

# POWRÓT DO BIUR



## Rynek biurowy w nowej odsłonie

**Pomimo upowszechnienia pracy zdalnej biura nie straciły na znaczeniu. Wręcz przeciwnie, zgodnie z nowym konceptem jeszcze bardziej koncentrują się na pracy zespołowej i wspieraniu idei wspólnoty.**

Agnieszka **Zielińska**

Kiedy powrócimy do biur? Z jakimi wyzwaniem mierzy się dzisiaj biurowa branża? Te pytania zadaliśmy ekspertom firmy Cushman & Wakefield. Zebraliśmy najważniejsze wnioski z ich wypowiedzi. Wśród nich najważniejszą tezę jest konkluzja, że najemcy zmieniają strategię wykorzystania biurowej powierzchni. Obecnie dominującym trendem wśród nich jest elastyczność.

– Nowa biurowa przestrzeń nie ogranicza się dzisiaj do wykorzystania tradycyjnego biura, ale dopuszcza też pracę z domu lub z dowolnego miejsca wykorzystując wirtualny dostęp – komentuje

**Jan Szulborski, Senior Consultant, Consulting & Research, Cushman & Wakefield.**

Jego zdaniem zdefiniowanie kierunku rozwoju rynku będzie jednak zależeć od rozwoju pandemii i tempa szczepień. Na razie nie można więc jednoznacznie stwierdzić, kiedy nastąpi powrót do biur. W tym kontekście warto przyglądać się decyzjom korporacji w krajach, które osiągnęły wysoki poziom zaszczepionej populacji, takich jak np. Stany Zjednoczone (57 dawek na 100 osób), czy Wielka Brytania (59 dawek na 100 osób). – To właśnie tam będziemy obserwować pierwsze decyzje dotyczące sposobu i terminu powrotów do biur – dodaje Jan Szulborski.



Ekspert przyznaje, że w trakcie pandemii pracownikom najbardziej doskwiera brak relacji z innymi współpracownikami, na co zwraca uwagę blisko trzy czwarte respondentów badania „Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmian”, przygotowanego przez firmę Cushman we współpracy z firmą doradztwa personalnego Antal. Z ankiety wynika także, że problemem, z którym boryka się większość pracujących zdalnie jest brak rozgraniczenia życia prywatnego od służbowego, na co zwracało uwagę w badaniu ponad 50 proc. badanych.

### Nowe opcje w umowie

Wpływ pracy zdalnej na rynek biurowy jest jednak znacznie szerszy niż wynika to z przytoczonego

badania. Zwiększony udział pracy zdalnej, będący następstwem pandemii wpłynął również na treści umów najmu biur zarówno w przypadku nowych transakcji, jak i re-negocjowanych. – Najemcy, którzy nie potrafili przewidzieć rozwoju sytuacji i nie mogą oszacować potencjalnego wpływu pandemii na skalę ich biznesu, szukają elastyczności i sposobów na obniżenie bieżących kosztów związanych z najmem biur. Wielu nie podjęło też decyzji, w jakiej formule będzie odbywała się praca po zakończeniu pandemii i jaki udział w niej będzie stanowić home office – mówi **Piotr Capiga, Associate, Office Department, Cushman & Wakefield.**

W tym kontekście pojawia się więcej znaków zapytania. Przed pandemią wartość biurowców była wyceniana w oparciu o przychód, jaki genero-

wały. Dlatego ich właściciele skupiali się na długich umowach najmu, najchętniej pięcioletnich, dotyczących z góry określonego metrażu – Dawało to pewność przychodu w długiej perspektywie. Solidarność wynajmujących powodowała, że najemcy mieli ograniczone możliwości negocjowania transakcji najmu o innej strukturze. W wyniku pandemii znacząca ilość negocjacji została wstrzymana z powodu niepewności i braku stabilnej perspektywy biznesowej.

Powrót do negocjacji był często warunkowany zapewnieniem odpowiedniej elastyczności kontraktowej w zakresie długości umowy i zajmowanego metrażu. Takie opcje, jak prawo przedterminowego zakończenia okresu najmu, czy redukcji części powierzchni stały się



## POWRÓT DO BIUR

dziś istotnymi elementami negocjacji – wyjaśnia Piotr Capiga.

