optymalizacji istotne oszczędności uzyskuje się poprzez obniżenie ilości ścian kurtynowych do minimum, w projekcie Platinum Park etap 1 – 100% elewacji pokryte jest ścianą kurtynową, w kolejnych etapach – jedynie 15%. Pozostałe 85% elewacji wykonuje się ze ściany warstwowej i systemów okiennych przypominających ścianę kurtynową. Koszt wykonania ściany warstwowej składającej się z bloczków gazobetonowych, wełny mineralnej okładanej blachą z paneli aluminiowych i wyposażonej w okna systemowe aluminiowe wynosi ok. 50% kosztu ściany kurtynowej.

Istotnym elementem optymalizacji kosztów budowy Platinum Bis jest pewnego rodzaju szczególne podejście Inwestora do kategoryzacji standardu budynku biurowego. Przy większości realizacji biurowych w Warszawie, w tym przy pierwszej fazie realizacji Platinum Bis, deweloper

<sup>362</sup> CHUDZIŃSKA A., Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny, s.18

<sup>363</sup> TEIXEIRA J. M. C., Training needs in construction project management: a survey of 4 countries of the EU. Journal of Civil Engineering and Management, 2006, 12.3: s.238

posługuje się pojęciem standardu budynku biurowego na poziomie klasy A. W systematyce określania jakości inwestycji komercyjnej klasa A oznacza najwyższy standard budynku biurowego. Ponieważ nie istnieje wymaganie potwierdzenia klasyfikacji budynku przez jakikolwiek urząd, to przez lata deweloperzy realizują budynki biurowe klasy B + stosując dla własnych obiektów kategorię – klasa A w sposób de facto niepodlegający weryfikacji: „Ze względu na szeroki zakres kategorii B, w ramach tej klasy, wyróżnia się również obiekty B+. Wprowadzenie klasy B+ zostało zaproponowane m.in. przez Polish Office Research Forum (PORF). Zgodnie z klasyfikacją PORF obiekty biurowe klasy B+ to te, które standardem nie odbiegają od tych zaliczanych do klasy A, ale położone są poza ścisłym centrum lub na odwrót – mają doskonałą lokalizację, ale nie spełniają wszystkich standardów klasy A”<sup>364</sup>.

Optymalizacja standardu przy kolejnych obiektach zespołu Platinum, dzięki której uzyskuje się zdecydowane, dochodzące do 30% oszczędności, nie wpływa na zmianę, tj. ewentualne obniżenie kategorii obiektu. Pozwala na to z jednej strony rozciągliwa skala kategoryzacji, z drugiej zaś niedoprecyzowany sposób jej przyznawania i weryfikacji przez samego inwestora. W efekcie najemcom oferuje się kolejny budynek biurowy o zoptymalizowanym standardzie, lecz wciąż pozostający w wysokiej klasie A.



Il. 81. Platinum Business Park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

<sup>364</sup> <https://www.vertigoproperty.pl/poradnik/klasyfikacja-budynkow-biurowych/>, 09.12.2021 r.

## KOMERCJALIZACJA PRZESTRZENI NAJMU

Niezwykle istotną rolę w komercjalizacji powierzchni biurowej odgrywa marketing. Dział sprzedaży GTC, do którego trafia dokumentacja na każdym etapie projektu, ma kluczowy wpływ na standardy budynku oraz na oczekiwania odnośnie terminu realizacji inwestycji. Jako grupa wysunięta naprzód – mająca na celu przyciągnięcie potencjalnych najemców sprzedawcy – pracownicy działu sprzedaży podejmują różne próby, aby zachęcać nowych klientów. Ich kluczowym zadaniem staje się pozyskiwanie nowych najemców, w szczególności zaś tzw. najemców głównych, tzw. anchor tenant.

„Termin „główny najemca” (ang. anchor tenant) pochodzi z branży nieruchomości komercyjnych i odnosi się do jednego lub dwóch dużych najemców w projektach dotyczących nieruchomości komercyjnych, takich jak centrum handlowe lub budynek biurowy”<sup>365</sup>.

Pozyskanie głównego najemcy, gotowego wynająć ok. 30-40% powierzchni biur w projektowanym budynku, pozwalała deweloperowi uzyskać w banku kredyt na finansowanie budowy a zatem umożliwiała uruchomienie procesu realizacji budynku.

Kryzys na rynku nieruchomości po roku 2009 powoduje wyhamowanie rozpoczętych realizacji inwestycji biurowych. Ma to bezpośredni wpływ na harmonogram realizacji kompleksu Platinum Bis. Pierwszy budynek 7-kondygnacyjny, którego budowa rozpoczyna się w roku 2007, a kończy w 2009 r., zostaje skomercjalizowany siłą rozpędu trwającego boomu. Natomiast kolejny biurowiec, o metrażu dwukrotnie większym, tj. ok. 20.000 m kw. powierzchni najmu, uzyskuje pozwolenie na budowę na początku kryzysu, kiedy potencjalni najemcy ograniczają budżety na nowe lokalizacje biur a czynsze za najem w obszarze Służewca Przemysłowego zaczynają spadać. Niemniej jednak, pomimo kryzysu na rynku hipotecznym, inwestycje biurowe trwają dalej. Polska staje się atrakcyjnym miejscem do inwestowania w centra biznesu, między innymi ze względu na niskie koszty pracy. Waldemar Buchner zauważa, że „ważnym czynnikiem rozwoju tego typu usług okazał się również kryzys finansowy w 2008 r. Wiele międzynarodowych korporacji, poszukując oszczędności, zaczęło przekazywać wybrane procesy biznesowe firmom zewnętrznym lub tworzyć własne jednostki outsourcingowe”<sup>366</sup>.

Inwestor staje przed wizją zatrzymania rozpędzonej inwestycji. Wysiłki działu sprzedaży zostają zdwojone, za pomocą wielu różnych metod przyciągania nowych klientów GTC pozyskuje najemcę na cały budynek, firmę ubezpieczeniową Aviva. Odbywa się to kosztem obietnicy realizacji budynku o 13 kondygnacjach naziemnych i 3 podziemnych w terminie 12 miesięcy, podczas gdy zazwyczaj czas trwania realizacji tego typu obiektów wynosi 18 miesięcy. Główny projektant uzyskuje zadanie wykonania projektu wykonawczego w terminie błyskawicznym, o identycznym standardzie jak standard budynku poprzedniego. Następnie przetarg na prace budowlane, organizowany przez GTC, zostaje zawieszony, gdyż zlecenie trafia do firmy Warbud, kończącej przedłużającą się realizację pierwszego budynku.

Zahamowanie procesu pozwala na obniżenie kosztów generalnego wykonawcy poprzez:

- zminimalizowanie kosztów mobilizacji ludzi i sprzętu oraz rozpoczęcia prac budowlanych, zachowanie ciągłości placu budowy
- możliwość zastosowania technologii budowy z poprzedniego etapu prac: projekty technologiczne, szalunki,

<sup>365</sup> KUEMMERLE W., Innovation in large firms. In: *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford Handbooks, 2006. p. 322

<sup>366</sup> BUDNER W. W., Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 2017, 16.1: s.22



- zapewnienie ciągłości pracy dla kierownictwa budowy i grup podwykonawczych
- uzyskanie rabatów od podwykonawców ze względu na optymalizację określoną powyżej.

Zastosowanie powyższych zabiegów pozwala jednocześnie zyskać brakujące 6 miesięcy w harmonogramie budowy i dotrzymać terminu obiecanego głównemu najemcy.

Gra rynkowa prowadzona przez firmę GTC i jej zbrojne ramię w postaci działu sprzedaży przynosi zwycięstwo. W okresie kryzysu lat 2010-2012 jedynymi widocznymi dźwigami w pejzażu warszawskiego Górnego Mokotowa pozostają żurawie rozstawione wokół placu budowy Platinium Bis 2.

#### 4.1.4. Etap 3: „Rozkwit budownictwa biurowego” – ewolucja przedsięwzięć deweloperskich podlegających saturacji w zakresie optymalizacji i profesjonalizacji działań

Lata 2013 – 2016, okres spadku inwestycji na rynku nieruchomości, wymagają od projektantów wzmoczonego wysiłku w celu pozyskania nowych klientów i nowych zleceń. Na celowniku poszukiwań architektów, chcących ustabilizować swoją sytuację, pojawiają się przede wszystkim stabilni gracze rynkowi, mogący stanowić źródło kolejnych zleceń. Pozyskanie nowego klienta przez biuro projektowe w ówczesnym środowisku wymaga od architekta przyjęcia nowej koncepcji promocyjnej.

Architekt praktykujący, częstokroć z niezaprzeczalnego poczucia bycia przede wszystkim twórcą, zazwyczaj z przyjemnością i zaangażowaniem koncentruje się na swojej pracy twórczej. Z upodobaniem kieruje swoje ego ku projektom koncepcyjnym, konkursom architektonicznym, gdzie w pełni może pokazać swoje możliwości i talent projektowy. Ochoczo spędza czas w pracowni, wymyślając nowe koncepcje projektowe, czy szlifując szczegóły zaawansowanych rysunków.

Rzadko kiedy jest gotowy poświęcić swój czas na inne formy działalności zawodowej, niezwiązane bezpośrednio z twórczością. Funkcjonując w rzeczywistości początku XXI w. w Polsce, gdzie rozrośnięta biurokracja i ilość spraw urzędowych zdają się pochłaniać lwią część jego czasu, walczy o zachowanie resztek swojego czasu dla pracy projektowej.

Architekt za dopuszczalną formę spędzania czasu poza pracownią uważa spotkania z innymi architektami na wystawach prezentujących projekty lub realizacje, na spotkaniach poprzedzających konkursy architektoniczne lub na dyskusjach pokonkursowych. Chętnie spędza ten czas z innymi architektami.

W tym samym czasie na rynku realizacji obiektów komercyjnych prowadzone są liczne targi nieruchomości, spotkania i dyskusje związane z tendencjami i rozwojem inwestycji nieruchomościowych. Tematem konferencji często jest debata wokół szerszego tła inwestycji w regionie, prognozy dotyczące rozwoju rynku, panele dyskusyjne, gdzie omawia się kierunki wzrostu ekonomicznego w budownictwie. Podnosi się sprawy związane ze wzrostem takich czy innych metod w zarządzaniu obiektami konkretnych funkcji, omawia się ekonomiczne i statystyczne dane czy badania mogące wskazać trendy. Tematy spotkań nie obejmują zazwyczaj prezentowania architektury jako takiej, lecz pozostałych zagadnień dotyczących funkcjonowania ekonomicznego powstających budynków. „W branży nieruchomości ... najistotniejszym narzędziem marketingowym, stosowanym przede wszystkim w rozwijaniu nowych projektów handlowych, głównie nowych centrów handlowych, są targi. W analizowanej tu branży stanowią

one platformę spotkań w jednym miejscu uczestników branży z nastawieniem przede wszystkim na podtrzymanie, pogłębienie relacji z dotychczasowymi kontrahentami i klientami<sup>367</sup>.

Wśród osób biorących udział w tych wydarzeniach, seminariach i konferencjach czy targach dotyczących nieruchomości znajdują się agenci nieruchomości, osoby odpowiedzialne za komercjalizację, przedstawiciele funduszy inwestycyjnych i instytucji finansujących. Spotkania te jednoczą wokół wspólnych zagadnień również inwestorów, osoby podejmujące decyzje o przyszłych inwestycjach. „W ramach podejmowanych działań marketingowych wystawcy i odwiedzający interesariusze koncentrują się głównie na nawiązywaniu kontaktów biznesowych i towarzyskich. Najważniejsze jest rozwijanie relacji z dotychczasowymi partnerami biznesowymi, z uwagi na właściwy dla analizowanej tu branży złożony charakter usług z intensywnym kontaktem<sup>368</sup>.

Na tego typu spotkaniach, niezwiązanych bezpośrednio z projektami, konkursami czy rozdawaniem nagród za konkretne osiągnięcia projektowe i realizacyjne obiekty, rzadko kiedy pojawiają się architektki.

W przestrzeni lat przełomu XX i XXI w. w Polsce rozszerza się ilość dyskusji o inwestycjach nieobejmujących samej architektury. Biorą w nich udział nieliczni projektanci, najczęściej są to przedstawiciele obecnych w Polsce międzynarodowych firm projektowych posiadających filie w licznych miejscach świata, „architekci komercyjni” oraz przedstawiciele jednego czy dwóch prężnych warszawskich biur projektowych. Wśród nielicznych wyróżnia się postać arch. prof. Stefana Kuryłowicza<sup>369</sup>, jako osoby zorientowanej na działalność menadżerską w równym stopniu jak na działalność architektoniczną. Marcin Goncikowski pisze: „Całe podejście teoretyczne prof. Kuryłowicza dopełnia podkreślenie roli odbiorców i klienta w tworzeniu przekazu architektury. Podkreśla się rolę klienta jako agenta aktywnego, współtworzącego projekt, a jednocześnie – jako odbiorcę przekazu. Rolę widza – jako niemej części – końcowego użytkownika dzieła – i jako odbiorcę przekazu<sup>370</sup>.

Projektanci z pracowni Grupa 5 Architektki, obserwując rynek i rozmawiając z potencjalnymi inwestorami, dochodzą do wniosku, że należy przewyciężyć aurę przywiązania do pracy projektowej w obrębie własnej pracowni, przywiązania do zamkniętego świata architektów skupionych wokół własnej branży.

W tym okresie rozpoczynają nawiązywać kontakty zagraniczne, publikować swoje projekty w międzynarodowej prasie. Nawiązane zostają kontakty z przedstawicielami międzynarodowych wydawnictw publikujących o architekturze, w tym Design Media Publishing (UK) Limited wydającym album o architekturze pt. „Architectural Material & Detail Structure”, w którym udaje się umieścić artykuł z publikacjami Centrum Handlowego KLIF<sup>371</sup>. Podobnie jest w kontaktach z wydawnictwem HK Design z Hong Kongu. W 2014 roku ukazuje się album „Office Building Now II”<sup>372</sup>, w którym opublikowane zostają dwa artykuły o budynkach biurowych autorstwa pracowni Grupa 5 Architektki „Headquarters of Millenium Bank, Poland” oraz „Platinum 4

<sup>367</sup> SIEMIENIAKO D., GĘBAROWSKI M., Targi rynku nieruchomości handlowych jako miejsce budowy lojalności relacyjnej. *Marketing i Rynek*, 2014, 21.10., s.2

<sup>368</sup> Tamże, s.13

<sup>369</sup> <https://www.apaka.com.pl/pl/zespol/stefan-kurylowicz>, 14.11.2021 r.

<sup>370</sup> GONCIKOWSKI, Marcin. Stefan Kuryłowicz. Architecture of change 1989-2011. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing, 2019, s.3

<sup>371</sup> ARCHITECTURAL MATERIAL & DESIGN STRUCTURE, tytuł “Klif – House of Fashion”, Design Media Publishing (UK) Limited, January 2017

<sup>372</sup> OFFICE BUILDING NOW II, Edited by HI – DESIGN Publishing, Dalian University of Technology Press, Dalian, China 2014, Wstęp, str.5

Office Building Warsaw”. Przedmowę do albumu pisze autor niniejszej pracy (Michał Leszczyński), zwraca w niej uwagę na jakość przestrzeni tworzonej w budynku biurowym mającej zapewnić komfort pracy pracownika „W ostatnich latach widzieliśmy, jak komfort pracownika ma bezpośredni wpływ na wyniki jego pracy. Właściwe miejsce pracy, pewna forma prywatności w pracy, wspólna przestrzeń, wszystkie te czynniki mają wpływ na produktywność pracownika, grupy roboczej, a co za tym idzie wydajność całej firmy. Podobnie poziom dostarczonej technologii i instalacji w budynku odpowiednie systemy wentylacyjne, zapewniające dobre oświetlenie, nie wspominając o niezbędnym sprzęcie systemy telekomunikacyjne, ma wpływ nato, aby pracownik mógł lepiej skoncentrować się na pracy, zwiększyć swoją jego wydajność”<sup>373</sup>.

Dalej stwierdza: „Projektowanie wydajnych i efektywnych budynków generuje oszczędności w kosztach zarządzania. Początkowo wymaga ponoszenia zwiększonych kosztów wdrożenia. Ale na etapie operacyjnym są wymierne oszczędności. Certyfikacja zrównoważonego rozwoju i środowiska staje się kolejnym standardem. Niższe zużycie wody, poprawa systemy wentylacji i ogrzewania, opady gromadzone w magazynie, zbiornik na wodę deszczową przeznaczony do ponownego użycia, wszystkie te rozwiązania podlegają poprawie jakości i zgodności z wymogami najemców. Jaki jest przyszły rozwój budynków biurowych? Myślę, że ewolucja architektury biurowej skoncentruje się na indywidualnym człowieku i będzie tworzyć przyjazne środowisko pracy”<sup>374</sup>. Kolejne publikacje w HI – Design to „Klif Fashion House” w albumie „Shopping Mall IV”<sup>375</sup>.

Architekci z biura Grupa 5 postanawiają wkroczyć w lekceważony przez środowisko architektów świat komercji, aby zrozumieć jego specyfikę oraz poznać osoby decyzyjne, mające wpływ na uruchamianie kolejnych zadań inwestycyjnych. Architekci próbują wyjść na zewnątrz, poza własne, bezpieczne środowisko, upatrując źródła przyszłych zleceń w środowisku inwestorów.

Wśród rozwijających się targów i konferencji należy wyróżnić międzynarodowe Targi MIPIM<sup>376</sup> we francuskim Cannes. Coroczne spotkania inwestorów z całego świata ściągają ponad 25.000 uczestników ze 100 krajów całego świata. Przyciągają nie tylko wszystkich partnerów procesów projektowych z całego świata, ale i reprezentantów miast województw, na obszarach których projekty są podejmowane.

Co roku, w trakcie trzech dni spotkań, dyskusji towarzyszących, poruszane są bieżące kwestie i zagadnienia, z którymi mierzą się projektanci i wykonawcy, fundusze inwestycyjne oraz banki na całym świecie. Przedstawiciele miast prowadzą stoiska prezentujące tereny do zagospodarowania czekające na inwestorów. Na targach oraz w całym mieście w okresie trwania MIPIM organizowane są liczne panele dyskusyjne, bankiety i cocktaile pozwalające osobom operującym w środowisku poznawać się i nawiązywać relacje biznesowe. Architekci, którzy decydują się na udział w targach, mogą spotkać się w przeciągu kilku dni w jednym miejscu z całym szeregiem swoich bieżących oraz potencjalnych klientów. Wykorzystują okazję, umawiając się na spotkania, prezentując swoje usługi projektowe, realizacje, w mniej lub bardziej formalny sposób nawiązują relacje z partnerami biznesowymi.

Efekty tych zabiegów nie są odczuwalne bezpośrednio po zakończeniu targów, lecz w kolejnych miesiącach i latach pracy projektowej. Pozwalają na podtrzymanie kontaktów nawiązanych w Cannes na gruncie rodzimym.

<sup>373</sup> J.w. Preface III

<sup>374</sup> J.w. Preface III

<sup>375</sup> SHOPPING MALL II, Edited by HI – DESIGN Publishing, Phoenix Science Press, China 2014

<sup>376</sup> <https://www.mipim.com/en-gb/discover.html>, 14.11.2021 r.



Targi w Cannes przynoszą również inwestorom wymierne, widoczne w średniej i dłuższej perspektywie korzyści. Kilka dni spędzonych poza swoim miejscem pracy w środowisku zawodowym pozwala na poszerzenie swojej wiedzy o rynku, również w zakresie powstających realizacji projektowych. Robert Jędrzejewski, prezes firmy Pekabeks mówi: „Targi MIPIIM to idealna okazja, aby spojrzeć z szerszej perspektywy na panujące trendy w budownictwie i w branży nieruchomościowej. W Cannes spotykają się specjaliści z Europy i z całego świata, co stwarza możliwości spojrzenia poza rodzimy rynek i zaobserwowania ciekawych rozwiązań, które obecnie najlepiej sprawdzają się w innych krajach. Możemy czerpać inspiracje i uczyć się od najlepszych”<sup>377</sup>.

Po spotkaniach MIPIIM często sami zleceniodawcy inwestycji rozszerzają portfel architektów, z którymi współpracują, o nowych projektantów.

Dla pracowni Grupa 5 Architekci jednym z kluczowych zadań strategicznych jest poznanie i nawiązanie współpracy z przedstawicielami największych polskich deweloperów, w tym decydentów z firmy Echo Investment. Pierwszy wyjazd na Targi MIPIIM w roku 2010 r., a następnie udział w z spotkaniach w kolejnych latach, zbliża projektantów do uzyskania zleceń na projekty komercyjne w Polsce.

Spotkania i rozmowy w Cannes początkowo owocują architektom z Grupa 5 Architekci zleceniem tzw. analiz chłonności, czyli wstępnych projektów koncepcyjnych obejmujących wykonanie analiz przesłaniania i nasłonecznienia terenu, rozrysowania schematycznych rzutów projektowanych budynków, schematów rozmieszczenia funkcji oraz szkicowych propozycji kubaturowych.

#### **ZESPOŁY BIUROWE DLA ECHO INVESTMENT – SZACUNKOWY CZAS TRWANIA 2012 -**

W 2012 r. Echo Investment zaprasza pracownię Grupa 5 Architekci do zamkniętego konkursu na kompleks biurowy przy ul. Taśmowej w Warszawie. Przedstawiona praca konkursowa zyskuje ostatecznie drugie miejsce i nie przechodzi do fazy realizacji. Projekt staje się jednak przepustką dla pracowni do uzyskania od zamawiającego zlecenia na projekt budynku biurowego przy ul. Woronicza. Umowa między stronami określająca zadania, terminy i wynagrodzenie architekta zostaje podpisana i projektanci podejmują pracę.

Specyfika pracy dla największej polskiej firmy deweloperskiej, grupy kapitałowej Echo Investment, polega na ścisłej współpracy projektanta z zespołem przedstawicieli Inwestora delegowanych do obsługi projektu. Zamawiający posiada specjalny dział biurowy zajmujący się dokumentacją projektową własnych realizacji. Pracownikami działu są architekci, projektanci konstrukcji i instalacji, zajmujący się zlecaniem, koordynacją, sprawdzaniem i odbiorem prac projektowych. Echo dysponuje wypracowanymi standardami określającymi skład i wygląd projektu. Profesjonalny zespół posiadający wiedzę fachową i kompetencje jest gotowy do codziennego współdziałania z projektantami.

Praca przy projektowaniu dla spółki Echo rozpoczyna się od uzyskania ścisłego programu inwestycji. Przekazane zostają szczegółowe wytyczne zamawiającego, dokładnie określone standardy dokumentacji i specyfikacje materiałów budowlanych oraz rozwiązań technicznych. Precyzyjny zestaw uwarunkowań składa się na podręcznik, manual, z którym zespół projektowy musi się zapoznać przed rozpoczęciem jakichkolwiek prac nad koncepcją.

Znaczną ilość uwarunkowań w punkcie wyjścia można odbierać jako mocne ograniczenie dla twórcy. Autor, reagując ambicjonalnie i emocjonalnie, mógłby poczuć się, od samego początku

<sup>377</sup> <https://pekabex.pl/pl/665-miedzynarodowe-targi-nieruchomosci-i-inwestycji-mipim-2020-w-cannes,09.12.2021.r>

swojej pracy projektowej, ograniczony i zdominowany. Założeniem inwestora nie jest tu jednak „podcięcie skrzydeł” architekta czy ustawienie relacji nadrzędności. Celem jest ustawienie priorytetów, które docelowo, w przyszłym procesie realizacyjnym, będą miały kluczowe znaczenie dla sukcesu inwestycji. Precyzyjne rozpisanie inżynierskiego, a zarazem optymalnego ekonomicznie zadania, ma doprowadzić do celu, jakim jest sprawne wynajęcie uzyskanej powierzchni biurowej oraz maksymalizacja zysku i zwrotu z przeprowadzonej inwestycji.

Pracownia Grupa 5 Architekci decyduje się na rozpoczęcie prac projektowych w dziedzinie komercyjnych inwestycji biurowych, traktując to jako kolejne wyzwanie na swojej drodze rozwoju. Nie rezygnuje przy tym ze swoich ambicji twórczych, przyjmując, że pomimo ograniczeń kosztów rozwiązań technicznych czy ograniczonej gamy materiałów budowlanych stosowanych w obiekcie, utrzyma projekt we współczesnej estetyce i rozwiąże detale autorskie na wysokim poziomie. Autor projektu uznaje, że praca nad funkcjonalnością tworzonej przestrzeni, dbałością o wykończenie wewnątrz jest również rodzajem sztuki, w tym wypadku sztuki użytkowej współtworzonej przez projektanta w szerokim zespole międzybranżowym z udziałem zamawiającego.

### PROJEKT KOMPLEKSU BIUROWEGO „FACE TO FACE” W KATOWICACH

„Face to face” to nazwa inwestycji położonej wzdłuż dużej arterii komunikacyjnej – Trasy Średnicowej – ul. Chorzowskiej. Kompleks budynków biurowych podzielony zostaje na 2 etapy. Pierwszy stanowi budynek średnio wysoki do 25 m i powierzchni użytkowej najmu ok. 20.000 m kw., tworząc pierzeję ulicy Grundmana i domykając wielofunkcyjne wewnętrzne patio. W drugim etapie inwestycji zrealizowany zostaje budynek wysoki, stanowiąc 55-metrową dominantę wysokościową i współtworząc panoramę współczesnych Katowic. Powierzchnia użytkowa najmu drugiego etapu to 26.000 m kw. Autorem i głównym projektantem całego założenia oraz projektantem budynków jest pracownia Grupa 5 Architekci, autorem projektu zagospodarowania terenu i wewnątrz jest biuro Małeccy Biuro Projektowe.



Il. 82, il. 83. Face 2 Face, kompleks biurowy Echo Investment Katowice  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Autorzy projektu, w uzgodnieniu z działem sprzedaży inwestora, tak opisują projekt: „Katowice to dynamicznie rozwijająca się metropolia i stolica Górnego Śląska. Miejsce, gdzie współczesność spotyka się z historią. Wyjątkowe budynki architektury przemysłowej, obiekty modernistyczne, sąsiadują z nowoczesnymi realizacjami budynków publicznych i komercyjnych, tworząc wielowarstwową i zróżnicowaną tkankę miejską. Naszą koncepcją pragniemy stworzyć nowe



miejsce na mapie biurowej Katowic, gdzie poza wysokiej klasy architekturą i przestrzenią do pracy oferujemy unikalną zieloną przestrzeń w samym sercu miasta. Inwestycja może stać się miejscem, gdzie zapomnimy o tłoku i ścisku metropolii. Na zieloną wyspę otwarte zostały usługowe partery budynków biurowych, oferując nowe usługi. ...<sup>378</sup>.

Warsztat pracy architekta przy inwestycjach komercyjnych poszerza się o nowe zagadnienia. Projektanci, tworząc opis inwestycji, współdziałają ściśle z Inwestorem. Obowiązuje ich ścisła poufność, nic, co stanowi wiedzę projektanta na temat inwestycji, a co nie jest szczegółowo uzgodnione z zamawiającym, nie może być podane do wiedzy publicznej. Formalnie gwarantują to inwestorowi zapisy umowne zakazujące architektom publikacji materiałów projektowych, informacji o projekcie czy wizualizacji bez uzgodnienia. W praktyce oznacza to, że klient podaje do informacji publicznej w określonym przez siebie czasie pierwsze informacje o projektowanej inwestycji. Na ogół pierwsze informacje pojawiają się dopiero po uzyskaniu pozwolenia na budowę lub później, po zleceniu generalnemu wykonawcy robót realizacji oraz optymalizacji projektu mającej wpływ na zmianę wyglądu projektowanej przestrzeni. Projektant ma ściśle uregulowane prawo do publikacji o projekcie we własnych celach marketingowych. Z tej racji oraz z powodów polityki informacyjnej przedsiębiorstwa informacja podawana na stronach internetowych i w mediach środowiskowych przez architekta i jego przedstawicieli ma zabarwienie reklamowo – marketingowe, jej brzmienie przypomina styl, w jakim pisane są opisy przez działy sprzedaży czy agencje PR deweloperów. Media komercyjne skupione wokół branży nieruchomości i budownictwa czekają na prezentacje projektu przygotowane przez jego twórców. Opis projektu sporządzony przez architekta znajduje się więc nie tylko na stronach WWW i w mediach społecznościowych, ale również pojawia się w formie notatki redakcyjnej w różnych czasopismach branżowych i na stronach internetowych. Notatka prasowa umieszczona na stronie internetowej Inwestora promuje budynek jako miejsce szczególne, przyjazne środowisko pracy: „Face2Face Business Campus to przestrzeń dedykowana do spotkań, wymiany pomysłów i współdziałania. To miejsce, które integruje i daje możliwość, abyś codziennie ramię w ramię z innymi mógł podejmować coraz większe wyzwania”<sup>379</sup>.

Szczególnie szybko na nowe informacje dotyczące inwestycji reagują media elektroniczne. Raz przesłana i umieszczona na platformie WWW notatka zaczyna momentalnie żyć własnym życiem, propaguje się i pojawia w kolejnych obszarach Internetu, docierając do wielu zainteresowanych osób.

Opracowana i rozesłana notatka prasowa rozprzestrzenia się w zawrotnym tempie. Jeden błąd, nieścisłość słowna lub jedna informacja nieuzgodniona z Inwestorem może stać się zarzewiem konfliktu realnego bądź jedynie sytuacji spornej pomiędzy zleceniodawcą a projektantem, który udzielił nieodpowiednio przygotowanej informacji. Stąd też w umowach pojawiają się zapisy o wysokich karach umownych dla wykonawców zleceń z tytułu niedotrzymania zasady poufności.

Styl, w jakim utrzymany jest opis umieszczony na stronie projektanta, zawiera dość szczegółowe zapisy oraz epitety dotyczące budynku i jego standardu: „... powierzchnia biurowa stanie się również atrakcyjną przestrzenią dla przyszłych użytkowników, z której roztaczać się będzie wyjątkowa panorama. Elewacja budynku jest stonowana, z podziałem geometrycznym wykonana w kolorach monochromatycznych, by budynek również po latach prezentował się współcześnie. Stonowany projekt elewacji wykonany był z dbałością o detale, z zachowaniem konsekwentnej siatki

<sup>378</sup> <http://www.grupa5.com.pl/projekty/budynki-biurowe/gk,09.12.2021.r>.

<sup>379</sup> <https://www.echo.com.pl/hub-office,1,face2face-business-campus.html,09.12.2021.r>.

podziałów. Jako okładzinę elewacji wybrano spieki kwarcowe w jasnym odcieniu. Przestrzenność elewacji podkreślono ciemnymi wnękami okien i gładkami wnękami...<sup>380</sup>

Wkrótce po rozpoczęciu pracy nad kompleksem biurowym w Katowicach projektanci uzyskują kolejne zlecenie od Echo Investment. Tym razem jest to projekt budynków biurowych w Gdańsku na terenie Młodego Miasta przy nowopowstałej ulicy Nowowałowej przemianowanej na ul. Popiełuszki.

## DROGA DO WOLNOŚCI – PROJEKT PROMENADY PUBLICZNEJ W GDAŃSKU NA TERENACH POSTOCZNIOWYCH

Kluczem do pozyskania zlecenia w Gdańsku, poza znajomością decydentów Echo Investment oraz pozytywnym doświadczeniem z pierwszych miesięcy pracy nad Face2 Face w Katowicach, jest fakt znajomości przez architektów uwarunkowań terenów postoczniowych w Gdańsku. Od 2005 roku w biurze Grupa 5 Architekci powstaje projekt centralnej osi nowej dzielnicy Młode Miasto w sercu dawnej Stoczni Gdańskiej im. Lenina, będącej świadkiem wydarzeń Grudnia 70 roku oraz Sierpnia roku 1980, osi zwanej Drogą do Wolności. Na zlecenie władz miasta Gdańska, po wygranej konkursie publicznym na promenadę miejską, architekci realizują założenie przestrzeni publicznej biegnącej od Placu Solidarności aż do Martwej Wisły. Dyrektor Europejskiego Centrum Solidarności, Basil Kerski, zauważa: „Strajki i protesty, jakie rozegrały się w stoczni gdańskiej w grudniu 1970 i sierpniu 1980 roku, doprowadziły do powstania NSZZ „Solidarność” i były istotnym elementem procesu demokratycznych przemian w Polsce oraz Europie środkowej i Wschodniej. Bunt robotniczy nadał także temu miejscu wyjątkowe znaczenie miejsca pamięci”<sup>381</sup>.



Il. 84, il. 85. Droga do Wolności w Gdańsku, miejska promenada na terenach postoczniowych  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Architekci w następujący sposób opisują swoją koncepcję: „Projektowana przestrzeń posiada różne nastroje tworzące spójną narrację. Zaczyna się od surowych i wyrazistych symboli cierpienia, walki i wyrzeczeń – Pomnika Poległych Stoczniowców i Bramy nr 2. Wywalczone prawa obywatelskie nadają życiu sens i harmonię – dlatego obiekty sąsiadują z zagęszczającym się w kierunku

<sup>380</sup> <http://www.grupa5.com.pl/projekty/budynki-biurowe/gk>, 09.12.2021 r.

<sup>381</sup> KERSKI B. Europejskie Centrum Solidarności: portret pierwszego dziesięciolecia. Europejskie Centrum Solidarności, 2017, s.16

Sali BHP sadem jabłoni – przyjazną człowiekowi przestrzenią będącą symbolem odradzającego się, owocującego życia, wynikającego z bliskich człowiekowi ideałów Solidarności...<sup>382</sup>.

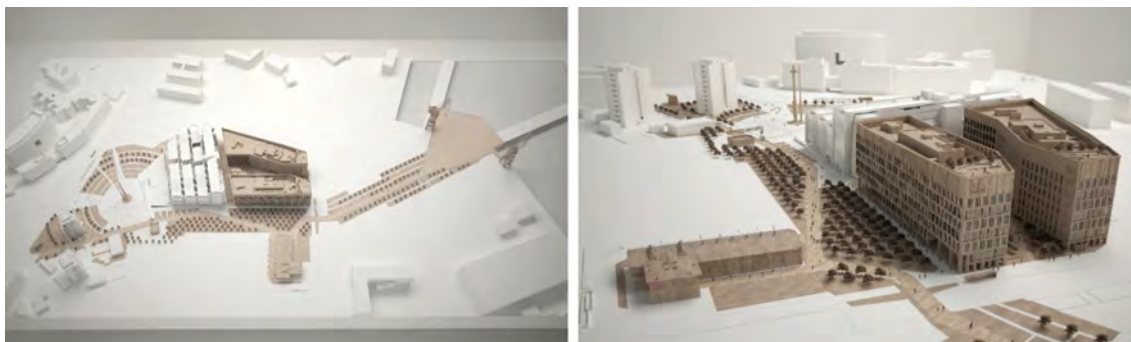
Autorzy zwracają uwagę na fakt, że okres Solidarności był rewolucją duchową. W czasie wydarzeń Sierpnia 80 twarde realia życia robotników łączyły się z ich wolą sięgania po wzniosłe ideały. Dlatego też autorzy chcą unikać nowych form monumentalnych, aby nie dewaluować istniejących w tym miejscu ważnych form pomnikowych<sup>383</sup>.

Bramę nr 2 traktują jako obiekt wolnostojący, surowe świadectwo historii występujące w zamkniętej przestrzeni Placu Solidarności, pozostające w wyraźnej relacji przestrzennej z Pomnikiem Poległych Stoczniowców. Zdaniem architektów wymowa tego miejsca jest tak silna, że jakiegokolwiek próby konkurowania z nim innymi formami pomnikowymi wydają się nie ma miejscu. Stąd zaproponowane rozwiązanie przestrzeni miejskiej jako krajobrazowej promenady biegnącej szlakiem wydarzeń Grudnia 70 i Sierpnia 80 roku a do samego wnętrza Stoczni – Martwej Wisły.

### PROJEKT KOMPLEKSU BIUROWEGO ECHO INVESTMENT „MŁODOŚĆ W GDAŃSKU”

Zlecenie na zespół biurowy w Gdańsku dotyczy terenu bezpośrednio przylegającego do Drogi do Wolności. Działania projektowe mają się koncentrować na działce położonej na tyłach budynku Europejskiego Centrum Solidarności, flankującego Plac Solidarności.

Działka Echo Investment jest terenem znajdującym się wewnątrz obszaru stoczni, jej południowo – wschodnia krawędź stanowi przyszłą pierzeję Drogi położoną dokładnie po przeciwległej stronie istniejącego budynku Sali BHP. Ściana przyszłego budynku biurowego, zgodnie z obowiązującym Miejscowym Planem Zagospodarowania Przestrzennego Gdańsk Młode Miasto – Stocznia, Plac Solidarności, ma znaleźć się w obowiązującej linii zabudowy wzdłuż miejskiej promenady.



Il. 86, il. 87. Budynek biurowy „Młodość w Gdańsku”, Inwestor Echo Investment  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Projektanci mają za zadanie pogodzić w projekcie uwarunkowania określone przez MPZP oraz własny projekt Drogi do Wolności z wymaganiami Inwestora oczekującego wysokiego standardu budynku biurowego przy maksymalizacji oferowanej powierzchni komercyjnej. Wyzwanie projektowe polega na tym, aby żaden z przylegających do siebie projektów nie stracił na obecności sąsiada, lecz aby zyskał.

<sup>382</sup> <http://www.grupa5.com.pl/projekty/urbanistyka/droga-do-wolnosci-1477412765>

<sup>383</sup> Por. REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., *Przestrzeń publiczna dzielnicy w partycypacyjnym planowaniu strategicznym*, Gdańsk 2015



Istotne jest wytworzenie pozytywnych interakcji między programami funkcjonalnymi oferowanymi w obu przestrzeniach. Piesi znajdujący się w przestrzeni Drogi mają mieć komfort przebywania w miejscu przyjaznym, niezdominowanym przez intensywne życie budynku komercyjnego. Z drugiej strony należy unikać zupełnego odcięcia budynku od promenady. Propozycją rozwiązania jest wprowadzenie podcieni w budynku biurowym wzdłuż promenady, gdzie zlokalizowane są funkcje usługowe i gastronomiczne oraz rozciągania prowadzącego na dziedziniec kompleksu biurowego. Wnętrze dziedzińca obejmuje zagospodarowanie terenu dostosowane do potrzeb biurowca – ciągi piesze prowadzące do dwóch głównych holi wejściowych zespołu oraz parkingi rowerowe i nieliczne miejsca postojowe dla samochodów. Pozostała część dziedzińca okalająca jego część środkową obejmuje tereny zieleni niskiej, wyposażone w drzewa owocowe, nawiązujące bezpośrednio do sadu jabłoni w promenadzie. Tereny zielone dziedzińca łączą się wizualnie z przestrzenią Drogi do Wolności w dwóch miejscach. Pierwszym stykiem jest przestrzeń pomiędzy budynkami ECS i biurowcem Echo w południowo – wschodnim narożniku działki przylegająca bezpośrednio do miejsca przed wejściem głównym do budynku ECS. Kolejnym miejscem, gdzie co prawda nie dochodzi do bezpośredniego styku obu terenów zielonych, lecz jest wizualne połączenie, to północno – wschodni narożnik działki. W tym miejscu podcień oplata narożnik budynku, wprowadzając pieszych na otwierającą się ku terenom stoczni publiczną część dziedzińca. W pozostałej części dziedziniec pełni funkcje publiczne: jest tu niewielka trybuna oraz scena i ekran do organizacji wydarzeń okolicznościowych.



Il. 88, il. 89. Budynek biurowy „Młodość w Gdańsku”, Inwestor Echo Investment  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Pozytywne oddziaływanie przyległych, skrajnie różnych inwestycji odbywa się również na poziomie styku wertykalnej płaszczyzny ściany biurowca z poziomym terenem promenady otwierającym się na plac przed Salą BHP. Sala BHP – kolejny obiekt dziedzictwa Solidarności – miejsce podpisania Porozumień Sierpniowych, jest budynkiem parterowym po ochroną konserwatorską, który zgodnie z Planem Miejscowym ma zostać otoczony budynkami wysokimi. Istnieje ryzyko, że zostanie zdominowany przez nowe budynki komercyjne nieuwzględniające jego istnienia.

Droga do Wolności na wysokości Sali otwiera się w formie placu przed budynkiem, a budynek biurowy leżący po drugiej stronie Drogi ma podcień wysokości kalenicy dachu nad budynkiem Sali. Swoim układem wysoki żelbetowy, minimalistyczny w swojej formie podcień, akcentuje skalę niskiego sąsiedztwa Sali BHP. Podobny podcień znajduje się w przeciwległym narożniku biurowca, na początku Drogi, w strefie wejścia do budynku ECS. W tym miejscu wysoki

żelbetowy portal tworzy rodzaj bramy zapraszającej do alternatywnego przejścia Drogi: nie środkiem promenady wśród drzew, lecz podcieniem wzdłuż oferowanych przez budynek komercyjny usług.

Złożone relacje pomiędzy miękką przestrzenią publiczną promenady a twardymi elementami budynku w miejscach, gdzie promenada nie przenika się z przestrzenią dziedzińca biurowego, oddziałują na siebie poprzez kontrast. Elewacja budynku Echo wykończona szarą cegłą i czarnymi panelami elewacyjnymi z blachy staje się tłem dla koron drzew owocowych różnych odmian zapewniających kwitnienie od maja do października.

Budynek biurowy wyposażony jest w taras na dachu, dostępny publicznie poprzez windę do tego przeznaczoną. Taras wyposażony zostaje w ogród, wyniesienie pozwalające na korzystanie z niego w celach widokowych. Przestrzeń na dachu budynku umożliwia zorganizowanie przyjęć i wydarzeń, podobnie jak trybuna i widownia umieszczona na dziedzińcu.

Historia budowy Drogi do Wolności oraz kompleksu Biurowego Echo Investment nie jest jednak zakończona. Pomimo uzyskania przez projektantów Drogi do Wolności wszystkich uzgodnień i rozpoczęcia procesu wydawania decyzji o pozwoleniu na budowę, do dziś ostateczna decyzja o pozwoleniu na budowę nie została wydana. Na przeszkodzie stanęła decyzja przygotowana przez Narodowy Instytut Dziedzictwa, który wraz z gdańskim oddziałem terenowym postanowił wpisać cały teren postoczniowy do rejestru zabytków jako Pomnik Historii. Nastąpiło to poprzez Rozporządzenie Prezydenta RP z 10 grudnia 2018 roku. Równoległe trwająca procedura wydawania pozwolenia na budowę dla budynku Echo zakończyła się wydaniem pozytywnej decyzji budowlanej, która stała się ostateczna. Wpis do rejestru zabytków również działki Echo zablokował możliwość rozpoczęcia robót budowlanych. W efekcie obie inwestycje pozostają w zawieszeniu.

Budowa obiektów nie jest przesądzona, między innymi z powodu polityki kulturalnej i historycznej obecnych władz centralnych. Ministerstwo Kultury RP, prowadzące swoją politykę historyczną dotyczącą dziedzictwa poprzez Narodowy Instytut Dziedzictwa, swoją decyzję o wpisie terenu do Pomnika Historii uzasadniło następująco: „... Wyznaczony rozporządzeniem Prezydenta RP Pomnik Historii obejmuje zespół budowlany Stoczni Gdańskiej, stanowiący przykład ponadstuletnich dziejów rozwoju architektury i budownictwa stocznioowego, ale także miejsca walki o prawa pracownicze i narodzin Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność”, który odegrał kluczową rolę w obaleniu systemu komunistycznego w XX wieku w Europie<sup>384</sup>.

I dalej: „Zasadniczy układ przestrzenny zakładu produkcyjnego stoczni, rozlokowany wzdłuż dwóch równoległych ciągów komunikacyjnych: ul. Wyposażeniowców i ul. Narzędziowców, ukształtował się w ostatniej ćwierci XIX wieku w wyniku rozbudowy Stoczni Cesarskiej i pozostał do dzisiaj czytelny. Zachowały się najstarsze budynki murowane z czerwonej cegły, w tym okazały gmach dyrekcji stoczni, budynki dawnej kotłarni, modelarni, kuźni/odlewni, warsztatów ślusarskich, które pomimo częściowych modernizacji cechuje kontynuacja tradycji historyzmu oraz dbałość o detal architektoniczny...<sup>385</sup>”.

Jakkolwiek zasadność poszanowania śladów historii i dziedzictwa stoczni pozostaje bezsporna, to dyskusyjna jest kwestia działania Narodowego Instytutu Dziedzictwa w sposób zatrzymujący bieg działań inwestycyjnych w śródmieściu Gdańska. Wpis do Pomnika Historii zablokował bowiem rozwój przedsięwzięć publicznych i komercyjnych na terenie Młodego

<sup>384</sup> [https://www.nid.pl/pl/Informacje\\_ogolne/Zabytki\\_w\\_Polsce/Pomniki\\_historii/Lista\\_miejsc/miejsce.php?ID=3937](https://www.nid.pl/pl/Informacje_ogolne/Zabytki_w_Polsce/Pomniki_historii/Lista_miejsc/miejsce.php?ID=3937), 09.12.2021 r.

<sup>385</sup> J.w.

Miasta, w tym szereg inwestycji, które miały już ruszać po uzyskaniu wszystkich zgód i pozwoleń. Stało się to niestety w okresie koniunktury na rynku nieruchomości, pozwalającej na uruchomienie finansowania i budowy nowej dzielnicy w centrum Gdańska. Wstrzymanie inwestycji na terenach postoczniovych jednym wpisem konserwatorskim wobec cyklicznych właściwości funkcjonowania procesu inwestycyjnego, może, w przypadku przedłużenia się procedur administracyjnych, zamrozić rewitalizację centralnej poprzemysłowej dzielnicy miasta na wiele dekad. Obserwując trwający proces sporu władz samorządowych i lokalnych inwestorów z urzędami centralnymi, nie sposób nie odnaleźć w nim elementów czysto politycznych.

Warsztat pracy architekta daje w tej dziedzinie ograniczone możliwości działania. Po wygraniu konkursu na Drogę do Wolności architekt uzyskuje kontrakt na wykonanie projektu. Wszystkie istotne budynki i relikty małej architektury na tym etapie, na wiele lat przed rozpoczęciem procedury wpisu do Pomnika Historii, są już zabezpieczone wpisem do rejestru zabytków. Architekt w swojej koncepcji uwzględnia zalecenia pokonkursowe wydane przez jury z udziałem wysokich przedstawicieli organów konserwatorskich. W istotny sposób zabezpiecza istniejące na terenach poprzemysłowych zabytki rejestrowe, nadając im w swojej idei nowy sens. W planowanej przestrzeni Drogi do Wolności „... powinny ze sobą harmonijnie współistnieć i kontrastować surowe przemysłowe pozostałości dawnej stoczni (dźwigi) czy nawierzchnie nawiązujące do postindustrialnego charakteru tego miejsca (corten) oraz elementy poetyckie (sad jabłoni) o łagodnym, dyskretnym i nastrojowym wymiarze symbolicznym”<sup>386</sup>.

Następnie, realizując zlecenie, architekt konsultuje projektowane rozwiązania z przedstawicielami Dyrekcji Rozwoju Miasta Gdańska, jednostki samorządowej delegowanej przez Prezydenta Miasta do zarządzania projektem. W trybie wielofazowym uzgadnia projekt z miejskim Zarządem Dróg i Zieleni, konsultuje i uzyskuje decyzje dotyczące przekładek istniejącej infrastruktury podziemnej oraz budowy nowych sieci i przyłączy w Zespole Uzgodnień Dokumentacji Projektowej. Projektant, pracując nad koncepcją przestrzeni w Stoczni, bierze pod uwagę uwarunkowania historyczne i konserwatorskie. Występuje o kolejne uzgodnienia u Miejskiego Konserwatora Zabytków, następnie u Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Stara się uhonorować wszystkie istotne elementy znajdujące się na terenie i w sąsiedztwie tworzącym kontekst. Prezentuje projekty Drogi do Wolności na konferencjach organizowanych przez Urząd Miasta Gdańska i Politechnikę Gdańską. Po wielu miesiącach pracy przedkłada wykonaną i uzgodnioną dokumentację do pozwolenia na budowę i rozpoczyna procedurę administracyjną w przypadku Drogi do Wolności, a w przypadku biurowca Echo Investment przeprowadza ją do końca i uzyskuje ostateczne pozwolenie na budowę. Słowem, w miarę swoich możliwości, wywiązuje się z powierzonego zadania do końca.

I pomimo tego realizacja projektu, z powodów od niego niezależnych, nie może się rozpocząć.

W obliczu zmieniającej się rzeczywistości i w okresie toczących się procedur dotyczących wpisu do Pomnika Historii projektant wprowadza do projektu dodatkowe elementy małej architektury mające w zwiększony sposób wyeksponować historię Stoczni. Ma to być wyraz dobrej woli w relacjach inwestora – prezydenta miasta Gdańska i architekta z instytucjami zajmującymi się polityką konserwatorską na szczeblu centralnym, państwowym.

W tym miejscu należy zadać pytania o rolę i zakres działań projektanta:

- Co więcej może zrobić architekt? Czy może i czy powinien pójść dalej, dążąc do osobistego spotkania z decydentami reprezentującymi politykę historyczną władz centralnych, aby przekonywać do swoich rozwiązań?

<sup>386</sup> <http://www.grupa5.com.pl/projekty/urbanistyka/droga-do-wolnosci-1477412765>, 09.12.2021 r.

- Na ile ma pozostać wierny swojej wizji, w jakim stopniu powinien zmieniać ją w zależności od zmieniającej się rzeczywistości? Czy ma korygować projekt w sferze ideowej w zależności od bieżącej koniunktury politycznej?
- Czy raczej powinien pozostać wierny pierwotnej idei, przy decyzjach władz samorządowych, sankcjonujących jego projekt i przyjęte rozwiązania?

Kolejnym zagadnieniem jest, w jaki sposób architekt ma realizować politykę inwestycyjną dewelopera. Inwestor jest gotowy, aby w warstwie ideowej dostosowywać się do oczekiwań czy też polityki kulturalnej aktualnej władzy centralnej. Czyni to w dobrze pojętym interesie firmy, dla udziałowców, przed którymi jako zarząd firmy odpowiada.

- Jak w tej sytuacji powinien zachować się architekt?
- Czy przyjąć, podobnie jak deweloper, zasadę działania na rzecz interesu ekonomicznego własnego przedsiębiorstwa?
- Na ile jest istotna bezkompromisowość w warstwie ideowej architektury, a w jakim stopniu właściwym podejściem jest dostosowanie się do bieżącej sytuacji?

Każdy działający na rynku usługodawca, w tym również architekt, co pewien czas zadaje sobie powyższe pytania. W zależności od okoliczności odpowiedź i podjęta w jej świetle decyzja różnią się od innej podjętej w innej sytuacji.

W jakim stopniu warstwa ideowa tworzonej architektury powinna podlegać relatywizmowi? Czy idee, wizje i misje są z gruntu niezmiennie i należy ich strzec przed spłyceniem, przed rozmyciem. A może decyzję architekta powinna wspierać merkantylna strona zagadnienia, jeśli projektant otrzyma zlecenie na zmianę wizji i idei, to powinien wykonać to jako pracę dodatkową, osobno zleconą i osobno rozliczaną?

Sytuacja projektanta stawianego w swojej codziennej pracy przed wspomnianymi pytaniami stanowi część warsztatu architekta. Reagowanie i działanie bądź też zaniechanie działań w obliczu pytań zasadniczych świadczyć może o dojrzałości życiowej i zawodowej autora powstającego projektu.

### **Praca w środowisku BIM – teoria**

Grupa 5 Architekci, rozpoczynając pracę nad projektami zespołów biurowych Echo Investment, od roku 2016 r. wprowadza nowy model oprogramowania. Środowisko pracy BIM – Building Information Modeling nie tylko wymaga od projektantów wyposażenia zespołu projektowego w nowe oprogramowanie, ale stawia projektantów w nowej rzeczywistości projektowej.

Do tej pory pracownia Grupa 5 Architekci działała w programie AutoCAD, zwanym potocznie elektroniczną deską kreślarską. Sposób rysowania w AutoCAD opiera się na zasadzie wykonywania oddzielnych rysunków rzutów, przekrojów, elewacji, kreślonych przy użyciu linii, polilinii, łuków oraz ich wypełnień. Można to zatem porównać do rysowania w czasach analogowych, wykreślenia rapidografem na kalce na desce kreślarskiej. Jakkolwiek przeniesiony do pracy komputerowej, system zasadza się na tych samych podstawach co metoda kreślenia manualna.

W Polsce od początku wprowadzania oprogramowania do projektowania architektonicznego na komputery PC, to jest w połowie lat 90., podstawowym programem obsługującym pracę architekta stał się AutoCAD. Kolejne jego wersje, idąc z duchem czasu i zgłaszanym zapotrzebowaniem projektantów, pozwalają projektantom na coraz to szersze, a zarazem bardziej precyzyjne zastosowanie. „Na rynku dostępnych jest szereg aplikacji wykorzystujących w swym działaniu zasady danej technologii. Różnią się one przede wszystkim zakresem funkcjonalnym i ceną oraz

rodzajem licencji. W przypadku technologii CAD powszechnie uznawanym liderem rynku jest tworzony przez Autodesk program Autocad, jednak nie jest to jedyna aplikacja umożliwiająca pracę w tej technologii. Rynek dostarcza także inne, konkurencyjne programy zbliżone funkcjonalnością do panującego na rynku lidera, np. GstarCAD, ZWCAD czy Draftsight, którym w porównaniu do Autocada brakuje tylko niektórych funkcji, ale mają także opcje, których aplikacja Autodesku nie oferuje. Największe różnice jednak, które je cechują, to cena i okres, na który możliwy jest zakup licencji<sup>387</sup>.

Popularność AutoCada zasadza się na jego dostępności na uczelniach architektonicznych oraz przystępności cenowej, program ma określone, niewysokie wymagania sprzętowe. „Proces projektowania architektonicznego obejmuje szereg różnych działań: Analiza, synteza, reprezentacja projektu, archiwizacja, dane projektowe i projektowe oraz komunikacja z innymi stronami. Bezprecedensowe postępy w IT zrewolucjonizowały proces projektowania architektonicznego. Technologia CAD stanowi podstawę tych postępów i jest uważana za najważniejszą innowację IT ostatnich czterech dekad<sup>388</sup>.

CAD (ang. Computer Aided Design)<sup>389</sup> oznacza projektowanie wspomagane komputerowo, mające zastosowanie w inżynierii architektoniczno – budowlanej, konstrukcyjnej oraz mechanicznej i elektrycznej. „W mowie potocznej określeniem CAD powszechnie jest określanie programu Autodesk AutoCad lub całego zbioru narzędzi CAD, CAM oraz CAE. Systemy CAD można podzielić na 2D, które są oprogramowaniem, które zastępuje deskę kreślarską oraz dużo bardziej zaawansowane systemy 3D, które pozwalają na modelowanie złożonych brył w przestrzeni<sup>390</sup>.

Rysunki wykonywane w systemie CAD posiadają oddzielnie warstwy, na które projektant nanosi odpowiednie elementy budowlane: linie ścian, linie okien, linie widokowe, podobnie jak przebiega kreślenie ręczne, tylko odbywa się to na komputerze. Organizacja warstw jest sprawą indywidualną każdej pracowni, wypracowywanie sprawnego systemu trwa miesiącami, a nieraz i latami. Stosowanie systemu Auto CAD jest skomplikowane, posiada szereg ograniczeń, praca jest obciążona znaczącą możliwością popełniania błędów. System został udoskonalony poprzez możliwość definiowania trójwymiarowych brył budowaniem ich z wycinków płaszczyzn lub prostym dodawaniem wysokości narysowanym formom płaskim. Bolączką architektów pracujących w CAD jest brak możliwości budowania realnej bryły trójwymiarowej.

Przez szereg lat producenci programów CAD pracowali nad programem nowej generacji, który udoskonaliłby warsztatowo działalność projektanta tworzącego w wersji cyfrowej bryłę architektoniczną w przestrzeni 3D. W 2002 roku osiągnięto odpowiednie wyniki i wprowadzono w USA do użytkowania pierwsze, dalekie od doskonałości wersje programu Revit. Za prototyp można uznać narzędzie o nazwie Autodesk Architectural Desktop, zbudowane jeszcze w środowisku AutoCad. W AAD operowało się całymi elementami (ścianami, oknami, drzwiami). Na polskim rynku program się nie przyjął, sukces odnosi dopiero Autodesk Revit.

Technologia BIM polega na początkowym stworzeniu trójwymiarowych brył elementów budowlanych i przegród budowlanych, ich dokładnym skatalogowaniu i uszeregowaniu. Istotą programu jest wprowadzanie do modelu informacji, czy to jest opis materiału, czy gabaryt projektowanego elementu w formie przypisania określonej cechy. Przypisanie cechy i informacji

<sup>387</sup> BORKOWSKI A. S. KRUK M., Subiektywna analiza porównawcza technologii CAD i BIM w świetle projektowania architektoniczno-urbanistycznego, s.2

<sup>388</sup> KALE S., ARDITI D., Diffusion of computer aided design technology in architectural design practice. Journal of Construction Engineering and Management, 2005, s.3

<sup>389</sup> <https://mfiles.pl/pl/index.php/CAD>, 09.12.2021 r.

<sup>390</sup> Tamże

odbywa się w jednym miejscu a prezentować je można na wiele różnych przejrzystych sposobów. Można tworzyć odpowiednie zestawienia, tworząc rysunki, które rozróżniają np. kolorystycznie poszczególne cechy. Można je włączać i wyłączać, gasić i edytować, itp.

Następnie powstaje projekt nie jako rysunek linii odwzorowujących, tylko jako budowanie modelu przyszłego obiektu budowlanego. Wykonany przez architekta rysunek odwzorowuje dane cechy wymodelowanego budynku, np. widoki czy rzuty, zestawienia czy opisy wygenerowanego modelu. Katalog utworzonych rodzin służy projektantowi do wybierania odpowiednich elementów i wprowadzania go do przestrzeni budowania brył. Powstaje model a jego poszczególne elementy stworzone poza nim wstawiane są do modelu jako ściśle zaklasyfikowane elementy.

Różnica pracy w środowisku Autocad i budowania modelu z wybieranych elementów, jakim jest Revit, pozwala na projektowanie bardziej precyzyjne i narażone na mniejszą ilość błędów. Jakkolwiek samo modelowanie jest skomplikowane i wymagające, to jego powielanie nie wymaga wysokiej dokładności, tym bardziej, że program posiada szereg zabezpieczeń, które uniemożliwiają błędne wstawianie czy błędne powielanie.

Rysowanie w AutoCad wymaga również wielokrotnego powtarzania czynności rysunkowej, w zależności od realizowanej fazy projektowej. Na etapie koncepcji oczekuje się od rysunku, aby ilustrował główne założenia, ukazywał projekt w dużej skali np. 1:200, co powoduje zamieszczanie na rysunku 2D stosunkowo niewielkiej ilości informacji. W kolejnej fazie budowlanej rysunek ma spełniać wymogi prawne określające szczegółowy zakres i formy projektu budowlanego<sup>391</sup>. W pierwszych wersjach programu AutoCad oznaczało to konieczność wprowadzenia kolejnych linii oraz zmian formatu tekstu, bowiem zgodnie z Rozporządzeniem Projekt Budowlany ma być przedstawiany w skali 1:100 lub 1:50, co wymagało zmiany skali linii oraz wielkości tekstów. W finalnej fazie projektowej, czyli na etapie wykonawczym, projekt w CAD-zie zostaje nasycony dużą ilością szczegółowych informacji, wymaga to kolejnej zmiany formy rysunkowej. W kolejnych wersjach zostało to uproszczone, choć wciąż powoduje konieczność „ręcznego” uzbrajania rysunku. Wprowadzanie informacji na jednym arkuszu nie zwalnia z konieczności wprowadzania te samej informacji osobno na kolejnych arkuszach.

Tymczasem w BIM modelowane obiekty budowane są w taki sposób, że kolejna edycja zawierająca większą ilość informacji i drukowana w innej skali, nie wymaga wprowadzanie zmian rysunkowych. „Moduł zmian parametrycznych, który wykorzystują aplikacje typu BIM, zapewnia, że każda zmiana wprowadzona w jednym miejscu w projekcie (np. w rzucie) jest koordynowana w przestrzeni całego modelu (na elewacji, w przekroju, w widoku perspektywicznym etc.). Tym samym oszczędzany jest czas projektanta i możliwe jest uniknięcie tzw. błędów ludzkich, wynikających m.in. z nieuwagi”<sup>392</sup>.

Już na etapie koncepcji wprowadzone zestawienia posiadają możliwość ich doszczegółowienia i edytowania w dowolnym momencie w dowolnej skali z możliwością selekcji odpowiedniej ilości informacji. Selekcja staje się kluczowa, wygląd rysunku zależy od tego, które informacje zawarte w modelu chcemy prezentować.

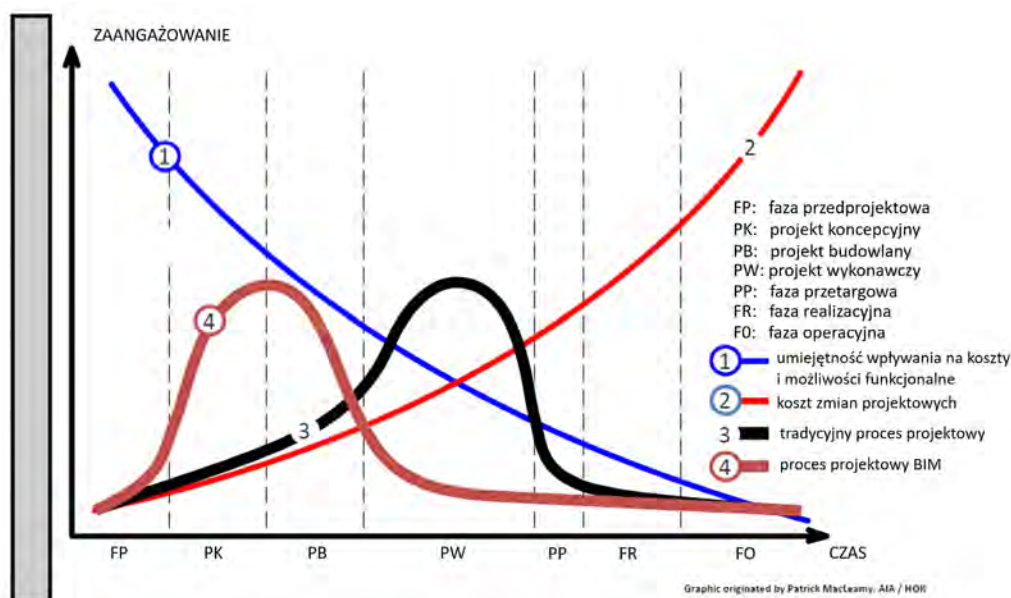
Różnica w sposobie pracy w CAD versus system BIM polega również na traktowaniu faz projektowych. Zwraca na to uwagę Andrzej Borkowski, porównując oba systemy: „Wiadomo, że podczas realizacji inwestycji budowlanych powstaje nie jeden, a kilka wersji projektów na

<sup>391</sup> Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego, stan prawny z dnia 7 października 2015 r.

<sup>392</sup> BORKOWSKI A. S. KRUK M., Subiektywna analiza porównawcza technologii CAD i BIM w świetle projektowania architektoniczno-urbanistycznego, s.1

różnych poziomach szczegółowości uzależnionych od etapu projektowego. Technologia CAD w swej specyfice pozwala na tworzenie tylko w jednej z faz (ewentualnie tworzonych jest kilka projektów – czasami nawet w obrębie jednego rysunku .dwg). Tym samym w jednym pliku projektowym nie ma możliwości szybkiego lub automatycznego przełączania się pomiędzy widokami rysunków na niskim (konceptyjnym), średnim (budowlanym) i wysokim (wykonawczym) poziomie szczegółowości dostosowanym do danego etapu projektowego. To sprawia, że wraz ze zwiększającym się zaawansowaniem projektu tworzonych jest kilka oddzielnych plików prezentujących rzuty oraz przekroje, uwzględniających coraz więcej detali. Specyfika technologii BIM z kolei sprawia, że programy działające według jej zasad udostępniają opcje automatycznej zmiany reprezentacji graficznej w widokach różnych faz projektu<sup>393</sup>.

Praca w systemie BIM nie przekłada się bezpośrednio na szybkość powstawania projektu. Początkowo wymagany jest większy nakład pracy, później wprowadzanie zmian i praca na modelu, jego uszczegółowienie, jest mniej pracochłonne. Zależność wydajności i nakładu pracy w czasie ilustruje wykres przedstawiony na il. 90 poniżej<sup>394</sup>.



Il. 90. Krzywa MacLeamy’ego. Wykres ilustrujący zależność ilości pracy włożonej w projektowanie w funkcji etapów zaawansowania projektu

Źródło: opracowanie własne (tłumaczenie) na podstawie: SPRINGER B., Of the MacLeamy Curve, Efficient Design, and Expensive Money—Or Why Developers are a Breed Apart! 2013.

Krzywa 1 pokazuje, że wraz z upływem czasu projektowania spada możliwość wpływu projektanta na koszty i możliwości funkcjonalne, w tym samym czasie wzrasta koszt wprowadzanych zmian projektowych (krzywa 2)

Przy typowym procesie projektowym (krzywa 3), szeroka wiedza na temat projektu jest dostępna dopiero na etapie projektu wykonawczego. Pożądaną dla projektanta jest sytuacja, kiedy istotną wiedzę o projekcie posiada możliwie wcześnie. (Krzywa 4) ilustrująca BIM wskazuje, że ilość pracy do wykonania jest podobna jak w projektowaniu tradycyjnym, jeśli jednak

<sup>393</sup> Tamże, s.3

<sup>394</sup> <http://monaghans.co/building-information-modelling-bim.php>, 20.11.2021 r.

przesuniemy nakłady pracy na pierwsze fazy procesu, to w dalszych etapach, przy nieuchronnych zmianach projektowych, pracy będzie mniej.

Kolejnym krokiem w rozwoju BIM staje się wprowadzenie pojęcia 4D BIM, czyli czterowymiarowego modelowania informacji o budynku. Czwartym wymiarem staje się czas, system w sposób inteligentny łączy poszczególne komponenty 3D z informacjami dotyczącymi czasu na planowanie czy realizację obiektu. Harmonogram prac zostaje powiązany z samym projektem, BIM pozwala na zaplanowanie oraz określanie ścieżki krytycznej dla projektu. Kolejnym etapem w rozwoju jest funkcja 5D, gdzie 5D oznacza koszty. Dotychczas osoba kosztorysująca budowę nie była w stanie, bez posiadania wszystkich elementów, określić jednoznacznie kosztów budowy. Korzystając z wymiarów 4D oraz 5D, można z pewnym przybliżeniem określić koszty inwestycji przed zakończeniem projektu.

Platformy do zarządzania projektem istniały już wcześniej, obecnie mogą być ściślej z nim zintegrowane. Istotnym elementem BIM jest łatwiejsza analiza efektywności projektów na każdym etapie procesu. W trakcie planowania inwestycji można z dużą dozą dokładności przeanalizować możliwe scenariusze, uwzględniając ocenę ryzyka, koszty zarządzania, potencjalne przychody i koszty funkcjonowania obiektu. Analizy BIM prowadzone są na bazie statystyk uzyskanych ze zrealizowanych inwestycji. Analiza porównawcza pozwala zestawiać parametry wybudowanych inwestycji ze scenariuszem przyszłej realizacji.

W przyszłości BIM kolejnych generacji pozwalać będzie na skuteczniejszą kontrolę procesu realizacyjnego, usprawni dostarczanie projektu o dowolnej złożoności i wielkości. Rozwój systemu BIM zmierza do udoskonalenia poziomu zarządzania projektem. Narzędzie ma pozwolić na umieszczenie powstającego projektu i wszystkich skomasowanych danych jego dotyczących w chmurze. Zapewni dostęp do wszystkich lub wybranych (w szczególnych przypadkach dotyczących osób sporadycznie pojawiających się w zespole) danych nie tylko architektom, projektantom konstrukcji i instalacji, ale również inwestorom, kierownikom budów czy inspektorom nadzoru. Po zakończeniu realizacji BIM służyć będzie zarządcom budynków oraz innym powołanym specjalistom.

### **Optymalizacja pracy. praca w środowisku BIM – praktyka**

Na świecie podejmowane są szeroko zakrojone działania promujące pracę w systemie BIM. „W Singapurze Building and Construction Authority (BCA) będąca agencją działającą w Ministerstwie Rozwoju Narodowego (Ministry of National Development) przyjęła w 2010 roku strategię, której głównym celem było wdrożenie technologii BIM w 80% przedsiębiorstw budowlanych w tym kraju. Według założeń ma to przyczynić się do wzrostu produktywności całego sektora budownictwa o 25% w następnej dekadzie”<sup>395</sup>. W krajach europejskich również podejmowane są inicjatywy w kierunku wspierania a w przyszłości wprowadzania prawodawstwa mającego zobowiązać projektantów do stosowania BIM. W Wielkiej Brytanii „na szczeblu rządowym zdecydowano o obowiązkowym stosowaniu systemu BIM... W roku 2011 wezwano do opracowywania projektów budowlanych obiektów o wartości 5 milionów funtów i więcej, finansowanych przez rząd właśnie w systemie BIM”<sup>396</sup>.

<sup>395</sup> KOSSAKOWSKI P., Modelowanie Informacji o Budynku (BIM) – obowiązkowy standard przyszłości? Przegląd Budowlany, 2014, s.2

<sup>396</sup> WALCZAK, Z.; SZYMCZAK-GRACZYK, Anna; WALCZAK, Natalia. BIM jako narzędzie przyszłości w projektowaniu i rewitalizacji obiektów budowlanych. Przegląd Budowlany, 2017, s.23



Przełom w stosowaniu oprogramowania BIM na szeroką skalę w Polsce może nastąpić w sytuacji, kiedy wymagalność systemu określą zamówienia publiczne. Dotychczas rozwiązania prawne nie zobowiązują podmiotów publicznych do stosowania systemu BIM. „Dyrektywa europejska 2014/25/EU określa, że w przypadku zamówień publicznych na roboty budowlane i projektowe państwa członkowskie mogą wymagać użycia określonych narzędzi elektronicznych, takich jak narzędzia do modelowania elektronicznego informacji o budynku lub podobne. Polskie przepisy [...] cytują regulację dyrektywy, nie narzucając obowiązku stosowania BIM, a jedynie ją umożliwiając”<sup>397</sup>.

