

# Jak zarządzać przestrzenią akademicką?

W dyskusji udział wzięli: **Ole Christian Bottheim** – dyrektor planowania i rozwoju kampusu DTU Lyngby, Kopenhaga; **Didier Drummond** – architekt, Paryż; **Chris Harding** – architekt, BDP, Londyn; **Helle Juul** – architekt, Jull/Frost Architects, Kopenhaga; **prof. Claude Lambert** – Eiffage Construction, Paryż; **Martine Liotard** – urbanistka, Instytut Planowania Regionu Paryskiego, Paryż; **Michel Sudarskis** – sekretarz generalny International Urban Development Association, Haga; **John Worthington** – architekt, DEG W, Londyn; prof. dr hab. **Marek Bryx**, prorektor SGH do spraw rozwoju uczelni.

Dyskusję prowadził prof. **Andrzej Herman**, redaktor naczelny.

**Andrzej Herman** – INTA jest globalną organizacją non-profit. Nie świadczy usług doradczych. Zrzesza ludzi różnych zawodów – ekonomistów, architektów, urbanistów, historyków sztuki, inżynierów budownictwa, transportu czy ochrony środowiska, a także deweloperów, producentów oraz rozmaite instytucje – państwa, miasta, stowarzyszenia, uniwersytety czy ich wydziały. Dzięki temu dysponuje ogromnym potencjałem wiedzy i doświadczeń, który dotyczy zintegrowanego rozwoju przestrzennego. Jest mi niezmiernie miło, że najlepsi europejscy eksperci od spraw planowania, budowy i rozbudowy kampusów uczelnianych przybyli tym razem do Warszawy. Dziękuję szczególnie panu Michelowi Sudarskisowi, bez którego wsparcia to spotkanie nie doszłoby do skutku.

Nasza uczelnia stoi przed trudnym zadaniem – rozbudową kampusu. Musimy nie tylko uzupełnić straty powierzchni po wyłączeniu budynku F, ale również stworzyć harmonijną, nowoczesną organizację przestrzeni akademickiej. Dlatego też chcemy wykorzystać to spotkanie, aby wysłuchać opinii opartych na doświadczeniu i

znajomości problemów rozwojowych uczelni w Europie. Chcemy skoncentrować się na kwestiach, które dotyczą wielu polskich uczelni. Sądzę, że SGH może być dla innych przykładem problemów i wyzwań związanych ze zmianą modelu zarządzania przestrzenią akademicką, ale chcielibyśmy, aby była również dobrym przykładem, jak należy je rozwiązywać, aby stworzyć nowoczesny kampus.

**Michel Sudarskis** – Dziękujemy za zaproszenie do Warszawy i stworzenie niepowtarzalnej okazji poznania znakomitego przykładu architektury z okresu art-deco, o którym nie wiedzieliśmy, że istnieje. Misja, którą zorganizowaliśmy dla SGH jest jedną z wielu, które organizujemy każdego roku. Naszym zadaniem jest odpowiadać pozytywnie i najlepiej jak potrafimy na oczekiwania naszych członków. To, co od razu mogę powiedzieć, po 24 godzinach intensywnego pobytu w Warszawie, możecie być dumni z posiadania takich wspaniałych obiektów, zaprojektowanych przez Jana Witkiewicza-Koszczyca.

**A. Herman** – **Jan Witkiewicz-Koszczyk** zostawił po sobie wiele

wspaniałych obiektów, kampus naszej uczelni należy do najbardziej znaczących w jego bogatym dorobku. To właśnie z powodu tego projektu przeniósł się w 1926 roku do Warszawy. Opuścił Kazimierz Dolny nad Wisłą, miasto, które swoje obecne „historyczne piękno” również jego pracom zawdzięcza, i gdzie miał, zaprojektowaną i zbudowaną przez siebie, Szkołę Rzemiosł Budowlanych i Artystycznych. Był nauczycielem i dydaktykiem.



**Andrzej Herman**

**M. Sudarskis** – Wyzwania rozwojowe, podobne do tych, przed którym stoi obecnie SGH, pojawiają się na całym świecie. Jest niezwykle ważne, aby zanim podejmie się decyzje rozstrzygające sprawy na dziesiątki lat, poznać pozytywne i negatywne doświadczenia innych. Profesor Marek Bryx uczestniczył w misjach INTA organizowanych w 2004 roku w Tajpej, a w 2009 w Tainanie. W tym roku był referentem w panelu odbytym na zakończenie misji w Tallinie. Potrafi więc ocenić, jak dalece twórczy ferment wniosła INTA w dyskusję nad rozwojem tych trzech miast.