Zdaniem eksperta najemcy, którzy przewidują szybki powrót do stabilnej działalności skupiają się na opcjach przedłużenia umów oraz ekspansji. Na znaczeniu zyskuje także elastyczny podnajem, który staje się bezpiecznym buforem pozwalającym na dopasowanie wielkości biura do bieżących potrzeb.

**Biuro buduje tożsamość organizacji**

Optymalizacja kosztów najmu staje się dziś kluczowa dla najemców. – Wielu z nich stara się obniżyć koszty działalności, w tym najmu biur. Może temu służyć negocjowanie wydłużonych okresów bezczynszowych. Zdarza się też, że aby uzyskać odpowiednio długi okres wakacji czynszowych najemcy są gotowi zaakceptować wyższe stawki bazowe po okresie obowiązywania zwolnień. Taka transakcja przy odpowiednich parametrach finansowych może być rozwiązaniem, które odpowiada potrzebom najemcy i jest korzystna dla wynajmującego – dodaje Piotr Capiga. Zdaniem eksperta wzrost popularności pracy zdalnej nie spowodował, że zarówno jakość biur, jak i ich lokalizacja straciły na znaczeniu. – Rzeczywistość pokazuje jednak, że większość organizacji daje pracownikom swobodę, jeżeli chodzi o wybór miejsca pracy. Równolegle w wielu przypadkach efektywność pracy z domu spada. W rezultacie pracodawcy starają się zapewnić jak najbardziej komfortowe miejsca pracy w biurach, aby pracownicy sami wybierali stacjonarną pracę – tłumaczy ekspert firmy Cushman & Wakefield.

**Aleksander Szybilski Associate, Leader of Workplace Strategy, Office Department w Cushman & Wakefield**

zwraca uwagę na to, że większa otwartość na pracę zdalną przekłada się także na mniejszą liczbę dostępnych biur, co wymusza współdzielenie przestrzeni. – Za-



nim jednak zaczniemy renegecować umowę najmu lub szukać nowego mniejszego biura, warto wcześniej przeanalizować wszystkie za i przeciw. W firmach, które świadomie podejmują decyzję, biura są narzędziem budowania tożsamości organizacji a także miejscem, które umożliwia dzielenie się wiedzą, wymianą pomysłów, które wspiera innowacje i kreatywność – tłumaczy Aleksander Szybilski. Jego zdaniem nowy koncept biura, bardziej niż dotychczas, skupia się na wspólnocie i synergii, które wynikają z pracy w grupie, o wiele bardziej niż na pracy indywidualnej. – Dlatego nowo tworzone biura są bardziej rozbudowane, mają różnorodne strefy socjalne oraz kre-



atywne, które dają pracownikom możliwość poznania się, nawiązywania relacji i budowania wartości poprzez współpracę i wymianę wiedzy – tłumaczy Aleksander Szybilski.

Jego zdaniem obecnie w biurach projektuje się większe niż wcześniej strefy kawiarniano-kuchenne i tworzy przestrzenie wspierające pracę zespołową. – Ze względu na pracę hybrydową znacząco wzrosła także liczba video konferencji. W obecnie powstających biurach rośnie także liczba małych sal konferencyjnych (do pięciu osób) i tzw. budek do spotkań oraz telefonicznych. W nowych biurach rzadziej pojawiają się także strefy do pracy wymagającej koncentracji – część firm oczekuje, że te czynności będą wykonywane

w domu. Nowo powstające przestrzenie są bardziej różnorodne, zapewniają elastyczność i wspierają różne czynności, które wykonujemy podczas pracy – przekonuje Aleksander Szybilski.

Ekspert zwraca także uwagę na rosnącą popularność przestrzeni coworkingowych. Jego zdaniem związane jest to z popularyzacją pracy projektowej, skokowym wzrostem tzw. headcountów i brakiem pewności, jak będzie wyglądać przyszłość firm w dłuższym horyzoncie czasowym. – Dobrą grupą docelową dla operatorów biur elastycznych będą firmy, które są otwarte na zatrudnianie pracowników zdalnych. W ramach zapewnienia odpowiednich warunków do pracy i benefitów mogą oferować

pracownikom dostęp do coworkingów w miejscu zamieszkania lub ekwiwalent finansowy pozwalający na taki abonament – tłumaczy Aleksander Szybilski.

