

**České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury
Czech Technical University in Prague, Faculty of architecture**

Ing. arch. Michal Sedláček, AIA

**ZADÁNÍ A NÁVRHY PROJEKTŮ
ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY A OČEKÁVÁNÍ
SEVERNÍ AMERIKA, BLÍZKÝ VÝCHOD A ASIE**

**PROJECT BRIEF AND DESIGN
DIFFERENT APPROACHES AND EXPECTATIONS
NORTH AMERICA, MIDDLE EAST AND ASIA**

SUMMARY

The habilitation lecture describes differences in the assignment, design and execution of projects in three regions of the world: North America, the Middle East (mainly countries near Persian Gulf) and Asia.

I drew from my own experience in design and management of projects in these regions for the past 25 years (1990 - 2015).

My North America experience is derived from projects in both the US and Canada; in Asia my experience comes from projects in China, Vietnam, Malaysia and Indonesia; and finally my experience in the Middle East covers Bahrain, Qatar, Abu Dhabi, Dubai, Egypt and Israel.

The lecture compares procedures for RFPs, proposals, contracts, project documentation and project execution for projects in three different regions. The lecture also discusses differences in briefs and development of architectural competitions in the three regions.

The differences are illustrated by three selected projects: DTS headquarters (California, USA), Kunming Gateway multi-functional complex (Kunming, China) and @bahrain Development (Sakhir City, Bahrain).

SOUHRN

Habilitační přednáška se zabývá rozdíly v zadávání, navrhování a realizaci projektů ve třech světových regionech, v Severní Americe, na Blízkém východě (především v zemích kolem Perského zálivu) a v Asii.

Při přípravě přednášky jsem použil mé vlastní zkušenosti z navrhování a vedení projektů v těchto regionech v posledních 25 letech (1990 - 2015).

V Severní Americe jsou to zkušenosti z projektů v USA a Kanadě; v Asii zkušenosti z projektů v Číně, Vietnamu, Malajsii a Indonésii; na Blízkém východě v Bahrajnu, Kataru, Abu Dhabi, Dubaji, Egyptě a Izraeli.

Obecně jsou rozdíly popsány v zadání, nabídce, smlouvě, projektové dokumentaci a vlastní realizaci projektu. Přednáška též rozebírá rozdíly ve vypisování a průběhu architektonických soutěží ve třech regionech.

Rozdíly jsou prakticky ilustrovány na třech vybraných projektech – na ústředním sídlu DTS (Kalifornie, USA), KunMing Gateway multifunkčním komplexu (KunMing, Čína) a na @bahrain developmentu (Sakhir City, Bahrajn).

KLÍČOVÁ SLOVA

Zadání architektonického projektu, návrhy projektů, rozdílné přístupy, rozdílná očekávání, Severní Amerika, Blízký východ, Asie

KEYWORDS

Architectural project brief, project design, different approach and understanding, different expectations, North America, Middle East, Asia

OBSAH

1	Titulní strana
2	Summary
3	Souhrn
4	Klíčová slova/keywords
5	Obsah
6	Textová část
	1. Zadání
	2. Nabídka
	3. Smlouva
	4. Architektonický návrh
	5. Architektonické soutěže
	6. Realizace/stavba projektu
	7. Komunikace
	8. Projekty
12	8.1 USA - DTS ústřední sídlo
14	8.2 Čína - Kunming Gateway
16	8.3 Blízký východ - @bahrain
18	Autor - odborné CV

V přednášce jsem použil zkušeností z praxe při navrhování a vedení projektů ve třech světových regionech – v Severní Americe, na Blízkém východě (především v zemích kolem Perského zálivu) a v Asii v letech 1990 až 2015.

V dnešní době, kdy architekti projektují v mezinárodním měřítku, může přednáška poskytnout souhrn odlišností a specifik navrhování a realizace projektů v zahraničí. V přednášce jsem použil určitá zjednodušení a generalizaci, ne všechny projekty ze 3 regionů odpovídají popisu v přednášce.

1. ZADÁNÍ PROJEKTU

Severní Amerika

Zadání projektu je stručné a věcné, odpovědnost architekta, inženýrů a klienta je jednoznačně definována, projekt má standardní fáze; seznam místností a harmonogram projektu je součástí zadání. Pozemek je jasně vymezen, platný územní plán a stavební předpisy je nutné respektovat. Zadání stanoví, kteří konzultanti a inženýři jsou součástí nabídky.