**Marek Bryx** – To prawda. Każdemu wydaje się, że jego sytuacja jest nietypowa. Jednak, jeśli popatrzymy globalnie, to okazuje się wówczas, że ktoś przed nim już rozwiązywał identyczne, albo bardzo zbliżone problemy. Często możemy oglądać skutki podejmowanych decyzji i je oceniać z perspektywy minionego czasu. Skłania to wówczas do nowego, niesztampowego myślenia o istniejącym problemie. To zawsze widziałem w działaniach INTA, nie tylko uczestnicząc w misjach, ale także w organizowanych kongresach czy panelach.

**A. Herman** – Jako prorektor, jest Pan odpowiedzialny za rozwój infrastruktury SGH, ale wcześniej też był Pan zaangażowany w rozbudowę kampusu uczelni.

**M. Bryx** – Dwanaście lat temu, gdy rektorem uczelni był prof. Marek Rócki, zaangażowałem się w rozpoczęcie inwestycji na rogu ul. Madalińskiego i al. Niepodległości. Dziś, z konieczności wyłączyliśmy z użytkowania 7000 metrów kwadratowych powierzchni netto. Tę powierzchnię trzeba jak najszybciej odzyskać, aby przywrócić normalny rytm funkcjonowania uczelni. Co i jak pobudujemy – to będzie decyzja strategiczna. Najważniejsza z tych, które były podejmowane w ostatnich latach.

**A. Herman** – Na jakim etapie dyskusji na temat nowego kampusu SGH jesteście? A przede wszystkim, jak ocenilby Pan obecnie stopień zaawansowania prac związanych z rekonstrukcją utraconych powierzchni?

**M. Bryx** – W tym miejscu chcę podkreślić jeden, niezwykle istotny fakt – założenie urbanistyczne i sześć budynków na terenie kampusu SGH niedawno zostały wpisane do rejestru zabytków. Mam wrażenie, że większa część naszej społeczności nadal nie docenia wyjątkowości historycznej i funkcjonalnej naszej przestrzeni akademickiej. Jest może nawet niekiedy zdziwiona, że konserwator otoczył je opieką. Tymczasem wpis do rejestru zabytków rodzi konsekwencje dla dalszego planowania rozwoju i sposobu wykorzystania tej przestrzeni.

**A. Herman** – Wpis do rejestru zabytków będzie w naszym przypadku szczególnie zobowiązujący. Przypominę, że Witkiewicz-Koszczyz mówił o sobie „konserwator – projektant”. Był osobą, która współtworzyła zasady ochrony zabytków polskich.

**M. Bryx** – Z jednej strony ogranicza to oczywiście naszą swobodę związaną z pracami modernizacyjnymi, ale z drugiej stwarza możliwości, o jakich do tej pory nawet nie myśleliśmy. Każdą unikatowość należy bowiem umiejętnie i dobrze wykorzystać. Kiedy Witkiewicz-Koszczyz projektował nasz kampus, sposób nauczania był inny. Wówczas profesor w 500-osobowej auli A mógł bezpośrednio przekazywać wiedzę swoim studentom. W ostatnich kilku dekadach doszło jednak do rewolucji telekomunikacyjnej i globalizacji. Widzimy, w jak szybkim tempie te dwa równoległe procesy zmieniają nasze życie akademickie. Uczelnia nie może pozostać enklawą funkcjonującą w taki sam sposób, jak przed stu laty. Trzeba więc postawić pytanie, jak będzie wyglądało nauczanie za 5, 10, 20 czy 50 lat? Budyńki, które postawimy muszą takiemu nierozpoznanemu jeszcze wyzwaniu sprostać. Co i jak należy więc zbudować, żeby nie tylko nie zgubić potencjału intelektualnego uczelni, ale więcej – wzmocnić go poprzez nowoczesną, adekwatną do przyszłych potrzeb, organizację przestrzeni kampusu? Jak połączyć uczelnię z miastem? Paradoksalnie właśnie teraz, nie mając chwilowo środków finansowych, możemy przygotować najbardziej dojrzały projekt rozwojowy. I chcemy z tej szansy skorzystać.

