



## JAK TO SIĘ ROBI na warszawskim Bemowie?

**Wynagrodzenie wykonawcy**  
zła konstrukcja umowy umów  
koncesyjnych i kontraktów ppp

**Koncesje autostradowe**  
czyli praktyczno zastosowanie PPP w Polsce

**Nowa ustawa**  
o finansach publicznych

**Przedsięwzięcia z zakresu gospodarki  
odpadami** jako usługi świadczone  
w ogólnym interesie gospodarczym

**Autostrada A2 - Chorwacja**  
(odcinek z Zagrzebia do Macell)

**Realizacje PPP**  
z regionu paryskiego



Foto: E. Łucjanowicz

## JAK TO SIĘ ROBI NA WARSZAWSKIM BEMOWIE?

Bartosz Korbus

Mija rok od uchwalenia nowych regulacji dotyczących współpracy publiczno-prywatnej, a pierwsze przetargi na wybór partnera prywatnego są bliskie rozstrzygnięcia.

Przy tej okazji warto pamiętać, że w naszym kraju doszło już do realizacji udanych przedsięwzięć typu PPP jeszcze przed uchwaleniem szczegółowych regulacji. Dobre praktyki wypracowane w

tych projektach powinny być przykładem dla następców.

W niniejszym numerze przedstawiamy wielofunkcyjny projekt rewitalizacyjny zabytkowych obiektów Fortu Bemów wraz z powiązаныmi innymi inwestycjami na warszawskim Bemowie. Zlokalizowano go na terenie o pow. ponad 148 ha i połączono z realizacją nowoczesnych osiedli mieszkaniowych.

Co istotne, inicjatorami całego przedsięwzięcia były podmioty publiczne: Gmina Warszawa Bemowo, przedsiębiorstwo państwowe Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 4 (obecnie skomercjalizowane w spółkę akcyjną) oraz prywatne Korporacja Radex S.A. Dwa ostatnie podmioty (dalej „Inicjatorzy”) były jednocześnie współużytkownikami wieczystymi części terenu inwestycyjnego.

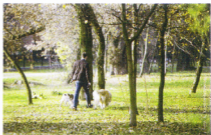
Należy docenić również decyzję ówczesnego kierownictwa resortu obrony, który zezwolił na zaangażowanie sektora prywatnego w zagospodarowanie i rewitalizację terenów wojskowych.

Celem Inicjatorów była aktywizacja gruntów, przeznaczonych przez Gminę Bemowo pod budownictwo mieszkaniowe, a także zbędnych dla potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa państwowego WZL-4 oraz rewitalizacja środowiska przyrodniczego zdegradowanego obszaru, pozostającego bez opieki wobec nieuregulowanego stanu władania spornymi

łącząc dwie, wydawałoby się, niemożliwe do realizacji w aglomeracji miejskiej cechy - mieszkanie na wsi (cisza, spokój), kontakt z przyrodą, lasem, najlepiej nad wodą), a zarazem blisko centrum.

Ponadto, w związku z koniecznością budowy całej infrastruktury i wiązanymi się z tym bardzo wysokimi nakładami finansowymi, cełowym pod względem ekonomicznym i funkcjonalnym było rozszerzenie procesu inwestycyjnego na cały teren inwestycyjny (o pow. ponad 148 ha), obejmujący również grunty należące do innych podmiotów, w tym

być stawiany za wzór innym politykom samorządowym, a także władzy centralnej. Świadczy o tym, że kontynuacją rozsądnej polityki poprzedników jest omiata odpowiedzialności za losy wspólnoty lokalnej. Realizacja skomplikowanego przedsięwzięcia wymagała zorganizowania efektywnej struktury zarządzania całym procesem. Powołano Zespół Koordynatorów w składzie: Burmistrz Gminy Warszawa Bemowo, Dyrektor Wojskowych Zakładów Lotniczych nr 4, Prezes Korporacji Radex S.A., a funkcję głównego koordynatora całego przedsię-



terenami pomiędzy władzami lokalnymi a strukturami wojskowymi.

Uregulowania wymagał w szczególności status terenu zabytkowego Fortu Bem a oraz jego otoczenia. Żwazywszy na atrakcyjną lokalizację terenu oraz mieszkaniowy charakter Dzielnicy Bemowo, za najbardziej efektywną formę aktywizacji uznano realizację wzorcowego osiedla mieszkaniowego lub zespołu mieszkaniowych w oparciu o projektowany park gminny i tereny sportowo-rekreacyjne,

Gminy Warszawa Bemowo.

Kluczowym inicjatorem przedsięwzięcia była Gmina, a następnie Dzielnica Warszawa Bemowo, której władzom należało się szczególne słowa uznania. Proces inwestycyjny przygotowywany i realizowany przez trzy kolejne kadencje samorządu o różnym rodowodzie politycznym, nigdy nie został zakwestionowany ani przerwany i zawsze spotykał się z poparciem władz.

Sukcesem całego przedsięwzięcia powołano

władze powierzone rzeczoznawcy budowlanemu, Panu Januszowi Sobierajowi, posiadającemu bogate doświadczenie w realizacji dużych projektów inwestycyjnych na znacznych obszarach (w tym między innymi realizacji w latach 2000-2002 osiedla mieszkaniowego dla ok. 10 tys. mieszkańców w Gminie Warszawa Ursynów). Kluczowy podmiot dla realizacji inwestycji to utworzona w 2000 r. spółka celowa „Korporacja Radex-WZL Nieruchomości” Sp. z o.o. Małej „KR



-WZLN"). Jaj zadaniem było przekształcenie terenu stanowiącego własność inicjatorów prywatnych w tereny umożliwiające realizację inwestycji budowlanych, obsługa inwestycyjna wszystkich podmiotów zaangażowanych w realizację procesu inwestycyjnego, w tym także przyszłych deweloperów wnoszących poszczególne budynki na terenie Inicjatorów prywatnych oraz pełnienie funkcji koordynatora, głównego projektanta i inwestora zastępczego przy inwestycjach infrastrukturalnych.