Asie

Zadání projektu je stručné a neformální, překlad zadání je odpovědností architekta; role architekta, inženýrů a klienta není přesně definována. Fáze projektu, kniha místností, harmonogram projektu a role konzultantů jsou definovány pouze všeobecně, v obrysech. Vlastník pozemku, územní plán a stavební předpisy jsou často nejasné.

Blízký východ

Zadání je velmi obsáhlé, odpovědnost architekta, inženýrů a klienta je definována (vzor smlouvy je součástí zadání), ale fáze projektu jsou nejasné - jsou použity kombinace různých systémů (AIA, RIBA, místních). Seznam místností, harmonogram projektu a role konzultantů jsou definovány pouze velmi všeobecně. Vymezení pozemku, územní plán a stavební předpisy jsou často nejasné.

2. NABÍDKA

Severní Amerika

Nabídka je stručná a věcná, podle požadavků zadání. Přiloženy jsou pouze relevantní projekty a profesionální životopisy navrženého projekčního týmu.

Asie

Velmi důležitou, často rozhodující součástí nabídky, je prezentace vynikajících a vyjimečných mezinárodních projektů a realizací. Vzhledem k tomu, že zadání je často neformální, formát nabídky je volný.

Blízký východ

Nabídka je velmi obsáhlá, *čítající stovky stránek* a zahrnuje historii firmy, výčty a prezentace úspěšných projektů, navrhovaných přístupů k projektu, podrobné životopisy atd. Nabídka je rozdělena na technickou a finanční část. Bid bond (nabídkový dluhopis) v hodnotě 1% je někdy podmínkou nabídky.

3. SMLOUVA

Severní Amerika

Používané jsou standardní smlouvy AIA (American Institute of Architects), modifikované AIA smlouvy, případně standardní smlouvy klienta (u větších organizací, společností, univerzit, apod.).

Asie

Smlouva je neformální a nestandardní stejně jako zadání samotného projektu. Role zahraniční architektonické firmy, místní architektonické firmy a LDI (local design institute – státní projekční kanceláře) se překrývají. Smlouva je často právně nejasná.

Blízký východ

Zde se používá rozsáhlá jednostranná smlouva s nerealistickými požadavky a odpovědnostmi kladenými na architekta a ostatní konzultanty – *“highest standard of professional performance and care”* (požadavek na nejvyšší úroveň návrhu) a *“designed to fit”* (velice všeobecná definice - projekt má být navržen tak, aby *“správně fungoval”*). Součástí vyjednávání smlouvy je požadavek na BAFO (*Best and Final Offer*) tj. na závěrečnou a nejlepší nabídku. Reimbursable expenses (proplatitelné výdaje) a veškeré daně jsou zahrnuté v honoráři. Agreement bond (smluvní dluhopis) v hodnotě 5% je někdy podmínkou uzavření smlouvy.

4. PROJEKT – ARCHITEKTONICKÝ NÁVRH

Severní Amerika

Podmínky zadání projektu a smlouvy je nutné dodržet – tj. rozpočet, harmonogram, knihu místností, stavební předpisy, apod. Klient je většinou zastoupen manažerem projektu, který má zkušenosti z procesu navrhování a stavby projektu.

Asie

Téměř každý projekt/klient vyžaduje *metaforickou referenci* pro architekturu projektu – hedvábné šaty, místní pohoří, historickou keramiku, čínskou hliněnou armádu, čínskou kaligrafii atd. Použití symboliky v návrhu má důležitou úlohu.

Klient někdy požaduje uplatnění principů *feng shui*, případně nominuje i feng shui konzultanta. Zahraniční architektonická firma je najmuta, aby vnesla do projektu *“světovost”* a prestiž, v rámci tohoto cíle klient v některých případech požaduje nerespektování územních rozhodnutí a zákonů a stavebních předpisů.

Klienti často požadují velké množství variant návrhu (*“land of opportunities became land of design options”*) – země možností se stala zemí variant návrhů). Tyto faktory mohou mít významný vliv na architektonický návrh.