Jak dotąd kilka jedynie konkursów architektonicznych na zamówienia publiczne zostało ogłoszonych z zastrzeżeniem, że dokumentacja projektowa powinna być wykonana z uwzględnieniem Modelowania Informacji o Budynku. Na szczególną uwagę zasługują zamówienia formułowane przez Uniwersytet Warszawski i realizowane poprzez konkursy architektoniczne organizowane przez Stowarzyszenie Architektów Polskich SARP. Uczelnia, realizując program wieloletni „Uniwersytet Warszawski 2016-2017”<sup>398</sup>, który został przedłużony na kolejne lata, planuje 16 inwestycji – „na trzech uniwersyteckich kampusach: przy Krakowskim Przedmieściu, na Ochocie oraz na Służewcu powstaną nowe budynki lub zmodernizowane zostaną już istniejące gmachy. Realizacja programu pozwoli stworzyć odpowiednie warunki do pracy i studiowania”<sup>399</sup>. Dotychczas przeprowadzono już i rozstrzygnięto cztery konkursy architektoniczne na kolejne obiekty UW<sup>400</sup>. We wszystkich realizacjach, zarówno w konkursach rozstrzygniętych, jak i w konkursach nadchodzących, Uniwersytet Warszawski jako zamawiający określa w umowach z architektami konieczność „wykonania wielobranżowego Modelu BIM zgodnego z wymaganiami dotyczącymi Standardu Wykonania Modelu BIM”<sup>401</sup>.

W projektowaniu obiektów wieloprzestrzennych i wielofunkcyjnych rosnący czas pracy architektów staje się istotnym kosztem. Jednym ze sposobów redukcji czasu pracy jest ograniczenie ilości osób biorących udział w realizacji złożonego zagadnienia. Dzięki wprowadzaniu do pracy środowiska BIM okazuje się to możliwe.

Optymalizacja projektu przytoczona w aspekcie budynków GTC Platinum Bis odbywa się w procesie kilkustopniowym. W projektowaniu kompleksów biurowych dla Echo Investment optymalizacja, a zatem wprowadzanie zmian do projektu, przebiega w trybie ciągłym. Często jest to proces przebiegający na zasadzie „dwa kroki w przód i jeden w tył” i jednocześnie toczy się na wielu płaszczyznach:

- a) ciągły proces zmian w aspekcie wielobranżowym; jedna zmiana w konkretnej branży wpływa na pozostałe, wymaga to każdorazowo podjęcia pracy przez osoby opracowujące swoje zadania w wielobranżowym zespole.
- b) ciągły proces konsultacji bieżącej dokumentacji z rzeczoznawcami d/s ochrony przeciwpożarowej; konsultant w trakcie powstawania projektu na bieżąco śledzi zmiany w przepisach i orzecznictwie dotyczącym ochrony ppoż. budynków, przekazuje informacje do projektanta, który w uzgodnieniu z zamawiającym aktualizuje opracowania.

<sup>397</sup> SIEWCZYŃSKA M., Zagadnienie wdrażania technologii BIM w edukacji i w praktyce. Nowoczesne technologie XXI w. – przegląd, trendy i badania. Tom, s.157

<sup>398</sup> <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/program-wieloletni-uniwersytet-warszawski-2016-2025/>, 09.12.2021 r.

<sup>399</sup> Tamże

<sup>400</sup> Więcej na: <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/program-wieloletni-uniwersytet-warszawski-2016-2025/inwestycje-programu-wieloletniego/>, 10.12.2021 r.

<sup>401</sup> Wzór-umowy-9 załącznik nr 3, konkurs architektoniczno – urbanistyczny na opracowanie koncepcji architektonicznej wraz z zagospodarowaniem terenu dla inwestycji pn. „Budowa domu studenckiego na Kampusie Służewiec”, UW 2018

c) ciągły proces zmiany aranżacji biurowych w uzgodnieniu z działem sprzedaży dewelopera; dział sprzedaży w okresie powstawiania dokumentacji projektowej podejmuje działania w celu pozyskania najemców na przestrzeń biurową; oznacza to stały tryb zamawiania u projektanta kolejnych wersji aranżacji biurowych dla potencjalnych, pozyskiwanych na rynku najemców; aż do czasu podpisania przez zamawiającego umowy z końcowym użytkowaniem danej przestrzeni biurowej architekt wykonuje kilka lub kilkanaście kolejnych wersji dokumentacji; z uwagi na upływ czasu każda z wersji wykonywana jest w innej fazie rozwoju projektu.

Trzy wyżej wymienione równoległe procesy, przebiegające w procesie powstawiania dokumentacji, mają kluczowy wpływ na zakres, czas i jakość powstającego projektu. Przy projekcie kompleksu biurowego o powierzchni użytkowej przekraczającej 40.000 m kw. optymalizowanie realizacji niniejszych uwarunkowań umożliwia BIM.

Zmieniająca się rzeczywistość projektowa wpływa na zmianę procesu projektowego w obrębie pracowni architektonicznej. W okresie pracy w systemie CAD zespół projektowy prowadzony przez kierownika projektu z udziałem członków zespołu wykonywał określone zadania w ramach delegowanych odpowiedzialności. Określony architekt wykonywał ustalony zakres rysunków, inny zajmował się innym zakresem rysunkowym, często pracując niezależnie nad tą samą przestrzenią projektowaną. Przykładowo jeden architekt rysował, kontrolował i koordynował rzuty budynku, inny przekroje, a jeszcze inny elewacje. Kierownik projektu lub inny wyznaczony członek zespołu zajmował się koordynacją projektu wewnątrz biura projektowego, wysyłaniem rysunków do projektantów branżowych (np. do projektanta konstrukcji, projektantów instalacji sanitarnych i elektrycznych). Projektanci branżowi, traktując przesłany materiał rysunkowy jako podkład do swojej pracy projektowej, po wykonaniu obliczeń, opisów i rysunków, przesyłali swój odcinek pracy architektowi. Architekt koordynujący podkładał odpowiednie rysunki podwykonawców pod swoje opracowanie, sprawdzał czy nie ma braków, nieścisłości i przechodził do następnego kroku projektowego czy następnej fazy dokumentacji.

W systemie BIM zespół projektowy zmienia sposób funkcjonowania. Dochodzi nowy zakres i nowa odpowiedzialność dotycząca prowadzenia i koordynowania systemu, jest nim BIM Manager Projektu, czyli osoba odpowiedzialna za prowadzenie modelu i utrzymywanie danych w nienagannym porządku. Według badaczy tematu „menedżer BIM to osoba odpowiedzialna za zarządzanie i administrowanie wszystkimi procesami związanymi z BIM w projekcie. Ta rola obejmuje organizowanie, planowanie, harmonogramowanie, kierowanie, kontrolowanie, monitorowanie i ocenę procesów BIM, aby upewnić się, że są one zgodne z wcześniej zdefiniowanymi celami projektu”<sup>402</sup>.

Zmienia się również zakres obowiązków delegowanych członkom zespołu. Zasadne staje się przydzielenie danej osoby do projektowania określonego budynku lub określonej części budynku. Projektant działający w grupie przestaje być odpowiedzialny za zilustrowanie części projektu w formie edytowania rzutów, elewacji czy przekroju. Staje się odpowiedzialny za budowanie bryły, wstawianie gotowych ścian, okien, elementów wykończenia jako trójwymiarowych obiektów. Członkowie zespołu mogą pracować na tych samych elementach obiektu, ale każdy zajmuje się innym aspektem. Przykładowo, kiedy jeden projektant odpowiada za konstrukcje, elewacje i architekturę danej części obiektu, drugi obsługuje kwestie pożarowe, instalacyjne i architekturę z tym związaną.

<sup>402</sup> HOSSEINI, M. Reza, et al. Viability of the BIM manager enduring as a distinct role: association rule mining of job advertisements. *Journal of construction engineering and management*, 2018, S.6

BIM pozwala zbudować budynek w skali mikro w formie cyfrowej. Gotowa dokumentacja jest powstała w odpowiedniej skali wirtualną przestrzenią składającą się ze wszystkich składowych budowlanych, wyposażoną w szereg dodatkowych informacji o budynku. Analiza zwana symulacją cech budynku pozwala zobaczyć różne parametry w zależności od tego, które z nich interesują osobę analizującą. Można sprawdzić cechy takie jak: zastosowane materiały, ich kolory, nośność elementów, wydajność instalacji, zużycie energii czy nasłonecznienie.

Oprogramowanie Revit, będące narzędziem autorstwa firmy AutoDesk do realizacji BIM, ma dodatkową właściwość wpływającą na podniesienie jakości dokumentacji. Ścisłe określona wymagalność przy rysowaniu i wstawianiu danych wymusza na projektancie szczególną staranność. Tak długo jak długo informacja o budynku nie jest wprowadzona dokładnie, nie zostanie ona wprowadzona w ogóle. Powoduje to eliminację kosztownych błędów i zwiększenie efektywności pracy biura projektowego.

Po przeprowadzeniu szkoleń i wdrożenia oprogramowania system pracy projektantów w biurze projektowym pozwala na redystrybucję czasu pracy. Biorąc pod uwagę multiplikację efektu optymalizacji przy poszczególnych zadaniach opisanego procesu BIM, może to pozwolić na lepsze modelowanie i dokładniejszą koordynację. Zysk odczuwalny jest jednak przede wszystkim na budowie, największe oszczędności uzyskuje generalny wykonawca.

Zastosowanie w praktyce realizacyjnej BIM, a w szczególności programu Revit, ma trudne do udźwignięcia dla niejednego biura projektowego konsekwencje. „Liderem na rynku również jest program produkowany przez Autodesk, czyli aplikacja Revit. Natomiast także w zakresie tych systemów dostępny jest szereg alternatywnych aplikacji innych producentów. Przykładami konkurencyjnych dla Revita pakietów mogą być VectorWorks, Archicad czy propozycja polskiego producenta INTERsoft, czyli ArCADia BIM, których koszt licencji jest zdecydowanie niższy niż ma to miejsce w przypadku programu od korporacji Autodesk”<sup>403</sup>.

Wprowadzenie do pracy projektowej oprogramowania Revit od początku pojawienia się tego narzędzia w Polsce wymaga pozyskania niezwykle kosztownego oprogramowania. Wynika to ze szczególnie przemyślanej polityki sprzedaży produktów software przez firmę Autodesk, co w istotny sposób zaważyło na takim a nie innym ukształtowaniu się rynku projektowego w Polsce w okresie 2010-2019 w zakresie oprogramowania oraz wpłynęło na pewien podział biur projektowych na te, które zdecydowały się na poniesienie wysokich kosztów i zakup programu Revit oraz na pozostałe pracownie, które nie podjęły tej decyzji. Dziś dostęp do niektórych zleceń oferowanych przez globalnych deweloperów ograniczony jest dla zespołów projektowych użytkujących BIM, a zwłaszcza programu Revit.

Polityka sprzedaży Revit w Polsce jest pochodną globalnego systemu marketingu Autodesk w kilkunastu krajach na świecie. Początkowo Revit oferowany był użytkownikom oprogramowania AutoCad jako gratisowy dodatek dodawany przy sprzedaży kolejnych autoryzacji programu. W kolejnych latach zaoferowano projektantom możliwość zakupu programu w pełnej cenie oraz periodyczne promocje umożliwiające pozyskanie programu z istotną zniżką. Dzięki temu udało się zapoznać branżę projektową z programem a następnie umożliwić jej wejście w posiadanie programu. W kolejnych latach zlikwidowano promocje sprzedaży samego programu Revit. Następnie polityka Autodesk uległa zmianie, zarzucono sprzedaż programu, wprowadzono możliwość jego wynajęcia w formie abonamentu. Początkowo abonamenty dostępne były z istotną zniżką jedynie dla tych, którzy gotowi byli oddać własne, zakupione uprzednio licencje

<sup>403</sup> BORKOWSKI A. S. KRUK M., Subiektywna analiza porównawcza technologii CAD i BIM w świetle projektowania architektoniczno-urbanistycznego, s.2

Revit. Dzięki temu Autodesk zebrał z rynku licencje posiadane przez projektantów na własność, oferując im w zamian umowę abonamentową. Abonament Autodesk, w przeciwieństwie do innych rozwiązań tego typu, nie polegał jednak na comiesięcznym opłacaniu użytkownika programu. Wymagał od użytkownika programu wykupienia abonamentu z góry na 12, 24 lub 36 miesięcy. Początkowo koszty wynajmu wydawały się dość atrakcyjne, z czasem jednak poszły w górę. Użytkownicy programu uzależnieni od wprowadzonego oprogramowania znaleźli się w sytuacji praktycznie bez wyjścia. Chcąc pozostać na rynku zleceń wymagających programu BIM w środowisku AutoCad, musieli wykupić abonamenty. Oferowana licencja abonamentowa Autodesk stanowiąca koszt ok. 800 – 1000 zł miesięcznie na każdego użytkownika znacznie podniosła koszty pracy pracowni, które działały już w Revit. Z tego względu koszty pracowni oferujących pracę w Revit podniosły się o ok.10%, w momencie zakupu abonamentu Autodesk Revit pracownie projektowe momentalnie straciły swoją konkurencyjność. Odzyskać koszt poniesionej inwestycji architekt mógłby poprzez podniesienie cen za projektowanie, rzadko kiedy inwestor jest gotów sfinansować wyższy koszt oprogramowania. W przypadku realizacji projektów biura Grupa 5 Architekci jedynym klientem gotowym ponieść ten koszt była firma Basecamp realizująca dom studencki przy ul. Rewolucji 1905 r. w Łodzi. Przedstawiciele Autodesk na spotkaniach z użytkownikami Revit tłumaczyli, że wysoki koszt oprogramowania szybko się zwróci, gdyż Revit umożliwi redukcję ilości pracowników przydzielonych do zadania projektowego. Jednocześnie przekonywali, że projektanci praktycznie nie mają wyjścia, gdyż ich zdaniem, wkrótce wszyscy zleceniodawcy, inwestorzy w Polsce wprowadzą obowiązkową wymagalność posiadania przez architektów oprogramowania BIM. W rzeczywistości przesłanki spełniły się tylko w części. Redukcja składów osobowych w grupach projektowych nastąpiła szczególnie w zespołach realizujących rozbudowane zadania komercyjne. Jeśli chodzi o wymagalność BIM ze strony inwestorów, to mimo upływu dekady większość zleceń projektowych, czy to ze strony osób prywatnych, czy też firm deweloperskich, czy to w obszarze mieszkalnictwa, czy realizacji biurowych i hotelowych, wciąż nie jest uzależniona od dysponowania BIM.

Od lat trwa kampania informacyjna współorganizowana przez dostawców oprogramowania mająca na celu ukazanie korzyści płynących dla inwestora a następnie użytkownika budynku. Z doświadczeń międzynarodowych wynika, że zyski są odczuwalne przede wszystkim w okresie użytkowania budynku, posiadanie pełnej cyfrowej i inteligentnej dokumentacji powykonawczej aktualizowanej przy aranżacjach przestrzeni i remontach pozwala na zoptymalizowane zarządzanie przestrzenią użytkowanego budynku. Architekt Mariusz Ścisło w komentarzu do raportu „BIM Polska perspektywa” stwierdza: „Raport pokazuje, że największą świadomość oraz praktyczną wiedzę mają projektanci – architekci, konstruktorzy, instalatorzy. W mniejszym stopniu dotyczy to wykonawców, a zwłaszcza inwestorów i tu zapewne jest pole do szerzenia świadomości benefitów wynikających z projektowania BIM”<sup>404</sup>. Analiza raportu wskazuje, że „najbardziej otwarci na BIM są młodzi architekci i projektanci a świadomość jest niższa u wykonawców i inwestorów”<sup>405</sup>. Oceniając stan wdrożenia BIM w procesy projektowe, Mariusz Ścisło konstatuje: „Raport wskazuje też na podstawowe trzy bariery związane z implementacją BIM w Polsce: niskie ceny projektów, brak wykwalifikowanej kadry projektowej i standardów BIM”<sup>406</sup>.

W praktyce pojawia się ciekawy paradoks: na sympozjum Autodesku, które odbyło się w listopadzie 2019r. pojawiły się liczne głosy od pracowników zajmujących się budowaniem

<sup>404</sup> JĘDRZEJCZAK W., Komentarze ekspertów, BIM Polska perspektywa, 2015

<sup>405</sup> Tamże

<sup>406</sup> Tamże

modeli powykonawczych obiektów wskazujące, że koszt utrzymania dokumentacji cyfrowej BIM jest wbrew pozorom wyższy od kosztu przechowywanego papieru. Wprowadzanie jakichkolwiek zmian, korekt czy organizację porządku w dokumentacji mogą wykonywać jedynie wykwalifikowani pracownicy, którzy potrafią poruszać się po modelu. Zarządzanie segregatorami dokumentacji, jak archaiczne by się nie zdawało, może okazać się prostsze i dostępne dla szerszej rzeszy pracowników, mniej wykwalifikowanych. Kolejny paradoks wynika z faktu, że zamawiającymi projekty są w głównej mierze deweloperzy a nie inwestorzy – użytkownicy końcowi. Różnica polega na tym, że deweloper sprzedaje zrealizowany budynek bądź w całości, bądź w formie lokali. Korzyści płynące z BIM w okresie użytkowania nie płyną dla firmy inwestującej a następnie sprzedającej obiekt, lecz dla późniejszego właściciela budynku. Deweloperzy twierdzą, że BIM nie przynosi im bezpośrednio korzyści, optymalizacja zarządzania budynkiem służy jego właścicielowi.

Wysokie koszty do poniesienia przy zakupie abonamentu BIM doprowadziły do utrwalenia podziału rynku na projektantów działających w nowym systemie oraz tych, którzy wciąż pracują w Autocad, gdyż nie są w stanie ponieść wyższych kosztów pracy. Powoli ulega to zmianie, przystąpienie do wspomnianych konkursu dla Uniwersytetu Warszawskiego przez firmę nieposiadającą jeszcze oprogramowania BIM jest możliwe, gdyż warunki konkursu nie oczekują deklaracji posiadania programu w dniu rozpoczęcia konkursu. Wytyczne organizatora wymagają posiadania przez projektanta BIM po przystąpieniu do realizacji projektu budowlanego, czyli po ewentualnej wygranej konkursu i przystąpienia przez UW do realizacji. Pozwala to firmie projektowej ponieść koszt wynajmu niezbędnego software'u po podpisaniu kontraktu, czyli po zapewnieniu finansowania przedsięwzięcia.

Dalszy rozwój modelowania informacji o budynku prowadzi w kierunku optymalizacji wydajności na wszystkich etapach projektowania, wytwarzania i budowy obiektów. Optymalizacja projektowania staje się elementem ciągłym procesu inwestycyjnego, niezbędnym elementem codziennej praktyki projektantów, nie tylko w branży architektonicznej, ale również w branżach sanitarnych i elektrycznych oraz ich wzajemnej koordynacji i integracji.

Kolejnym etapem w procesie optymalizacji projektu jest inżynieria wartości<sup>407</sup> (eng. value engineering). Prowadzony do niedawna przez wykonawców przedmiarów robót i kosztorysów system value engineering polegający na ciągłym monitorowaniu wartości inwestycji w procesie projektowo – realizacyjnym, poprzez zaawansowane oprogramowanie komputerowe, staje się domeną pracy architekta.

Następnym krokiem w rozwoju systemu modelowania informacji o obiekcie jest wprowadzanie projektowania parametrycznego, którego stosowanie w architekturze Krystyna Januszkiewicz definiuje następująco: „Projektowanie parametryczne jest tu definiowane jako proces oparty na myśleniu algorytmicznym, który umożliwi wyrażanie parametrów i zasad, przez które są definiowane, kodowane i wyjaśniane związki między zamierzeniem a odpowiedzią projektową. Proces ten znajduje uzasadnienie w projektowaniu architektonicznym wtedy, gdy zachodzi taka relacja pomiędzy elementami projektu, która wymaga manipulowania informacją dotyczącą złożonej geometrii formy i jej struktury. Projektowanie parametryczne nie jest nową koncepcją i zawsze stanowiło części projektowania architektonicznego”<sup>408</sup>.

<sup>407</sup> LEŚNIAK K., ZIMA K., Zarządzanie wartością przedsięwzięć budowlanych w warunkach polskich, Kraków 2010, s.2

<sup>408</sup> JANUSZKIEWICZ K., Projektowanie parametryczne oraz parametryczne narzędzia cyfrowe w projektowaniu architektonicznym. *Architecturae et Artibus*, 2016, 8.3: s.43

Sławomir Kowal, architekt i wykładowca z Pracowni Projektowania Architektonicznego Wspomagane Komputernym Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej, twierdzi: „projektowanie parametryczne to tak naprawdę kolejny, trzeci etap po projektowaniu i modelowaniu, dziś traktowany jako najbardziej zaawansowana forma modelowania obiektów w tej wirtualnej przestrzeni komputera”<sup>409</sup>.

#### 4.1.5. Etap 4: «Drugie życie użyteczności publicznej» – znaczenie roli interdyscyplinarnego podejścia w projektach rewitalizacji obiektów użyteczności publicznej

Złożone projekty architektoniczne nie ograniczają się do sytuacji, kiedy przedmiotem opracowania jest wieloprzestrzenny złożony technologicznie projekt. O kompleksowości zagadnienia może decydować lokalizacja, samo miejsce położenia obiektu. Lokowanie budynków w zabudowie śródmiejskiej uzupełniającej w miejscu o istotnym znaczeniu historycznym a następnie przebudowanym urbanistycznie jest złożonym problemem.

##### ZABUDOWA PLOMBOWA PRZY UL. KOSZYKOWEJ

Zdaniem Piotra Glenia i Bartosza Szostaka „Plomba architektoniczna jest niewątpliwie elementem spajającym budynki w ciasnej zabudowie śródmiejskiej. Architekci, projektując budynki w tego typu lokalizacji, borykają się z charakterystyczną problematyką, a mianowicie ograniczeniem miejsca. Kolejnym problemem jest nawiązanie do kontekstu przestrzeni nowo projektowanego budynku w historycznej tkance miejskiej”<sup>410</sup>.

Pierwszym z analizowanych obiektów zlokalizowanych w historycznej tkance miasta, ściśle zabudowie śródmiejskiej, jest budynek biurowy na rogu ulic Kopernika i Ordynackiej w Warszawie. Działka inwestycyjna jest częścią przedwojennego terenu prywatnego, który w wyniku wejścia w życie tzw. Dekretu Bieruta został prawowitym właścicielom odebrany przez Państwo. Fragment placu zwrócony w roku 2006 obejmuje zaledwie część umożliwiającą wprowadzenie zabudowy plombowej. Teren o powierzchni 190 m kw. położony między budynkami z różnych epok i o różnych wysokościach pozwolił na wprowadzenie budynku narożnego o charakterystycznej, wpisującej się w otoczenie formie. W swoim założeniu jest to dopełnienie narożnika w zwartej zabudowie śródmiejskiej. Założenie przywraca układ przedwojenny, dostosowując się jednocześnie do zmienionego przebiegu ul. Kopernika „Bryłę budynku ukształtowano w podziale na dwie części. Dwukondygnacyjny cokół nawiązuje formą, wysokością i podziałami architektonicznymi do fasad sąsiednich budynków”<sup>411</sup>. Ustawiona nań część czterokondygnacyjna w formie wieży kończy się lekko wycofaną przeszkloną ostatnią kondygnacją. Rozczłonkowana bryła budynku, jego wysokość i gabaryty wynikają również z warunków przesłaniania dla sąsiadujących obiektów, 5. kondygnacja w bryle nawiązuje do wysokości istniejącej zabudowy ulicy Ordynackiej. Najwyżej położona rzędna budynku odnosi się nie do wysokości budynku przyległego bezpośrednio, lecz do kolejnej kamienicy, położonej przy ul. Kopernika 25. Ostatnia kondygnacja została przeszklona i lekko wycofana w stosunku do głównej elewacji w taki sposób, aby budynek nie zdominował swą skalą budynków sąsiadujących.

<sup>409</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=TYr3dYsNh4E>, czas: 0.21s, 09.10.2021 r.

<sup>410</sup> GLEŃ P., SZOSTAK B., Plomba w zabudowie –element scalający. *Budownictwo i Architektura*, 2017, 16.1, s.1

<sup>411</sup> NICHYTORUK M., Biurowa kamienica Kopernika 21 w Warszawie, *Architektura-murator*, 06/2016



Il. 91, il. 92. Budynek biurowy przy ul. Kopernika w Warszawie, fot. Marcin Czechowicz  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Na etapie koncepcji projekt przechodził liczne uzgodnienia konserwatorskie, decyzje planistyczne i budowlane. Po uzyskaniu wszelkich niezbędnych zgód w formie postanowień i decyzji administracyjnych projekt budowlany na wiele miesięcy utknął w postępowaniu dotyczącym wydania decyzji o pozwoleniu na pracę przy zabytku w biurze Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Warszawie. Zarówno nietypowa sytuacja realizacji nowego obiektu na działce, która przez wiele lat pozostała niezabudowana, jak i dość śmiałe decyzje projektowe autorów budynku mają wpływ na mocne zawahanie ze strony przedstawicieli organu konserwatorskiego. Niepewność pracowników WKZ wynika również z faktu niewłaściwego przygotowania pracowników organu konserwatorskiego do pełnionej przez siebie funkcji. Osoby decyzyjne, mające orzekać i zatwierdzać projekt architektoniczny przy ul. Kopernika, nie posiadają wykształcenia właściwego architektom (studia wyższe na uczelni technicznej) a jedynie wykształcenie właściwe historykom sztuki czy archeologom (studia wyższe na uczelni humanistycznej). Brak wiedzy architektoniczno – budowlanej utrudnia odpowiednią ocenę projektu architektonicznego w fazie projektu budowlanego, co uniemożliwia zrozumienie skomplikowanych rozwiązań i detali technicznych w trójwymiarowej strukturze budynku. W celu rozstrzygnięcia wątpliwości urzędników mających wydać decyzję konserwatorską zwołano Wojewódzką Radę Ochrony Zabytków. Po wysłuchaniu prezentacji autora projektu, Rada, obradując pod przewodnictwem prof. arch. Lecha Kłosiewicza, niekwestionowanego autorytetu zarówno w środowisku konserwatorskim, jak i projektowym, jedomyślnie zatwierdziła projekt.

Trudności w realizacji projektu powodują nie tylko względy konserwatorskie. Projekt spotyka się z protestem ze strony mieszkańców kamienicy przy Kopernika 23, którym wydana dla przedmiotowej inwestycji Decyzja o warunkach zabudowy nakazuje zamurowanie okien wybitych nielegalnie w szczytowej ścianie budynku.

Budynek przy ul. Kopernika wymaga od projektantów szczególnego podejścia w kwestii projektowania przestrzeni parteru. Ze względu na niewielką jak na obiekt komercyjny skalę budynku, lokal znajdujący się na parterze zostaje rozbudowany o poziom dolny i górny tak, aby powiększyć najbardziej cenną powierzchnię najmu w maksymalny możliwy sposób. Kondygnacje położone powyżej wyposażone są w lokale biurowe o powierzchni użytkowej nie przekraczającej 60 m kw. Powstaje nowy obiekt usługowy, który udaje się w pełni skomercjalizować, pomimo braku miejsc parkingowych i braku pomieszczeń o większej powierzchni.

Ostatnie lokale biurowe udaje się wynająć po 5 latach, następnie budynek zostaje sprzedany kolejnej spółce zajmującej się zarządzaniem i wynajmowaniem powierzchni usługowych

### BUDYNEK BIUROWY PRZY UL. PIĘKNEJ

Drugim obiektem realizowanym w ścisłej zabudowie plombowej warszawskiego Śródmieścia jest budynek przy ul. Piękiej. Realizacja obiektu poprzedzona zostaje wieloletnią pracą przy uzyskaniu decyzji o warunkach zabudowy oraz wieloetapowymi uzgodnieniami z urzędem konserwatorskim.



Il. 93, il. 94. Budynek biurowy przy ul. Piękiej w Warszawie  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Teren inwestycji znajduje się u zbiegu ul. Koszykowej i Piękiej w Warszawie, w miejscu o szczególnym znaczeniu historycznym. Przedwojenna zabudowa pierzei ukształtowana została w ramach tzw. Osi Stanisławowskiej, założenia urbanistycznego z XVIII w, kiedy wyznaczono place i układ ulic przypominający formę latawca. Place Zbawiciela, Na Rozdrożu, Unii Lubelskiej i Politechniki połączone siatką ulic zbiegających się pod kątem ostrym stały się charakterystycznym elementem ówczesnego planu Warszawy. W efekcie powstały parcele budowlane w formie niezwykle wąskich narożników.

Na trójkątnej narożnej działce powstał przed 1900 rokiem 4-kondygnacyjny budynek, jego zbiegające się w narożniku elewacje tworzyły wąski narożnik z dominantą w formie okrągłej latarni. Budynek nie przetrwał II wojny światowej<sup>412</sup>, teren przejęty w latach 50. Dekretem Bieruta został odzyskany przez spadkobierców dawnych właścicieli w pierwszej dekadzie XXI w.

Projektanci wystąpili o decyzję o warunkach zabudowy w 2010 r. i po 5 latach prowadzenia postępowania o uzyskanie decyzji o warunkach zabudowy, a następnie decyzji konserwatorskiej, uzyskali pozwolenie na budowę. Działanie w celu pozyskania decyzji planistycznej polegało na równoległym procedowaniu decyzji o warunkach zabudowy z pilotowaniem powstającego Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego rejonu ul. Poznańskiej. Obie procedury planistyczne realizowane były przez administrację architektoniczno – budowlaną miasta

<sup>412</sup> MAJEWSKI J. S., Warszawa. Piękna 49. Biurowiec o krzywej ścianie, 20.11.2016



stołecznego Warszawy w tym samym czasie. Projektanci, nie wiedząc, która z decyzji planistycznych wejdzie w życie jako pierwsza, zabiegali o zbieżność zapisów w obu postępowaniach tak, aby były spójne z równoległe powstającą koncepcją projektową.

Ideą projektu jest lokalizacja bryły nawiązującej wysokością nie tyle do istniejącego tu dawniej budynku XIX-to wiecznego, ile do sąsiadującej, właściwej dla tej części miasta, zabudowy międzywojennej. Zamiarem projektantów było dopełnienie kwartału ulic Piękna, Poznańska, Koszykowa posiadającego określoną już przed 1939 rokiem jednolitą wysokość pierzei na poziomie 27 metrów. „Obiekt stanowi plombę w ocalałej z wojny czynszowej tkance miejskiej i wypełnia ostrokątny narożnik u zbiegu ul. Pięknej i Koszykowej. Budynek, zgodnie z sugestią Stołecznego Konserwatora Zabytków, jest w całości przeszklony, lekki, z podcieniem w obrębie parteru, aby nie zdominował historycznego otoczenia”<sup>413</sup>.

Początkowo założenia architekta okazały się dla pracowników MWKZ nie do przyjęcia. Projekt zyskał odmowną decyzją konserwatorską. Odwołanie się do Generalnego Konserwatora Zabytków nie zmieniło sytuacji, postępowanie konserwatorskie zakończyło się wydaniem postanowienia o odmowie uzgodnienia projektu. Oba organy konserwatorskie uznały, że należy stosować wysokość obniżoną w stosunku do wysokości kamienic sąsiednich, odnosząc się do poprzedniej istniejącej na działce XIX- wiecznej zabudowy.

Odmowne decyzje konserwatorskie nie wzięły pod uwagę faktu, podkreślanego przez projektantów, iż narożna kamienica 4-kondygnacyjna w chwili powstawania stanowiła dominantę w zbiegu ulic, wybijając się ponad istniejące wówczas domy na parcelach przylegających. Dopiero w kolejnych latach, aż do chwili jej wyburzenia w trakcie okupacji, została zabudowana budynkami wyższymi i z punktu widzenia urbanistyki Osi Stanisławowskiej straciła charakter dominującego narożnika.

Opinia konserwatora odebrana została przez architekta i jego konsultantów jako niedorzeczna, rozpoczęto ponowne postępowanie konserwatorskie, zmieniając w projekcie budynku nie tyle jego gabaryty co rysunek fasady. Wprowadzono szklenie na wszystkie widoczne fasady budynku. Rozszerzono nadwieszenia nad ulicami Piękną i Koszykową, wprowadzono dodatkowe nadwieszenie narożnej ściany szczytowej. W okolicach skrzyżowana część budynku pochylono nad chodnikiem, zwiększając tym samym kolejne powierzchnie każdego z wyższych pięter.

Wpisanie się w otoczenie tynkowanych kamienic z nowoczesną szklaną bryłą zostało dodatkowo zharmonizowane poprzez delikatne przesunięcie szklanych tafli względem siebie. Pozwala to osobom oglądającym budynek z poziomu ulicy zobaczyć odbicia okolicznej zabudowy pod różnymi kątami. Autor niniejszej pracy, będący projektantem plomby przy ul. Pięknej, wspomina: „Gdy przekonaliśmy się, że hala na Koszykach wyszła bardzo dobrze, to w projektowanym przez nas budynku po drugiej stronie ulicy nieco zwiększyliśmy stopień refleksyjności szyb. Uznaliśmy, że odbudowana hala na Koszykach warta jest odbicia w ścianach nowego budynku”<sup>414</sup>.

W artykule autorskim do Architektury Murator projektanci tak określają bryłę budynku „Monolityczny, kamienny, ciemny trzon klatki schodowej, biegnący od parteru i wychodzący ponad poziom dachu, stanowi kontrast dla nadwieszanej części obiektu, podzielonej na trzy segmenty, odpowiednio po dwie i trzy kondygnacje. Ta z kolei, jasna i przezierna, z jednej strony

<sup>413</sup> MYCIELSKI K., Czy idee Bauhausu przystają do polskiej rzeczywistości XXI w.? Wpływ twórczości Waltera Gropiusa i Ludwika Miesa van der Rohe na współczesne projektowanie na przykładzie realizacji pracowni Grupa 5 Architekti. *Architectus*, 2020, s.7

<sup>414</sup> MAJEWSKI J. S., Warszawa. Piękna 49. Biurowiec o krzywej ścianie, 20.11.2016



ukazuje wnętrze budynku, z drugiej – odbija okoliczne kamienice oraz usytuowaną vis-a-vis halę Koszyki<sup>415</sup>.

Przed prezentacją projektu w urzędzie konserwatorskim wykonano makietę urbanistyczną ukazującą umieszczenie przeszklonego budynku narożnego w zabudowie istniejącej. Nowa koncepcja, której założenia paradoksalnie nie tylko nie uwzględniły opinii konserwatora, ale wzmocniły pomysł poprzednio odrzucony, odniosła sukces. Projekt zilustrowany plastyczną makietą został przez urząd MWKZ oceniony pozytywnie. Po pięciu latach od rozpoczęcia procesu projektowego budynek uzyskał prawomocne pozwolenie na budowę.

Wieloletnia praca architekta i długotrwałe negocjacje z urzędem konserwatorskim wyszły inwestycji na dobre. W ocenie krytyków architektury inwestycja wydobyla walory działki, pokazała rolę dominanty, a poprzez zastosowanie przesuniętych tafli szklanych, spotęgowała charakter rozstawionych w pierzei ulicy fasad.

Warsawianista, Jerzy S. Majewski, pisząc o budynku, zauważa, że place gwiazdziste i ostre narożniki ulic stanowią kluczową część założenie wytyczonej w 1769 r. Osi Stanisławowskiej. Niemal wszystkie w ten sposób powstałe działki do 1914 r. były zabudowane ostrymi, dominującymi narożnikami „...nadawano im rozmaity kostium historyczny. Lecz niemal zawsze akcentowano wieżyczką czy kopułą. Nie inaczej było u zbiegu ul. Pięknej i Koszykowej...”<sup>416</sup>. Zdaniem Majewskiego „... w tym kontekście nowy biurowiec przy ul. Pięknej 49 należy uznać za pierwszą, w pełni udaną próbę zabudowania ciasnej, narożnej działki w centrum Warszawy”<sup>417</sup>.

W innej recenzji budynku architekt i krytyk architektury Grzegorz Stiasny podkreśla wyjątkowe, warsztatowe osiągnięcie realizacyjne: „... Aby powiększyć maksymalnie powierzchnie biurowe, piętra ponad parterem zaprojektowano jako niezbyt wysokie (335 cm brutto) i nadwieszono nad ulicami tak, że wykraczają o 1,5 m ponad dłuższe elewacje działki. Formalnie, ze względu na kształt terenu, doszło do ciekawego paradoksu: powierzchnia zabudowy jest tu aż o 40% większa o powierzchni samej parceli, a powierzchnia szklanych fasad jest większa od powierzchni użytkowej...”<sup>418</sup>.

Spostrzeżenia Grzegorza Stiasnego dotyczące powierzchni zabudowy ukazują jeszcze jeden, nowy wymiar praktyki realizacyjnej. Na trudnym terenie inwestycyjnym, jakim jest wąska podłużna działka, uzyskanie optymalnej powierzchni komercyjnej jest niemożliwe, potrzebne są szczególne, nadzwyczajne środki. Uzyskanie powierzchni zabudowy o 40% większej niż powierzchnia działki jest niezwykle korzystnym o ile nie rekordowym w tym zakresie osiągnięciem, gdyż punktu widzenia optymalizacji inwestycji zastępuje niedobór powierzchni użytkowej wynikający z niewielkiej skali działki.

#### 4.1.6. Etap 5: „Zawiłości projektowania obiektów służby zdrowia” – specjalistyczne wyzwania kontra design

Począwszy od połowy lat 70., praktycznie do końca XX w., w polskiej rzeczywistości następuje pewien zastój w obszarze projektowania nowych szpitali. Nieliczni specjaliści projektujący w okresie PRL przechodzą na emeryturę, a nowi projektanci, wobec braku zleceń, nie mają możliwości zdobycia doświadczenia.

<sup>415</sup> LESZCZYŃSKI M., BZDEL P., Nadwieszenie długości 7,5 metra, Architektura-murator 09/2017

<sup>416</sup> MAJEWSKI J. S. Wielkomiński narożnik, Architektura-murator 09/2017

<sup>417</sup> J.w.

<sup>418</sup> STIASNY G., Warszawskie żelazko, Architektura-murator 09/2017

Swoją działalność technologiczną rozwijają nieliczni fachowcy, ci z kolei nie mogą się wykazać odpowiednim poziomem projektowania architektonicznego. Powstaje szereg obiektów sprawnych technicznie i technologicznie, ale prezentujących niski poziom architektoniczny. Dochodzi do sytuacji, w której duże firmy medyczne w Polsce posiłkują się projektantami i technologami z krajów UE.

W końcu lat 90. XX w. w Polsce rozpoczynają działalność firmy świadczące usługi na rynku prywatnej opieki medycznej. Medicover, LUX MED czy EnelMed otwierają swoją działalność w formie placówek medycznych oferujących usługi opieki zdrowotnej. Firma Medicover zaczyna swoją działalność w Polsce w 1995 r. „Pierwotny pomysł ABC Medicover wyszedł od Bengta Beckmanna, szwedzkiego przedsiębiorcy, który rozwinął w Kenii firmę świadczącą usługi opieki zdrowotnej o nazwie Africa Air Rescue (AAR). Żona Bengta, Maria, była Polką, a kiedy jej rodzice zachorowali, towarzyszył jej do Polski i na własne oczy zobaczył niską jakość dostępnych usług medycznych. To była motywacja do podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności w branży medycznej w Polsce”<sup>419</sup>.

Nowa propozycja firmy skierowana została przede wszystkim do klasy średniej, do osób w wieku dojrzałym, zatrudnianych w sektorze prywatnym. Głównymi odbiorcami proponowanych usług medycznych stają się firmy prywatne wykupujące pakiety opieki zdrowotnej dla swoich pracowników.

#### **SZPITAL SWISSMED NA TARGÓWKU**

Grupa LUX MED działa w Polsce już od 1991 r.<sup>420</sup>, kiedy to powstaje Centrum Medyczne LIM w Hotelu Marriott w Warszawie, w 1992 r. otwarte zostaje LUX MED Raclawicka, w kolejnych latach grupa otwiera dalsze placówki. W 2010 r. firma, będąca już jednym z liderów na rynku, rozważa budowę prywatnego szpitala oferującego pełną opiekę medyczną. Składa zamówienie w pracowni Grupa 5 Architekci na koncepcję projektową dla obiektu mającego pomieścić kilkanaście oddziałów szpitalnych, pełną diagnostykę, izbę przyjęć oraz blok operacyjny z czterema salami operacyjnymi. W niespełna rok po rozpoczęciu prac projektowych na etapie koncepcji Inwestycja zostaje zawieszona z uwagi na zmianę polityki firmy zmierzającą w kierunku tworzenia kolejnych licznych oddziałów medycznych na zasadach przychodni w miejsce realizacji jednego szpitala centralnego.

Równoległe z działaniami LUX MED ze zleceniem wykonania szpitala w roku 2009 pojawia się firma SwissMed dysponująca w tym czasie pierwszą placówką szpitalną w Gdańsku<sup>421</sup>. Warszawski szpital tej firmy zostaje umieszczony w jednym z budynków założenia projektowego powstającego przy ul. Malborskiej na warszawskim Targówku. Osiedle z pawilonami handlowymi realizowane przez TK Development zlokalizowane jest w eksponowanej lokalizacji na przecięciu dwóch ważnych ulic dzielnicy: ul. Malborskiej i ul. Św. Wincentego. Wyposażone w ciąg handlowy wzdłuż Św. Wincentego w skrajnym północno-wschodnim pawilonie domknięte zostaje budynkiem szpitala.

<sup>419</sup> <https://www.medicover.com/1993-1995-0>, 11.12.2021 r.

<sup>420</sup> <https://www.luxmed.pl/dla-pacjentow/o-nas/historia-grupy-lux-med.html>, 11.12.2021 r.

<sup>421</sup> [https://www.swissmed.com.pl/index.php?menu\\_id=217&id=785](https://www.swissmed.com.pl/index.php?menu_id=217&id=785), 11.12.2021 r.



- Il. 95. Szpital SwissMed, ul. Malborska, Warszawa  
Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.
- Il. 96. Klinika Osteon w Jabłonnej  
Źródło: materiały własne, Grupa 5 Architekci.

Zespół pawilonów handlowych o wysokości dwóch kondygnacji przechodzi w korpus szpitala mieszczący diagnostykę oraz dwa oddziały łóżkowe placówki. W skrajnej części działki powstaje trzykondygnacyjny budynek główny. Tworząc dominantę, mieści hol, recepcję oraz sale operacyjne. Szpital stanowi część założenia mieszkaniowo – usługowego Parki Tivoli, oddzielony jest jednak od osiedla wewnętrzną uliczką, która pozwala na bezpośredni podjazd do budynku. Dojazd dla karetek, dostaw, samochodów osobowych jest połączony z parkingiem przy ul. Malborskiej.

Szpital wyposażony zostaje w trzy sale operacyjne oraz dwa oddziały: ogólny i okulistycki. Razem z pełną diagnostyką mieszczącą rezonans magnetyczny i własną sterylizatornią zajmuje łączną powierzchnię użytkową około 4.000 m kw.

#### **KLINIKA ORTOPEDYCZNA W JABŁONNEJ**

Drugim założeniem szpitalnym z roku 2010 jest prywatna klinika Osteon w Jabłonnej. W tym wypadku ideą zamawiającego jest utworzenie nowoczesnego szpitala, zrywającego z archetypem polskiej placówki medycznej z PRL pokutującym jeszcze na przełomie lat 90. i pierwszej dekady XXI w. W celu odcięcia się od tej perspektywy i uzyskania efektu nowoczesności zaprojektowano, a następnie zbudowano dynamiczną bryłę budynku, uzyskując od strony głównej ulicy pełną szklaną ścianę. Dach i elewacja budynku pokryte zostały jednolitym wykończeniem – blachą cynkowo- tytanową układaną na rąbek stojący. Dzięki powyższym zabiegom budynek uzyskuje wygląd współczesny i technologiczny. Obiekt o powierzchni użytkowej dwukrotnie mniejszej niż SwissMed zostaje wyposażony w gabinety lekarskie, oddział ogólny łóżkowy oraz oddział rehabilitacji. Laboratoria analityczne, pomieszczenia zabiegowe oraz gabinet stomatologiczny

dopełniają program medyczny obiektu. Pozostałe funkcje stanowi administracja oraz sala konferencyjna z zapleczem.

### Technologia medyczna

Specyfiką w projektowaniu dla służby zdrowia jest współtworzenie obiektu przez projektanta technologii medycznej. Współpraca w procesie projektowym architekta z konsultantem ds. technologii jest właściwie niezbędna od samego początku, w szczególności dotyczy to złożonego obiektu tego rodzaju, jakim jest szpital. Piotr Springer pisze: „Istotnym na etapie projektowania obiektu medycznego jest założenie jego rozwoju w dalszym cyklu życia budynku, przez wzgląd na konieczność stałego dostosowywania przestrzeni zbudowanej, do rozwijającej się technologii medycznej”<sup>422</sup>.

Już pierwsze decyzje dotyczące lokalizacji funkcji budynku wymagają obecności technologa, osoby biegłej w rozumieniu wymagań obiektu służby zdrowia oraz świadomej koniecznych współzależności w obiekcie. Lokalizacja holu głównego na terenie działki, dostępność poszczególnych pomieszczeń w obszarze parteru definiują położenie i kształt budynku na działce.

Jeśli dołożyć do tego wymagania dotyczące diagnostyki, lokalizacji i zasilania urządzeń typu rezonans magnetyczny oraz uwzględnienie możliwości jego tymczasowego zastępowania przez rezonans mobilny, to dochodzi do sytuacji, w której plan zagospodarowania terenu przypomina rozwiązanie równania wielostopniowego z wieloma niewiadomymi.

Aktywność specjalisty ds. funkcji medycznej w procesie nie kończy się na koncepcji, przeciwnie, z biegiem projektu zaangażowanie technologa w projekcie wzrasta. Każda decyzja projektowa dotycząca szerokości przejścia, rozmiaru drzwi, odległości między łózkami na oddziałach wymaga szczególnej wiedzy projektowej, bez której nietrudno o błąd projektowy mogący mieć wpływ na zdrowie czy życie pacjenta. Szczególne wymogi dotyczące funkcjonowania bloku operacyjnego czynią z tej części szpitala element do zaprojektowania najtrudniejszy. Springer zauważa; „... przez wzgląd na gwałtowny postęp technologii medycznej, w sposób znaczący zmieniła się także metodologia organizacji przestrzeni niezbędnej do wykonywania pracy lekarzy i pielęgniarek”<sup>423</sup>.

Wymagania medyczne nie dotyczą jedynie funkcji, ich zasięg rozszerza się również na materiały zastosowane w obiekcie i jego wyposażenie. Nie tylko kierunki otwierania drzwi, wejść i wyjść w kolejnych pokojach oraz strefy dostępności dla lekarzy, pielęgniarek, pacjentów, ale i dobór grzejników, urządzeń sanitarnych wpływają na prawidłowość przyjętych rozwiązań. Przyszłe funkcjonowanie szpitala, zarówno w aspekcie zarządzania, jak i organizacji pracy zależy od jakości przyjętych w projekcie architektonicznym rozwiązań<sup>424</sup>.

W projektowaniu wnętrza szpitala następuje zderzenie pomysłów architekta z twardymi wymogami technologii. Wyobrażenia architekta realizującego po raz pierwszy funkcję medyczną w dużym stopniu odbiegają od przyjętych na rynku usług zdrowotnych standardów.

Począwszy od lady recepcyjnej i jej odpowiedniego ustawienia w holu, poprzez oświetlenia wnętrza korytarzy i oddziałów, wszystkie zastosowane materiały i rozwiązania mają posiadać odpowiednie certyfikaty do użytku w służbie zdrowia. Bezpieczeństwo użytkowania

<sup>422</sup> SPRINGER P., Projektowanie partycypacyjne obiektów służby zdrowia z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości. Teza Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych, 2020, 16.4: s.130

<sup>423</sup> Tamże, s.129

<sup>424</sup> AWTUCH, Anna. Redefiniowanie przestrzeni medycznej = Redefining healthcare space, 2015

oraz funkcjonalność poruszania się wózków i łóżek wpływają na przyjmowaną w projekcie kolorystykę.

Projektowanie obiektów służby zdrowia uchodzi za jedno z najtrudniejszych zadań funkcjonalnych w warsztacie pracy architekta. Projektanci z doświadczeniem i odpowiednimi referencjami od zamawiających i użytkowników nie narzekają na brak zleceń. Przeciwnie: uznany architekt projektujący szpitale, projektant instalacji sanitarnych czy w końcu konsultant ds. technologii medycznej dysponują stałym dopływem zleceń projektowych. Niestety wciąż nie zawsze jakość ta przekłada się na odpowiedni poziom architektoniczny. Wynika to z faktu, że wysokiej klasy projektant – technolog, specjalista skupiony na profesjonalnej realizacji swojego zadania nie zawsze ma szerokie spojrzenie na projektowaną przestrzeń. Koncentrując się na zadaniach specjalistycznych, w konsekwencji przykłada niewystarczającą wagę do design'u. Z drugiej strony projektant ceniący wysokiej jakości architekturę, wiedząc jak wiele ograniczeń z funkcji medycznej wpływa na ograniczanie wolności wypowiedzi, mogąc realizować obiekty o innych funkcjach, rzadko angażuje się w tę dziedzinę twórczości.

Powyższy paradoks wpływa na jakość estetyczną polskiej architektury służby zdrowia. Nie przypadkiem wśród najbardziej znanych, publikowanych i nagradzanych realizacji ze świeżką szukać obiektu szpitalnego.

#### **4.1.7. Etap 6: „Budownictwo na akord” – Tempo realizacji inwestycji jako kluczowy czynnik powodzenia przedsięwzięcia o charakterze zamieszkania zbiorowego.**

Temat domów studenckich jako zagadnienie projektowe pojawia się w Polsce zaledwie w przeciągu ostatnich 10 lat. Do tego czasu funkcja ta nie cieszy się popularnością wśród inwestorów. Przed okresem transformacji, w okresie PRL, szkolnictwo wyższe ograniczało się praktycznie do uczelni państwowych, domy studenckie funkcjonowały jako akademiki stanowiące część uczelni wyższych. Przez 25 lat transformacji studenci uczelni państwowych korzystają z nielicznych akademików, coraz bardziej popularne staje się wynajmowanie małych mieszkań w pojedynkę bądź mieszkań wielopokojowych przez kilku studentów. Tymczasem w krajach Europy Zachodniej rozwija się system nowoczesnych domów studenckich, profilowanych na potrzeby życia studenckiego budynków, wyposażonych nie tylko w pokoje mieszkalne, ale i w części wspólne mające zaspokajać potrzeby szeroko rozumianego życia akademickiego. Jak zauważa Jakub Zasina: „część studentów brytyjskich w pierwszej dekadzie XXI wieku zaczęła dysponować wystarczającymi środkami finansowymi, aby podejmować decyzje o zamieszkiwaniu w zasobie mieszkaniowym wyższej jakości, co doprowadziło do ... tworzenia inwestycji typu PBSA, czyli obiektów komercyjnych oferujących podwyższony standard lokali mieszkaniowych wraz z gamą towarzyszących im udogodnień”<sup>425</sup>.

Zasina obserwuje rynek zakwaterowania studenckiego poza instytucjami publicznymi do tego przeznaczonymi. Zauważa, że „studenci, którzy dysponują większymi środkami finansowymi lub z różnych powodów poszukują innego zakwaterowania niż uczelniany dom studencki, lub dom/mieszkanie przekształcone pod wynajem, stają przed możliwością przeprowadzki do nowego

<sup>425</sup> ZASINA J., *Miasta studentów – miasta konsumentów. Zachowania konsumenckie studentów w rozwoju Łodzi i Turynu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s.44

typu zakwaterowania, oferującego samodzielne mieszkania typu studio lub mieszkania dzielone z kilkoma osobami<sup>426</sup>.

W dalszym etapie mechanizmy rządzące rynkiem nieruchomości mieszkaniowych prowadzą do „urzeczywistnienia się „pragnień” studentów o zamieszkiwaniu w oddaleniu od pozostałych grup społecznych oraz przyczyniają się do wytwarzania swoistych „habitatów studenckich” w obrębie miast akademickich<sup>427</sup>.

## DOM STUDENCKI W ŁODZI PRZY UL. REWOLUCJI 1905 R.

Rozwój szkolnictwa wyższego, powstanie uczelni prywatnych, programy wymiany studenckiej typu Erasmus wpływają na wzrost zapotrzebowania na akademiki w Polsce. Do kraju napływają inwestorzy budujący domy studenckie w Europie, upatrując w polskiej rzeczywistości nowego rynku dla swoich inwestycji o charakterze komercyjnym.

Zlecenie na pierwszy dom studencki Grupa 5 Architektki uzyskuje w 2015 r. Firma Basecamp posiadająca w swoim dorobku realizacje w Anglii, Danii, rozpoczynała działalność w Niemczech oraz w Polsce. Pierwszym ich projektem w Europie Centralnej staje się przebudowa istniejącego budynku Drukarni Dziełowej położonego przy ul. Rewolucji 1905 r. w Łodzi. „Łódzka Drukarnia Dziełowa powstała w 1952 roku. Początkowo przedsiębiorstwo miało swoją siedzibę przy ulicy Piotrkowskiej. W związku z szybkim rozwojem firmy, w latach 60. działalność została przeniesiona do nowej siedziby na ulicy Rewolucji 1905 r. Drukowano tam m.in. książki, wydawnictwa encyklopedyczne, kalendarze, słowniki oraz albumy<sup>428</sup>.

Praca architekta poprzedzona jest zorganizowaną przez inwestora podróżą studialną do akademików Basecamp zrealizowanych w Londynie oraz Kopenhadze. Trzydniowa wycieczka i zwiedzanie obiektów referencyjnych pozwala w prosty i szybki sposób zapoznać się z programem funkcjonalnym wchodzącego na rynek polski nowego typu akademików, uszeregować strukturę pokoi mieszkalnych i pomieszczeń sanitarnych wraz z dokładnym określeniem ich metraży. Projektanci spotykają się z menadżerami działających domów studenckich, uzyskując od nich uwagi i zastrzeżenia do przyjętych rozwiązań w funkcjonujących obiektach. Kluczowym punktem rozmów jest ustalenie wniosków płynących z doświadczenia w zarządzaniu budynkami istniejącymi dla projektów, które Basecamp rozpoczyna w Polsce. Podróż studialna architektów z Polski zostaje zintegrowana z międzynarodowym spotkaniem wszystkich projektantów działających dla Basecamp w Europie. Wymiana doświadczeń projektowych przy akademikach różnych architektów z UE ma również istotny wpływ na kształt projektu nowego domu studenckiego w Łodzi.

Z punktu widzenia architekta realizującego należy podkreślić, że działania ze strony inwestora polegające na organizowaniu wizyt w obiektach referencyjnych, rozmowy z menadżerami obiektów oraz innymi architektami realizującymi podobne założenia w innych krajach, są nie do przecenienia. Inwestycja powstająca w oparciu o informacje pozyskane w bezpośredni sposób od użytkowników, analiza doświadczeń kierowników obiektów pozwala na zbudowanie świadomego programu dla kolejnego założenia inwestycyjnego. Świadome podejście inwestora poparte zaangażowaniem i wnikliwą analizą zastanej sytuacji przez architekta stało się gwarantem, że

<sup>426</sup> Tamże, s.44

<sup>427</sup> Tamże, s.44

<sup>428</sup> <https://www.radiolodz.pl/posts/34389-prywatny-akademik-w-dawnej-drukarni-zdjecia,11.12.2021>

realizowany program inwestycji, szczególnie w przypadku inwestycji bezprecedensowych na lokalnym rynku, jaką niewątpliwie był dom studencki Basecamp w Łodzi, będzie trafiony.

Lokalizacja Domu Studenckiego w Łodzi przy ul. Rewolucji 1905 r. jest, jak na obiekt zamieszkania studentów, szczególna, gdyż po drugiej strony ulicy znajduje się Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego. Zbudowany w latach 60. XX w. budynek okazuje się ciekawym przykładem modernizmu, monolityczną „superjednostką” o silnym wyrazie architektonicznym wstawionym w tkankę śródmiejskiej XIX- wiecznej zabudowy centrum Łodzi. Od wielu lat opuszczony obiekt, pomimo swojej centralnej lokalizacji, podobnie jak wiele innych śródmiejskich łódzkich nieruchomości do roku 2015, nie budzi niczyjzego zainteresowania.

Brytyjscy inwestorzy z Basecamp, wyspecjalizowani w projektowaniu i prowadzeniu domów studenckich odkrywają jego potencjał i podejmują się trudnego zadania adaptacji budynku produkcyjnego. Dla projektantów zadanie przebudowy i adaptacji obiektu przemysłowego do innej funkcji staje się wyzwaniem. W tym czasie adaptacje budynków z lat 60. należą do rzadkości. Po podpisaniu umowy architekci z zapałem przystępują do prac inwentaryzacyjnych, ekspertyz technicznych istniejącej konstrukcji oraz analiz możliwości przebudowy i rozbudowy obiektu.

Specyfika realizacji domów studenckich polega między innymi na tym, że tryb budowy powinien uwzględniać kalendarz roku akademickiego. Harmonogram realizacji nowego domu przewiduje kończenie budów pod koniec wakacyjnej przerwy wakacyjnej i uruchamianie działalności w dniach rozpoczęcia kolejnego roku akademickiego. Z powyższych względów proces realizacyjny, stanowiący zazwyczaj od początku projektowania do pozwolenia na użytkowanie 2,5 do 3 lat, zostaje tu ograniczony do niespełna 1,5 roku.

Budynek drukarni dziełowej powstał w połowie lat 60. według projektu Jerzego Brandysiewicza. Program funkcjonalny obiektu był nietypowy jak na miejsce, w którym miał powstać – na ciasnej parceli w pierzejowej zabudowie śródmieścia Łodzi u zbiegu dwóch ulic P.O.W i Rewolucji 1905 r. W opinii redaktora Architektury Murator Błażeja Ciarkowskiego: „... konsekwencją konieczności rozmieszczenia rozbudowanego programu na niewielkiej parceli było spiętrzenie bryły i zmian układu produkcji na pionowy. Paradoksalnie jednak ograniczenia te przyczyniły się do powstania niezwykle efektywnego obiektu. Brandysiewicz zaprojektował brutalistyczny budynek, maszynę o plastycznie ukształtowanej formie, wsparty w przyziemiu na charakterystycznych podporach w kształcie litery 'V'. Gdy w 1965 roku ukończono realizację, lokalna praca z dumą pisała o nowym „łódzkim pałacu słowa drukowanego”<sup>429</sup>.

Projektanci przebudowy obiektu stanęli wobec zadania przebudowy modernistycznej „superjednostki” na budynek jeszcze większy, o funkcji diametralnie różnej od oryginalnej. Jednocześnie mieli świadomość, jak szczególna i cenna jest substancja podlegająca przebudowie. „Projektanci stanęli przed niełatwym zadaniem dostosowania przemysłowego obiektu do wymagań współczesnego domu studenckiego, przy jednoczesnym wyeksponowaniu jego unikatowych walorów. Wymagało to zarówno sprawności warsztatowej, jak i pokory”<sup>430</sup>.

Autorzy projektu w następujący sposób określają swoje założenia autorskie: „Ten przemysłowy, pierzejowy budynek o poziomach silnie zaznaczonych przeszkleniami elewacji, z lekkim parterem wspartym na charakterystycznych słupach, od pierwszej chwili ujął nas swoją elegancją i prostotą.

<sup>429</sup> CIARKOWSKI B., Akademi Basecamp w Łodzi., ARCHITEKTURA MURATOR, nr 09, 2018

<sup>430</sup> Tamże



Oczywiste było, że kompozycja brył jest kompletna i jakiegokolwiek ingerencje będą musiały być drugorzędne i nienaruszające się<sup>431</sup>.

W celu spełnienia powyższych wymagań zrealizowano nadbudowę obiektu o jedną kondygnację. Ze względu na zły stan techniczny skrzydła północnego zdecydowano o jego rozbiórce a następnie odbudowie z uwzględnieniem pierwotnych gabarytów. Zastosowano współczesne okna o identycznych gabarytach spełniających współczesne normy i warunki techniczne. We wnętrzach wyeksponowano oryginalne elementy konstrukcji i detale, odsłonięto fragmenty żelbetowej konstrukcji.

Wprowadzono 587 pokoi studenckich wyposażonych w łazienki i aneksy kuchenne, zachowując istniejące klatki schodowe. Wnętrza zaprojektowano w taki sposób, aby mieszkańcy mogli tworzyć wspólnotę. Wspólne kuchnie oraz pokoje do nauki tworzą przestrzeń integrującą. Szczególnie ważnym elementem funkcji akademika staje się sala wielofunkcyjna umieszczana w rozległym, szklanym wykuszu budynku. Sala razem z holem wypełniły wielokubaturową przestrzeń dawnej hali drukarskiej. Maciej Kowalczyk i Agnieszka Lewandowska, opisując budynek w artykule „New forms of rental dwelling in contemporary Poland”<sup>432</sup>, zauważają, że obiekt „posiada pojedyncze i podwójne jednostki mieszkalne. Jego cechą charakterystyczną jest duża wspólna przestrzeń do rekreacji. Na piętrach przylegających do pokoi znajdują się wspólne kuchnie, co sprzyja integracji. Dodatkowo w budynku znajduje się na parterze siłownia, która jest dostępna dla publiczności. Wewnętrzny dziedziniec z małą architekturą i zielenią pozwala spędzać czas na świeżym powietrzu”<sup>433</sup>.

### Zwiększone tempo realizacji inwestycji

Wysokie tempo realizacji inwestycji uzyskane na etapie produkcji dokumentacji projektowej zostaje utrzymane w okresie budowy. Od początku prac wyburzeniowych do otwarcia obiektu nie mija 12 miesięcy. Istotny wkład w sukces jakościowy i terminowy przedsięwzięcia mają między innymi projektanci, którzy zgodzili się zwiększyć swoje zaangażowanie w okresie budowy. Architekci prowadzą na budowie nie tylko rozszerzony nadzór autorski wykonywany przez 3 dni do 5 dni roboczych w tygodniu, ale również podejmują się bieżącego aktualizowania projektu wykonawczego w trakcie realizacji robót. Zadanie polega na bieżącym odpowiadaniu na wnioski optymalizacyjne ze strony zamawiającego oraz wykonawcy robót w trybie umożliwiającym przekazywanie rysunków zamiennych do kierowników robót na budowie. Przebieg budowy zbiega się w czasie z pewnym kryzysem na rynku wykonawstwa polegającym na nagłym odpływie siły roboczej z Polski do Niemiec i Anglii. Firma wykonawcza, wraz z klientem, poszukuje robotników budowlanych, w końcówce budowy zatrudniani są już nie tylko robotnicy z Ukrainy i Białorusi, ale i Mołdawianie, Azerowie czy pracownicy pochodzący z Indii.

Rozwiązania zamienne projektowe dotyczą dostosowania rozwiązań technicznych do specyfiki rynku. Ich celem, poza szukaniem oszczędności w dokumentacji projektowej, jest formułowanie specyfikacji wykonania robót w sposób pozwalający wykonawcy na wykonywanie prac przez zmniejszoną liczbę ludzi na budowie przy zachowaniu ustalonego harmonogramu.

<sup>431</sup> GRUPA 5 ARCHITEKCI, Założenia autorskie, ARCHITEKTURA MURATOR, nr 09, 2018

<sup>432</sup> KOWALCZYK M. W., LEWANDOWSKA A., New forms of rental dwelling in contemporary Poland. Journal of Education Culture and Society, 2021, 12.2, s.451

<sup>433</sup> Tamże, s.451

Nie obywa się oczywiście bez problemów. Na dwa miesiące przed zakończeniem budowy firma wykonawcza ogłasza, że termin wymagany przez klienta jest nieosiągalny. W odpowiedzi pani prezes zarządu firmy Basecamp osobiście angażuje się w rozwiązanie sytuacji, zatrudniając w przeciągu 14 dni kilka dodatkowych firm delegujących na budowę w trybie natychmiastowym 150 dodatkowych osób. Początkowo generalny wykonawca odnosi się do tej propozycji, niespotykanej na rynku budowlanym, z pewną nieufnością. Po kilku tygodniach dokonuje dodatkowej mobilizacji własnych zasobów i po uzyskaniu wsparcia firm zewnętrznych potwierdza początkowy termin zakończenia inwestycji.

Ze względu na mordercze tempo budowy, zadanie polegające na wielopoziomowej pełnej optymalizacji zarówno w zakresie doboru rozwiązań, jak i materiałów budowlanych, wydaje się niewykonalne. Jednakże, dzięki zaangażowaniu wszystkich stron procesu i dobrej atmosferze pracy tworzonej przez zamawiającego i projektantów, udaje się dokonać rzeczy pozornie niemożliwej: zrealizować budowę, uwzględniając zmieniające się zakresy i dokumentację techniczną wraz ze specyfikacją w przeciągu jednego roku od dnia rozpoczęcia prac budowlanych.



Il. 97, il. 98. Dom studencki Basecamp, Łódź ul. Rewolucji 1905 r.  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekti.

W budynku zachowana zostaje masywna konstrukcja nośna, strop nad parterem przenoszący ciężar maszyn drukarskich zostaje odciążony, umocowane doń wsporniki stalowe umożliwiają poszerzenie traktu budynku. Zachowane zostają prefabrykowane elementy elewacji: ścianę szklaną na konstrukcji stalowej adaptowano na potrzeby nowej funkcji. Wewnątrz działki powstaje dodatkowa zabudowa zapewniająca większą powierzchnię użytkową pokoi studenckich. Całość założenia zostaje dopełniona wewnętrznym dziedzińcem wypełnionym zielenią i małą architekturą. Udaje się nie wygradzać przestrzeni dziedzińca, pozostaje on dostępny publicznie na przestrzał dla osób pobocznych, zgodnie z założeniami dostępności publicznej przejść bramowych i dziedzińców w kwartałowej zabudowie śródmieścia Łodzi.

Na parterze budynku w jego północnym szczycie powstaje dwukondygnacyjna przestrzeń wspólna – rozległe wielofunkcyjne lobby umożliwiające organizację różnych wydarzeń studenckich oraz coworkingowe miejsca pracy. Dodatkowo każdy poziom budynku zostaje wyposażony we wspólne kuchnie i tzw. ciche miejsca pracy. Charakter przemysłowy surowej, żelbetowej konstrukcji obiektu wpływa na przyjętą przez projektantów koncepcję wnętrz. Zostają one wykonane w prostej, industrialnej stylistyce. Autorem projektu wnętrz jest niemiecka pracownia Studio Aisslinger, działająca jako projektant aranżacji wszystkich obiektów Basecamp w Europie. Pozwala to utrzymać spójność wizerunkową sieci domów studenckich.

## 4.2. Współpraca projektowa w zespołach interdyscyplinarnym ogniwem nowych kompetencji w warsztacie architekta. Budowanie schematu (modelu wyobrażeniowego) ilustrującego proces projektowy w architekturze na przykładzie realizacji pracowni Grupa 5 Architekci

Rozszerzenie działań architekta z rynku deweloperskiego mieszkaniowego na zadania wielofunkcyjne i interdyscyplinarne poszerza jego kompetencje, dotyczy to zarówno uwarunkowań i doświadczeń technicznych, jak i kompetencji miękkich.

Prześledzenie zadań projektowych typu mixed-use wykonanych przez pracownię Grupa 5 Architekci prowadzi do wniosku, że punktem wyjścia do rozpoczęcia nowej realizacji jest postawa otwarta.

Każde nowe zadanie wymaga gotowości i uważności, każde kolejne zapytanie ofertowe stanowi mniej lub bardziej ambitne, lecz zawsze nowe wyzwanie. Gotowość do pracy w roli, z pozoru mało ambitnej, lokalnego architekta czy projektanta wykonującego ograniczony do projektu wykonawczego zakres prac pozwala na poszerzenie doświadczenia i umiejętności.

Rozwój architekta i jego kompetencji objawia się również w sytuacjach, kiedy po uzyskaniu zleceń architekt nie dysponuje zespołem kompetentnym do wykonania nowych, powierzonych zadań. Formalne wymagania inwestora odnośnie kompetencji personelu biura projektowego objawiają się chociażby poprzez wymagalność znajomości konkretnego języka. Tak dzieje się w przypadku projektu Ambasady Niemiec, gdy architekt prowadzący projekt musi znać język niemiecki. W przypadku projektu wykonawczego budynku Metropolitan wymagania dotyczą osób nie tylko posługujących się językiem angielskim, ale i doświadczonych w realizacji budów. Biuro projektowe, nie dysponując własnym personelem o określonych kompetencjach, zatrudnia odpowiednich projektantów.

Projektowanie użyteczności publicznej oznacza konieczność posiadania pewnego doświadczenia w dziedzinie nieruchomości komercyjnych. Pracując w biurze projektowym, pracownik styka się ze światem komercjalizacji lokali usługowych czy też najmu biur jedynie od strony biernego usługodawcy, świadczącego zleczone zadania dla klienta prowadzącego zawodowo sprzedaż i najem. Profesjonalną obsługą biur i lokali użytkowych zajmują się w największym stopniu pracownicy, często posiadający wykształcenie architektoniczne, zatrudnieni w agencjach nieruchomości. Jeden z architektów, z doświadczeniem pracy menadżerskiej na budowie i komercjalizacji centrum handlowo – biurowego Złote Tarasy w Warszawie, jest odpowiednio przygotowany i zostaje zatrudniony przez pracownię Grupa 5 Architekci, gdzie zajmuje stanowisko specjalisty ds. obsługi klientów komercyjnych.

W niektórych dziedzinach projektowania wciąż brakuje odpowiednio wyszkolonego personelu. Projektowanie budynków służby zdrowia w okresie transformacji odradza się po wieloletniej przerwie w Polsce w realizacji nowych szpitali. Architekci wyspecjalizowani w projektowaniu funkcji medycznej są nieliczni, najczęściej pozostają zatrudnieni przez niszowe firmy projektowe zajmujące się wyłącznie projektowaniem przychodni zdrowia. Rozpoczęcie projektowania szpitala dla Swissmed wymaga pozyskania fachowców lub ich wyszkolenia. Rozwiązaniem jest zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych, zewnętrznych specjalistów od technologii medycznej oraz stworzenie silnego zespołu projektantów gotowych do przyspieszonego zdobywania wiedzy specjalistycznej w trakcie wykonywania projektu. Zespół złożony z technologa szkolącego na bieżąco pracowników, którzy zarazem są otwarci na rozwój swoich kompetencji, przyczynia

się do wyszkolenia wewnątrz biura silnej grupy projektowej, mogącej w przyszłości prowadzić kolejne specjalistyczne zadania.

Zdecydowaną zmianą, jaka w przeciągu ostatnich lat następuje w funkcjonowaniu pracowni architektonicznej, jest wprowadzenie systemu BIM. Modelowanie informacji o budynku oferuje nowe spojrzenie na tworzenie projektu.

Znajduje to przełożenie na politykę zatrudnienia, kryteria wyboru kandydatów do pracy rozszerzają się o kwestię znajomości nowych programów, a także umiejętności poruszania się w nowej systematyce. Jeżeli nawet pełna znajomość programu do projektowania nie jest ściśle wymagana, to w trakcie rekrutacji weryfikuje się zdolności potencjalnego pracownika do sprawnego przyswojenia nowego systemu. Prowadzenie modelu i utrzymywanie go we właściwym porządku wymaga od menadżerów BIM większej niż dotąd dokładności i staranności.