Po powołaniu spółki KR-WZLN Inicjatorzy prywatni przekazali swoje kompetencje poprzez udzielenie pełnomocnictwa prezesowi KR-WZLN p. Januszowi Sobierajowi.

Pozostałymi podmiotami współdziałającymi z Inicjatorami przy realizacji przedmiotowego procesu inwestycyjnego były: PEKAO DEVELOPMENT Sp. z o.o. (obecnie Pirelli); MOSTOSTAL SIEDLCE S.A. (obecnie Mostostal - Polimec); PBM POŁUDNIE i BUDINVEST - PBM POŁUDNIE Sp. z o.o. (obecnie PBM Południe Development Sp. z o.o.); J.W. CONSTRUCTION HOLDING S.A.; MOSTOSTAL INVEST Sp. z o.o. , obecnie ACCIONA NIERUCHOMOŚCI Sp. z o.o.; DOM DEVELOPMENT S.A.; Pracownica Spółdzielnia Mieszkaniowa IDEALNE MIESZKANIE, Ośrodek Sportu i Rekreacji BEMOWO; CWKS LEGIA oraz władze wojskowe wszystkich szczebli, a w szczególności władze Nadzoru Założycielskiego MON. Partnerzy, planując realizację tak złożonego przedsięwzięcia, byli świadomi, że kluczowe będzie stworzenie kompleksowej strategii komunikacji z podmiotami, których interesów dotyczy projekt.

Zagwarantowano, że przedsięwzięcie nie będzie wywoływało szkodliwego wpływu na otoczenie lokalne i środowisko naturalne, sprzyjając utrzymaniu porządku na terenach inwestycyjnych, w bezpośrednim sąsiedztwie i ulicach gminnych.

Uwzględniono potrzebę stworzenia odpowiedniego systemu wsparcia inwestycji poprzez zaangażowanie się w zbieranie funduszy na rzecz lokalnych organizacji lub akcji charytatywnych, w tym m.in. zgromadzenie środków, zaprojektowanie i zbudowanie kaplicy po spalonym kościele przy ul. Górczewskiej.

## ZAKRES PROJEKTU ORAZ STRUKTURA ZARZĄDZANIA JEGO REALIZACJĄ

Zakres przedsięwzięcia określono jako kompleksową aktywizację i rewitalizację terenów inwestycyjnych przy zapewnieniu dostatecznego potencjału komercyjnego, umożliwiającego wygenerowanie odpowiednich dla tej skali projektu środków inwestycyjnych oraz zwrot z inwestycji. Projekt obejmował zaprojektowanie i wybudowanie zespołów osiedli mieszkaniowych, modernizację Ośrodka Sportu i Rekreacji Bemowo, przeniesienie uciążliwej produkcji WZL-4 poza teren Gminy, uporządkowanie ca 104 ha zaniedbanych terenów, w tym terenów wojskowych pozyskanych na rzecz Gminy i znajdujących się w najbliższej okolicy Fortu Bemów, zastąpienie zużytej awaryjnej infrastruktury wybudowanej jeszcze przed II Wojną Światową nową, o parametrach umożliwiających obsłużenie tego terenu, likwidację niebezpiecznego przejazdu kolejowego na ul. Księcia Bolesława i budowę w tym miejscu wiaduktu, uruchomienie komunikacji miejskiej, połączenie funkcjonalne obszarów mie-

szkaniowych Dzielnicy Bemowo z terenem rekreacyjno-sportowym wokół Fortu Bemów.

Powyższe zadania spółka KR-WZLN realizowała wspólnie z Korporacją Radex S.A., która jako jeden z inicjatorów projektu posiadała bogate doświadczenie w zakresie budownictwa i realizacji inwestycji, dysponowała wykwalifikowaną kadrą i własnymi wypracowanymi metodami działania, gwarantującymi powodzenie przedmiotowego procesu inwestycyjnego.

Należy zaznaczyć, że obowiązujące w naszym kraju prawo nie określa zakresu analiz koniecznych do uzasadnienia przedsięwzięć publiczno-prywatnych, ani też zasad, na jakich powinien odbywać się proces ich efektywnego wdrażania. Tym większą wagę trzeba przyłożyć do prawidłowego wyboru ścieżki postępowania, zmierzającej do osiągnięcia celów współpracy oraz osób kierujących tym procesem. Metodologia zastosowana w udanej realizacji opisywanego projektu może zatem znaleźć zastosowanie w innych tego typu projektach.

Kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia było podjęcie decyzji o wyborze kierownika projektu. Podstawowym zadaniem Kierownika Projektu zostało doprowadzenie do osiągnięcia wyznaczonych przez inicjatorów celów procesu inwestycyjnego. Ogrom i złożoność czynności, które musiały zostać wykonane, wymagały nie tylko kompetencji, ale również niezwykłej energii, decyzyjności i żelaznej konsekwencji. Aby osiągnąć wyznaczone cele, Kierownik Projektu musiał dysponować doświadczeniem w branży inwestycyjno-budowlanej przy organizowaniu, zarządzaniu i kierowaniu skomplikowanym, złożonym procesem inwestycyjnym, wiedzą z różnych dziedzin (ekonomia, finanse, prawo, architektura, urbanistyka, planowanie, zagospodarowanie przestrzenne, zasady funkcjonowania miasta, gminy, struktur wojskowych, struktur samorządowych i państwowych) a także charakteryzował się zdolnościami negocjacyjnymi. Ponadto musiał odczekać go niekonwencjonalny, innowacyjny sposób myślenia.