**Didier Drummond** – Gdy po raz pierwszy znalazłem się w kampusie SGH, odkryłem tam przepiękny krajobraz i wspaniałe budowle stworzone przez architekta, który kochał światło i życie. To wielkie szczęście, że te budynki nie zostały zniszczone w czasie wojny. Te wyjąt-



### **Michel Sudarskis**

sekretarz generalny INTA w Hadze. Jest odpowiedzialny za rozwój programów wymiany i transfer wiedzy w wielu obszarach rozwoju urbanistycznego: nowych miast, rewitalizacji miejskiej, strategii mobilności dla aglomeracji, kreatywności i innowacyjności w projektowaniu miast, usług mieszkaniowych i urbanistycznych, zrównoważonej strategii w zakresie architektury miejskiej, rewitalizacji centrów historycznych, turystyki i wypoczynku jako dźwigni rozwoju i integracji miejskiej.

kowe budowle same w sobie stanowią nie tylko miejsce pamięci, lecz także tworzą znakomitą scenerię do nauczania i przekazywania wiedzy. Te trzy budynki przywiodły mi na myśl piękne ryby pływające elegancko w otwartym oceanie – oceanie bez granic. Kampus nie ma widocznych granic, a budynki nie są ze sobą połączone – są niczym trzy ryby dryfujące swobodnie w wodzie, w ich naturalnym środowisku. Zadałem sobie proste pytanie: gdzie jest między nimi granica? Warto ją znaleźć, by wyjść poza nią, by pomóc funk-

cjon, jakie przypisuje się tym budynkom przekroczyć linię oddzielającą wczoraj, od jutra, by wyznaczyć punkt startowy i zaczątek Kampusu Przyszłości. Kampusu dumnego ze swojej przeszłości, lecz jednocześnie zdecydowanego co do swojej przyszłości. Jak więc zachować pamięć i doświadczenie zakorzenione w tych symbolicznych budynkach? Wyznaczenie granicy pozwala przyciągać, identyfikować oraz łączyć to, co rozproszone, i dać ludziom – a także budynkom – szansę na



### **Didier Drummond**

architekt i urbanista. Wykształcenie zdobył w Brazylii w praktyce Oscara Niemeyera i „favelas” w Rio de Janeiro, od 1997 roku wykłada architekturę i urbanistykę w Ecole d’Architecture Paris Seine oraz na Uniwersytecie w Bejrucie w Libanie. Jest członkiem wielu międzynarodowych rad ds. planowania architektonicznego i urbanistycznego, m.in. Uniwersytetu St. Denis w Paryżu Północnym, Rady ds. Infrastruktury Publicznej we Francji i Libanie, Rady ds. Planowania Urbanistycznego, Przestrzeni Publicznych i Kształtowania Krajobrazu w Paryżu i Bejrucie.

wspólne życie w bliskiej relacji z otoczeniem zewnętrznym, czyli miastem. Potem zdałem sobie sprawę, że kampus zaistnieje i znajdzie swój właściwy wymiar, a przy tym ścieżkę ku przyszłości, tylko jeśli wytyczona jest granica odzwierciedlająca ducha tego miejsca tchniętego weń przez jego pierwotnych architektów. Znajduje to swój wyraz w innowacyjności i nowoczesności.

Jeśli chcemy zdefiniować miejsce tak, aby mogła narodzić się wizja, musimy najpierw wyznaczyć granicę, która pozwoli nam skupić wszystkie małe kawałeczki rozproszone po całym mieście w ramach nowego terytorium. Ale w którym miejscu znajduje się ta granica? Granica bowiem jest potężnym narzędziem pozwalającym stworzyć odrębną tożsamość. Jej istnienie zachęca do przekraczania i odkrywania tego, co kryje się po drugiej stronie. Jednak co ważniejsze – granica nie powinna odgradzać kampusu od jego otoczenia zewnętrznego oraz wyznaczać jego ostatecznego obszaru. Wytyczanie linii demarkacyjnych jest warunkiem umożliwiającym otwarcie przestrzeni i projektowaniem przyszłych poszerzeń. Tak więc, granica to zaproszenie do tworzenia powiązań i kooperacji z potencjalnymi interesariuszami.

Przekraczając granicę odkrywa się nowy wymiar i otwiera się na przemiany, jakie może wywołać życie w nowej przestrzeni. Wytyczenie tej granicy to fundamentalny akt. Dlatego właśnie myślę, że SGH powinna przystąpić do nakreślania takiej linii. To jak przywdzianie nowej skóry, która staje się łącznikiem między kampusem i miastem, między teraźniejszością i przyszłością.

Na oryginalnych planach budynku głównego można dostrzec taką niby skórę, stanowiącą punkt styczny między nim a jego otoczeniem – proponuję do tego nawiązać. Warto więc może odwołać się do pierwotnych pomysłów Witkiewicza-Koszczyca, który planował budynek

pełen światła, który jednocześnie zapewniłby tak potrzebny kontakt uczelni z miastem i jego potrzebami.