Blízký východ

Blízkovýchodní klienti téměř ve všech případech požadují *“world class architecture”* - *architekturu světové třídy*, často bez konkrétní představy, co tento pojem znamená. Hned v úvodu projektu jsou vyžadované vizualizace projek-

tu, tj. podoba konečného architektonického návrhu před tím než je návrh vůbec započat. Požadavek na “world class architecture” je rozšířen na projekt světové třídy, tedy i na ostatní členy projekčního týmu – inženýry. V mnoha případech funkčnost či ekonomika projektu je odstavena na vedlejší kolej.

Odpovědnost architekta, často bez ohledu na projektovou smlouvu, je “bez limitu”- architekt je odpovědný za harmonogram, rozpočet a výkony konzultantů. V některých případech má být architekt odpovědný i za “unforeseen conditions”, nepředvídatelné okolnosti.

5. SOUTĚŽE

Severní Amerika

Otevřených anonymních architektonických soutěží je minimum, většinou jde o ideové soutěže a ne o soutěže na konkrétní projekt. I vyzvaných architektonických soutěží je poměrně málo. Soutěže mají striktní podmínky, které jsou také striktně dodržovány vzhledem k častým právním sporům v americké společnosti.

Asie

Zadání soutěží, podobně jako zadání projektů, je stručné a neformální, často pouze v místním jazyce. Toto sebou nese rizika – překlad zadání a současně soutěžního návrhu je povinností architekta. Podmínky soutěže obsahují nepřesnosti, jsou neurčité; soutěžní procedury nejsou přesně definovány (např. odpovědi na otázky soutěžících nejsou distribuované mezi týmy).

Častá je také *kritika s klientem v poločase soutěže*. Klient se setká nezávisle se soutěžícími týmy a rozpracovaný soutěžní návrh je podroben kritice a komentářům klienta. Architekt ztrácí *autorská práva* na svůj soutěžní návrh. Vyplacením odměny autorská práva automaticky přechází na klienta/zadavatele soutěže.

Blízký východ

Ve většině případů jsou vyzvané architektonické soutěže připraveny a organizovány profesionálními organizacemi – manažery projektu. Z tohoto důvodu zadání a průběh soutěže bývá zatížen velkou byrokracií.

Soutěže na Blízkém východě také obsahují *prvek kritiky v průběhu soutěže* – klient se setká nezávisle se soutěžícími týmy a rozpracovaný soutěžní návrh je podroben kritice a komentářům. Architekt nemá/ztrácí autorská práva na svůj soutěžní návrh. Vyplacením odměny *autorská práva* automaticky přechází na klienta/zadavatele soutěže. Touha po architektuře světové třídy vede k vypisování soutěží za účasti světově proslulých architektů (starchitects).

6. REALIZACE/STAVBA PROJEKTU

Severní Amerika

Architekt má dobrou kontrolu nad realizací architektonického díla. V trojúhelníku klient – dodavatel – architekt zastává do určité míry nezávislou roli. Stavebník je povinen realizovat projekt podle stavebních dokumentů.

Stavební a bezpečnostní zákony, pojištění a termíny je v podstatě nemožné obcházet. Stavební dokumenty jsou dokončeny podle všeobecně akceptovaných standardů.

Na druhou stranu, architekt je smluvně povinen přepracovat architektonický návrh v případě, že projekt překročí stavební rozpočet.

Asie

Stavba projektu v Asii je jako sázka do loterie, ve většině případů se *nedá předvídat konečná podoba projektu*. Původní návrh zahraniční architektonické firmy může dostát zásadních změn poté, co místní architektonická firma a LDI – místní projektový ústav převezme projekt.

Výstavba projektu v Asii probíhá v překotném tempu, stavby jsou postaveny (a v některých případech i navrženy) v *extrémně krátkých termínech*. Kvalita stavby tomu také odpovídá, budovy začnou chátrat během několika let.

Blízký východ

V zemích Blízkého východu, kde převažují *emigranti (expatriates)* nad původním obyvatelstvem je stavební průmysl většinou v rukou emigrantů a kapacita a kvalita dokáže uspokojit požadavky na architekturu světové třídy (nejvyšší budova světa Burj Khalifa v Dubaji je jedním příkladem z mnoha). Většina velkých mezinárodních architektonických kanceláří má odbočky v zemích Blízkého východu.

Tyto pobočky, také zaměstnávají architektky ze zahraničí (expatriate architects) a soustředí se na vlastní realizaci projektů, nikoliv na vlastní architektonické návrhy. Z tohoto důvodu je pro velké mezinárodní architektonické kanceláře mnohem jednodušší se na Blízkém východě prosadit.