Tabela nr 1: Główne zadania Kierownika Projektu

celowy obszar	obszar celowy
Określenie celu/tytułu obszarów dla planu wykonawczego	Przeanalizowanie planu projektu
	Kierownik procesu projektowego
	Wskazanie się z klientem w sprawie istotnych kwestii projektowych
	Przygotowanie wyliczeń kosztów, kosztów szacunkowych i godziwym sposobem opisanie ich rozkładu projektowym, kwalifikacja i objęcie ich w planu ogólnym
	Wyliczenie opłat w sprawie pokrycia potrzeb kosztów szacunkowych i godziwym
	Określenie systemu przedsięwzięcia, opisanie opłat i sposobu wyegzekwowania
	Kierowanie dokumentem z odnośnikami
	Określenie systemu wyliczeń i wdrożenia projektu
	Określenie polityki dla opracowania planu realizacji i następnego monitorowania
	Przeanalizowanie wykonania opłat obszarów dla celów w ramach regulacji DR

### ETAPY REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA

Wszelkie przedsięwzięcia typu partnerstwa publiczno-prywatnego wymagają niezwykle starannego procesu przygotowania i wdrożenia wypracowanych założeń. Analizowane przedsięwzięcie jako uwierzczone sukcesem w przedmiocie celów publicznych jak i komercyjnych może stanowić przykład działania

dla władz lokalnych i inwestorów zainteresowanych realizacją podobnych przedsięwzięć. Warto zatem przeanalizować kolejne etapy realizacji projektu wraz z zadaniami, jakie na kolejnych etapach powinny wykonać zaangażowane w nie podmioty. Po skrytaliczowaniu założeń przedsięwzięcia i przydzieleniu zadań kierownikowi projektu nastąpił etap szczegółowych analiz wykonalności

projektu.

Kluczowe było opracowanie studium wykonalności projektu. W pierwszej kolejności Inicjatorzy wykonali studium możliwości, celowości i opłacalności inwestycji (opportunity study), z którego wynikało, że teren inwestycyjny oraz teren własny Inicjatorów mógł być przeznaczony przede wszystkim pod budownictwo mieszkaniowe z wieloma uwarunkowaniami, brakowało jednak miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego obszaru oraz niezbędnej infrastruktury technicznej.

Ponadto, zachodziła konieczność sprzeczania reżimom i wymogom konserwatora zabytków, ochrony zieleni parkowej, izolacyjnej, ochrony wód gruntowych a także ochrony powierzchni zaliczanych do gruntów leśnych.

Przeprowadzone studia wykonalności dla projektu (całego procesu inwestycyjnego) pokazały, że jest on bardzo trudny, ale wykonalny, obciążony dużym ryzykiem, ale za to bardzo efektywny finansowo, jeśli się go uda przeprowadzić równocześnie w całym terenie objętym procesem inwestycyjnym. W ramach etapu studium wstępnego (pre-feasibility study) zbadano możliwości opracowania, uzgo-





dnienia i uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Uznano, że uchwalenie m.p.z.p. powinno być punktem wyjścia do dalszych działań inwestycyjnych. Było to zadanie wyjątkowo trudne i delikatne zarazem.

Realizacja całego procesu inwestycyjnego obejmowała zaprojektowanie i wybudowanie zespołu osiedli mieszkaniowych na miarę XXI wieku, modernizację Ośrodka Sportu i Rekreacji Bemowo, przeniesienie uciążliwej produkcji WZL-4 poza teren Gminy, uporządkowanie ca 104 ha zajętych terenów, w tym terenów wojskowych pozyskanych na rzecz Gminy i znajdujących się w najbliższej okolicy Fortu Bemów i założenie na tym terenie parku gminnego wraz z terenami dla sportu i rekreacji, rewitalizacja Fortu Bemów wraz z otaczającym terenem i fosą, zastąpienie zużytej, rozspynuującej się infrastruktury nową o parametrach umożliwiających obsłużenie tego terenu, likwidację bardzo niebezpiecznego (nieostrzeżonego) przejazdu kolejowego na ul. Ks. Bolesława i budowę w tym miejscu właduktu, uruchomienie komunikacji miejskiej, połączenie funkcjonalnie obszarów mieszkaniowych Dzielnicy Bemowo z terenem rekreacyjno-sportowym. *Aby to zrobić, Kierownik Projektu zaproponował trzystopniową (skuteczna) drożyzna do etapu finalnego.*

Ponieważ nie było najmniejszych szans na zmianę „ustaleń wiążących gminy warszawskie przy sporządzaniu planów zagospodarowania przestrzennego”,

aby dokonać stosownych zmian w „studium”, wykorzystano opracowanie uchwały dla systemu fortecznego XIX-wiecznej Twierdzy Warszawa, wprowadzając do niej stosowne zapisy, dopuszczające lokalizację zabudowy z usługami podstawowymi, o formie architektonicznej niekolidującej z zabrytkowym otoczeniem, z zachowaniem strefy izolacyjnej od fosy oraz obiekty i urządzenia sportu, kultury, turystyki oraz zieleni miejskiej. Później doprowadzono (na wniosek Korporacji Radex S.A. i WZL-4) do podziału opracowywanego dla tego terenu planu zagospodarowania przestrzennego na etapy, gdzie etap I do-

tyczył terenów należących do WZL-4 i Korporacji Radex S.A. Teren ten oznaczony w planach m. st. Warszawy symbolem „0-65” podlegał ochronie środowiska przyrodniczego.

Następnie, w ścisłej współpracy z zarządem Gminy, Dyr. Wydziału Planowania Przestrzennego m.st. Warszawy, BPRW oraz autorem planu, wykonano wiele koncepcji urbanistycznych, architektonicznych, studiów koncepcyjnych przedprojektowych, a także wstępne, wariantowe zapotrzebowanie na media dla całego obszaru 104 ha oraz dla poszczególnych zadań inwestycyjnych. *Po konsultacjach*



z komisjami Gminy i m. st. Warszawy, opiniującymi projekt planu, oraz po uzgodnieniach w zakresie urbanistyki i architektury z Gminą, komisją architektoniczną pracującą pod przewodnictwem byłego Prezydenta Warszawy St. Wyganowskiego, powstał projekt miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego obszaru „Fort BEMA - 1 etap”. Jednocześnie Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 otrzymały 6 czerwca 2000r. zgodę Ministra Obrony Narodowej oraz Ministerstwa Skarbu na utworzenie spółki prawa handlowego oraz zawarcie umowy o wspólnym przedsięwzięciu gospodarczym ze spółką prawa handlowego Korporacja Radex S.A. pod nazwą "Korporacja Radex - WZL Nieruchomości" Sp. z o.o.