**M. Sudarskis** – Wizja uniwersytetu nie jest limitowana budynkami, lecz wejściem w otoczenie i współpracą z nim i dla niego. Kluczowym punktem nie jest produkowanie większej ilości wiedzy, lecz jej właściwa dystrybucja pomiędzy gospodarkę i interesariuszy życia społecznego. To, czego zazwyczaj brakuje, to transformacji wiedzy, przekształcania wyników badań naukowych w innowacje, uczestnictwa w klastrach, upowszechniania wiedzy. To, co jest niewątpliwie znakomitym wkładem SGH w tym obszarze, to uni-



### Helle Juul

architekt, współzałożycielka firmy

JUUL | FROST Architects, z siedzibą przy Refshaleøen na portowym brzegu Kopenhagi. Dyrektor wydziału ds. badań i komunikacji. Odpowiedzialna za badanie *The Future Campus Areas – From the Academic Village to Urban University Hub* prowadzone dla Uniwersytetu Duńskiego i Agencji ds. Nieruchomości.

wersytet dla dzieci oraz uniwersytet „trzeciego wieku”.

Mówię o tym, bo według naszych doświadczeń zebranych z różnych miejsc na świecie wynika, że to nie budynki ograniczają rozwój uczelni. Kluczową kwestią jest jasna wizja rozwoju, którą w nowych budynkach zamierza się realizować. Innowacje, innowacje i jeszcze raz innowacje – to hasło dla uczelni przyszłości. Jak zaprojektować nowe funkcje kampusu? To jest pytanie o to, jaką przyjąć strategię rozwoju w konkretnej uczelni. Doświadczenie zdobyte podczas projektowania kampusu może stać się siłą rozwojową uczelni, ponieważ może zintegrować w sposób trwały pryncypia rozwojowe z przestrzenią zamkniętą w budynkach.

**Helle Juul** – Nowoczesne kampusy nie składają się wyłącznie z budynków i okalających je terenów, usytuowanych wokół placówek edukacyjnych. Aby stworzyć kampus, który oprze się próbie czasu, i który będzie można łatwo dostosowywać do wymogów pojawiających się w przyszłości, deweloperzy powinni stosować podejście holistyczne, uwzględniające cztery główne kategorie potrzeb: urbanistyczne, konstrukcyjne (wymogi natury fizycznej), społeczne i edukacyjne.

Miasta i uniwersytety z całego świata obecnie coraz silniej ze sobą konkurują. Aby przyciągnąć studentów, badaczy i prywatne spółki inwestycyjne, muszą być atrakcyjne i nieustannie się rozwijać. Kluczowym elementem procesu rozbudowy kampusu jest współpraca między studentami i biznesem, między badaczami i firmami realizującymi zakrojone na szeroką skalę projekty badawcze, a także między uniwersytetami i miastami, oraz między samymi uczelniami.

Współpraca nie pojawia się od razu. Trzeba ją wspomagać, a najlepszym sposobem na zainicjowanie, rozwijanie i podtrzymywanie życia kulturalnego i owocnej współpracy jest stworzenie platformy



### **Martine Liotard**

architekt, urbanista i specjalista ds. planowania regionalnego, IAU RIF, Instytut Planowania Urbanistycznego dla Regionu Paryża. Uzyskała tytuł doktora w dziedzinie planowania geograficznego na Sorbonie. W IAU Ile-de-France stoi na czele DPAD (Wydziału Zrównoważonego Planowania Urbanistycznego i Regionalnego). Zajmuje się kwestiami rozwoju metropolii i zrównoważonego planowania.

wymiany w formie fizycznych i mentalnych punktów spotkań, przestrzeni i środowisk. Takie platformy wymiany mogą zostać utworzone na wielu poziomach i na różną skalę.

**Martine Liotard** – Uważam, że główny problem polega na tym, aby zorientować się, jak podejść do projektu SGH z punktu widzenia organizacji innowacyjnych procesów na poziomie całego miasta? Warszawa, będąca najważniejszym centrum akademickim i gospodarczym

Polski, powinna przodować także w dziedzinie wprowadzania i wykorzystywania innowacyjnej gospodarki. Warszawa to także ogromny ośrodek akademicki: znajduje się tu 19 uczelni wyższych, w tym kilka najważniejszych, takich jak Politechnika Warszawska, Uniwersytet Warszawski i oczywiście Szkoła Główna Handlowa, kształcąca ekonomistów, menedżerów i finansistów. Każdy projekt gospodarczy potrzebuje takiej bazy. Dlatego właśnie jestem zdania, że SGH powinna mieć bezpośredni wkład w każdy projekt z zakresu innowacyjnej gospodarki. Dlatego warto mówić o systemie uczestników dynamicznej i innowacyjnej sieci. Nie o architekturze, lecz raczej o zabudowie



### **Claude Lambert**

doktor nauk przyrodniczych i biologicznych, tytuł uzyskał na Uniwersytecie im. Louisa Pasteura w Strasburgu. Pełnił funkcję rektora w Akademii w Limoges, Akademii Indii Zachodnich i Gujany, rektora ds. misji we francuskim Ministerstwie Edukacji, Akademii w Créteil, a w 2000 r. – rektora Akademii w Strasburgu. Inspektor Generalny Edukacji Narodowej i profesor nadzwyczajny na Uniwersytecie Paryskim 12. Obecnie kierownik ds. projektów grupy konstrukcyjnej Eiffage.

miejskiej i organizacji przestrzeni na różną skalę.