7. KOMUNIKACE

Severní Amerika

Komunikace mezi klientem, architektem, inženýrem, manažerem projektu, úředníky stavebního úřadu a stavebníkem je standartizovaná. Architekt poskytuje předem definovanou profesionální službu. Vztah mezi klientem a architektem je partnerský, jedná se o win-win situaci. Architekt komunikuje přímo se zástupcem klienta, který má rozhodovací pravomoc (decision maker).

Asie

Kulturní a jazykové bariéry silně ztěžují komunikace na projektech v Asii. To platí i v případě mezinárodních firem, které mají odbočky/kanceláře v Asii. Častým případem jsou nezkušení klienti (první projekt v jejich kariéře), nejasná situace kolem vlastnictví pozemku (pseudo státní-soukromé vztahy) a přehnané ambice a očekávání.

Možnosti komunikace jsou limitované nejen jazykovou bariérou, je velmi těžké najít kvalitní překladatele, ale také kulturními bariérami. Role zahraničního architekta je nejasná, vztahy mezi subjekty návrhu a realizace projektu jsou netransparentní.

Architekt jedná se *středním managementem* (mid-managers), který nemá rozhodovací pravomoc. Prezentace návrhu středním manažerům je překládána z angličtiny, střední manažeři později prezentují sami projekt vyššímu managementu. Tímto postupem je návrh projektu často mylně vyložen – podstata i detail jsou ztraceny v překladu (lost in translation).

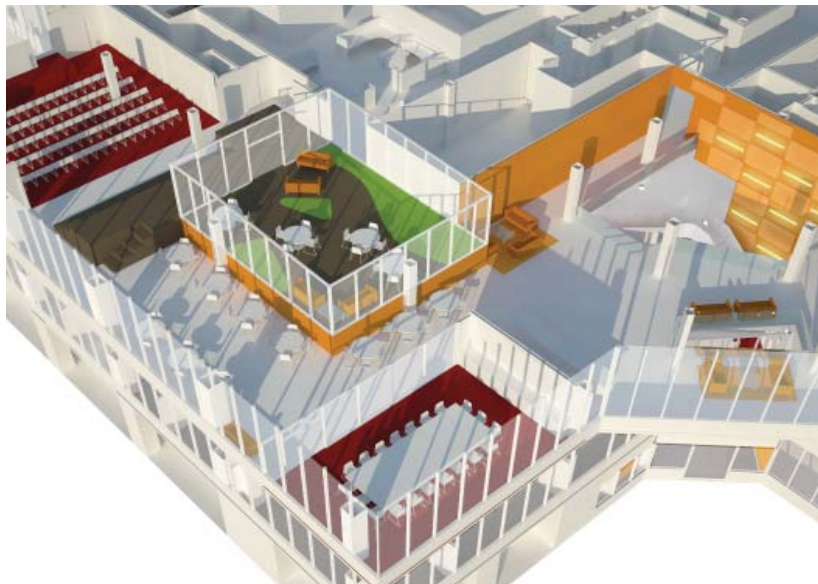
Velice úspěšnou metodou jak se vyhnout této situaci je příprava prezentace projektu jako *video/slide show* s mluveným i psaným komentářem v místním jazyce. V tomto případě střední management pouze přehraje prezentaci vyššímu managementu a možnost mylnému vyložení je značně snížena.

Blízký východ

Klient (královská rodina, místní developer apod.) je reprezentován firmou – *manažerem projektu*. Manažeři projektu jsou téměř výhradně emigranti (expatriates) ze západních zemí (VB, USA, Austrálie, JAR) s bohatou zkušeností z rozsáhlých mezinárodních projektů.

Místní inženýrské kanceláře zaměstnávají také téměř výhradně emigranty (expatriates), v tomto případě většinou inženýry z Indie a Pakistánu. Zahraniční architekt nemá přímý kontakt s klientem (královskou rodinou apod.), některé většinou závěrečné prezentace mohou být i přímo pro klienta, komunikace však probíhá výhradně prostřednictvím manažera projektu.

Toto je velká nevýhoda, neboť architekt je postaven do vedlejší role. Nejedná se o partnerský vztah (win – win situaci), ale v určitém smyslu o antagonistický vztah mezi manažerem projektu a týmem architektů a inženýrů. Manažer projektu se snaží uplatnit nerealistické požadavky - “highest standard of professional performance” a “designed to fit” (viz. výše odstavec Smlouva). Je nutné, aby zahraniční architekt byl předem informován a byl na tuto *situaci připraven*.