Kolejnym zagadnieniem jest przejście projektantów od zadań związanych z projektowaniem budynków nowych na wolnych działkach do projektowania na działkach w formie plomby miejskiej, a następnie projektowania rewitalizacji. Kompetencje oczekiwane dotyczą tutaj odpowiedniego poziomu wiedzy z zakresu historii i konserwacji zabytków. Niezbędna jest również wiedza inżynierska związana z określaniem stanu istniejącego budowli w różnych jej aspektach: konstrukcyjnych czy mykologicznych. Podobnie oczekiwane jest doświadczenie z zakresu fizyki budowli w stopniu umożliwiającym zarówno ogólną ocenę sytuacji obiektu poddawanego rewitalizacji, jak i zdolność do podejmowania współpracy i jej koordynacji z odpowiednimi specjalistami branżowymi.

Doświadczenie zebrane przez pracownię Grupa 5 Architekci w okresie pierwszej dekady XXI w., przy realizacji projektów wielobranżowych o funkcjach użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego owocuje aktualizacją „Podręcznika Grupa 5”<sup>434</sup>. Rozwój pracowni oraz rozszerzenie działalności o projektowanie odmiennych funkcji powodują, że należy zarazem rozróżniać, ale i ujednoclić zakres dokumentacji wychodzącej z pracowni na danym etapie. Podręcznik ewoluuje, na podstawie wniosków racjonalizatorskich, zgłaszanych przez kierowników projektów, jest na bieżąco aktualizowany. Katalog detali architektonicznych jest w trybie ciągłym uzupełniany.

Kolejnym elementem istotnym w podnoszeniu jakości standardów pracy i powstającej w pracowni dokumentacji jest wprowadzenie w biurze funkcji weryfikatora, architekta o wieloletnim doświadczeniu, którego zadanie polega na weryfikacji formalno – prawnej oraz technicznej dokumentacji. Z czasem powstaje zespół weryfikatorów z odpowiednim podziałem odpowiedzialności. Kierownicy projektów zostają zobowiązani do prowadzenia kalendarza weryfikacji projektu na odpowiednich etapach.

Standardy zostają rozbudowane, powstają wzory dla dokumentacji budowlanej, przetargowej i wykonawczej. Powstał „Pakiet startowy projektu”, tabela specyfikacji projektowej, wytyczne do wykonywania opracowań wewnątrz pracowni w zakresie przesłania czy liniiki słońca.

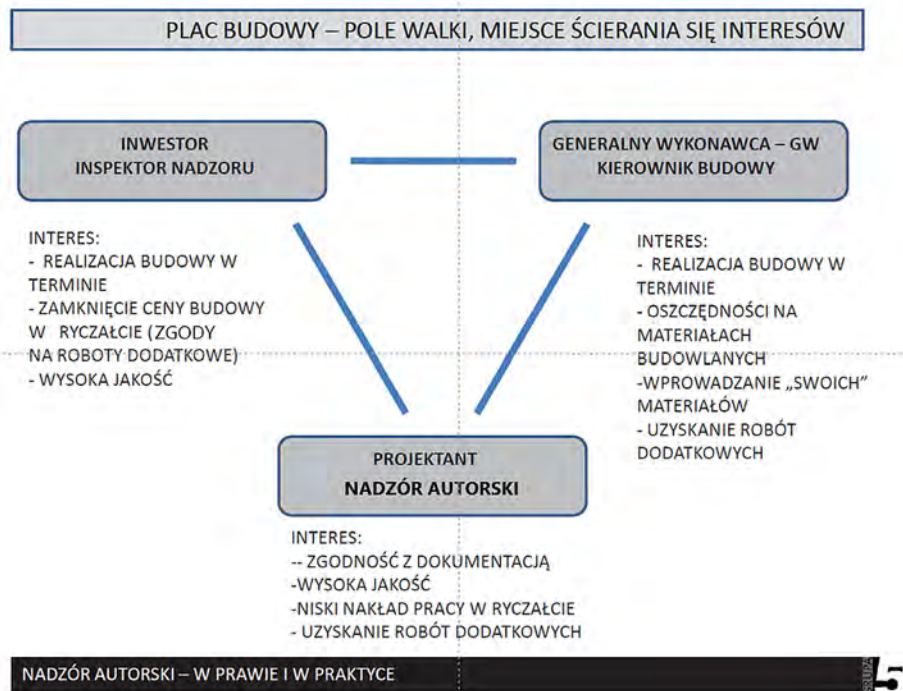
Opracowano zasady dotyczące prowadzenia wymiarowania i obmiaru powierzchni w zgodzie z obowiązującymi normami i warunkami technicznymi. Wprowadzono w pracowni system aktualizacji bieżących aktów prawnych w zakresie Prawa Budowlanego oraz dziedzin pokrewnych dotyczących zakresu planistyki oraz prac projektowych architektoniczno – budowlanych.

Dokument wewnętrzny biura Grupa 5 Architekci pt. „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”<sup>435</sup> opisuje związek pomiędzy teorią i prawem budowlanym w zakresie nadzoru autorskiego

<sup>434</sup> Patrz rozdział 3.1.8 Podsumowanie, analiza ETAPÓW w planowaniu kluczowych realizacji mieszkaniowych. Wnioski z praktyki pracowni Grupa 5 Architekci, pierwsze modele

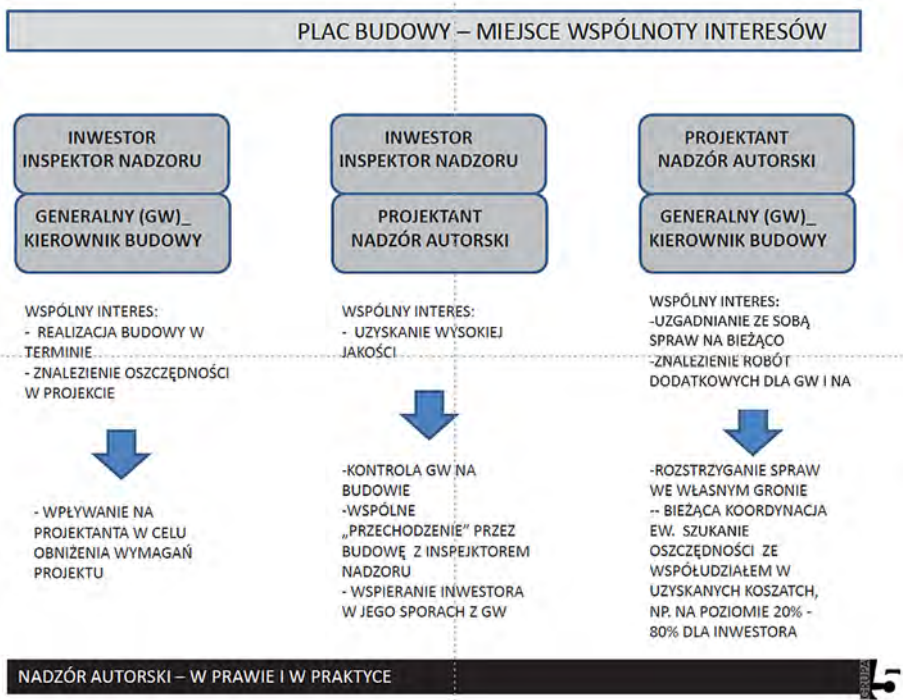
<sup>435</sup> „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”, 2009 r., materiały własne Grupa 5 Architekci

a praktyką realizacyjną na budowie. Poza technicznym opisem działań prowadzonych w ramach nadzoru autorskiego dokument określa także, jakie są wspólne i rozbieżne interesy stron biorących udział w budowie w trójkącie Inwestor – Wykonawca – Projektant.



Il. 99. „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”, 2009 r.

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.



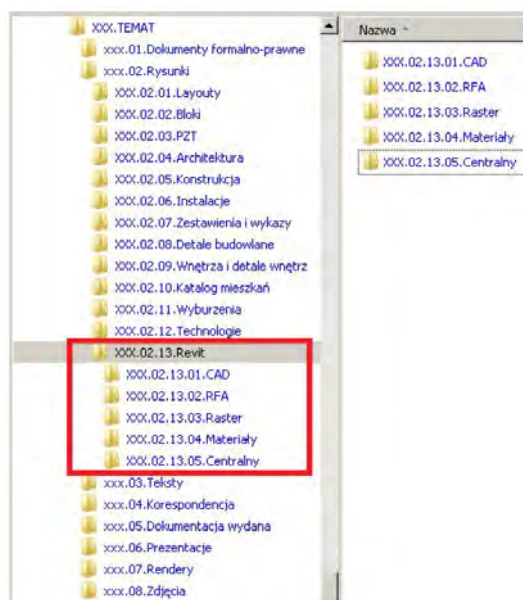
Il. 100. „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”, 2009 r.

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.

Przejsie pracowni na oprogramowanie BIM zapoczątkowane w roku 2014 wymaga utworzenia nowego manuala, pozwalającego na doszkalanie pracowników pracowni Grupa 5 Architekci w przechodzeniu z systemu oprogramowania AutoCad na system Revit. W oparciu o doświadczenia pierwszych BIM Masterów w pracowni spisano nowy podręcznik pn. „REVIT w G5 Architekci<sup>436</sup>”. Autorzy we wstępie deklarują: „Niniejsza część Standardów Grupa 5 Architekci mówi o sposobie pracy w programie Revit” oraz „... program ten nie jest jeszcze powszechnie stosowanym standardem w Polsce.” Autorzy zastrzegają: „Podręcznik nie jest podręcznikiem Revita jako programu, choć wskazuje na szereg udogodnień i mechanizmów, których każdy pracownik G5A powinien się nauczyć. Zależało nam na stworzeniu zasad poruszania się w Revicie – całość jest rozwiązaniem autorskim i nie rozpowszechniamy go na zewnątrz”.

Podręcznik jest komplementarny w stosunku do ustaleń określonych w poprzednim manualu biura.

„Organizacja pracy każdego z projektów pozostaje niezmienną, jednak w ramach Dokumentacji Projektowej dodajemy następujący folder: „XXX.02.Rysunki” dodajemy folder „XXX.02.13.Revit” z podfolderami<sup>437</sup>.



Il. 101. „REVIT w G5 Architekci. Podręcznik stosowania oraz pracy w Autodesk Revit, 2017 r.

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

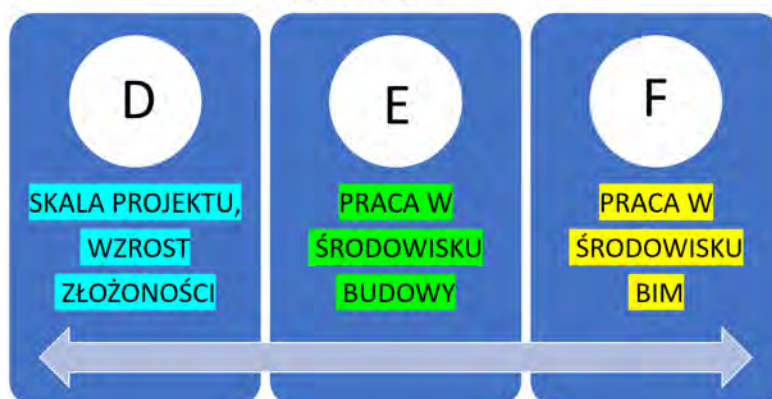
Obserwacja doświadczeń pracowni Grupa 5 Architekci w projektowaniu realizacji interdyscyplinarnych złożonych zadań prowadzi do określenia odpowiednich modeli badawczych. Kolejne fazy rozwoju firmy, zdobywane doświadczenia, prowadzą do zmian w sposobie pracy zarówno zewnętrznych (polityka PR-owa firmy, zdobywanie zleceń), jak i wewnętrznych (wprowadzenie BIM, rozbudowa systemu organizacji pracy i standaryzacji).

Poniżej sformułowano modle deskryptywne ilustrujące podsumowanie niniejszego rozdziału w zakresie wzrastającej złożoności projektów, pracy architekta w różnych, rozszerzonych zespołach oraz zmian wynikających z wprowadzania systemu modelowania informacji o budynku.

<sup>436</sup> REVIT w G5 Architekci. Podręcznik stosowania oraz pracy w Autodesk Revit, materiały własne Grupa 5 Architekci, Warszawa 2017

<sup>437</sup> Tamże

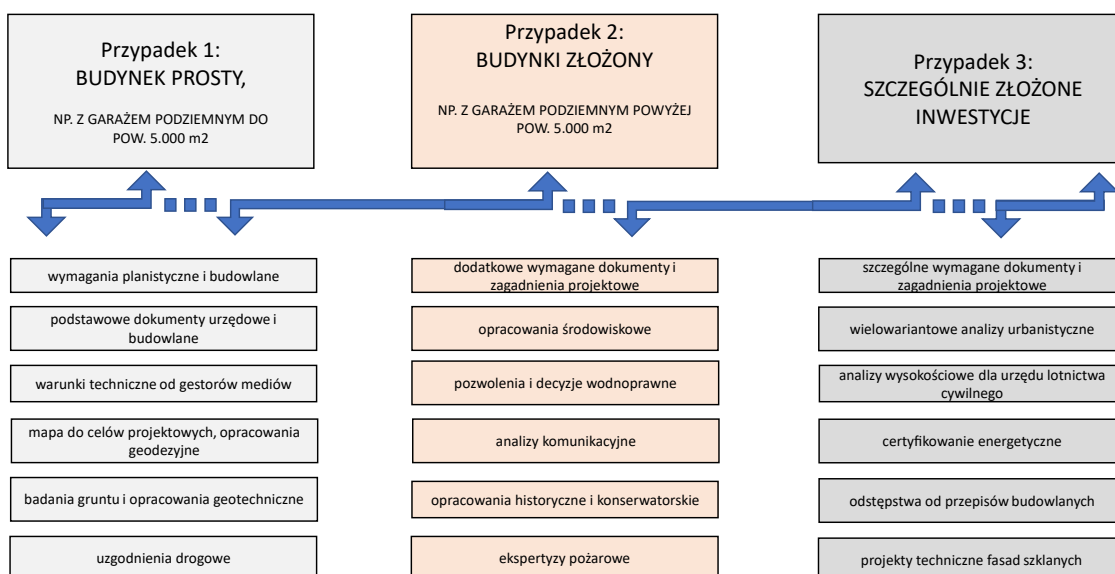
## MODELE



Il. 102. Zestawienie modeli deskryptywnych D, E i F do analizy kluczowych realizacji mieszkaniowych  
Źródło: opracowanie własne.

### Sformułowanie modelu deskryptywnego D dotyczącego skali projektu oraz wzrostu złożoności

W miarę upływu czasu i wzrostu doświadczenie w działalności projektowej, rozwijając się szuka nowych zadań i wyzwań. Jednym z kierunków rozwoju działalności jest dążenie do obsługi coraz co większej ilości zleceń w dziedzinie, w której się porusza. Może to mieć wpływ na powiększanie biura. Innym kierunkiem rozwoju jest poszukiwanie zleceń o innych, często bardziej złożonych funkcjach. Poprzez zwiększanie swoich kompetencji architektów podnosi poziom atrakcyjności świadczonych usług oraz konkurencyjność swojego warsztatu pracy.

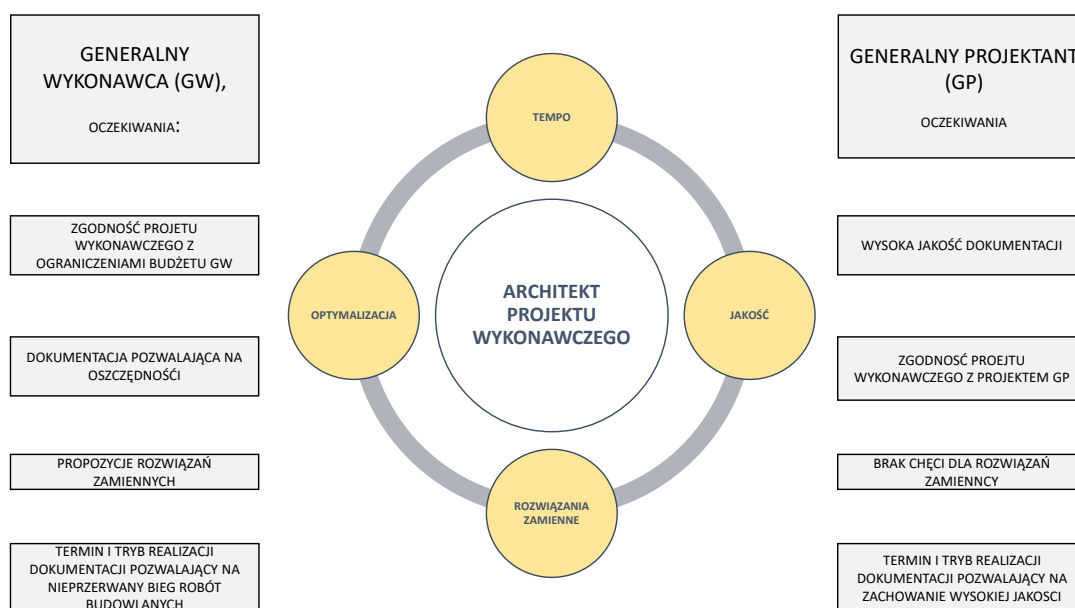


Il. 103. Model D: Skala projektu. Wzrost złożoności  
Źródło: opracowanie własne.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego E dotyczącego pracy w środowisku budowy

Praca architekta w charakterze lokalnego architekta a także w roli architekta projektu wykonawczego prowadzi do zwiększenia efektywności biura projektowego. Konieczność godzenia w pracy projektowej oraz koordynacyjnej wymagań różnych stron, reprezentujących odmienne interesy, wymaga zwiększenia elastyczności. Coraz częściej pojawia się jednak dylemat: do jakiej granicy można posunąć się w optymalizacji własnego dzieła, aby nie stracić jego sensu i jego idei. Architekt staje przed dylematem czy powinien bronić swojego dzieła w jego oryginalnej, autentycznej postaci. Praca na rynku komercyjnym, gdzie spełnienie oczekiwań klienta warunkuje byt architekta, wymaga określenia, jak utrzymać jakość projektu w momencie, gdy w trakcie realizacji praca dla inwestora zmienia się w pracę dla wykonawcy robót.

Wymagania klienta czy wykonawców robót odnośnie redukcji jakości projektu prowadzą do zajęcia przez architekta określonej pozycji: nieprzejednanego projektanta rynkowego sfrustrowanego sytuacją rynkową, który w obliczu nowych uwarunkowań rezygnuje z uprawiania zawodu.



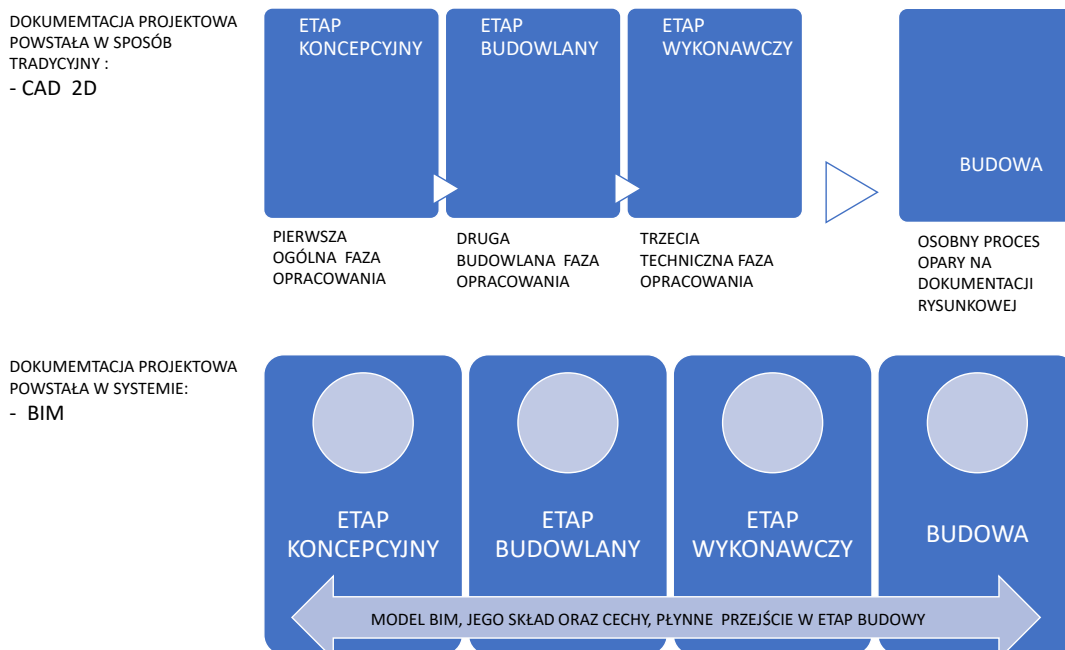
### II. 104. Model E: Praca w środowisku budowy

Źródło: opracowanie własne.



## Sformułowanie modelu deskryptywnego F dotyczącego pracy w środowisku BIM

Wprowadzenie nowego systemu pracy w formie BIM zmienia organizację realizacji inwestycji. System, w którym oddzielnie powstaje projekt w formie rysunkowej i opisowej zostaje zastąpiony metodą budowania modelu 3D, przypisywanie mu cech i wyposażania w kolejne informacje. Wymagania systemu dotyczą sprawnej organizacji pracy, standardów pracy w obrębie biura projektowego. Nowa metodologia wymaga przebudowy metodologii pracy a zatem restrukturyzacji podręcznika dla pracowników, zmian w standardach wykonywania dokumentacji. Umiejętność pracy w BIM staje się kompetencją oczekiwaną przez pracodawców. Biuro projektowe zmienia oczekiwania względem zatrudnionego personelu. Pracownicy projektowe zmieniają system zatrudnienia i ewaluacji pracowników, promowane są nowe kompetencje w tym sprawność poruszania się w obrębie nowej metodyki projektowania.



Il. 105. Model F: Praca w środowisku BIM

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3. Weryfikacja procesu rozwoju i istoty funkcjonowania interdyscyplinarnych zespołów przy realizacji złożonych projektów architektonicznych. Wywiady pogłębione w środowisku pracowni architektonicznych.

#### 4.3.1. Struktura wywiadu pogłębionego

Na etapie weryfikacji procesu projektowania w zespołach międzybranżowych zadań o wysokiej złożoności zdefiniowano pytania dotyczące modeli deskryptywnych D, E oraz F. Pytania zostały zadane w sposób mający sprawdzić, czy w odczuciu respondentów modele znajdują potwierdzenie, czy zaprzeczenie. Lista pytań przedstawionych osobom badanym w zakresie modeli badawczych D, E i F znajduje się w Aneksie.

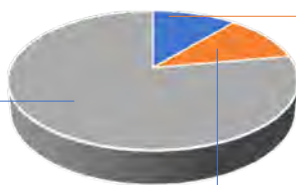
### 4.3.2. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych

Rezultaty płynące z wywiadu w zakresie zagadnienia wzrostu złożoności projektowania czy współpracy projektantów w oparciu o nowy system oprogramowania pozwalają na określenie stopnia potwierdzenia postawionych w tym zakresie tez. Wnioski płynące z badań w środowisku pracowni architektonicznych potwierdzają przyjęte modele deskryptywne i pozwalają na zbudowanie kolejnego modelu ilustrującego rzeczywistość architekta rozszerzającego swój warsztat projektowy w szerokich, złożonych zespołach interdyscyplinarnych.

#### Pytania do Modelu D - skala projektu, wzrost złożoności:

1. Czy architekt dążący do rozwoju szuka zleceń bardziej złożonych?

7 respondentów potwierdza, że architekt dążący do rozwoju szuka zleceń bardziej złożonych

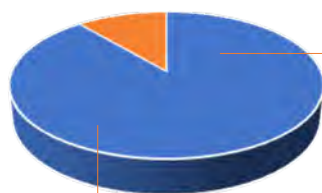


Jeden respondent nie ma zdania

Negatywna odpowiedź jednego respondenta: „*To tak nie działa – są na rynku architekci którzy dążą do rozwoju swojego warsztatu, ale robią projekty jednego rodzaju i skali (architektura wnętrz, domy jednorodzinne, przedszkola, szkoły, przychodnie zdrowia).*”  
arch. P. Żabicki

#### Pytania do Modelu D - skala projektu, wzrost złożoności:

2. Czy na przestrzeni ostatnich 20 lat pracy architekta projektowania się upraszcza się, czy staje się czynnością coraz bardziej złożoną?



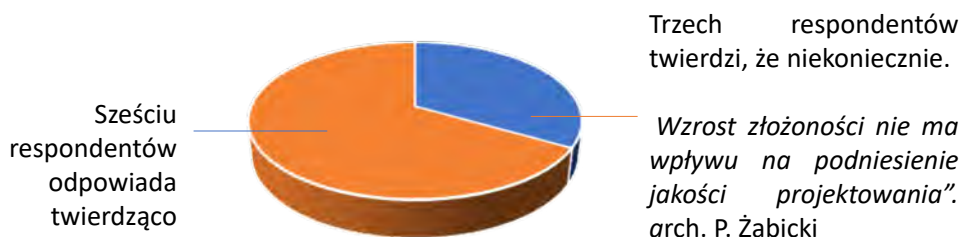
Jeden respondent nie ma zdania

Ośmiu respondentów odpowiada twierdząco

„*Proces projektowy jest coraz bardziej złożony, z uwagi na nowe technologie, specjalizacje i zwiększenie uczestników procesu inwestycyjnego.*”  
arch. B. Kisielewski

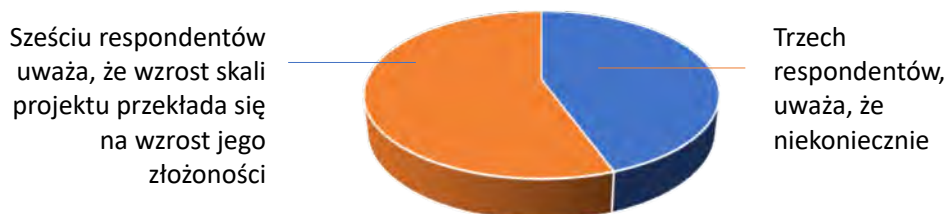
### Pytania do Modelu D - skala projektu, wzrost złożoności:

3. Czy wzrost złożoności projektowania ma wpływ na podniesienie jakości warsztatu architekta?



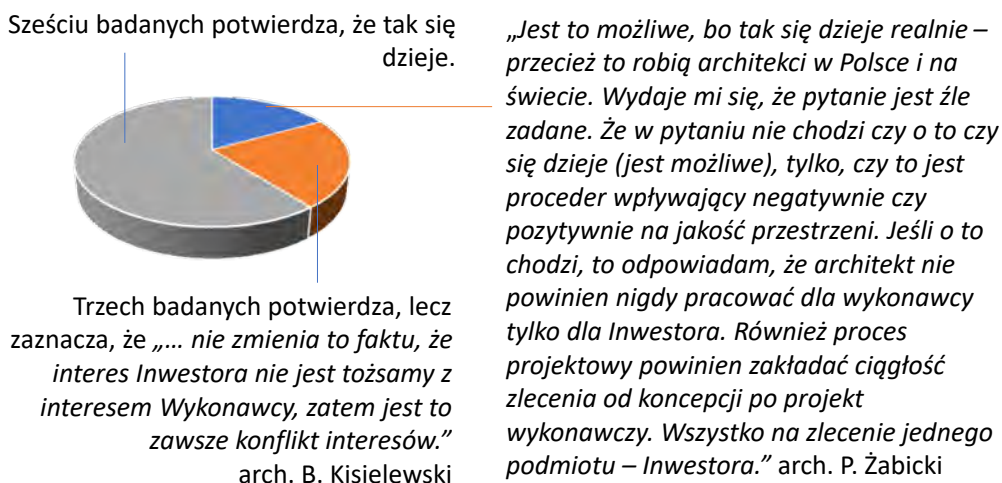
### Pytania do Modelu D - skala projektu, wzrost złożoności:

4. Czy wzrost skali projektu przekłada się na wzrost jego złożoności?



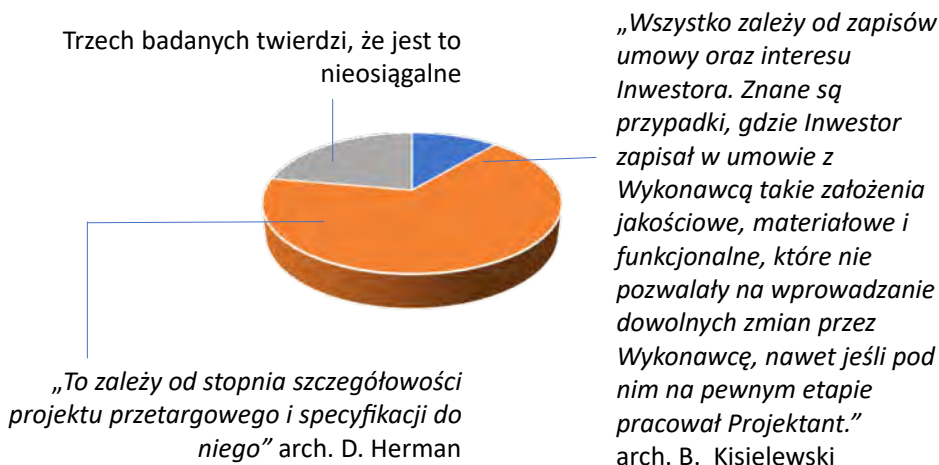
### Pytania do Modelu E – praca w środowisku budowy

1. Czy można pogodzić pracę projektową wykonywaną na zlecenie Inwestora z projektem wykonawczym, jeśli wykonywany jest na zlecenie Wykonawcy?



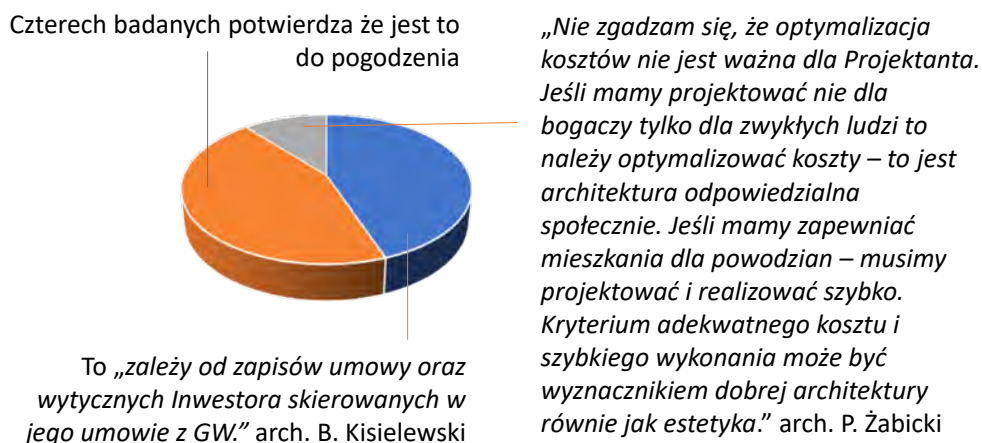
### Pytania do Modelu E – praca w środowisku budowy

2. Czy można utrzymać jakość projektu w momencie, kiedy praca dla Inwestora zmienia się na rzecz pracy dla Wykonawcy?



### Pytania do Modelu E – praca w środowisku budowy

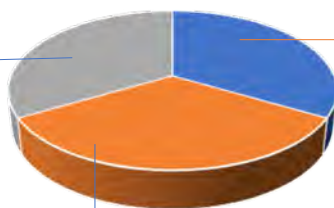
3. W jakim stopniu można pogodzić priorytety Projektanta (jakość, estetyka) z priorytetami Wykonawcy (optymalizacja kosztów i terminów realizacji)



### Pytania do Modelu F - praca w środowisku BIM

1. Czy system BIM zmienia filozofię projektowania?

Trzech badanych twierdzi, że BIM zmienia filozofię projektowania



Trzech badanych nie ma zdania na ten temat

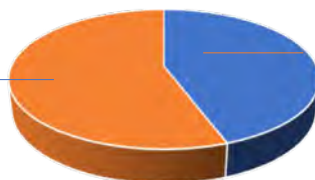
Trzech respondentów twierdzi, że BIM nie zmienia filozofii projektowania

### Pytania do Modelu F - praca w środowisku BIM

2. W jakim stopniu wprowadzenie BIM podnosi jakość pracy i jakość projektu?

Sześciu badanych twierdzi, że BIM podnosi jakość pracy i projektu

*„BIM podnosi jakość projektu, jeśli kadra projektowa jest kompetentna. Zbyt skomplikowane narzędzie (BIM) przy mało kompetentnym zespole obniża jakość pracy.” arch. P. Żabicki*

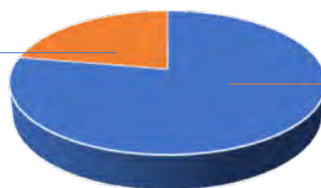


3 badanych nie ma zdania na ten temat

### Pytania do Modelu F - praca w środowisku BIM

3. W jakim stopniu wprowadzenie BIM wymaga zmiany organizacji pracy?

Dwóch badanych nie ma zdania na ten temat

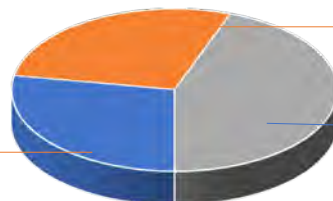


Siedmiu badanych twierdzi, że BIM wymaga zmiany organizacji pracy

#### Pytania do Modelu F - praca w środowisku BIM

4. Czy i w jakim stopniu zmienia się polityka zatrudniania pracowników?

Dwóch badanych twierdzi, że polityka zatrudniania się nie zmienia:  
„Od dawna pracowników szuka się wg kryteriów ich przydatności do zleconych zadań, kompetencji i osobowości oraz realnych bądź wygórowanych oczekiwań”.  
arch. P. Żabicki



Trzech badanych nie ma zdania

Czterech badanych twierdzi, że polityka zatrudniania się zmienia

#### Pytania do Modelu F - praca w środowisku BIM

5. Jakie zmiany w systemie Twojej pracy spowodowało wejście BIM.

„BIM nic nie zmienił. Są różne metody pracy – szkice, kreślenie na kalce, kreślenie 2-wymiarowe CAD, technologia BIM. Używam wymiennie tych metod”. arch. P. Żabicki

„BIM wpłynął na zmianę ról w procesie realizacji inwestycji. Architekt z konieczności powoli staje się menedżerem odpowiedzialnym za wszystkie fazy inwestycji, począwszy od projektu a skończywszy na zarządzaniu obiektem przez pierwsze 10 lat po otrzymaniu pozwolenia na użytkowanie.” arch. M. Lewandowski



„Musieliśmy zrezygnować ze współpracy z projektantami branżowymi niezamierzającymi wejść w BIM”. Arch D. Herman

„Wprowadzenie BIM spowodowało zmiany w organizacji pracy biura, w tym współpracy z branżami, nastąpiła konieczność zredefiniowania standardów tworzenia rysunków, sprzętu komputerowego, czyli nastąpiły zmiany związane z techniczną, a nie intelektualną stroną pracy architekta” arch. B. Kisielewski

Przeprowadzone wywiady pozwalają na zweryfikowanie modeli określających proces działania wielobranżowych zespołów projektowych w aspekcie wzrastającej złożoności tematycznej oraz w zmieniającej się rzeczywistości.

Problem rozszerzania portfela klientów architekta o wykonawców robót budowlanych wzbudza wśród respondentów emocje i refleksje w kwestii utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości pracy. Optymalizowanie projektów z jednej strony niepokoi architektów, z drugiej strony staje się dla nich wyzwaniem. Potrzebne staje się poszerzenie kompetencji o umiejętność prowadzenia dialogu oraz negocjacji.

Opinie respondentów, nieraz rozbieżne, lecz w gruncie rzeczy spójne w aspekcie pracy w środowisku nieuchronnie zmieniającego się onarzędziowania, pozwalają na doprecyzowanie tworzonego modelu realizacji zadań interdyscyplinarnych w rzeczywistość architekta rozszerzającego swój warsztat projektowy.

## 4.4. Podsumowanie rozdziału. Ewolucja warsztatu architekta w świetle realizacji złożonych projektów architektonicznych.

Podsumowanie rozdziału zestawia realizacje interdyscyplinarne, projekty użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego oraz opisuje ewolucję warsztatu pracy w pracowni Grupa 5 Architektury w latach 1999 – 2020.

Lokalizacja inwestycji oznaczona ilością gwiazdek określa prestiż danego miejsca realizacji: począwszy od umiejscowienia kliniki ortopedycznej, poza miastem, w miejscowości Jabłonna (jedna gwiazdka) aż po lokalizację budynku Metropolitan, na pl. Piłsudskiego w Warszawie (cztery gwiazdki).

Oprócz parametrów charakteryzujących inwestycję, wskazanych w zestawieniu z rozdziału 3., wprowadzono dodatkową cechę właściwą dla projektów złożonych: zakres delegowania odpowiedzialności.

Stopień delegowania odpowiedzialności opisany został podobnie. Jeden punkt otrzymują projekty, w których architekt powierza zadania i prawo do podejmowania decyzji w minimalnym stopniu, cztery punkty dostaje projekt, w którym zespół projektowy dysponuje dużą samodzielnością decyzyjną.

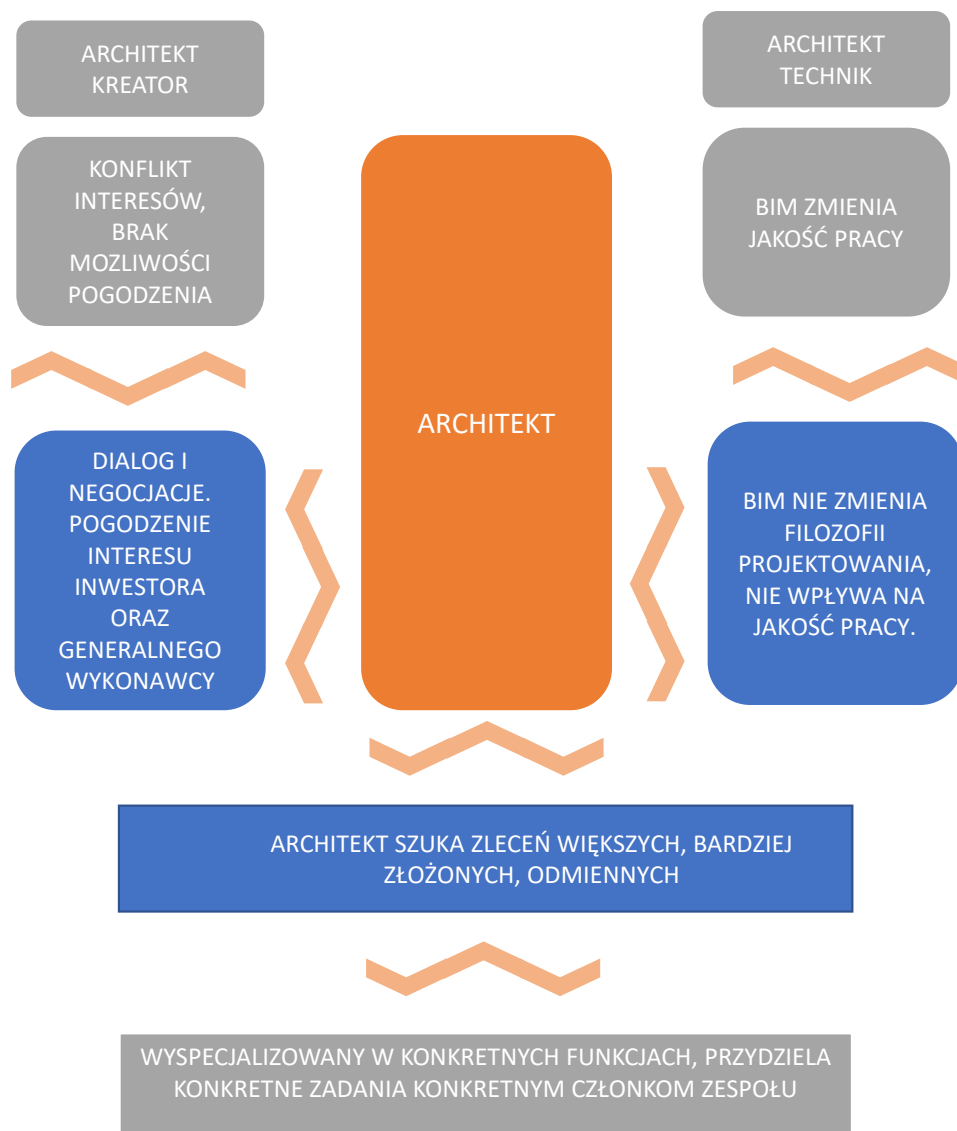
Lp.	Projekt	Lokalizacja	Wielkość	Data realizacji	Ilość osób w zespole projekt.	Standard wykonania	Delegowanie odpowiedzialności	Ilustracja
1	Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii	****	*	2000-2003	4	*****	*	
2	Ambasada Republiki Federalnej Niemiec w Warszawie, ul. Jazdów	****	*	2005-2009	2	*****	**	
3	Budynek biurowy Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie	*****	***	2001-2003	10	*****	**	
4	Budynki Platinum Business Park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie	***	****	2009-2012	6	***	**	

Lp.	Projekt	Lokalizacja	Wielkość	Data realizacji	Ilość osób w zespole projekt.	Standard wykonania	Delegowanie odpowiedzialności	Ilustracja
5	Face 2 Face, kompleks biurowy Echo Investment Katowice, ul. Grundmana	**	****	2016-2020	3	***	***	
6	Budynek biurowy na terenie Młodego Miasta, ul. Nowomiejska	**	****	2016-	3	***	***	
7	Budynek biurowy w zabudowie śródmiejskiej uzupełniającej przy ul. Kopernika w Warszawie	****	*	2003-2013	2	***	**	
8	Budynek biurowy w zabudowie śródmiejskiej uzupełniającej przy ul. Pięknej w Warszawie	****	*	2010-2018	2	****	***	
9	Szpital Swiss-Med, ul. Malborska, Warszawa	**	**	2009-2011	2	***	**	
10	Klinika Ortopedyczna Osteon w Jabłonnej,	*	*	2010-2012	1	**	**	
11	Dom Studencki Basecamp Łódź ul. Rewolucji 1905r	**	***	2015-2017	4	****	****	

Tabela 3: Zestawienie przypadków realizacji interdyscyplinarnych, w projektach użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020  
Źródło: opracowanie własne







II. 106. Model: Realizacja zadań interdyscyplinarnych. Rzeczywistość architekta rozszerzającego swój warsztat projektowy

Źródło: opracowanie własne.

Model ewolucji pracy architekta w rzeczywistości złożonych projektów prowadzonych i koordynowanych wielobranżowo uwzględnia wypowiedzi osób badanych w wywiadach pogłębionych.

Z jednej strony architekt realizuje swoje interesy poprzez dialog i negocjacje, w kreatywny sposób uzasadniania swoje stanowiska i propozycje projektowe. Z drugiej strony stale się rozwijając, szuka nowych wyzwań w formie zleceń większych lub bardziej złożonych.

Działania pracowni projektowej uwzględniają stale zmieniające się warunki warsztatowe. Wprowadzane są nowe oprogramowania, stawiające przed architektem kolejne wymagania, którym należy sprostać, co wymaga delegowania odpowiedzialności i stałej profesjonalizacji zespołu projektowego.



# 5 ANALIZA PRZYPADKÓW I SZTUKA KOORDYNACJI PRZY REALIZACJACH JEDNOSTKOWYCH – WYJĄTKOWYCH PROJEKTACH ARCHITEKTONICZNYCH I URBANISTYCZNYCH

## 5.1. Analiza przypadków jednostkowych

U schyłku pierwszej dekady XXI w. na dojrzałym rynku projektowania i budownictwa w Polsce pojawiają się zlecenia wyjątkowe, obejmujące obszarowo nie tylko działkę budowlaną, ale i rozległy obszar miejski. Do tego czasu planistyka urbanistyczna obejmuje w największym stopniu planowanie przestrzeni niezurbanizowanych, nowych obszarów rozrastających się miast. W zakresie obszarów śródmiejskich, z nielicznymi wyjątkami, urbanisci miejscy zajmują się określaniem planów miejscowych czy decyzji o warunkach zabudowy dla konkretnych działek. Z czasem na deskach planistów pojawiają się zagadnienia nowe, projekty rewitalizacji niedoinwestowanych czy zdegradowanych obszarów śródmiejskich. Rewitalizacja zdefiniowana w Ustawie z dnia 9 października 2015 roku jako „proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki...”<sup>438</sup> trwa w Polsce w sposób faktyczny przed uchwaleniem Ustawy. Architekci polscy podejmujący się realizacji urbanistycznej obszarów śródmiejskich zdegradowanych czerpią inspiracje z projektów zachodnioeuropejskich, realizowanych po roku 2000.

Innym przypadkiem inwestycji wyjątkowych jest pojawienie się grup inwestorów międzynarodowych gotowych zainwestować w założenia typu Smart City, Eco City, rozległe założenia projektowe, mogące zapewnić wiele funkcji związanych z podwyższaniem poziomu życia, pracy i wypoczynku. Prowadzenie założeń miasteczek wielofunkcyjnych opiera się na kooperacji wielu konsultantów i jednostek projektowych, międzynarodowych zespołów planistyczno – projektowych rozszerzających swoje zakresy pracy o zadania z dziedziny ekologii czy zrównoważonego rozwoju. Zainspirowani inwestycjami powstającymi przede wszystkim na Bliskim Wschodzie i w Azji inwestorzy w Polsce zapraszają do współpracy pracujących na całym świecie konsultantów i projektantów wyspecjalizowanych wyłącznie w tego typu projektach.

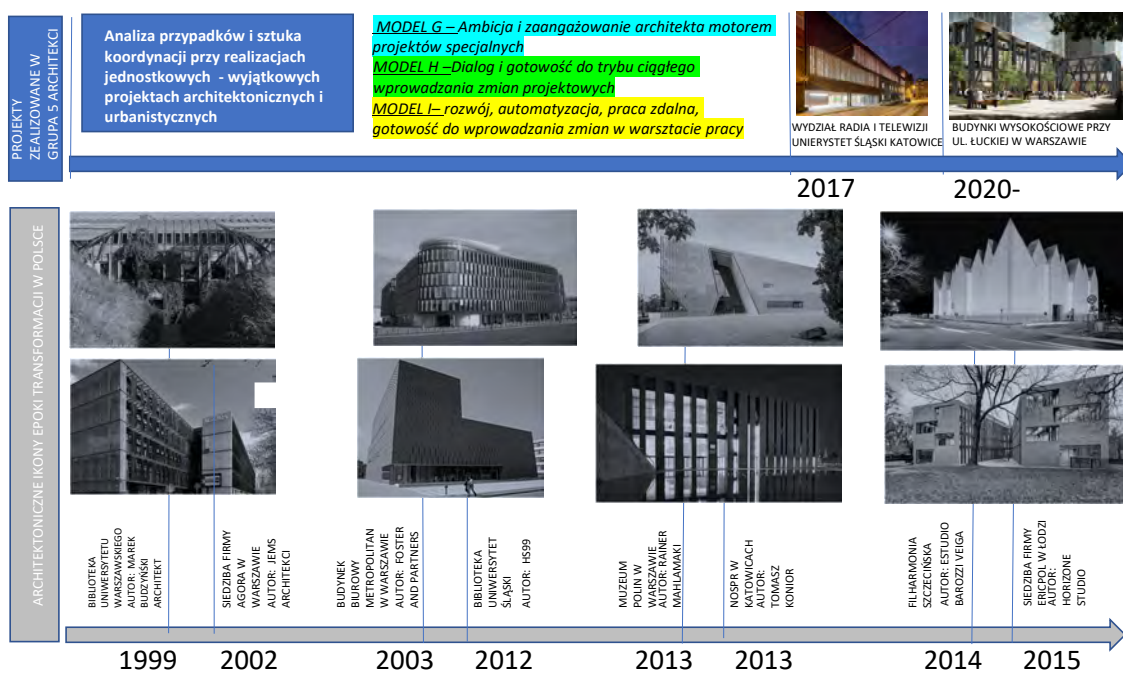
Do zbioru zadań szczególnych należy zaliczyć również projektowanie budynków wysokościowych. Zadanie wymaga podniesienia poziomu know-how nie tylko w zakresie technicznym, ale i organizacyjnym, na aktualny, najwyższy światowy poziom. Technologia realizacji budynku wysokościowego ze względu na konieczność stosowania najwyższych wymogów jest bliska realizacji prototypowej., wprowadzania do realizacji bezprecedensowych zastosowań lub w nowy sposób użytych materiałów i rozwiązań technicznych. Polska przełomu XX i XXI w. nie jest idealnym miejscem do wprowadzania prototypów, gospodarka rozwijająca się wymaga

<sup>438</sup> Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji

wprowadzania rozwiązań zaawansowanych, lecz sprawdzonych. W budownictwie dominuje działalność dostawców oferujących rozwiązania techniczne i materiały stosowane uprzednio w krajach zachodnich. Budynki wysokościowe rządzą się odmiennymi prawami. Właściwie każdy kolejny budynek musi wykazać się sprawnym pomysłem na technologię wentylacji czy nowym pomysłem na fasadę. Siłą rzeczy prowadzi to do poszukiwania alternatywnego rozwiązania biorącego pod uwagę nowalijki przemysłu budowlanego. Wysokie wymagania dotyczące organizacji placu budowy i wykonawstwa robót budowlanych wymagają uzyskiwania coraz to większej efektywności na poziomie projektowania i zarządzania projektem.

### 5.1.1. Wybrane realizacje jednostkowe – wyjątkowe projekty architektoniczne i urbanistyczne poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki

Praca zespołu architektów po 10 latach jego aktywności w Polsce epoki przełomu przechodzi w kolejną, nową fazę. Poszukiwane są zlecenia złożone, publiczne, mogące stać się wyzwaniem dla rozwoju pracowni. Zarówno ambicje architekta, jak i jego umiejętności, osiągnięty poziom warsztatu zawodowego, kierują go do rozszerzania swojej działalności na kolejne pola. Druga dekada XXI w. stawia przed architektami nowe wyzwania, jednostkowe, szczególnie złożone projekty wymagają od architekta kontynuacji procesu zdobywania nowych kompetencji.

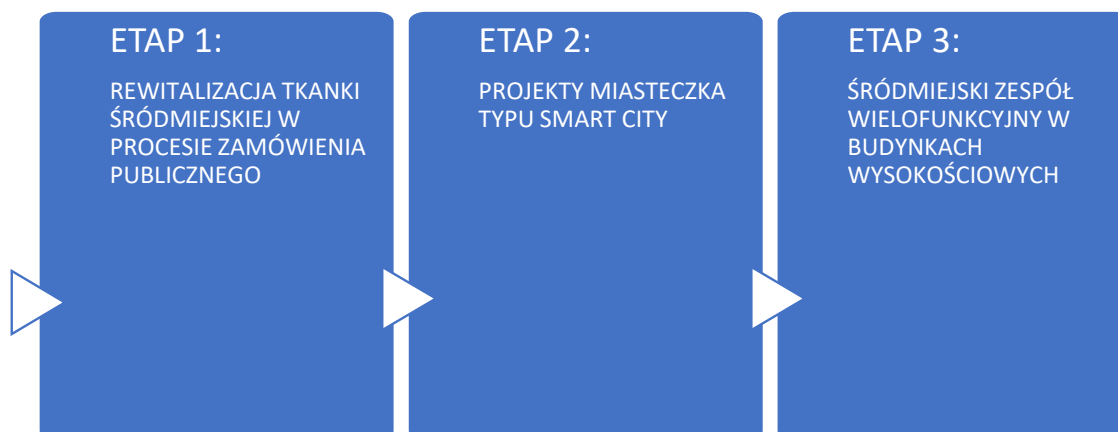


Il. 107. Przypadki jednostkowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki

Źródło: opracowanie własne.

Badanie warsztatu projektanta w rozdziale dotyczącym projektów wyjątkowych rozpoczyna się od analizy złożonego projektu publicznego na działającym obiekcie wraz z infrastrukturą transportu kolejowego, następnie przebadana zostaje rewitalizacja poprzez wprowadzenie funkcji uniwersyteckiej do układu śródmiejskiego. Kolejnym projektem jest inwestycja Palace Park, projekt miasteczka typu Smart City, a ostatnim elementem poddanym analizie pod

kątem rozwoju warsztatu architekta jest śródmiejski zespół wielofunkcyjny w budynkach wysokościowych Skanska.



Il. 108. Etapy rozwoju warsztatu i usług świadczonych przez architekta w złożonych, indywidualnych zespołach wielofunkcyjnych  
Źródło: opracowanie własne.

Znamiennym jest, że w trzech z czterech analizowanych obiektów pracowni Grupa 5 Architektki o szczególnej złożoności kierownikami zespołów projektowych są architektki. Niewątpliwie ma to związek, choć niewyłącznie, z pewnymi predyspozycjami w zakresie kompetencji miękkich, jakimi potrafią się wykazać. Trudno ocenić, w jakim stopniu wspomniane osoby, prowadzące szerokie zespoły projektowe i dysponujące całym arsenałem kompetencji do tego niezbędnych, zawdzięczają swoje umiejętności płci. Niewątpliwie jednak fakt ten wart jest odnotowania i zdaje się potwierdzać rosnącą rolę kobiet w zawodzie, nie tylko w zakresie ilościowym, ale i w zakresie prezentowanej jakości.

### 5.1.2. Etap 1: Rewitalizacja tkanki śródmiejskiej w procesie zamówienia publicznego

#### REWITALIZACJA DWORCA WROCŁAW GŁÓWNY PKP

Jednym z pierwszych, pionierskich przykładów rewitalizacji budynku w zabudowie śródmiejskiej wraz z całym przyległym obszarem, jest remont z przebudową historycznego dworca Wrocław Główny PKP. Wykonany w zakresie budynku dworcowego, hal peronowych oraz zagospodarowania przylegającego terenu remont obejmuje rozległy obszar centrum miasta. Bezpośrednim bodźcem do przebudowy dworca stała się konieczność przygotowania obiektu na ogłoszoną w 2007 r. organizację Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012 (Euro 2012).

Skala inwestycji, jaką jest zamówienie o wartości około 350 mln zł brutto, wymaga zaangażowania wielu biur projektowych, inżynierskich, konserwatorskich oraz zlecenia szeregu opracowań eksperckich przedprojektowych. W przygotowaniach przedsięwzięcia bierze udział ponad 100 inżynierów, w tym 25 samych architektów. Powstaje 25 ekspertyz technicznych, 3 opracowania inwentaryzacyjne, wiele z nich z powodu opóźnień równoległe z produkcją dokumentacji projektowej. Projekt realizowany jest w tempie ekspresowym, od początku projektowania do zakończenia realizacji inwestycji upływają jedynie 4 lata. „Odbywające się w czerwcu EURO

2012 zmusiło projektantów wykonawców rewitalizacji wrocławskiego Dworca Głównego do tytanicznego wręcz wysiłku, aby zakończyć prace przed rozpoczęciem rozgrywek. Skomplikowane funkcjonalnie, technicznie i logistycznie przedsięwzięcie, objęte pełną ochroną konserwatorską przygotowano w dwa lata a przez kolejne dwa realizowano. Modernizacja podobnego w skali dworca w Dreźnie trwała dwukrotnie dłużej<sup>439</sup>. Architekci prowadzący projekt w wywiadzie dla Świata Architektury twierdzą: „Główną ideą projektu w skali urbanistycznej było przywrócenie miastu placu przed dworcem, aby stał się pełnowartościową przestrzenią publiczną, a nie wyłącznie parkingiem, którym był od czasów wojny”<sup>440</sup>.

Proces projektowy przy wrocławskim dworcu jest ze wszech miar specyficzny. Polskie Koleje Państwowe skorzystały z formy konkursu architektonicznego po raz pierwszy w swojej współczesnej działalności. Przed oraz po konkursie wrocławskim PKP korzystają jedynie z formy przetargu. Przedsięwzięcie realizowano jako zamówienie publiczne, finansowane w dużym stopniu z europejskiego Funduszu Infrastruktura i Środowisko (POiŚ). Przetarg na generalne wykonawstwo przebiega w przyspieszonym tempie, po zakończeniu fazy budowanej, zanim ukończono projekt wykonawczy. Przedstawione powyżej okoliczności oraz wiele innych czynników wpływają na fakt, że proces projektowo – budowlany rewitalizacji Dworca Wrocław jest wyjątkowy i został w związku z tym precyzyjnie określony, skrojony na miarę nietypowego przedsięwzięcia.

### Rozszerzanie zakresu w trakcie trwania prac

Według założeń PKP zakres prac miał początkowo obejmować remont historycznej bryły dworca. Praca konkursowa proponuje rozszerzenie zakresu o plac przydworcowy, pod którym projektanci przewidują podziemny parking a na poziomie terenu rozległy pieszy plac publiczny. W kolejnej fazie projekt zostaje rozszerzony o hale peronowe wraz z nowym dodatkowym pawilonem dworca południowego.

Zakres opracowań zmienia się również w płaszczyźnie tzw. prac okołoprojektowych<sup>441</sup>. Przedstawione na etapie warunków konkursu inwentaryzacje i ekspertyzy okazują się z czasem niewystarczające. Inwentaryzacja architektoniczna obiektu zamówiona przez PKP przed konkursem wykonana jest zbyt powierzchownie. Specyfika obiektu, gdzie gros konstrukcji wykonanych jest z widocznych elementów stalowych i żeliwnych wymaga dodatkowej, szczegółowej inwentaryzacji za pomocą skanowania 3D, następnie tzw. chmury punktów oraz przełożenia na 2D w formatach DWG i PDF. Skanowanie za pomocą skanera 3D w roku 2009 jest rozwiązaniem nowatorskim. Działalność prowadzona przez przedsiębiorstwo geodezyjne wymaga przełożenia uzyskanej w wyniku skanu 3D chmury punktów na rysunki 2D w formacie plików DWG lub DXF. Okazuje się, że zadanie przerasta wykonującą zlecenie firmę geodezyjną, w efekcie czego pracownia architektoniczna z zespołem 4-osobowym przez 3 miesiące przekłada „ręcznie” chmurę punktów na rysunki 2D. Po przystąpieniu do pracy przy projekcie budowlanym okazuje się, że brakuje inwentaryzacji konstrukcyjnej. Zespół projektantów konstrukcji w koordynacji z architektami przeprowadza inwentaryzację szczegółową wszystkich elementów konstrukcji. Czas przeznaczony na realizację projektu budowlanego staje się de

<sup>439</sup> GŁOWACKI T., Pomarańczowa alternatywa, ARCHITEKTURA MURATOR nr 09/2012, s.52

<sup>440</sup> CIACH S., ZELENT R., MYCIELSKI K., Gdzie historia splata się z nowoczesnością”, ŚWIAT ARCHITEKTURY nr 7/2012, Wrocław 2012

<sup>441</sup> LESZCZYŃSKI, M. Projekt rewitalizacji dworca Wrocław Główny. Detal architektoniczny i jego funkcja w projekcie. Czasopismo Techniczne. Architektura, 2012, 109.5-A/2: 347—352.

facto okresem, kiedy równoległe z pracą projektową wykonuje się nie tylko inwentaryzacje, ale też ponad 20 dodatkowych ekspertyz. Po zakończeniu projektu koncepcyjnego okazuje się, że obiekt wyposażony jest w szereg różnego rodzaju konstrukcji, pochodzących z różnych epok i znajdujących się w rejestrze zabytków. Sytuacja wymaga zatrudnienia ekspertów z Politechniki Wrocławskiej dla każdego z istniejących rodzajów konstrukcji. Specjaliści od historycznej konstrukcji drewnianej analizują więźbę oraz stropy. Eksperti od konstrukcji żeliwnych badają słupy żeliwne znajdujące się w holu głównym budynku oraz żeliwne kratownice przenoszące stropy nad parterem w korpusie centralnym. Z powodu braku możliwości analizy nośności elementów żeliwnych przyjmuje się, że pozostają one w budynku w charakterze dekoracyjnym, nowe obciążenia stropów nad parterem przenoszone będą za pomocą nowych stropów żelbetowych. Analiza ścian murowanych leżących na ciosach granitowych tworzących ściany piwnic wykazuje konieczność ich wzmocnienia, wykonane są bruzdy, do których wprowadza się wylewane filarki żelbetowe przenoszące nowo wykonany strop. W celu adaptacji piwnic na cele użytkowe wykonuje się ich przegłębienie. Ze względu na wysoki poziom wód gruntowych przegłębienie w formie białej wanny z betonu wodoszczelnego zostaje dodatkowo wzmocnione jet-groundingiem<sup>442</sup>. Wykonywanie dodatkowych ekspertyz oraz inwentaryzacji w okresie po zakończeniu koncepcji projektowej oznacza konieczność ich prowadzenia równoległe z trwającymi pracami projektowymi nad projektem budowlanym. Powoduje to konieczność nanoszenia wniosków z trwających badań na bieżącą wykonywaną równoległe dokumentację budowlaną, a to z kolei zwiększa zakres pracy projektantów poszczególnych branż.

Istotną częścią zadań okołoprojektowych są badania, ekspertyzy oraz programy konserwatorskie wykonywane przez Krystynę i Pawła Kirschke, pracowników naukowych Wydziału Architektury Politechniki Wrocławskiej. Konserwatorzy wspominają: „W procesie rewitalizacji uczestniczyliśmy przez dwa lata i niemal do końca pojawiały się nieznanne fakty, których analizy częstokroć weryfikowały zastosowane wcześniej rozwiązania projektowe i techniczne...”<sup>443</sup>. I dalej „Spektakularne odkrycia nastąpiły już, gdy przygotowaliśmy ekspertyzy dla projektu rewaloryzacji dworca opracowanego przez Grupę 5. Badania materiałów archiwalnych, ikonografii i wizje lokalne dały wiedzę o skomplikowanych przeobrażeniach, jakim ulegał budynek”<sup>444</sup>.

Badania stratygraficzne ścian zewnętrznych budynku frontowego pochodzącego z pierwszej budowy w roku 1856 wykazują szereg nawarstwień kolorystycznych. Dworzec na przestrzeni ponad 150 lat wielokrotnie zmieniał swój kolor. Z uwagi na pierwszoplanową ekspozycję budynku dworca w tkance śródmiejskiej Wrocławia w dyskusję na temat koloru ścian budynku angażuje się całe środowisko dolnośląskich konserwatorów zabytków. Każdy szanujący się konserwator zabytków z Wrocławia, podobnie jak każdy z projektantów realizujących przebudowę, uważa za swój obowiązek wypowiedzieć się na temat proponowanego koloru remontowanej fasady. Kolejne etapy badań stratygraficznych ukazują coraz to starsze kolory elewacji. Architekci w pracy konkursowej proponują przemalowanie budynku z koloru jasnego na kolor szary, miejscy konserwatorzy wspominają o zieleni „butelkowej”. Koniec końców generalny projektant prezentuje propozycję a zespół uzgadnia wspólne stanowisko, badania stratygraficzne należy doprowadzić do końca, to jest dojść do pierwszej warstwy koloru ukazującego barwę oryginalną z okresu pierwszej budowy autorstwa Wilhelma Grapowa i niezależnie od tego, jaki kolor się

<sup>442</sup> <https://www.keller.com.pl/czym-sie-zajmujemy/technologie/jet-grouting-soilcrete>, 26.11.2021 r.

<sup>443</sup> KIRSCHKE K., KIRSCHKE P., Co odkryto w trakcie modernizacji, *Architektura-murator* 09/2012, s.45

<sup>444</sup> Tamże

ukáže, należy zamysł pierwszego projektanta uszanować i przywrócić<sup>445</sup>. W ostatecznej fazie badań okazuje się, że oryginalnym kolorem był ugier, co oznacza intensywny pomarańczowy. Paweł i Krystyna Kirschke wspominają: „Jednym z najważniejszych przedsięwzięć konserwatorskich było odtworzenie kompozycji i kolorystyki fasad Dworca. Decyzje projektowe podjęte zostały na podstawie badań stratygraficznych przeprowadzonych przez firmy PBK Castellum i Arcadis. W części neogotyckiej zdecydowano się na odtworzenie oryginalnego pomarańczowo-ugrowego koloru tynków (NCS S 2050-Y30R). Z tego tła wydobyto kamienne, metalowe i drewnie detale: gzymsy, fryzy, krenelaże i obdasznice oraz cokoły i balustrady”<sup>446</sup>.

Szeroką na całą długość placu historyczną fasadę o długości niemal 200 metrów wykonuje się w kolorze pomarańczowym, debata przenosi się na szerokie fora mieszkańców Wrocławia, zwolennicy i przeciwnicy pomarańczowej fasady trwają przy swoich poglądach. Katarzyna Hawrylak – Berezowska, miejski konserwator zabytków we Wrocławiu wspomina: „Próby barwne wykonane na elewacjach wzbudziły wiele emocji i zainteresowanie mediów. Internetowa sonda z lipca 2011 roku wykazała ponad 13.000 głosów za nową kolorystyką i ponad 9.000 głosów przeciw! Takich emocji nie wywołała dotąd chyba żadna z inwestycji realizowanych we Wrocławiu”<sup>447</sup>. Po kilku latach od realizacji projekt zyskuje pozytywną ocenę mieszkańców Wrocławia, dzięki szeroka opinia społeczna pozytywnie ocenia nowe – stare barwy budynku.



Il. 109, il. 110 Dworzec Wrocław Główny PKP, zdjęcia po realizacji

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekti.

### Specyfika pracy przy projekcie realizowanym jako zamówienie publiczne

Projekt rewitalizacji dworca przeprowadzony jest w oparciu o Ustawę o Zamówieniach Publicznych<sup>448</sup>. Powoduje to szereg ograniczeń formalno – prawnych w sytuacjach nietypowych lub w razie konieczności wykonania kolejnych opracowań okołoprojektowych. Tempo realizacji inwestycji nie pozwala na organizację kolejnych przetargów. Z tego względu przedstawiciele PKP prowadzą politykę uruchamiania niewielkich zleceń z „wolnej ręki”<sup>449</sup>. W tym okresie powstaje problem, jak zorganizować przetarg na podstawie dokumentacji budowlanej, bez projektu

<sup>445</sup> LESZCZYŃSKI, M. Projekt rewitalizacji dworca Wrocław Główny. Detal architektoniczny i jego funkcja w projekcie. *Czasopismo Techniczne. Architektura*, 2012, 109.5-A/2: 347–352

<sup>446</sup> KIRSCHKE K., KIRSCHKE P., Wydział Architektury Politechniki Wrocławskiej. *Rewaloryzacja Wrocławskiego Dworca Głównego w latach 2009—2015*

<sup>447</sup> HAWRYLAK – BEREZOWSKA K., O współpracy architektów i wykonawców z konserwatorami, *Architektura-murator* 09/2012, s.44

<sup>448</sup> Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych.

<sup>449</sup> Tamże, art. 83, s.61



wykonawczego, skoro dokumentacja ta realizowana w celu złożenia i uzyskania pozwolenia na budowę, z natury swojej nie służy jako specyfikacja projektowa do przeprowadzenia przetargu na roboty budowlane. W porozumieniu z Inwestorem i po konsultacjach ze specjalistami od zamówień publicznych przyjęte zostaje rozwiązanie polegające na podziale kolejnej fazy – projektu wykonawczego na dwa podetapy: projekt budowlany na cele zorganizowania przetargu a następnie projekt budowlany na cele wykonania robót budowlanych. Pierwszy z podetapów rozbudowany o szczegółową specyfikację przetargową oraz SIWZ<sup>450</sup> i STWiORB<sup>451</sup> staje się materiałem do przeprowadzenia przetargu i wyboru generalnego wykonawcy inwestycji. Drugi z nich, będący rozszerzeniem pierwszego, stanowi podstawę do wykonania przez generalnego wykonawcę robót budowlanych. Po przystąpieniu do robót budowlanych okazuje się, że historyczny dworzec, zbudowany w okresie neogotyku i przebudowany w czasach secesji, zawiera w sobie wiele niezbadanych tajemnic, nieodkrytych w czasie inwentaryzacji fragmentów budynku. Kiedy na budowie po wykonaniu częściowych prac rozbiórkowych pojawiają się nieznanne miejsca, nieujęte w zakresie wykonanej inwentaryzacji i projektu, roboty na danym odcinku zostają wstrzymane. Aby wznowić prace na budowie, należy odkryte „znalezisko” zinwentaryzować, zlecić projektantowi rozwiązanie projektowe zagadnienia, wykonać koncepcję zmiany, następnie uzyskać zgodę wojewódzkiego konserwatora zabytków. Kolejnym krokiem jest wycenienie zmiany u generalnego wykonawcy, przedstawienie sytuacji wraz z budżetem na zmianę inwestorowi a po jego zgodzie uzyskanie projektu szczegółowego od architekta, następnie po uzyskaniu końcowej zgody konserwatorskiej, odblokowanie zatrzymanego frontu robót i wykonanie prac. Złożony proces postępowania po zatrzymaniu frontu robót w wyniku odkrycia „znaleziska” zostaje dopracowany w trakcie odnajdywania kolejnych niespodzianek.

Napięty terminarz realizacji inwestycji i nieuchronnie zbliżający się czerwiec 2012 roku, czyli rozpoczęcie Mistrzostw EURO 2012 sprawia, że strony zaangażowane odpowiedzialnie traktują swoje obowiązki w procesie. Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków wyznacza osobę odpowiedzialną za realizowany dworzec, PKP S.A. zatrudnia osoby i firmy zajmujące się inwestorstwem zastępczym, wykonawca robót Budimex S.A. wraz podwykonawcami oraz projektanci mobilizują się i w trybie pilnym realizują swoje zadania. Projektanci z pracowni Grupa 5 Architektki przenoszą zespół odpowiedzialny za projekt i nadzór autorski do Wrocławia, zespół uzyskuje swój własny kontener na budowie, pracujący w nim architekci są w 100% dyspozycyjni, aby udzielać wyjaśnień, opiniować proponowane rozwiązania i uzgadniać ewentualne rozwiązania zamiennie. Nadzór autorski pełni również rolę konsultanta projektowego ds. komercjalizacji inwestycji, zajmuje się przygotowaniem w głównym korpusie dworca lokali komercyjnych do wynajęcia. Projektanci proponują przygotowanie manuala dla najemców, czyli opracowania i specyfikacji opisującej lokale do wynajęcia wraz z warunkami brzegowymi dla najemcy. Niestety Inwestor nie korzysta z zaproponowanych rozwiązań ani nie zatrudnia agencji nieruchomości wyspecjalizowanej w komercjalizacji lokali usługowych i biurowych. Zamiast tego deleguje własnych pracowników zatrudnionych przez kolej do zadania najmu lokali. Skuteczność tego typu działań jest niezwykle niska, spośród kilkunastu lokali komercyjnych przeznaczonych na gastronomię i handel w czerwcu 2012 r. po otwarciu dworca otwarte zostają

<sup>450</sup> SIWZ Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia, patrz: STREK J. Zawartość SIWZ dla dokumentacji projektowej. Zeszyty Naukowo-Techniczne Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji w Krakowie. Seria: Materiały Konferencyjne, 2005, s.277-287

<sup>451</sup> STWiORB: Specyfikacja Techniczna Warunków i Odbiorów Robót Budowlanych, patrz GRZYL B. Ryzyko wykonawcy robót budowlanych w zamówieniach publicznych. 2014



zajęte jedynie 2 lokale, oba powracające do swoich pomieszczeń, gdzie prowadziły działalność przed przebudową dworca.