Jest wiele innowacyjnych klastrów na świecie. Dlatego też, gdyby posługiwać się przykładem SGH, to warto zadać pytanie, w jakich klastrach uczelnia obecnie uczestniczy, lub będzie uczestniczyć wkrótce? SGH jest idealnie zlokalizowana, aby być centralnym punktem klastra i przejawiać właściwą ku temu aktywność. Odpowiedź na pytanie, czy tak się stanie, będzie rzutować także na strukturę wewnętrzną przyszłych budynków. Czym mają być? Co mają zawierać? Jakiego rodzaju aktywności przede wszystkim mają służyć? Każda uczelnia, która dostałaby



### Chris Harding

architekt i lider sektora edukacyjnego Building Design Partnership, z siedzibą w Londynie. Jego pierwszym projektem w zakresie planowania przestrzeni uniwersyteckiej był innowacyjny kampus St. Peter Uniwersytetu Sunderland, który został uznany za wzorcowe środowisko edukacyjne i badawcze. Kampus został wyróżniony licznymi nagrodami, w tym Royal Fine Art Building of the Year Award, Civic Trust Award i RIBA Award.

taką szansę, aby się nad tym zastanowić, wykorzystalaby to, aby zbudować nowe związki z przyszłością. Tak, jak to zrobili w przeszłości założyciele SGH.

**A. Herman – Mamy pełną świadomość tego, że zadaniem uczelni jest kształcić młodzież tak, aby była przygotowana do funkcjonowania w gospodarce wiedzy. Ten dylemat towarzyszy nam, nauczycielom akademickim, w trakcie przygotowywania programów nauczania, wyborów specjalności i metod przekazu. Ale pobieranie nauki to tylko część studenckiego życia. Na ile, planując przyszłą inwestycję, powinniśmy uwzględnić jakość życia studenta na kampusie? Czego oczekują studenci na innych uczelniach? Jakie zmiany zachodzą?**

**Claude Lambert** – Słuchaliśmy studentów SGH, którzy opowiadali o swym życiu na kampusie. I przyszła mi do głowy myśl, że we Francji studenci borykają się w życiu akademickim z tymi samymi problemami. Dlatego właśnie rząd wprowadził ogólnokrajowy program „Campus”, obejmujący 25 uczelni wyższych z całej Francji. Jedna trzecia kryteriów, jakie należy spełnić, aby móc przystąpić do tego programu i otrzymać dotację, dotyczy jakości życia studentów. Uważamy, że atrakcyjność uczelni jest ściśle związana z jakością życia, jaką oferuje kampus. Atrakcyjność to jedna z najważniejszych kwestii dla każdej uczelni, więc należy koniecznie pracować nad jej zwiększeniem. Ponieważ dla SGH bardzo ważna jest wysoka pozycja międzynarodowa, to uczelnia powinna przykładać należyłą wagę do tego, by studenci i wykładowcy z zagranicy postrzegali ją jako atrakcyjne miejsce nauki i pracy. Uczelnia to przede wszystkim miejsce nauki, więc wymaga koniecznie zarządzania w dwóch sferach: zarządzania czasem, szczególnie w przypadku studentów mieszkających poza



### Ole Christian Bottheim

dyrektor ds. planowania i rozwoju, dział usług kampusowych Politechniki Duńskiej, Lyngby w Kopenhadze. Wcześniej był wieloletnim kierownikiem d/s projektów w firmach Sjælsø Gruppen, NCC Danmark, Afdelingschef w Skanska Danmark, KLP Eiendom, Skanska Norge, Skanska Stockholm AB.

kampusem, oraz zarządzania komunikacją. Integracja zaawansowanych technologii informatycznych i komunikacyjnych w obrębie kampusu jest bardzo ważna, więc znakomicie, że SGH już zainicjowała ten proces.