DTS je mezinárodní firma, která se specializuje na tvorbu softwaru pro 5.1 a 7.1 kanálový zvuk (digitální surround sound). Její software je možné najít ve většině high-end rádiích, hudebních přehrávačích, telefonech, DVDs, domácích kinech apod.

DTS se rozhodla koupit novou budovu a přestavět ji ke svým potřebám. Budova je třípatrová s rozlohou 8 500 m². Hlavními požadavky byly state-of-the-art zvukové laboratoře, kancelářské prostory umožňující/podporující kreativní atmosféru a neformální komunikaci mezi zaměstnanci a v neposlední řadě vytvoření reprezentativní image, která by odpovídala postavení DTS ve světě high-tech průmyslu.

Třípodlažní budova byla kompletně přestavěna. Nové prvky zahrnují 3

zvukové laboratoře, lobby s monumentálním schodištěm a „vznášející se“ konferenční místnosti, střešní zahradu, bistro a bar pro zaměstnance a konferenční místnosti.

Technologicky nejsložitější částí projektu byla laboratoř pro hlavního zvukového inženýra/génia, a dvě testovací laboratoře. Jedna z nich je zařízená jako domácí kino, umožňuje klientům a návštěvníkům okusit na vlatní uši „DTS zvukový zážitek“.

Návrh se zaměřil na každodenní činnosti zaměstnanců „od parkoviště až po židli u pracovního stolu“. Cestu od parkoviště se zahradními úpravami, přes vstupní halu, fitness centrum, bistro a bar, střešní zahradu, školící centrum, bohatství prostorů pro neformální setkání až po vlastní parkoviště-stůl.



FOTOGRAFIE REALIZACE - STŘEŠNÍ ZAHRADA A BISTRO



FOTOGRAFIE REALIZACE - STŘEŠNÍ ZAHRADA A KONF. MÍSTNOST

KUNMING GATEWAY MULTIFUNKČNÍ KOMPLEX KunMing, Čína

Investor: YZNG Corp.
450 000 m²



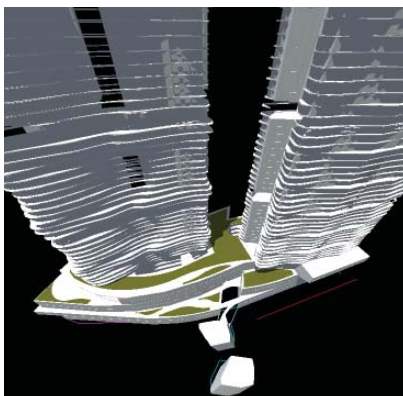
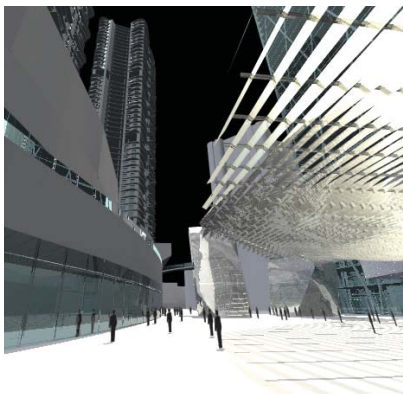
Vítězný návrh ve vypsané architektonické soutěži na "bránu do Jižní Asie". Projekt se nachází v KunMingu, hlavním městě provincie Yunnan (v překladu „překrásné jižní mraky“). Skládá se ze dvou mrakodrapů s kombinovaným programem - hotel, byty, kanceláře a obchody; dvou výškových obytných budov a šestipatrového nákupního centra.