Remont dworca wymaga określenia przez Zamawiającego budżetu inwestycji. Na etapie przygotowania warunków konkursu PKP szacuje remont na ok. 120 mln zł, kosztorys szacunkowy po wykonaniu koncepcji pokonkursowej i rozszerzeniu zakresu o hale peronowe wzrasta do ok. 200 mln zł brutto. Dalsze rozszerzenie prac niezbędnych do rewitalizacji obiektu, placu przeddworcowego oraz dworca południowego w tkankę miejską obejmujące przebudowę szeregu wjazdów na teren oraz przebudowy skrzyżowań wpływa na kolejny wzrost kosztów. Okres budowy prowadzonej przez firmę Budimex S.A., w latach 2010-2012 przypada na czas wzrostu cen stali i wartości robót budowlanych, wszystkie czynniki składają się na realny koszt realizacji na poziomie 350 mln zł brutto.

W trakcie prowadzenia prac projektowych oraz realizacji każde rozszerzenie zakresu prac wykonawców oraz zwiększenie wynagrodzenia musi zostać dokonane zgodnie z Ustawą Prawo Zamówień Publicznych. Ponieważ Ustawa w trybie obowiązującym w latach 2008-2012 nie jest prawem przygotowanym na nietypowe inwestycje, modernizacja wrocławskiego dworca, prowadzona przy ograniczeniach i wymaganiach organów konserwatorskich oraz przy ograniczeniach czasowych określonych Specustawą o Euro 2012<sup>452</sup>, wymaga specjalnego indywidualnego trybu uzgodnień. Urząd Miasta Wrocław, świadomy swojej odpowiedzialności za przygotowanie obiektów na Euro 2012, podejmuje różne inicjatywy mające przyspieszyć bieg spraw zgłaszanych do rozstrzygnięciach w urzędach miejskich. W biurze prezydenta miasta Wrocławia powstaje specjalna pieczęć „Priorytet Euro 2012”, którą w okresie uzgodnień dokumentacji stempluje się projekty budowlane kluczowych inwestycji publicznych, w tym wrocławskiej obwodnicy drogowej, nowego terminala lotniczego oraz nowego stadionu piłkarskiego. Niestety dokumentacja przebudowy dworca nie zostaje odpowiednio opatrzona stemplami z racji tego, że nie jest ani inwestycją miejską, ani państwową, tylko kolejową. Wszelkie uzgodnienia oraz pozwolenia na budowę wydawane są w trybie zwyczajowo praktykowanym w urzędach, ustępując miejsca innym priorytetowym projektom na Euro 2012.

### **Szczególna sytuacja planistyczna i formalno-prawna dworca Wrocław Główny**

U progu prac przy projekcie budowlanym powstaje pytanie, jaką decyzję planistyczną należy uzyskać, aby właściwie i optymalnie procedować pozwolenie na remont dworca. Teren inwestycji, znajdujący się we władaniu Polskich Kolei Państwowych, zostaje określony Ustawą o transporcie kolejowym jako teren zamknięty<sup>453</sup>. Oznacza to, że jest wyjęty spod Ustawy o planowaniu przestrzennym i w jej trybie nie jest możliwe uzyskanie decyzji lokalizacyjnej. W świetle obowiązującego prawa nie można utworzyć miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego ani wydać decyzji planistycznej w formie decyzji o warunkach zabudowy. Projektanci podejmują próby ustalenia, w jakim trybie należy uzyskać decyzję planistyczną, aby móc wystąpić z projektem w celu uzyskania pozwolenia na budowę. Korespondencja formalna z Ministerstwem Infrastruktury pozwala po upływie kilku miesięcy ustalić, że prawidłową ścieżką prawną jest działanie zgodne z Specustawą i w jej trybie uzyskanie decyzji o lokalizacji celu publicznego na Euro 2012.

<sup>452</sup> Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o przygotowaniu finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012

<sup>453</sup> Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym

Przed wystąpieniem o pozwolenie na budowę zadaniem Inwestora jest wypełnienie oświadczenia o prawie do dysponowania gruntem na cele budowlane. Zazwyczaj jest to zwyczajna formalność, gdyż cały obiekt jest własnością kolei. Tymczasem we Wrocławiu okazuje się, że właścicielami poszczególnych działek składających się na teren jest osiemnaście różnych spółek. Perony w hali dworcowej należą do Dyrekcji Okręgowej Kolei Państwowej we Wrocławiu, tory zaś do Polskich Linii Kolejowych S.A., która jest niezależną spółką, nieuczestniczącą w realizacji projektu dworca na Euro 2012. Wykonanie kompleksowego remontu obszaru hal peronowych okazuje się utrudnione ze względów kompetencyjnych oraz własnościowych. Polskie Koleje Państwowe S.A. to w skali kraju spółka odpowiedzialna nie tylko za przewozy, ale i za tereny oraz infrastrukturę kolejową. PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. zarządzają krajową siecią linii kolejowych. Kompetencje spółek się uzupełniają i razem obejmują niemalże wszystkie kwestie kolejnictwa w Polsce, także w obrębie dworca Wrocław Główny we Wrocławiu

PLK S.A. odpowiada za tory kolejowe i podtorza oraz trakcję kolejową a PKP S.A. za całą resztę obiektu i terenu przyległego. W trakcie prowadzenia prac projektowych okazuje się, że paradoksalnie spółki siostrzane nie współpracują ze sobą na etapie organizacji konkursu oraz przygotowania zlecenia na remont. Obie firmy, jakkolwiek działające w obrębie tej samej branży i w bezpośrednim styku ze sobą, gdyż linia kolejowa przechodzi przez obiekt dworcowy, w wypadku wrocławskiej inwestycji nie prowadzą i nie uważają za właściwe prowadzić ze sobą jakichkolwiek uzgodnień. Projektanci znajdują się w potrzasku, jak bowiem zaprojektować remont hal peronowych w zakresie peronów i zadaszenia, jeśli z zadania wyłączona jest linia kolejowa przez nie przebiegająca? Architekci doprowadzają do spotkania obu spółek przekonując, że minimalnym zakresem zaangażowania PLK S.A. jest jej udział w koncepcji wielobranżowej hal peronowych. Koncepcja określa konieczność remontu i częściowej wymiany obiektów inżynierskich, usytuowanych w warstwach pod torami i nad przebiegającymi w dwóch miejscach pod halą tunelami kolejowymi. Uzgodniony zostaje remont peronów wraz z ich nawierzchnią oraz dostosowanie, zgodnie z kolejowymi normatywami, wysokości rzędnej peronu do główki szyny<sup>454</sup>. Podobnie remont zadaszenia oraz wprowadzenie nowego odcinka współczesnej hali peronowej w miejscu, gdzie go brakowało, wymaga dookreślenia wysokości mocowania trakcji kolejowej. Oświadczenie o dysponowaniu gruntem na cele budowlane musi uzyskać nie tylko kontrasygnatę PLK S.A., ale również szeregu innych spółek dysponujących niewielkimi skrawkami terenu w obrębie dworca. Architekci na polecenie dyrekcji kolei zajmują się kompletowaniem dokumentów własnościowych inwestora. Jedną z najtrudniejszych okazuje się pozornie nieskomplikowana sprawa uzyskania zgody właścicieli tzw. budynków rewidentów. Na peronach dworcowych funkcjonują niewielkie obiekty wolnostojące wielkości średniego pomieszczenia, gdzie pracują rewidenty taboru kolejowego, pracownicy kolei wykonujący prace związane z badaniem (ogłędzinami) stanu technicznego oraz drobną naprawą taboru. Ich pomieszczenia znajdują się na gruntach wydzielonych spod własności PKP S.A. we Wrocławiu. Odnalezienie właściciela tych obiektów, rzecz z pozoru prosta, wymaga od projektantów wielotygodniowego nakładu pracy natury śledczo – archiwizacyjnej.

<sup>454</sup> <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/warunki-techniczne-jakim-powinny-odpowiadac-budowle-kolejowe-i-ich-16832184/dz-3, 11.12.2021 r.>





Il. 111, il. 112. Dworzec Wrocław Główny PKP, zdjęcia po realizacji  
 Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Podobnie złożona sytuacja, wymagająca przeprowadzenia dochodzenia poprzez archiwizację, następuje, kiedy w okresie początku budowy pojawiają się przecieki w części budynku dworcowego położonego pod torami. Naprawa przecieków możliwa jest dopiero w chwili ustalenia lokalizacji awarii i odpowiedzialności właściwego konserwatora obiektu. Jakkolwiek zalane są pomieszczenia sanitarne dworca będącego pod zarządem dykcji okręgowej PKP, to istnieje uzasadnione przypuszczenie, że nieszczelności powstały na przestrzeni podtorza zarządzanego przez PLK S.A. Ustalenie sprawcy przecieku, który jak się okazało zaistniał dokładnie na styku dwóch własności, wymaga zaangażowania projektanta, którego kolejarze oskarżają o wadliwe wykonanie dokumentacji. Ekspertyza wykazuje, że przyczyną powstania awarii jest fakt, na który od początku architekci zwracali uwagę: remont terenu peronowego w zakresie wymiany izolacji przeciwwodnych (zakres PKP S.A.) bez jednoczesnej wymiany izolacji przeciwwodnych podtorza (zakres PLK S.A.) prowadzi w naturalny sposób do powstania nieszczelności. Jeżeli wziąć pod uwagę, że we Wrocławiu są cztery perony i osiem torów, to prawdopodobieństwo wystąpienia nieszczelności w sytuacji, kiedy podtorza nie są remontowane, rośnie geometrycznie.

Dworzec wrocławski wpisany jest do rejestru zabytków<sup>455</sup>. Oznacza to, że w myśl Ustawy o Ochronie Zabytków<sup>456</sup> przed wystąpieniem o pozwolenie na budowę należy wystąpić i uzyskać u właściwego organu konserwatorskiego decyzję o pozwoleniu na budowę i na prace przy zabytku. Z powodów formalnych opieka nad zabytkiem, jakim jest plac przeddworcowy, podlega pod Dolnośląskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Natomiast sam budynek historycznego dworca znajduje się w jurysdykcji Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków we Wrocławiu.

W obszarze inwestycji znajduje się szereg wyjątkowych obiektów budowlanych, które mają ulec przekształceniu, w tym obiektów podlegających pod ochronę konserwatorską. Koncepcja rewitalizacji dworca przewiduje budowę garażu podziemnego pod całym placem przed dworcem, pod którym położony jest schron ochrony cywilnej z okresu II wojny światowej. Grubość ścian żelbetonowych schronu wynosi 150 cm a stropów od 100 do 200 cm. Kolejny schron dla ludności cywilnej położony jest po drugiej stroni linii kolejowej, kolidując z miejscem lokalizacji nowego budynku dworca południowego. Po zainwentaryzowaniu obu obiektów architekci uzyskują decyzje budowlane na ich rozbiórkę. W projekcie rozbiórki określa się metodę rozbiórki schronu jako „... rozbiórkę ręczną z użyciem narzędzi pneumatycznych i elektronarzędzi oraz

<sup>455</sup> Rejestr zabytków miasta Wrocławia, numer wpisu: A/2782/248

<sup>456</sup> Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami

mechaniczną przy zastosowaniu specjalistycznego sprzętu... Masywne żelbetowe ściany schronu D4 należy rozbiierać metodą kombinowaną, tnąc żelbet piłami do betonu lub lancami tlenowymi czy też proszkowymi”.

W trakcie prowadzenia prac rozbiórkowych okazuje się, że wyżej opisana metoda skutkuje zniszczeniem specjalistycznego sprzętu i związanymi z tym roszczeniami wykonawcy pod adresem Inwestora. Projektanci wraz z wykonawcami wprowadzają zamianę wspomnianej metody rozbiórki na metodę z użyciem środków wybuchowych.

### **Koordinacja międzybranżowa i nie tylko**

Projekt wrocławski, jak nigdy dotąd w dziesięcioletniej historii biura projektowego, wymaga szczególnego zaangażowania w koordynację projektową. Projektanci zaangażowani do inwestycji muszą wykazać się nie tylko rozległą wiedzą i doświadczeniem, ale i wyobraźnią. W organizmie, jakim jest funkcjonujący przez 24 godziny na dobę w obrębie śródmieścia dworzec kolejowy, nietrudno o pomyłkę, niedopatrzenie, którego wynik może mieć istotny wpływ na unieruchomienie jednej z funkcji obiektu. Kompetencje merytoryczne projektantów przy jednoczesnym myśleniu: jak moje działanie może wpłynąć na działanie innej branży w projekcie dworcowym, są nie do przecenienia. Podstawą działania koordynatorów inwestycji jest właściwe rozpoznanie. Liczne wizje lokalne, prace inwentaryzacyjne, a następnie stawianie kolejnych pytań osobom zarządzającym dworcem mogą pozwolić zrozumieć funkcjonowanie całego obszaru. Pierwsze półrocze pracy architektów pracujących nad projektem koncepcyjnym upływa na rozpoznaniu dworca i jego złożoności. Przejście przez kolejne działy dyrekcji kolei wrocławskich, poznanie osób kierujących bezpośrednio obiektem dworcowym, zrozumienie, jak działa nastawnia oraz sterowanie ruchem kolejowym, doprowadza projektantów do wniosku, że inwentaryzacja będąca w dyspozycji PKP jest niewystarczająca i konieczne jest wykonanie nowej. Powstaje propozycja wykonania szczegółowej inwentaryzacji architektonicznej obiektu wraz z inwentaryzacją konstrukcyjną, nie przez firmy zewnętrzne, lecz przez autorski zespół projektowy. W celu skoordynowania działań projektanci architektury wspólnie z projektantami konstrukcji wynajmują lokal biurowy w budynku dyrekcyjnym kolei dolnośląskich. Tak utworzona grupa podejmuje się prowadzenia pomiarów i nanoszenia ich wyników do projektu zarówno w zakresie konstrukcji, jak i architektury. Co ciekawe, praca architektów przy inwentaryzacji działającego budynku dworcowego w ciągu dnia, kiedy obiekt obsługuje tysiące pasażerów, pozwala na dogłębne poznanie jego funkcjonowania. Architekt dokonujący pomiarów w nieoczekiwany sposób staje się codziennym użytkownikiem śródmiejskiej przestrzeni podróży. Podobnie staje się z udziałem w inwentaryzacji późniejszych projektantów konstrukcji. Inwentaryzacja żeliwnej, nitowanej konstrukcji hali kasowej oraz hal peronowych pozwala na stworzenie pierwszych idei odnośnie sposobu wzmocnienia konstrukcji przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa użytkownika oraz zapewnieniu bezpieczeństwa pożarowego. W kolejnym, a właściwie równoległym etapie działań projektantów, jakim jest zlecenie i koordynacja 25 ekspertyz technicznych, biorą udział projektanci, którzy w późniejszym czasie mają trzymać pieczę nad obszarami dworca poddanymi ekspertyzom. Umożliwia to zapoznanie się szczegółowe z zadaniem przeprojektowania danego miejsca już na etapie analizy sytuacji zastanej. Rozwiązanie to sprawdza się na etapie budowy, architekci odpowiedzialni za dany obszar projektowy w ramach nadzoru autorskiego potrafią odnieść się nie tylko do dokumentacji, ale dzięki swojej pogłębionej znajomości tematu – do stanu technicznego danego elementu obiektu poddawanego przebudowie.



Il. 113, il. 114. Dworzec Wrocław Główny PKP, prace inwentaryzacyjne  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

### Zaangażowanie i brak zaangażowania uczestników procesu

Istotny wpływ na realizację inwestycji ma tzw. czynnik ludzki. Gdyby nie osobiste zaangażowanie kilku osób, opłacone stresem i nadgodzinami spędzonymi w pracy, gdyby nie desperacja autorów projektu przy szukaniu rozwiązania problemów, realizacja dworca na Euro 2012 mogłaby w ogóle nie dojść do skutku. Okoliczności nie są sprzyjające: zdecydowana większość osób pracujących ze strony PKP oraz urzędników miejskich i administracji centralnej nie wykazuje żadnego zaangażowania, traktuje projekt i realizację dworca jak niczym niewyróżniając się procedowanie biurokratyczne, jedno z wielu działań.

Celem działań licznych urzędników, konsultantów ze strony kolei jest nie tyle uczestnictwo w projekcie i realizacji dworca i jego wspieranie, ile działanie zachowawcze polegające na podejmowaniu minimalnej ilości koniecznych decyzji, co zapewnia niezmiennie trwanie na zajmowanych stanowiskach służbowych.

Odbiór dokumentacji projektowej przez służby PKP sprowadza się przede wszystkim do sprawdzenia, czy okładki opracowań są właściwie opisane, czy dokumentacja ma odpowiednich tytuł i odpowiednią objętość i czy sprawia wrażenie dobrze wydatkowanych środków publicznych.

Przyjmowanie przez osoby zaangażowane w prowadzenie projektu ze strony zamawiającego roli nie narażającego się na krytykę funkcjonariusza publicznego sprowadza się do unikania podejmowania jakichkolwiek decyzji, tudzież niepodjęwanie czynności, które mogłyby się spotkać z krytyką przełożonych lub organów kontrolnych. Elementem tej „strategii” jest unikanie podpisywania dokumentów, wykorzystywanie podwładnych do podejmowania trudnych, kontrowersyjnych decyzji w sposób pozwalający na uniknięcie osobistej odpowiedzialności. Stosowane metody są swoistym połączeniem systemu pracy w jednostce administracji publicznej epoki PRL polegającym na odsyłaniu delikwentów bądź nieskończonym wydłużaniu terminów podejmowania decyzji z nową, korporacyjną metodą skłaniania współpracowników do udziału w tzw. wyścigu szczurów biegnących w celu uzyskania szybkiego, indywidualnego sukcesu. Ekwilibrystyczna kombinacja tych systemów wzajemnie się znoszących tworzy nieprzyjazne środowisko dla współpracy stron zaangażowanych w proces inwestycyjny. Szczególny brak komfortu pracy odczuwają zaangażowani w proces inżynierowie, projektanci i wykonawcy.

Paradoksalnie, w tych okolicznościach to architekci, konsultanci oraz nieliczni przedstawiciele kolei, z reguły funkcjonariusze niższego szczebla, angażują się w projekt, prowadzą nadzór nad realizacją, dbają o terminy realizacji oraz jakość przebiegu całego procesu. Zaangażowanie nielicznej grupy projektantów oraz decydentów niższego szczebla wobec działań obstrukcyjnych osób obojętnych bądź niechętnych zostaje okupione stresem czy wręcz załamaniem nerwowym u tych pierwszych.



Il. 115, il. 116. Dworzec Wrocław Główny PKP, prace inwentaryzacyjne

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architektki.

Rewitalizacja wrocławskiego dworca w trudnych i niesprzyjających okolicznościach formalno-prawnych unaocznia szczególny rys pracy architekta. Otóż architekt, w przeciwieństwie do szeregu innych zawodów, w niezwykle sposób przywiązuje się do swojego dzieła. Związanie się twórcy z projektem, szczególnie w sytuacji, kiedy jest on efektem autorskiej koncepcji rozwiniętej w projekt budowlany w wyniku wytężonej pracy, przypomina stosunek rodzica do swojego potomstwa. Dzieło postrzegane jako dziecko autora może liczyć na wsparcie swojego ojca. Architekt, niczym rodzic dziecka, przed którym piętrzą się kłopoty, udziela wsparcia w rozwiązywaniu problemów.

W sytuacjach trudnych, kiedy dziecku zagraża niebezpieczeństwo, wstawia się za nim, a kiedy jest to konieczne, bo sprawy idą za daleko, jak lew walczy o jego przetrwanie.

Ojcowskie podejście do efektu własnej pracy architekta ma swoje negatywne oraz pozytywne strony. Po stronie minusów można zapisać sytuację frustracji, w jaką wpada autor, widząc zmiany, częstokroć niekorzystne, jakim poddawany jest projekt w okresie optymalizacji a następnie w okresie budowy.

Niejednokrotnie skala projektu oraz budżet inwestycji i terminy powodują nieuchronność pewnych zmian, projektant wobec zmian zachodzących w okresie realizacji pozostaje bezsilny. W zależności od charakteru i osobowości architekt może bądź czynnie włączyć się i przeciwstawić zmianom, bądź poddać się im, akceptować bieg wydarzeń, unikając kontrowersyjnych rozmów i walki o utrzymanie wartości projektu. O ile w pierwszym wypadku generalny projektant posiadający silną osobowość, wiedzę i doświadczenie potrafi skutecznie włączyć się w zmiany prowadzone na budowie, poświęcając niektóre modyfikacje na rzecz utrzymania rzeczy najcenniejszych, o tyle architekt niemający silnych cech osobowościowych ulega bieżącym wydarzeniom, co z czasem prowadzi do frustracji. Frustracja twórcy gromadzi pokłady żalu i rozgoryczenia. Powtarzanie się sytuacji przy kolejnych realizacjach, gdy brak jest możliwości dopilnowania założenia architektonicznego w okresie jego realizacji w perspektywie długopłanowej, prowadzi do cynizmu lub zgorzknienia.

Pozytywne znaczenie ojcowskiego podejścia architekta do efektów własnej pracy objawia się w sile, z jaką napiera on na realizację własnego dzieła. W okolicznościach niesprzyjających, jakimi mogą być niskie wynagrodzenie za projekt, krótkie terminy realizacji, długotrwałe uzgodnienia projektowe i wielomiesięczne oczekiwania na decyzje administracyjne, wola autora, aby jego dzieło ujrzało światło w dzień, pomaga pokonywać kolejne przeszkody.

Przy pozytywnym podejściu architekta do zmieniającej się na jego oczach rzeczywistości otuchy i nadziei niewątpliwie dodaje poczucie, że realizacja projektu jest wykonywaniem konkretnej trwałej budowli mogącej uwiecznić nie tylko dzieło, ale i imię twórcy. Wielokrotnie staje się to siłą napędową do kolejnych realizowanych działań.

Stan oczekiwania na realizację ukończonego obiektu jest dla twórcy czasem niepewności. W chwilach powątpiezań i upadków, wobec wciąż pojawiających się nowych przeszkód, wizja zakończenia remontu i osiągnięcie efektu w postaci zrewitalizowanego dworca motywuje do dalszych działań.

Moment rozpoczęcia budowy, zawiązania współpracy projektanta z wykonawcą w ramach nadzoru autorskiego i koordynacji na budowie, stabilizuje stan niepewności architekta. Pełniąc nadzór, projektant odpowiada na pytania wykonawcy, zaczyna odczuwać swój realny wpływ na kształt powstającego obiektu. Niepokój o kształt realizacji nie przestaje mu towarzyszyć, niemniej jednak zaczyna odczuwać realny wpływ na bieg wydarzeń na budowie.

Remont dworca wrocławskiego wymagał zorganizowania budowy na wysokim poziomie. Prace wykonawcze prowadzone w ścisłym centrum Wrocławia, na działającym nieprzerwanie obiekcie, gdyż dworzec działał w obszarze peronowym bez zatrzymania, zmobilizowały wykonawcę robót – firmę Budimex do wyťažonej pracy. Zaangażowanie kierowników projektu ze strony firmy Budimex nie wykracza jednak poza zakres niezbędny i konieczny do realizacji robót. Podobnie rzecz się ma z udziałem firmy Arcadis, której zadaniem jest nadzór inwestycyjny zlecony w okresie budowy przez PKP S.A.

Na większą uwagę zasługuje wkład przedstawicieli firmy Castellum, podwykonawcy Budimex-u, która otrzymuje zlecenie na realizację robót konserwatorskich. Przedstawiciele Castellum, podobnie jak projektanci z Grupa 5 Architekci oraz reprezentanci biura Miejskiego Konserwatora Zabytków we Wrocławiu, angażują się w dużo większym stopniu niż Polskie Koleje Państwowe. Wsparcie i współpraca wskazanych firm szczególnie istotna staje się wtedy, kiedy na budowie odkrywane są kolejne znaleziska. Sytuacja, kiedy odkrywane są nieznanne, niezainwentaryzowane miejsca, wymaga wstrzymania prac budowlanych, a następnie energicznych działań.

W trakcie realizacji robót kalendarium procesu wstrzymania prac ograniczone jest do absolutnie niezbędnego minimum: zatrzymanie frontu robót – inwentaryzacja znaleziska – projekt koncepcji zmiany – zgoda konserwatora – wycena zmiany – decyzja inwestora – projekt szczegółowy zmiany – odblokowanie frontu robót – wprowadzenie zmiany. Dzięki zaangażowaniu stron projekt może być realizowany i otwarty w swojej głównej części w przeciągu 24 miesięcy od rozpoczęcia budowy.

Na wyróżnienie zasługuje współpraca projektantów branżowych z generalnym projektantem oraz zaangażowanie w prowadzony nadzór autorski.

Zarówno projektanci instalacji sanitarnych i elektrycznych z firmy Segesta pod kierownictwem inż. Krzysztofa Magi, jak i udział w projekcie projektanta konstrukcji inż. Wojciecha Naziębło, mają istotny wpływ na udaną realizację obiektu. Zespół projektantów instalacji uzyskuje złożone warunki doprowadzenia i przebudowy infrastruktury w budynku w instytucjach i urzędach miejskich w wyjątkowo korzystnych jak na praktykę urzędową terminach. Projektant konstrukcji wykonuje szczegółową inwentaryzację konstrukcyjną oraz rozwiązuje piętrzące się trudności natury konserwatorsko – technicznej na bardzo wysokim poziomie. Wojciech Naziębło wspomina: „Od początku byłem przekonany, że należy zachować jak najwięcej oryginalnej materii konstrukcyjnej będącej świadkiem poprzedniej epoki. Wszystkie elementy żelazne w budynku głównym nie spełniały wymogów bezpieczeństwa pożarowego oraz nie miały



dostatecznej nośności na przewidziane w programie obciążenia użytkowe. Jak przeniesienie obciążenia, kiedy rozpiętości wzrosły nawet do 18 m<sup>457</sup>. Nie bojąc się postawionych wyzwań, projektanci nastawieni na profesjonalny, ciągły rozwój swoich umiejętności, swojego warsztatu projektowego, śmiało podejmują trudne decyzje.

Sukces realizacji inwestycji wynika nie tylko z przyjętych procesów, prawidłowych rozwiązań technologicznych czy produkcyjnych. Autorem konkretnych rozwiązań składających się na utworzenie i zamknięcie realizacji jest zawsze człowiek, konkretni ludzie oraz ich stopień zaangażowania w przedsięwzięcie. Bez udziału osób poszukujących wysoko postawionych wyzwań a także bez ich współpracy w realizowanym przez wiele podmiotów projekcie nie byłoby udanych projektów i szczególnie docenianych realizacji. Liczne nagrody, jakie zespół projektowy uzyskuje ze strony środowisk konserwatorskich (Dolnośląski Laur Konserwatorski 2013 za projekt i realizację dworca kolejowego Wrocław Główny, Wrocław 2013), a także środowiska krytyki architektonicznej (Nominacja do nagrody głównej w kategorii Najlepsza Przestrzeń Publiczna ŻYCIE W ARCHITEKTURZE 2000-2012, Nagroda sponsora VII edycji konkursu ŻYCIE W ARCHITEKTURZE 2012, PKP S.A. dla najlepszej inwestycji Polskich Kolei Państwowych), dowodzą, że trud pracy i zaangażowanie w projekt rewitalizacji dworca szeregu osób nie poszedł na marne, wręcz przeciwnie, stał się trwałym wkładem w dziedzictwo historyczne, a zarazem współczesne miasta Wrocławia.

### **Efekty rewitalizacji**

Realizacja dworca oraz placu przeddworcowego ma znaczący wpływ na rewitalizację zaniedbanej części śródmieścia Wrocławia. Jakość uzyskanej przestrzeni doceniają planiści miasta Wrocławia. W uchwalonym w 2015 roku Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Wrocławia opisują: „Dworzec Wrocław Główny, po remoncie przeprowadzonym przed Euro 2012, jest jedną z piękniejszych wizytówek Wrocławia. Szczególnie pozytywna zmiana dotyczy samego budynku dworca i placu przeddworcowego po jego północnej stronie, przylegającego do ul. marsz. Józefa Piłsudskiego. Obszar ten cechuje wysoka jakość przestrzenna i funkcjonalna, dzięki której stał się reprezentacyjną bramą do miasta”<sup>458</sup>.

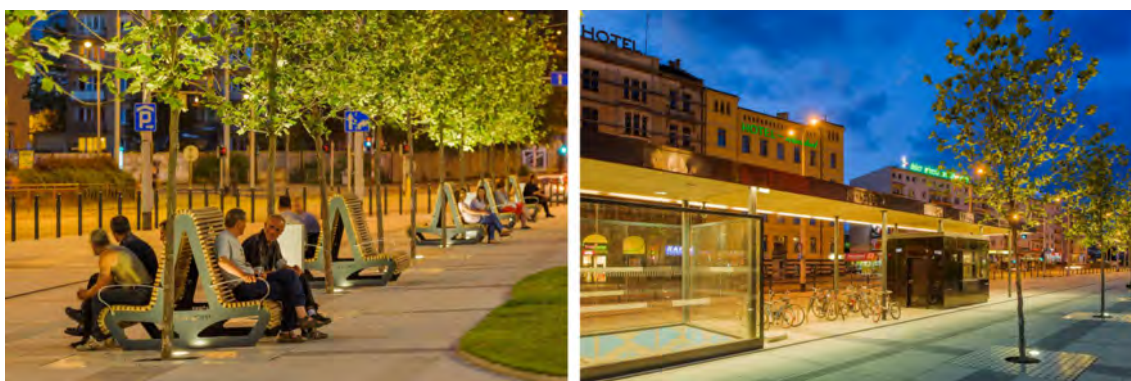
Plac przeddworcowy z rozległym podjazdem i parkingiem samochodowym o nieokreślonym kształcie staje się, po przebudowie, nowym publicznym placem o obszarze przekraczającym 1 ha wyposażonym w zieleni oraz małą, przyjazną człowiekowi architekturę. Parking samochodowy wraz z dojazdem do budynku oraz dostawami przeniesiony zostaje pod ziemię do powstałego pod placem garażu na 190 miejsc parkingowych. Wzdłuż dłuższego boku placu Piłsudskiego umieszczono dwa podłużne, przeszklone pawilony stanowiące wejścia do garażu podziemnego oraz zadaszenia dla parkujących na placu rowerów. Zasadzono podwójny szpaler platanów a pod nimi ustawiono ławki miejskie dla mieszkańców i podróżnych nawiązujące swoim kształtem do wyposażenia wagonów kolejowych. Środek placu wypełniony zostaje wyspami zieleni niskiej w kształcie podłużnych pagórków biegnących przez całą długość placu i dalej wzdłuż estakady kolejowej aż do ul. Peronowej. Zielone wyspy wyposażone są w meble miejskie w formie stalowych foteli swobodnie rozsypanych między wyspami, obszar ten zachęca podróżnych do zatrzymania się, do odpoczynku i relaksu.

<sup>457</sup> NAZIĘBŁO W., Największe wyzwania konstrukcyjne, *Architektura-murator* 09/2012, s.48

<sup>458</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Wrocławia, Wrocław 2015

Posadzka całego placu pokryta jest płytami kamiennymi, tworzy zgeometryzowany kształt prostokątnej siatki. Tak ukształtowana forma posadzki wypełnia plac od krawędzi przyległych ulic aż do wejścia do budynku, następnie wpływa do budynku, wypełniając wnętrze hali kasowej i poprzez tunele dworcowe przechodzi na drugą stronę peronów, poprzez dworzec południowy rozlewa się na ul. Suchą leżącą po drugiej stronie torów.

O sukcesie rewitalizacji świadczy fakt, że w kolejnych latach po realizacji dworca Wydział Architektury i Budownictwa miasta Wrocławia zaleca w kolejnych inwestycjach placów publicznych zastosowanie układu posadzki kamiennej o zgeometryzowanej prostokątnej siatce na wzór placu przed dworcem. I tak plac po drugiej stronie ul. Peronowej, zaprojektowany przez innych projektantów oraz Plac Nowy Targ, uzyskują kształt posadzki o zbliżonej formie.



Il. 117, il. 118. Dworzec Wrocław Główny PKP, plac przeddworcowy  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Nagroda dla projektu dworca uzyskana w VII edycji konkursu ŻYCIE W ARCHITEKTURZE 2012 uzasadniona jest w następujący sposób: „Dzięki tej bezprecedensowej – w skali architektonicznej, konserwatorskiej i inżynierskiej – realizacji Wrocław odzyskał spektakularny historyczny dworzec wraz nowym placem. Projektanci odtworzyli charakter wnętrza sprzed ponad stu lat, dostosowując obiekt do współczesnych wymogów funkcjonalnych”<sup>459</sup>.

### Refleksja: na ile realizacja odzwierciedla projekt autorski

Istotnym pytaniem, jakie pojawia się przy podsumowaniu realizacji inwestycji, jest kwestia, jaka część projektu konkursowego i koncepcyjnego zostaje w rzeczywistości zrealizowana. Jedną rzeczą jest proces rozwoju dokumentacji, w którym naturalne jest jej uzupełnianie, uszczegółowianie, proporcjonalnie do stanu zaawansowania. Natomiast inną kwestią jest – które z założeń projektowych pozostają i w tej lub innej formie zostają zrealizowane.

Pierwsze zmiany w stosunku do projektu konkursowego wynikają z uwag pokonkursowych jury, kolejne biorą się z przeprowadzonych w obiekcie analiz historycznych i ekspertyz technicznych. Wyniki analiz konserwatorskich oraz historycznych dotyczące koloru głównej bryły dworca powodują, że kolor dworca zmienia się z proponowanego w materiale konkursowym jasnoszarego na ugię. Jeszcze inne zmiany wynikają z odkrytych w okresie prac budowlanych

<sup>459</sup> <https://architektura.muratorplus.pl/zycie-w-architekturze/2012/odtworzenie-zabytkowego-kompleksu-dworca-wroclaw-glowny/239/>, 11.12.2021 r.

znalezisk historycznych<sup>460</sup>, jak chociażby drewniane, secesyjne witryny kas biletowych w hali kasowej.

Część założeń architektów nie zostaje zrealizowana z powodu braku akceptacji i dogłębnego zrozumienia ze strony zamawiającego projekt – przedstawicieli PKP S.A.

I tak nie udaje się zrealizować wypełnienia torowisk kolejowych zielenią niską. Nie powstaje też dodatkowy tunel miejski, mający lepiej skomunikować dwie części miasta rozcięte torami zaproponowanymi przez projektantów w części zachodniej placu przeddworcowego. Nie dochodzi również do przywrócenia fragmentu pierwszego historycznego torowiska i wyeksponowania oryginalnej lokomotywy z pierwszej budowy dworca z roku 1856 r.

Niemniej jednak, podsumowując realizację projektu konkursowego remontu dworca Wrocław Główny, można określić, że 90% założeń autorskich zostaje zrealizowanych.

### WYDZIAŁ RADIA I TELEWIZJI UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO W KATOWICACH

Projekt nowej siedziby Wydziału Radia i Telewizji Uniwersytetu w Katowicach powstaje w ramach zorganizowanego w 2011 r. konkursu SARP. Pracą konkursową wybraną do realizacji jest wspólne dzieło dwóch pracowni architektonicznych katalońskiej BAAS Jordi Badia z Barcelony oraz warszawskiej Grupa 5 Architekci. Kiedy kontrakt z uniwersytetem na wykonanie projektu zostaje podpisany do grupy projektowej dołącza trzeci zespół – Małeccy Biuro Projektowe z Katowic.

Projekt nowej siedziby katowickiej filmówki w obszarze zdegradowanej tkanki miejskiej jest kolejnym, po wybudowanej kilka lat wcześniej Bibliotece Uniwersytetu Śląskiego, krokiem na drodze rewitalizacji śródmieścia Katowic. Założeniem organizatorów konkursu, trafnie odczytanym przez autorów pracy konkursowej, jest zagwarantowanie ciągłości urbanistycznej tkanki miejsca. Jedną z pierwszych decyzji projektowych zespołu, podjętych na etapie konkursu, jest pozostawienie na terenie działki istniejącego budynku familoka<sup>461</sup>, przeznaczonego początkowo do wyburzenia. Pozostawiony budynek zostaje wpisany w nowoprojektowaną zabudowę a cegła użyta w istniejącym budynku staje się inspiracją dla nowej cegły, z której wykonano budynek. Autorzy projektu zachowują nie tylko materiał budowlany, ale i tradycję architektury Śląska. „O wyraźnym wpisaniu budynku w zastany kontekst decyduje nie tylko tradycyjny śląski materiał użyty na elewacjach, ale i rzut obiektu. Pomieszczenia szkoły okalają wewnętrzny dziedziniec (il. 9), tworząc układ nawiązujący bezpośrednio, również skalą, do tradycyjnej oficynowej zabudowy, dzięki czemu budynek niemal niezauważalnie wtapia się w tkankę urbanistyczną starej części Katowic”<sup>462</sup>.

Jordi Badia tak wspomina początki projektu: „Zobaczyć jakieś miejsce oczyma obcego pomaga lepiej docenić piękno budynków, proporcje między bryłą a pustką, patynę pociemniałej przez lata cegły, charakterystyczne mansardy czy fakturę zniszczonych murów. A dzięki temu, znaleźć brakujący element, który z charakteru danej przestrzeni wydobędzie maksimum”<sup>463</sup>. Zdaniem autora celem projektu jest dążność do nowoczesności poprzez czerpanie z dziedzictwa pokoleń przeszłych, z czasów minionych.

<sup>460</sup> LESZCZYŃSKI, M. Projekt rewitalizacji dworca Wrocław główny. Detal architektoniczny i jego funkcja w projekcie. *Czasopismo Techniczne. Architektura*, 2012, 109.5-A/2: 347—352

<sup>461</sup> PUKOWSKA-MITKA, M. Walory turystyczne województwa katowickiego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach*, 2001

<sup>462</sup> MYCIELSKI, Krzysztof. Czy idee Bauhausu przystają do polskiej rzeczywistości XXI w.? Wpływ twórczości Waltera Gropiusa i Ludwika Miesa van der Rohe na współczesne projektowanie na przykładzie realizacji pracowni Grupa 5 Architekci. *Architectus*, 2020, s.12

<sup>463</sup> BADIA J., Wypełnić naturalnie przestrzeń, *Architektura-murator* 03/2018



Il. 119, il. 120. Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, zdjęcia z realizacji

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Front budynku stanowi ażurowa ściana z cegły, tworząc przestrzeń szczególną, abstrakcyjną. Światło filtrowane do wnętrza budynku poprzez ażur stwarza wrażenie odizolowanej przestrzeni w atmosferze koncentracji i ciszy. Fasady budynku utworzone z setek ażurowych ceramicznych kształtek stanowią współczesną, europejską interpretację tradycyjnej śląskiej zabudowy. W odczuciu hiszpańskiej części zespołu projektowego elewacja wykonana w formie „firanki” jest również żaluzją osłaniającą budynek przed słońcem. Detale elewacji w trakcie projektowania i budowy podlegają modyfikacji. Na etapie konkursu ażur tworzą cegły układane naprzemiennie, w trakcie realizacji stosuje się ażurowe kształtki – pustaki ceramiczne przepuszczające więcej światła niż zakładano początkowo.

Wejście główne do budynku zostaje utworzone poprzez wyjęcie przestrzeni podcienia ze zwartej kubatury budynku. Dostępny z niskiego podcienia hol otwiera się na wnętrze budynku oraz na atrium, wokół którego poprowadzona jest komunikacja na piętra budynku. W ten sposób przestrzeń wnętrza uczelni wylewa się na ulicę a ulica przenika do środka budynku.

Jordi Baadia w opisie założeń autorskich wspomina: „Strategia projektowa nie polega na tym, by zbudować ikonę, ale by zbudować i uzupełnić fragment miasta. Trzeba przyjrzeć się temu, co istnieje, odkryć, dlaczego jest wyjątkowe, a potem nadać szczególną atmosferę i osobowość”<sup>464</sup>. I dalej: „Architektura staje się w tym przypadku drugorzędna, postanawia wypełnić przestrzeń w sposób naturalny. W tym procesie nie potrzeba innych intencji. Budynek uzupełnia kwartał i pierzeję, dostosowując się do istniejącego wcześniej kształtu i wysokości. Jego wykończenie i kolor zaczerpnięto z niepozornego obiektu, który w warunkach konkursu proponowano wyburzyć. Ta ceramiczna faktura wchodzi w przestrzeń wewnętrzną, tworząc tam wyjątkowy nastrój i światło”<sup>465</sup>.

<sup>464</sup> BADIA J., Wypełnić naturalnie przestrzeń, Architektura-murator 03/2018

<sup>465</sup> Tamże



Il. 121. Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, zdjęcia z realizacji  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

### Trzy grupy architektów z trzech różnych miast wspólnym autorem projektu

Ewenementem w praktyce realizacyjnej na rynku polskim jest utworzenie zespołu projektowego z trzech pracowni – barcelońskiej, warszawskiej i śląskiej. Rozwiązanie to początek bierze z propozycji Jordi Baadii z Barcelony, architekta poszukującego lokalnych architektów na terenie Polski do konkursu znalezionego w trakcie wertowania wykazu konkursów publicznych ogłaszanych w Unii Europejskiej. Po zwycięskim konkursie zespół warszawsko – barceloński decyduje się rozszerzyć grupę o lokalnego architekta z Katowic, do autorów dołącza biuro Małeccy Biuro Projektowe.

Wszyscy członkowie zespołu wspominają swoje zadanie jako wpisanie się w silny kontekst lokalny, co ciekawe, każdy opisuje to w inny sposób. Mówi Wojciech Małeccki: „największym wyzwaniem projektanta było dostrzeżenie piękna starej, zniszczonej tkanki, która w niemy sposób opowiada swoją historię, zaproszenie jej do współtworzenia nowej przestrzeni, czy to przez inkorporację do nowego budynku, czy przez otwarcie widoków i przeszkleń na wewnętrzne podwórza otaczających budynków. Tu widać mural ścienny, który w istocie jest malaturą jakiegoś pokoju na poddaszu, tu typową dla regionu białą, glazurowaną cegłę, świadczącą o nobliwości kamienicy, a tu ceglana fasadę z delikatnym reliefem wątku ... I do tego nowy budynek, nowa funkcja uniwersytecka z tym, co dla wyższych uczelni typowe – gwar studenckich rozmów, uśmiechnięte twarze młodych ludzi czekających z ekscytacją na pełnię dorosłego życia”<sup>466</sup>.

Niełatwą rolę spajania, koordynowania całego zespołu biorą na siebie architekci z pracowni Grupa 5. Doświadczeni w organizacji i zarządzaniu pracą zespołów międzynarodowych warszawscy architekci prowadzą zobowiązania kontraktowe oraz koordynację prac i architektów, i branżystów. Jordi Baadia od początku projektowania do końca realizacji sprawuje pieczę nad designem projektu. Wszyscy uczestnicy projektu strzegą zgodności realizacji z projektem na etapie nadzoru autorskiego, przy czym największy wkład w tym okresie mają: Grupa 5 Architekci oraz Małeccki Biuro Projektowe. Śląscy architekci, z racji swojej stałej obecności w Katowicach,

<sup>466</sup> <https://forumakademickie.pl/konkursy/budynki-stacji-antarktycznej-i-wydzialu-ritv-us-w-finale-konkursu-world-building-of-the-year/>, 26.11.2021 r.

są w stanie rozwiązać lokalne, szczegółowe zagadnienia czy to na etapie uzgodnień urzędowych dokumentacji, czy na etapie budowy,

Autorzy projektu, realizując, a następnie nadzorując budowę nowego wydziału Uniwersytetu Śląskiego, zgrali się we współdziałaniu w szczególny sposób. Jak dobrze zgrany zespół muzyczny o różnych osobowościach liderów, pomimo potencjalnego konfliktu przysłowiowo rozrośniętego ego architekta, autorzy zajmują swoje ustalone pozycje i realizują swoje zakresy. Jednocześnie słuchają się nawzajem, wspólnie wykonują swój utwór, w tym wypadku nie muzyczny, lecz architektoniczny. Każdy z uczestników procesu ma inną rolę do odegrania, każdy ma inną wrażliwość, inny, często nietławy, charakter. Pomimo to w obliczu wyzwania i odpowiedzialności za podjęte działanie architektki potrafią rozwinąć twórczą wizję, wzbogacić przestrzeń obiektu potrójną dawką pomysłowości, z drugiej zaś strony powściągnąć zapał i emocje, aby nie zdominować partnerów.

Umiejętność współdziałania w szukaniu najwyższej jakości projektu owocuje nie tylko udaną realizacją architektoniczną, ale również sukcesem w postaci licznych nagród architektonicznych dla zrealizowanego obiektu – polskich i zagranicznych. Wśród uzyskanych nagród międzynarodowych należy wymienić nominację do Nagrody Unii Europejskiej im. Mies van der Rohe Awards 2019<sup>467</sup> w Barcelonie. Rok 2019 obfituje również w nagrody architektoniczne w Polsce. Nowa siedziba WRiTV w Katowicach zyskuje także Grand Prix SARP 2019<sup>468</sup>, Bryłę Roku 2019<sup>469</sup> w kategorii Nagroda Jury oraz Nagrodę Architektoniczną Polityki 2019<sup>470</sup>. Ostatnim znaczącym osiągnięciem jest uzyskanie przez zrealizowany Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego Grand Prize światowej edycji Brick Award 2020 we Wiedniu.

### **Podsumowanie: dialog jako narzędzie sukcesu**

Krzysztof Mycielski i Rafał Zelent w sprawozdaniu z projektu opisują dialog między pracownikami: „... Udało nam się pogodzić sprzeczność między architekturą południa i północy Europy. W Katalonii zewnętrzna powłoka budynku chroni go przed słońcem, w Polsce natomiast światło dzienne bywa deficytowym darem natury – wskazane jest więc wciągać go do wnętrza i zatrzymać w nich jak najdłużej...<sup>471</sup>” oraz „Awansując projekt, zawieraliśmy kompromisy – w kilku miejscach całkowicie otwieraliśmy powłokę, rezygnując z ażuru, jednak robiliśmy to bardzo uważnie, aby nie zatracić kluczowej dla tej realizacji estetycznej idei projektu”<sup>472</sup>.

W rozmowach przeprowadzonych przez Dariusza Klimczaka, wydanych w 2018 r. w formie książki „Życie i Przestrzeń. Grupa 5 Architekci”<sup>473</sup>, autorzy twierdzą, że dialog jest stałym elementem pracy. Podkreślają rolę współdziałania członków zespołu projektowego w swojej pracy, zwracając uwagę na fakt, że w wielu innych pracowniach relacje są stricte hierarchiczne oraz że pracownie często konkurują między sobą a rzadko czerpią nawzajem ze swojego dorobku. Krzysztof Mycielski tak określa współdziałanie w zespole: „Współpraca projektowa

<sup>467</sup> CYMER A., 2020 Brick Award Goes to the University of Silesia Radio and Television Department, 2020

<sup>468</sup> <https://us.edu.pl/grand-prix-dla-nowej-siedziby-wydzialu-radia-i-telewizji-us-w-konkursie-nagroda-roku-sarp/>, 26.11.2021r.

<sup>469</sup> <http://www.bryla.pl/bryla/7,85301,23464696,wydzial-radia-i-telewizji-uniwersytetu-slaskiego-zdobył-grand.html>, 26.11.2021r.

<sup>470</sup> <http://www.writv.us.edu.pl/aktualnosci/467-nagroda-architektoniczna-polityki>, 26.11.2021r.

<sup>471</sup> MYCIELSKI K., ZELENT R., Klinkierowa fasada – o koncepcji Wydziału Radia i Telewizji, *Architektura-murator* 03/2018

<sup>472</sup> Tamże

<sup>473</sup> KLIMCZAK D., *Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci*, 2018

to hasło przewodnie naszego biura. Realizuje się na trzech poziomach. Pierwszy jest wewnątrz pracowni: pomiędzy szefostwem, pomiędzy nami a załogą i pomiędzy samymi pracownikami. Drugi poziom to współpraca z mniejszymi pracownikami. I trzeci- z zachodnimi architektami czy polskimi działającymi na zachodzie...<sup>474</sup>.



Rafał Zelent zwraca uwagę na charaktery architektów prowadzących oraz na ego: „Żaden z nas nie postrzega siebie jako alfy i omegi – to, co tworzymy w pracowni, powstaje w wirze wymiany myśli. Momentami bywa ona burzliwa. Sprawia, że należy znaleźć chwile na przemyślenia sprawy raz jeszcze i potem wrócić do rozmowy. Działo to nieco jak śnieżna kula, która z czasem wsysa po kolei członków zespołu i jeśli pochłonie większość, to oznacza, że nabieramy przekonania, że tak wypracowany pomysł ma największe szanse powodzenia ...”<sup>475</sup>.

### 5.1.3. Etap 2: Projekty miasteczka typu Smart City

W drugiej dekadzie XXI w. na polskim rynku projektowym pojawiają się nowe wyzwania, o kolejnym stopniu złożoności. Rynek nieruchomości staje się globalny, a Polska staje się miejscem, do którego spływa kapitał z całego świata. Globalni inwestorzy obserwują warszawski rynek nieruchomości, widzą w nim coraz większy potencjał dla prowadzenia nowego typu inwestycji.

Rozpoczynają się przedsięwzięcia, w których polski architekt we współpracy z zachodnią pracownią nie jest już architektem lokalnym, służącym jedynie za wsparcie dla międzynarodowego architekta prowadzącego inwestycję. Dla inwestorów wchodzących do Polski po kryzysie nieruchomości, kiedy polski rynek nieruchomości okazał się jednym z najbardziej stabilnych w Europie, polskie przedsiębiorstwa z branży nieruchomości, w tym polskie grupy projektowe, które bez większego uszczerbku przetrwały kryzys, jawią się jako wiarygodne, profesjonalne i godne zaufania.

Pojawiają się nowi inwestorzy, gotowi zainwestować w rozległe założenia projektowe, zaawansowane technologicznie, mogące zapewnić wiele funkcji związanych z podwyższaniem poziomu życia, pracy i wypoczynku. Wzorujący się na nowym trendzie projektowania miast typu smart city<sup>476</sup> projektowanych i realizowanych na świecie inwestorzy – wizjonerzy trafiają nad Wisłę. Badacze przedmiotu tak opisują smart city: „Definicja smart city, „miasto inteligentne” to w zamyśle twórców z MIT – model miasta, łączący / wykorzystujący sieci informacyjne w celu efektywnego zarządzania miastem – od skali mikro (jednostkowe gospodarstwo domowe) po skalę makro – zarządzanie systemami miejskimi, w tym również gospodarką wodną itp. W tym zakresie model smart city pozostaje zbieżny, czy raczej, można uznać, wspomagający założenia ekologiczne”<sup>477</sup>. Rozwijają się koncepcje zmierzające do oszczędności zasobów, jedną z koncepcji jest inteligentny

<sup>474</sup> Tamże

<sup>475</sup> Tamże

<sup>476</sup> Por. DAMERI R. P., Searching for smart city definition: a comprehensive proposal. International Journal of computers & technology, 2013, 11.5: 2544-2551.

<sup>477</sup> MATUSIK, Agnieszka. Między smart city a eco-city: poszukiwania struktury idealnej. Środowisko Mieszkaniowe, 2017, s.52



wzrost (smart growth), i coraz częściej planuje się i zauważa „miasta zaawansowane technologicznie jako inteligentne (smart, intelligent cities), w których dąży się do oszczędności wszelakich zasobów (w tym finansowych), czasu czy energii”<sup>478</sup>.

W Polsce lat 90. XX w. i pierwszych 15. lat XIX w. temat projektowania dzielnic mieszkaniowych, nie mówiąc już o projektowaniu całych miast jako zadania projektowego, pojawia się sporadycznie.

Epoka transformacji w Polsce, która owocuje załamaniem centralnego planowania, przekłada się na praktykę projektową skupiającą się na projektowaniu w mniejszej skali, założeniach i osiedli mieszkaniowych planowanych przez jednego dewelopera na określonej, pozyskanej na zasadach rynkowych działce. Do najczęstszych zadań projektantów należy mieszkalnictwo, projektowanie domów jednorodzinnych i zespołów wielorodzinnych, z rzadka pojawiają się inne funkcje biurowe czy hotelowe a już zdecydowanie sporadycznie występuje projektowanie złożonych zespołów wielofunkcyjnych.

Dlatego też, kiedy w połowie 2013 r Grupa 5 Architekci otrzymuje zapytanie ofertowe na wykonanie projektu nowego miasta Jazan w Arabii Saudyjskiej, projektanci początkowo nie wiążą z nietypowym zapytaniem szczególnych nadziei, oczekując co najwyżej ciekawych spotkań i rozmów kończących się, jak w wielu innych przypadkach, mglistymi deklaracjami o przyszłej współpracy.

Dopiero po dogłębnym zapoznaniu się z założeniami i uwarunkowaniami planowanej inwestycji, po uzyskaniu wstępnych założeń planistycznych nakreślonych przez przedstawicieli władz saudyjskich dotyczących realizacji nowego miasta na terenie królestwa, temat zostaje potraktowany poważnie.

Jedno z siedmiu nowych planowanych przez króla Abdullaha miast – Jazan Economic City, mające powstać nad Morzem Czerwonym 50-km na północ od miejscowości Jizan, opiera się na założeniach miasta nowoczesnego technologicznie. Odwołując się do zaprojektowanego w Zjednoczonych Emiratach Arabskich zrównoważonego energetycznie Masdar City, JEC miało stać się nowym miejscem zaawansowanej technologicznie agrokultury, miejscem do życia i zatrudnienia dla ok. 200.000 mieszkańców. Wkrótce, w wyniku aktualizacji wstępnych założeń projektowych, początkowa nazwa Jazan Economic City przechodzi w Jazan Agriculture City. W trakcie przygotowania założeń do projektowania inwestorzy znad Zatoki, czołowi saudyjscy przedsiębiorcy, przekazują kolejne oczekiwania swoich mocodawców, przedstawiciele rodziny królewskiej Saudów, mających powierzoną przez króla Abdullaha realizację zamierzenia inwestycyjnego.

Zespół realizujący tego typu zadanie musi składać się z projektantów infrastrukturalnych o doświadczeniu międzynarodowym w dziedzinie projektowania miast. Pracownia Grupa 5 Architekci nawiązuje współpracę z Hansem Hede, planistą o wieloletnim doświadczeniu zarówno w planowaniu Sztokholmu, jak i w projektach Sweco<sup>479</sup> kilku miast chińskich typu eco-city<sup>480</sup>. Federico Cugurullo pisząc o eko-miastach zauważa, że rozwój nowych „projektów dla ... eko – miast staje się globalnym trendem miejskim. Powstają nowe osiedla oznaczone jako

<sup>478</sup> STAWASZ D., SIKORA\_FERNANDEZ D., TURAŁA M., *Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta*, Uniwersytet Szczeciński 2014, s.1.

<sup>479</sup> <https://www.sweco.pl/>, 09.05.2020

<sup>480</sup> CUGURULLO F., *Urban eco-modernisation and the policy context of new eco-city projects: Where Masdar City fails and why*, Urban Studies, Manchester 2015



eko-miasta w niejednorodnych przestrzeniach geograficznych, stając się częścią zjawiska, które jest stopniowo kształtującym zrównoważenie urbanistyczne<sup>481</sup>.

Do zespołu dołącza architekt Jacek Jedynak, wieloletni projektant urbanistyki i architektury w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, w tym szczególnie na terenie Dubaju.

W Warszawie odbywa się prezentacja międzynarodowego zespołu projektowego mającego liczyć początkowo 10, później 50, a docelowo ok. 150 inżynierów architektów, nie biorąc pod uwagę zespołów branżowych. Przygotowania do projektowania inwestycji obejmują następnie wizytę przedstawicieli Grupa 5 Architekci w 2014 roku w Rijadzie.

Wkrótce jednak decyzje polityczne w Arabii Saudyjskiej wstrzymują podjęte działania. Program realizacji miasta Jizan zostaje przekierowany do konkurencyjnej grupy przedsiębiorców saudyjskich powiązanych z innym członkiem rodziny królewskiej, który przejmuje kontrolę nad tym obszarem rozwoju Arabii. W konsekwencji polski zespół projektowy, będąc podłączonym pod inną grupę przedsiębiorców odsuniętych od tematu, traci pozycję startową i projektowanie koncepcji zostaje wstrzymane.



Il. 122. Jizan Agriculture City, plansza prezentacyjna

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Doświadczenie zdobyte w przygotowaniu tej oraz kilku kolejnych ofert na rynek saudyjski, jakkolwiek bezowocne, przygotowuje projektantów do zmierzenia się z tematem podobnie abstrakcyjnym, lecz realnym, w Polsce. W roku 2016 r. do pracowni Grupa 5 Architekci zgłaszają się inwestorzy skłonni zrealizować smart city niecałe sto kilometrów od Warszawy. Grupa osób pochodzących z Polski, Kanady, Niemiec, Izraela i Emiratów Arabskich proponuje projektantom przystąpienie do projektu o nazwie Palace Park Warsaw<sup>482</sup>.

<sup>481</sup> Tamże, s. 2

<sup>482</sup> <https://docer.pl/doc/xv88esv>, 27.11.2021 r.

## ZESPÓŁ MIEJSKI PALACE PARK W BUDZISZYNIE

W drugiej dekadzie XXI w. Polska staje się częścią świata globalnych inwestycji. Zachęcenie coraz lepszą koniunkturą gospodarczą nad Wisłą inwestorzy z różnych części świata wprowadzają na nasz rynek światowy kapitał. Polska staje się miejscem potencjalnej realizacji założeń inwestycyjnych podnoszących poziom życia, pracy oraz spędzania czasu wolnego. W globalnym świecie inwestycji polscy projektanci zaczynają się liczyć. Zauważeni na wystawach światowych Expo, obserwowani przy realizacji międzynarodowych projektów architekci polscy wkraczają w orbitę przygotowań rozległych, wielofunkcyjnych, wartych setki milionów dolarów inwestycji.

18 lat doświadczeń pracowni Grupa 5 Architekci na polskim rynku, obecność projektowa i nadzorcza w wielu miastach kraju oraz uzyskane przez lata pracy doświadczenie i referencje lokują biuro wśród potencjalnych partnerów do inwestycji zakrojonych na szeroką skalę.

Pracownia otrzymuje propozycję uczestnictwa w projekcie Palace Park Warsaw nie na zasadzie lokalnego partnera, ale jako generalnego projektanta założenia. Ideą Inwestora jest stworzenie zespołu złożonego z brytyjskiej firmy WATG, doświadczonej w projektowaniu resortów turystycznych na całym świecie jako autora masterplanu, G5A jako generalnego projektanta i koordynatora inwestycji oraz szeregu specjalistycznych konsultantów jako zespołu branżowego projektującego miasteczko.

Palace Park Warsaw- idea utworzona na wzór prywatnych miast – pięciogwiazdkowych kurortów (resortów) turystycznych w Stanach Zjednoczonych i Azji autorstwa Inwestora ma zostać urzeczywistniona i zrealizowana w odległości ok 1h jazdy samochodem od Warszawy.

Bruce Prideaux badający rynek kurortów turystycznych pisze: „Działalność turystyczna tworzy sektor komercyjny lub rynek, na którym towary i usługi są produkowane na sprzedaż. Istotą, ekonomicznym czynnikiem popytu jest proces, który ostrzega potencjalnych turystów o istnieniu określonego miejsca docelowego, takiego jak kurort, i prowadzi do podróży do niego miejsce docelowe”<sup>483</sup>. Założenie projektowe Palace Park Warsaw, spełniając postulaty badacza, obejmuje zaprojektowanie kurortu turystyczno – konferencyjno – hotelowo -mieszkalnego z częścią sportową i rekreacyjną. Skala inwestycji mającej objąć 100ha w miejscowości Budziszyn w gminie Chynów, ok. 45 km na południe od Warszawy, niespotykanej dotychczas na rynku warszawskim, powoduje, że można tu mówić o projekcie małego miasta. Ponad 200.000 m kw. powierzchni użytkowej, 150 domów jednorodzinnych, ponad 500 mieszkań, największe w Polsce centrum konferencyjne pod szyldem World Trade Center, dwa hotele pięciogwiazdkowe, stawy istniejące rozbudowane do linii brzegowej o długości 600 m z luksusową plażą, pełne 18-dolkowe pole golfowe.

Początkowe niedowierzanie zespołu projektowego zaproszonego do współpracy odnośnie możliwości i szans powodzenia proponowanej inwestycji zostaje w części rozwiązane po zapoznaniu się z dotychczasowym materiałem przygotowanym dla tego obszaru. Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego o nazwie „Palace Park” jest przygotowany i uchwalony w gminie Chynów specjalnie dla tego terenu. Podobnie Decyzja Środowiskowa, opisująca realizację planowanej inwestycji, jest już uzyskana. W materiałach wyjściowych do projektowania pojawiają się również wstępne masterplany wykonane przez pracownię WATG<sup>484</sup> z Londynu, renomowaną brytyjską firmę z oddziałami w Azji zajmującą się wyłącznie planowaniem tego typu 5-gwiazdkowych obiektów hotelowych przy polach golfowych. Do projektu zaangażowani

<sup>483</sup> PRIDEAUX B., The resort development spectrum. A new approach to modeling resort development, Queensland 1999, s.3.

<sup>484</sup> <https://www.watg.com/about/locations/london/>, 26.11.2021r.

są polscy inżynierowie z Waterman Group<sup>485</sup> oraz projektanci pól golfowych z prestiżowej Nicklaus Design Studio<sup>486</sup> z siedzibą w USA i filią w Holandii. W późniejszej fazie projektu zaangażowani zostają konsultanci z S&P Architektura Krajobrazu<sup>487</sup>.

W projekcie Palace Park Warsaw zespół projektowy podejmuje się realizacji całego założenia projektowego od koncepcji aż po projekt budowlany, uzyskania pozwoleń na budowę oraz przygotowania projektów wykonawczych i nadzorów autorskich. Praca od rozpoczęcia w 2016 r. prowadzi do uzyskania pozwolenia na budowę w półtora roku później.

Dziś, z perspektywy trzech lat od uzyskania prawomocnej decyzji budowlanej dla inwestycji, można ocenić, że projekt, przy niezwykle skomplikowanych warunkach brzegowych, został wykonany w możliwie krótkim czasie przy użyciu optymalnych na tę okoliczność przyznaných środków.

Działka w obszarze wsi Budziszyn i Edwardów gminy Chynów stanowi obszar dawnego majątku ziemskiego z XIX-wiecznym pałacem Budziszyn wraz w zespołem stawów. Po II wojnie światowej majątek przeszedł na rzecz państwa i został zagospodarowany PGR-em. Po jego upadku i wykupie przez nowych inwestorów teren został powiększony o obszar przylegający do rzeki Czarna – teren stanowiący nieckę w dolinie rzeki i będący naturalną przestrzenią do urządzenia 18-dolkowego pola golfowego.

Projektowanie miasteczka Palace Park rozpoczyna się od koncepcji projektowej, prowadzonej równoległe z kształtującym się na nowo masterplanem autorstwa WATG. Pierwsze wersje koncepcji na bieżąco, w trakcie spotkań koordynacyjnych z przedstawicielami klienta tworzą podstawę programu funkcjonalnego i schematu przestrzennego inwestycji. Początkowe założenia WATG przewidują modernizację zabytkowego zespołu pałacowego z rozszerzeniem o oficynę z funkcją mieszkalną. Z czasem, po konsultacjach z ekspertami ds. hotelowych, podjęta zostaje decyzja o zmianie funkcji pałacu i jego projektowanych skrzydeł na funkcję hotelową. W miarę postępu prac projektowych program inwestycji określony na ok. 120.000 m kw. powierzchni użytkowej ulega powiększeniu. W drugiej, południowej części działki, na obszarach dawnego folwarku i terenu spływającego skarpy w kierunku rzeki, planowany jest kolejny obiekt hotelowy rozszerzony o część konferencyjną oraz budynki typu aparthotel i mieszkaniowe.

Początek pracy obejmuje pozyskanie i archiwizację materiałów wyjściowych do projektowania. Inwestor dysponuje uchwalonym Miejscowym Planem Zagospodarowania Przestrzennego, mapą archiwalną oraz materiałami projektowymi pochodzącymi sprzed kilku lat od poprzednich projektantów założenia. Istnieje inwentaryzacja architektoniczna wykonana po pierwszej interwencji inwestora w budynek pałacu, polegającej na zabezpieczeniu substancji istniejącej pałacu. Inwentaryzacja odzwierciedla stan faktyczny budynku. W ramach zabezpieczenia substancji wykonana została nowa więźba i nowe pokrycie dachu budynku, osuszono piwnice i wykonano podstawowe izolacje przeciwwodne. Część nadziemna pozostała odkuta z tynku, część naziemna osuszona i pokryta tynkiem konserwatorskim. Całość założenia pozostaje w stanie surowym otwartym, brak stolarki drzwiowej i okiennej, obiekt został zabezpieczony od niesprzyjających warunków atmosferycznych i czeka na dalsze prace modernizacyjne.

Zabudowania folwarczne historyczne, czyli murowana ceglana stajnia i spichlerz, kryty gontem oraz dwa budynki ceglane po usunięciu naleciałości z okresu PRL, zostały wstępnie zabezpieczone. Pozostała część zabudowań folwarcznych, w tym zabudowania magazynowe

<sup>485</sup> <https://www.watermangroup.com/>, 26.11.2021 r.

<sup>486</sup> <http://www.nicklaus.com/design/overview.php>, 26.11.2021 r.

<sup>487</sup> <https://www.sztukaipartnerzy.pl/>, 26.11.2021 r.

PGR-u, czekają na rozbiórkę. W zakresie drzewostanu w przestrzeni przylegającej do folwarku znajduje się aleja kasztanów oraz rozłożysty dąb, które to elementy postanowiono dodatkowo zachować i poddać rewaloryzacji.

Zbadano stan brzegów rzeki płynącej przez działkę oraz oszacowano skrajne poziomy wody w jej korycie. W konsultacjach z projektantami z Nicklaus Design Studio określono granice terenów zabudowy oraz grup istniejącej zieleni przeznaczonej do pozostawienia przy planowaniu pola golfowego.

Obszar gminy Chynów, stanowiący część powiatu grójeckiego, jest znany z licznych gospodarstw sadowniczych. Sąsiedztwo planowanej inwestycji stanowią przede wszystkim sady jabłoni. Część wschodnia terenu przylega do lasu iglastego i mieszanego, w skrajnym wschodnim narożniku działki przepływa rzeka Czarna.

Dokumenty, którymi dysponuje inwestor, obejmują wstępny projekt modernizacji pałacu z roku 1996r. oraz kolejny z 2013r. – oba wykonane przez arch. Dzierżanowskiego i pracownię „Architraw”. Zamawiający dysponuje wstępnym szkicem masterplanu uzyskanym wiele lat wcześniej oraz decyzją o uwarunkowaniach środowiskowych dla planowanej inwestycji opartą na pierwotnym masterplanie.

Przystępując do prac projektowych, po audycie istniejących materiałów do projektowania, ustalono kolejność dalszych działań. Zdefiniowano konieczność uzyskania warunków dostaw mediów, uzgodnień drogowych oraz innych opracowań technicznych dotyczących mediów. Określono zakresy opracowań związanych z rozbudową stawów, kanałów na obszarze inwestycji. Ustalono miejsca lokalizacji nowego ujęcie wody, przepompowni wody tłocznej do stawów oraz oczyszczalni ścieków. Ponadto przeprowadzono kwerendę historyczną, przeanalizowano zasób archiwów Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Radomiu oraz w Warszawie a następnie zbiory specjalne Gabinetu Rycin Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego. W trakcie prac archiwalnych nie odnaleziono oryginalnego projektu pałacu w Budziszynie. Natomiast kwerenda tzw. „Tek Minterowskich”<sup>488</sup> w zbiorach specjalnych wykazała, że istnieją inne projekty pałaców i dworów autorstwa Wilhelma Mintera z tego okresu. „Teki” zawierają „zbiór pułkownika Wilhelma H. Mintera, inżyniera i dyrektora budowli wojskowych. Projekty te, w większości dotyczące Warszawy i okolic, związane są z mecenatem mieszczańskim oraz magnackim. Obok licznie reprezentowanej twórczości Szymona Bogumiła Zuga (500; pałace, kamienice, kościoły i in.), znajdują się tam prace samego Mintera oraz projekty architektów królewskich”<sup>489</sup>.

Odkryto, że architekt w tym okresie pracował nad wzorcowym albumem dla projektów dworów i pałaców. Projekty te wykonane zostały wyjątkowo starannie, wykreślone tuszem i lawowane. Okazało się, że do zrealizowanych pałaców wg wzoru należą między innymi pałac w Budziszynie oraz dwór w Fałcinie.

Pałac w Budziszynie pochodzi z roku 1825. W przeszukanych archiwach nie odnaleziono ani oryginalnych planów budynku, ani planów założenia ogrodowego. Udało się odnaleźć inne projekty okolicznych dworów i pałaców architekta założenia Wilhelma Henryka Mintera z okresu klasycyzmu. Przeprowadzono badania stylu Mintera z okresu budowy Budziszyna i poprzez analogię wyprowadzono dla modernizowanego zabytku ogólne zalecenia konserwatorskie. W dalszej części prac wykonano projekt rewitalizacji i rozbudowy pałacu i uzgodniono z Mazowieckim Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków w Radomiu.

<sup>488</sup> <http://egr.buw.uw.edu.pl/node/9670>, 22.05.2021 r.

<sup>489</sup> Tamże

W początkowym okresie projektowania dokonano gruntownej analizy topograficznej działki. Teren leżący w części północnej, z dominującą w najwyższym punkcie bryłą pałacu, zarośnięty i zapuszczony w ciągu ostatnich lat PGR-u i po jego upadku, wymagał rozpoznania w aspekcie oryginalnego założenia zespołu pałacowego wraz z przylegającym stawem z okresu przedwojennego. Istniejący na działce historyczny starodrzew oraz aleje poprowadzone na działce, których kształt udało się odkryć po usunięciu wielu samosiej, wskazał projektantom i architektom krajobrazu, jaki był kształt oryginalnego założenia.