**Biura bardziej zielone**

Na liście priorytetów, które w ostatnim czasie uległy wzmocnieniu w sektorze biurowym znajdują się także bardziej ekologiczne rozwiązania, promocja zdrowego stylu życia oraz działania mające na celu ochronę środowiska, pozytywnie wpływające na naturę i dobrostan ludzi.

– Pandemia uwidoczniła, jak bardzo jesteśmy zależni od środowiska i dlatego nie warto go „betonować”, dosłownie i w przenośni. Osoby, które podczas pierwszych miesięcy pracy zdalnej miały

## POWRÓT DO BIUR

fot.Szymon Polański



dostęp do ogródka, tarasu lub choćby balkonu, na pewno lepiej wspominają ten czas, niż zamknięci w czterech ścianach. Podobnie jest z biurami i tkanką miejską. Miejsca pełne drzew i roślin są chętniej odwiedzane przez mieszkańców, co więcej dają wytchnienie w ciepłych miesiącach – wyjaśnia **Dominika Kowalska, Associate, Workplace Strategy, Office Department, Cushman & Wakefield.**



Zdaniem ekspertki obecnie obserwujemy trend zgodnie, z którym wnętrza biurowców są coraz bardziej zielone a stosowane w nich materiały są naturalne lub pochodzące z recyklingu. – Wiemy, że ci pracownicy, którzy mają wpływ na wygląd swojego miejsca pracy coraz chętniej skłaniają się ku naturalnym rozwiązaniom. Materiały użyte do wykończenia to tylko jeden z elementów poprawy warun-

ków w biurze. Kolejnym aspektem jest promowanie picia wody i używanie szklanych butelek, aby wyeliminować plastik z obiegu.

Rozwiązanie to może wydawać się błahe, jednak, gdy zerkniemy na dane, zobaczymy, że „odzysk plastiku jest na poziomie około 20 proc. Dla porównania, dla szkła i metalu ten wskaźnik wynosi ponad 90 proc. a nawet, 100 proc.” To oznacza, że każda rezygnacja z plastikowego opakowania ma sens, choć wiadomo, że zmiana powinna być również systemowa, a nie przeliczana na konsumentów – dodaje Dominika Kowalska.

Zdaniem ekspertki z biur znikają również maszyny vendingowe wypełnione wysoko przetworzoną żywnością i są zastępowane zdrowymi przekąskami. – Rezygnując

z dostępu do tego typu przekąsek ograniczamy sięganie po niezdrową i przetworzoną żywność. Oczywiście nie ma nic złego w świadomym jedzeniu słodczy, celem tego działania jest jednak, aby nie był to pierwszy wybór pracowników – dodaje Dominika Kowalska.

Ostatnią, choć nie jedyną zmianą, na którą wskazuje ekspertka jest promocja jazdy na rowerze. W nowoczesnych biurowcach standardem jest zapewnienie infrastruktury dla rowerzystów takiej jak: prysznic, szafka oraz zadane miejsca parkingowe. – Dla wielu najemców obecność tego typu rozwiązań jest z jednym czynnikiem podnoszących zainteresowanie budynkiem. Co więcej, same biura coraz częściej oferują wypożyczenie rowerów i serwis rowerowy. Ma to o tyle znaczenie, iż jazda na rowerze jest zdrowsza, tańsza i lepsza dla środowiska. Przeciętna osoba, która choć raz w tygodniu wybierze rower, obniża emisję CO<sub>2</sub>, równą przejechaniu autem 10 km. Promowanie jazdy na

rowerze i pieszych wędrowek nie jest łatwe, gdy miasto budowane jest pod auta, na szczęście wiele polskich miast zmienia się i coraz częściej tworzone są nowe trakty rowerowe i szerokie chodniki. Żywię nadzieję, że takie zmiany zaczną mieć instytucjonalny charakter, a nie incydentalny – komentuje Dominika Kowalska.

### Biuro nie dla wszystkich

W ostatnich latach popularnością wśród najemców cieszyły się również projekty typu mixed-used, zlokalizowane w dużych miastach i obejmujące różne funkcje – biurowe i handlowe, mieszkaniowe, hotelowe i kulturalne. – Takie kompleksy cieszyły się dużym zainteresowaniem najemców biurowych zwłaszcza z sektora IT, czy branży kreatywnej, z wielu powodów. Z jednej strony płynnie łączą się one z tkanką miejską – mają otwarty tętniący życiem charakter, co jest dużym walorem dla młodszych pracowników. Z drugiej zapewniają wygodę, pozwalając np. zrobić zakupy bez opuszczania kompleksu.