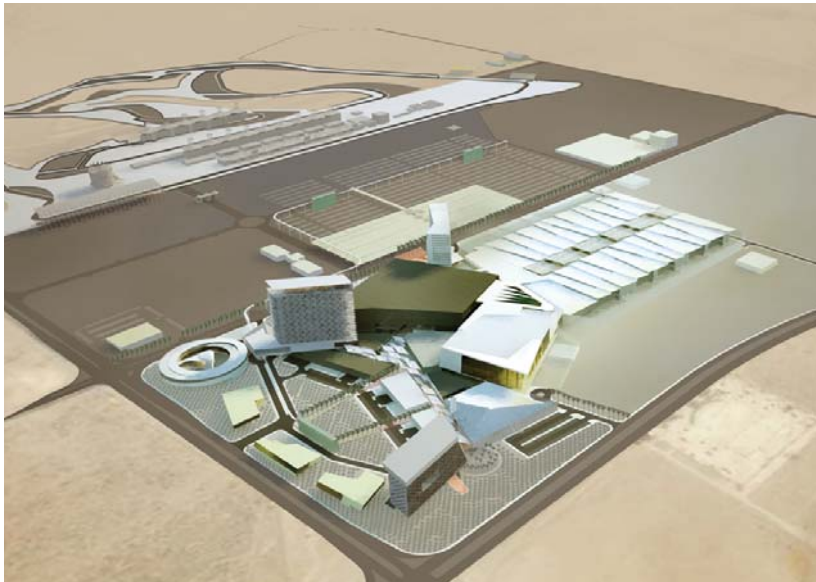
Architektonický návrh reaguje na silné přání investora na reference na přírodní krásy a mytologii provincie. Super mrakodrapy budou nejvyšší v provincii a budou viditelné jako nová „vstupní brána do jižní Asie“. Ortogonální forma mrakodrapů se odvolává na historické bojovníky držící společně poklad. Architektonická forma se také vztahuje na trvalost kamenných hor v jejich nadsčasovosti a síle .

Oba mrakodrapy mají stejnou výšku a formu, jsou spojeny mostem ve dvou třetinách výšky. Věže však mají různé počty podlaží a mají i různé funkce. Jižní věž má 66 pater a je navržena pro kancelářské prostory ve spodní části a luxusní hotel v horní části. Západní věž má 72 pater a je určena pro apartmány.

Dvě nižší, 150 metrů vysoké obytné budovy mají měkčí lehčí téměř oblačnou formu, vznášejí se okolo super mrakodrapů, jako mraky plující kolem vrcholů pohoří Yunnan. Komerční pódium s nákupním centrem je interpretované jako vysočina s velkou zelenou střechou.

Nejednalo se o ideovou architektonickou soutěž. Návrh musel odpovídat místnímu územnímu plánu a bezpečnostním, požárním aj. předpisům.





Bahrajnské království neoplývá nerostným bohatstvím jako většina z jeho blízkovýchodních sousedů. Ekonomika Bahrajnu je postavena na finančnictví a turistice. Bahrajn, s počtem obyvatel 1 250 000, navštíví ročně přes 8 miliónů turistů převážně z okolních arabských států.

Jednou z turistických atrakcí je Velká cena Bahrajnu vozů formule 1. Investor se rozhodl postavit na velkém pozemku přilehlém k závodnímu okruhu F1 velmi ambiciózní projekt o 1 miliónu m² podlažní plochy - nové Sakhir City (@ bahrain).

Největší výzvou bylo horké podnebí Bahrajnu, kde letní teploty dosahují 45 a více stupňů C. Cílem bylo navrhnout projekt s nejvyššími principy udržitelného rozvoje (z hlediska finančního a z hlediska ochrany zdro-

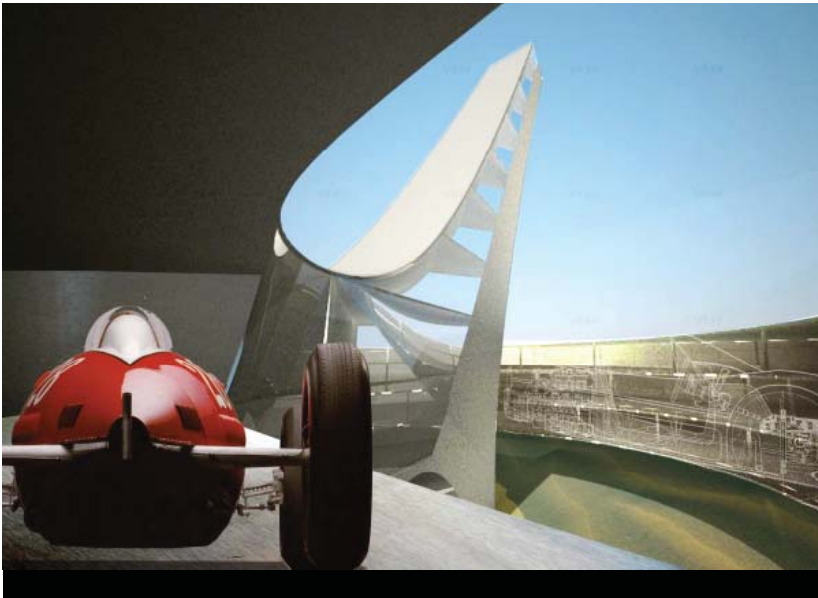
jů) pro 20 000 návštěvníků centra a současně umožnit pobyt ve volném prostoru (open air), tedy vytvoření venkovního komfortu s využitím tradičních a moderních technologií namísto umělého, uzavřeného trvale klimatizovaného komplexu.