W trakcie licznych wizji lokalnych ustalono, że część południowa pałacu, od strony podjazdu, posiadała oś symetrii kształtującą budynek oraz podjazd pod fronton z portykiem i główne wejście. Symetryczny podjazd pod budynek w części oddalonej o kilkadziesiąt metrów od pałacu przechodzi w aleję poprzeczną do osi założenia. Aleja, wysadzana kasztanami, prowadzi utwardzoną kamieniem drogą do miejsca, gdzie odnaleziono resztki bramy parkowej. W czasie oględzin szczegółowych parku odkryto, że część północna jest założeniem ogrodowym romantycznym, pozbawionym symetrii. Zarośnięty malowniczy park obejmuje staw rozlewający się łukiem w kierunku północno-wschodnim zwieńczony dwoma grabami – pomnikami historii pamiętającymi czasy sprzed XIX-wiecznego założenia majątku. W tej części parku odkryto most pieszki, groblę usypaną z gładów narzutowych, odnaleziono dawną aleję parkową wysadzaną lipami.

### **Założenia koncepcyjne, idea zrównoważonego rozwoju**

Projektanci uznali, że istotnym elementem koncepcji projektowej jest rozbudowa istniejącego układu stawów w terenie i powiązanie go z biegiem rzeki Czarna. Szczęśliwie cały teren inwestycji znajduje się na rzędnych wysokościowych położonych powyżej lustra wody w rzece, a teren przed wejściem do pałacu jest wyniesiony najwyżej. Powstała koncepcja rozbudowy stawu poprzez przedłużenie go w obu kierunkach, w których planowano rozlokować zabudowę uzupełniającą budynek pałacu. Następnie w odległości 600 metrów od frontu pałacu w osi symetrii całego założenia zlokalizowano nowy staw z kanałem prowadzącym na południe spinającym przestrzeń historyczną z terenem pofolwarcznym. W kolejnym odcinku swojego biegu kanał rozlewa się w jezioro o rozbudowanej linii brzegowej. Woda, przechodząc z jeziora poprzez kanały i kolejne stawy, w części golfowej biegnie w dół i wpada do rzeki. Układ cieków wodnych działa grawitacyjnie, aby zapewnić bieg początkowy wody, w najwyższym wzniesieniu terenu zaprojektowano przepompownię prowadzącą rurami wodę z rzeki Czarnej.

Konsultanci ds. pól golfowych wyraźnie określają zapotrzebowania profesjonalnych golfistów. Należy zlokalizować dodatkowe wille – rezydencje na skraju pola golfowego z widokiem na stawy i pole. W okresie rozwoju koncepcji projektowej teren zabudowy rozrasta się. Zwiększa się ilość planowanych funkcji, powiększa się zasięg planowanej infrastruktury. Konsultanci do spraw komercjalizacji zalecają różnicowanie oferty inwestycyjnej, zaproponowano więc różne formy zabudowy mieszkaniowej. Najbardziej luksusową z oferowanych propozycji stają się wolnostojące rezydencje o pow. ok. 300 m kw. położonych na cyplach zabudowy wchodzących głęboko w pole golfowe. Takie ustawienie umożliwia zapewnienie przyszłym lokatorom poczucia posiadania własnej willi pośród pola golfowego, z szerokimi otwarciami widokowymi na rozległe stawy, grupy zieleni wysokiej i pagórki stanowiące kolejne stanowiska dla graczy.

Uliczki wyposażone w pełną infrastrukturę podziemną tworzą zespoły zabudowy sąsiedzkiej, choć każdy z domów zlokalizowano na działce tak, aby budynek sąsiedni nie był widoczny.

Takie rozlokowanie rezydencji zapewnia możliwość dostawy mediów i kontroli dostępu przy jednoczesnym zapewnieniu każdemu z właścicieli willi pełnego komfortu niezależności, poczucia odosobnienia w widocznym otoczeniu. W ten sposób realizowano postulat ecocity, osady zintegrowanej z krajobrazem i spełniającej postulat wykorzystania zalet istniejącego systemu ekologicznego przy jednoczesnym podniesieniu poziomu i jakości życia przyszłych mieszkańców.

Rozplanowane uliczki willowe dochodzą do rond, zbiegają się w formie małych dróg zbiorczych. Na tym odcinku rozstawione są rezydencje w zabudowie bliźniaczej o nieco mniejszych metrażach – ok. 250 m kw. Kolejne drogi zbiorcze oraz ich odgałęzienia prowadzą do zespołów zabudowy szeregowej połączonych w części podziemnej ciągiem jezdnym prowadzącym do miejsc parkingowych znajdujących się bezpośrednio pod odpowiednimi budynkami. Wjazd na uliczkę podziemną znajduje się poza skrajnym elementem zabudowy.

W ten sposób zabudowa zyskuje przedogródki frontowe oraz ogrody ulokowane w głębi części dziennej, których przestrzeni nie zakłócają garaże ani wjazdy do indywidualnych garaży podziemnych. Problem, jakim często w zabudowie szeregowej jest brak możliwości oddzielenia ruchu kołowego od pieszego i przyjaznej sąsiedzkiej przestrzeni publicznej, został zażegnany.

W centrum miasteczka zlokalizowano zespoły mieszkalne, tzw. „klastry”, o charakterze budynków apartamentowych. Podobnie jak zabudowa jednorodzinna, klastry umieszczono na działce w taki sposób, aby wszystkie otwarcia widokowe z mieszkań prowadziły na południe, ew. południowy wschód lub południowy zachód a jednocześnie na rozległe stawy i malowniczo rozsiane w południowej części działki pola golfowe.

Klastry, czyli budynki 3-4 piętrowe, jednorodne w swoich rzutach, a różnorodne w formie elewacji, mają wspólny mianownik. Całozszklone ściany elewacji wyposażone w szerokie tarasy i balkony okalają wszystkie bryły budynków. Od stron wschodniej, południowej i zachodniej, na które otwierają się apartamenty, tarasy wyposażone zostały w ekstensywną zielen niską i średnio-wysoką zaprojektowaną w taki sposób, aby płynnie przechodzić w istniejącą roślinność terenu.



II. 123. Miasteczko Palace Park, wizualizacje Cluster II Woodland

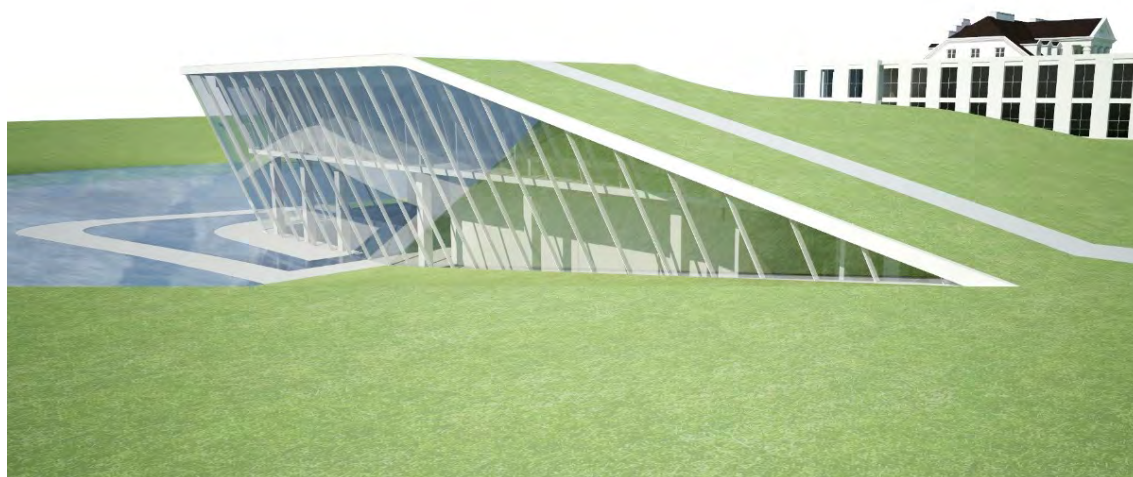
Źródło: materiały własne WATG oraz Grupa 5 Architekci.

W tym obszarze zabudowy mieszkalnej udało się w wysokim stopniu zrealizować ideę smart city. Intensyfikując zabudowę, wprowadzono gęstą roślinność, idea integracji zieleni z architekturą w celu uzyskania idealnego środowiska do zamieszkiwania znalazła tu swoje praktyczne zastosowanie.

Elementami funkcjonalnymi dopełniającym program miasteczka stają się: centrum medycyny kosmetycznej, obiekty odnowy biologicznej oraz dodatkowe funkcje rekreacji i sportu.

Centrum medyczne Medical SPA zlokalizowano w formie nowoczesnego budynku zanurzonego w istniejącym terenie oraz przylegającym lustrze wody. Front budynku dostępny od strony południowo – wschodniej ma kształt wznoszącego się terenu pokrytego zielenią, wejście przez dziedziniec ujawnia ściany przyległego do dziedzińca budynku. Centrum medycyny kosmetycznej w formie czworoboku w narożniku przeciwległym do miejsca wejścia wznosi się, tworząc w pełni przeszkloną, dwukondygnacyjną bryłę, wewnątrz której mieści się basen i część rekreacyjna zespołu. Elewacja odchyła się w kierunku północno- zachodnim, stoi w części na twardym gruncie, a częściowo w wodzie. Efekt ustawiania ściany w wodzie w samym narożniku budynku przeciwległym do miejsca wejścia ma podwójny wymiar. Basen wewnętrzny przekracza ściany budynku i rozlewa się na zewnątrz, łącząc się z lustrem wody stawu. Osoby korzystające z wnętrza SPA odbierają wizualnie wodę w budynku jako powierzchnię ciągłą, przebiegającą na zewnątrz aż na drugi, odległy brzeg stawu. Z drugiego brzegu stawu widać wodę wpływającą do obiektu, jego widocznym drugim brzegiem jest krawędź basenu w środku budynku.

Zespół Medical SPA realizuje w nowatorski sposób ideę przenikania się tworzonego wnętrza architektonicznego z krajobrazem. Dach budynku, obniżając się lekkim skłonem w kierunku północno – wschodnim, przechodzi w naturalną łagodną skarpe i istniejący teren. Architektoniczne rozwiązanie strefy wejścia w formie przełamania dwóch zielonych, łagodnych tarasów pozwala na oderwanie się od idei ściany jako przegrody pomiędzy wnętrzem a zewnątrz budynku. Inny wymiar przenikania przestrzeni realizuje się w miejscu, gdzie powierzchnia wody w stawie przenika w głąb budynku. Pochyła, pełnoszklana ściana, rozdzielająca wodę basenu od wody stawu, jest abstrakcyjną formą rzeźbiarską, nie przypomina w niczym ściany rozumianej jako przegrody przestrzennej. Jej forma pozwala na zatarcie granicy, jaką w tradycyjnym rozumieniu architektury pełni ściana zewnętrzna.



Il. 124. Miasteczko Palace Park, wizualizacja Medical SPA

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Wśród rozwiązań, mogących zostać określone jako nowatorskie, jest też bryła i układ konstrukcyjny homogenicznego w swym wyrazie budynku centrum konferencyjnego. Owalny plan obiektu może pomieścić jednocześnie uczestników w pomieszczeniach rozdzielnych lub

w jednej zintegrowanej sali konferencyjnej. System mobilnych ścian działowych pozwala na całkowite uwolnienie powierzchni wnętrza. Konstrukcję budynku stanowią słupy rozstawione na zewnątrz budynku po jego owalnym obwodzie. Wykonane w formie pionowych żyłek, każdy z nich na rzucie wydłużonego prostokąta, tworzą niepowtarzalny rytm biegnący po krzywej linii elewacji obiektu.

W nowo projektowanym miasteczku nowatorska jest również metoda rozwiązywania funkcji sportowych. Jakkolwiek główny budynek centrum sportowego w swojej formie przypomina współczesne sale gimnastyczne, to już zespół saun i łaźni jest projektem odmiennym. Mikro-sauny oraz mikro-jacuzzi przeznaczone na 2-4 osoby w formie kokonów rozrzucone są nierównomiernie wokół zewnętrznego basenu z ciepłymi źródłami. Całość tworzy rodzaj parku obiektów małej architektury meandrujących pomiędzy budynkiem centrum sportowego a romantycznymi, ceglаныmi ścianami istniejących budynków gospodarczych pozostawionych i adoptowanych na potrzeby SPA.



Il. 125. Miasteczko Palace Park, wizualizacje SPA

Źródło: materiały własne WATG oraz Grupa 5 Architekci.

Dopełnieniem programu rekreacji i sportu jest, poza oczywistym wprowadzeniem ścieżki biegowej i miejscem do praktyki yogi, bezprecedensowa w Polsce funkcja – wave lake<sup>490</sup>. Najdłuższy z powiększonych stawów flankujący bulwar i plażę hotelową wyposażony jest w molo. Pomost ten biegnie środkiem stawu wzdłuż dłuższego z jego boków. Pod nim umiejscowione jest pod wodą sztuczne dno jeziora, które za pomocą lin podnosi się, co w efekcie powoduje powstanie fali. Umożliwia to surfowanie na wznoszącej się powierzchni wody wzdłuż jeziora, w kierunku równoległym do pomostu a jednocześnie wzdłuż bulwaru i plaży.

Wave lake jest przede wszystkim atrakcją sportową pozwalającą surferowi na przyjemność uprawiania swojej dyscypliny przy zebranej na plaży publiczności. Z punktu widzenia równoważnego rozwoju można to jednak ocenić jako pozytywny przykład integracji potrzeb człowieka z istniejącym i tworzonym w naturze krajobrazem. Bez przywiązywania do tego

<sup>490</sup> <https://www.surfertoday.com/wave-pools>, 26.11.2021 r.



sportu nadmiernej wagi można tu z jednej strony dopatrywać się korzyści z uprawiania sportów wodnych w ciszy, jak i wad w postaci nadmiernego zużycia energii elektrycznej niezbędnej do podnoszenia ton wody z dna stawu.

### **Wizja urbanistyczna miasteczka – współistnienie kilku modeli**

Projekt Palace Park Warsaw, wykonany w międzynarodowym zespole autorskim i inwestorskim w II dekadzie XXI w., ukazuje, jak zmienia się podejście projektowe w myśleniu o modelach i stylach architektonicznych. Układ urbanistyczny zaprojektowany przez brytyjską WATG oparty został na zasadzie współistnienia w ramach jednego konceptu projektowego kilku modeli budowy przestrzeni zurbanizowanej.

O tym, który model w jakiej części obszaru jest zastosowany, decyduje z jednej strony dedykowana funkcja, z drugiej strony istniejący krajobraz przyrodniczy danej części działki i rzeźba terenu.

### **Neoklasycyzm**

Część historyczna istniejącego pałacu, stawu i starodrzewu, zlokalizowana blisko wjazdu na teren posiadłości, uzyskała charakter neoklasycystyczny. Dziewiętnastowieczny pałac nanizany został na oś założenia krajobrazowego biegnącą w formie rozległego podjazdu pałacowego i stawu przechodzącego w kanał wodny. Oś kanału na odcinku pół kilometra przebiega obok centrum konferencyjnego i wpada do rozległego stawu. Różnica terenu na odcinku pomiędzy wyniesionym na lekkim wzgórzu pałacem a leżącym w obniżeniu terenu stawem pokonana została w formie kolejnych stopni wodnych w kanale.

Neoklasycystyczny, monumentalny charakter zabudowy mają również projektowane skrzydła pałacu. Są nimi dwie nowo projektowane oficyny w stylu historycznym nawiązującym bezpośrednio do stylu, w jakim Wilhelm Minter zaprojektował pałac. Jest to bezpośrednie, współczesne odniesienie do neoklasycyzmu. Zdzisława Tołłoczko, pisząc o współczesnym neoklasycyzmie zauważa, że „tradycja tego fundamentalnego dla kultury światowej stylu przetrwała aż po wiek dwudziesty. Były w dziejach klasycyzmu wzloty i upadki, kryzysy i zwiastuny schyłku, ale zawsze kultura klasycystyczna niczym Feniks z popiołów odradzała się, odżywała – czerpiąc nowe ożywcze soki”<sup>491</sup>.

Projekt remontu części historycznej i rozbudowy jej o nowe skrzydła pałacu jest próbą odrodzenia stylu, w tym wypadku na potrzeby spełnienia oczekiwań urzędu konserwatorskiego. Skrzydła dopełniają szklane, minimalistyczne w swojej formie, łączniki zespalające pałac z oficynami. Klasycystyczny układ dodatkowo dopełniają: reprezentacyjny podjazd prowadzący pod portyk pałacu oraz szerokie schody prowadzące w układzie osiowym na teren środek dziedzińca zaakcentowany fontanną.

Północna ściana pałacu prowadzi na dwupoziomowe tarasy schodzące nad romantyczny układ istniejącego malowniczego stawu okolonego starodrzewiem. Analiza historycznego parku, wśród którego odkryto dwa graby będące pomnikami przyrody oraz wiele innych cennych drzew, pozwoliła na określenie, że park po północnej stronie pałacu był założeniem romantycznym, stosowanym często w założeniach pałacowych przełomu XIX i XX wieku. Projekt zespołu zakłada

<sup>491</sup> TOŁŁOCZKO Z. Non omnis moriar. Czyli o bieżącej kondycji neoklasycyzmu w architekturze współczesnej. Wiadomości Konserwatorskie, 2016, s.18

rewitalizację i powiększenie romantycznego założenia tego obszaru. Przewiduje się powiększenie stawu, wprowadzenie wody spływającej kamienną groblą, odtworzenie zabytkowych alei parkowych. W ramach wizji lokalnej odnaleziono ścieżkę w parku mogącą w przeszłości być wijącym się wśród drzew pierwotnym podjazdem pod pałac. Założono odtworzenie drogi w formie malowniczego, brukowanego pojazdu pod pałac dla przyszłych gości weselnych projektowanego obiektu – hotelu w rozbudowanym pałacu.

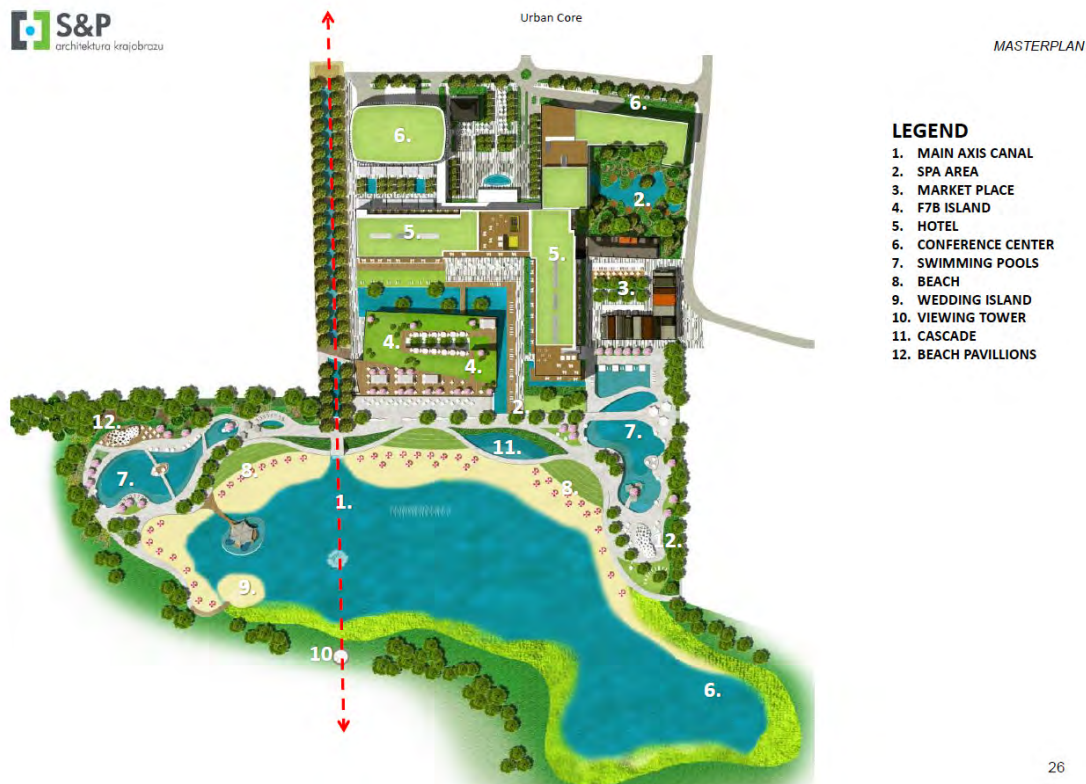


Il. 126, il. 127. Miasteczko Palace Park, wizualizacje części pałacowej  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

### **Strefa śródmiejska i tzw. stare miasto**

Oś pałacu prowadzi do centralnej strefy miasteczka, gdzie zlokalizowano główne założenie hotelowe, centrum konferencyjne World Trade Center oraz zespół sportowy i Spa.

Główne wejście do hotelu znajduje się na centralnym placu, którego ściany tworzą budynki centrum sportowego i Spa od wschodu, frontowa ściana 5-gwiazdkowego hotelu od południa oraz elewacje centrum konferencyjnego od zachodu. Wszystkie elewacje okalające plac zaprojektowane są w formie współczesnych systemów fasadowych wysokiej klasy. Budynek hotelu został pokryty horyzontalnym systemem siatki, owalną bryłę budynku centrum konferencyjnego otaczają pionowe wysmukłone słupy konstrukcyjne. Jedynym elementem, który kontrastuje z placem, jest ściana starego spichlerza znajdująca się w północnej części terenu.



II. 128. Miasteczko Palace Park, plaża, bulwar i nabrzeża

Źródło: materiały własne S&P Architektura Krajobrazu oraz Grupa 5 Architektki.

Pośród wejść do poszczególnych budynków znajduje się przejście bramowe na mniejszy plac o funkcji komercyjnej, restauracyjno – handlowej. Ściany placu tworzą podłużny ceglany budynek dawnych stajni a fasady pozostałych budynków zaprojektowano w formie historycznych fasad kamienic. Tak utworzony plac okolony dawną stajnią oraz makietami fasad historycznych nosi nazwę Market Place albo Old Town. Termin „stare miasto”, ang. Old Town, nie jest tu użyty w ścisłym tego słowa znaczeniu, gdyż poza stajnią, należącą niegdyś do istniejącego w Budziszynie majątku, nie ma tu żadnej historycznej architektury, a tym bardziej architektury miejskiej. Wykonanie fasad w stylu historycznym, a wnętrza budynku w rozległym otwartym planie nie jest również zgodne z typologią zabudowy staromiejskiej.

Jednakże termin Old Town nie jest tu zastosowany przypadkowo. Ma on bowiem znaczenie marketingowe: według inwestora i jego konsultantów do spraw najmu powierzchni komercyjnej wykonanie placu w stylu staromiejskich ceglanych kamieniczek zwiększy atrakcyjność miejsca i przyciągnie dodatkowych użytkowników, co z wielokrotni rentowność zlokalizowanych przy placu usług.

Architekt postawiony jest przed kilkoma nowymi pytaniami. Na ile nazewnictwo danego obiektu ma być spójne z jego prawdziwym pochodzeniem? Na ile sposób projektowania, w którym treść nie odpowiada formie a fasada jest makietą, kryjącą współczesne przestrzenie handlowe, jest zgodny z rolą, jaką przypisuje sobie architekt? Gdzie kończy się rola projektanta a zaczyna się rola specjalistów ds. komercjalizacji?

Jak widzi to architekt traktujący swoją profesję odpowiedzialnie? Jaką rolę architekta widzi w tym inwestor? Jeśli architekt nie widzi się w roli projektanta fasad kryjących za sobą inne przeznaczenie niż fasady je zapowiadają, to jak ma zachować się w zaistniałej sytuacji?

Dokąd zmierza świat, w którym komercjalizacja każdej części naszego życia prowadzi do jednej wielkiej fasadowości?

### Plaże, bulwar i nabrzeża

Miasteczko Palace Park Warsaw jest w pewnym sensie wesołym miasteczkiem. Tworzy miejsce zapewniające różnorodny wypoczynek, ma zapewnić użytkownikom jak najszerszą gamę przeżyć jako sposobu spędzania czasu wolnego. Dodatkową funkcją, mającą gwarantować atrakcyjność przeżyć wypoczynku weekendowego czy wakacyjnego, jest bulwar z gastronomią oraz plaże.



Il. 129. Miasteczko Palace Park, plaże, bulwar i nabrzeża  
Źródło: materiały własne WATG oraz Grupa 5 Architektki.

W tym obszarze mamy do czynienia z modelem kształtowania przestrzennego, w którym zurbanizowana forma obszernego hotelu poprzez marinę z wyspą, na której zlokalizowano liczne kawiarnie i restauracje, przechodzi w miękką formę bulwaru i plaży wijącej się wzdłuż linii brzegowej powiększonych stawów. Przejście zabudowy z wielkogabarytowej poprzez parterowe pawilony gastronomii w małą architekturę pomostów wchodzących w jezioro jest szczególnie udanym osiągnięciem urbanistyki miasteczka.

Dostrzeżenie znaczenia układu wodnego w przestrzeni publicznej, adaptacja i rozbudowa istniejących stawów, jest zgodne z postulatami dzisiejszych badaczy przestrzeni publicznych, „we współczesnej problematyce badawczej wiele uwagi poświęca się walorom środowiskowym wynikającym z wprowadzania wody oraz zasadom jej zrównoważonego wykorzystywania”<sup>492</sup>. Izabela Burda oraz Lucyna Nyka, zajmujące się między innymi rolą modyfikowania połączeń łądu i wody w procesach rewitalizacji, zauważają, że „...bezpośrednie działania polegające na

<sup>492</sup> BURDA I., NYKA L., Rola przekształceń styku łądu i wody w procesach rewitalizacji, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013

modyfikacji linii brzegowej realizowane są na poddanych konwersji obszarach, ale skutki tych modyfikacji oddziałują na całe miasto<sup>493</sup>.

Plany widokowe otwierające się w pokojach hotelowych dają wrażenie wielostopniowości. Na pierwszym planie widoczna jest wyspa z funkcją gastronomiczną, dalej plaża, głębiej rozległy staw, wieża widokowa i zamykające widok pole golfowe. Nakładanie się perspektyw daje moc wizualnych wrażeń. Ten sam widok z punktu widzenia człowieka znajdującego się na terenie przed budynkiem daje zupełnie inny efekt. W tej optyce plany następują jedne po drugich. Podążając w kierunku jeziora, przekraczamy mostek pieszy prowadzący na wyspę, pawilony gastronomii i kawiarnie, mijając ich ściany i odkrywamy kolejne ujęcia widokowe. Po przekroczeniu linii pawilonów ukazuje nam się bulwar, dalej plaża i jezioro a w oddali krajobraz pola golfowego. Widoki w odwrotnym kierunku – od strony plaży w stronę hotelu pozwalają na gradację wrażeń. Parterowe pawilony kawiarni przesłaniają hotel, dalej od hotelu odgradza nas kanał wodny. W ten sposób południowa, wielkogabarytowa ściana hotelu zostaje przysłonięta obiektami o mniejszej skali oraz lustrem wody. Hotel wyposażony w kilkaset pokoi mieszkalnych z fantastycznym widokiem nie razi swoją skalą, gdyż nie ma do niego podejścia, w którym cała bryła stałaby się widoczna.

### **Eksurbanizacja**

Trzecim modelem urbanistycznym zastosowanym w Palace Park, w strefie lokalizacji domów jednorodzinnych, jest eksurbanizacja. Jakkolwiek w planistyce dzisiejszej dominuje trend przeciwdziałania nawarstwieniom eksurbanizacji<sup>494</sup> czasów modernizmu, to w wypadku projektu Palace Park zabieg rozproszenia zabudowy domów jednorodzinnych wśród meandrów pola golfowego znajduje właściwe zastosowanie.

Wolnostojące luksusowe rezydencje rozłożone są w terenie w formie miękkich pasm zabudowy. Każda z rezydencji dostępna jest z sięgacza komunikacji kołowej i wyposażona we własny podjazd, garaż oraz ogród.

Priorytetem w rozlokowaniu rezydencji jest meandrowanie w dolinie rzeki wśród kolejnych odcinków pola golfowego oraz stawów. Model zastosowany w dzielnicy willowej jest rozwiązaniem nowatorskim, którego główne założenia są następujące:

1. Willa wyposażona we własny podjazd i ogród otwierają się na słoneczną stronę. Część dzienna eksponowana na południe lub na zachód uzyskuje możliwie najlepszy widok, zwany w komercyjnym świecie rezydencji hotelowych „one milion dolar view”;
2. Lokalizacja domu w terenie umożliwia otwarcie widokowe w pierwszym planie na układ wodny.

W drugim planie pozwala na uzyskanie szerokiej perspektywy pola golfowego, rozłożonego w naturalnym krajobrazie doliny rzeki Czarnej.

<sup>493</sup> Tamże, s.6

<sup>494</sup> NOWAK P., Eksurbanizacja współczesnych miast, Studia Miejskie 2015



Il. 130, il. 131. Miasteczko Palace Park, eksurbanizacja. Golf Lake View villa oraz River View Villa

Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

### Rezydencje mieszkalne wzdłuż kanału głównego

Południowa część terenu wyposażona zostaje w szeroki uregulowany kanał wodny, na środku którego zlokalizowano wyspę. Charakter kanału jest tu odmienny od pozostałych części miasteczka. Budynki rezydencjonalne ustawiono wzdłuż kanału po obu jego stronach. Nabrzeża kanału w formie tarasów i kaskad stanowią przedogródki dla przylegających do kanału apartamentów.



Il. 132. Miasteczko Palace Park, rezydencje mieszkalne przy kanale głównym

Źródło: materiały własne S&P Architektura Krajobrazu oraz Grupa 5 Architekci.

Inspiracją dla projektantów jest zabudowa mieszkaniowa na nabrzeżach Amsterdamu oraz współczesne osiedle Hammarby<sup>495</sup> w Sztokholmie. Odwołanie do historycznej zabudowy Amsterdamu opiera się na wprowadzeniu nad sam kanał główny, w bezpośrednie jego sąsiedztwo, zabudowy mieszkalnej oraz wyposażenie brzegów kanału w piesze ciągi dochodzące nad sam skraj wody. Nawiązanie do osiedla Hammarby polega na wprowadzeniu intensywnej zieleni

<sup>495</sup> IVEROT S. P., BRANDT N., The development of a sustainable urban district in Hammarby Sjöstad, Stockholm, Sweden. Environment, Development and Sustainability, 2011, 13.6: 1043-1064.

w formie ogrodów i ciągów nasadzeń mających zrównoważyć intensywną wielorodzinną zabudowę mieszkalną. Podobnie jak w Sztokholmie, dzielnica nad kanałem wyposażona została w gatunki zieleni występujące naturalnie w istniejącym otoczeniu. Nasadzone krzewy oraz byliny, podobnie jak zieleń wodna, mają wtapiać się w istniejący krajobraz doliny rzeki Czarnej. Ciągi pieszce, wytyczone wśród wysokich traw i tataraku, prowadzą użytkowników przez otoczenie o nowej funkcji, lecz wtapiają się w okoliczną przestrzeń. Pomiędzy budynkami mieszkalnymi w strefach nieprzylegających bezpośrednio do kanału głównego wprowadza się sady owocowe, w tym sady jabłoni, tak bardzo charakterystyczne dla lokalnych okolic Grójca i Tarczyna.

### Dialog w projekcie Palace Park

Architekt Grzegorz Stiasny w debacie zorganizowanej 25 listopada 2021 r. przez redakcję pisma Architektura-Murator na temat „Wartości w architekturze” zaznacza: „działamy w pewnym polu sił. Projekty są współkształtowane przez zlecających, przez odbiorców, przez użytkowników, przez inżynierów, przepisy”<sup>496</sup>. Stiasny zastanawia się, czy nie jest to zmiana paradygmatu zawodu architekta: „może to kiedyś było inaczej, bo może tak się jawnie i głośno nie mówiło, a i tak powstają super dzieła architektury, mimo że każdy ciągnie trochę w swoją stronę”<sup>497</sup>.

Relacje oraz dialog wszystkich stron procesu inwestycyjnego w projekcie Palace Park zdają się potwierdzać powyższe refleksje.

Częścią dialogu jest proces proponowania przez zamawiającego i jego konsultantów zmian projektowych i omawianie ich na bieżąco z projektantami. Z uwagi na złożoność funkcji miasteczka problemy poruszane w trakcie spotkań dotyczą wielu zagadnień. Począwszy od spotkań na temat programu funkcjonalnego, poprzez rozmowy z konsultantami w sprawach urbanistycznych, następnie architektonicznych i z innymi specjalistami wielu branż, zespół koordynacyjny omawia potencjalne technologie budowlane właściwe do zastosowania przy realizacji prac.

Kolejne rewizje i udoskonalenia projektu, wprowadzone po naradach z międzynarodowymi specjalistami od komercjalizacji nieruchomości, poddawane są obróbce projektowej, aby w kolejnej fazie zmierzyć się z oceną specjalistów od ekologii i zrównoważonego rozwoju. Przedstawiciele organizacji dysponujących funduszami unijnymi na rzecz ochrony środowiska zalecają zmiany, które następnie konfrontowane są z oczekiwaniami specjalistów od nowoczesnych technologii do stosowania w światowych projektach smart-city.

W zakresie rozwiązań proekologicznych konsultanci międzynarodowi popierają separację komunikacji, w tym rozdzielenie ruchu kołowego od pieszego. Rozważane jest wprowadzenie nowoczesnej kolejki naziemnej biegnącej wstęgą przez miasteczko do parkingu zewnętrznego. Celem analiz jest uwolnienie całego miasteczka od komunikacji samochodowej. Ostatecznie pozwolenie na budowę uzyskuje wersja projektu, w której dopuszczono w miasteczku ruch kołowy w ograniczonym zakresie przy jednoczesnym nacisku na ruch pieszego. Pojazdem dopuszczonym do ruchu, a jednocześnie preferowanym, staje się pojazd elektryczny typu meleks, zwany również wózkiem golfowym. Dla tego typu niewielkich pojazdów elektrycznych przewidziano specjalne pasy ruchu prowadzące przez cały teren aż na parking zewnętrzny.

Dialog jako pole do współdziałania wielostronnego obejmuje zagadnienia związane z ochroną zabytków architektonicznych oraz pomników przyrody zlokalizowanych na terenie działki.

<sup>496</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=7mLcjtSGKQs>, czas: 2.13.36, 08.12.2021 r.

<sup>497</sup> Tamże

Stawia to wymóg spotkań i uzgodnień z przedstawicielami lokalnych urzędów konserwatorskich. Ustalono ciąg spotkań obejmujących prezentacje kolejnych etapów koncepcji i dyskusje merytoryczne. W trakcie dyskusji polityka konserwatorska apelująca o zachowawczość w traktowaniu substancji zabytkowej ściera się z rynkową potrzebą maksymalizacji powierzchni i ilości pokoi w hotelu najwyższej klasy mającym powstać w rozbudowanym pałacu. Ścieranie się dwóch powyższych, co do zasady różnych, podejść odbywa się w formie rozwoju projektu mającego poprzez proponowaną architekturę dać odpowiedź zgłaszanym oczekiwaniom.

Otwartość urzędu na możliwość spotkań i dialog twórczy w oparciu o wskazówki konserwatorskie pozwala na stworzenie modelowego rozwiązania: badanie archiwalne – propozycja projektowa – spotkanie konsultacyjne organem konserwatorskim – pogłębienie badań archiwalnych, korekta projektu – powrót do cyklu spotkań. W ustalonym obiegu omawiane są kolejne tematy projektowe, idąc od ogółu, czyli idei urbanistycznej, do szczegółu, czyli do detali rozwiązań. Współpracę merytoryczną z prof. Markiem Figlem, dyrektorem urzędu Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Radomiu, przedstawicielem organu konserwatorskiego właściwym dla Budziszyna, można określić jako wzorową.

W tym układzie warsztat architekta oznacza metodę pracy proinwestycyjnego, a zarazem odpowiedzialnego za dziedzictwo historyczne negocjatora, mającego w końcowym efekcie stworzyć syntezę – projekt odpowiadający w możliwie najwłaściwszy sposób na zadane z różnych perspektyw pytania.

Warunkiem korzystnej współpracy staje się zaufanie, jakim obdarzają się nawzajem strony postępowania. Dialog przebiegający w atmosferze zaufania owocuje rozwiązaniami projektowymi, do których dziś z przyjemnością przyznają się obie strony postępowania.

Na tle wielu innych projektów konserwatorskich prowadzonych przez pracownię Grupa 5 Architekci w tym okresie w różnych częściach Polski proces projektowo – inwestycyjny w Budziszynie w zakresie dialogu wyróżnia się na plus. W równoległe biegnących zadaniach projektowych, takich jak remont z rozbudową Hotelu Bristol w Zakopanem, modernizacja Sanatorium Gurewicza w Otwocku czy przebudowa Dworu Uphagena w Gdańsku, proces współpracy na linii architekt – organ konserwatorski jest zdecydowanie utrudniony. Wspólnym mianownikiem tych trzech inwestycji w różnych częściach Polski jest brak zaufania pomiędzy uczestnikami procesu, w tym szczególności pomiędzy inwestorem a organem konserwatorskim. Źródeł nieufności interesariuszy w okresie transformacji ustrojowej w Polsce należy upatrywać w kilku przypadkach, głośnych sprawach, które dziś możemy określić jako zła praktyka współpracy deweloperów z konserwatorami względem substancji zabytkowej budynków. Jednym z przykładów może być wyburzenie Starej Parowozowni na warszawskiej Pradze<sup>498</sup> przez dewelopera planującego nowe osiedle mieszkaniowe czy też rozbiórka nieodżałowanego wybitnego budynku Supersamu<sup>499</sup> w Warszawie. Obie rozbiórki, wykonane zgodnie z prawem, na podstawie uzyskanych decyzji o pozwoleniu na rozbiórkę, pozostawiły pewien niesmak. Obie wynikły w dużej mierze z braku dialogu między zainteresowanymi stronami, niechęci do rozmów, konsultacji, działaniem na zasadzie forsowania decyzji prawnych, forteli administracyjnych mających na celu uśpienie uwagi strony przeciwnej i wykorzystanie odpowiednio wypracowanej sytuacji formalno – prawnej w celu przeforsowania własnego rozwiązania. Skutkiem tego typu doświadczeń stał

<sup>498</sup> LISOWSKI A. List otwarty Zarządu Oddziału Towarzystwa Opieki nad Zabytkami w Warszawie w sprawie bezprawnej rozbiórki zabytkowych koszar przy ul. 29 Listopada 5 w Warszawie

<sup>499</sup> OBREBSKA K. A., et al. Architektura handlowa Warszawy w czasie Polski Ludowej i jej losy po transformacji na wybranych przykładach. *Przestrzeń Urbanistyka Architektura*, 2019, Volume 1: 159-170



się kryzys zaufania między stroną konserwatorską a architektami, odbijający się w postaci wydłużaniu procedur uzgodnieniowych i odwoławczych. W efekcie szereg inwestycji pozostało niezrealizowanych lub opóźnionych w takim stopniu, że zabytek ulegał degradacji, zakończonej niejednokrotnie wypisaniem zrujnowanego przez brak bieżącej konserwacji zabytku obiektu z rejestru zabytków.

Wiele rozwiązań w projekcie budowlanym Palace Park Warsaw zostało utrwalonych jako wynik kompromisu. Zaangażowanie stron i wola rozwiązania przedmiotowego zagadnienia w wielu sytuacjach wymagało od każdej strony procesu gotowości do wykonania kroku wstecz i ponownego rozpoznania sytuacji.

Gwarantem tego procesu stała się postawa otwarta kluczowych osób współpracujących w zespole. Sala konferencyjna, gdzie toczyły się prezentacje projektowe i negocjacje, wielokrotnie zamieniała się w arenę starć ambicjonalnych czy światopoglądowych. Jednakże przy zadeklarowaniu gotowości do kompromisu udało się doprowadzić do stanu, w którym każdy z uczestników mógł coś wniesić, ale też, będąc przekonany przez oponentów, z czegoś zrezygnować. Po kilku latach, które upłynęły od zakończenia prac, można ocenić, że wszyscy kluczowi partnerzy inwestycji identyfikują się z efektem końcowym.

Architekt jako twórca styka się z problem realizacji projektu odbiegającego od pierwotnego zamysłu. O ile inwestor i wykonawcy wprowadzają rozwiązanie rozbieżne w stosunku do wykonanego projektu, projektant ma prawo do uzasadnionego niezadowolenia i roszczeń. Taka sytuacja występuje wobec odejścia od dialogu i negocjacji a następnie przeforsowania przez inwestora rozwiązania przez niego uznanego za właściwe.

Innym przypadkiem jest sytuacja, kiedy strony stają do negocjacji, słuchają się nawzajem i są w stanie uznać racje strony przeciwnej. W takim wypadku pomimo różnicy poglądów współuczestnicy przedsięwzięcia są gotowi do kompromisu, realizację projektu w ogólnym porozumieniu, uznają za cel nadrzędny.

W projekcie Palace Park, będącym założeniem o wysokim, luksusowym standardzie rozwiązań, inwestorzy borykali się z rosnącym w trakcie zgłaszania kolejnych wizjonerskich pomysłów budżetem. Jednocześnie potrafili podwyższać standard realizacji do poziomu z dzisiejszego punktu widzenia nieuzasadnionego.

Balansowanie pomiędzy wysokim standardem a ceną tak długo, jak długo nie oznacza dramatycznego obniżenia jakości, jest w pełni uzasadnione. Dziś każdy projekt architektoniczny kierowany do realizacji bez względu na wysokość standardu jest przedmiotem wielokrotnych optymalizacji, nie było więc powodu, aby inwestycja Palace Park nie została tym działaniem objęta.

Z punktu widzenia uczestników dialogu projektowego mają oni dziś satysfakcję z powstałego projektu. Szczególnie rozwiązania, które dziś, po 3 latach od rozpoczęcia projektowania, oceniane są jako szczególnie udane, cieszą się uznaniem.

Projekt Palace Park w roku 2021 przeszedł do półfinału w konkursie targów nieruchomości w Cannes MIPIM Award 2021 w kategorii „Najlepszy Projekt Futura”<sup>500</sup>.

Inwestorzy przez ostatnie dwa lata szukają finansowania projektu, zatrudniają kolejne międzynarodowe firmy konsultingowe (Price Waterhouse Coopers), agencje nieruchomości (CBRE), mające pozyskać partnerów do dalszego rozwoju inwestycji. Z nadzieją patrzą w przyszłość, z utęsknieniem czekają na kolejną fazę projektu wykonawczą i realizacyjną.

<sup>500</sup> <https://www.mipimawards.com/mipimawards2021/en/page/categories>, 22.05.2021 r.

## Projektowanie jako pole bitwy

Uzgodniona i odebrana przez klienta koncepcja projektu nosi znamiona czasowo wypracowanego konsensusu. W kolejnej fazie otwiera się następna rozgrywka. Do akcji wkraczają dodatkowi gracze: ekonomiści i kosztorysanci, którzy przekładają wizję na budżet. Wizja staje się przez to bliższa świata realnego. Wkrótce wpływ na kształt docelowy zaznaczą kolejni partnerzy: sprzedawcy mający za zadanie komercjalizację projektu. W ich opinii koncept, który co prawda ma wypracowaną koncepcję, lecz nie jest przystosowany do wymagań sprzedażowych, jest bezwartościowy, nie spełnia oczekiwań potencjalnych nabywców czy najemców. Koniec końców dochodzi do największej rozgrywki, przy której poprzednie starcia były jedynie potyczkami. Rozpoczyna się budowa, na której generalny wykonawca, wprowadzając zespół inżynierów realizujących i nadzorujących, dokładnie przegląda i ocenia każdy detal i szczegół projektu. Wykonawca ma za zadanie oblec słowa, rysunki i zestawienia, jakie składają się na dokumentację projektową, w kształt realny.

Patrząc z perspektywy kilku lat, należy podkreślić, że w projekcie Palace Park nie obywa się bez starcia stron na kilku polach jednocześnie. Z jednej strony inwestor-wizjoner, z drugiej zespół brytyjskich projektantów, doświadczonych w projektowaniu nowatorskich rozwiązań, ze strony trzeciej polski architekt osadzony w rzeczywistości transformacji ustrojowej.

Częstokroć spotkania zespołu inwestorsko – projektowego przybierają formę gorącej dyskusji, której temperaturę wygaszają biorące udział w mityngach osoby o kompetencjach dyplomatycznych. Stół w sali konferencyjnej staje się nieraz polem bitwy, wokół którego zgromadzone strony perorują, usiłując na różne sposoby przekonać pozostałych do swojego, jedynie słusznego rozwiązania.

Rozgrywki siłowe polegające na narzucaniu przez uczestników silniejszych stronom słabszym swojego zdania nie przynoszą jednak rezultatów. Nawet jeżeli początkowo waga przechylała się na rzecz inwestora, czy innego mocnego gracza, partnera postępowania, choćby i urzędu wydającego ostateczną decyzję budowlaną, to prędzej czy później górę bierze racjonalność.

W tej perspektywie ścierających się stron, w labiryncie polskich przepisów budowlanych utrudniających i często uniemożliwiających stosowanie alternatywnych rozwiązań, które były sednem idei Palace Parku, odniesiony sukces, jakim jest uzyskanie prawomocnie pozwolenie na budowę dla całego obszaru inwestycji, zasługuje na szczególne podkreślenie.

## Działanie typu soft power, efekt win-win

Określane w dziedzinie polityki i biznesu pojęcie soft power (miękkka siła) oznacza zachowanie uczestników, które leży u podstawy wypracowywania konstruktywnego konsensusu. Zdaniem Josepha Nye „miękkka siła (to) zdolność do uzyskiwania preferowanych wyników poprzez przyciąganie, a nie przymus lub zapłatę”<sup>501</sup>.

Stosowanie umiejętności miękkich polega na uczynieniu atrakcyjnymi współdzielonych wartości, przełożenie ich na narzędzia perswazji. Charakteryzuje się to budowaniem percepcji słuszności pewnych idei oraz budowaniem chęci innych aktorów do aktywnego wkładu w ich urzeczywistnieniu.

Warunkiem skutecznego zastosowania umiejętności miękkich jest gotowość każdego z uczestników do pełnego wysłuchania drugiej strony, gotowość do przyjęcia zdania odmiennego a następnie wdrożenie propozycji strony przeciwnej.

<sup>501</sup> NYE J., *Soft power: the origins and political progress of a concept*. Palgrave Communications, 2017, 3.1, s.1.

Przy współpracy stron procesu Palace Park ustalono, że priorytetowym sposobem komunikacji jest stosowanie umiejętności miękkich. Określane również jako soft skills umiejętności opierają się na właściwej komunikacji, zdolności do pracy w zespole i do rozwiązywania problemów.

Tego typu umiejętności interpersonalne były niezbędne i znalazły zastosowanie w projekcie Palace Park. Otwarta postawa klienta wobec wszystkich uczestników, brak stawiania formalnych granic między osobami uczestniczącymi w spotkaniach, podkreślanie działania we wspólnym celu pozytywnie wpływa na atmosferę współpracy. Na szczególną uwagę zasługuje optymizm i umiejętności komunikacyjne stosowane przez właścicieli przedsięwzięcia. Wieloletnie doświadczeniem pracy w międzynarodowym biznesie ugruntowane okresem 10 lat pracy na nowojorskim Manhattanie, poprzedzającym dekadę życia i pracy w Polsce w okresie transformacji, kształtuje osoby zamawiające projekt w myśleniu afirmatywnym. Myślenie pozytywne ma istotny udział w sukcesie, jakim jest efekt „win-win”. Zdaniem badaczek budowania relacji partnerskich w gospodarce koncepcja win-win odnosi się do „budowania relacji interpersonalnych między pracownikami współpracujących firm. Czas poświęcony na komunikację, ich uwaga oraz pozytywne nastawienie sprzyjają realizacji wspólnych celów”<sup>502</sup>.

Zespół inwestorów Palace Park Warsaw stworzył sytuację, w której zaspokojone zostały potrzeby uczestników, osiągnięte oczekiwane rezultaty. W efekcie wszystkie strony poczuły się usatysfakcjonowane i miały poczucie współudziału w sukcesie. W okresie współpracy stron nie obyło się bez nieporozumień i rozczarowań. Pomimo przekazania kompletnej dokumentacji projektowej nie wszystkie rozliczenia inwestora względem projektantów zostały odpowiednio uregulowane. W ostatniej fazie wypłaty wynagrodzenia doszło do pewnych nadużyć ze strony zamawiającego. Pomimo ponaglenia i monitowania płatności ze strony projektantów nastąpił problem płatności „ostatniej raty ostatniej faktury”.

Aby wytłumaczyć zaistniałą sytuację, zamawiający nadużył pojęcia win-win. W związku z czasowym brakiem możliwości pozyskania kolejnych środków na rzecz rozwoju projektu klient oświadczył, że nie może zapłacić ostatniej zalegającej raty, bo czeka na dalszy rozwój wydarzeń, następnie zwrócił się do architekta z propozycją „nie do odrzucenia” polegającą na wstrzymaniu ostatniej raty ostatniej płatności. Klient określił to jako oczekiwanie wkładu projektanta we wspólne dalsze inwestowanie czy w poszukiwanie dalszych źródeł finansowania, jako zaproszenie do współuczestnictwa w pracy na rzecz przyszłego sukcesu, którym, po zakończeniu realizacji, zarówno klient, jak i architekt, nie będą mogli się nachwalić do końca życia. Pojęcie win-win zostało tu wypaczone i wykorzystane na korzyść jednej ze stron. W tej kwestii układ win-win pozostał niedoskonały.

### **Wnioski dotyczące zrównoważonego rozwoju**

Idea ecocity jest zrealizowana w miasteczku Palace Park połowicznie. Z jednej strony w przygotowywanych materiałach marketingowych na potrzeby PR-owe stosuje się pojęcie zrównoważonego rozwoju, z drugiej strony podejmuje się zaledwie część działań, aby to osiągnąć. W zgodzie z ideami ekologii stosowana jest integracja architektury budynków oraz zagospodarowanie terenu z krajobrazem. Korzystne jest wprowadzenie wielu elementów zieleni do budynków w sposób pozwalający na wizualną ciągłość środowiska naturalnego. W szczególny sposób potraktowane

<sup>502</sup> OCICKA B., RAŻNIEWSKA M. Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw. *Studia Ekonomiczne*, 2015, 249, s.70

jest wykorzystanie i rozbudowa układu wodnego. Intensywna rozbudowa istniejących stawów, wprowadzenie kanałów wodnych w środek miasteczka i jego części funkcjonalnych oraz wprężenie nowego regulowanego systemu w obieg wody przepompowywanej z rzeki Czarnej zasługują na szczególne uznanie. Układ wodny wykorzystuje naturalne zasoby środowiska znajdujące się na terenie działki i tworzy z nich wartość dodaną dla człowieka pojawiającego się w tym obszarze w zurbanizowanej zabudowie.

Niestety inwestorom projektu Palace Park w działaniach proekologicznych zabrakło konsekwencji. Nie podjęto decyzji o wprowadzeniu odnawialnych źródeł energii. Pomimo istniejących możliwości i potencjalnego dostępu do środków finansowych oferowanych przez fundusze Unii Europejskiej, żadne z dostępnych rozwiązań proekologicznych nie znalazły w projekcie zastosowania.

Nie wprowadzono jakichkolwiek mikro – elektrowni fotowoltaicznych, małych elektrowni wodnych mogących wykorzystać utworzone w terenie spiętrzenia wody.

Podobnie stało się z wizjami roztaczanymi w początkowej fazie projektowania dotyczącymi możliwości zlikwidowania w miasteczku transportu kołowego. W pierwszej fazie projektowania, na etapie powstawania wizji, proponowano zlokalizowanie rozległego parkingu przed wjazdem na teren inwestycji i wykonanie nadziemnej kolejki elektrycznej biegnącej w formie pętli nad kolejnymi częściami osiedla. W kolejnym etapie rozważano wprowadzenie do miasteczka ruchu pojazdów elektrycznych: wózków golfowych obsługujących wszystkie funkcje zespołu. Po wstępnych badaniach okazało się, że ilość użytkowników miasteczka i skala ruchu utrudnia traktowania tego rozwiązania jako transportu wyłącznego, zastępującego ruch pojazdów spalinowych.

Nie udało się zrezygnować z dostępności do wnętrza miasteczka samochodów z kilku powodów. Inwestorzy i konsultanci biorący udział w naradach projektowych doszli do wniosku, że siła przywiązania do posiadania własnego samochodu, traktowanego często w Polsce jako kolejnego członka rodziny oraz oczekiwanie dostępności ciągu kołowego do własnego miejsca zamieszkania są takie silne, że żadne alternatywne rozwiązanie nie spotka się z uznaniem użytkowników. Stwierdzono również, że jeżeli bycie członkiem społeczności Palace Park ma być prestiżem i wyznacznikiem luksusu, to nie powinno się ograniczać przyzwyczajęń ludzi przywykłych do wysokiego standardu życia. Uznano, że dla osób stanowiących grupę celową w komercjalizacji Palace Park posiadanie i poruszanie się luksusowym samochodem jest nieodzownym elementem odpowiedniego, wysokiego statusu społecznego. Pozbawianie możliwości dojazdu samochodem byłoby zatem ograniczeniem wachlarza oferowanych w miasteczku udogodnień.

Kolejnym brakiem konsekwencji przy stosowaniu w praktyce idei zrównoważonego rozwoju stało się wprowadzenie do zabudowy jednorodzinnej i wielorodzinnej rozległych przeszkleń. Ze względów prestiżowych, jak i w celu osiągnięcia szerszych perspektyw widokowych, w większości mieszkań odstąpiono od tradycyjnych pełnych ścian wyposażonych w otwory okienne. W ich miejsce wprowadzono ściany pełnoszklane. Efekt, w pierwszym odczuciu ciekawy, skutkował jednak koniecznością wprowadzenia pełnej klimatyzacji funkcji mieszkaniowej. Przyczyniło się to do rozbudowy układów wentylacji mechanicznej i klimatyzacji, co niekorzystnie wpływa na środowisko. Zwiększenie zapotrzebowania na energię elektryczną, pochodzącą w tym przypadku ze źródeł nieodnawialnych, rozbudowa instalacji klimatyzacyjnej, wprowadzenie instalacji chłodniczych powoduje rozrost powierzchni technicznej i zwiększenie poziomu hałasu w budynkach i w otoczeniu. W obliczu wprowadzenia do wnętrza mieszkalnych urządzeń klimatyzacyjnych pojawia się również sprawa dopuszczalności otwierania okien. Konsekwencją intensywnego chłodzenia wnętrza mieszkania ze względu na jego przegrzewanie

jest przyzwyczajenie użytkownika do jej stosowania. Wobec faktu, że warunkiem sprawnego funkcjonowania obiegu klimatyzacji jest odcięcie się od warunków atmosferycznych panujących na zewnątrz, powstaje pewnego rodzaju paradoks. W swoim założeniu mieszkanie w przyjaznym krajobrazie w otoczeniu przyrody poza miastem powinno zachęcać do spędzania czasu na zewnątrz lub przynajmniej do oddychania naturalnym powietrzem. Tymczasem proponowany układ ścian pełnoszklanych i dogodnej klimatyzacji skłania użytkownika do pozostania we wnętrzu szklanej klatki w odcięciu od środowiska.

Innym niekorzystnym efektem wprowadzenia ścian szklanych stała się konieczność wprowadzenia wewnątrz lokali mieszkalnych żaluzji umożliwiających osłonę przed nadmiernym nasłonecznieniem wewnątrz. W sytuacji, kiedy żaluzje pokrywają całą ścianę pomieszczeń szklanych, konieczne jest ich zasilanie elektryczne oraz automatyzacja, co powoduje kolejny wzrost zapotrzebowania na energię.

### **Wnioski wobec braku w procesie inwestycyjnym końcowego użytkownika**

Brak końcowego użytkownika w procesie projektowym Palace Park stał się okolicznością utrudniającą realizację inwestycji. Zleceniodawca działał jako pośrednik reprezentujący użytkownika finalnego, który jednak nie został jasno zdefiniowany.

Działalność deweloperska co do zasady polega na tym, że inwestycję przygotowuje i prowadzi nie użytkownik końcowy, czyli przyszły mieszkaniec czy użytkownik projektowanego biura, lecz pośrednik, deweloper. Na rynku nieruchomości przez ostatnich 20 lat działają przede wszystkim deweloperzy mieszkaniowi oraz biurowi. Wieloletnie doświadczenia pośredników w prowadzeniu inwestycji oraz skala i zasięg budowanych w Polsce mieszkań i biur prowadzi do profesjonalizacji rynku deweloperskiego. Szerokie spektrum praktyki realizacyjnej przyczynia się do rozwoju branży, powstania szeregu oprzyrządowań. Tradycyjny proces projektowania i budowania wsparty zostaje systemem określania grupy celowej, badaniami rynku, i rozbudową agencji nieruchomości oraz wewnętrznych działów sprzedaży zorientowanych na sprzedaż mieszkań. Rynek deweloperski od lat działa sprawnie, stało się tak przede wszystkim ze względu na zebrane i uszeregowane doświadczenia.

Projekt Palace Park jest z punktu widzenia deweloperskiego w Europie przedsięwzięciem bezprecedensowym. Oznacza to brak możliwości uzyskania danych ze zbliżonych charakterem inwestycji na terenie Unii Europejskiej. Podobne realizacje cieszą się powodzeniem w krajach Bliskiego Wschodu, na terenie Azji czy obu Ameryk, lecz nie występują na Starym Kontynencie. W efekcie zarówno program funkcjonalny, jak i wyobrażenie na temat wizerunku i stylistyki architektonicznej, powstają w pewnym przybliżeniu, na podstawie licznych nieformalnych konsultacji.

Przez czas trwania projektu koncepcyjnego i budowlanego właściciele Budziszyna odbywali liczne podróże zagraniczne, przemierzając różne zakątki świata, spędzając czas w kurortach będących dla Palace Park punktem odniesienia. Inną metodą pozyskiwania opinii dotyczących programu były liczne konsultacje prowadzone w dość chaotyczny sposób wśród osób będących, w wyobrażeniu inwestora, potencjalnymi klientami. Jeszcze innym sposobem były rozmowy ze specjalistami w dziedzinach objętych założeniami realizacyjnymi.

Informacje uzyskane w ten nieskoordynowany sposób spływają do projektanta, który ma za zadanie oblec poszczególne oczekiwania w projekt architektoniczny. Wprowadza to chaos w koordynacji pracy, niejednokrotnie sprzeczność w realizacji przedstawionych oczekiwań

w stosunku do uwag zgłoszonych poprzednio. Dana wersja projektu, zamawiana przez Inwestora, była pochodną ostatnio odbytej podróży lub ostatniej uzyskanej opinii od kolejnego konsultanta.

W zespole zamawiającego zabrakło koordynatora, mogącego zebrać pojawiające się luźne wnioski i przedstawić je jako spójne zdanie klienta. Nie było osoby mogącej dopilnować konsekwencji w działaniu, gotowej organizacji harmonogramu pracy, osoby zdeterminowanej, aby optymalizować pracę projektantów oraz zespołów branżowych.

Wprowadzenie koordynatora mogłoby przyczynić się do właściwej koordynacji działań po różnych stronach zadania inwestycyjnego. Bieżący nadzór nad elementami bieżącego zamówienia pozwoliłby na optymalizację działań i zaangażowanie uczestników.

Brak koordynatora wpłynął bezpośrednio na przekroczenie zakładanych terminów oraz na zwiększenie kosztów projektowych. Dokumentacja zamienna wykonana każdorazowo po wprowadzonej zmianie inwestora, w miejsce decyzji uprzednio podjętej, wpływała na dodatkowy koszt zmian dokumentacji. Rzutowało to również na atmosferę pracy zespołu projektowego.

Istnieje wśród projektantów zasada, zgodnie z którą architekt może nieskończoną ilość razy zmieniać projekt tak długo jak inwestor za każdą zmianę płaci. Niemniej jednak zespół projektowy zazwyczaj wyczulony jest na styl pracy zamawiającego i obserwując wyraźne marnotrawstwo czasu oraz brak szacunku dla zaangażowania zespołu, traci zapał do swojej pracy i szacunek dla klienta.

Rdzeniem programu funkcjonalnego Palace Park jest działalność hotelowa. W okresie projektowania, przed uzyskaniem pozwolenia na budowę, inwestorzy hotelowi najczęściej nie dysponują wiedzą, kto będzie operatorem hotelowym czy końcowym użytkownikiem hotelu.

Wyobrażenie i własne doświadczenie inwestora, niebędącego jednocześnie doświadczonym operatorem hotelowym, nie wystarcza, aby w sposób odpowiedzialny przeprowadzić inwestycję funkcji zamieszkania zbiorowego. Praktyka realizacyjna wskazuje, że w takim wypadku właściwym jest zatrudnienie konsultanta ds. realizacji hotelu. Na rynku działa wielu konsultantów, lecz nieczęsto spotyka się konsultantów z szerokim doświadczeniem w pracy z różnymi markami i sieciami hotelowymi. Zespół Palace Park nie tylko zatrudnił odpowiedniego konsultanta do spraw hotelowych, ale również zaoferował mu partnerstwo przy realizacji inwestycji.

Erhard Noreisch, posiadający ponad 40-letnie doświadczenie w branży hotelowej, wiceprezydent sieci Starwood Hotel and Resorts, jest osobą mającą na swoim koncie otwieranie hoteli Sheraton w Austrii i w Polsce, a także obiektów takich jak Hotel Imperial czy Hotel Bristol w Wiedniu, hoteli Sheraton w Warszawie.

Wejście do zespołu Erharda, osoby o międzynarodowej reputacji znakomitego specjalisty w przygotowaniu nowych luksusowych obiektów hotelowych otworzyło inwestycji drzwi do wielu międzynarodowych renomowanych sieci operatorów. W trakcie międzynarodowych targów hotelowych ITB Berlin w 2016 roku listy zapowiadające swoje zainteresowanie zgłosiły takie sieci jak: Hilton, Starwood oraz IHG. Dodatkowo prowadzono rozmowy z potencjalnymi sieciami luksusowych obiektów niereprezentowanych dotychczas w Polsce. Zarówno grupa Ritz-Carlton, jak i Four Seasons czy Mandarin Oriental Hotel zgłosiły swoje zainteresowanie dalszymi rozmowami na temat uczestnictwa w przedsięwzięciu. Udział Erharda Noreischa w projekcie zaznaczył się również pozytywnie na odcinku współpracy z projektantami. Zarówno precyzyjne wytyczne określone na początku koncepcji projektowej, późniejsze konsultowanie w trakcie powstawiania kolejnych faz, jak i przede wszystkim profesjonalny i wyważony styl pracy Erharda, przełożyły się na sukces w postaci prawidłowo zaprojektowanych funkcji hotelowych, co zostało w późniejszym etapie docenione przez potencjalnych operatorów.

### 5.1.4. Etap 3: Śródmiejski zespół wielofunkcyjny w budynkach wysokościowych

Druga dekada XXI w. zaowocowała rozwojem obszaru śródmiejskiego Warszawy. Na terenie centrum oraz biskiej Woli coraz częściej zaczynają pojawiać się zespoły wielofunkcyjne i budynki wysokościowe. Przyczyny, jakie do tego doprowadziły, są liczne. Rozwój miast stołecznych w końcu XXw, usprawnienia komunikacji miejskiej, dynamika zmian w obszarach śródmiejskich, w tym zmian społecznych i gentryfikacja prowadzą do zmian funkcjonalnych w centrum miasta. Coraz częstszym modelem staje się wyposażanie śródmiejskich działek w zespoły wielofunkcyjne łączące ze sobą biura, hotele oraz handel i gastronomię. Rozwój śródmieścia oraz intensyfikacja użytkowania obszaru centrum Warszawy<sup>503</sup> prowadzi do zwiększenia intensywności zabudowy, co z kolei wpływa na podnoszenie cen gruntów. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której deweloper, chcąc zbilansować wysoki koszt zakupu nieruchomości, zwiększa budynek w zakresie powierzchni biurowej pod wynajem. Budynki realizowane na kupowanych coraz drożej działkach stają się coraz większe a dodatkowo, z racji ograniczeń wielkości działki, coraz wyższe. Wysokość nowych budynków biurowych staje się ich wyróżnikiem, a to z kolei służy deweloperowi przy komercjalizacji powierzchni biurowej. Specyfiką miasta stołecznego Warszawy i jego gruntów w obszarze ścisłego śródmieścia skupionego wokół Pałacu Kultury i Nauki jest stan prawny nieruchomości, który często w konsekwencji wprowadzenia Dekretu Bieruta pozostaje nieuregulowany. Tereny położone w tym rejonie są często przedmiotem roszczeń dawnych właścicieli lub ich następców prawnych, co utrudnia prowadzenie działalności deweloperskiej. Budynki wysokościowe w Warszawie powstają na działkach, które mają uregulowany status prawny i niekoniecznie leżą w jednolitym obszarze planistycznym. Tereny, na których powstają, nie są najwłaściwszymi terenami do tego typu zabudowy. Prowadzi to do sytuacji, gdy wysokościowce rozsypane dość swobodnie po centrum miasta nie tworzą jednolitej zasady urbanistycznej.

Otwarcie w 2015 roku II linii metra przebiegającej przez centrum miasta na bliską Wolę powoduje zainteresowanie inwestorów rejonem pomiędzy stacją metra Rondo ONZ a Rondem Daszyńskiego, zwanym również Zachodnim Centrum. Planiści miejscy, wobec problemów z własnością działek w ścisłym centrum, przesuwają obszar swojego zainteresowania w zakresie planowania budynków wysokich i wysokościowych na teren bliskiej Woli. Kulminacją intensywności zabudowy następuje w okolicy Ronda Daszyńskiego. Wzdłuż ulic Grzybowskiej, Łuckiej, Prostej powstaje szereg budynków przekraczających 55 m wysokości. Powstaje Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego rejonu ul. Żelaznej<sup>504</sup>, w którym szereg działek przeznaczają się na budynki wysokościowe.

Należy zwrócić uwagę, że intensywna zabudowa rejonu Zachodniego Centrum wzbudza odmienne odczucia u deweloperów i u niektórych planistów.

Deweloperzy z entuzjazmem realizują w tym rejonie obiekty, w szczególności biurowe. W raporcie międzynarodowej agencji nieruchomości Jones Lang LaSalle pt. „Kierunek Wola – nowe biznesowe serce Warszawy” czytamy „z punktu widzenia rynku biurowego; jest to ... rejon charakteryzujący się wewnętrzną spójnością i będący w ostatnich latach świadkiem znacznego wzrostu nowej podaży, ale zarazem różniący się od sąsiedniego Centralnego Obszaru Biznesu (COB). Obecnie w opisanych poniżej granicach Zachodniego Centrum na obszarze ok. 260

<sup>503</sup> UCHWAŁA NR LIII/1611/2021 RADY MIASTA STOŁECZNEGO WARSZAWY z 26 sierpnia 2021 r., w sprawie zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy

<sup>504</sup> [https://www.bip.warszawa.pl/dokumenty/radamiasta/uchwaly/2014\\_2214/2214\\_uch\\_zal\\_1\\_caly.pdf](https://www.bip.warszawa.pl/dokumenty/radamiasta/uchwaly/2014_2214/2214_uch_zal_1_caly.pdf), 22.05.2021 r.

hektarów znajduje się 38 budynków biurowych o łącznej powierzchni 603 tys. m kw. Szacujemy, że zatrudnionych w nich jest ponad 55 tys. pracowników. Jednocześnie obszar ten zamieszkuje niecałe 29 tys. ludzi”<sup>505</sup>.

Planiści zwracają uwagę na problemy lokalizowania tak wielkiej ilości inwestycji w jednym miejscu. Krystyna Guranowska – Gruszecka analizuje skutki defragmentacji planowania urbanistycznego. Zauważa, że „defragmentacja terenów w silnie rozwijającym się stołecznym śródmieściu Warszawy nie spełnia (się) warunków dobrego użytkowania ani konkretnie zabudowywanych terenów, ani nawet sąsiednich obszarów. Dowodem jest zagospodarowanie rejonu Ronda Daszyńskiego w Warszawie. Zagraniczni inwestorzy wybudowali obok kilku już istniejących – trzy kolejne «drapacze chmur» o funkcjach biurowych . . . . Pisano o nich: «w dwóch nowych drapaczach chmur mieszczą się biura w liczbie większej niż wszystkie biura w Łodzi»”<sup>506</sup>.

### **ZABUDOWA WYSOKOŚCIOWA – KOMPLEKS BIUROWY STUDIO PRZY UL. ŁUCKIEJ W WARSZAWIE**

Inwestowaniem w budynki wysokościowe, w większości o funkcji biurowej, zajmują się międzynarodowe grupy deweloperskie doświadczone w budowie budynków biurowych na rynkach europejskich i amerykańskich. W pierwszej dekadzie XX w. swoje budynki realizują tacy inwestorzy jak Golub, Ghelamco czy Hochtief Development, dołącza do nich firma Skanska.

Zakres działań Skanska w dziedzinie nieruchomości i budownictwa jest rozległy. Począwszy od generalnego wykonawstwa inwestycji drogowych, liniowych i kubaturowych, aż po działalność deweloperską. Początki działalności sięgają końca XIX w., kiedy to w Szwecji powstała firma zajmująca się produkcją betonowych elementów. W Polsce w lat 70. Skanska zbudowała hotele Forum i Victoria w Warszawie<sup>507</sup>. Od roku 2000, po nabyciu grupy Exbud, firma rozwija się dynamicznie w różnych kierunkach, realizując wysokiej jakości biura i mieszkania. Spółka biurowa Skanska w regionie CEE zajmuje się projektowaniem zespołów biurowych, wykonawstwem inwestycji zajmuje się Skanska S.A.

<sup>505</sup> <https://www.bazabiur.pl/reports/kierunek-wola-nowe-biznesowe-serce-warszawy-138.pdf>, 12.12.2021 r.

<sup>506</sup> GURANOWSKA-GRUSZECKA K., Urban Planning Situation in Poland. Sytuacja Planowania urbanistycznego w Polsce, 2021, s.175

<sup>507</sup> <https://www.skanska.pl/o-skanska/skanska-w-polsce/nasza-historia/>, 17.11.2021 r.