Taką optymalizację czasu doceniają szczególnie pracownicy z rodzinami. Są też atuty biznesowe – zagranicznego gościa można zakwaterować z części hotelowej a biznesowy lunch zjeść w jednej z dostępnych restauracji. Nie oznacza to, jednak, że biuro w obiekcie wielofunkcyjnym będzie odpowiadało wymaganiom wszystkich najemców. Wyzwaniem może być zapewnienie bezpieczeństwa lub lifestyle'owy charakter obiektu, który nie zawsze jest zgodny z wizerunkiem bardziej zachowawczych podmiotów np. z branży finansowej, prawnej, czy doradczej – komentuje Piotr Capiga.

Według niego nastawienie najemców do tego typu kompleksów w kontekście ryzyka pandemicznego stoi obecnie pod znakiem zapytania. – Biorąc jednak pod uwagę wciąż duże zainteresowanie Polaków galeriami handlowymi nie można wykluczyć, że niezależnie od potencjalnego ryzyka popularność kompleksów typu mixed-use jeszcze bardziej wzrośnie – podsumowuje ekspert Cushman & Wakefield.

Z danych firmy Cushman & Wakefield wynika, że pod koniec 2020 r. całkowite zasoby powierzchni biurowej w dziewięciu największych rynkach w Polsce (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Poznań, Łódź, Lublin i Szczecin) wyniosły blisko 11,9 mln m<sup>2</sup>, co oznacza wzrost o 6,2 proc. w porównaniu z 2019 r. Nowa podaż w 2020 r. w Warszawie wyniosła 314 tys. m<sup>2</sup> w 15 budynkach, a w miastach regionalnych oddano do użytku 37 projektów o łącznej powierzchni 397 tys. m<sup>2</sup>. Ponadto, na koniec roku w budowie znajdowało się 84 projektów o powierzchni przekraczającej 1,4 mln m<sup>2</sup>, z czego największą liczbą inwestycji realizowana była w Warszawie (22), Krakowie (14), Trójmieście (14), w Katowicach (13) oraz Łodzi (8). Pomimo wybuchu pandemii budowa inwestycji biurowych nie została wstrzymana, a znaczna część budynków planowanych do oddania w latach 2021/2022 zostanie zrealizowana zgodnie z harmonogramem. Zdaniem ekspertów Cushman & Wakefield można się jednak spodziewać tzw. luki podażowej w najbliższych dwóch latach – poprzez ograniczenie liczby nowych inwestycji wchodzących na rynek w latach 2023/2024.

## KOMENTARZ



**Katarzyna Lipka**  
Head of Consulting & Research, Associate Director – Cushman & Wakefield

gim kwartale tego roku. Jeśli tak się stanie, przewidujemy, że popyt na powierzchnie biurowe powinien zacząć rosnąć już pod koniec tego roku.

Prognozy długookresowe zależą natomiast od tego, jaka będzie rola biura przyszłości oraz jakie strategie dotyczące miejsca pracy będą najczęściej wybierane przez najemców. Jednym z ważniejszych aspektów w tym kontekście jest kształtowanie się proporcji pomiędzy pracą zdalną a pracą w biurze.

Pandemia zmusiła większość organizacji do przejścia na model pracy zdalnej na niespotykaną dotąd skalę. Z badań przeprowadzonych przez Cushman & Wakefield wynika, że model ten sprawdził się, a sami pra-

cownicy deklarowali, że podoba im się tego typu elastyczność. Niemniej jednak równocześnie uwidoczniło się kilka znaczących problemów związanych z pracą zdalną, takich jak wskazywany przez wielu respondentów brak wygodnego miejsca do wykonywania obowiązków zawodowych w domu, ograniczenie interakcji społecznych negatywnie wpływające zarówno na samopoczucie jak i wyniki biznesowe, trudności w uczeniu się i zdobywaniu doświadczenia, jak również zahamowanie innowacyjności oraz kreatywności. Co więcej, podczas drugiej fali pandemii, satysfakcja z pracy zdalnej była niższa niż wiosną, a wskazywane trudności się pogłębiły.