Nejdůležitějším prvkem udržitelného designu je na Blízkém východě konzervace vody, nikoliv konzervace energie. Mezinárodní projekční tým navrhl centrum jako LEED Gold and Estidama 4 Pearls projekt.

Jednou z velkých příležitostí a výzev tohoto konkrétního stavebního místa je, že je prakticky bez kontextu. Masterplan usiluje o porušení přístupu „uzavřené krabice“ výstavního a konferenčního centra a namísto toho o vytvoření systému otevřených venkovních ulic.



@BAHRAIN ARÉNA



@BAHRAIN 343 AUTOKLUB

AUTOR

Ing. arch. Michal Sedláček, AIA LEED AP NCARB Autorizovaný architekt USA - NY, CA, WA, NV

2007–současnost Managing Partner
Aedas LA, LLP, Los Angeles, CA

2006–2007 Principal/Owner
BlueBox Studio, Los Angeles, CA

1998–2006 Senior Associate
Gehry Partners, LLP, Los Angeles, CA

1996–1998 Design Architect/Project Architect
Brennan Beer Gorman/Architects, New York, NY

1995–1996 Project Architect/Vedoucí kanceláře v Moskvě
MMA Architects, Moskva, Rusko

1993–1995 Design Architect
Wilson Mason International, Moskva, Rusko

1990–1993 Junior Architect
Marlo and DeChiara Architects, New York, NY

Vybrané projekty

2007– současnost
Aedas LA, LLP, Los Angeles, CA

•@bahrain development, Sakhir City Master Plan, Sakhir City, Bahrajn

Územní plán a architektonická studie pro pozemek o rozloze 1 milion m² v blízkosti Bahrain International Circuit, Formule 1 Grand Prix. Projekt zahrnuje 10 propojených programových prvků - 3, 4 a 5 hvězdičkové hotely, kongresové a výstavní centrum, víceúčelovou halu, obchodní a kancelářské funkce, zábavní high tech zónu a auto klub, který využije okruh F1.

•NFL Stadium, Los Angeles, CA

Nový state-of-the-art NFL stadion pro Los Angeles. Novátorský projekt (postavený částečně v kopci) s kapacitou 75 000 diváků bude první LEED certifikovaný stadion v NFL a zachytí drama hlavního města zábavy. Stadion je součástí územního plánu pro pozemek o rozloze 600 hektarů.

•Dalian Soccer Stadium Competition, Dalian, Čína

Mezinárodní architektonická soutěž na fotbalový stadion s kapacitou 45,000 diváků.

•DTS Corporate World Headquarters, Calabasas, CA

Kancelářská budova se zvukovými laboratořemi pro globální firmu specializující se na audio technologie.

•**Goals Soccer Centers, City of South Gate, CA**

Sportovní komplex se šatnami, klubovými prostorami, restaurací a 11 fotbalovými hřišti s umělou trávou.

•**KunMing Gateway Towers, KunMing, Čína**

Mezinárodní architektonická soutěž na nové centrum města - první místo
Hlavní prvek designu jsou spojené věže - dvojčata představující bránu do regionu. Každá věž je 288 m vysoká a je určena pro kanceláře, luxusní byty a hotel. Projekt také zahrnuje centrální obchodní náměstí, několika poschodové nákupní centrum a dvě bytové budovy s 36 obytnými podlažími.

•**USTA Tennis Center, Flushing, NY**

Studie na novou zatahovací střechu centrálního kurtu Arthura Ashe. Návrh vstupní brány a obchodní budovy u hlavního vstupu do tenisového komplexu. Redesign prodejního centra Octagon s novou střešní terasou pro zlepšení prodeje občerstvení a sportovních předmětů.