Druga bardzo ważna kwestia to zapewnienie zakwaterowania, wyżywienia i opieki zdrowotnej w jednym miejscu. Moim zdaniem te trzy elementy są absolutnie niezbędne. Tak więc w obrębie kampusu musi być zarezerwowane miejsce na te cele. Może dla studentów z Polski nie ma to tak wielkiego znaczenia,

ponieważ SGH znajduje się w centrum miasta. Jest to jednak nieodzowne, jeśli w przyszłości uczelnia chce przyciągać większą liczbę studentów, profesorów i wykładowców z zagranicy. W ramach kampusu musi istnieć miejsce, w którym mogą oni nie tylko mieszkać – z tego prostego powodu, że zwiększa to atrakcyjność uczelni w ich oczach. Jeśli chodzi o restauracje, to wystarczy, że uczelnia ułatwi ich utworzenie poprzez podjęcie odpowiednich kroków regulacyjnych. Podpisując porozumienia z dostawcami, SGH powinna wziąć pod uwagę pomysły studentów, a może wręcz zapewnić specjalne przywileje dla studentów pragnących prowadzić punkty gastronomiczne. W kwestii opieki zdrowotnej pragnę zaznaczyć, że jest to temat, który dopiero niedawno pojawił się w kontekście francuskich kampusów i jest tam żywo dyskutowany.

Trzecia sprawa to życie społeczne i towarzyskie w granicach kampusu. Wiem z doświadczenia, że studenci żądają coraz bogatszego zakresu usług od instytucji takich, jak: banki, agencje podróży, kulturalne, czy poczta, które zazwyczaj zlokalizowane są w samym centrum miasta. Tego typu obiekty powinny znajdować się w pobliżu kampusu. Obiekty sportowe to odrębny problem, ponieważ zazwyczaj zajmują one bardzo duże powierzchnie. Z tego względu jedynym sposobem na zaspokojenie potrzeb studentów w tej sferze jest nawiązanie bliższej współpracy z władzami miasta, pobliskimi szkołami średnimi i związkami sportowymi. Inaczej natomiast zapatruję się na kwestię obiektów kulturalnych, mimo że one także wymagają przeważnie dużej powierzchni. Kultura (kino, teatr, muzyka) tworzy wewnętrzne więzi między członkami społeczności uczelnianej. Należy więc znaleźć równowagę między wymaganiami studentów w zakresie ciągłego podwyższania jakości życia w kampusie a możliwościami uczelni. Czego nie można dostarczyć „z wewnątrz”, musi być dostar-



czony „z zewnątrz”, lecz trzeba jasno określić, gdzie znajduje się to „z zewnątrz”.

Na koniec chciałbym poruszyć często pojawiającą się w ostatnim czasie kwestię relacji międzypokoleniowych, które ułatwiają integrację studentów i tworzą więzi społeczne. We Francji na przykład studenci w wolnym czasie pomagają w nauce uczniom szkół średnich i podstawowych. W Belgii, Hiszpanii i Włoszech studenci dotrzymują towarzystwa starszym osobom, niekiedy w zamian za tańsze lokum. Pozwala to rozwiązywać problemy związane z drogim wynajmem mieszkań, i ma pozytywny wpływ na relacje pomiędzy uniwersytetem a okoliczną społecznością. Jest więc oczywiste, że jeśli planuje się wzniesić nowe budynki, ich przyszłe funkcje muszą być zdefiniowane z uwzględnieniem takich potrzeb. Jest czas, aby to zrobić dobrze!

**Chris Harding** – Jako architekt i kierownik działu edukacji byłem odpowiedzialny za projekty wielu kampusów w Wielkiej Brytanii i innych krajach. Mógłbym przytoczyć różne przykłady, lecz skupię się na tych, które są zbieżne z potrzebami SGH. Moim zdaniem najważniejszą rzeczą przy projektowaniu kampusów jest stworzenie otoczenia przyjaznego ludziom. Trzeba mieć pomysł, który zaakceptuje społeczeństwo, i trzeba go umiejętnie zrealizować. Wymaga to prowadzenia szerokich konsultacji nie tylko z własną społecznością akademicką, ale także ze wszystkimi jej interesariuszami.

**A. Herman – Jest Pan odpowiedzialny za rozwój Uniwersytetu w Kopenhadze. Czy mógłby Pan podzielić się z nami swoimi doświadczeniami?**

**Ole Christian Bottheim:** Dla mnie najważniejszy jest strategiczny plan zagospodarowania kampusu, a na poziomie operacyjnym, zaraz za nim w hierarchii

znajduje się plan generalny. Na podstawie takich właśnie planów zrealizowałem kilka bardzo praktycznych projektów. Na przykład renowację audytorium i sal wykładowych. Od tego w dużym stopniu zależą interakcje na poziomie międzynarodowym. Konkurujemy z uczelniami z całego świata o najlepszych badaczy, chcemy ściągnąć ich do nas, lecz pragniemy także mieć piękny i otwarty kampus. Dyskutując na temat pozycji naszego uniwersytetu, myślimy o dzieleniu się wiedzą i związanych z tym procesem interakcjach. Dla mnie najważniejsza jest dobra atmosfera, adaptowalność i ekologia.