Zgodność z ustaleniami wiążącymi gminy warszawskie przy sporządzaniu miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla systemu fortecznego XIX-wiecznej Twierdzy Warszawa potwierdziła Uchwała Rady Miasta Stołecznego Warszawy podjęta w maju 2001 roku.

Warto podkreślić, że na omawianym etapie każdy z inicjatorów uzyskał zapewnienie realizacji swoich priorytetów przez kierownika projektu w ramach wspólnego działania. Inicjatorzy wykorzystali ten okres również na odpowiednie zapoznanie się, potwierdzenie swoich intencji i wiarygodności. Na etapie *pre-feasibility study* podjęto wstępne rozmowy z potencjalnymi inwestorami budownictwa mieszkaniowego i niezależnej do jego realizacji kompleksowej infrastruktury, a także inwestorami zainteresowanymi zainwestowaniem pieniędzy w sport i rekreację na terenie Gminy.

Na tej podstawie wstępnie ustalono realną wielkość przyszłych inwestycji oraz ich zapotrzebowanie na dostawy odpowiednich materiałów. Wiązało się to z przygotowaniem już na tym etapie wstępnej koncepcji podziału nieruchomości na działki inwestycyjne, określenie wielkości i różnorodności zadań oraz ustalenie ekonomicznie uzgodnionych rezerw na nieprzewidziane inwestycje. Również na tym etapie zdecydowano się powierzyć koordynację całego Procesu Inwestycyjnego Korporacji Radex S.A. i reprezentującemu ją Januszowi Sobiegrajowi, który jednocześnie pełnił funkcję pierwszego Prezesa KR - WZLN.

Na omawianym etapie ustalono założenia projektu wstępnie sformalizowano zadania







inwestycyjne, które każdy z Inicjatorów miał realizować samodzielnie. Gmina Warszawa Bemowo zadeklarowała wyłonienie w przetargu inwestorów na wylanych terenach oraz podjęła się zapewnienia budowy dwupasmowej ulicy Powązkowskiej i trzypasmowej ulicy Górczewskiej, a także wiodących nad torami w okolicach planowanego Centrum Handlowego Wola, co udrzałoby komunikację na Bemowie i w przyszłości miało wyeliminować katastrofę komunikacyjną tego terenu po zakończeniu całości inwestycji. WZL-4 zobowiązały się podjąć działania, aby po wygranu przetargu na budowę hamowni silników odrzutowych dla samolotów Boeing i F-16, przenieść swoją główną działalność produkcyjną poza Warszawę. Wspólnym wyzwaniem dla Inicjatorów miało być oczyszczenie i uporządkowanie Fortu Bema i terenów przyległych oraz urządzenie obiektów sportowych, parkowych i rekreacyjnych.

Na zakończenie tego etapu zdefiniowano wstępnie zakres i koszt zamierzonych przedsięwzięć.

Po zabezpieczeniu możliwości faktycznej realizacji zakresu rzeczowego projektu nastąpił etap ekonomicznej analizy wykonalności przedsięwzięcia. Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia wiązało się z zaangażowaniem znacznych środków finansowych i wynikającym z tego ryzykiem. Aby podjąć dobrze uzasadnioną decyzję, rozważono i określono: ściśle sprecyzowane cele przedsięwzięcia, wywiad marketingowy, realistyczne szacunki/prognozy, ocenę ryzyka i plan realizacji przedsięwzięcia. Powszechnie uważa się, że sukces przedsięwzięcia w sposób istotny zależy od nakładów poprzedzających zatwierdzenie fazy wyceny. Wycena przedsięwzięcia jest złożeniem etapów procesu inwestycyjnego, badania, analizy i szacowania prowadzonym podczas definiowania przedsięwzięcia oraz jego koncepcji alternatywnych. Bardzo istotne było ocena ekonomiczna prowadzona w oparciu o analizę przepływów pieniężnych wszystkich kosztów i korzyści, które mogą być wyrażone w jednostkach pieniężnych. Rozważano wszystkie alternatywne koncepcje i drogi osiągnięcia celów przedsięwzięcia. Zdefiniowano główne parametry przedsięwzięcia, określono czas trwania faz wyceny przedsięwzięcia i jego wykonania tak, aby można było określić datę uruchomienia przedsięwzięcia, określić koszty przedsięwzięcia,

oszacować i sprawdzić zobowiązania związane z przedsięwzięciem dla oceny zdolności do pokrycia tych zobowiązań. Istotne znaczenie miało to, aby możliwości finansowe określały tempo realizacji przedsięwzięcia.

Przeprowadzono również ocenę ryzyka inwestowania i analizę ekonomiczno-finansową projektu przedsięwzięcia opartą na przepływach gotówkowych Cash flow oraz obliczeniu wskaźników obsługi zadłużenia wraz z opracowaniem wielowariantowej analizy wrażliwości. Ponadto sporządzono analizę wiarygodności uczestników projektu i analizę identyfikacji i podziału ryzyka.

Po zakończeniu analizy wykonalności projektu nadszedł czas na zatwierdzenie planu realizacji projektu. Partnerzy umarli, że projekt jest wykonalny jedynie pod warunkiem pełnej mobilizacji sił i współpracy wszystkich zainteresowanych podmiotów. Jednocześnie został przyjęty dyrektywny plan realizacji procesu inwestycyjnego. Powołano ciało kolegialne „Rada Inwestorów”, która na wniosek kierownika projektu zatwierdziła kluczowe elementy realizacji projektu.