Il. 133. Kompleks biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie  
Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Grupa 5 Architekci nawiązuje współpracę ze Skanska Property, wykonując na jej zlecenie szereg analiz chłonności. Nie są to zlecenia złożone, polegają na przygotowaniu określonej ilości rzutów budynku, planu zagospodarowania terenu oraz zestawienia tabelarycznego powierzchni uzyskanych w projekcie, analizy pomagają inwestorowi przy podejmowaniu decyzji o potencjalnym zakupie terenu pod inwestycję. Współpraca rozwija się obiecująco, firmy rozszerzają współdziałanie. W roku 2017 architekci otrzymują zaproszenie do konkursu na nowy budynek biurowy przy ul. Puławskiej. W zamkniętym konkursie powstaje projekt budynku biurowego o wysokości ok. 50 m. Praca konkursowa odpowiada na precyzyjne zamówienie Inwestora, zawierające szczegółowy program inwestycji, opis etapowania oraz precyzyjne standardy jakościowe, ekologiczne, a także dotyczące wykonania dokumentacji w technologii BIM. Jednym z kryteriów wyboru zwycięskiej pracy w konkursie jest również uzyskanie jak największej intensywności zabudowy możliwej do osiągnięcia na planowanym terenie. Złożona przez projektantów z G5A praca odpowiada na zamówienie klienta i przechodzi do finałowej trójki. Trwają prezentacje i drobne rewizje projektu, równoległe rozpoczynają się negocjacje. W końcowej rozgrywce wygrywa inna praca, Inwestor jednak oświadcza, że w najbliższym czasie zwróci się do architektów z propozycją zlecenia innego budynku biurowego, w trybie bezkonkursowym, z wolnej ręki. Zgodnie ze swoją deklaracją w 2018 roku Skanska zwraca się o ofertę na wykonanie kompleksowej dokumentacji projektowej dla koncepcji konkursowej wykonanej przez duńską firmę Arrow Architects na kompleks biurowy Studio zlokalizowany między stacjami metra Rondo ONZ i Rondo Daszyńskiego. Grupa 5 Architekci składa ofertę i po przeprowadzonych negocjacjach uzyskuje zlecenie na opracowanie projektu dwóch budynków wysokościowych o funkcji hotelowej oraz biurowej.

Teren położony jest w samym centrum nowej dzielnicy, pomiędzy wysokimi budynkami biurowymi, apartotelowymi oraz w bezpośredniej bliskości inwestycji Fabryka Norblina. W Miejscowym Planie Zagospodarowania Przestrzennego rejonu ul. Żelaznej, część północna A, działka przy Łuckiej 7/9 jest określona jako 18 E UMW. Są to tereny usług i zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej, plan dopuszcza wysoki wskaźnik zabudowy na poziomie 80% oraz intensywność zabudowy na poziomie 16,0. Dopuszcza się realizację dwóch dominant wysokościowych o wysokości do 105 m.



Il. 134, il. 135. Komplex biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie  
 Źródło: materiały własne Grupa 5 Architekci.

Podział zadań przy projektowaniu polega na stworzeniu jednego projektu z propozycji autorów zwycięskich prac konkursowej Arrow Architects oraz Grupa 5 Architekci. G5A staje się zleceniobiorcą kompleksowej dokumentacji projektowej z członkami grupy Arrow Architects we własnym zespole jako designerów dbających o zgodność powstającego projektu z ich autorską koncepcją. Odpowiednie umowy łączące trzy strony procesu zostają zawarte i rusza projekt, w trakcie którego występuje pełna zgodność rozwiązań proponowanych przez G5A z oceną Arrow Architects. Założenia projektowe są wprowadzone do głównego zakresu dokumentacji, projekty detali oraz szczegóły wewnątrz są opracowywane przez obie pracownie, duńską i polską. „Studio, bo tak nazywa się kompleks biurowy, którego budowa rusza przy ulicy Prostej, dostarczy łącznie ok. 43 000 m kw. GLA powierzchni najmu. To kolejny projekt szwedzkiego dewelopera w centrum biznesowym Warszawy”<sup>508</sup>.

Inwestycja polega na zaprojektowaniu i realizacji zespołu dwóch budynków o funkcji usługowo – biurowej oraz funkcji biurowo – usługowej. Inwestycja zostaje podzielona na 2 etapy. Pierwszy etap przewiduje realizację Budynku B wysokiego na 16 kondygnacji z 3 poziomowym garażem podziemnym, drugi etap dotyczy Budynku A o 6 kondygnacjach naziemnych i 4 podziemnych.

Projekt przy Łuckiej wypełnia szczerne możliwości zabudowy określoną w Miejscowym Planie Zagospodarowania Przestrzennego. Wykorzystuje nieprzekraczalne linie zabudowy, maksymalne wysokości poszczególnych części zabudowy oraz wymagalne minimalne odległości od sąsiadującej zabudowy. Plac utworzony pomiędzy budynkami prowadzi do holi głównych zaakcentowanych wysokimi słupami stalowymi w formie postindustrialnej.

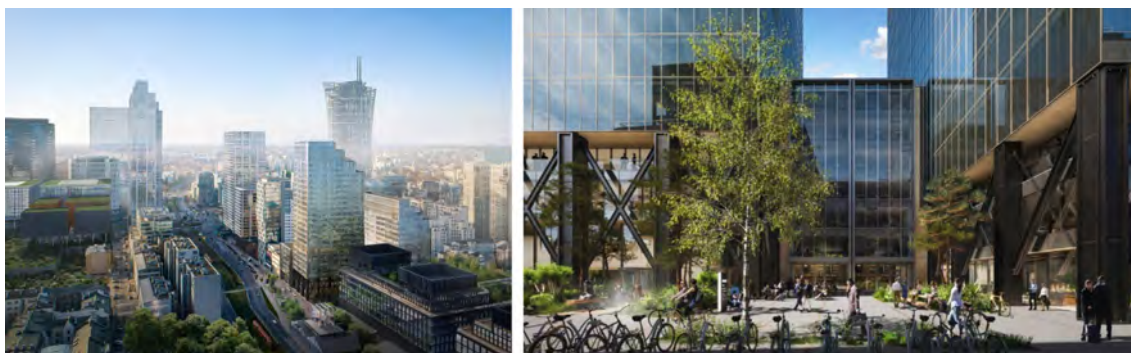
Budynek B zaprojektowano w formie dwóch przenikających się brył prostopadłościennych. Przestrzenną bazę budynku stanowi niższa bryła o wysokości 27 m usytuowana dłuższym bokiem wzdłuż ul. Łuckiej. Przechodzi ona płynnie w dominantę wysokościową o wysokości ok. 55 m. Najwyższe piętra wieży wycofane są schodkowo, dzięki czemu bryła budynku od strony ulicy nawiązuje skalą do zabudowy sąsiadującej. Dominanta wysokościowa wysunięta jest przed kubaturę niższej części budynku. Jednym z wyróżników Studia jest ludzka skala przyziemia, podkreślona elementami konstrukcji wyrzeźbionych w formie powtarzalnych

<sup>508</sup> <https://www.skanska.pl/o-skanska/media/informacje-prasowe/256512/Skanska-buduje-Studio> 16.11.2021 r.

liter X, nadających przestrzeni charakter industrialny. Główne wejście do budynku prowadzi z placu do holu głównego w południowo – wschodniej części terenu. Lokale usługowe dostępne są od strony północnej oraz wschodniej. W strefie wejściowej bryła budynku zostaje wycofana na wysokość trzech kondygnacji. W ten sposób wyeksponowana zostaje stalowa konstrukcja podpierająca wysoką bryłę budynku, podkreślając rangę głównego wejścia oraz pofabryczny charakter miejsca, gdzie obiekt powstaje.

Budynek A zaprojektowany jest w funkcji biurowej, w parterze mieszczą się lokale usługowe. Dwie prostopadłościennie przenikające się bryły tworzą budynek, niższa o wysokości 27 m, wyższa o wysokości ponad 100 m. Tutaj bryła podium jest wysokości pierzei ulicy Prostej. Wpisuje się w ten sposób w kontekst zabudowy, gdyż wzdłuż ulicy Prostej występuje naprzemiennie zabudowa kilkukondygnacyjowa oraz budynki wysokościowe w formie dominant.

W części wschodniej budynku znajdują się dwa główne wejścia do części biurowej, oba prowadzą do holu wejściowego części biurowej. Lokale usługowe dostępne są z odrębnych wejść położonych w części południowej oraz wschodniej.



Il. 136, il. 137. Komplex biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie

Źródło: materiały prasowe Skanska S.A.

Projektowane fasady budynków w układzie rytmicznym wyposażono w poziome szprosy na poziomie stropów poszczególnych kondygnacji. System fasadowy pokrywa elewacje budynków, w miejscu występowania pełnych ścian dodatkowo wprowadzono siatkę cięto – ciągnioną. Obie wieże biurowe zwieńczone są układem schodkowym, są to kolejne poziomy przeznaczone na kondygnacje techniczne.



Autor projektu budynku Rafał Grzelewski: „Przy ul. Łuckiej chcemy przede wszystkim stworzyć miejsce dla ludzi, przestrzeń, która będzie dostępna dla użytkowników nie tylko w godzinach pracy biur. Pomiędzy tą inwestycją a Art Norblin powstanie ogólnodostępny plac, przyjazny dla przechodniów, który ma łączyć oba projekty”<sup>509</sup>.

<sup>509</sup> <http://eurobuildcee.com/?page=news&id=36230&link=dwie-wieze-dwie-pracownie>, 17.11.2021 r.

## Systematyka, wymagania, procedury zarządzania projektem

Projekt zespołu biurowego dla firmy Skanska podlega ściśle określone systemowi prowadzenia. Od początku współpracy wprowadzone są wytyczne projektowe, warunki wykonywania robót i procedury zarządzania tematem.

Przedsiębiorstwo Skanska S.A. w głównym zakresie swoich prac prowadzi działalność wykonawczą, podejmuje też zadania inwestycyjne. Ze względu na szeroki profil działań Skanska dba o spójność całego wewnętrznego procesu realizacji.

Firma prowadząca cały proces inwestycyjny od zakupu działki, poprzez projekt, realizację obiektu aż do jego uruchomienia i zarządzania ma w swoim interesie optymalizację procesu na każdym jego etapie. Inwestycja prowadzona w sposób tradycyjny, gdzie inwestor zleca pracę projektantowi a następnie wykonanie robót wykonawcy, generuje koszty związane z przekazywaniem kolejnych zadań od jednych przedsiębiorców do drugich. Skupienie wszystkich faz w jednych rękach pozwala na oszczędności w okresie przechodzenia zadań od jednych kontrahentów do następnych.

Ciąg produkcji dokumentacji, a następnie jej realizacji, dzięki systematyce BIM, może zostać zintegrowany, co pozwala uniknąć wykonywania zadań „na zakład”. Projekt wykonany w programie Revit przekazywany jest do Skanska, a następnie do wykonawcy robót, nie tylko w formie papierowej, ale przede wszystkim w formie cyfrowej i ma formę modelu obiektu przygotowanego w systemie BIM. Oznacza to, że wykonawca dostaje nie rysunki, lecz wirtualną makietę budynku. Może ją oglądać, edytować w dowolnej skali, a przede wszystkim może z modelu BIM pobierać informacje.

Model obiektu składa się z wielu warstw, w tym projektów branżowych instalacyjnych, projektu konstrukcji i architektury oraz licznych zestawień. Dysponujący modelem może w dowolny sposób segregować zawarte w modelu informacje i pobierać je w odpowiednich etapach procesu realizacji. Przedmiary i kosztorysy wykonywane zwyczajowo oddzielnie w oparciu o dokumentację 2D w systemie BIM mogą być zliczane bezpośrednio z zestawień zawartych w modelu.

Dzięki wykorzystaniu modelu BIM standard pracy oraz jakość i dokładność realizacji inwestycji zostają podniesione. Koordynacja branż, zwyczajowo prowadzona przez projektanta, w kolejnych fazach powstawania dokumentacji wielobranżowej może być dalej prowadzona w trakcie trwania budowy, poprzez kolejną fazę weryfikacji modelu BIM, przez pracowników wykonawcy. Proces produkcyjny, w którym kierownik budowy porusza się po budowie z tabletem zawierającym model, mogąc w dowolnej chwili wyedytować odpowiednią jego część, zdecydowanie zwiększa wydajność pracy.

Dokument stanowiący wytyczne zlecniodawcy dotyczące BIM stanowi: „Proces generowania i zarządzania danymi budowlanymi w trakcie ich cyklu życia. Zazwyczaj wykorzystuje trójwymiarowe, dynamiczne oprogramowanie do modelowania budynków w czasie rzeczywistym, aby zwiększyć produktywność w projektowaniu i budowaniu budynków. Proces tworzy model informacji o budynku (również w skrócie BIM), który obejmuje geometrię budynku, relacje przestrzenne, informacje geograficzne oraz ilości i właściwości komponentów budynku. Przed rozpoczęciem projektu należy określić poziom BIM”<sup>510</sup>.

Inwestor zespołu przy ul. Łuckiej określa w przytoczonym dokumencie wielopłaszczyznowo i wielobranżowo swoje szczegółowe standardy. Projektant rozpoczynający projekt zapoznaje się z rozległym zestawem określonych wymagań. Część wymagań można określić jako typowe.

<sup>510</sup> ORDER DESIGN REQUIREMENTS, VERSION 3.0, Skanska Commercial Development, 09.2019

Dotyczą one warunków, jakie spełniać ma konstrukcja budynku, w tym jakie obciążenia należy przyjąć do obliczeń statyki budynku. Podobnie jest w kwestiach ochrony przeciwpożarowej budynku: lista wymagań inwestora odwołuje się do istniejących norm i warunków technicznych oraz do warunków ochrony przeciwpożarowej.

Znamienna jest jednak szczegółowość wytycznych dotyczących konstrukcji. Wymagana jest modularność osi konstrukcyjnych wraz ze sprecyzowanym zakresem dopuszczalnych rozpiętości. Określone są dopuszczalne systemy prefabrykacji konstrukcji.

Podobnie jak u innych deweloperów, zdefiniowano fazy realizacji dokumentacji wraz z precyzyjnym spisem ich zawartości.

Wiele wymagań jest jednak dużo bardziej precyzyjnych niż w innych istniejących na rynku inwestycjach.

Standard BIM zawiera referencje projektowe – realizacje, które w odpowiednich zakresach należy brać pod uwagę jako punkty odniesienia dla powstającego projektu. BIM podaje informacje odnośnie systemów fasadowych preferowanych oraz systemów nieakceptowanych.

Ponadto zwraca się uwagę na wymogi dotyczące balkonów, tarasów oraz dachów w budynku. Ustalono kierunki wejść do budynku, miejsc umieszczania logo przyszłych najemców. Odnośnie rozplanowania wnętrza wymogi Skanska określają tworzenie atmosfery jasnego, przestronnego, dwukondygnacyjnego holu wejściowego, stosowania ciepłych naturalnych materiałów wykończeniowych oraz zieleni w budynku. Zalecane jest tworzenie miejsc spotkań użytkowników projektowanego obiektu zarówno we wnętrzu, jak i w najbliższym otoczeniu.

Istnieją ściśle opisane wymogi dotyczące dopuszczalnych współczynników efektywności budynku, istotna jest optymalizacja i maksymalizacja stosunku powierzchni użytkowej najmu do powierzchni całkowitej. Szczególną uwagę zajmuje funkcjonalność oraz elastyczność tworzonej przestrzeni najmu. Wymaga się tworzenia przestrzeni użytkowych, które umożliwią szybką adaptację do zmieniających się warunków rynkowych. Wprowadza się systematykę dotyczącą nazewnictwa pomieszczeń w budynku czy też wielkości i opisu lokalizacji miejsc parkingowych. Szczególnie dokładnie opisany jest oczekiwany poziom prefabrykacji budynku.

Następnie określa się dopuszczalne materiały wykończeniowe do zastosowania oraz oczekiwania odnośnie wyposażenia technicznego budynku. Część wymagań poświęcona jest pomieszczeniom do zarządzania obiektem a także systemowi postępowania z odpadami. Osobny rozdział obejmuje opis otoczenia budynku, parkingów samochodowych oraz rowerowych.

ODR podaje również wymagania branżowe dotyczące termoizolacyjności obiektu, systemów wentylacyjnych oraz systemu centralnego ogrzewania. Określone są również oczekiwania odnośnie instalacji wodno – kanalizacyjnej. Elektryka i oświetlenie, podobnie jak systemy BMS i systemy teletechniczne, opisane są w osobnym rozdziale.

Wymagania klienta związane są również z realizowaną wizją i strategią firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dotyczą wpływu działań i procesów oraz długoterminowej efektywności środowiskowej realizowanych budynków i infrastruktury.

Zamawiający promuje ekologiczne rozwiązania i stara się prowadzić działalność w ekologiczny sposób. „Strategia koncentruje się na rozwiązaniach zero / niskoemisyjnych, które wspierają ambicje redukcji emisji wielu klientów i społeczeństwa. Kolejną częścią strategii jest znaczne zmniejszenie śladu węglowego Grupy do 2030 r., Zgodnie z międzynarodowym porozumieniem klimatycznym z Paryża<sup>511</sup>. W ramach wytycznych dotyczących projektowania budynków biurowych klasy A Skanska koncentruje się na rozwiązaniach obniżających koszty budowy budynku

<sup>511</sup> <https://group.skanska.com/sustainability/green/green-vision-strategy-and-goals/>, 17.11.2021 r.

oraz jego bieżącego użytkowania. Oczekuje się od projektantów inteligentniejszych i bardziej wymagających metod pracy. Promowane są rozwiązania wydajne energetycznie. Organizowane są cykliczne szkolenia pracowników na tematy ekologiczne. „Skanska mierzy zielony przychód dla jednostek budownictwa oraz zieloną wartość dla jednostek rozwoju projektów. ... Skanska wyznaczyła cel grupy dotyczący osiągnięcia zerowej emisji dwutlenku węgla netto do 2045 r. ... Nasz łańcuch wartości obejmuje dostawców, podwykonawców oraz wszystkich związanych z fazą użytkowania budynków i infrastruktury, którą tworzymy”<sup>512</sup>.

Inne wymagania firmy dotyczą kwestii etyki biznesu. Kodeks postępowania określa, w jaki sposób pracownicy firmy powinni się zachowywać w kontaktach z klientami, pracownikami i społecznościami, w których działają. Zaleca pracownikom firmy i ich współpracownikom, w tym zespołom projektowym z nimi pracującym, jak postępować etycznie i przejrzysto<sup>513</sup>.

Wymagania Skanska cechuje profesjonalizm i szczegółowość, a zarazem pewna powściągliwość mająca na celu pozostawienie projektantom możliwość twórczej kreacji. Istnieje cienka granica pomiędzy precyzyjnymi wymaganiami klienta a katalogiem wymaganych materiałów i rozwiązań, który ograniczyłby pracę architekta. Ta granica w przypadku projektu dla Skanska nie jest przekraczana.

W przypadku zespołu przy ul. Łuckiej, który jest określony jako zielony budynek biurowy klasy A, istnieją specjalne wytyczne określające wymagania funkcjonalne. Dotyczą one głównych wymagań przy projektowaniu projektu budynku oraz wydajności funkcjonalnej jego elementów konstrukcyjnych i systemów. Zielone budynki biurowe klasy A są zdefiniowane jako zaprojektowane dla dobrego wyglądu, komfortu pracy oraz dla posiadania odpowiedniego prestiżu. Mają być tak zaprojektowane, aby otrzymać certyfikację energetyczną WELL oraz system ocen LEED na poziomie Platinum.

---

<sup>512</sup> J.w.

<sup>513</sup> <https://group.skanska.com/sustainability/ethics/>, 17.11.2021 r.

## Innowacja i przyszłość

Projektant wykonuje swoją pracę, stosując się do określonych wymogów, których duża ilość może sprawiać wrażenie ograniczania działań na polu architektonicznym. Praktyka realizacyjna wskazuje jednak, że tak nie jest. Mnogość elementów zaproponowanych przez Inwestora daje pewien rdzeń projektowi, może nawet upraszcza zakres prac, który nie wymaga ani doświadczenia, ani wysokiego poziomu kreacji. Tabela dokumentów formalno – prawnych upraszcza projektantom pracę, generator nazw rysunków odpowiada na pytania czysto techniczne. Przygotowane z wyprzedzeniem wzory kart pomieszczeń czy księgi pomieszczeń zdejmują z architekta zakres prac niewymagający jego kompetencji. Wytyczne dotyczące projektowania hoteli zdejmują z biura architektonicznego część ciężaru odpowiedzialności za szczegółowe wymogi techniczne z dziedziny hotelarstwa. Podobnie wzory użytkowania logotypu, przygotowane przez zewnętrznych grafików na zlecenie Inwestora, upraszczają pracę autorom dokumentacji.

Od architekta oczekuje się gotowości do wprowadzania ciągłych zmian w każdej fazie projektowania, w praktyce do intensywnego projektowania wielowariantowego, jeśli by nie stosować strukturalnych, optymalizujących pracę projektową działań zespoły projektowe należałoby powiększać, co zwiększałoby koszty i powodowało ciągłe przekraczanie budżetu desygnowanego na pracę Architekta.

Nowatorstwo w poszukiwaniu rozwiązań usprawniających systemowe działania wpisane jest w politykę zaawansowanych procesowo i technologicznie firm takich jak Skanska. Istotne jest to, że innowacja jako proces jest stałym, kluczowym elementem działań tego typu organizacji. Udoskonalanie sukcesu jest warunkiem rozwoju. A rozwój jako taki jest procesem, który z zasady jest niedokonany- niedokończony. Doktryna firmy, która dziś inwestuje w BIM i w coraz większą automatyzację zadań prowadzi dziś i w przyszłości do kolejnego etapu, którym w najbliższym czasie może stać się robotyka.

Praca zdalna staje się dziś kolejnym wyzwaniem dla współczesnego architekta. Wprowadzanie systemu pracy zdalnej, polegającego na tym, że duża część pracowników nie przychodzi do biura projektowego, pracuje z domu, łącząc się ze zdalnym serwerem w pracowni, wymaga nowego systemu informatycznego tak, aby zapewnić sprawne a zarazem bezpieczne operowanie na danych znajdujących się na urządzeniach w innej lokalizacji. Natomiast spotkania i koordynacje projektowe w systemie zdalnym przenoszą się na platformy czy portale internetowe umożliwiające organizację telekonferencji. Wymaga to prawidłowych rozwiązań technicznych, dodatkowych urządzeń, wymaga również mobilizacji zespołu projektowego oraz nowej kultury pracy, w której odpowiedzialność i samodyscyplina pracowników będą odgrywały coraz to większą rolę. Platforma do pracy zdalnej pozostaje formą otwartą, gotową do zrewidowania, rozbudowy oraz ewentualnej sprawnej zmiany.

Przeprowadzona wśród pracowników biura Grupa 5 Architekci w maju 2020 r. ankieta dotycząca doświadczeń architektów w pracy zdalnej przynosi szereg nowych informacji. Projektantom przeniesionym w sposób nagły, w okresie pandemii koronawirusa, do pracy w domu, zadano pytania dotyczące ich oceny pracy zdalnej w porównaniu z regularną pracą biurową.

## ANKIETA WS PRACY ZDALNEJ, GRUPA 5 ARCHITEKCI 2020 r.

### Wstęp:

Bez żadnych zobowiązań, do naszych rozważań chcemy zadać kilka pytań odnośnie doświadczenia płynącego z pracy zdalnej. Chcemy być przygotowani do ewentualnej powtórki sytuacji epidemiologicznej. Musimy być też przygotowani na ew. nowe przepisy, które mogą się pojawić. Mamy parę pytań. Dotyczą one sposobu pracy: praca w biurze versus praca zdalna. Celem naszych analiz jest zaproponowanie warunków pracy, które będą efektywne (dla pracowników oraz dla pracowni) i skuteczna z punktu widzenia zadań wykonywanych przez G5A.

### Pytania:

1. Czy odpowiada Ci bardziej praca zdalna (w domu) czy praca w biurze:
  - 1.1. Czy odpowiada Ci ze względu na zwiększoną efektywność pracy? Wpisz cyfrę od 0 do 10, gdzie 0 oznacza 100% pracę w biurze a 10 oznacza 100% pracę zdalną.
  - 1.2. Czy odpowiada Ci ze względu na Twój zwiększony komfort pracy? Wpisz cyfrę od 0 do 10, gdzie 0 oznacza 100% pracę w biurze a 10 oznacza 100% pracę zdalną.
2. Czy widzisz możliwość wprowadzenia pracy zdalnej na stałe ? (w odpowiednią kratkę wpisz krzyżyk)
  - 2.1. w systemie zmianowym /rotacyjnym? (np. tygodnie parzyste /nie parzyste)
  - 2.2. w systemie dyżurów (np. w określone dni tygodnia)
  - 2.3. czy w innym systemie, pytanie otwarte:.....  
.....
3. Czy czas na pracę w biurze powinien być poświęcony raczej na:
  - 3.1. pracę na swoim stanowisku pracy
  - 3.2. pracę koordynacyjną /
  - 3.3. spotkania z w zespole wewnętrznym / zewnętrznym
  - 3.4. inną pracę, pytanie otwarte:.....  
.....
4. Czy masz pomysł jak usprawnić pracę zdalną w aspekcie oprogramowania / projektowania w pracy zdalnej / w trakcie zdalnych spotkań.  
.....
5. Czy masz jeszcze jakieś refleksje / opinie na temat pracy zdalnej  
.....

Il. 138. Ankieta w/s pracy zdanej, Grupa 5 Architekci, maj 2020 r.

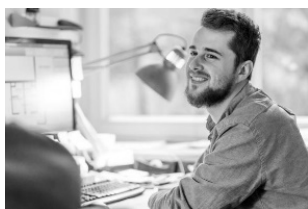
Źródło: materiały wewnętrzne Grupa 5 Architekci.



Architekci, kierownicy projektów, prowadzący zespoły projektowe w biurze Grupa 5 Architektki przedstawiają swoje stanowisko:



Arch. Marta Lewandowska: „Nie widzę możliwości całkowitej rezygnacji z pracy w biurze ze względu na charakter niektórych czynności i wykonywanej pracy- edycja dokumentacji, spotkania, itp. Z racji prowadzenia większych projektów kontakt z zespołem jest dla mnie bardzo ważny i pomimo dobrej współpracy zdalnej i dużego zaufania do zespołu odczuwam potrzebę regularnego spotkania się w świecie rzeczywistym, przypatrzenia się, jak inni sobie radzą (nie mylić z kontrolą, bo to co innego) oraz bycia dostępnym/pod ręką w przypadku pytań. Ogólnie chwalebę sobie pracę zdalną, ale jest ona dla mnie nawet bardziej angażująca niż praca w domu (łatwiej się zasiedzieć). Ogromny zysk czasowy jest natomiast w przypadku braku konieczności uczestniczenia w naradach w siedzibie inwestora. Nie ma konieczności przemieszczania się, nie ma nudzenia się na spotkaniach (można w wolniejszej chwili równocześnie pracować i przysłuchiwać się naradzie). Można na bieżąco sprawdzać poruszane kwestie, co pomaga w podejmowaniu decyzji i przyspiesza decyzje.”



Arch. Piotr Bzdel: „Praca zdalna pomaga budować większe poczucie odpowiedzialności w zespole, jeśli zadania są dobrze rozdysponowane. Pozwala też limitować czas ustaleń co do cyklicznych rozmów w zespołach o określonej godzinie, przez co pozwala lepiej zarządzać czasem. Na pewno jednak koordynacja na żywo, w szczególności na początkowych etapach projektu, jak koncepcja, może być konieczna. Sama praca indywidualna, o ile ktoś ma warunki w domu, jest dużo wydajniejsza, bo w spokoju. Na naszych open spejsach czasem ciężko się skupić czy przeprowadzić rozmowę telefoniczną. Pracę zdalną oceniam bardzo pozytywnie, choć fajnie raz na jakiś czas odwiedzić firmę i pogadać z kimś twarzą w twarz.”



Arch. Agnieszka Krzeszowska: „Na początku wydawało mi się, że praca zdalna w zespole będzie problematyczna, jednak z perspektywy czasu wydaje się bardziej efektywna. Jeżeli zespół spotyka się na bieżąco i omawia problemy, brak fizycznego kontaktu pod względem wykonywanych czynności nie stanowi żadnego problemu... W sytuacji wykonywania kilku czynności jednocześnie i czasami przeskakiwania co pół godziny z tematu na temat, dużo łatwiej jest się skupić, gdy nie ma bodźców zewnętrznych, które rozpraszają. Dodatkowo nie traci się czasu na luźne rozmowy przy kawie... Okazuje się, że zarówno spotkania wewnętrzne, jak i z inwestorem mogą się odbywać online i tu znowu oszczędza się czas na dojazdy i przemieszczanie między biurami.”



Arch. Martyna Kuryłowicz: „Wydaje mi się, że miejsce pracy nie wpływa znacząco na efektywność wykonywanych przez mnie obowiązków. W domu jednak mogę się bardziej skupić na zadaniach / nie mam szumu pracy innych, nie przeszkadzamy sobie rozmowami telefonicznymi czy rozmowami w zespołach. Ustalenie regularnych koordynacji na MsTeams i harmonogramu poprawiło organizację czasu pracy... Praca zdalna pozwala skupić się na zadanym zakresie. Nie wiem, czy tak samo dobrze oceniłabym pracę zdalną na wcześniejszych etapach, gdzie koordynacja w zespole i konsultacje jest podstawą opracowania – np. etap przygotowania koncepcji.”

Arch. Agata Gryszkiewicz: „Ważne jest poczucie posiadania wyboru, czy pracuje się z domu, czy w biurze. Daje to nie tylko komfort psychiczny, ale też pewne poczucie odpowiedzialności za sposób, w jaki projekt jest wykonywany. Niektóre części pracy spokojnie może być wykonywana 100% zdalnie, ale są sytuacje, które pojawiają się z dnia na dzień, kiedy dobrze jest spotkać się w biurze. Dlatego też system 2+3 (biuro/dom lub dom/biuro) działa super. Powinno to być regulowane wewnętrznie w zespole. I wydaje mi się, że jest to o wiele efektywniejszy system pracy niż 5 dni w tygodniu w biurze.”

Niemal wszyscy respondenci doceniają pracę zdalną przede wszystkim ze względu na komfort dysponowania własnym czasem pracy, większość z nich ocenia ją również jako efektywną. Zapytani o możliwość wprowadzenia pracy zdalnej na stałe niektórzy widzą taką możliwość. Wielu zwraca uwagę na potrzebę regularnych spotkań koordynacyjnych w celu pracy kreatywnej i koordynacyjnej. Wyniki ankiety świadczą też dobitnie, że jakkolwiek można zorganizować pracę zdalną w sposób podtrzymujący czy wręcz podnoszący efektywność wykonywanych zadań, to nie do przecenienia są kontakty osobiste, nawiązywanie i podtrzymywanie regularnych relacji międzyludzkich w ramach zespołu projektowego.

Po przeprowadzeniu badania zarząd pracowni Grupa 5 Architekci przeanalizował wnioski płynące z wypełnionych ankiet. Wychodząc z założenia, że komfort pracy pracownika wpływa wprost proporcjonalnie na efektywność prowadzonych przez niego działań, przyjęto, że firma nie będzie formułować jednoznacznych wytycznych, nakazów w aspekcie formy pracy zdalnej czy też pracy stacjonarnej w biurze.

Komunikat przekazany pracownikom biura w czerwcu 2020r. zawiera następujące reguły postępowania: „Nauczeni doświadczeniem z ostatnich miesięcy oraz analizując wstępnie wypełnione przez nas ankiety, jesteśmy w stanie podejść do tematu pracy zdalnej, inaczej niż było to do tej pory, w systemie nowatorskim. Chcemy dopuszczać możliwość wykonywania częściowej pracy z domu. Mogłoby to się odbywać na zasadach 2/3 czy 3/2 (dwa dni w domu trzy dni w pracy lub odwrotnie), przy czym będziemy weryfikować ten sposób pracy comiesięcznie. (...) Weryfikację nowego systemu będzie prowadził zarząd / wspólnik prowadzący po konsultacji z kierownikiem projektu (...). Chcemy podejść do tego jako do wyjścia naprzeciw oczekiwaniom pracowników, chcielibyśmy dać też więcej swobody. Pamiętajmy jednak, że z jednej strony jest to pewne odciążenie miejsca w biurze i większa swoboda i komfort pracy dla pracownika, jednocześnie jednak wzrasta odpowiedzialność poszczególnych pracowników za wykonywane przez nich zadania. Sposób oraz proporcje pracy (biurowa versus zdalna) będzie ustalamy indywidualnie w obrębie danego tematu poprzez cały zespół. Członek zespołu projektowego zgłaszać będzie propozycję indywidualnego rozwiązania, następnie cały zespół z kierownikiem projektu włącznie potwierdzi zaproponowane przez członka zespołu rozwiązanie. ... Nie chcemy wprowadzać tych systemów

odgórnie, proponujemy, aby decyzje o ich ewentualnym używaniu zapadały na poziomie zespołów. Jeśli systemy się sprawdzą, to zachęcamy do dzielenia się doświadczeniem z innymi. Będziemy traktować to jako okres próbny, przez kilka miesięcy od uruchomienia. Sądzymy, że w normalnej rzeczywistości praca zdalna jest nagrodą dla osób zorganizowanych i samodyscyplinowanych, którzy są w stanie działać odpowiedzialnie.

Słusznym wydaje się częste organizowanie spotkań zdalnych w obrębie zespołu projektowego. Zalecamy częste zebrania, przekazywanie sobie przez poszczególnych pracowników wzajemnych informacji o wykonanej pracy i o planie na najbliższy dzień/dni. Polecamy zagęszczenie harmonogramu pracy, łatwiej jest zapanować nad ilością i jakością pracy, stawiając i realizując krótsze harmonogramy<sup>514</sup>.

### 5.1.5. Podsumowanie, analiza przypadków jednostkowych Wnioski z praktyki pracowni Grupa 5 Architekci

Projektowanie przypadków jednostkowych wymaga indywidualnego podejścia architekta do każdego z zadań. Zadania projektowe związane z rewitalizacją wymagają poszerzenia zespołu o specjalistów ds. konserwacji zabytków. Odpowiednie rozpoznanie w środowisku konserwatorskim we Wrocławiu przyczyniło się do zaproszenia do współpracy pracowników naukowych Wydziału Architektury Politechniki Wrocławskiej, dr hab. Krystyny Kirschke oraz dr hab. Pawła Kirschke, prowadzących jednocześnie praktykę realizacyjną, zespołu doświadczonego w rewitalizacji dolnośląskich zabytków. Zespół architektów delegowanych do zadania wrocławskiego składał się z architektów doświadczonych w remontach i rewitalizacjach obiektów historycznych. W ten sposób liczni eksperci zewnętrzni, wykonujący ekspertyzy z różnych dziedzin, mieli wśród projektantów swoich odpowiedników, kompetentnych w danej dziedzinie w zakresie koordynacji i odbioru wykonywanych opracowań. Architektka prowadząca projekt budowlany rewitalizacji dworca rozpoczęła równoległe podyplomowe studia z rewitalizacji zabytków na Wydziale Architektury.

Specyfika pracy przy projekcie smart city Palace Park Warsaw wymaga wzmocnienia zespołu projektowego o osoby z doświadczeniem międzynarodowym. Utworzono zespół spośród pracowników młodych, absolwentów Erasmusa, a także architektów z praktyką w biurach zagranicznych, posługujących się biegle językiem angielskim oraz posiadających odpowiednie kompetencje interpersonalne. Z czasem wprowadzono rozszeregzenie struktury grupy projektowej tak, aby kontakt z inwestorem przejęły osoby otwarte na różne rozwiązania, gotowe na liczne zmiany podejmowane często ad hoc przez klienta z pominięciem przyjętych procedur.

Praca w zespole dedykowanym do projektowania budynków wysokościowych dla Skanska S.A. wymaga posiadania na wskroś innych kompetencji. Tu istotna jest przede wszystkim umiejętność sprawnego zarządzania rozległym materiałem oraz prowadzenie koordynacji szerokiej gamy zakresów międzybranżowych. Stosowanie procedur, standardów klienta, a jednocześnie nowych wymagań odnośnie modelowania BIM i analizy projektu z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, wymaga uczestnictwa osób nie tylko kompetentnych, ale i chętnych, gotowych, aby temu zadaniu sprostać.

<sup>514</sup> Wiadomość mailowa przesłana przez zarząd Grupa 5 Architekci do wszystkich pracowników firmy w dniu 10.06.2020 r.

## WNIOSKI PŁYNĄCE DLA WARSZTATU ARCHITEKTA

Pracownia projektowa Grupa 5 Architekci, bazując na doświadczeniu prac z inwestorami, od szeregu lat pracuje nad tworzeniem i udoskonaleniem własnych standardów wykonywania dokumentacji projektowej. Początkowo standardy ograniczone były do ustaleń dotyczących sposobów tworzenia warstw rysunkowych w programie AutoCad oraz wzoru opisu technicznego dla projektów budynków mieszkalnych. Standardy pochodzą z doświadczenia zebranego przez pracownię na przestrzeni pierwszego okresu – pracy dla deweloperów mieszkaniowych oraz drugiego okresu – projektów wielofunkcyjnych użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego. Warsztat pracy jest ujednolicony i doskonalony a praca przy projektach komercyjnych opiera się na czynniku efektywności procesu realizacyjnego. Optymalizacja projektowania staje się elementem ciągłym procesu inwestycyjnego.

W ostatnim etapie analizowanym w niniejszej pracy, to jest w okresie pracy architekta nad wyjątkowymi, jednostkowymi projektami architektonicznymi i urbanistycznymi, zebrano doświadczenia szczególne, indywidualne, co pozwoliło, aby standardy nabrały pełnego kształtu. Do standardów zarządzania projektem dołączono również karty kontrolne dotyczące każdej fazy dokumentacji, tzw. checklisty. Kierownicy projektów mają obowiązek kontrolować bieg powstawania dokumentacji z oparciem o w/w karty.

Kompendium wiedzy architekta zebrane w wyniku ponad 20 lat pracy projektowej w zakresie projektów wykonawczych skumulowane zostało w kolejnym wewnętrznym dokumencie pn. „Instrukcja przygotowania opisu projektu wykonawczego”<sup>515</sup>. Istotne jest zalecenie sformułowane we wstępie do Instrukcji: „Optymalnym rozwiązaniem jest wykonywanie opisu na bieżąco od początku budowy w modelu BIM”<sup>516</sup>.

W biurze Grupa 5 Architekci trwają szkolenia wewnętrzne w zakresie rozwoju oprogramowania, wdrażane jest oprogramowanie Dynamo Autodesk, które „umożliwia projektantom tworzenie logiki wizualnej w celu eksploracji parametrycznych projektów koncepcyjnych i automatyzacji zadań”<sup>517</sup>. Program pozwala na rozbudowę łączności, w tym wypadku importowanie i eksportowanie danych do modelu BIM z programów Excel, oferuje opcje pisania skryptów usprawniających pracę operacyjną w BIM.

Szkolenia architektów idą również w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz zielonej architektury. Firma jest członkiem stowarzyszenia PLGBC (Polish Green Building Council) mającego jako wizję sformułowanie: „Budynki, które poprawiają jakość życia ich użytkowników, wpływają na odtwarzanie naturalnych ekosystemów oraz przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i stabilności”<sup>518</sup>. Szkolenia w zakresie asesorów certyfikacji energetycznej pozwalają na weryfikację projektów pod kątem zgodności dokumentacji z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Projekty budynków użyteczności publicznej z przestrzeniami na wynajem, w tym budynki wysokościowe, przodują jako realizujące te funkcje, które poddają się w największym stopniu certyfikacji energetycznych LEED, BREEAM czy WELL. Niezależnie od formalnych wymogów deweloperów komercyjnych dotyczących funkcji biurowej, architekci wprowadzają wewnętrzne zasady sprawdzające projekt pod kątem praktycznego zmniejszenia zużycia energii, stosowania źródeł odnawialnych czy też w aspekcie poprawy efektywnej gospodarki wodą w budynku i w jego otoczeniu. Podobnie stałą składową warsztatu architekta staje się dbałość o komfort

<sup>515</sup> Instrukcja przygotowania opisu projektu wykonawczego”, materiały własne Grupa 5 Architekci, Warszawa 2020.02.13

<sup>516</sup> Tamże

<sup>517</sup> <https://www.procad.pl/autodesk-dynamo-studio/>, 26.11.2021 r.

<sup>518</sup> <https://plgbc.org.pl/o-nas/>, 26.11.2021 r.

pracy, w tym dostępności światła dziennego czy minimalizacja produkcji odpadów. Poprawa naturalnej bioróżnorodności otoczenia i stwarzanie zielonych przestrzeni podnosi jakość usług projektowych, a poprawianie komunikacji rowerowej i zbiorowej przy jednoczesnym ograniczaniu ilości samochodów jest częścią zasad dobrej praktyki projektanta.

Praca przy projektach jednostkowych, zbieranie doświadczeń przy projektach indywidualnych przykłada się do kolejnego rozszerzania podręcznika pracowni Grupa 5 Architekci i dostosowywania wewnętrznych wymagań biura do zebranych doświadczeń. Zaszeregowanie wszystkich doświadczeń obecnych i potencjalnych nie jest jednak możliwe, tryb pracy, tak jak dotychczas, pozostaje niezakończony. Manual pracy w pracowni, dziś uzupełniony o pracę w BIM, jutro będzie zawierał zaktualizowane standardy, które podlegają dalszej ewolucji.

Warsztat architekta w obecnym kształcie przy pracy w BIM, zastosowaniu certyfikacji energetycznej oraz innych współczesnych rozwiązań, wymaga przed wszystkim elastyczności i sprawności w coraz szybciej biegnących zmianach, w dostosowywaniu się do coraz szybciej zmieniającego się świata.

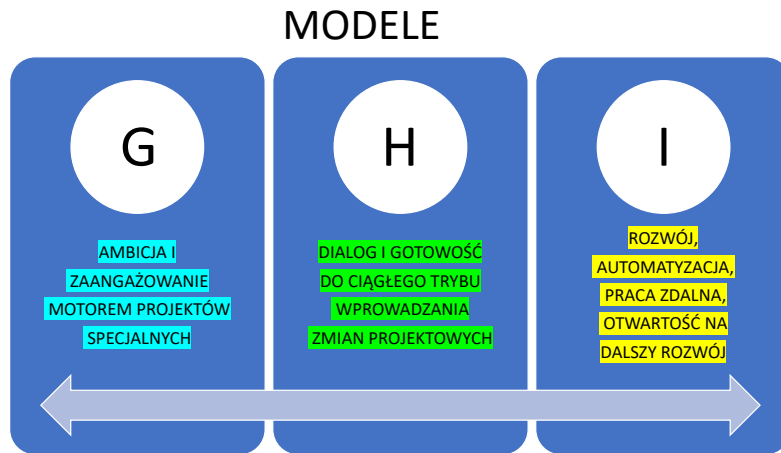
W okresie epidemii koronawirusa, począwszy od kwietnia 2020 r., w przeciągu tygodnia, pracownie architektoniczne stanęły przed nagłym problemem zmiany swojego zwyczajowego trybu działania stacjonarnego na pracę zdalną. Niemal z dnia na dzień 80% pracowników biur projektowych architektonicznych oraz branżowych przeszło na system pracy zdalnej. Nigdy wcześniej, z pominięciem okresów wojen i okupacji, działania w takim tempie i w takim zakresie nie miały miejsca. Nadchodzący czas zdaje się nieść coraz więcej niespodzianek, architekt, jak każdy współczesny przedsiębiorca, musi być przygotowany na nieprzewidywalność sytuacji.

Rozważając ewolucję pracy architekta, należy zaobserwować, jakim zmianom ulega komfort jego pracy. Zmiany cywilizacyjne na terenach zurbanizowanych, dojazd do pracy, często odległej od miejsca zamieszkania, wiele innych czynników wpływa niekorzystnie na wygodę pracy czy jakość życia. Coraz większe obciążenie zadaniami służbowymi, wysokie oczekiwania zleceniodawców i pracodawców prowadzą architektów działających w usługach komercyjnych do intensyfikacji życia zawodowego. Do korzystnych zmian w warunkach pracy zaliczyć można podnoszenie kwalifikacji a w konsekwencji podnoszenie wynagrodzenia. W przypadku pracy zdalnej dochodzi jeszcze jeden czynnik: komfort samostanowienia o godzinach wykonywanego zadania. Architekt zasadniczo rozliczany jest ze swojego dzieła. Klient oczekuje wykonania odpowiedniego zakresu pracy w odpowiednim czasie, podobnie pracodawca wymaga od pracownika wykonania odpowiednich zadań. Praca w biurze określa jednak czas wykonywania zadań w sposób dość sztywny. Praca zdalna tymczasem pozwala na wykonanie zadań w ciągu dnia w godzinach dużo bardziej elastycznych, dostosowanych do własnych, indywidualnych preferencji i może stać się uzupełnieniem pracy biurowej. W najbliższej przyszłości zastosowanie systemu 2 dni +3 dni w tygodniu (biuro/dom lub dom/biuro) może okazać się w dwójnasób korzystne, pozwoli pracownikowi na bardziej elastyczne zarządzanie swoim czasem a pracodawcy na ograniczenie ilości miejsc pracy.

Czas architektów demiurgów powoli dobiega końca. Architektom wszechwiedzącym, żyjącym w przekonaniu o swojej nieomyślności, przekonanym o swoim talencie graniczącym z geniuszem, trudno znaleźć zatrudnienie w dzisiejszych biurach architektonicznych. Projektant o silnej indywidualności z mocno rozbudowanym ego, działając w pojedynkę lub samodzielnie, prowadząc zespół projektowy w stylu wodzowskim, wciąż może zdobywać zlecenia na rynku, przede wszystkim poprzez udział i wygrywanie konkursów architektonicznych.

Ewolucja pracy architekta, przebadana poprzez analizę przypadków jednostkowych realizowanych przez pracownię Grupa 5 Architekci, pozwala na określenie i poddanie weryfikacji kolejnych modeli.

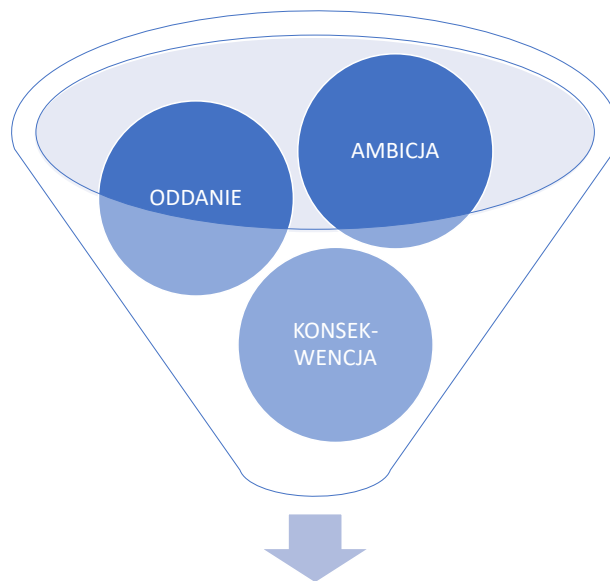
Charakterystyka procesu zmian w zawodzie ukazana zostaje między innymi w formie określenia postawy architekta: jego cech, gotowości do zwiększania zaangażowania, do dialogu i negocjacji. Modele określają również otwartość na dalszy rozwój, stosunek do pracy zdalnej czy ewentualnej przyszłej automatyzacji zadań zawodowych.



Il. 139. Zestawienie modeli deskryptywnych G, H i I do analizy przypadków jednostkowych  
Źródło: opracowanie własne.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego G dotyczącego ambicji i zaangażowania jako motoru projektów specjalnych

Zaangażowanie w prowadzone działania jest konieczne, aby sprostać zadaniom złożonym, wymagającym szczególnego podejścia. Podejmowanie projektowania rozwiązań nowatorskich wprowadza zapotrzebowanie na stałe szkolenia i podnoszenie kompetencji. Wprowadzone do warsztatu architekta standardy pracy ewoluują a jednocześnie niestosowane dogmatycznie pozwalają na ich dostosowanie do szczególnego zadania. Ambicja w podejmowaniu decyzji o dalekosiężnym znaczeniu a następnie konsekwencja w działaniach, pomimo niesprzyjających okoliczności dopełniają triadę cech niezbędnych projektantowi do realizacji zadań specjalnych.



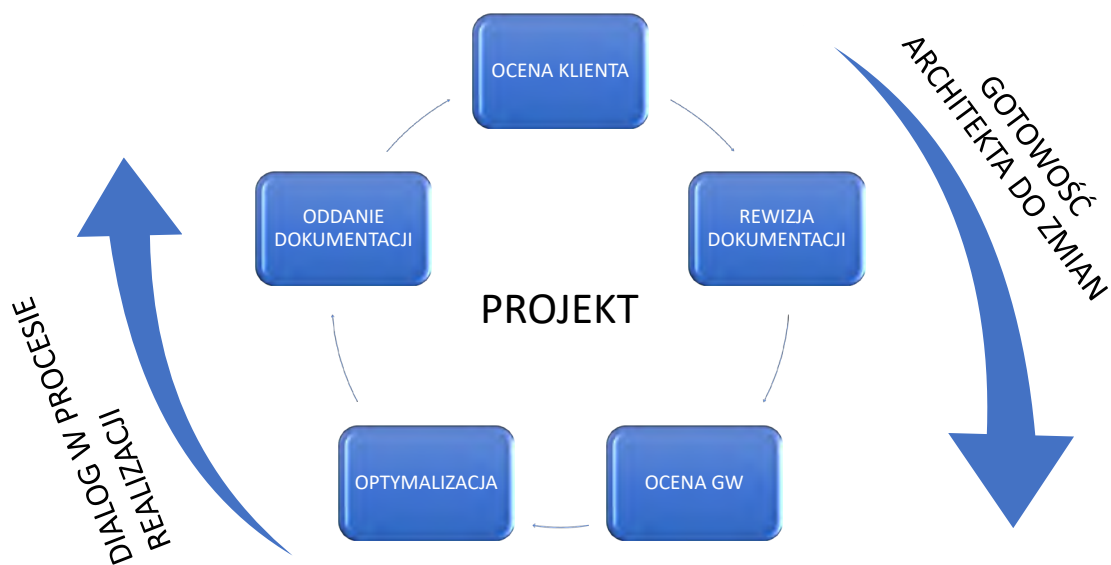
**REALIZACJA PROJEKTU SPECJALNEGO WYMAGAJĄCEGO  
DODATKOWYCH KOMPETENCJI I ZAANGAŻOWANIA**

Il. 140. Model G: Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych

Źródło: opracowanie własne.

## Sformułowanie modelu deskryptywnego H dotyczącego dialogu i gotowości do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

Gotowość do wprowadzania zmian w trybie ciągłym staje się czołową, priorytetową cechą oczekiwaną przez inwestorów nowego typu, rozpoczynających określony projekt wraz z dopuszczeniem jego ewolucji w wielu kierunkach w trakcie trwania prac projektowych. Architekt ma być przygotowany do wprowadzania potencjalnych zmian na wszystkich etapach projektu. Dynamika ewolucji rynku nieruchomości wobec niezmienności czasu niezbędnego do zrealizowania dokumentacji projektowej stawia zawód architekta w nowej rzeczywistości. Dyspozycyjność i elastyczność projektanta są cenione jak nigdy dotąd. Efektywność wykorzystania czasu na projektowanie w obliczu niepewności terminów wydawania uzgodnień przysparza dodatkowych komplikacji przy tworzeniu harmonogramów pracy. Czas wytworzenia dokumentacji jest bardziej przewidywalny niż terminy uzyskiwania uzgodnień przez organ wydający decyzje środowiskowe. Wobec tego od architekta oczekuje się gotowości do prowadzenia prac wielowariantowych, które w zależności od rodzaju i charakteru uzyskanego uzgodnienia zostaną w odpowiednim stopniu wykorzystane.



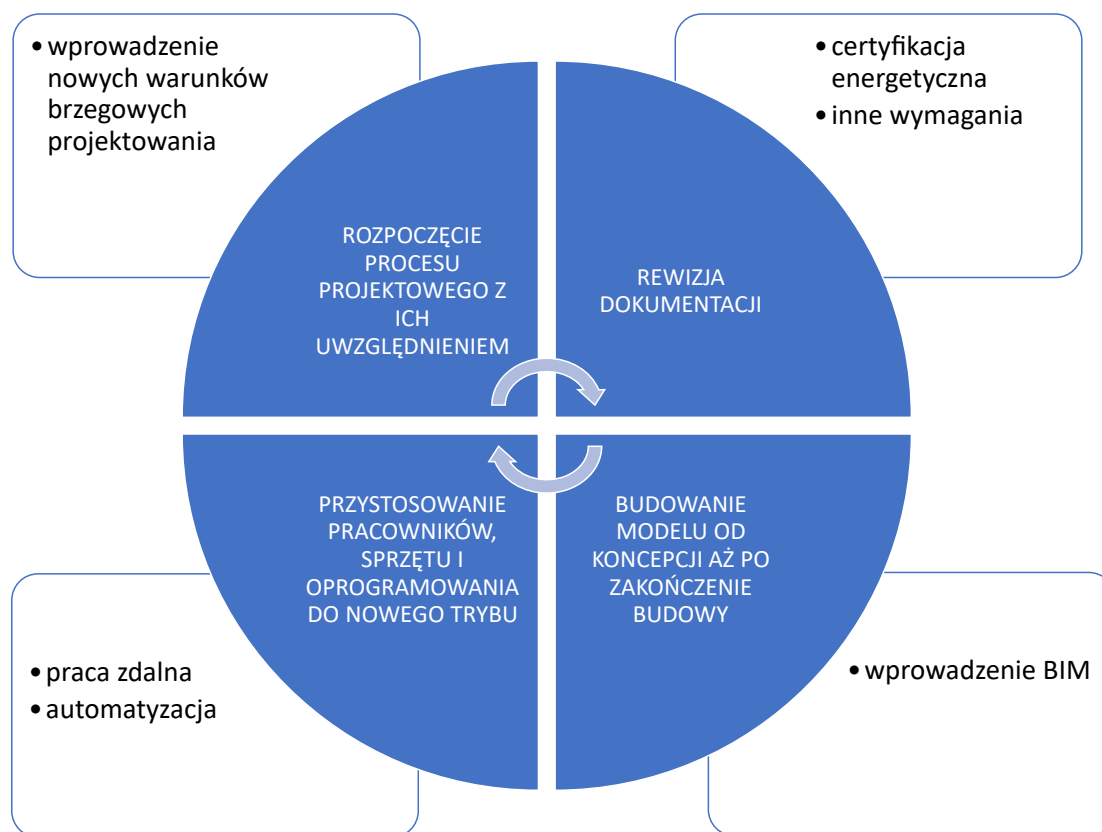
Il. 141. Model H: Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

Źródło: opracowanie własne.



## Sformułowanie modelu deskryptywnego I dotyczącego rozwoju, automatyzacji, pracy zdalnej, otwartości na dalszy rozwój, gotowości do wprowadzania zmian w warsztacie pracy

Zmienność współczesnego świata, tempo rozwoju, nieprzewidywalność nadchodzących sytuacji przyczyniają się do zmiany postawy architekta, w kierunku postawy otwartej. Wczoraj BIM i certyfikacja energetyczna, dzisiaj praca zdalna a w najbliższej przewidywalnej przyszłości automatyzacja pracy, stawiają zawód projektanta przed wyzwaniem jakim jest gotowość do dostosowania się do stale zmieniającej się rzeczywistości. Dynamika zmian takich jak nagłe wprowadzenie pracy zdalnej w okresie pandemii wymaga od architekta samodyscypliny oraz umiejętności organizowania swojego czasu pracy. Praca wykonywana poza biurem zwiększa poczucie odpowiedzialności u architektów prowadzących prace zespołową. Pozwala projektantom na efektywne zarządzanie swoim czasem pracy. Czas bezproduktywny poświęcony na dojazd do biura może zostać lepiej zagospodarowany a możliwość skupienia się w odosobnieniu bez rozpraszania w warunkach biurowego openspace'u czyni czas pracy bardziej wydajnym.



Il. 142. Model I: Rozwój, automatyzacja, praca zdalna, otwartość na dalszy rozwój, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy

Źródło: opracowanie własne.

## 5.2. Weryfikacja wniosków z pkt 5.1.5 metodą wywiadów pogłębionych na wybranej grupie badanych

### 5.2.1 Przeprowadzenie badania modeli deskryptywnych metodą wywiadów pogłębionych

W ostatniej fazie wywiadu pogłębionego sformułowano pytania adresowane do grupy badanych architektów mające sprawdzić, na ile modele opisowe G, H oraz I znajdują u respondentów potwierdzenie. Pytania dotyczyły doświadczeń zawodowych projektantów oraz ich postawy wobec zmian zachodzących w zawodzie. Szczegółowa lista zadanych pytań znajduje się w Aneksie.

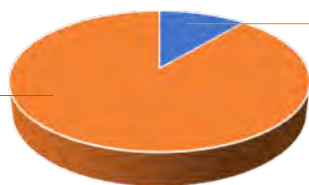
### 5.2.2. Opis rezultatów i wnioski z wywiadów pogłębionych

Wnioski płynące z wywiadów pogłębionych potwierdzają w znacznym stopniu słuszność postawionych w zakresie tematycznym tez. Konieczność zwiększonego zaangażowania architekta w przypadku realizacji zadań szczególnych cieszy się poparciem wszystkich respondentów. Ambicja jako cecha wymagana u projektantów jest w ocenie badanych potrzebna, lecz nie się ze sobą ryzyko pracoholizmu. Gotowość do zawierania kompromisów przez architekta w określonym zakresie jest uznana przez większość badanych za postawę właściwą. Stałe optymalizowanie projektu uznane jest za nieuchronne, choć uwarunkowane szeregiem uwag dotyczących właściwego czasu na tego typu działanie. Gotowość do wprowadzania zmian oraz otwartość na automatyzację, przy kilku zastrzeżeniach, również zostają potwierdzone. Rezultaty wywiadu pozwalają na określenie modelu uwzględniającego stały cykl wprowadzania zmian, rozwój, automatyzację, pracę zdalną.

#### Pytania do Modelu G - Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych

1. Czy aby sprostać wymaganiom projektów szczególnych / specjalnych konieczne jest szczególne zaangażowanie architekta?

Wszyscy badani zgadzają się ze stwierdzeniem.  
*„Tak (rozumiem, że projekt szczególny lub specjalny, to projekt o nietypowych wymaganiach).”*  
arch. B. Kisielewski

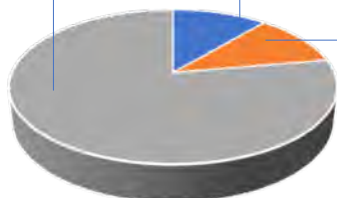


*„Przy każdym projekcie zaangażowanie architekta powinno być szczególne, niezależnie od skali i skomplikowania projektu.”*  
arch. P. Żabicki

### Pytania do Modelu G - Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych

2. W jakim stopniu warunkiem koniecznym sukcesu w procesie projektowym i nadzorczym architekta obiektów specjalnych jest jego szczególne zaangażowanie?

Ośmiu badanych uważa, że w stopniu wysokim



Jedna osoba nie ma zdania na ten temat

„Warunkiem koniecznym sukcesu w procesie projektowym i nadzorczym architekta obiektów specjalnych jest jego szczególne zaangażowanie – jak w każdym innym projekcie” arch. P. Żabicki

### Pytania do Modelu G - Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych

3. W jakim stopniu konsekwencja w działaniach architekta służy i pomaga przy realizacji zadań szczególnie złożonych?

Wszyscy badani twierdzą, że konsekwencja w działaniach architekta służy i pomaga przy realizacji zadań szczególnie złożonych



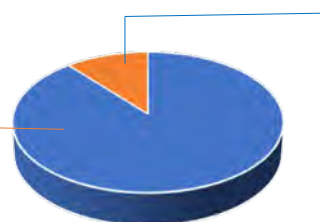
Uwaga: „Konsekwencja pomaga – i w życiu i w pracy. Niekonsekwencja jest jednak istotnym składnikiem procesów twórczych.” arch. P. Żabicki

### Pytania do Modelu G - Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych

4. Czy ambicja, zaangażowanie i konsekwencja w działaniu architekta są warunkami koniecznymi do realizacji projektów szczególnych / specjalnych?

Ośmiu badanych twierdzi, że w/w cechy są warunkami koniecznymi do realizacji projektów szczególnych / specjalnych.

„Tak tworzy się budynki wyjątkowe”.  
arch. W. Małecki



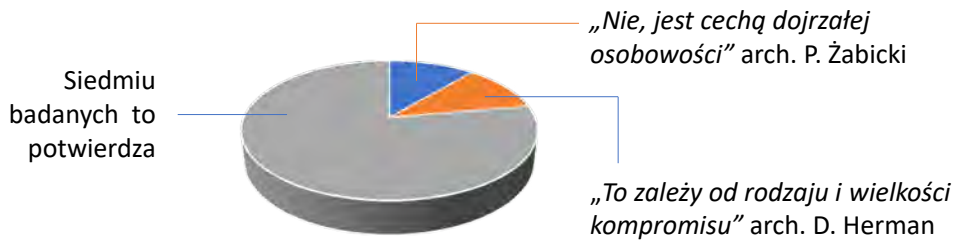
„Nie są warunkiem koniecznym ale pożądanym przekładającym się na jakość projektu.” arch. B. Łukaszewicz

„Zaangażowanie i konsekwencja - TAK  
ambicja – NIE” arch. D. Herman

„Tylko ambicja w warunkach naszego rynku może uzasadnić nasze „codzienne wypruwanie żył”. Bardzo często projekty specjalne są dla pracowni deficytowe.” arch. B. Kisielewski

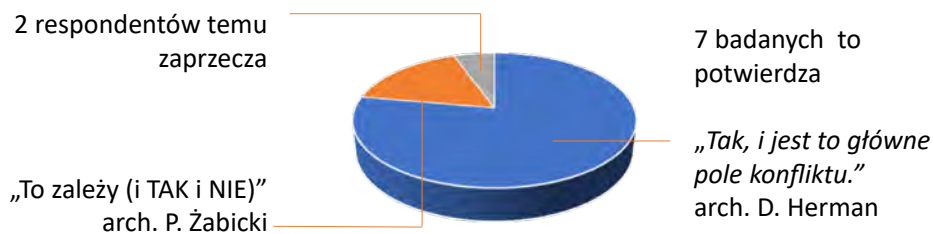
### Pytania do Modelu H – Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

1. Czy umiejętność prowadzenia dialogu i zawierania kompromisów jest cechą świadcząca o wysokim warsztacie pracy architekta?



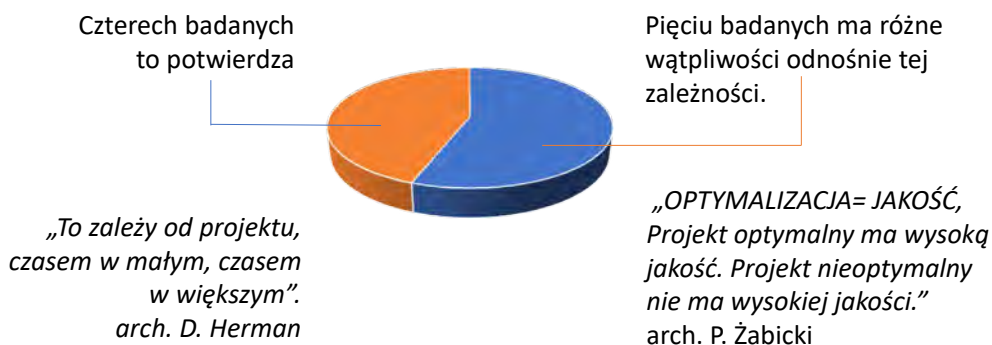
### Pytania do Modelu H – Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

2. Czy dyspozycyjność architekta, gotowość do wprowadzania zmian jest cechą oczekiwaną przez interesariuszy rynku inwestycji?



### Pytania do Modelu H – Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

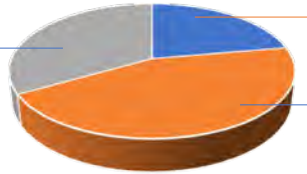
3. W jakim stopniu jakość architektury spada w procesie optymalizacji projektu w okresie jego powstawania?



#### Pytania do Modelu H – Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

4. W jakim stopniu dialog architekta z generalnym wykonawcą, a następnie działania mające na celu wprowadzenia oszczędności na etapie budowy są wskazane ze względu na jakość realizowanego projektu?

„Oszczędności powinny być raczej ustalane z Inwestorem na etapie projektu wykonawczego (po wstępnym oszacowaniu kosztów) a nie z generalnym wykonawcą po zakończeniu etapu projektu, kiedy pozostaje już tylko nadzór autorski nad realizacją zakończonego projektu”.  
arch. P. Żabicki



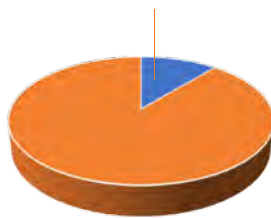
Jeden respondent twierdzi, że nie jest to wskazane

Połowa badanych uzależnia odpowiedź od sytuacji. Jeden z badanych twierdzi, że jeżeli jest to dialog na etapie projektu, to jest to wskazane, jeśli na etapie budowy to już nie.

#### Pytania do Modelu H – Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych

5. Czy gotowość do wprowadzania zmian jest cnotą architekta czy wręcz przeciwnie jest jego słabością?

Jeden respondent twierdzi, że w/w gotowość jest słabością



„I jednym, i drugim. Czasem sugestie płynące z zewnątrz pomagają uczynić projekt lepszym.” arch. P. Lewicki

„Tak jak z lekarzem – w przypadku złożonej choroby należy szukać różnych metod leczenia, aby uzdrowić ( u nas wybudować), czyli jest konieczna, ale z umiarem”  
arch. W. Małecki

„Architekt jest osobą mającą swój cel, jakim jest powstanie budynku według zamysłu autora. Jeżeli zmianie mają ulec elementy bez wpływu na ten cel – można o nich rozmawiać.”  
arch. D. Herman

#### Pytania do Modelu I - rozwój, automatyzacja, praca zdalna, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy

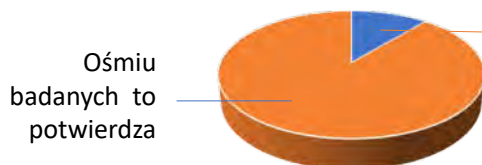
1. Czy zmieniający się rynek inwestycji a w konsekwencji usług projektowych wymusza na architekcie przyjęcia postawy otwartej na toczące się zmiany?

Wszyscy badani są zgodni: rynek wymusza na architekcie przyjęcie postawy otwartej na zachodzące zmiany



**Pytania do Modelu I - rozwój, automatyzacja, praca zdalna, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy**

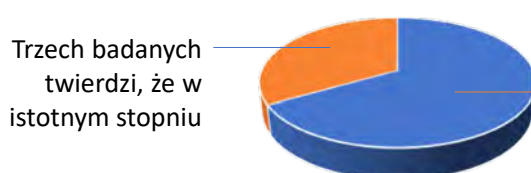
2. W jak znaczącym stopniu dynamika zmian, wprowadzanie pracy zdalnej w okresie pandemii wymaga od architekta samodyscypliny oraz umiejętności organizowania swojego czasu pracy



„Nie wymaga. Człowiek poukładany będzie poukładany w każdej sytuacji, samodyscyplina nie pojawia się i nie niknie – jest cechą osobowości.”  
arch. P. Żabicki

**Pytania do Modelu I - rozwój, automatyzacja, praca zdalna, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy**

3. W jakim stopniu praca zdalna zwiększa u architektów poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę

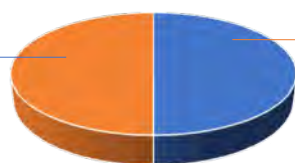


Sześciu badanych twierdzi, że praca zdalna zwiększa u architektów poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę w stopniu niewielkim

**Pytania do Modelu I - rozwój, automatyzacja, praca zdalna, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy**

4. W jakim stopniu automatyzacja pracy w przyszłości dotknie zawodu architekta?

Pięciu badanych twierdzi, że automatyzacja dotknie zawodu architekta. „W przyszłości nastąpi automatyzacja pracy w zakresie rozwiązań typowych oraz modułowych.” arch. P. Żabicki



Czterech badanych twierdzi, że automatyzacja w niewielkim stopniu dotknie zawodu architekta.

Ankietowani architekci uzależniają odpowiedź na zadane pytanie od okoliczności, w których pojawia się sugestia wprowadzania zmian. W jednej sytuacji wartościowa jest gotowość do dyskusji, w innej sytuacji – umiejętność uzasadnienia konieczności utrzymania przyjętych rozwiązań projektowych. Arch. Dariusz Herman uważa, że celem działania Architekta jest powstanie budynku według zamysłu autora i że można rozmawiać o zmianach tak długo, jak długo nie mają one wpływu na ten cel. Herman podkreśla, że „nie ma to nic wspólnego ze słabością czy cnotą, tylko z pragmatyzmem. Jeżeli architekt odpowiada za budżet – powinien sobie zastrzec niezmiennalność projektu, chyba że zmienia na własny wniosek”.



Arch. Piotr Żabicki zauważa, że pozycja architekta w realiach życia zawodowego nie jest mocna. „Zapewne niektórzy – koleżanki i koledzy – poddają się dyktatowi wykonawcy w akceptowaniu rozwiązań pogarszających jakość architektury. To nie jest cnota. Cnotą natomiast jest umieć uzasadnić konieczność utrzymania rozwiązań projektowych, pro jakościowych, nie generując niepotrzebnych konfliktów. Charyzma architekta, jego prestiż, wiedza i elokwencja pozwalają na taką postawę.”

Arch. Kisielewski podziela tę opinię, ponadto zwraca uwagę, że sytuacja zależy od tego, czego dotyczą zmiany i skąd wynikają: „Gotowość wprowadzania zmian, rozumiana jako pewna elastyczność projektanta, jest dobrą cechą, pod warunkiem, że nie niszczy głównych założeń i jakości projektu. Dlatego tak ważną sprawą jest zrozumienie przez Inwestora założeń projektu, przyjmowanych rozwiązań i utożsamianie się z projektem. Gdy ten dialog jest prowadzony przez projektanta od początku, wtedy też pozycja architekta w całym procesie wzrasta. Wprowadzanie zmian przez autora projektu jest zawsze lepszym rozwiązaniem niż wprowadzanie zmian przez podmiot trzeci.”

Respondentom biorącym udział w badaniu zadano pytanie w formie otwartej:

W jakim kierunku ewoluuje warsztat pracy architekta? Jakie są tendencje, kierunki zmian na przyszłość?

Pojawiają się różne wypowiedzi. Wspólnym mianownikiem kilku z nich jest wizja coraz większego udziału architekta w planowaniu inwestycji, w procesie budowlanym, we wpływaniu na decyzje inwestorskie przed rozpoczęciem faktycznych prac projektowych. Architekci przewidują zwiększenie ich udziału również w nadzorze nad realizacją projektu. Oto indywidualne wypowiedzi respondentów na temat kierunku, w którym ewoluuje zawód architekta:



Arch. Bartosz Łukaszewicz: „Coraz większy udział w planowaniu inwestycji, wpływie na decyzje inwestorskie przed rozpoczęciem faktycznych prac projektowych. Coraz większy udział w procesie budowlanym – nadzór nad realizacją projektu, ale z coraz częstszym zjawiskiem wprowadzania istotnych zmian w rozwiązaniach projektowych w trakcie realizacji inwestycji.”