Koncentrujemy się bardzo na równowadze ekologicznej, i faktycznie posiadamy jedne z najbardziej ekologicznych budynków. Strategiczny plan zagospodarowania kampusu przewiduje przeznaczenie znacznego terenu na centra bioinżynierii i przeniesienie wydziału weterynarii, zasobów wodnych i instytutu żywności do kampusu Lyngby. Jesteśmy w trakcie realizacji pierwszego projektu o powierzchni 40 tys. m<sup>2</sup>; przenosimy tam 750 osób. Wkrótce będziemy mieć w kampusie nowe funkcje, związane z projektem kulturalnym. Ponadto przedstawiamy się na nowy sposób nauczania w ramach inicjatywy Conceive-Design-Implement-Operate (Myślenie – Projektowanie – Realizacja – Działanie), która wymaga nowych typów auli wykładowych i laboratoriów, umożliwiających ciągłe związki między praktyką i teorią.

**A. Herman – Na czym polegają te nowe rozwiązania?**

**O. C. Bottheim** – Gdy przyjrzelśmy się naszym tradycyjnym audytoriom, zauważyliśmy, że są zasadniczo puste, więc zdecydowaliśmy się zmienić sposób ich użytkowania. Postanowiliśmy wykorzystać dostępną przestrzeń organizując wykłady połączone z warsztatami. Teraz przez trzydzieści minut profesor prowa-

dzi wykład, a następnie słuchacze dzielą się na czteroosobowe grupy, w ramach których przeprowadzają wyliczenia, prowadzą dyskusję lub omawiają konkretne problemy. Krzesła są wyposażone w kółka, dzięki czemu studenci mogą swobodnie przemieszczać się po sali: podczas wykładu mogą zająć dogodne miejsce, aby go wysłuchać, a na czas ćwiczeń praktycznych skupić się w grupach. Studenci to uwielbiają i bardzo wysoko oceniają. Wymaga to jednak odpowiedniego przeszkolenia wykładowców. Oferujemy im więc specjalne kursy, na których uczą się, jak optymalnie wykorzystywać nowe wyposażenie, i zachęcamy ich do stosowania nowych metod nauczania. Przebudowane audytorium ma znakomitą akustykę. Zastosowaliśmy specjalny rodzaj sufitu, dzięki któremu dźwięki prawidłowo roznoszą się po pomieszczeniu, ulepszyliśmy oświetlenie i zapewniliśmy stały dopływ świeżego powietrza. Niegdyś był to poważny problem, ponieważ studenci zasypiali; nie wiem, czy to przez brak dostatecznej ilości powietrza, czy może nudne wykłady – lecz teraz widzimy, że wprowadzone zmiany były bardzo przydatne i skuteczne.

**John Worthington** – Moim zdaniem – a zostało to już wcześniej zasygnalizowane w trakcie tej dyskusji – SGH trafnie realizuje równoległe dwa projekty, z których oba mają kluczowe znaczenie. Pierwszy z nich dotyczy budynków, drugi zaś zmierza do zmiany sposobu funkcjonowania uczelni – i to właśnie ten jest szczególnie istotny. Jeśli nie zawsze wiemy, co w dzisiejszych czasach, w gospodarkach opartych na wiedzy, znaczy „nauka”, to skąd mamy wiedzieć, co w ogóle budować? Nie wolno zapominać, że nie tylko technologia, lecz także cechy demograficzne studentów zmieniają się z dnia na dzień. Jeśli chce się należeć do Europejskiej Strefy Edukacyjnej, jako jedna z wiodących na świecie uczelni, to trzeba stale powiększać

swoje zasoby konkurencyjne. W pierwszej kolejności należy się koncentrować na studentach; zaś w drugiej – na kadrze. Nie może być więc tak, że uczelnia to miejsce tylko dla pracowników naukowo-dydaktycznych, do których od czasu do czasu przybłąka się jakiś student. Jest dokładnie na odwrót. Musi być to miejsce, w którym znakomicie się żyje, pracuje i odpoczywa. Aby to osiągnąć, trzeba być coraz bardziej otwartym na nowe wyzwania, a także stać się coraz bardziej elastycznym.