Tabela nr 2: Kluczowe elementy realizacji projektu

W obszarze realizacji projektu przewidziano wypracowanie:
Belfarj i jego podjęcie
Zatrudnienie celów
Estymacja z przepływami, ryzyka i przepływu gotówkowych, w tym składowi korzyści i wyliczeń podatkowych;
Prognozy rynek i ocena atrakcyjności zysków i kosztów;
Zarys faktyczny i szacunek;
Analiza kosztów i ryzyka operacyjnego, w tym kosztów podatkowych;
Przewidywane powiązania operacyjne do działań zewnętrznych;
Strategie zarządzania i koszty rozpoczęcia;
Określenie ryzyka;
Balansowanie i ocena skutków jego realizacji;
Zakreślenie powiązań między innymi interesariuszami;
Struktura projektu wykonawczego i budżetu;
Zakreślenie projektu wykonawczego;
Skład projektów i procedury rozpoczęcia;
Plan;
Rozwój i wykonanie;
Składanie;
Ochrona i kontrola utrzymania;
Wzrost EBIT;
Opisany projekt;
Opis powiązań;

Równoległe powołano zewnętrznych doradców prawnych. Podjęte na etapie analizy procesu inwestycyjnego działania Inicjatorów doprowadziły do wzrostu



zainteresowania zakupem terenów objętych projektem. Zainicjowano prace rekułtywacyjne, a działania Inicjatorów doprowadziły do otwarcia źródeł sukcesywnego dopływu środków finansowych pochodzących ze sprzedaży terenu własnego.

Gmine mogło rozpocząć porządkowanie i zagospodarowanie Parku Fort Bema oraz współfinansować dwie strategiczne dla Gminy arterie komunikacyjne: Gór-czewska i Powązkowska. Dzięki pozyskanym środkom, przedsiębiorstwo Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 4 poprawiło swoje wyniki finansowe, przez co możliwe stało się zwycięstwo w międzynarodowym konkursie ofert, organizowanym w Europie Środkowej przez G.E. (General Electric International), na budowę nowoczesnej hamowni. Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 4 zyskały obiekt zrealizowany przez polskich realizatorów w najwyższych światowych standardach jakościowych i użytkowych, zaś generalnym projektantem i generalnym wykonawcą tej inwestycji była Korporacja Radex S.A. Projekt hamowni został zgłoszony przez „Miestoprojekt Warszawa” do Konkursu Projektu Roku oraz wyróżniony regulaminową **pierwszą nagrodą**.

**ŹRÓDŁA FINANSOWANIA**

W przedsięwzięciach typu PPP podstawowym zagadnieniem jest znalezienie odpowiedniego społecbu i źródeł finansowania.

W trakcie realizacji opisywanego projektu rozważano różne warianty finansowania inwestycji, począwszy od finansowania udziałowego lemiją akcji na długoterminowym pozyskaniu kapitału poprzez zadłużenie skończywszy. Korporacja Radex S.A. zdecydowała się na wybór zadłużenia poprzez zaciągnięcie długoterminowej pożyczki u kontrahenta zagranicznego celem zapłaty za grunt i zgromadzenia środków na prace studyj-

ne, projekty koncepcyjno-planistyczne, badania gruntów, prace projektowe. Inną formą finansowania było zaproponowanie deweloperom możliwości podjęcia działalności inwestycyjnej lub nabycia prawa użytkownika wieczystego, wyłonionych w wyniku planowanego

podziału działek budowlanych w pakiecie z usługami Inwestora Zastępczego, Generalnego Projektanta i Generalnego Konsultanta Projektów. Ostatecznie w realizacji projektu finansowo zaangażowały się podmioty przedstawione w poniższej tabeli (tabela nr 3):

Tabela nr 3: Podmioty zaangażowane w realizację projektu

Inicjatorzy zaangażowani w realizację projektu		
Inicjatorzy publiczni	Inicjatorzy prywatni	Inicjatorzy finansowi
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gmina Warszawa - z siedzibą Gminy i siedzibę projektową ze sprzedażą terenów pod zabudowę przy ul. Śleszyńskiej</li> <li>•Gmina Warszawa - inwestorzy współfinansowali całą budowę, oprócz elementów, które sfinansowała, Gmina, z tytułu sprzedaży akcji deweloperskiej budowanej przez Zarząd Gminy Warszawa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Korporacja Radex S.A. Finansowanie kosztów przedinwestycyjnych i kosztów budowlanych części infrastruktury ze środków własnych i pożyczki z zagranicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banki współpracujące przy przygotowaniu wstępnej fazy inwestycji</li> <li>-PKO</li> <li>-Bank Śląski</li> <li>-Banki lokalne (Banki ze wsiachy GMINY)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Instytut Techniczny Wysokich Lotniczych z własnymi środkami i udziałem finansowym od Generalnego Dyrektora Śmigania i Lotnictwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konsorcjum deweloperskie: WZL 4 i Korporacja Radex S.A. Gminy Warszawa dla finansowania infrastruktury ze środków własnych, kredytów i środków budowlanych państwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banki współpracujące z procesem przygotowania inwestycji</li> <li>-BZK BANK - banki obywatelskie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•WZL 4 1 1 7 - obszar WZL 4 1 S.A. banki obywatelskie i z zagranicy w celu realizacji na budowę elementów infrastruktury i zapewnienie produkcji i dystrybucji energii elektryczności z tytułu przekazania terenów wraz z obiektami pod inwestycję z (Korporacją Dyrektora Śmigania i Lotnictwa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konsorcjum deweloperskie: Korporacja Radex - WZL 4 i WZL 4 1 1 7 - obszar WZL 4 1 S.A. banki obywatelskie i z zagranicy w celu realizacji na budowę elementów infrastruktury i zapewnienie produkcji i dystrybucji energii elektryczności z tytułu przekazania terenów wraz z obiektami pod inwestycję z (Korporacją Dyrektora Śmigania i Lotnictwa)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•SRE S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konsorcjum inwestycyjne: banki, budowlane PKO Polonia, Korporacja Radex - WZL, Biuro inżynierskie i finansowanie partycypancyjne udziałowców ze stron objętych postępowaniem</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•GSR - finansowanie ze środków budżetowych i banki gminnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inwestorzy prywatni, gminni i państwowi w celu budowy i eksploatacji infrastruktury, budowy i eksploatacji systemu gaz, ciepła i wody, eksploatowanego przez PKO i banki</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banki Sportu i Rekreacji GMINY wraz Spółdzielnią Budowlaną jako beneficjentem i pożyczki od deweloperów inwestujących w ten projekt (są to)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Deweloperzy: -WIKOPOLSKI WZEST Sp. z o.o. -obszar AKCIBWA WIKOPOLSKI Sp. z o.o. - GDM DEVELOPMENT S.A. -Finansowanie Spółdzielni Mieszkalniowej BIEGAJE WARSZAWA -WIKOPOLSKI PMA POLSKIE Sp. z o.o. -obszar PMA POLSKIE DEVELOPMENT - PMA Development Sp. z o.o. -obszar PMSZ -J.R. Construction Holding S.A. -Mastrolin 2000 S.A. -obszar PMAKES AMOTY SIA GMINA S.A. -S.A.S. Warszawa - GDM DEVELOPMENT S.A.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•WZK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fundacja Inicjatorzy - wykonała prace przy budowie i eksploatacji części infrastruktury przy ul. Górczewskiej</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•WPK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•BNK SPODI</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bank</li> <li>-WZL S.A.</li> <li>-GDM CITY DEVELOPMENT S.A.</li> <li>-WIKOPOLSKI</li> </ul>	