Piotr Żabicki: „Nastąpi poszerzenie się interdyscyplinarności zawodu, konieczność wzrostu umiejętności koordynacji i dialogu, ale też przeciwnie – dla części – specjalizacja w określonej tylko dziedzinie (BIM, project management itp). Zmniejsza się konieczność posiadania umiejętności artystycznych – np. rysowania ręcznego.”

Dariusz Herman: „Wyobrażam sobie pracę architekta za 30 lat – Dwie grupy. Jedna to architekci zredukowani do koordynatorów, operatorów systemów i kompilatorów, (trochę jak w XIX w. budowniczowie wyposażeni w katalogi gotowych detali, tu wyposażeni w całe systemy i moduły biblioteki CAD). Oraz druga grupa – artyści dla wąskiej garstki mecenasów, gdzie będzie się liczyć eksperyment twórczy, wyjątkowość bez oglądania się na budżet...”

Wojciech Małecki stwierdza: „Myślę, że BIM mocno zmienia i jest częścią rozwoju technologicznego pozwalającego realizować prawie wszystkie pomysły – The sky is the limit”.

Bartłomiej Kisielewski: „Pracę architekta należałoby tu podzielić na część kreatywną, „intelektualną” oraz na część „techniczną”, związaną z zapisem myśli i znalezieniem odpowiednich

rozwiązań technicznych dla tych idei. Z uwagi na coraz bardziej złożony charakter naszego życia, obydwie te części pracy projektanta zapewne będą wymagały większego zaangażowania. Przy czym praca kreatywna będzie wymagała zrozumienia zmian i analizy nowych potrzeb użytkowników budynków oraz relacji społecznych (czyli pogłębiania cech miękkich). Rozwój warsztatu technicznego, jak to zawsze bywało w historii, będzie wymagać śledzenia technologii budowlanych i instalacyjnych oraz pewnej rozumności w wyborze tego, co warte uwagi.”



Arch. Marcin Sadowski stwierdza: „Myślę, że gdybym mógł się utrzymać z namawiania do niebudowania, to bym taką profesją się zajął. .... dziś strona formalna architektury jest jednym z wielu elementów składających się na szeroko rozumianą społeczną ocenę projektu. „Nasza” architektoniczna twórczość powinna być bardziej odpowiedzialna i nie myślę tu o zawodowej odpowiedzialności określonej normatywem prawnym. Stajemy się odpowiedzialni za użycie formy, materiału, energii i bezcennego kawałka ziemi. Co więcej – choć to przeciw naszej profesji – przyjdzie nam działać na rzecz powstrzymywania zabudowy.”



Arch. Mariusz Lewandowski: „W mojej ocenie Architekt w przyszłości będzie musiał być Super Man-em, w innym przypadku nie przetrwa na rynku zleceń.”

Wspólnym mianownikiem w odpowiedziach na pytanie: „W jakim kierunku ewoluuje warsztat pracy architekta? Jakie są tendencje, kierunki zmian na przyszłość?” jest wizja coraz większego udziału architekta w planowaniu inwestycji, w procesie budowlanym, we wpływaniu na decyzje inwestorskie przed rozpoczęciem faktycznych prac projektowych.

Opinia 1: W mojej ocenie Architekt w przyszłości będzie musiał być Super Man-em, w innym przypadku nie przetrwa na rynku zleceń.

Opinia 2: Nastąpi poszerzenie się interdyscyplinarności zawodu, konieczność wzrostu umiejętności koordynacji i dialogu, ale też przeciwnie – dla części – specjalizacja w określonej tylko dziedzinie (BIM, project management itp). Zmniejsza się konieczność posiadania umiejętności artystycznych – np. rysowania ręcznego.

Poza odpowiedziami osób, które udzieliły wywiadu pogłębionego, warto także przytoczyć wypowiedzi dwóch architektów, którzy zostali zaproszeni do wywiadów, lecz nie mogli w określonym czasie ich udzielić.

Tomasz Konior zapytany o zasady, jakie wyznaje jako architekt odpowiada: „Po pierwsze – architekt jest odpowiedzialny za miejsca i ludzi, dla których tworzy. Architektura to nie jest działanie sezonowe. Ona zostaje na pokolenia. Ma dużą siłę oddziaływania. W zawodzie architekta nie powinno być miejsca na gwiazdorstwo i popisy”<sup>519</sup>. W innym wywiadzie, rozważając swój stosunek do praktyki architektonicznej, sposobu pracy i warsztatu architekta, mówi: Najważniejszy

<sup>519</sup> <https://dziennikzachodni.pl/konior-tworzymy-nie-na-sezon-ale-na-cale-pokolenia/ar/c3-1019341,09.12.2021.r>



dla naszej zawodowej aktywności jest Zespół. ... Projekty są dyskutowane, przekonujemy się argumentami. Każdy pomysł jest przyjmowany z nadzieją. Wciąż powtarzają się proste pytania. Dlaczego? Jakie to ma znaczenie? ... Projektowanie jest żywym, dynamicznym procesem. Rzadko narzucam własną wolę. Preferuję dialog, wspólne dochodzenie do celu"<sup>520</sup>.

Zbigniew Maćków na pytanie postawione w piśmie Zawód: Architekt: „Jaka jest rola zawodu architekta? Gdzie i jakie jest miejsce architekta w społeczeństwie i ekonomii? Jak zmienią się nasze metody pracy?” odpowiada następująco: „Architekt zawsze pełnił rolę negocjatora. Lawirując między aspiracjami i ograniczeniami, oczekiwaniami różnych grup interesu, syntetyzując swoją wiedzę, doświadczenie oraz wyobraźnię z cudzymi wizjami. ... Rola architekta będzie stopniowo dryfować w stronę konsultanta w zarządzaniu istniejącymi zasobami oraz menadżera zmiany – adaptacji do zmieniających się warunków klimatycznych i nieprzewidywalnych przeobrażeń społecznych. Projektowanie stanie się zadaniem o wzrastającej doniosłości społecznej, architekt będzie mitygatorem rozrzutności”<sup>521</sup>.

Wielość oraz bogactwo przedstawionych powyżej opinii na temat kierunku ewolucji pracy projektanta przy realizacji założeń projektowych o szczególnym znaczeniu, świadczy o tym, że architekci lubią odpowiadać na pytania dotyczące przyszłości swojego zawodu. Większość z osób pytanых sądzi, że zawód wymaga szczególnego zaangażowania, umiejętności zorganizowania swojej pracy. Z odpowiedzi wyłania się obraz akceptacji nowych metod pracy, w tym pracy zdalnej w okresie pandemii. W wielu wypowiedziach pojawia się kwestia odpowiedzialności za prowadzoną działalność, co prawda różnie rozumianej. Poruszane są kwestie zrównoważonego rozwoju w aspekcie nadchodzącego kresu możliwości ciągłej realizacji nowej zabudowy.

Podsumowując wnioski płynące z wywiadów pogłębionych oraz dodatkowo z wypowiedzi architektów, którym zadano zbliżone pytania, można zweryfikować zdefiniowane modele i połączyć je w cykl ilustrujący, jaki wpływ na zawód mają zmiany w zakresie rozwoju dalszych kompetencji, pracy zdalnej, automatyzacji czy dostosowania warunków pracy do sytuacji epidemicznej.

Łączne podsumowanie wniosków i rezultatów płynących ze wszystkich rozdziałów, z modeli początkowych, zweryfikowanych i potwierdzonych modelami deskryptywnymi finalnymi, znajduje się w rozdziale 6 niniejszej pracy.

### **5.3. Podsumowanie rozdziału – Model Roboczy: wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w przypadkach jednostkowych, w wyjątkowych projektach architektonicznych i urbanistycznych**

Zestawienie realizacji określonych w niniejszej pracy jako wyjątkowe przypadki projektów architektonicznych i urbanistycznych zostało przedstawione w formie tabelarycznej, podobnie jak w rozdziałach 3. i 4. niniejszej rozprawy.

Gotowość do wprowadzania zmian, postawa elastyczna zostały przypisane odpowiednio do każdego z czterech projektów. Przypisanie właściwej ilości punktów nastąpiło począwszy od projektu Wydziału Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, w którym wprowadzanie zmian

<sup>520</sup> <https://sztuka-architektury.pl/article/4725/konteksty-architektury>, 10.12.2021 r.

<sup>521</sup> MAĆKÓW Z., Ring. Jaka jest przyszłość zawodu architekta? Zawód: Architekt, listopad-grudzień 2021, s.82

nie było konieczne (jedna gwiazdka), aż po projekt budynku biurowego dla Skanska, gdzie wprowadzanie zmian jest elementem stałym pracy na każdym etapie okresu projektowego oraz budowy (cztery gwiazdki).


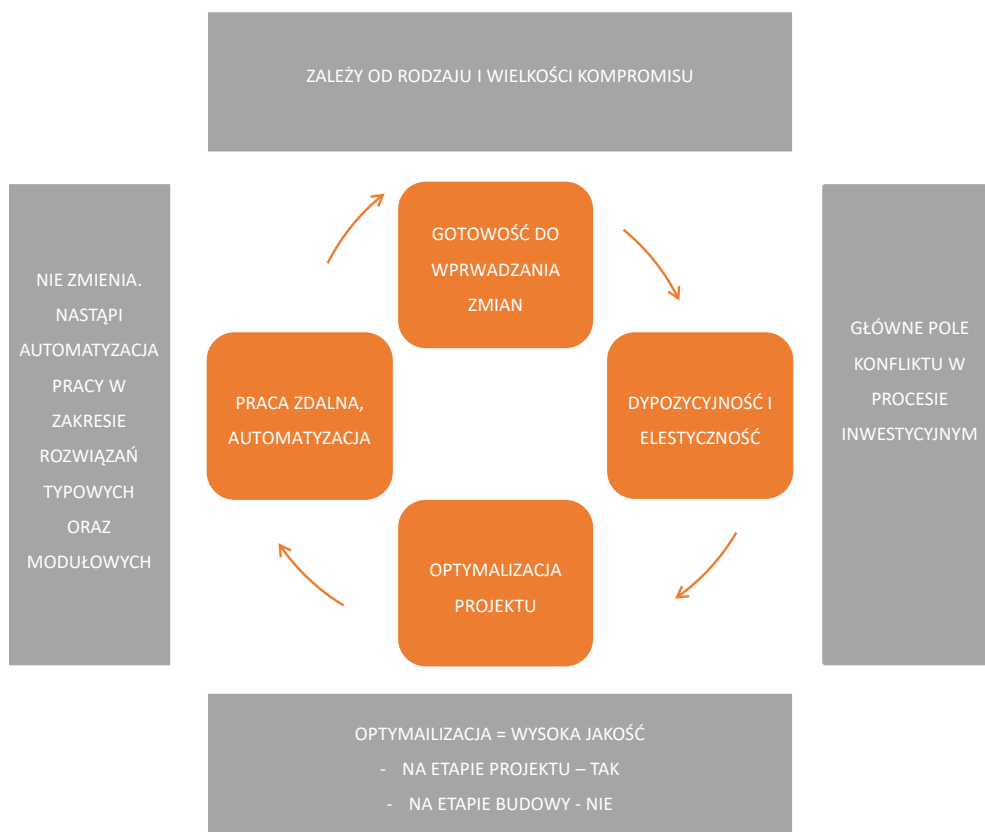
Lp	Projekt	Lokalizacja	Wielkość	Data realizacji	Ilość osób w zespole projekt.	Standard wykonania	Delegowanie odpowiedzialności	Gotowość do zmian, Elastyczność	Ilustracja
1	Dworzec Wrocław Główny PKP, ul. Piłsudskiego Wrocław	****	****	2008-2013	10-25	****	***	**	
2	Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, ul. Św. Pawła, Katowice	**	**	2011-2018	4	****	***	*	
3	Miasteczko Palace Park, Budziszyn gm. Chynów, woj. mazowieckie	*	*****	2016-2017	8	****	****	***	
4	Budynki wysokościowe przy ul. Łuckiej w Warszawie	*****	****	2018-	4-7	*****	*****	****	

Tabela 4: Zestawienie przypadków jednostkowych, w wyjątkowych projektach architektonicznych i urbanistycznych wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020. Źródło: opracowanie własne



Il. 143. Model: Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian, rozwój, automatyzacja, praca zdalna  
 Źródło: opracowanie własne.

Modele G, H oraz I, opisujące postawy architekta wobec konieczność zwiększenia zaangażowania, stymulowania własnych ambicji w celu przekraczania kolejnych przeciwności i wymogów zmieniającego się rynku, zweryfikowane o odpowiedzi udzielone przez osoby badane w wywiadach, pozwalają na sformułowanie złożonego modelu łącznego. Model określa otwartość i gotowość architekta do poddawania siebie i swojego warsztatu projektowego ciągłym zmianom.

Model ukazuje cykliczność działań, konieczność przyjęcia postawy otwartej na nadchodzące, nie zawsze przewidywane sytuacje, takie jak konieczność przejścia na pracę zdalną czy hybrydową w czasie pandemii.

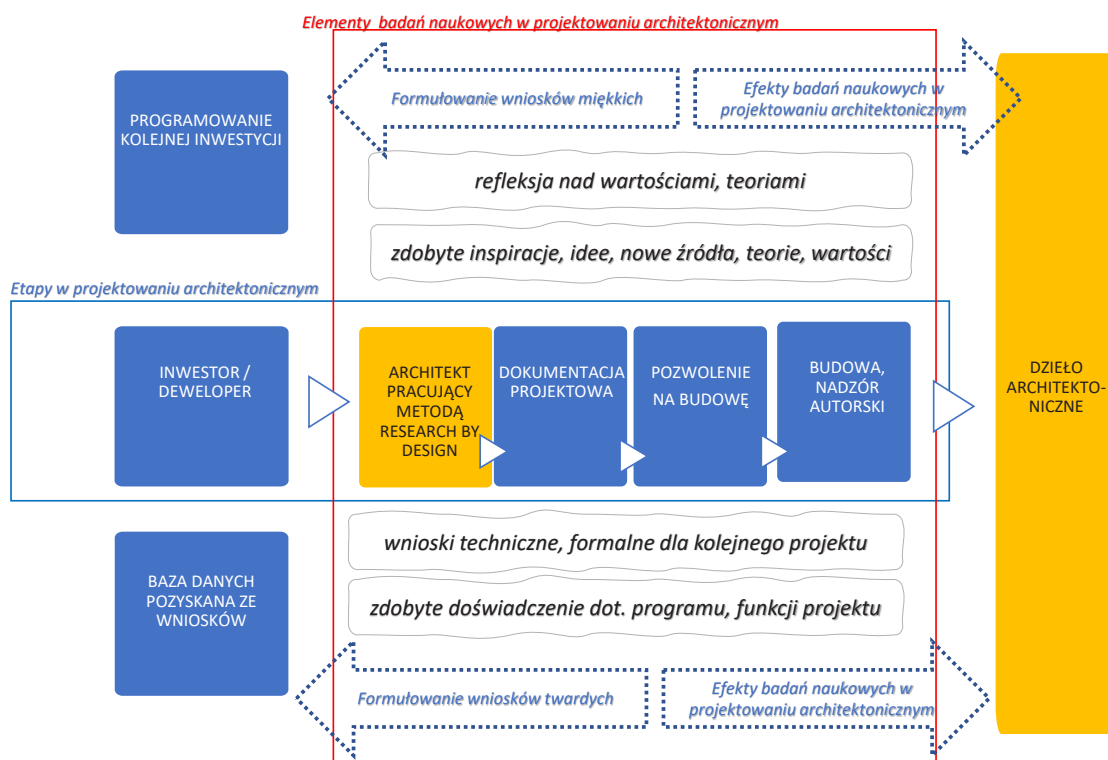


## 6 PODSUMOWANIE: DIALOG JAKO KLUCZ DO REALIZACJI POLSKIEJ ARCHITEKTURY OKRESU TRANSFORMACJI

W pracy doktorskiej przeprowadzone zostało badanie nad autorskim dorobkiem realizowanym w zespole projektowym Grupa 5 Architekci, którego autor rozprawy jest współwłaścicielem. Podjęto działania prowadzące do identyfikacji i opisu czynników wpływających na ewolucję warsztatu architekta, w szczególności do scharakteryzowania i nazwania kolejnych jego etapów.

Utworzono ścieżkę badawczą, sformułowano pytania badawcze. Przeprowadzono działania pozwalające na identyfikację i opisanie czynników prowadzących do zmian w warsztacie pracy architekta w określonym czasie, w realizacjach projektowych po 1998 r.

Dorobek twórczy został przebadany przy zastosowaniu systemu, który w początkowej fazie przyjęty został jako model badawczy:



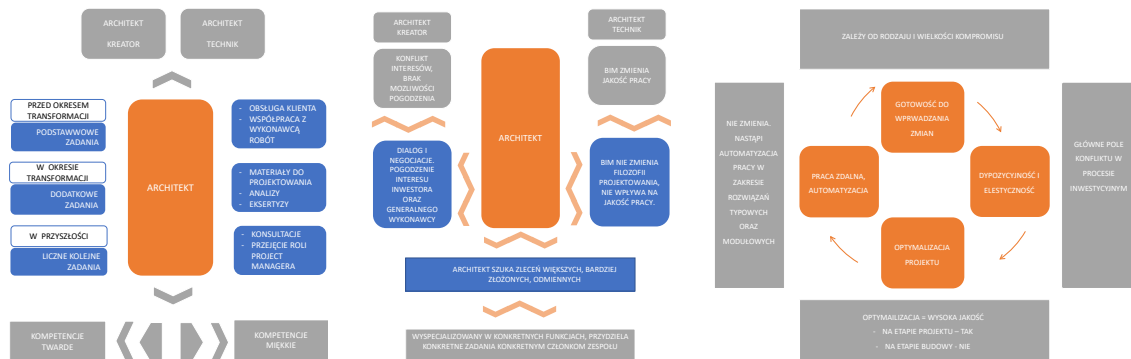
Il. 144. System przyjęty i zastosowany w pracy jako metoda badawcza

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań formułowano w formie modeli deskryptywnych, które następnie zostały zweryfikowane przeprowadzeniem wywiadów pogłębionych i opisaniem płynących zeń wniosków. Pytania w wywiadach zostały sformułowane w grupach tematycznych odpowiednich dla modeli badawczych, następnie zostały zadane w sposób pozwalający na uznanie odpowiedzi za sprawdzenie zdefiniowanych w pracy wniosków.



Zestawienie przeprowadzonych badań oraz sprawdzenie ich wyników metodą wywiadów pogłębionych doprowadziło do zdefiniowania trzech zespolonych modeli ilustrujących ewolucję pracy architekta. Modele opisane są w sposób umożliwiający ich poszerzanie i rozbudowę. Wyniki badań można przełożyć na ścieżki szkoleniowe, warsztatowe.



Il. 145. Zestawienie modeli ilustrujących ewolucję zawodu architekta. Ilustracje 60, 104, 141

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie odkryto pewne prawidłowości, które można podzielić na 4 warstwy:

#### 1. Budowanie narzędzia badawczego w oparciu o metodę research by design.

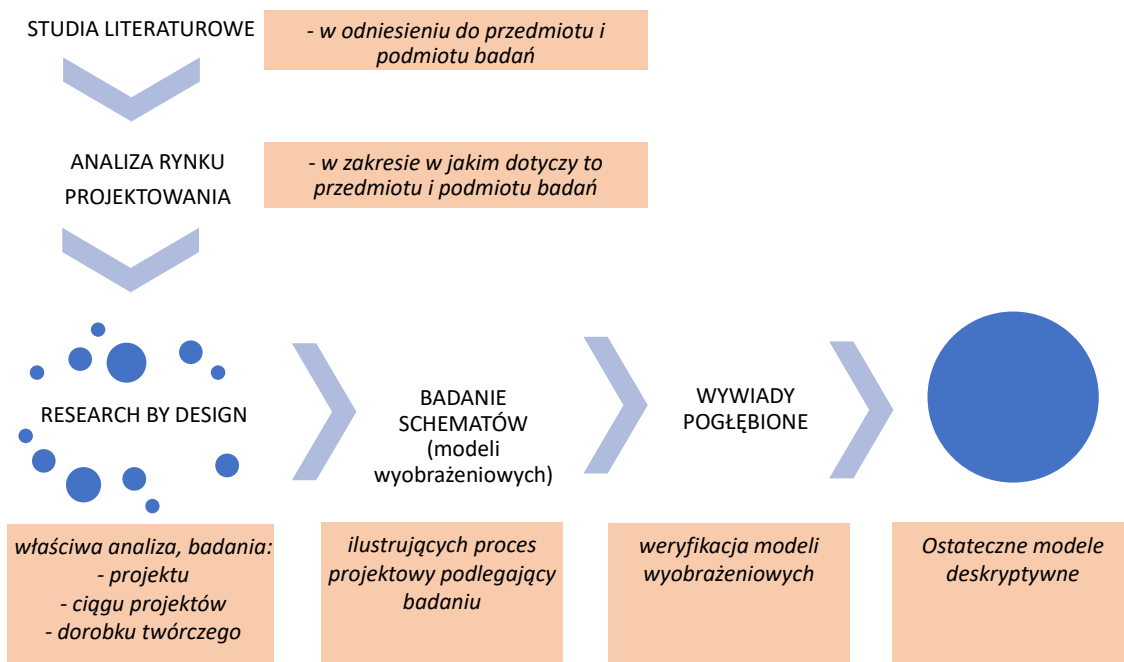
W dysertacji zbudowana została metoda, za pomocą której można badać twórczość architektów praktykujących, a następnie sprawdzać, przy pomocy wywiadów, w jakim stopniu płynące z badań wnioski potwierdzają przyjętą tezę.

Przyjętą w niniejszej pracy metodę można stosować *ex post*:

- w odniesieniu do określonego projektu architektonicznego, urbanistycznego czy realizacji architektonicznej powstałej w procesie projektowym
- w stosunku do ciągu projektów architektonicznych, urbanistycznych, które nastąpiły po sobie
- poprzez objęcie badaniem całego dorobku twórczego danego architekta.

Metodyka badań może być zastosowana *ex ante*. W tym wypadku ocena może stać się podstawą do sformułowania strategii dalszego rozwoju w odniesieniu do twórcy – architekta bądź w stosunku do dzieła – projektu architektonicznego czy też realizacji wykonanej na jego podstawie.

Realizacja architektoniczna powstająca w procesie research by design sama w sobie może stanowić efekt badań naukowych przeprowadzanych w projekcie w trakcie jego powstawania.



Il. 146. Metodologia przyjęta jako potencjalne narzędzie badawcze do dalszego rozwoju  
Źródło: opracowanie własne.

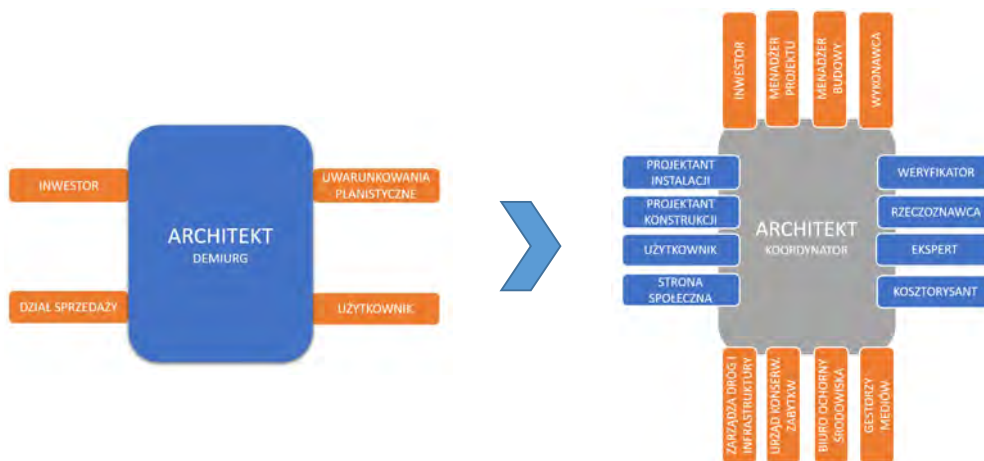
Metodę można rozwijać poprzez rozbudowywanie jednego bądź szeregu elementów badań w zależności od zdefiniowanego celu, któremu ma służyć. Jakkolwiek efektem badań naukowych w sensie bezpośrednim jest właściwe dzieło architektoniczne, to rozszerzenie studiów o refleksję nad teorią, inspiracjami, czyli wartościami miękkimi i zebranie w formie wytycznych projektowych, zasila źródła kolejnego projektu.

Opracowany schemat na dzień dzisiejszy pokazuje dynamikę rozwoju kompetencji. Narastanie złożoności projektów architektonicznych – urbanistycznych oraz ich dostosowywanie się do zmiennych uwarunkowań skłania do supozycji, że proces będzie się rozwijał i podlegał kolejnym zmianom.

Metoda research by design zastosowana i opracowana w pracy stanowi potencjalne narzędzie badawcze, mogące stać się ważnym elementem dopełniającym metodykę badań naukowych, pozwalającym na poszerzenie wachlarza usług lub produktów.

## 2. Formułowanie wniosków naukowych, poznawczych.

Utworzone w rozprawie modele posłużyły do weryfikacji stopnia interdyscyplinarności architekta. Zarówno analiza dorobku projektowego, jak i wypowiedzi w przeprowadzonych wśród badanych architektów wywiadach potwierdziły, że architekt musi się orientować nie tylko w sprawach projektowych, ale i branżowych, technicznych, w zakresach badań okołoprojektowych czy nawet w zakresie szerokiego wachlarza dziedzin- od informatyki po psychologię. Twierdzenie o zmieniającym się wektorze pracy architekta od pozycji architekta – demiurga do funkcji architekta – twórczego koordynatora znajduje odzwierciedlenie w wynikach pracy badawczej, w przeprowadzonych wywiadach i zostaje zilustrowane na modelu deskryptywnym:



Il. 147. Metodologia przyjęta w badaniu jako potencjalne narzędzie badawcze do dalszego rozwoju  
 Źródło: opracowanie własne.

Analiza uwarunkowań oraz rozwoju działalności biura projektowego na tle zmian zachodzących na rynku deweloperskim prowadzi do wyłonienia czynników kształtujących rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych. Pozwala na zbudowanie modeli ilustrujących kształtowanie w procesie projektowo – realizacyjnym złożonych, interdyscyplinarnych grup roboczych i zespołów.

Model A: „Rozszerzenie stolika w okresie transformacji” ilustruje powiększanie się grupy interesariuszy przy poszerzaniu obszarów prac projektowych. Pojawianie się nowych uwarunkowań, kolejnych ekspertów i opracowań wymaga ciągłej rozbudowy stolika dla dochodzących uczestników.

Wielostronne współuczestnictwo w przedsięwzięciach inwestycyjnych potwierdza tezę dysertacji o poszerzaniu grupy uczestników procesu projektowego w zakresie zmieniających się warunków planowania i realizacji przedsięwzięć architektonicznych i urbanistycznych.

Kolejna kwestia postawiona w tezie: wzrost złożoności i indywidualizacja projektów; przeanalizowano ją na podstawie realizacji skomplikowanych przedsięwzięć architektonicznych.

W celu wyodrębnienia cech właściwych dla złożonych projektów przebadano rozwój i funkcjonowanie interdyscyplinarnych zespołów.

Studia przypadku i wyciągnięte wnioski określiły warunki budowania interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Sformułowano model B „Poszerzanie kompetencji, profesjonalizacja” wskazujący, jak architekt godzi wymagania różnych działów przedsiębiorstwa prowadzonego przez swojego klienta z różnymi uwarunkowaniami technicznymi oraz prawnymi.

Rozwój biura projektowego, kolejne wyzwania napotykanne w praktyce architektonicznej stawiają pytania o rolę sztuki dyskusji i mediacji w procesie inwestycyjnym. Złożoność projektu i rosnąca presja czasu powodują, że dialog staje się kluczowym elementem zadania projektowego.

Poszerzanie umiejętności zawodowych o kompetencje miękkie, takie jak: technika zarządzania sobą i innymi osobami w czasie, kreatywność czy umiejętność pracy w zespole, są wysoko oceniane. Empatia, zaangażowanie, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętności pracy w zespole to cechy o szczególnym znaczeniu we współczesnych metodach współdziałania.

Model C „Kompetencje twarde versus miękkie” ilustruje konieczność równoważenia rozwoju cech osobowościowych niezbędnych do skutecznego działania w celu realizacji wspólnego celu. Podkreśla wagę poczucia odpowiedzialności za współuczestnictwo w procesie czy w prowadzeniu zespołu.



Potwierdzają to wyniki wywiadów, w których pytani zauważają, że umiejętność dialogu z inwestorem i wspólne „wydyskutowanie” projektu sprawia, że klient „Utożsamia się z nim i go wspiera”<sup>522</sup>. Istotne staje się rozumienie i otwartość na zwiększającą się rolę kobiet w zawodzie, ich rosnąca obecność w profesji sprzyja powiększaniu grona współuczestników o socjologów, socjolożki i przedstawicieli wielu innych zawodów.

Zrównoważony rozwój kompetencji projektowych zaobserwować można w obrębie systemu pracy biur projektowych. Elastyczność oczekiwana jest również w obszarze realizacji inwestycji, w którym organizacja budowy coraz częściej integrowana jest z elementami projektowania. Model E „praca w środowisku budowy” postuluje doprowadzenie elastyczności projektanta do umiejętności zmiany adresata dokumentacji w chwili zmiany zamawiającego z osoby inwestora na generalnego wykonawcę robót. Założenie to potwierdzają odpowiedzi respondentów, choć wyznaczają pewne ograniczenia. Zdaniem arch. Piotra Żabickiego „... proces projektowy powinien zakładać ciągłość zlecenia od koncepcji po projekt wykonawczy. Wszystko na zlecenie jednego podmiotu – Inwestora”.

Model F „praca w środowisku BIM” ilustruje, w jakim stopniu nowa metoda pracy – modelowanie informacji w projekcie (BiM) – prowadzi do restrukturyzacji standardów wykonywania dokumentacji a w konsekwencji do sprawniejszej organizacji pracy. Oczekiwanie od architekta nowych kompetencji ma wpływ na system zatrudnienia czy ewaluację pracy w obrębie biur projektowych. Promowana jest sprawność poruszania się w obrębie nowej metodyki projektowania, umiejętność płynnego przechodzenia z rzeczywistości projektowej do realiów budowy i w przeciwnym kierunku. Wywiady przeprowadzone wśród reprezentacyjnych architektów działających w badanym okresie potwierdzają rangę zmian warsztatu pracy. Arch. Mariusz Lewandowski zauważa, że „BIM wpłynął na zmianę ról w procesie realizacji inwestycji. Architekt z konieczności staje się menadżerem odpowiedzialnym za wszystkie fazy inwestycji, począwszy od projektu a skończywszy na zarządzaniu obiektem przez pierwsze 10 lat po otrzymaniu pozwolenia na użytkowanie”. Wypowiedź przypomina znamienne stwierdzenie przywołane w trakcie badań literaturowych niniejszej pracy, w którym arch. Toma Mayne w trakcie dyskusji na krajowej konwencji AIA (American Institute of Architects) w 2005 r. w Las Vegas stwierdził: „Jeśli chcesz przetrwać, zmienisz się; jeśli tego nie zrobisz, zginiesz. To takie proste”<sup>523</sup>.

Modele i przeprowadzone wokół pytań postawionych w modelach wywiady potwierdzają, że teza w zakresie poszerzania kompetencji jako elementu rozwoju warsztatu projektowego została potwierdzona.

Istotną kwestią przebadaną w dysertacji jest kierunek, w jakim zmierza zawód architekta w przyszłości. Formułując wnioski poznawcze, należy zwrócić uwagę nie tylko na sytuację architekta dziś, ale i na perspektywę, jaka stoi przed zawodem. Rozwój profesji architekta, prowadzący przez stałe szkolenie i podnoszenie kompetencji zawodowych, uwarunkowany jest odpowiednim zaangażowaniem. Nowatorskie podejście do projektowania wymaga ambicji, która objawia się w odważnym, śmiałym podejmowaniu decyzji o perspektywnym znaczeniu.

Model G „Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych” określa zespół cech niezbędnych projektantowi do podejmowania śmiałych decyzji, dalekosiężnych planów, napędzających rozwój warsztatu zawodowego. Oddanie, ambicja i konsekwencja stanowią triadę cech umożliwiającą ewolucję kompetencji. Powyższe założenie, przyjęte w modelu, w trakcie wywiadów zostało potwierdzone, choć zdarzyły się zdania odmienne. I tak w pytaniu: „W jakim stopniu konsekwencja w działaniach architekta służy i pomaga przy realizacji zadań

<sup>522</sup> Wypowiedź arch. Bartłomieja Kisielewskiego w udzielonym wywiadzie pogłębionym.

<sup>523</sup> AIA, American Institut of Architects, krajowa konwencja AIA, Las Vegas 2005

szczególnie złożonych” arch. Piotr Żabicki stwierdza, że: „Konsekwencja pomaga i w życiu, i w pracy. Niekonsekwencja jest jednak istotnym składnikiem procesów twórczych”<sup>524</sup>. Natomiast wśród odpowiedzi na pytanie: „Czy ambicja, zaangażowanie i konsekwencja są warunkami koniecznymi do realizacji projektów szczególnych / specjalnych” arch. Bartłomiej Kisielewski odpowiada, że „Zaangażowanie i konsekwencja – TAK, ambicja – NIE”<sup>525</sup>.

Dynamika rozwoju rynku realizacji inwestycji ustawia profesję architekta w nowej rzeczywistości. Kompetencjami zawodowymi, cenionymi jak nigdy dotąd, stają się dyspozycyjność i elastyczność. Model H „Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych” przedstawia sytuację rynkową, kiedy czas na realizację inwestycji skraca się przy jednoczesnym wzroście oczekiwań od dokumentacji projektowej. Od architekta oczekuje się gotowości do wprowadzania ciągłych zmian, w każdej fazie projektowania, w praktyce do intensywnego projektowania wielowariantowego. Uwarunkowania formalno – prawne powodują, że czas uzgodnień dokumentacji niejednokrotnie przekracza czas jej powstawania, co komplikuje harmonogram pracy. Prowadzi to do sytuacji, w której architekt realizuje projekt wielowariantowo i, w zależności od rodzaju uzyskanego uzgodnienia, jeden z wariantów zostanie wykorzystany. Wypowiedzi osób badanych potwierdzają wypracowane modele, choć niektóre odpowiedzi koncentrują się na zagrożeniach. Arch. Dariusz Herman zwraca uwagę na kwestię utrzymania wizji, koncepcji projektanta do końca realizacji inwestycji. „Architekt jest osobą mającą swój cel, jakim jest powstanie budynku według zamysłu autora. Jeśli zmiany mają ulec elementy bez wpływu na ten cel – można o tym rozmawiać”<sup>526</sup>.

Z przeprowadzonych badań, wokół kierunku, w jakim zmierza zawód architekta, wynika, że do zachowania i umocnienia pozycji zawodu w przyszłości niezbędnym będzie utrzymanie otwartej postawy na bieżące i mające nadejść zmiany. Stale zmieniająca się rzeczywistość, w swojej dynamice, piętrzy przed architektem nowe zadania. Wczoraj wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju, dziś zintegrowane modelowanie informacji, a wkrótce zmierzanie się z automatyzacją, stawiają projektantów w gotowości do zmian narastających w sposób stały lub, jak wykazał okres pandemii, w trybie przyspieszonym. W oparciu o Model I „Rozwój, automatyzacja, praca zdalna, otwartość na dalszy rozwój” wykazano, jak istotne jest odchodzenie od postawy mistrza, demiurga w kierunku otwartego koordynatora działań procesowo – realizacyjnych. Gotowość do bieżących zmian, w tym do zmian w organizacji, samodyscyplina, decydują o umiejętności optymalnego zorganizowania swojego czasu pracy. Odpowiedzi na pytania zadane respondentom ujawniają stosunek do pracy zdalnej i do automatyzacji zawodu. Architekci referencyjni twierdzą, że praca zdalna jest właściwością, która ma plusy i minusy, ale należy brać ją pod uwagę i się do niej dostosowywać. Odnośnie zagrożenia automatyzacją zawodu często prezentują pogląd, że dotknie ona repetytywnej części pracy architekta czy też wprowadzania rozwiązań modularnych. Pozostają zgodni, że twórcza część zawodu jest immanentną jego częścią i pozostanie niezmienna w aspekcie nowoczesnych rozwiązań technicznych czy informatycznych. W udzielonym wywiadzie arch. Dariusz Herman stwierdza, że jego zdaniem, poza grupą koordynatorów, operatorów systemów – których praca może ulec automatyzacji, pozostanie wąska grupa architektów – artystów „gdzie będzie się liczyć eksperyment twórczy, wyjątkowość bez oglądania się na budżet...”<sup>527</sup>.

Sformułowanie tezy w zakresie elastyczności oraz odpowiedniego podejścia do zmiennych warunków zostało w toku dysertacji potwierdzone.

<sup>524</sup> Wypowiedź dr. arch. Piotra Żabickiego w udzielonym wywiadzie pogłębionym.

<sup>525</sup> Wypowiedź arch. Bartłomieja Kisielewskiego w udzielonym wywiadzie pogłębionym.

<sup>526</sup> Wypowiedź arch. Dariusza Hermana w udzielonym wywiadzie pogłębionym.

<sup>527</sup> Tamże

3. Trzecia warstwa odkrytych prawidłowości odnosi się do praktyki zawodowej w kontekście jej przełożenia na edukację.

Programy studiów są intuicyjnie budowane w sposób następujący: od elementów prostych do złożonych, od struktur prostych do skomplikowanych, od domów jednorodzinnych prostych do struktur złożonych (np. szpitali). Jest to zbieżne z metodą *research by design*, której sednem jest ciągle prowadzenie badań w projektowaniu, analiza i wyciąganie wniosków z bieżącej pracy dla kolejnych projektów.

W związku ze zmieniającą się rzeczywistością praktyki zawodowej niezbędne staje się przekształcanie systemu kształcenia. Metoda badawcza *research by design* może posłużyć do prowadzenia stałego badania zmian w zawodzie architekta i stałego modelowania sposobów edukacji w oparciu o wyniki prowadzonych badań.

Przeprowadzone badania wykazały, że warto w edukacji architekta wzmacniać następujące strony:

a) Zagadnienia współpracy, współtworzenia czy współdziałania

Ewolucja warsztatu pracy architekta zwiększa wymagania odnośnie specjalizacji już na etapie przygotowania do zawodu. Obecny profil kształcenie architekta, stawiający na formowanie profesjonalisty w pełni wszechstronnego, nie sprawdza się. Nieliczni dochodzą do architektonicznej „wszechwiedzy,” do umiejętności pozyskania pełnej wiedzy zawodowej z zakresu wielu dziedzin, z jakimi zawiązana jest architektura i urbanistyka. Zdecydowana większość absolwentów studiów w dziedzinie architektury nie jest w stanie osiągnąć tego poziomu, pracując samemu, bez osadzenia w środowisku branżowym, bez umiejętności pracy zespołowej, często stają się albo architektami artystami, albo architektami – inżynierami. Umiejętność pracy w grupie, zdolność do współtworzenia i współuczestnictwa, staje się w perspektywie zmian zachodzących w zawodzie nieodzowna.

b) Zagadnienia dotyczące pracy w zespole wielobranżowym, delegowania spraw fachowcom

W zaawansowanych programach współczesnego nauczania niezwykle istotne jest ukierunkowanie na współdziałanie architektów z inżynierami wielu branż, architektami krajobrazu, politykami, konsultantami, naukowcami i indywidualnymi obywatelami. Wskazane jest zwracanie uwagi na przyszłą współpracę z deweloperami nieruchomości, przedstawicielami organizacji pozarządowych, czy konsultantami z komercyjnych agencji nieruchomości.

c) Zastosowanie metody *research by design* w edukacji architektonicznej

Zmiany w sposobach edukacji, określone w zagadnieniach opisanych powyżej, powinny zostać uzupełnione o kształcenie w zakresie usprawniania metod pracy projektowej. Badania w projektowaniu typu *inquiry by design* czy też *research by design* powinny obejmować zgłębianie i weryfikowanie wykonanych projektów w aspekcie rozpoczynania kolejnego po gruntownej analizie i strukturalnym wyciągnięciu wniosków z projektu poprzedniego.

Wnioski metodyczne mogą dotyczyć:

- usprawnienia metody organizacji w aspekcie własnym oraz zespołowym
- konsultacji swojego projektu z kolejnymi branżami czy interesariuszami
- weryfikacji członków zespołu w zakresie zadaniowym oraz jakościowym, kolejny projekt o szczególnej specyfice czy określonej złożoności wymagać będzie zmian w zespole, rozszerzenia zakresu kompetencji czy wprowadzenia pracy zdalnej na określonych odcinkach procesu.

Edukacja akademicka powinna kłaść nacisk na rozwój kompetencji miękkich, zwracać uwagę na gotowość do działania w wielozadaniowym, wielobranżowym środowisku projektowym.

W przełożeniu na edukację należy wspierać projekty międzywydziałowe. Istotne jest, aby projektant architektury w trakcie trwania projektowania współdziałał ze studentami konstrukcji czy studentami projektującymi instalacje. Projekty typu Intergrated Project (IPD)<sup>528</sup> czy Project Based Learning (PBL) powinny być rozszerzane na kolejnych uczelniach. Wspólna praca międzybranżowa przy opracowywaniu, testowaniu i wdrażaniu nowych metod i technologii powinna stać się integralną częścią studiów wyższych w dziedzinie architektury.

4. Czwarty aspekt odkrytych prawidłowości odnosi się do przełożenia stricte na praktykę zawodową.

## **OD DEMIURGA DO TWÓRCZEGO KOORDYNATORA**

Droga biegnąca od architekta, urbanisty – demiurga do twórczego koordynatora w Polsce okresu przełomu rozpoczyna się od zmiany paradygmatu roli zawodowej w planistyce. Podjęta w okresie nowej Karty Ateńskiej biegnie w kierunku działania w dialogu i we współpracy z coraz szerszą grupą zainteresowanych, aktywnych uczestników współczesnego społeczeństwa obywatelskiego.

Zmiany społeczno – polityczne w Polsce pierwszego dwudziestolecia XXI w. na poziomie ustaw o zagospodarowaniu przestrzennym wpływają na sferę działalności architektonicznej. Rola społeczna architekta ewoluuje od wizjonera skoncentrowanego często na swojej idei, na samorealizacji i własnym sukcesie w kierunku koordynatora, świadczącego usługi projektowe publiczne lub dla klientów instytucjonalnych czy indywidualnych.

Pozostając przy silnym aspekcie twórczym zawodu, innowacyjnym podejściu niezbędnym do realizacji założeń autorskich, można stwierdzić, iż architekt dziś to lider stale zmieniającego się i rozszerzającego zespołu ludzi o określonych kompetencjach.

Ewolucja warsztatu pracy w zakresie usprawnień procesu i organizacji realizacyjnych prowadzi dalej w kierunku kształtowania elastycznej sieci powiązań ludzi i ich kompetencji, w kierunku wielozadaniowości i gotowości do reagowania na ciągle zmieniające się uwarunkowania.

Na poziomie działalności architektonicznej architekt dziś to twórczy koordynator usprawniający płaszczyznę bieżącego współdziałania zaangażowanych zespołów projektowych. To osoba, która dzieli się zdobytą wiedzą, swoimi pomysłami i uwagami krytycznymi, promując współdziałanie i komunikatywność.

## **BADANIA I ROZWÓJ, POWIĄZANIA Z BRANŻĄ IT**

Nowe narzędzia komunikacji prowadzą nas do bilansowania dorobku projektowego w formie syntezy oraz rekapitulacji. Staje się to podstawą do prowadzenia badań i rozwoju problematyki projektowej. Umiejętność podsumowania osiągnięć oraz ich przetwarzania na dalszy własny rozwój i procesy wdrożeniowe w szczególny sposób osiąga branża informatyczna. Prawdziwi eksperci w dziedzinie budowania struktur, którzy tkają kolejne elementy złożonej struktury sieci, informatycy i programiści, podobnie jak architekci, pozostają czujni, otwarci na zmieniające się uwarunkowania. Podobnie jak architekci, rozumieją wielość i różnorodność prowadzonych zadań, działają paralelnie do architektów, budując środowisko zabudowane, z tą różnicą, że nie w formie analogowej, lecz cyfrowej.

W sposobie organizacji pracy, umiejętnościach strukturalnego myślenia i twórczej innowacyjności informatycy przodują nie tylko w stosunku do branży architektonicznej, lecz także wobec wielu

---

<sup>528</sup> <https://www.pblworks.org/what-is-pbl>, 10.10.2021 r.

innych branż. Zaangażowani w ciągłą optymalizację i doskonalenia systemów organizacji i połączeń, analitycy i programiści rozwoju cyfrowego widzą ciągłą potrzebę rozwoju prac badawczych.

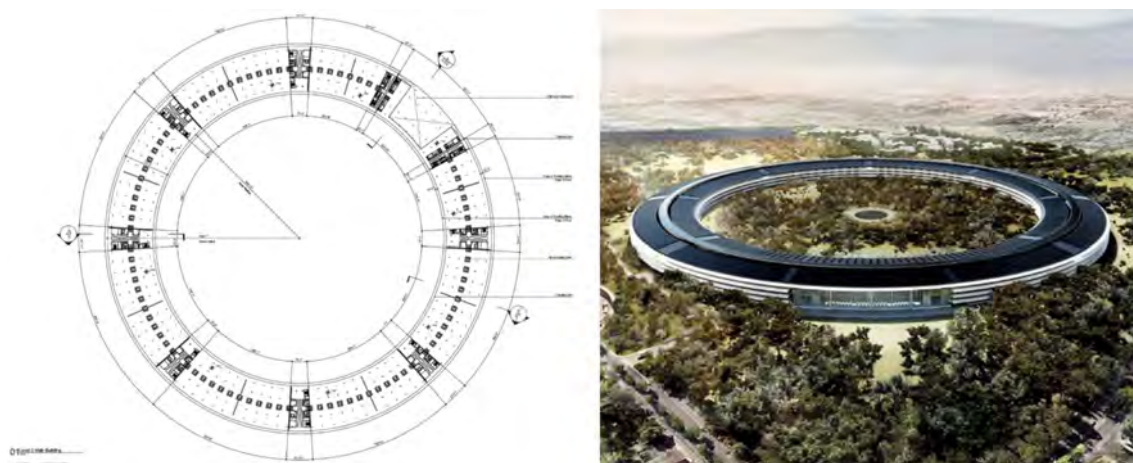
Wiodące firmy informatyczne wśród wielu modeli tworzonych sieci tworzą również progresywne modele funkcjonowania przestrzeni biurowej. Wizje nowych siedzib firm Apple czy Google rozwijane są przy współpracy z zaawansowanymi w badaniach naukowych architektami, takimi jak Foster and Partners czy Bjarke Ingels Group. Zaawansowane technologicznie i patrzące w przyszłość nowatorskie firmy IT sięgają do pracowni architektonicznych silnie inwestujących w badania i rozwój.

Analizując powstające i realizowane projekty nowych siedzib obu powyższych firm, możemy zaobserwować dwa różne modele myślenia o przestrzeni dedykowanej dla osób pracujących przy rozwoju nowych technologii i przyszłościowych rozwiązań aplikacyjnych.

### 1. Model – nowa siedziba Apple w Cupertino

Pierwszy z modeli można przedstawić w formie nowej siedziby firmy Apple w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej w miejscowości Cupertino. Przestrzeń obiektu jest nastawiona na pracę w zintegrowanych zespołach badawczo-wdrożeniowych. Każdy z szeregu niezależnych zespołów składa się z szerokiej komplementarnej grupy specjalistów pracujących nad stawianiem pytań, wytyczaniem kolejnych celów rozwojowych i realizacją aplikacyjną proponowanych rozwiązań. Pracownicy mają wysoki komfort pracy, wiele udogodnień umożliwiających zwiększenie wydajności pracy naukowej i twórczej. W efekcie powstaje wiele wymyślonych i realizowanych niezależnie od siebie rozwiązań od A do Z, z których tylko niektóre wybierane są przez zarząd firmy do dalszej realizacji.

Projekt dla Apple powstał w londyńskiej pracowni Foster and Partners, słynącej z architektury high-tech<sup>529</sup>. Kształt głównego budynku w kampusie Apple Cupertino jest silnie zgeometryzowany. Bryła budynku ma formę rozległego pierścienia unoszącego się nad zielonym terenem, wysadzonym uprzednio setkami drzew. Rzuty budynku w formie obręczy podzielone są na 9 równych części, w każdej z nich zlokalizowano jeden z wyżej wspomnianych zespołów badawczo – rozwojowych.



Il. 148, il. 149. Wizualizacja siedziby Apple w Cupertino

Źródło: [https://www.archdaily.com/160044/more-about-foster-partners-new-apple-campus-in-cupertino/floor-plan\\_cross\\_section-4?next\\_project=no](https://www.archdaily.com/160044/more-about-foster-partners-new-apple-campus-in-cupertino/floor-plan_cross_section-4?next_project=no) 09.10.2021r.

<sup>529</sup> <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPW7-0018-0004>, 09.10.2021r.

## 2. Model- Campus Google North Bay Shore

Uważana za przełomową w podejściu do projektowania architektonicznego miejsc pracy, nowa siedziba – kampus firmy Google w North Bay Shore w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej jest efektem współpracy dwóch zespołów projektowych Bjarke Ingels Group i Heatherwick Studio.

Powstał projekt, w którym pomieszczenia zostaną podzielone na prostoliniowe „pawilony”, niezależne, lecz wszystkie łącznie przykryte szklanym namiotem<sup>530</sup>, będącym jednocześnie zintegrowanym układem panelu słonecznego i systemu wentylacji budynku. Nowatorstwo projektu polega na zintegrowaniu obiektu z naturą przy jednoczesnym pozostawieniu poziomu parteru siedziby firmy jako otwartej przestrzeni publicznej. Zespoły badawcze i wdrożeniowe Google pracują na poziomach antresol unoszących się nad parterem i luźno rozsypanych po nieregularnej przestrzeni przykrytej przeziernym dachem.



Il. 150, il. 151. Wizualizacja siedziby Campus Google North Bay Shore

Źródło: <https://www.dezeen.com/2016/03/15/big-bjarke-ingels-thomas-heatherwick-studio-new-google-campus-design-charleston-east-mountain-view-california/> 08.10.2021r.

Pracę nad projektem wspominają autorzy, Bjarke Ingels zwraca uwagę na rolę współpracy dwóch zespołów pracujących nad tematem z inwestorem, twierdzi: „między tymi trzema różnymi umysłami lub trzema różnymi firmami pracującymi razem ... naprawdę możemy dojść do czegoś, do czego nie doszlibyśmy, gdyby ktokolwiek z nas pracował w izolacji”<sup>531</sup>.

Powstający w okresie pandemii projekt zmusił przedstawicieli firmy Google do przemyślenia, jak często pracownicy muszą przychodzić do biura. Przyjęto, że 20% jej pracowników będzie stale pracować z domu, gdy jej biura zostaną ponownie otwarte.

Drugi z autorów Google Mountain View, Thomas Heatherwick twierdzi, że zaprojektowana przestrzeń jest już wystarczająco elastyczna, aby poradzić sobie z covidem. „Emocje twojego zespołu są kluczowe” – twierdzi Heatherwick. „Tak więc miejsce pracy musi być świątynią wartości organizacji, zwłaszcza jeśli ktoś nie jest już więźniem przez pięć dni w tygodniu, ale przychodzi tylko dwa lub trzy dni w tygodniu”<sup>532</sup>.

<sup>530</sup> <https://www.dezeen.com/2017/03/03/google-mountain-view-california-office-campus-hq-big-bjarke-ingels-thomas-heatherwick-studio/>, 08.10.2021r.

<sup>531</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=z3v4rIG8kQA>, 08.10.2021 r.

<sup>532</sup> <https://www.cnbc.com/2021/06/24/thomas-heatherwick-on-designing-googles-new-headquarters.html>, 09.10.2021 r.

Wskazywanie na branżę informatyczną jako katalizatora badań i rozwoju oraz kierunku, w jakim może podążać zawód architekta, nie jest przypadkowe również z innego powodu. Słowo „architekt” zyskuje w ostatnich latach nowe znaczenie. W branży IT architekt oprogramowania to osoba odpowiedzialna za kluczowe decyzje związane z produktem IT: „Wybór technologii, zaprojektowanie rozwiązania, czuwanie nad jakością kodu i całego projektu oraz dzielenie się wiedzą z programistami to główne zadania architekta. Często podlega mu zespół lub kilka zespołów programistycznych. Architekt (tu w znaczeniu architekt oprogramowania) najczęściej nie zajmuje się już programowaniem”<sup>533</sup>.

## PRZEŁOŻENIE NA PRAKTYKĘ ZAWODOWĄ, ROZWÓJ OPRZYRZĄDOWANIA

Twórcze aspekty pracy architekta nieprzerwanie pozostają kluczem do wykonywania zawodu na poziomie praktycznym. Zmienia się sposób uprawiania twórczości, formy działania wewnątrz i na zewnątrz pracowni architektonicznej. Przemiana sposobu pracy architekta prowadzi do nowych kierunków rozwoju organizacji pracy. Ewolucja projektowania wspomaganego komputerem nabiera coraz większego tempa. W następstwie wprowadzania systemu BIM i kolejnych etapów jego rozwoju wzrasta znaczenie badań i rozwoju wewnątrz firm architektonicznych. Klasyczne przestrzenie do pracy twórczej, jakimi były i pozostają wewnątrz biur projektowych modelarnie czy makieciarnie, rozwijane są w kierunku pracowni komputerowych wyposażonych w multimedialne, wirtualne urządzenia z oprogramowaniem 3D.



Il. 152. Kadr z prezentacji wirtualnego urządzenia 3D stworzonego przez architektów z UN Studio oraz BIG  
Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=oyvY1PacQgM> 08.10.2021 r.

<sup>533</sup> <https://kariera.comarch.pl/blog/programista-czy-developer-mini-slownik-nazw-stanowisk-w-branzy-it/>, 08.10.2021r.

Biura projektowe nastawione na badania i rozwój, takie jak Foster and Partners, tworzą wewnętrzne zespoły badawcze. ARD, czyli Zespół Badań Stosowanych i Rozwoju, działający wewnątrz pracowni Foster and Partners, to „zintegrowany wielobranżowy zespół architektów i inżynierów, którzy są również ekspertami w dziedzinie programowania<sup>534</sup>”. Ich doświadczenie obejmuje „sztukę, inżynierię lotniczą i informatykę, architekturę krajobrazu, inżynierię budowlaną i matematykę stosowaną”. Zespół prowadzi laboratoryjne badania nad nowymi materiałami oraz technologiami, takimi jak rzeczywistość rozszerzona (augmented reality AR)<sup>535</sup>. Pracuje nad analizami wydajności oraz zastosowaniami optymalizacji w projektowaniu. W ocenie badaczy AR „stanowi to podstawę zintegrowanego podejścia praktyki, w którym architekci i inżynierowie mogą łączyć to, co najlepsze z ludzkiej intuicji z rygiem obliczeniowym”<sup>536</sup>.

## WIZJA EWOLUCJI ZAWODU W PRZYSZŁOŚCI WE WSPÓŁCZESNEJ LITERATURZE

Rozszerzanie kompetencji architekta zmierza do budowania większych, wielozadaniowych zespołów projektowych bądź innych form zintegrowanej pracy zespołowej, w której najważniejszymi wartościami są dyskusja, dialog, wspólne wypracowywanie konsensusu.

Kurator działu Architektura w nowojorskiej MoMA Pedro Gadno uważa: „W przyszłości architekci w coraz większym stopniu będą tworzyć przestrzeń za pośrednictwem wielkich, globalnych firm consultingowych. . . . W Nowym Jorku już teraz przeważająca część budynków jest projektowana przez korporacje. Oznacza to, że przestrzeń zabudowana stanie się bardziej homogeniczna, będzie w niej coraz mniej miejsca na obiekty unikalne w tym sensie, jaki kiedyś łączyliśmy z narodzinami systemu gwiazdorskiego w architekturze. Jakość architektury, rozumiana jako spełnianie podstawowych technicznych standardów, niekoniecznie musi się obniżyć, natomiast kreatywne podejście do projektowania w środowisku znormalizowanym i wysoce uregulowanym z całą pewnością będzie zdarzać się rzadziej<sup>537</sup>”.

Zgodnie z raportem opublikowanym przez Królewski Instytut Brytyjskich Architektów (RIBA) o „Przyszłości architektów” firmy architektoniczne dzielą się na trzy kategorie: „firmy utrzymujące stabilną praktykę, firmy z większymi możliwościami rozwoju oraz firmy zagrożone. Małe, lokalne praktyki ogólne, międzynarodowi architekci, specjalistyczne praktyki niszowe i tradycyjne praktyki zorientowane na dostawy regionalne wydają się tymi po bezpieczniejszej stronie. Praktyki w gospodarkach wschodzących, globalne interdyscyplinarne firmy consultingowe, projektanci BOOT (Build-Own-Operate-Transfer), podwykonawcy / wyspecjalizowani dostawcy, domy projektowe / agencje kreatywne są na dobrej drodze do sukcesu. Jednak średnie praktyki projektowe i małe butik wielkomiejskie napotykają różne warunki ciśnieniowe<sup>538</sup>”.

Raport o przyszłości architektów podkreśla również poszerzanie kompetencji w kwestiach ekonomicznych i finansowych. Wiedza na temat finansów i budżetu inwestora okazuje się konieczna. „Wszyscy architekci muszą zadbać o to, aby ich umiejętności finansowe i ekonomiczne dotrzymały kroku coraz bardziej wyrafinowanemu i złożonemu środowisku finansowemu zglobalizowanej gospodarki”. Rozwijanie umiejętności finansowych jest podstawową wartością

<sup>534</sup> <https://www.fosterandpartners.com/expertise/applied-research-development/>, 10.10.2021 r.

<sup>535</sup> WÓJCIK M., *Rozszerzona rzeczywistość – potencjał badawczy z perspektywy bibliologii i informatologii*, Kraków 2014

<sup>536</sup> <https://www.fosterandpartners.com/expertise/applied-research-development/>, 10.10.2021 r.

<sup>537</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat\\_3880.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat_3880.html), 26.11.2021 r.

<sup>538</sup> <http://www.archdaily.com/118441/what-will-the-architecture-profession-look-like-in-2025/>, 26.11.2021 r.



w praktyce, gdyby firma miała radzić sobie z przyszłymi zagrożeniami gospodarczymi. Prosta praktyka projektowa nie może już zaspokoić potrzeb klienta<sup>539</sup>.

W przyszłości można oczekiwać rozszerzenia dziedzin, w których funkcjonują architekci, o sferę aktywności społecznej i politycznej. Paweł Jaworski, filozof i urbanista, przedstawiciel młodszego pokolenia projektantów uważa: „„Myślę, że rzeczą, którą mamy do zrobienia, jest pokora powrotu do społeczeństwa. Bardzo ważne wydaje się, byśmy poczuli się członkami społeczeństwa i zaczęli rozwiązywać problemy nie swoje zawodowe, które sobie sami stworzyliśmy, tylko problemy społeczne; narzędziami, jakie mamy. Chciałbym na przykład zobaczyć w przyszłości architektów-polityków, którzy zaczynają kształtować rzeczywistość polityczną, odwołując się do swojego doświadczenia projektowego”<sup>540</sup>.

Poszerzeniu ulegać będzie również wiedza z zakresu technologii pracy, zmieniającego się środowiska i oprzyrządowania praktyki zawodowej. „Reagowanie na wyzwania interdyscyplinarności w praktyce architektonicznej, tworzenie sieci, rozgałęzianie, umiejętności finansowe i handlowe, rozwój IT, integracja edukacji architektonicznej z praktyką oraz rozwijanie kultury praktyki w firmie to główne praktyki, które należy zastosować, aby nadążyć za tempem praktyki w przyszłości. Firmy, które według raportu sugerują utrzymanie stabilności w najbliższej przyszłości, uwzględniły już wiele z tych czynników w swoich metodach działania. Te, które najprawdopodobniej wzrosną, to te, które skutecznie integrują te praktyki w swoich systemach. Tam, gdzie tych praktyk nie można zastosować, firma jest najprawdopodobniej narażona na to, że zostanie zmieciona przez rozwijającą się branżę architektoniczną”<sup>541</sup>.

---

<sup>539</sup> ROBINSON R., WORTHINGTON J., ROGERS K., JAMIESON C. The Future for Architects Full Report, University of Hertfordshire, 2011, s.33

<sup>540</sup> [https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/spoleczna-rola-architekta\\_10177.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/spoleczna-rola-architekta_10177.html), 06.05.2021 r.

<sup>541</sup> <https://www.arch20.com/the-future-of-architecture-practice/>, 06.05.2021 r.

## Autorska wizja ewolucji zawodu w przyszłości „od demiurga do twórczego koordynatora”

Konieczna jest zmiana niektórych z tradycyjnych wartości związanych z zawodem. Istotne jest odejście od etosu architekta – twórcy wszechwiedzącego, niebiorącego pod uwagę wniosków płynących z wielobranżowych i wielozadaniowych zespołów, z rozwiązań przedyskutowanych i przepracowanych na warsztatach projektowych z udziałem różnych stron czy środowisk.

W okresie ostatnich dwóch lat 2020-2021, naznaczonych okresem pandemii, szereg zagadnień z zakresu profesji architekta uzyskał nową perspektywę. Dyskusja na temat pracy zdalnej w przyszłości wobec pojawienia się nagłego zagrożenia epidemiologicznego nieoczekiwanie przeszła do fazy realizacji.

Jeden z respondentów wywiadów pogłębionych twierdzi: „Postawa demiurga z lat 90., modernistycznego artysty forsującego często wbrew otoczeniu swoją wizję i przekonania, ustąpić powinna postawie odpowiedzialnej społecznie, w której EGO twórcy nie jest decydujące, zaś decyduje wielokryterialna i interdyscyplinarna analiza dzieła ex-post i ex-ant”<sup>542</sup>.

Gotowość do reagowania na nadchodzące zmiany zdaje się wykluczać postawę architekta – demiurga w nietzscheańskim czy corbusierowskim znaczeniu tego słowa. Tę część demiurgicznej właściwości, jaką jest istotne oddziaływanie projektu na otoczenie, architekt może poświęcić sprawom kulturowym czy kwestiom społecznym. Natomiast w tym zakresie postawy twórcy – wizjonera, jakim jest powrót do etymologii słowa „demos” (lud) i „ergon” (ergonomia, praca), architekt może realizować się jako osoba pracująca na rzecz innych ludzi, rzetelny wykonawca oferujący wysokiej jakości usługi dla ludności.

Dalsza profesjonalizacja poprzez edukację i badania (research & development) powinna zapewniać:

- stałe utrzymanie i podnoszenie wysokiej jakości pracy poprzez jednoczesne zwiększanie kompetencji na różnych polach (BIM, nowe technologie, utrzymywanie kontaktów biznesowych).
- optymalizację pracy projektowej oraz optymalizację funkcjonowania budynków zrealizowanych w oparciu o projekty
- wskazywanie kierunków rozwoju warsztatu oraz szczególnych specjalizacji, prerogatywy do zatrudniania odpowiednich fachowców i budowania aktywnych wielozadaniowych zespołów.

Rozwój praktyki zawodowej biegnący przez edukację i badania prowadzić będzie do stałego rozszerzania zakresu działalności, kompetencji i przyswajania nowych technik.

Przyszłość architektów, przetrwanie i umocnienie ich pozycji na rynku w dużym stopniu zależy będzie od gotowości i otwartości na trwające, ale i na nadchodzące, widoczne na horyzoncie zmiany. W tym celu, z punktu widzenia pracowni architektonicznej, niezbędne jest prowadzenie polityki zatrudniania personelu o odpowiednich kompetencjach oraz zagwarantowanie stabilności ekonomicznej i finansowej zespołu projektowego.

Jako praktyk, realizujący powyższe zadania w swojej codziennej pracy, deklaruje promowanie, w szeroko rozumianym środowisku, postawy architekta otwartego na bieżące i nadchodzące zmiany dynamicznie zmieniającego się naszego zawodu.

<sup>542</sup> Wypowiedź dr. arch. Piotra Żabickiego w udzielonym wywiadzie pogłębionym.

## ANEKS: FORMULARZ ANKIET FOKUSOWYCH

### PYTANIA UNIWERSALNE

1. Jaki jest Twój cel zawodowy jako architekta?  
max.2-3 zdania .....
2. Czy czytasz książki o architekturze? Jakiej?  
max.2-3 zdania .....
3. Która realizacja architektoniczna jest dla Ciebie przełomowa w Polsce okresu transformacji:
  - Nowa Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego
  - Siedziba Agory w Warszawie
  - Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
  - Muzeum Polin w Warszawie
  - NOSPR w Katowicach
  - Filharmonia Szczecińska
  - inne .....
4. Które biuro projektowe tworzy Twoim zdaniem przełomową architekturę:
  - JEMS
  - HS'99
  - Medusa Group
  - Maćków Pracownia Projektowa
  - Konior Studio
  - Horizonte Studio
  - WXCA
  - inne? .....

### SPRAWY IDEOLOGICZNE

1. Jaka dziś jest misja zawodu architekta?  
I jak ona różni się od roli architekta w latach 90.?  
max.2-3 zdania .....
2. W jakim stopniu do procesu projektowego dochodzi czynnik społeczny? Co sądzisz o potrzebie konsultowania istotnych projektów publicznych?  
max.2-3 zdania .....

## SPRAWY TECHNICZNE

1. W jakim stopniu wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju wpływa na warsztat pracy architekta?  
max.2-3 zdania .....
2. W jakim stopniu środowisko BIM zmienia sposób pracy architekta?  
max.2-3 zdania .....

## KOMPETENCJE TWARDE, KOMPETENCJE MIĘKKIE

1. Jakie cechy powinien mieć architekt wiodący, kierownik projektu?  
.....
2. W jakim stopniu kompetencje miękkie, personalne architekta mają wpływ na współpracę z Inwestorem i konsultantami?  
.....
3. W jakim stopniu wprowadzasz delegowanie odpowiedzialności?  
.....

## Pytania do tematu – rozszerzanie stolika współpracy w okresie transformacji:

1. Czy rola i zakres kompetencji architekta ulega stałemu rozszerzaniu? W jakim stopniu?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
2. Czy grupa uczestników procesu projektowego się powiększa?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....

## Pytania do tematu – ewolucja uczestników procesu projektowego:

1. Czy w okresie rozwoju rynku deweloperskiego udział użytkownika – nabywcy mieszkania w procesie inwestycyjnym się zwiększa? W jakim stopniu?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
2. Czy rola agencji sprzedaży lub działu sprzedaży u dewelopera zyskuje na znaczeniu przy podejmowaniu decyzji o kształcie projektu?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
3. Czy udział banku kredytującego w decyzjach odnośnie projektu się rozszerza?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....

## Pytania do tematu kompetencje twarde versus miękkie:

Przykłady kompetencji miękkich to: kreatywność, zarządzanie sobą i innymi osobami w czasie, komunikatywność czy umiejętność pracy w zespole. Kompetencje twarde to: wiedza specjalistyczna/

branżowa, umiejętności techniczne, znajomość przepisów, a także obsługa konkretnych programów komputerowych.

1. W jakim stopniu projektantom wystarcza wiedza fachowa, wiedza techniczna a w jakim stopniu niezbędne są umiejętności miękkie?  
Oceń w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza wiedzę fachową a 10 umiejętności miękkie. ....
2. Czy rola kompetencji miękkich w pracy architekta w ciągu ostatnich lat wzrosła:  
TAK / NIE
3. Dla osób, które odpowiedziały na powyższe pytanie TAK:  
W jakim stopniu kompetencje miękkie, personalne architekta mają wpływ na współpracę z Inwestorem i konsultantami?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....

Pytania do tematu – skala projektu, wzrost złożoności:

1. Czy architekt dążący do rozwoju swojego warsztatu szuka zleceń bardziej złożonych?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
2. Czy na przestrzeni ostatnich 20 lat pracy architekta projektowanie się upraszcza czy staje się czynnością coraz bardziej złożoną?  
Oceń w od 0 do 10, gdzie 0 oznacza upraszczanie projektowania a 10 oznacza wzrost złożoności projektowania .....
3. Czy wzrost złożoności projektowania ma wpływ na podniesienie jakości warsztatu architekta?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
4. Czy wzrost skali projektu przekłada się na wzrost jego złożoności?  
TAK/NIE

Pytania do tematu – praca w środowisku budowy:

1. Architekt w trakcie wykonywania pracy na zlecenie Wykonawcy robót budowlanych.  
Czy można pogodzić pracę projektową wykonywaną na zlecenie Inwestora z projektem wykonawczym, jeśli wykonywany jest na zlecenie Wykonawcy?  
TAK/NIE
2. Czy można utrzymać wysoką jakość projektu w momencie, kiedy praca dla Inwestora zmienia się w pracę na rzecz Wykonawcy?  
TAK/NIE
3. W jakim stopniu można pogodzić priorytety, jakie są ważne dla Projektanta (jakość, estetyka) z priorytetami Wykonawcy (optymalizacja kosztów i terminów realizacji)  
Oceń na skali od 0 do 10 .....

Pytania do tematu – praca w środowisku BIM:

1. Czy system BIM zmienia filozofię projektowania?  
TAK/NIE/ NIE MAM ZDANIA
2. W jakim stopniu wprowadzenie BIM podnosi jakość pracy i jakość projektu?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
3. W jakim stopniu wprowadzenie BIM wymaga zmiany organizacji pracy?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
4. Czy i w jakim stopniu zmienia się polityka zatrudniania pracowników?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
5. Jakie zmiany w systemie Twojej pracy spowodowało wejście BIM?  
Pytanie otwarte .....

Pytania do tematu – Ambicja i zaangażowanie architekta motorem projektów specjalnych:

1. Czy żeby sprostać wymaganiom projektów szczególnych / specjalnych konieczne jest szczególnie zaangażowanie architekta?  
TAK/NIE/ NIE MAM ZDANIA
2. W jakim stopniu warunkiem koniecznym sukcesu w procesie projektowym i nadzorczym architekta obiektów specjalnych jest jego szczególne zaangażowanie?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
3. W jakim stopniu konsekwencja w działaniach architekta służy i pomaga przy realizacji zadań szczególnie złożonych?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....
4. Czy ambicja, zaangażowanie i konsekwencja w działaniu architektem są warunkami koniecznymi do realizacji projektów szczególnych / specjalnych?  
Pytanie otwarte: .....

Pytania do tematu – Dialog i gotowość do trybu ciągłego wprowadzania zmian projektowych:

1. Czy umiejętność prowadzenia dialogu i zawierania kompromisów jest cechą świadcząca o wysokim warsztacie pracy architekta?  
TAK/NIE/ NIE MAM ZDANIA
2. Czy dyspozycyjność architekta, jego gotowość do wprowadzania zmian jest cechą oczekiwaną przez interesariuszy rynku inwestycji?  
TAK/NIE/ NIE MAM ZDANIA
3. W jakim stopniu jakość architektury spada w procesie optymalizacji projektu w okresie jego powstawania?  
Oceń w skali od 0 do 10 .....