W związku z powyższym, opierając się na wynikach badań ankietowych oraz grup fokusowych, można oczekiwać następujących zmian:

– Przyszłość należeć będzie do modelu hybrydowego, łączącego w różnym stopniu pracę w standardowym biurze z biurem elastycznym

oraz przy wykorzystaniu pracy zdalnej. Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez Instytut Gallupa, najbardziej efektywni są pracownicy spędzający w biurze 3-4 dni w tygodniu.

– Praca zdalna w 100 proc. będzie rzadkością. Podczas gdy niektóre firmy rozważają zezwolenie pracownikom na pracę całkowicie zdalną, tak długo, jak chcą, ten model będzie prawdopodobnie wyjątkiem.

– Elastyczność budynków: właściciele biur dostosują się do wymagań najemców i będą szukali wartości dodanej w oferowaniu im elastycznych powierzchni.

– Zmiany w zakresie aranżacji powierzchni – zwiększenie wielkości powierzchni wspólnych takich jak sale konferencyjne różnej wielkości czy nieformalne przestrzenie spotkań, np. kawiarnie, miejsca wypoczynkowe w stylu lobby hotelowych itp.

– FOMO (Fear of Missing Out) – Choć wiele ankiet wskazuje,

że pracownicy chcą pracować z domu przez połowę lub więcej czasu, to można oczekiwać, że ten sentyment zmieni się po zakończeniu pandemii i powrotu do biur na większą skalę. Wówczas osoby pracujące zdalnie mogą zacząć martwić się, że ich koledzy w biurze mają przewagę, a oni pracując zdalnie coś tracą, a ich kariera na tym cierpi.

Reasumując, ciężko jest w tej chwili przewidzieć, w jaki sposób sytuacja, z którą się mierzymy, wpłynie długookresowo na wielkość zapotrzebowania na powierzchnie biurowe. Natomiast można z dużą dozą pewności powiedzieć, że biura nadal będą odgrywać znaczącą rolę dla niemal wszystkich organizacji, niemniej jednak nieunikniona jest ewolucja ich roli i charakteru. Z tego względu zarówno najemcy jak i właściciele muszą dostosować swoje strategie do zmieniającej się rzeczywistości, żeby zachować konkurencyjność.

## POWRÓT DO BIUR

## Elastyczność już z nami pozostanie



**Dobra architektura przyciąga najemców i jest gwarancją sukcesu. Jeśli najemcy polubią jakąś lokalizację, to już w niej zostaną – przekonuje Katarzyna Pankiewicz, Senior Leasing Manager Golden Star Estate w rozmowie w BiznesINFO.TV.**

się dziś również lokalizacja. Biurowiec Oxygen Park znajduje się w tzw. korytarzu Alei Jerozolimskich. – To jest dzielnica biznesowa wygodna dla tych, którzy chcą mieć szybki dojazd do centrum oraz łatwy wyjazd z miasta, dzięki dobrej komunikacji z autostradami i drogami dojazdowymi do lotniska – dodaje Katarzyna Pankiewicz.

Według niej, jeśli najemcy polubią jakąś dzielnicę, to w niej już zostają. – Większość zapytań o Oxygen Park pochodzi właśnie od firm, które znajdują się w sąsiedztwie. Przykładem jest firma Nowy Styl działająca w segmencie biurowym – od wielu lat mająca adres w okolicach Alei Jerozolimskich. Spółka obecnie przeniosła się i zmieniła biuro, ale nadal w pobliżu poprzedniego – zauważa Katarzyna Pankiewicz.