## PRZYGOTOWANIE NIERUCHOMOŚCI - OPRACOWANIE M.P.Z.P. ORAZ PODZIAŁ DZIAŁEK

Pierwotnym zamiarem uczestników opisywanego przedsięwzięcia było sporządzenie i uchwalenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla całego terenu inwestycyjnego. W tym celu przy udziale KR-WZLN i Korporacji Radex S.A. doprowadzono do zmiany koncepcji deweloperskiej, kanalizacji fekalnej, zasilania energetycznego oraz zasilania w energię ciepłą (gaz, c.o.). W zależności od potrzeb, raz lub dwa razy w tygodniu z inicjatywy Kierownika Projektu Burmistrz Gminy Bemowo organizował spotkania, w trakcie których omawiano główne problemy, przeszkody na drodze skutecznego prowadzenia procesu inwestycyjnego i podejmowano stosowne decyzje prowadzące do jego udrożnienia. Mimo tego, w krótkim czasie okazało się, że uchwalenie m.p.z.p. dla obszaru przekraczającego 100 ha przeszkadza możliwości administracji ze względu na liczbę koniecznych uzgodnień oraz podmiotów zaangażowanych i zainteresowanych treścią planu.

Z inicjatywy Korporacji Radex S.A. udało się doprowadzić do wyłączenia terenu własnego Inicjatorów z zakresu projektowanego planu, dzięki czemu uzyskano uchwalenie m.p.z.p. przynajmniej dla terenu własnego Inicjatorów.

Stало się to możliwe, gdy Generalny Koordynator i Projektant procesu inwestycyjnego w porozumieniu z Dyrektorem Biura Planowania Rozwoju m. st. Warszawy skutecznie pokierował zespołem koordynującym sporządzenie, uzgodnienie i uchwalenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Jako koordynator tych prac, zainicjował nowatorskie podejście do sporządzenia planu poprzez wyłonienie z grona urbanistów trzech zespołów architektonicznych, które pracując oddzielnie pod dyktando BPRW i konserwatora zabytków oraz współpracując z Wydziałami Urzędu Gminy stworzyły kilkanaście wersji koncepcji planu i kilkadziesiąt koncepcji zagospodarowania podzielonej działki należącej do Inicjatorów. Wielowariantowość tych planów, uwzględniająca wymagania organów i instytucji władczych do uzgodnień, pozwoliła na wybór i przedstawienie do uchwalenia planu wersji najkorzystniejszej.

Zważywszy na zabytkowe otoczenie Fortu Bemowo, podstawowym zagadnieniem przy opracowywaniu m.p.z.p. dla terenu własnego Inicjatorów stało się przeprowadzenie skutecznego uzgodnień z konserwatorem zabytków. Po raz pierwszy jednak szczegółowo uzgodnienia przeprowadzono na etapie sporządzania koncepcji planu.

Wszystkie uwagi konserwatora zostały uwzględnione już w koncepcji planu. Podobny sposób postępowania przyjęto w stosunku do wszystkich innych podmiotów, z którymi projekt planu musiał być uzgodniony.

**Dzięki temu do gotowego projektu m.p.z.p. nie zgłoszono ani jednego protestu lub zarzutu.**

Ponadto, uchwalony plan uwzględnił wymogi wynikające z prawa budowlanego, przez co samo projektowanie obiektów budowlanych na podstawie planu było prostsze i szybsze.

Należy podkreślić, że powyższe innowacje nie wymagały nakładów finansowych i sprowadzały się do nowatorskiego podejścia do projektowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego oraz zapewnienia skutecznej koordynacji działań zaangażowanych podmiotów. **Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego wydziałowego obszaru o wielkości 12,6089 ha opracowany i uchwalony został w czasie 11 miesięcy, co w porównaniu do innych planów opracowywanych w Warszawie było osiągnięciem rekordowym.**

Po uchwaleniu m.p.z.p. opracowano i doprowadzono do zatwierdzenia projektu podziału nieruchomości własnej Inicjatorów o pow. 12,6029 ha na działki budowlane i ogólnego przeznaczenia, mogące być przedmiotem obrotu na rynku nieruchomości. Na terenie planowanego osiedla przy ul. Osmańczyka działki zostały podzielone przez Gminę Bemowo przed ogłoszeniem przetargu.