•**Doha Sports City Multi-Use FIFA Stadium, Doha, Katar**

Fotbalový stadion a multifunkční zábavní centrum s kapacitou 45,000 diváků pro MS ve fotbale v roce 2022. Stadion má kinetické části, včetně pohyblivých tribun, hrací plochy a posuvné střechy. Kinetické prvky umožňují využití komplexu pro různorodé sporty a funkce.

2006–2007

BlueBox Studio, Los Angeles, CA

•Bytové a komerční projekty, www.bluebox-studio.com

1998–2006

Gehry Partners, LLP, Los Angeles, CA

•**Ruvo Center for Brain Health, Las Vegas, NV**

Project Manager/Project Architect

6 000 m² ústav pro Keep Memory Alive Foundation, sestávající ze tří prvků výzkumu nemoci mozku: klinické péče, neurologické diagnostiky a klinického výzkumu. Program také zahrnuje velký společenský sál pro 450 hostů, catering kuchyni a Museum of the Mind.

•**InterActive Corp., West Hollywood, CA**

Project Manager/Project Architect

Shell and core rekonstrukce dvou sousedních pětipodlažních budov na kanceláře s obchody v přízemí.

•**Museum of Tolerance, Jerusalem, Izrael**

GA Document 68, Frank O. Gehry, 13 Projects after Bilbao

Project Manager/Project Architect

22 800 m² podlažní plochy (s výjimkou stávající a nové podzemní garáže pro 570 aut) zahrnující muzeum, konferenční centrum s kongresovou halou pro 250 návštěvníků, přednáškové místnosti, knihovnu a výstavní galerii, kino pro 500 diváků, atrium, recepční prostory a kanceláře.

• **Lombardy Regional Government Headquarters, Milán, Itálie**

Mezinárodní architektonická soutěž - druhé místo

Project Manager/Project Architect

140 000 m² komplex s kanceláři, multifunkční halou pro 500 návštěvníků, přednáškovým sálem, výstavními prostory, restauracemi a obchody.

• **Arena Prague, Praha, Česká republika**

Job Captain

Společný projekt s Ateliers Jean Nouvel. Přestavba pivovaru Holešovice na nové centrum pražské čtvrti. 80 000 m² původních a nových budov - komerční/live work, hotely, kanceláře, byty, obchody, divadla, kina a multifunkční open-air arena/náměstí.

• **Walt Disney Concert Hall, Los Angeles, CA**

Senior Architect

Koncertní hala pro 2 265 návštěvníků pro Los Angeleskou filharmonii. Návrh uspořádání křesel, akustiky haly, foyerů, amfiteátru, prostorů pro pěvecký sbor a administrativního křídla.

• **REDCAT Theater, Walt Disney Concert Hall**

<http://redcat.org/> Project Architect

Víceúčelový black box theater pro divadlo, tanec, film a hudbu plus 300 m² výstavních ploch/galerie. Divadlo bylo postaveno jako steel box-within-a-box s mnoha variacemi na uspořádání jeviště. Max. počet návštěvníků 240.

1996–1998

• **Brennan Beer Gorman/Architects, New York, NY**

• **Sheraton Sports Bar:** \$25M, 2 000 m², čtyřpatrový sportplex na Manhattanu. Kombinace sportovního baru a fitness centra. Hosté mohou sledovat, nebo se zúčastnit sportů jako skydiving, rock climbing a košíkové.

• **Jiwasraya Office Tower, Jakarta, Indonésie**

Kancelářská budova 70 000 m², 32 pater.

• **Fantasy Beach Resort, Hurghada, Egypt**

27 hektarové přímořské letovisko u Rudého moře, program zahrnuje restaurace, kluby, hotely/timeshare, obchody a sport, 100 000 m² plochy budov.

1995–1996

MMA Architects, Moskva, Rusko

• Usadba Center: 35 000 m² kancelářská budova, fast-track projekt.

1993–1995

Wilson Mason International, Moskva, Rusko

• Citibank: první pobočka banky v Rusku. Exxon, AIOC, and Mitsui kanceláře.

1990–1993

Marlo and DeChiara Architects, New York, NY

• Tanya Towers II, Tweemill House: bytové budovy pro tělesně postižené.

• Brooklyn & Queens Family Medical Centers: ambulantní kliniky.