4. W jakim stopniu dialog architekta z generalnym wykonawcą, a następnie działania mające na celu wprowadzenia oszczędności na etapie budowy, są wskazane ze względu na jakość realizowanego projektu?

Oceń w skali od 0 do 10 .....

5. Czy gotowość do wprowadzania zmian jest cnotą architekta, czy wręcz przeciwnie, jest jego słabością? Pytanie otwarte: .....

Pytania do tematu – rozwój, automatyzacja, praca zdalna, gotowość do wprowadzani zmian w warsztacie pracy:

1. Czy zmieniający się rynek inwestycji, a w konsekwencji rynek usług projektowych, wymusza na architekcie przyjęcia postawy otwartej na toczące się zmiany?

TAK/NIE/ NIE MAM ZDANIA

2. W jak znaczącym stopniu dynamika zmian, wprowadzanie pracy zdalnej w okresie pandemii koronawirusa wymaga od architekta samodyscypliny oraz umiejętności organizowania swojego czasu pracy?

Oceń w skali od 0 do 10 .....

3. W jakim stopniu praca zdalna zwiększa u architektów poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę?

Oceń w skali od 0 do 10 .....

4. W jakim stopniu automatyzacja pracy w przyszłości dotknie zawodu architekta?

Oceń w skali od 0 do 10 .....

5. W jakim kierunku ewoluuje warsztat pracy architekta? Jakie są tendencje, kierunki zmian w przyszłości?

Pytanie otwarte: .....





## LITERATURA

### TEORIE PLANOWANIA, METODY BADAŃ I PROJEKTOWANIA

- ALEXANDER C., *A Pattern Language. Towns-Buildings-Construction*, Oxford University Press, 1997
- ALEXANDER C., *Notes on the Synthesis of Form*, 1964
- BARANOWSKI A., *Dylematy paradygmatu architektury*, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019
- CARRAER E., SMITH R.E., *Leading collaborative architectural practice*. John Wiley & Sons, 2017
- CELADYN W., *Naukowe aspekty architektury a współczesne wyzwania zawodu architekta*, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019
- CIARKOWSKI B., *Non-modern modernity? Neomodern architecture*. *Art Inquiry*, 2016
- DE JONG T.M., VAN DER VOORDT D.J.M., *Ways to study and research: urban, architectural, and technical design*. Ios Press, 2002
- FOQUE R., *Building knowledge in architecture*. ASP/VUBPRESS/UPA, 2010
- FROSS K., *Use of qualitative research in architectural design and evaluation of the built environment*. *Procedia Manufacturing*, 2015
- GIEDION S., *Przestrzeń, czas i architektura. Narodziny nowej tradycji*, 1968
- GROAT L.N., WANG D., *Architectural research methods*. John Wiley & Sons, 2013
- GZELL S., *Wprowadzenie*. Architektura. Urbanistyka. Nauka. PWN Warszawa 2019
- HOLST J., *The Fall of the Tektōn and The Rise of the Architect: On The Greek Origins of Architectural Craftsmanship*. *Architectural Histories*, 2017
- JOHNSON P.A., *The Theory of Architecture. Concepts. Themes & Practices*, Van Nostrand Reinhold, New York 1994
- HARASIMOWICZ A., *Suburbanizacja a rola obszarów otaczających miasto-ujęcie teoretyczne*. *Studia Miejskie*, 2018
- HAUBERG J., *Research by design – a research strategy*, Harvard 2011
- HRYNCEWICZ-LAMBERT G., *Hedonistyczne manifesty twórcze: pomiędzy estetyką a etyką architektury*, *Hedonist manifestoes for architecture-between ethics*, 2009
- JAŁOWIECKI B., *Architektura jako ideologia*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2009
- JANIKOWSKI R., *Sustensywne doskonalenie przestrzeni publicznej miasta*. *Studia KPZK*, 2013
- JOHNSON J.J., *In-depth interviewing*. *Handbook of interview research: Context and method*, 2002
- KARWIŃSKA A., *Miasto przyjazne-idee i działania praktyczne. Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2010
- KOOLHAAS R., *Delirious New York: a retroactive manifesto for Manhattan*. The Monacelli Press, LLC, 2014
- KURYŁOWICZ E., *O nauce w twórczości architektonicznej i urbanistycznej*, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019
- LANG J., *Creating Architectural Theory: The Role of the Behavioral Science in Environmental Design*, Van Nostrand Reinhold, New York 1987
- LORENS P., MARTYNIUK-PĘCZEK J., *Problemy kształtowania przestrzeni publicznych*, Gdańsk 2010
- LORENS P., MARTYNIUK PĘCZEK J., *Wprowadzenie do projektowania urbanistycznego*, Gdańsk 2014
- LORENS P., MARTYNIUK\_PĘCZEK J., *Zarządzanie rozwojem przestrzennym miast*, Urbanista, Gdańsk 2010
- LUCK R., *Design research, architectural research, architectural design research: An argument on disciplinary and identity*. *Design Studies*, 2019
- LYNCH K., *Obraz miasta*, Archivolta 2011
- MAJDA T., MIRONOWICZ I., *Manifesty urbanistyczne. W poszukiwaniu współczesnego modelu miasta*, TUP 2015
- MARTYNIUK -PĘCZEK J., *Od pragmatyzmu do masowej indywidualizacji w kształtowaniu form oświetlania miasta*, Wydział Architektury Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2013
- MEEHAN P.J., *Truth Against the World: Frank Lloyd Wright Speaks for an Organic Architecture*, 1992
- MEGAHED Y., *On research by design*. *arq: Architectural Research Quarterly*, 2017
- NICPOŃ M., MARZĘCKI R., *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych*. 2010
- NIEMOJEWSKI L., *Uczniowie cieśli*, Warszawa 1948

- NIETZSCHE F., *Zmierzch bożyszczy*. Kraków, 2006
- NIEZABITOWSKA E., *Metody i techniki badawcze w architekturze*. Gliwice 2014
- NIEZABITOWSKI A., *Architektonika – ogólna morfologia przestrzeni architektonicznej*. Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019
- OSIŃSKI J., POPLAWSKA J.Z., *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014
- PASZKOWSKI Z.W., *Architektura i urbanistyka jako dyscyplina naukowa*, Architektura. Urbanistyka. Nauka, PWN, Warszawa 2019
- PREISER W., *Building Evaluation*, Plenum Press, New York, Londyn, 1989
- PREISER W., RAINOVITZ H., WHITE E., *Post Occupancy Evaluation*, 1989
- PRESSMAN, Andrew. *Designing relationships: The art of collaboration in architecture*. Routledge, 2014
- ROOJI R. FRANKA A.I., *Educating spatial planners for the age of co-creation: The need to risk community, science and practice involvement in planning programmes and curricula*. 2016
- SCHWARTZ H.S., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. 1987
- SMITH R.E, CARRAHER E., DELISLE P.; „Leading Collaborative Architectural Practice”, New York 2017
- SOLAREK K., *Współczesne koncepcje rozwoju miasta*. Kwartalnik Architektury i Urbanistyki, 2011
- STANGEL M., *Kształtowanie współczesnych obszarów miejskich w kontekście zrównoważonego rozwoju*. 2013
- STELMACH B., *Czas odnaleziony: pochwała przemijania. Muzeum Chopina w Żelazowej Woli*. Time Found: Praise of Transience. Chopin Museum in Żelazowa Wola, 2011
- STILES R., *Wskazówki do opracowania zagospodarowania przestrzeni miejskich, Strategia działania*, 2011
- SZCZEPAŃSKI S.M. *Miasto (post) socjalistyczne i świat społeczny jego mieszkańców*. Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa, 2016
- TALEN E., *Sustainable urban form in unsustainable places*. Environment and Planning B: Planning and Design, 2011
- TATARKIEWICZ W., KRAJEWSKI J., *Historia filozofii*. Czytelnik, 1968
- TOKARCZUK O., *Czuły narrator*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2020
- VAN BERKEL B., BOS C., *Niepoprawni wizjonerzy*, Warszawa 1993
- VENTURI R., STIERLI M., BROWNLEE D. B., *Complexity, and contradiction in architecture*. The Museum of modern art, 1977.
- WEINSTOCK M., *Can architectural design be research?*. Architectural design, 2008
- WITRUWIUSZ., *O Architekturze Ksiąg Dziesięć*, Warszawa 1956
- WYCKOFF, M. A.; *Definition of placemaking: four different types*. Planning & Zoning News, 2014
- ZEISEL J., *Inquiry by Design. Tools for Environment – Behaviour Research*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, Sydney, 1981
- ZIĘBICKI B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, 2010
- ŻYLA M., *Zagadnienie złożoności w teorii architektury końca XX wieku*. Przestrzeń Urbanistyka Architektura, 2019

## UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE PROJEKTOWANIA, ZMIANY NA RYNKU

- ADAMUS Ł., *Modelowanie informacji o budynku (BIM): podstawy teoretyczne*. Prace Instytutu Techniki Budowlanej, 2012
- ALAILY-MATTAR N., PONZINI D., THIERSTEIN A., *About star architecture: Reflecting on cities in Europe*. Springer Nature, 2020
- AWTUCH, Anna. *Redefiniowanie przestrzeni medycznej = Redefining healthcare space*, 2015
- BADIA J., *Wypełnić naturalnie przestrzeń*, Architektura-murator 03/2018
- BARTOSZEWICZ D., *Metropolitan na pl. Piłsudskiego*, 2003
- BETSKY A., PIĄTEK G, TRYBUŚ J., *Architektura-murator 09/2008*
- BORKOWSKI A. S. KRUK M., *Subiektywna analiza porównawcza technologii CAD i BIM w świetle projektowania architektoniczno-urbanistycznego*, 2021
- BRODERS J.M., *Radical pragmatism*. PhD Thesis. Montana State University-Bozeman, College of Arts & Architecture. 2010.
- BRONIEWICZ, Elżbieta; BIAŁOSTOCKIEJ, *Oficyna Wydawnicza Politechniki (ed.). Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2017
- BÜDENBENDER M., AALBERS M. B., *How subordinate financialization shapes urban development: the rise and fall of Warsaw's Śłużewiec Business District*. International Journal of Urban and Regional Research, 2019
- BUDNER W. W., *Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*. Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum, 2017
- BURDA I., NYKA L., *Rola przekształceń styku lądu i wody w procesach rewitalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013

- CHUDZIŃSKA A., Myth of the Architect as an independent unit. Analysis of changes in perception of the profession and the field itself. Mit architekta jako samodzielnej jednostki. Analiza zmian w postrzeganiu zawodu i dziedziny, 2021
- CIACH S., ZELENT R., MYCIELSKI K., Gdzie historia splata się z nowoczesnością? ŚWIAT ARCHITEKTURY nr 7/2012, Wrocław 2012
- CIARKOWSKI B., Akademik Basecamp w Łodzi., Architektura-murator, nr 09/2018
- CUGURULLO F., Urban eco-modernisation and the policy context of new eco-city projects: Where Masdar City fails and why, Urban Studies, Manchester 2015
- CYBULSKA-WAL A., Burza mózgów w dydaktyce – (nie) potrzebny chaos. Dydaktyka Polonistyczna, 2016
- CYMER A., Nowa siedziba NOSPR w Katowicach, 2014
- ĆWIKLIICKI M., FRĄCZEK M., Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, 2013
- DAMERI R. P., Searching for smart city definition: a comprehensive proposal. International Journal of computers & technology, 2013
- DEMGIN J., The architect's handbook of professional practice. John Wiley & Sons, 2001.
- DEREJSKI K., KUBERA J., LISIECKI S., MACYRA R., Deklinacja odnowy miast. Z dyskusji nad rewitalizacją w Polsce. 2012
- FASTNACHT D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2006
- FORYŚ I.; BATÓG B., Porównanie kondycji rynku mieszkaniowego największych polskich miast w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2018
- GAWRON G., „DESIGN W TERENIE” –PARTYCYPACJA LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI W PROCESIE REWITALIZACJI. Studia Humanistyczne AGH (od 2012), 2015
- GOŁĄBESKA E., Współczesne trendy na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Gospodarowanie przestrzenią w warunkach rozwoju zrównoważonego, 2017
- GDAKOWICZ A. Badanie koniunktury na rynku mieszkań w Szczecinie. STUDIA I MATERIAŁY, 1993
- GHASSEMI R.; BECEK-GERBER, B. Transitioning to integrated project delivery: Potential barriers and lessons learned. Lean construction journal, 2011
- GLEŃ P., SZOSTAK B., Plomba w zabudowie –element scalający. Budownictwo i Architektura, 2017
- GŁOWACKI T., Pomarańczowa alternatywa, Architektura-murator 09/2012
- GRUPA 5 ARCHITEKCI, Założenia autorskie, Architektura-murator, 09/2018
- GRZYL B., Ryzyko wykonawcy robót budowlanych w zamówieniach publicznych, 2014
- GURANOWSKA-GRUSZECKA K., Urban Planning Situation in Poland. Sytuacja Planowania urbanistycznego w Polsce, 2021
- HAWRYLAK – BEREZOWSKA K., O współpracy architektów i wykonawców z konserwatorami, Architektura-murator 09/2012
- HENDERSON H., HENDERSON., Building a win-win world: Life beyond global economic warfare. Berrett-Koehler Publishers, 1996
- HOSSEINI, M. Reza, et al. Viability of the BIM manager enduring as a distinct role: association rule mining of job advertisements. Journal of construction engineering and management, 2018
- IDEM R., Udział Architektów IARP W kształceniu studentów architektury. Most wiedzy, Politechnika Gdańska 2017
- IVEROT S. P., BRANDT N., The development of a sustainable urban district in Hammarby Sjöstad, Stockholm, Sweden. Environment, Development and Sustainability, 2011
- JAŁOWIECKI, Bohdan, et al. Kapitalizm a kwestia miejska. Przegląd Socjologiczny, 2018
- JAMIESON C., The Future for Architects? 2011
- JANUSZKIEWICZ K., Modern Architecture in Poland after the communist era. A new way forward through a Critical Regionalism. Architecturae et Artibus, 2014
- JAWORSKI P., Partycypacja w planowaniu przestrzennym. In: Forum Praktyków Partycypacji, Warszawa. 2014
- JĘDRZEJCZAK W., Komentarze ekspertów, BIM Polska perspektywa, 2015
- KALE S., ARDITI D., Diffusion of computer aided design technology in architectural design practice. Journal of Construction Engineering and Management, 2005
- KALISZ W., RUSIN J., TOMANA A., USTINOVICH IUS L., Metodyka BIM w zarządzaniu przedsięwzięciem budowlanym. Kraków 2017
- KAMIONKA L., Zagadnienia oceny i certyfikacji obiektów architektury zrównoważonej. Kwartalnik Architektury i Urbanistyki, 2011
- KERSKI B. Europejskie Centrum Solidarności: portret pierwszego dziesięciolecia. Europejskie Centrum Solidarności, 2017
- KICIŃSKI A., Konkurs Na Projekt Muzeum Historii Żydów Polskich W Warszawie–Idea, Twórcy, Zadanie, Wynik. Muzealnictwo, 2005
- KIRSCHKE K., KIRSCHKE P., Co odkryto w trakcie modernizacji, Architektura-murator 09/2012

- KIRSCHKE K., KIRSCHKE P., Wydział Architektury Politechniki Wrocławskiej. Rewaloryzacja Wrocławskiego Dworca Głównego w latach 2009—2015, 2016
- KOLARZ – PIOTROWICZ J., Architectural diplomacy: local and national shades of embassies' architecture/
- KONIOR T., ŚWIERZAWSKI J., Houses for music in the urban fabric budynku dla muzyki w tkance miejskiej 2021
- KOPEĆ A., Udział społeczny w planowaniu przestrzennym – uwarunkowania prawne a praktyka planistyczna. 2009
- KOSSAKOWSKI P., Modelowanie Informacji o Budynku (BIM)–obowiązkowy standard przyszłości? Przegląd Budowlany, 2014
- KOWALCZYK M. W., LEWANDOWSKA A., New forms of rental dwelling in contemporary Poland. Journal of Education Culture and Society, 2021
- KUCHARSKA -STASIAK E., Podstawy funkcjonowania rynku nieruchomości. Ujęcie teoretyczne. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 2005
- KUEMMERLE W., Innovation in large firms. In: The Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford Handbooks, 2006
- KULLACK T., Architecture. A woman's profession, Jovis Verlag, Berlin 2011
- KUSIAK J., Chaos Warszawa. Porządki przestrzenne polskiego kapitalizmu, Warszawa 2017
- LESZCZYŃSKI M., Beauty and Energy–Experiences from Architectural Project Practice in Poland. Studia KPZK, 2018
- LESZCZYŃSKI M., BZDEL P., Nadwieszenie długości 7,5 metra, Architektura-murator 09/2017
- LESZCZYŃSKI M., Projekt rewitalizacji dworca Wrocław główny. Detal architektoniczny i jego funkcja w projekcie. Czasopismo Techniczne. Architektura, 2012
- LEŚNIAK A., PLEBANKIEWICZ E., ZIMA K., Design and build procurement system–contractor selection. Archives of Civil Engineering, 2012
- LEŚNIAKOWSKA M., Nowa Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego (BUW), Warszawa, Narodowe Centrum Kultury
- LEŚNIAKOWSKA M., Siedziba dziennika „Gazeta Wyborcza” i wydawnictwa Agora S.A., Warszawa, Narodowe Centrum Kultury
- LING F.Y.Y., Predicting performance of design-build and design-bid-build projects. Journal of construction engineering and management, 2004
- LISOWSKI A., List otwarty Zarządu Oddziału Towarzystwa Opieki nad Zabytkami w Warszawie w sprawie bezprawnej rozbiórki zabytkowych koszar przy ul. 29 Listopada 5 w Warszawie, 2011
- ŁUKASIUŁ M., Przemiany zamieszkiwania w świetle teorii systemów, 2016
- MAJEWSKI J. S., Wielkomijski narożnik, Architektura-murator 09/2017
- MAJEWSKI J. S., Warszawa. Piękna 49. Biurowiec o krzywej ścianie, 20.11.2016
- MARCINIAK, R., Wykorzystanie analizy technicznej do badań rynku mieszkaniowego w Polsce przy użyciu koncepcji Richarda Wyckoffa. The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal, 2015
- MATUSIK, Agnieszka. Między smart city a eco-city: poszukiwania struktury idealnej. Środowisko Mieszkaniowe, 2017
- MISZCZAK K., Wrocław miastem odpornym na kryzys?. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017
- MOHAMED S., TILLEY P.A., TUCKER S.N., Quantifying the time and cost associated with the request for information (RFI) process in construction. International Journal of Construction Information Technology, 1999
- MYCIELSKI K., Czy idee Bauhausu przystają do polskiej rzeczywistości XXI w.? Wpływ twórczości Waltera Gropiusa i Ludwika Miesa van der Rohe na współczesne projektowanie na przykładzie realizacji pracowni Grupa 5 Architektki. Architectus, 2020
- MYCIELSKI K., ZELENT R., Klinkierowa fasada – o koncepcji Wydziału Radia i Telewizji, Architektura-murator 03/2018
- NALEPKA A., Zarządzanie nieruchomościami jako obszar przedsiębiorczości w Polsce. Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013
- NAZIĘBŁO W., Największe wyzwania konstrukcyjne, Architektura-murator 09/2012
- NICHYTORUK M., Biurowa kamienica Kopernika 21 w Warszawie, Architektura-murator, 06/2016
- NOWAK P., Eksurbanizacja współczesnych miast, Studia Miejskie 2015
- NYE J., Soft power: the origins and political progress of a concept. Palgrave Communications, 2017
- NYKIEL, L., Kierunki rozwoju i przekształceń rynku mieszkaniowego w Polsce. Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, 2008
- OBREŃBSKA K. A., et al. Architektura handlowa Warszawy w czasie Polski Ludowej i jej losy po transformacji na wybranych przykładach. Przestrzeń Urbanistyka Architektura, 2019
- OCICKA B., RAŻNIEWSKA M., Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Studia Ekonomiczne, 2015
- PAKUŁA J., Miasteczko Wilanów – studium przypadku, 2016
- PAWELEC D., WITEK J., SMYŁŁA M., ZIĘBA T., Projekt „Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka» wobec trendów i norm w budownictwie, 2009
- PĘCZEK G., Podejście topologiczne we współczesnym projektowaniu architektonicznym. Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo, 2018

- PRIDEAUX B., The resort development spectrum. A new approach to modeling resort development, Queensland 1999
- PUKOWSKA-MITKA, M. Walory turystyczne województwa katowickiego. Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, 2001
- RADZIEJOWSKI J., Planowanie przestrzenne jako sposób adaptacji do zmian klimatu i przeciwdziałania zjawisku rozlewania się miast. MIASTO IDEALNE–MIASTO ZRÓWNOWAŻONE, 2015
- REMBARZ G., MARTYNIUK-PĘCZEK J., Akademia przez duże A, Architektura-murator 05/2020
- RĘDZIŃSKA K., JĘDRASZKO\_MACUKOW M., Osiedla „Aspern Seestadt” w Wiedniu i „Miasteczko Wilanów” w Warszawie w świetle idei zielonej infrastruktury, Problemy Ekologii Krajobrazu 2013
- SIEWCZYŃSKA M., Zagadnienie wdrażania technologii BIM w edukacji i w praktyce. Nowoczesne technologie XXI w.–przegląd, trendy i badania, 2019
- SKLAIR L., The transnational capitalist class and contemporary architecture in globalizing cities. International Journal of Urban and Regional Research, 2005,
- SPRINGER F., 13 Pięter, wyd. Karakter 2020
- SPRINGER P., Projektowanie partycypacyjne obiektów służby zdrowia z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości. Teka Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych, 2020
- STACHURA E., Kształtowanie architektury domów i mieszkań z wykorzystaniem wyników badań preferencji mieszkaniowych Polaków. Studia i materiały towarzystwa naukowego nieruchomości, 2012
- STACHURA P., KULIGOWSKA K., Coworking–geneza zjawiska i perspektywy rozwoju. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia, 2018
- STAWASZ D., SIKORA\_FERNANDEZ D., TURAŁA M., Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta, Uniwersytet Szczeciński 2014
- STIASNY G., Warszawskie żelazko, Architektura-murator 09/2017
- STOBIECKA B., Pani i pan architekt // w duecie czy solo? Zawód Architekt nr 54, 01-02, 2017, STREK J. Zawartość SIWZ dla dokumentacji projektowej. Zeszyty Naukowo-Techniczne Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji w Krakowie. Seria: Materiały Konferencyjne, 2005
- SZCZEPAŃSKA M., Osiedla grodzono: świadomościowe aspekty podziałów społeczno-przestrzennych i więzi sąsiedzka, 2012
- SZRUBA M., Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, 2015
- SZTOMPKA P., Socjologia zmian społecznych, Kraków 2010
- TEIXEIRA J. M. C., Training needs in construction project management: a survey of 4 countries of the EU. Journal of Civil Engineering and Management, 2006
- TOKAJUK A., “Gry mieszkaniowe” -wybrane problemy kształtowania zabudowy mieszkaniowej w Polsce 21. wieku: Analiza krytyczna. Architecturae et Artibus, 2015
- TOŁOŁCZKO Z., Non omnis moriar. Czyli o bieżącej kondycji neoklasycyzmu w architekturze współczesnej. Wiadomości Konserwatorskie, 2016
- TRAMMER H., Cztery obiekty reprezentujące dwa kierunki. Spojrzenie na architekturę polską XXI wieku. Teka Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych, 2015
- TWARDOCH A., Less means more, or less for more. Spatial, social and psychological approach to the issue of micro-apartments. Teka Komisji Urbanistyki i Architektury Oddziału Polskiej Akademii Nauk w Krakowie, 2017
- URBAŃSKA – GALEWSKA E., Kiedy rysunki warsztatowe konstrukcji stalowych są niezbędne. When steel structures workshop drawings are essential. Materiały Budowlane, 2016
- WALCZAK, Z.; SZYMCZAK-GRACZYK, Anna; WALCZAK, Natalia. BIM jako narzędzie przyszłości w projektowaniu i rewitalizacji obiektów budowlanych. Przegląd Budowlany, 2017
- WHITEHEAD A.N., Harvard: The Future, The Atlantic Monthly, September 1936
- ZACHARIASZ I., NELICKI A., Skuteczność planowania przestrzennego na poziomie lokalnym a partycypacja społeczna. Zarządzanie Publiczne/Public Governance, 2008
- ZASINA J., Miasta studentów–miasta konsumentów. Zachowania konsumenckie studentów w rozwoju Łodzi i Turynu. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020
- ZIENTEK I., Projektowanie przestrzeni biurowej w aspekcie adaptacji zawodowej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2008
- Raport końcowy “Wydajne wykorzystanie zasobów mieszanych. Odpady- poprawa zarządzania odpadami budowlanymi i rozbiórkowymi”, Komisja Europejska 2017
- Rynek nieruchomości – analizy, modelowanie, inwestowanie, Studia i materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Olsztyn 2007
- Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych.
- Ustawa z dnia 29 kwietnia 2012 o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego.

Ustawa z dnia 20 maja 2021 r. o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego oraz Deweloperskim Funduszu Gwarancyjnym.  
Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 7 lipca 1994 r.  
Ustawa z dnia 27 marca 2003 o zagospodarowaniu przestrzennym.  
Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami.  
Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.  
Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o przygotowaniu finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012.  
Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym.  
Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji.  
USTAWA z dnia 16 kwietnia 2004 r. o wyrobach budowlanych.  
Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych.  
Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o samorządach zawodowych architektów oraz inżynierów budowlanych.

## **MATERIAŁY WEWNĘTRZNE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ PROJEKTÓW PRZEZ PRACOWNIĘ GRUPA 5 ARCHITEKCI**

ARTVERK, GAŁĄZKA \_ NIKONOV W., Programy Prac Konserwatorskich, Warszawa ul. Szwedzka 20, dawne Fabryki Lamp Braci Brunner, H. Schneider i R. Deittmar, dawne Zakłady Przemysłu Tłuszczowego Schicht -Lever, dawne Zakłady Uroda i Pollena, Toruń kwiecień 2018  
KUBIAK Z., Ekspertyza techniczna budynków zespołu zabudowy fabrycznej pochodzącej z przełomu XIX-XX wieku, Warszawa marzec 2008  
MIGDALSKA-JUNG H., Ogólne wytyczne konserwatorskie dla rewitalizacji zespołu budynków przy ul. Szwedzkiej 20, marzec 2018  
Podręcznik Grupa 5, autorzy: Zarząd Grupa 5 Architekci, Warszawa 2012  
STYPUŁA K., Analiza wpływu drgań od drugiej linii metra na konstrukcję i na warunki użytkowania budynków na terenie dawnej fabryki Pollena przy ul. Szwedzkiej 20 w Warszawie  
WÓJCIK R., Ekspertyza techniczna dotycząca stanu cieplno-wilgotnościowego budynku poprzemysłowego, wraz z określeniem sposobu wykonania zabezpieczeń przeciwwilgociowych części przyziemia i termorenowacji ścian zewnętrznych, Olsztyn marzec 2018  
„Nadzór autorski – prawie i praktyce”, 2009 r., materiały własne Grupa 5 Architekci  
REVIT w G5 Architekci. Podręcznik stosowania oraz pracy w Autodesk Revit, materiały własne Grupa 5 Architekci, Warszawa 2017  
ORDER DESIGN REQUIREMENTS, VERSION 3.0, Skanska Commercial Development, 09.2019  
Instrukcja przygotowania opisu projektu wykonawczego” materiały własne Grupa 5 Architekci, Warszawa 2020.02.13

## **BIOGRAFIE I WSPOMNIENIA ARCHITEKTÓW**

VAN EGERAAT E. Ten Years, Realized Works. Images Publishing, 2005  
ERICK VAN EGERAAT ARCHITECTS, Założenia autorskie. Ambasada Holandii w Warszawie, Architektura Murator, 2/2004  
GONCIKOWSKI, Marcin. Stefan Kuryłowicz. Architecture of change 1989-2011. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2019  
GROMADZKA J., Maćków Pracownia Projektowa 1998-2008, Muzeum Architektury we Wrocławiu, 2008  
INGELS B., “Yes is more. Archicom on Architectural Evolution”, Taschen 2009  
KACZURA W., DREWICZEWSKI S., JEMS Architekci, Muzeum Architektury we Wrocławiu, 2013  
KLIMCZAK D., Życie i Przestrzeń, Grupa 5 Architekci, 2018  
KURYŁOWICZ S., Architektura – idea i jej realizacja 1998-199, Politechnika Krakowska 2000  
MAĆKÓW PRACOWNIA PROJEKTOWA 1998-2008, Muzeum Architektury, Wrocław 2008  
MAĆKÓW Z., Ring. Jaka jest przyszłość zawodu architekta? Zawód: Architekt, listopad-grudzień 2021  
PACZOWSKI B., Ścieżki, Gdańsk 2012  
SUDJIC D., Norman Foster: A Life in Architecture, New York 2010  
TARASZKIEWICZ A., Research by design w architekturze. Politechnika Gdańska, 2013

## **STRONY INTERNETOWE**

<http://www.warsztatarchitekta.pl/doc/klient/klient-architekta.pdf>, 19.11.2021 r.  
<https://educalingo.com/pl/dic-en/demiurge>, 19.11.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=FBLASzO28hg>, 06.11.2021 r.

[https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat\\_388o.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat_388o.html), 2.10.2021 r.  
<http://www.xystudio.pl/>, 06.11.2021 r.  
[http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie\\_zawodu,616/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie_zawodu,616/), 30.10.2021 r.  
[https://ec.europa.eu/poland/news/210118\\_New\\_Bauhaus\\_pl](https://ec.europa.eu/poland/news/210118_New_Bauhaus_pl), 24.10.2021 r.  
<https://big.dk/#big-ideas>, 18.06.2021 r.  
<https://www.fosterandpartners.com/expertise/research/>, 18.06.2021 r.  
<http://www.sofijon.pl/module/article/one/755>, 06.11.2021 r.  
<https://bauhausmanifesto.com/>, 06.11.2021 r.  
[https://info.aia.org/aiarchitect/thisweek05/two909/two909bp\\_bim.htm](https://info.aia.org/aiarchitect/thisweek05/two909/two909bp_bim.htm), 11.06.2021 r.  
<https://www.autodesk.pl/campaigns/bds>, 19.12.2021 r.  
<https://sjp.pwn.pl/sjp/urawnilowka;2579225.html>, 06.11.2021 r.  
<http://teoriaarchitektury.blogspot.com/2017/05/nowa-karta-atenska-2003.html>, str.2, 16.06.2021 r.  
<https://study.com/academy/lesson/rem-koolhaas-biography-architecture-projects.html>, 20.12.2021 r.  
<https://sjp.pl/stararchitekt>, 20.12.2021 r.  
<https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/architektura/2122683,1.gala-wreczenia-10-nagrody-architektonicznej-polityki-read>, 20.12.2021 r.  
<https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/1185>, 20.11.2021 r.  
[http://ekonomik-lomza.moodle.org.pl/pluginfile.php/8164/mod\\_resource/content/1/Czym%20jest%20praca%20w%20chmurze.pdf](http://ekonomik-lomza.moodle.org.pl/pluginfile.php/8164/mod_resource/content/1/Czym%20jest%20praca%20w%20chmurze.pdf), 20.12.2021 r.  
<https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/7504258d-d3e9-4ee5-8350-ff0028035e3a/1/harriss2014architecture.pdf>, 13.06.2021 r.  
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/visiting-professor>, 05.11.2021 r.  
[http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie\\_zawodu,616/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/projektowanie_zawodu,616/), 30.10.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=TYr3dYsNh4E>, czas: 2.49, 10.10.2021 r.  
[https://www.researchgate.net/publication/265846412\\_Design\\_Education\\_Practice\\_and\\_Research\\_On\\_Building\\_a\\_Field\\_of\\_Inquiry](https://www.researchgate.net/publication/265846412_Design_Education_Practice_and_Research_On_Building_a_Field_of_Inquiry), 30.10.2021 r.  
<https://www.pblworks.org/what-is-pbl>, 10.10.2021 r.  
<http://pbl.stanford.edu/ClassWeb2008/Experiences/exp2021.htm>, 10.10.2021 r.  
<http://pbl.stanford.edu/>, 10.10.2021 r.  
<https://mpi.bim.pw.edu.pl/>, 10.10.2021 r.  
<https://www.ytaaward.com/>, 19.06.2021 r.  
<https://www.europan-europe.eu/en/>, 19.06.2021 r.  
[https://www.facebook.com/European.Architecture.Students.Assembly/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/European.Architecture.Students.Assembly/about/?ref=page_internal), 19.06.2021 r.  
<https://www.ossa.info.pl/>, 30.11.2021 r.  
<https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,34862,20482264,inwestycje-osiedle-marina-mokotow-do-rozbudowy.html>, 20.11.2021 r.  
<https://www.bn.org.pl/aktualnosci/329-koncepcja-rozwoju-pola-mokotowskiego---wyniki-konsultacji-spoecznych.html>, 03.11.2021 r.  
<https://partycypacjaobywatelska.pl/stefa-wiedzy/techniki/charette/>, 03.11.2021 r.  
[http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport\\_pm\\_final\\_lq.pdf](http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport_pm_final_lq.pdf), 03.11.2021 r.  
<http://www.wxca.pl/aktualnosci/i-nagroda-w-konkursie-realizacyjnym-na-rewitalizacje-parku-pole-mokotowskie-w-warszawie/>, 22.06.2021 r.  
<https://zielone-tarasy.com.pl/mieszkanie-dewelopera-dlaczego-kupowac-drugiej-reki/>, 21.11.2021 r.  
<https://www.aaschool.ac.uk/>, 30.11.2021 r.  
<https://www.easanetwork.org>, 03.11.2021 r.  
<https://miesiecznik.architektura.muratorplus.pl/wydanie/is-X1fj-73Jo-FVNR/ossa-historia-aa-X4Ka-SBbb-5orA.html>, 30.11.2021 r.  
<https://www.facebook.com/ossapolska>, 03.11.2021 r.  
[http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/miasto\\_jest\\_nasze,668/](http://www.zawod-architekt.pl/pokaz/miasto_jest_nasze,668/), 30.11.2021 r.  
<https://archinea.pl/mackow-pracownia-projektowa/>, 30.11.2021 r.  
<http://www.grupa5.com.pl/pracownia>, 03.11.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-jerzy-szczepanik-dzikowski\\_4803.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-jerzy-szczepanik-dzikowski_4803.html), 04.12.2021 r.  
<http://www.sawawa.com.pl/pl/about>, 30.11.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/konkursy/teraz-architektura-robert-konieczny-z-tytulem-promotora-polski\\_11437.html](https://architektura.muratorplus.pl/konkursy/teraz-architektura-robert-konieczny-z-tytulem-promotora-polski_11437.html), 09.10.2021 r.  
<https://dziennikzachodni.pl/konior-tworzymy-nie-na-sezon-ale-na-cale-pokolenia/ar/c3-1019341>, 09.10.2021 r.  
<https://natemat.pl/113315.pozzukujemy-bardziej-wyrafinowanej-architektury-wywiad-ze-szczepanem-wronskim-ze-studia-architektonicznego-wxca>, 03.11.2021 r.  
<http://www.22architekci.pl/biuro>, 03.11.2021 r.

<https://culture.pl/pl/galeria/wystawa-hipertekst-z-okazji-10-lecia-centrali-galeria>, 03.07.2021 r.  
<http://wwaa.pl/pracownia/>, 03.11.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-magdalena-kozien-wozniak\\_3882.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-magdalena-kozien-wozniak_3882.html), 22.02.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-aleksandra-krzywanska\\_3887.html](https://architektura.muratorplus.pl/architekci/zawod-architekt-aleksandra-krzywanska_3887.html), 22.02.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=7mLcjtSGKQs>  
 czas: 2.31.13, 08.12.2021 r.  
<https://www.procad.pl/autodesk-revit/>  
 dostęp 04.07.2021 r.  
<http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,18757241,wilanow-koniec-szuflandii-zamiast-tzw-mikroapartamentow.html?disableRedirects=tr>, 03.11.2021 r.  
<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/w-wilanowie-powstanie-wielkie-centrum-handlowe-w-srodku-hipermarket-auchan>, 03.11.2021 r.  
<https://nowawarszawa.pl/wilanow-zamiast-galerii-handlowej-moze-miec-zielone-tarasy/>, 03.11.2021 r.  
<http://nowezerniki.pl/idea/>, 06.11.2021 r.  
<https://www.budimex.pl/pl/o-budimex/historia.html>, 03.11.2021 r.  
<https://www.apaka.com.pl/pl/projekty/osiedle-mieszkaniowe-eko-park>, 03.11.2021 r.  
[https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34883,14537033,Nowa\\_miejska\\_ulica\\_przetnie\\_ekskluzywne\\_osiedle\\_.html](https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34883,14537033,Nowa_miejska_ulica_przetnie_ekskluzywne_osiedle_.html), 03.11.2021 r.  
<http://mpri.miastojestnasze.org/eko-park.html>, 03.11.2021 r.  
[http://www.sarp.org.pl/pliki/architektura\\_przyjazna\\_i\\_dostepna.pdf](http://www.sarp.org.pl/pliki/architektura_przyjazna_i_dostepna.pdf), 03.11.2021 r.  
[http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,10688858,Deweloper\\_przeplacil\\_za\\_dzialke\\_\\_Inwestycji\\_nie\\_będzie\\_.html](http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,10688858,Deweloper_przeplacil_za_dzialke__Inwestycji_nie_będzie_.html), 21.11.2021 r.  
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Przyczyny-i-skutki-kryzysu-w-USA-1739652.html>, 03.11.2021 r.  
<https://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news-pum-wazna-sprawa-dla-dewelopera-i-dla-klienta,nId,4287429>, 03.11.2021 r.  
<http://www.rodzinaswoim.net.pl/program-rodzina-na-swoim.html>, 04.11.2021 r.  
<https://www.mieszkaniedm.pl/zasady-programu/>, 04.11.2021 r.  
<http://wwaa.pl/strona-glowna/>, 04.11.2021 r.  
<https://bbgk.pl/pl/>, 04.11.2021 r.  
<https://budujemydom.pl/budowlane-abc/budowa-krok-po-kroku/a/878-metoda-lekka-mokra-krok-po-kroku>, 04.11.2021 r.  
<https://www.bohemapraga.pl/site/pl/aktualnosci>, 04.11.2021 r.  
<https://loftanddesign.pl/soft-loft/>, 04.11.2021 r.  
<http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/zintegrowany-program-rewitalizacji>, 04.11.2021 r.  
<https://www.bohemapraga.pl/>, 04.11.2021 r.  
<http://ngp.pl/str/tekst4090.html>, 04.11.2021 r.  
[https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,17156189,Fabryka\\_Polleny\\_jak\\_Soho\\_\\_Nowa\\_szansa\\_dla\\_Pragi\\_Polnoc\\_.html](https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,17156189,Fabryka_Polleny_jak_Soho__Nowa_szansa_dla_Pragi_Polnoc_.html), 04.11.2021 r.  
[www.sudarchitectes.pl](http://www.sudarchitectes.pl), 04.11.2021 r.  
<https://leverbasic.pl/kompetencje/#1539264758088-abe1398f-168d>, 04.11.2021 r.  
<https://leverbasic.pl/kompetencje/#1539264646941-646ee133-612a>, 04.11.2021 r.  
<https://work.chron.com/commercial-architects-do-11769.html>, 14.11.2021 r.  
<https://www.mglex.pl/blog/fidic/31-co-to-jest-fidic>, 14.11.2021 r.  
<http://globalnegotiator.com/files/Turnkey-contract.pdf>, 14.11.2021 r.  
[www.sjp.pl/ekspat](http://www.sjp.pl/ekspat), 14.11.2021 r.  
[http://www.apa.com.pl/3\\_firma/9\\_historia](http://www.apa.com.pl/3_firma/9_historia), 05.11.2021 r.  
<http://oma.eu/projects/netherlands-embassy>, 05.11.2021 r.  
<https://erickvanegeraat.com/>, 14.11.2021 r.  
<https://www.architecture.com/knowledge-and-resources/knowledge-landing-page/executive-architects-adding-value-at-the-delivery-stage>, 05.11.2021 r.  
[https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/regulamin\\_honorariow\\_architekta\\_2006.pdf](https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/regulamin_honorariow_architekta_2006.pdf), 14.11.2021 r.  
<https://www.piib.org.pl/aktualnosci/informacje-biezace/4102-2019-11-25-08-58-22>, 14.11.2021 r.  
<https://polen.diplo.de/pl-pl/01-vertretungen/01-1-die-botschaft/03-geschichte-botschaft/-/548812>, 08.12.2021 r.  
<https://www.skyscrapercity.com/threads/warszawa-ambasada-republiki-federalnej-niemiec.916140/#post-39977908>, 08.12.2021 r.  
[http://www.bryla.pl/bryla/1,85301,6920008,Nowa\\_Ambasada\\_Niemiec\\_w\\_Warszawie.html](http://www.bryla.pl/bryla/1,85301,6920008,Nowa_Ambasada_Niemiec_w_Warszawie.html), 05.11.2021 r.  
[https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/2084sylwetka\\_absolwenta.pdf](https://www.izbaarchitektow.pl/pliki/2084sylwetka_absolwenta.pdf), 14.11.2021 r.  
<https://sjp.pl/stararchitekt>, 14.11.2021 r.  
<https://www.hines.com/properties/metropolitan-warsaw>, 14.11.2021 r.



<https://www.fosterandpartners.com/studio/>, 14.11.2021 r.  
<https://www.the-lsa.org/partners/foster-partners/>, 14.11.2021 r.  
<https://www.fosterandpartners.com/projects/metropolitan/>, 14.11.2021 r.  
<https://www.goodreads.com/quotes/251192-teamwork-is-the-ability-to-work-together-toward-a-common>, 14.11.2021 r.  
[http://www.gtc.com.pl/ri/GlobalLOOK\\_CMS/upload/GTC\\_2014.pdf](http://www.gtc.com.pl/ri/GlobalLOOK_CMS/upload/GTC_2014.pdf), 14.11.2021 r.  
<https://www.vertigoproperty.pl/poradnik/klasyfikacja-budynkow-biurowych/>, 09.12.2021 r.  
<https://www.apaka.com.pl/pl/zespol/stefan-kurylowicz>, 14.11.2021 r.  
<https://www.mipim.com/en-gb/discover.html>, 14.11.2021 r.  
<https://pekabex.pl/pl/665-miedzynarodowe-targi-nieruchomosci-i-inwestycji-mipim-2020-w-cannes>, 09.12.2021 r.  
<http://www.grupa5.com.pl/projekty/budynki-biurowe/gk>, 09.12.2021 r.  
<https://www.echo.com.pl/hub-office,1,face2face-business-campus.html>, 09.12.2021 r.  
<http://www.grupa5.com.pl/projekty/budynki-biurowe/gk>, 09.12.2021 r.  
<http://www.grupa5.com.pl/projekty/urbanistyka/droga-do-wolnosci-1477412765>, 09.12.2021 r.  
[https://www.nid.pl/pl/Informacje\\_ogolne/Zabytki\\_w\\_Polsce/Pomniki\\_historii/Lista\\_miejsc/miejsce.php?ID=3937](https://www.nid.pl/pl/Informacje_ogolne/Zabytki_w_Polsce/Pomniki_historii/Lista_miejsc/miejsce.php?ID=3937),  
09.12.2021 r.  
<http://www.grupa5.com.pl/projekty/urbanistyka/droga-do-wolnosci-1477412765>, 09.12.2021 r.  
<https://mfiles.pl/pl/index.php/CAD>, 09.12.2021 r.  
<http://monaghans.co/building-information-modelling-bim.php>, 20.11.2021 r.  
<https://www.uw.edu.pl/universytet/program-wieloletni-universytet-warszawski-2016-2025/>, 09.12.2021 r.  
<https://www.uw.edu.pl/universytet/program-wieloletni-universytet-warszawski-2016-2025/inwestycje-programu-wieloletniego/>, 10.12.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=TYr3dYsNh4E>  
czas: 0.21s, 09.10.2021 r.  
<https://www.medicover.com/1993-1995-0>, 11.12.2021 r.  
<https://www.luxmed.pl/dla-pacjentow/o-nas/historia-grupy-lux-med.html>, 11.12.2021 r.  
[https://www.swissmed.com.pl/index.php?menu\\_id=217&id=785](https://www.swissmed.com.pl/index.php?menu_id=217&id=785), 11.12.2021 r.  
<https://www.radiolodz.pl/posts/34389-prywatny-akademik-w-dawnej-drukarni-zdjecia>, 11.12.2021 r.  
<https://www.keller.com.pl/czym-sie-zajmujemy/technologie/jet-grouting-soilcrete>, 26.11.2021 r.  
<https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/warunki-techniczne-jakim-powinny-odpowiadac-budowle-kolejowe-i-ich-16832184/dz-3>, 11.12.2021 r.  
<https://architektura.muratorplus.pl/zycie-w-architekturze/2012/odtworzenie-zabytkowego-kompleksu-dworca-wroc-law-glowny/239/>, 11.12.2021 r.  
<https://forumakademickie.pl/konkursy/budynki-stacji-antarktycznej-i-wydzialu-ritv-us-w-finale-konkursu-world-building-of-the-year/>, 26.11.2021 r.  
<https://us.edu.pl/grand-prix-dla-nowej-siedziby-wydzialu-radia-i-telewizji-us-w-konkursie-nagroda-roku-sarp/>,  
26.11.2021 r.  
<http://www.bryla.pl/bryla/7,85301,23464696,wydzial-radia-i-telewizji-universytetu-slaskiego-zdobył-grand.html>,  
26.11.2021 r.  
<http://www.writv.us.edu.pl/pl/aktualnosci/467-nagroda-architektoniczna-polityki>, 26.11.2021 r.  
<https://www.sweco.pl/>, 09.05.2020 r.  
<https://docer.pl/doc/xv88esv>, 27.11.2021 r.  
<https://www.watg.com/about/locations/london/>, 26.11.2021 r.  
<https://www.watermangroup.com/>, 26.11.2021 r.  
<http://www.nicklaus.com/design/overview.php>, 26.11.2021 r.  
<https://www.sztukaipartnerzy.pl/>, 26.11.2021 r.  
<http://egr.buw.uw.edu.pl/node/9670>, 22.05.2021 r.  
<https://www.surfertoday.com/wave-pools>, 26.11.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=7mLcjtSGKQs>, czas: 2.13.36, 08.12.2021 r.  
<https://www.mipimawards.com/mipimawards2021/en/page/categories>, 22.05.2021 r.  
[https://www.bip.warszawa.pl/dokumenty/radamiasta/uchwaly/2014\\_2214/2214\\_uch\\_zal\\_1\\_caly.pdf](https://www.bip.warszawa.pl/dokumenty/radamiasta/uchwaly/2014_2214/2214_uch_zal_1_caly.pdf), 22.05.2021 r.  
<https://www.bazabiur.pl/reports/kierunek-wola-nowe-biznesowe-serce-warszawy-138.pdf>, 12.12.2021 r.  
<https://www.skanska.pl/o-skanska/skanska-w-polsce/nasza-historia/>, 17.11.2021 r.  
<https://www.skanska.pl/o-skanska/media/informacje-prasowe/256512/Skanska-buduje-Studio>, 16.11.2021 r.  
<http://eurobuildcee.com/?page=news&id=36230&link=dwie-wieze-dwie-pracownie>, 17.11.2021 r.  
<https://group.skanska.com/sustainability/green/green-vision-strategy-and-goals/>, 17.11.2021 r.  
<https://group.skanska.com/sustainability/ethics/>, 17.11.2021 r.  
<https://www.procad.pl/autodesk-dynamo-studio/>, 26.11.2021 r.  
<https://plgbc.org.pl/o-nas/>, 26.11.2021 r.

<https://dziennikzachodni.pl/konior-tworzymy-nie-na-sezon-ale-na-cale-pokolenia/ar/c3-1019341>, 09.12.2021 r.  
<https://sztuka-architektury.pl/article/4725/konteksty-architektury>, 10.12.2021 r.  
<https://www.pblworks.org/what-is-pbl>, 10.10.2021 r.  
<http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPW7-0018-0004>, 09.10.2021 r.  
<https://www.dezeen.com/2017/03/03/google-mountain-view-california-office-campus-hq-big-bjarke-ingels-thomas-heatherwick-studio/>, 08.10.2021 r.  
<https://www.youtube.com/watch?v=z3v4rIG8kQA>, 08.10.2021 r.  
<https://www.cnn.com/2021/06/24/thomas-heatherwick-on-designing-googles-new-headquarters.html>, 09.10.2021 r.  
<https://kariera.comarch.pl/blog/programista-czy-developer-mini-sownik-nazw-stanowisk-w-branzy-it/>, 08.10.2021 r.  
<https://www.fosterandpartners.com/expertise/applied-research-development/>, 10.10.2021 r.  
<https://www.fosterandpartners.com/expertise/applied-research-development/>, 10.10.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat\\_3880.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/kim-bedzie-architekt-za-20-lat_3880.html), 26.11.2021 r.  
<http://www.archdaily.com/118441/what-will-the-architecture-profession-look-like-in-2025/>, 26.11.2021 r.  
[https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/spoleczna-rola-architekta\\_10177.html](https://architektura.muratorplus.pl/krytyka/spoleczna-rola-architekta_10177.html), 06.05.2021 r.  
<https://www.arch20.com/the-future-of-architecture-practice/>, 06.05.2021 r.

## SPIS ILUSTRACJI

Il. 1. Gest demiurga – Dłoń Le Corbusier zawieszona nad makiętą Paryża (Plan Voisin) . . . . .	11
Il. 2. Praca architekta dziś – Grupa 5 Architekci w trakcie spotkania projektowego . . . . .	11
Il. 3. Metodologia pracy . . . . .	15
Il. 4. Kryteria wyboru literatury . . . . .	16
Il. 5. Dynamika oddziaływania literatury . . . . .	17
Il. 6. Wykorzystanie badań jakościowych w projektowaniu architektonicznym i w ocenie środowiska zbudowanego (Use of qualitative research in architectural design and evaluation of the built environment). . .	19
Il. 7. Schemat opisujący możliwości wykorzystania badań naukowych w projektowaniu architektonicznym . . .	21
Il. 8. Schemat opisujący przyjętą procedurę badania dorobku realizacyjnego architekta . . . . .	22
Il. 9. Badanie metodą wywiadów pogłębionych zastosowane w pracy . . . . .	24
Il. 10. PRESSMAN A., Schemat procesu zarządzania współpracą. Trajektoria projektu charakteryzuje się szeregiem danych wejściowych od zespołów konsultantów zarządzanych i kierowanych przez architekta . . .	52
Il. 11. Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego . . . . .	71
Il. 12. Siedziba spółki Agora S.A, ul. Czerna w Warszawie . . . . .	71
Il. 13. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie . . . . .	72
Il. 14. Budynek CINIBA w Katowicach . . . . .	72
Il. 15. Budynek Muzeum Historii Żydów Polskich Polin w Warszawie . . . . .	73
Il. 16. Budynek NOSPR w Katowicach . . . . .	73
Il. 17. Budynek Filharmonii im. M. Karłowicza w Szczecinie . . . . .	74
Il. 18. Budynek biurowy Ericpol w Łodzi . . . . .	74
Il. 19. Kalendarium – projekty zrealizowane w Grupa 5 Architekci na tle architektonicznych ikon epoki transformacji w Polsce . . . . .	75
Il. 20. Zestawienie. Podział projektów zrealizowanych w pracowni Grupa 5 Architekci na trzy rozdziały . . . . .	76
Il. 21. Tradycyjny model procesu budowlanego . . . . .	77
Il. 22. BIM. Proponowany model budowlanego procesu inwestycyjnego . . . . .	77
Il. 23. Kluczowe realizacje mieszkaniowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	79
Il. 24. Etapy realizacji projektów mieszkaniowych w pracowni Grupa 5 Architekci na tle okresów funkcjonowania rynku mieszkaniowego . . . . .	80
Il. 25, il. 26. Wizualizacje. Koncepcja osiedla mieszkaniowego Strumykowa 2000 . . . . .	82
Il. 27, il. 28. Zdjęcia z realizacji osiedla mieszkaniowego Strumykowa 2000 . . . . .	83
Il. 29. Plan zagospodarowania kwartału przy ul. Sarmackiej w Miasteczku Wilanów, Warszawa, 2004 . . . . .	86
Il. 30, il. 31. Architektura kwartału zabudowy przy ul. Sarmackiej w Miasteczku Wilanów. Warszawa, 2004 . . . . .	86
Il. 32, il. 33. Osiedle mieszkaniowe przy ul. Gieysztorza w Miasteczku Wilanów. Warszawa, 2014 . . . . .	88
Il. 34, il. 35. Mikroapartamenty przy ul. Ledóchowskiej. Warszawa, 2015 . . . . .	89
Il. 36, il. 37, il. 38. Osiedle Brzozowy Zakątek, Wilanów Południowy. Warszawa, 2016 . . . . .	90
Il. 39, il. 40. Zakres konkursu architektoniczno-urbanistycznego na tle fragmentu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego . . . . .	92
Il. 41, il. 42. Główna zasada urbanistyczna stworzenia spójnego założenia miejskiego do etapowej realizacji jako wynik twórczej interpretacji zapisów MPZP . . . . .	93
Il. 43. Wizualizacja Osiedla Wiślany Mokotów, część założenia Siekierkowska, Warszawa, 2016 . . . . .	94
Il. 44, il. 45. Osiedle Eko Park, Centrum Biurowe- siedziba Banku Millenium, ul. Żaryna, Warszawa 2008 . . . . .	98
Il. 46, il. 47. Osiedle Eko Park, Budynek mieszkalny w kwartale B7. Warszawa 2008 . . . . .	99
Il. 48. Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej. Warszawa 2011 . . . . .	104
Il. 49. Zespół mieszkaniowy przy ul. Czerniakowskiej. Warszawa 2011 . . . . .	104
Il. 50. Osiedle Robyng Kameralne Etap 8, ul. Powstańców Śląskich, Warszawa 2016 . . . . .	109
Il. 51. Lofty Szwedzka. Osiedle Bohema Praga. Budynki objęte programami konserwatorskimi Warszawa 2018 . . . . .	114
Il. 52, il. 53. Lofty Szwedzka. Osiedle Bohema Praga. ul. Szwedzka, Warszawa 2016 . . . . .	118
Il. 54. Schemat obiegu informacji „Standardy Grupa 5”, Warszawa 2012 . . . . .	121
Il. 55. Zestawienie modeli deskryptywnych A, B i C do analizy kluczowych realizacji mieszkaniowych . . . . .	121
Il. 56. Model A: Rozszerzanie stolika interesantów . . . . .	122
Il. 57. Model B: Poszerzanie kompetencji, profesjonalizacja . . . . .	123

Il. 58. Model C: Kompetencje twarde versus miękkie . . . . .	124
Il. 59. Model: wyłonienie cech, uwarunkowań i czynników kształtujących rzeczywistość projektową w obiektach mieszkaniowych . . . . .	133
Il. 60. Przypadki interdyscyplinarne poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	136
Il. 61. Etapy rozwoju pracowni i rozszerzania wachlarza usług architekta w projektach wielofunkcyjnych . . . . .	136
Il. 62. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii, projekt 2000-2002, realizacja 2002-2003 . . . . .	141
Il. 63, il. 64. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii . . . . .	145
Il. 65, il. 66. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii . . . . .	146
Il. 67. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B . . . . .	149
Il. 68, il. 69. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B . . . . .	151
Il. 70. Ambasada Królestwa Niderlandów w Warszawie ul. Kawalerii . . . . .	152
Il. 71. Ambasada Republiki Federalnej Niemiec wraz z Rezydencją Ambasadora w Warszawie, ul. Jazdów 12B . . . . .	152
Il. 72. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie . . . . .	155
Il. 73. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie . . . . .	159
Il. 74. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie . . . . .	161
Il. 75. Budynek Metropolitan przy Placu Piłsudskiego w Warszawie . . . . .	161
Il. 76. Kobas Laksa, Biennale Venezia, Architecture beyond the buildings, Metropolitan . . . . .	162
Il. 77. Kompleks Biurowy GTC, Mokotów Business Park, Empark, autorzy JEMS Architekci . . . . .	164
Il. 78. Plan Zagospodarowania Terenu Platinum Business park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie . . . . .	164
Il. 79, il.80. . . . .	
Platinum Business Park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie . . . . .	165
Il. 81. Platinum Business Park przy ul. Domaniewskiej w Warszawie . . . . .	167
Il. 82, il. 83. Face 2 Face, kompleks biurowy Echo Investment Katowice . . . . .	173
Il. 84, il. 85. Droga do Wolności w Gdańsku, miejska promenada na terenach postoczniowych . . . . .	175
Il. 86, il. 87. Budynek biurowy „Młodość w Gdańsku”, Inwestor Echo Investment . . . . .	176
Il. 88, il. 89. Budynek biurowy „Młodość w Gdańsku”, Inwestor Echo Investment . . . . .	177
Il. 90. Krzywa MacLearnego. Wykres ilustrujący zależność ilości pracy włożonej w projektowanie w funkcji etapów zaawansowania projektu . . . . .	183
Il. 91, il. 92. Budynek biurowy przy ul. Kopernika w Warszawie, fot. Marcin Czechowicz . . . . .	191
Il. 93, il. 94. Budynek biurowy przy ul. Pięknego w Warszawie . . . . .	192
Il. 95. Szpital SwissMed, ul. Malborska, Warszawa . . . . .	196
Il. 96. Klinika Osteon w Jabłonnej . . . . .	196
Il. 97, il. 98. Dom studencki Basecamp, Łódź ul. Rewolucji 1905 r. . . . .	202
Il. 99. „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”, 2009 r. . . . .	205
Il. 100. „Nadzór autorski – w prawie i praktyce”, 2009 r. . . . .	205
Il. 101. „REVIT w G5 Architekci. Podręcznik stosowania oraz pracy w Autodesk Revit, 2017 r. . . . .	206
Il. 102. Zestawienie modeli deskryptywnych D, E i F do analizy kluczowych realizacji mieszkaniowych . . . . .	207
Il. 103. Model D: Skala projektu. Wzrost złożoności . . . . .	207
Il. 104. Model E: Praca w środowisku budowy . . . . .	208
Il. 105. Model F: Praca w środowisku BIM . . . . .	209
Il. 106. Model: Realizacja zadań interdyscyplinarnych. Rzeczywistość architekta rozszerzającego swój warsztat projektowy . . . . .	217
Il. 107. Przypadki jednostkowe poddane analizie na tle kalendarium architektonicznego epoki . . . . .	220
Il. 108. Etapy rozwoju warsztatu i usług świadczonych przez architekta w złożonych, indywidualnych zespołach wielofunkcyjnych . . . . .	221
Il. 109, il. 110. Dworzec Wrocław Główny PKP, zdjęcia po realizacji . . . . .	224
Il. 111, il. 112. Dworzec Wrocław Główny PKP, zdjęcia po realizacji . . . . .	228
Il. 113, il. 114. Dworzec Wrocław Główny PKP, prace inwentaryzacyjne . . . . .	230
Il. 115, il. 116. Dworzec Wrocław Główny PKP, prace inwentaryzacyjne . . . . .	231
Il. 117, il. 118. Dworzec Wrocław Główny PKP, plac przeddworcowy . . . . .	234
Il. 119, il. 120. Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, zdjęcia z realizacji . . . . .	236
Il. 121. Wydział Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, zdjęcia z realizacji . . . . .	237
Il. 122. Jizan Agriculture City, plansza prezentacyjna . . . . .	241
Il. 123. Miasteczko Palace Park, wizualizacje Cluster II Woodland . . . . .	246
Il. 124. Miasteczko Palace Park, wizualizacje Medical SPA . . . . .	247
Il. 125. Miasteczko Palace Park, wizualizacje SPA . . . . .	248
Il. 126, il. 127. Miasteczko Palace Park, wizualizacje części pałacowej . . . . .	250
Il. 128. Miasteczko Palace Park, plaże, bulwar i nabrzeża . . . . .	251
Il. 129. Miasteczko Palace Park, plaże, bulwar i nabrzeża . . . . .	252
Il. 130, il. 131. Miasteczko Palace Park, eksurbanizacja. Golf Lake View villa oraz River View Villa . . . . .	254

Il. 132. Miasteczko Palace Park, rezydencje mieszkalne przy kanale głównym . . . . .	254
Il. 133. Kompleks biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie . . . . .	265
Il. 134, il. 135. Kompleks biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie . . . . .	266
Il. 136, il. 137. Kompleks biurowy Studio przy ul. Łuckiej w Warszawie . . . . .	267
Il. 138. Ankieta w/s pracy zdanej, Grupa 5 Architekci, maj 2020 r. . . . .	272
Il. 139. Zestawienie modeli deskryptywnych G, H i I do analizy przypadków jednostkowych . . . . .	278
Il. 140. Model G: Ambicja i zaangażowanie motorem projektów specjalnych . . . . .	279
Il. 141. Model H: Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian projektowych . . . . .	280
Il. 142. Model I: Rozwój, automatyzacja, praca zdalna, otwartość na dalszy rozwój, gotowość do wprowadzania zmian w warsztacie pracy . . . . .	281
Il. 143. Model: Dialog i gotowość do ciągłego trybu wprowadzania zmian, rozwój, automatyzacja, praca zdalna . . . . .	291
Il. 144. System przyjęty i zastosowany w pracy jako metoda badawcza . . . . .	293
Il. 145. Zestawienie modeli ilustrujących ewolucję zawodu architekta. Ilustracje 60, 104, 141 . . . . .	294
Il. 146. Metodologia przyjęta jako potencjalne narzędzie badawcze do dalszego rozwoju . . . . .	295
Il. 147. Metodologia przyjęta w badaniu jako potencjalne narzędzie badawcze do dalszego rozwoju . . . . .	296
Il. 148, il. 149. Wizualizacja siedziby Apple w Cupertino . . . . .	301
Il. 150, il. 151. Wizualizacja siedziby Campus Google North Bay Shore . . . . .	302
Il. 152. Kadr z prezentacji wirtualnego urzędnictwa 3D stworzonego przez architektów z UN Studio oraz BIG . . . . .	303
Tabela 1. Zestawienie respondentów przeprowadzonego wywiadu pogłębionego z uwzględnieniem wykształcenia i dorobku zawodowego . . . . .	28
Tabela 2. Zestawienie kluczowych realizacji mieszkaniowych wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020 . . . . .	132
Tabela 3. Zestawienie przypadków realizacji interdyscyplinarnych, w projektach użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020 . . . . .	216
Tabela 4. Zestawienie przypadków jednostkowych, w wyjątkowych projektach architektonicznych i urbanistycznych wykonanych w pracowni Grupa 5 Architekci w latach 1999 – 2020 . . . . .	290



## STRESZCZENIE

Zawód architekta podlega nieustającej ewolucji. Zmiany społeczne, gospodarcze, cywilizacyjne wpływają na zasady i sposób uprawniania profesji. Pojęcie „architekt” oznacza coraz częściej nie pojedynczą osobę, lecz mniejszy lub większy zespół świadczący szerokie usługi związane z powstawaniem i koordynowaniem dokumentacji projektowej.

Rozprawa zajmuje się rozważaniem na temat charakteru twórczego profesji. Pojęcie „architekt” oznacza dziś co innego niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. W dzisiejszym procesie inwestycyjno – realizacyjnym misja i wizja profesji jest postrzegana odmiennie niż w okresie od modernizmu aż do lat 90. XX w. Postrzeganie społeczne i funkcja, jaka przepisywana była architektom i urbanistom, rola twórcy – demiurga, ustępuje dziś miejsca roli architekta – koordynatora.

Praca podejmuje próbę deskrypcji zmian zachodzących w warsztacie pracy architekta, poprzez badanie dorobku twórczego pracowni Grupa 5 Architekci, której działalność przypada na okres transformacji ustrojowej w Polsce przełomu XX i XXI w.

Analiza kolejnych projektów, realizowanych w cyklu projektowo – nadzorczo – inwestycyjnym przez zespół architektów rozszerzających zakres swojej działalności z biegiem lat i pozyskiwanych doświadczeń, pozwala na zdefiniowanie modeli badawczych. Modele poddane zostają weryfikacji w oparciu o przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z innymi architektami rozwijającymi działalność projektową równoległe z biurem Grupa 5 Architekci w badanym okresie. Sprzężenie modeli opisujących ewolucję warsztatu pracy z wynikami przeprowadzonych wywiadów pozwala na sformułowanie złożonych modeli łącznych.

W dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach społecznych i gospodarczych działalność zawodowa architektów coraz częściej polega na rozwiązywaniu nie tylko problemów projektowych, ale i aspektów okołoprojektowych oraz prowadzenia szeroko rozumianych konsultacji.

Obserwuje się wzrost złożoności zagadnień, konieczność rozszerzania zakresu działań, co wymaga wielozadaniowego i interdyscyplinarnego podejścia. Nawarstwienie zakresów problemowych w zawodzie architekta wpływa na konieczność stałego zwiększania efektywności pracy oraz elastyczności we współpracy międzybranżowej. Zawód ewoluuje od pracy wykonywanej przez pojedynczego architekta w stronę zespołów złożonych.

Prowadzenie i koordynacja poszerzającego się grona uczestników procesu inwestycyjnego wymaga rozwoju nowego rodzaju kompetencji, w szczególności kompetencji miękkich. Wizje, koncepcje i założenia architekta urzeczywistniają się w dialogu i negocjacjach z interesariuszami przedsięwzięcia realizacyjnego. Zmieniające się uwarunkowania warsztatowe prowadzą do zastosowania nowego oprogramowania, zwiększającego wydajność procesu projektowo-realizacyjnego.

Zaangażowanie i ambicje liderów rynku projektowego stawiających przed nimi kolejne wyzwania i prowadzą do realizacji zadań wyjątkowych, o szczególnej złożoności.

Rozprawa wskazuje, że potrzeba stałej profesjonalizacji zespołu projektowego prowadzi do zdefiniowania nowych cech, umiejętności personalnych niezbędnych do utrzymania gotowości

architekta do poddawania siebie i swojego warsztatu projektowego ciągłym zmianom. Postawa otwarta na stosowanie nowych rozwiązań zabezpiecza architekta przed sytuacjami nieprzewidywalnymi, takimi jak konieczność nagłego przejścia na pracę zdalną czy hybrydową w okresie pandemii koronawirusa.

W podsumowaniu pracy zauważono, że symptomy nowych kierunków rozwoju technologii projektowania oraz postrzegania przestrzeni zorganizowanej ukazują się w środowiskach inwestujących w research & development. Branże prowadzące badania naukowe i rozwijające nowe technologie, eksperci w dziedzinie budowania struktur sieci cyfrowych, zdają się, podobnie jak architekci, odczuwać misję i tworzyć wizję, kierując wielość i różnorodność prowadzonych zadań w stronę poszukiwań nowych rozwiązań systemowych i procesowych. Tworzone wspólnie z wiodącymi architektami progresywne modele funkcjonowania przestrzeni zabudowanej stają się drogowskazem przyszłych zmian w projektowaniu funkcjonalnym, zmian mogących nastąpić w przeciągu najbliższej dekady.

Autor pracy postuluje, aby nie zaniedbywać przyszłości zawodu, pozostawiając ją bieżącemu oraz przeszłemu, nieprzewidywalnemu biegowi wydarzeń, lecz aby stale odnajdywać się w dynamice zmian. Powinno to znaleźć przełożenie na edukację oraz praktykę zawodową, które będą zorientowane na innowację, szeroko rozumiany zrównoważony rozwój oraz zwiększanie efektywności procesu projektowo – realizacyjnego. Zaangażowanie w badania i rozwój oraz odpowiednie przygotowanie i właściwa postawa warunkują zarazem przetrwanie i dalszy rozwój zawodu architekta.



## SUMMARY

The profession of an architect is constantly evolving. Social, economic and civilisation changes affect the principles and methods of practicing the profession. The term “architect” more and more often does not mean a single person, but a smaller or larger team that provides wide-ranging services related to the creation and coordination of project documentation.

The dissertation reflects on the creative nature of the profession. The term “architect” carries a different meaning today than it did several dozen years ago. In today’s development and construction process, the mission and the vision of the profession is perceived differently than in the period from modernism until the 1990s. The social perception and the role which was once associated with architects and urban planners as grand masters and creators has been replaced today with the role of an architect-coordinator.

The work attempts to describe the changes taking place in the architect’s workshop by examining the creative output of the Grupa 5 Architekci studio, whose activity falls on the period of the political transformation in Poland at the turn of the 20th and 21st Centuries.

The analysis of various projects carried out in the design, supervision and development cycle by a team of architects expanding the scope of their activities over the years through gained experiences allows for the definition of research models. The models are verified based on in-depth interviews with other architects developing design practices in parallel with the Grupa 5 Architekci office in the analysed period. Coupling the models describing the evolution of the workshop with the results of the interviews allows for the formulation of complex joint models.

In the dynamically changing social and economic conditions, the professional practice of architects more and more often means solving not only design problems, but also design-related aspects and conducting broadly understood consultations.

There is an increase in the complexity of issues and the need to expand the scope of activities, which requires multitasking and interdisciplinary approach. The accumulation of problem areas within the architectural profession makes it necessary to constantly increase work efficiency and flexibility in inter-disciplinary cooperation. The profession evolves from work performed by a single architect towards complex teams.

Leading and coordinating the growing group of participants in the construction process requires the development of a new type of competence, in particular soft skills. The architect’s visions, concepts and assumptions are materialised through dialogue and negotiations with the stakeholders of the construction process. Changing workshop conditions lead to the use of new software, increasing the efficiency of the design and implementation process.

The commitment and ambitions of design market leaders face them with new challenges and lead to the completion of unprecedented tasks of exceptional complexity.

The dissertation indicates that the need for constant professionalisation of the design team leads to the definition of new features, personal skills necessary to maintain the architect’s readiness to subject himself and his design workshop to constant changes. An open attitude

to the use of new solutions protects the architect against unpredictable situations, such as the need to suddenly switch to remote or hybrid work during the coronavirus pandemic.

In the summary of the work, it was noted that the symptoms of new directions in the development of design technology and the perception of organised space appear in environments investing in research & development. Industries conducting research and developing new technologies, experts in the field of building digital network structures, seem, like architects, to feel a mission and create a vision, directing the multitude and variety of tasks towards the search for new system and process solutions. Developed together with leading architects, progressive models of the functioning of the built environment become a signpost of future changes in functional design, changes that may occur within the next decade.

The author of the work postulates not to neglect the future of the profession, leaving it to the current and future, unpredictable course of events, but to constantly find yourself in the dynamics of changes. This should translate into education and professional practice that will be innovation-oriented, broadly understanding of sustainable development and increasing the efficiency of the design and implementation process. Commitment to research and development as well as proper preparation and the right attitude are also conditions for the survival and further development of the architectural profession.