Podział terenu Fortu Bemowo pomiędzy Gminę Bemowo a struktury wojskowe, w tym CWKS Legia został zawarty w Porozumieniu, w którym zaoferował uczestniczył Kierownik Projektu. Nie bez znaczenia była tutaj pomoc otrzymana przez struktury MON, z zaangażowaniem najwyższych władz ministerialnych włącznie, a także skuteczne działanie Koordynatora Projektu. W ten sposób zakończył się wieloletni spór pomiędzy Wojskiem a Samorządem o tereny forteczne Fortu P-Parysów. Był to sukces, umożliwiający zakończenie porządkowania terenów fortecznych XIX-wiecznej Twierdzy Warszawa.





#### PROCES PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PRAC BUDOWLANYCH

Kolejnym etapem realizacji przedsięwzięcia było przygotowanie procesu inwestycyjnego. Kluczowe znaczenie miał prawidłowy dobór członków zespołu projektowego, skupiającego specjalistów z różnych dziedzin. Ustalono szczegółowy plan, harmonogram i budżet projektu. W działaniach przyjęto zasadę eliminowania czynników negatywnych, które mogłyby wydłużyć czas potrzebny do pomyślnego ukończenia projektu. Zespół inicjatorów zatwierdził zasady kontroli oszczędności na każdym etapie procesu inwestycyjnego.

Celem kontroli kosztowej było zarządzanie realizacją projektu w ramach zatwierdzonego budżetu. Kontrola kosztów odbywała się dla poszczególnych zadań inwestycyjnych oraz dla całego procesu inwestycyjnego. Szczególny nacisk położono na monitorowanie i kontrolę kosztów inwestycji wspólnych dla wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego. Na każdym etapie zatrudniano najlepszych ekspertów w dziedzinach stwarzających duże ryzyko i zagrożenie dla realizacji projektu. Z wykonanymi przez nich ekspertyzami zapoznawano wszystkich uczestników projektu, przeprowadzano rzeczowe i szczegółowe tłumaczenie, dlaczego było to tak ważne ze względu na osiągnięcie założonego celu i dlaczego poruszane w ekspertyzach tematy są ważne dla całości przedsięwzięcia.

Sporządzono plan jakości, określający parametry obowiązujące projektantów i

dotyczące powoływania wykonawców. Kontrola jakościowa należała do obowiązków wykonawcy, podwykonawców i dostawców działających w ramach uzgodnionego planu jakościowego.

Do obowiązków zespołu projektowego i innych właściwych konsultantów należało określenie towarów, materiałów i usług podlegających włączeniu w projekt z wykorzystaniem stosownych norm, kodeksów postępowania i kryteriów ustalonych przez organ decyzyjny lub w innych właściwych normach.

Osiągnięcie zgodności z normami leżało w gestii powołanych wykonawców podstawowych. Podczas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z wykonawcami kierownik projektu uzyskał potwierdzenie, że wykonawcy pomyślnie wprowadzili i realizują politykę kontroli jakości odzwierciedloną we wszystkich działaniach podejmowanych na terenie inwestycji. Nie mniej uwagi poświęcono kwestiom dotyczącym ochrony środowiska, które miały bardzo duży wpływ na projekt, gdyż tereny inwestycji znajdowały się w bezpośredniej bliskości z parkami, lasami, a na ich obrzeżach występowały nielegalne, dzięki wysypiska śmieci i zanieczyszczenia pozostawione także przez wojtko od 1920 r.

Ogólną odpowiedzialność za gwarantowanie zgodności z celami, priorytetami ochrony środowiska przyjął na siebie kierownik projektu. Wykonawcy ustanowili własne systemy zarządzania ochroną środowiska, natomiast kierownik projektu zagwarantował, że były one odpowiednio zarządzane i realizowane dla

potrzeb osiągnięcia wszystkich celów. Koordynacja projektowania odbywała się na każdym szczeblu procesu inwestycyjnego jako całości oraz dla poszczególnych inwestycji procesu inwestycyjnego. Nadzrędnym obowiązkiem kierownika projektu było upewnienie się, że wykonawca ustanowił i wdrożył odpowiednie systemy kontroli i monitorowania. Kierownik projektu upewnił się, że systemy te gwarantowały możliwie najbardziej właściwe, systematyczne i terminowe informacje i sprawozdania, które kierownik projektu mógł wykorzystać do monitorowania i zarządzania projektem w celu jego pomyślnego ukończenia.

Kierownik projektu wykonywał własne audyty i kontrole systemów potwierdzających rzetelne prognozy ostatecznego statusu projektu.

Systemy wykonawców obejmowały m.in.: systemy zarządzania jakością, harmonogramami, systemy kontroli jakości oraz systemy monitorowania i zarządzania kosztami a także ochroną środowiska naturalnego. Funkcjonował też odrębny system zarządzania dokumentami.

W zakresie procedur rozstrzygnięcia ewentualnych sporów przyjęto zasadę, że wszystkie spory będą rozstrzygane polubownie. Tam, gdzie spodziewano się zarzewi konfliktów i różnicy zdań, z bardzo dużym wyprzedzeniem proponowano wszystkim uczestnikom procesu inwestycyjnego lub grupom, których to zagadnienie dotyczyło, wynegocjowanie i spisanie porozumień, umów, w tym umów w formie aktów notarialnych. W negocjacjach tych, jeżeli zachodziła taka potrzeba, na wniosek kierownika projektu uczestniczył przedstawiciel Gminy na szczeblu wiceburmistrza jako neutralny i bezstronny mediator. Należy przy tym podkreślić, że w rozstrzygnięciu sporów



nadrzędnym celem był dobrze pojęty interes społeczny i dobro całego procesu inwestycyjnego oraz, że wszystkie spory (a nie było ich wiele) były rozstrzygnięte polubownie w drodze mediacji. Małą ilością sporów podczas tak wielkiego procesu inwestycyjnego należy zawdzięczać bardzo jasno sprecyzowanej strategii przedsięwzięcia na samym jego początku. Każdy uczestnik procesu przed decyzją o dołączeniu do grona inwestorów miał bardzo jasno i rzeczowo potwierdzić, że założenia procesu inwestycyjnego są dla niego jasne i zrozumiałe oraz że je akceptuje. Potwierdzeniem tego były sporządzone akty notarialne nabycia gruntu i sporządzone w nich i przy nich umowy precyzujące obowiązki inwestorów.