#### Mokotów wraca do gry

W portfolio firmy Golden Star Estate znajduje się również biurowiec Konstruktorska Business Park. W ubiegłym roku do grona jego najemców dołączyła firma Emmerson, która zajęła 4 tys. m<sup>2</sup> powierzchni. – Dla nas było ogromnym sukcesem pozyskanie takiego najemcy w dobie pandemii, w dodatku w momencie, gdy obserwujemy spowolnienie na rynku najmu. Widzimy zainteresowanie



**Biurowiec Oxygen Park został zaprojektowany przez pracownię Jems Architektki**

obiektem, z czego się cieszymy. Konstruktorska Business Park ma zielone dziedzińce oraz 18 wind. Możliwość zachowania dystansu społecznego jest więc bardzo duża. W kompleksie są także usługi. Ponadto obiekt znajduje się w tej części miasta, która się intensywnie rozwija. Na Mokotowie i Służewcu istnieje obecnie równowaga pomiędzy podażą biurową i rynkiem usług oraz apartamentów – przekonuje menedżerka Golden Star Estate. Jej zdaniem obecnie zwłaszcza Mokotów „wraca do gry”. – Niedawno



Zdaniem Katarzyny Pankiewicz współczesne biura w swojej strukturze zaczynają odzwierciedlać domowe pomieszczenia. Mają wspólne przestrzenie do dyskusji oraz tzw. chill-out roomy. Są w nich także miejsca do wspólnego spożywania posiłków – Gdybyśmy porównali biura sprzed 20 lat i obecne to byłaby to nieporównywalna skala – twierdzi Katarzyna Pankiewicz.

Według niej w trakcie pandemii sprawdziły się zwłaszcza projekty, które mają tzw. kampusowy charakter. Jednym z nich jest warszawski Oxygen Park zaprojektowany przez pracownię Jems Architektki. – Kompleks ma zielone patio a powierzchnie biurowe znajdujące się w nim oferują dużą elastyczność. Duże doświadczenie pracowni Jems widoczne jest na każdym kroku. Obiekt ma to „coś”, co najemcy cenią najbardziej, czyli funkcjonalność i piękną architekturę. To przykład budynku, który za pięć, dziesięć lat nadal będzie zdobić miasto – ocenia Katarzyna Pankiewicz.

Jej zdaniem dla najemców poza architekturą i jakością budynku liczy



W portfolio firmy Golden Star Estate znajduje się również biurowiec Konstruktorska Business Park

jeden z deweloperów ogłosił, że przy Konstruktorskiej powstanie szkoła podstawowa, która jest już projektowana. Będzie to obiekt z otwartym dziedzińcem. Inny deweloper również przy Konstruktorskiej buduje tutaj około 600 mieszkań. W sąsiedztwie ma również powstać park. Ponadto Stowarzyszenie Lepszy Służewiec opracowało również mapę z parkingami, które proponują miejsca postojowe w rozsądnych cenach. Możemy więc powiedzieć, że Mokotów posiada dużą bazę dostępnych parkingów. Nie jest to fikcja tylko rzeczywistość – dodaje Katarzyna Pankiewicz.

#### Tylko bez hegemonii

Zdaniem przedstawicielki firmy Golden Star Estate warszawski rynek biurowy stoi dziś przed innym wyzwaniem. – Istotne jest, aby nie było hegemonii jednej dzielnicy. Wszystkie lokalizacje powinny się równomiernie rozwijać. Obecnie istnieje skupisko wielu biurowców przy rondzie Daszyńskiego. To sukces miasta, jednak przy racjonalnym rozwoju metropolii ważne są też inne dzielnice. Nie zapominajmy, że największa liczba pracowników

mieszka na Wilanowie i Ursynowie. Są to miejsca, skąd dojeżdżają do pracy. Muszą mieć również zapewnione miejsca do parkowania – twierdzi Katarzyna Pankiewicz.

Biurowiec przy ulicy Konstruktorskiej oferuje z kolei 1,3 tys. miejsc parkingowych. – Stowarzyszenie Lepszy Służewiec opracowało również mapę z parkingami, które proponują miejsca postojowe w rozsądnych cenach. Możemy więc powiedzieć, że Mokotów posiada dużą bazę dostępnych parkingów. Nie jest to fikcja tylko rzeczywistość – dodaje Katarzyna Pankiewicz.

Zdaniem managerki Golden Star Estate duża część obecnie stosowanych rozwiązań już z nami pozostanie. – Budynek „żyje” głównie dzięki najemcom i to gwarantuje ich sukces. Jak wiadomo praca hybrydowa została wymuszona przez pandemię z uwagi na to, że nie można było zapewnić bezpieczeństwa wszystkim pracownikom. Wiele osób przyzwyczyło się już do pracy zdalnej. Ta elastyczność na pewno już z nami pozostanie – podsumowuje Katarzyna Pankiewicz.