Z pewnością będą się więc pojawiać nowe modele zarządzania przestrzenią



### **John Worthington**

architekt i współtwórca DEGWi, międzynarodowej firmy działającej w branży analiz strategicznych i doradztwa projektowego. Jest członkiem wielu rad – Akademii Urbanistyki i przewodniczący panelu doradczego ds. urbanistyki miasta w Dublinie. W latach 2004-2009 był członkiem rady London Thames Gateway Development Corporation, w latach 2003-2007 przewodniczącym CABE/RIBA Building Futures i panelu ds. projektów CABE. Pracował na Uniwersytecie w York, Politechnice Chalmers w Gothenburgu, Uniwersytecie w Sheffield i Uniwersytecie w Melbourne.

akademicką. Warunkowe kategorie przestrzeni stają się coraz mniej sformalizowane i jednolite. Przestrzeń staje się mniej wyspecjalizowana; będzie projektowana na bazie ludzkich interakcji i konkretnych potrzeb. Nowe modele przestrzeni będą zdeterminowane przez jakość życia, o czym już była mowa. Jak widać, te piękne przestrzonne klatki schodowe to bardzo ważna przestrzeń. Tak zwane powierzchnie nieużytkowe, jak korytarze i temu podobne, których na przykład w budynku „A” jest bardzo dużo, są naprawdę niezwykle cenne. To właśnie tu się wiele dzieje. Trzeba tylko zidentyfikować i naprawdę dobrze wykorzystać możliwości, jakie stwarzają.

**A. Herman – Podczas spotkań przy stole konferencyjnym, w rozmowach z polskimi architektami usłyszeliśmy wiele cennych uwag, spostrzeżeń, zachęć. Jakie wnioski z nich wynikają dla SGH, aby jak najszybciej odzyskać utracone powierzchnie?**

**M. Bryx** – Pierwszą rzeczą jest utworzenie jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie projektem rozbudowy kampusu, w skład której powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy kampusu. Projekt tych rozmów, obejmujący kampus i jego najbliższe okolice, musi być realizowany z udziałem wszystkich zainteresowanych.

W następnym kroku należałoby określić wizję rozwoju uczelni. Powinna ona uwzględniać przyszłość uczelni, która silniej mogłaby być związana z potrzebami rozwojowymi dzielnicy Mokotów. Dobrze byłoby więc nadać tej wizji formalny kształt i ją upowszechnić.

Następnie trzeba zaplanować działania oraz konkretne cele do osiągnięcia i harmonogram ich realizacji na kolejne pięć lat. Wówczas będzie można ogłosić konkurs na projekt koncepcyjny i architektoniczny. Inaczej będzie dominować poczucie, że to



**Marek Bryx**

prorektor

Szkoły

Głównej

Handlowej w Warszawie do spraw rozwoju uczelni, członek INTA.

architekt lub władza narzuca nam kształt projektu, a to my sami musimy dążyć do tego, co jest nam potrzebne.

Uważam, że nad problemem – czym będzie SGH w przyszłości i jak będzie wyglądać, dyskutować powinien nie tylko Senat uczelni, lecz całe środowisko uczelniane. Przede wszystkim trzeba na ten temat rozmawiać z młodymi ludźmi, bo to dla nich zmieniamy oblicze SGH.

**A. Herman – Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że jakość przestrzeni uniwersyteckiej wyznacza jakość życia na kampusie. Zastanawiające jest to, że zalecacie Państwo poszukiwanie rozwiązań, które będą dostosowane do potrzeb przyszłości, a jednocześnie proponujecie kontynuowanie wizji kampusu sprzed blisko stu lat?**

**D. Drummond** – To była wspaniała wizja oczywiście w sensie układu urbanistycznego, rozwiązań funkcjonalnych, konstrukcyjnych i materiałowych, i warto ją kontynuować, ale pamiętając o nowych funkcjach uczelni i przy zastosowaniu najnowocześniejszych technologii. Dopiero po konsultacjach ze środowiskiem akademickim i otoczeniem uczelni, można przedstawić architektowi wizję funkcjonowania uczelni w przyszłości, tak, aby mógł on ją ująć w nowy kształt funkcjonalnej architektury. Trzeba zostawić

wszystko to co w niej najlepsze, a więc budynki istniejące i koncepcję urbanistyczną. Nowe budynki mają dokończyć stary projekt, wzbogacić go i wzmocnić. Tylko tyle i aż tyle. Wizja, która w taki sposób będzie wykreowana, przyniesie uczelni prestiż i sławę oraz przyciągnie inwestorów i środki finansowe.

**A. Herman – Zatem powinniśmy powrócić do pierwotnej wizji kampusu, dostosować ją do nowych funkcji uczelni wyższej wynikających z potrzeb gospodarki opartej na wiedzy.**

**Dziękuję Państwu za przybycie do Warszawy i za tę rozmowę.**

Zdjęcia: Maciej Górski, Jakub Certowicz, Wojciech Kaczura