Zadaniem kierownictwa projektu było wprowadzenie profesjonalistów i specjalistów do zespołu projektowego w sposób umożliwiający im wniesienie najlepszego i najbardziej efektywnego wkładu. Specjaliści wnosili wiedzę i doświadczenie, które wywierały wpływ na decyzje ujęte w informacjach dotyczących projektu i miały ogromny wpływ na jakość projektu. Każdy etap w procesie projektowym wymagał wiedzy i doświadczenia, które znajdują swoje odzwierciedlenie w nazwie etapu. Dążono do osiągnięcia możliwie najlepszego efektu końcowego. Metoda włączania profesjonalistów i specjalistów posiadających wiedzę i doświadczenie do zespołu projektowego na wcześniejszych etapach inwestycji była jednym z zagadnień, o których należało zdecydować na Etapie Strategii. Każdy etap wiązał się z określonymi **Decyzjami Kluczowymi**. Projekty rozpoczęła faza koncepcyjna będąca wynikiem decyzji w/w zespołu osób, sugerujących konieczność realizacji nowego projektu budowy czy zagospodarowania,



Zasadniczo, Faza Koncepcyjna obejmowała zatrudnienie kierownika projektu do zrealizowania kolejnego etapu - analizy wykonalności projektu. Etap Analizy Wykonalności był etapem podstawowym, w którym profesjonalści i specjaliści wszystkich dziedzin zostali poproszeni o wniesienie do zakrojonej na szeroką skalę ocen wykonalności wielu rodzajów wiedzy i doświadczenia. Zakres wymaganej wiedzy wynikał z celów projektu i wywierał wpływ na kolejne etapy.

Kolejnym etapem był Etap Planowania Strategii Wykonania Przedsięwzięcia, który zaczynał się wtedy, gdy do kierownika zespołem projektowym realizującym projekt zatrudniono kierownika projektu. Ten etap wymagał określenia celów projektu, ogólnej strategii. Do chwili rozpoczęcia Etapu Poprzedzającego Budowę określono i podjęto kilka podstawowych, istotnych czynności, a mianowicie określono założenia projektowe klienta, szcze-

gółowo opisując jego cele oraz ukończenie powiązanych z nimi projektu wykonawczego. **Całościowe planowanie projektu rzadko jest możliwe**. Powinno się jednak dążyć do szczegółowego planowania kolejnych faz projektu celem stworzenia szkieletu jego całości. Zaangażowanie w realizację projektu wszystkich interesariuszy oraz poznano ich obecne i przyszłe potrzeby. Chodziło tu o wszystkie osoby zaangażowane w pracę nad projektem lub te, których mógł on dotyczyć. Zaangażowanie ze strony klientów czy użytkowników było istotne we wszystkich fazach realizacji projektu. Kontakt z partnerami był nieocenionym narzędziem do wprowadzania właściwych zmian. Uchronić o przed popołnieniem błędów i ponoszeniem porażek w działaniach. **Monitorowanie postęp prac według planów**. Zarządzanie ryzykiem było sprawą kluczową; posłużono się wielostopniowym podejściem do zarządzania ryzykiem, gdzie poszczególne etapy stanowią punkty kontrolne, w których ryzyko mierzone było względem potencjalnych korzyści biznesowych i kosztów realizacji projektu. Proces inwestycyjny był ryzykowny. Duże znaczenie miało określenie najbardziej ryzykownych części projektu, a następnie podjęcie działań, mających na celu ograniczenie lub unikanie ryzyka, a nawet zabezpieczenie się przed nim, nie tracąc jednocześnie z pola widzenia możliwych do osiągnięcia korzyści. Jednak nawet przy bardzo uważnym i ostrożnym postępowaniu nie wszystko szło gładko. Często pojawiały się problemy, których pominięcia mogły zagrazić realizację projektu. Monitorowanie prac i prognozy oparte na ustalonych planach to technika, dzięki której ludzie pracujący nad projektem nie byli zaskoczeni pojawiającymi



się problemami. Ilustruje to najlepiej pojęcie „cyklu kontroli projektu”. Częstotliwość cyklu kontrola dzienna, tygodniowa, dwutygodniowa zależała od części składowych projektu, fazy jego realizacji, stopnia ryzyka i od tego, czy znajduje się na ścieżce krytycznej.

Monitorowanie skupiało się przede wszystkim na przyszłości, a nie na tym, co udało się osiągnąć do danego momentu.



Samo zakończenie pewnego etapu prac nie stanowiło o tym, że dalsze punkty zwrotne projektu były osiągalne w ten sam sposób. Zadaniem zarządzającego projektem było stałe kontrolowanie planu prac pod względem jego zgodności z celami projektu i przydatności do osiągnięcia założonych korzyści w określonym czasie. W fazie projektowania wyzyski skupiały się na kluczowych procesach biznesowych, mających wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i stanowiących o osiągnięciu maksymalnych korzyści w dziedzinie jego funkcjonowania. Kierownik projektu dużą wagę przykładł do zarządzania wartością projektu. Jest to usługa, mająca na celu maksymalizację

wartości funkcjonalnej projektu poprzez zarządzanie jego ewolucji i rozwój od koncepcji po realizację, poprzez porównanie i audyt wszelkich decyzji w kontekście systemu wartości określonego przez klienta. Zarządzanie wartością to nazwa nadana procesowi, w ramach którego korzyści funkcjonalne z projektu są oceniane zgodnie z systemem wartości, określonym przez klienta.

tabela nr 4:  
Tabela nr 4: Główne ryzyka procesu inwestycyjnego

Kategoria ryzyka	Opis
Ryzyko powstania	Ryzyko nieoczekiwanie w granicach projektu, które mały wpływ na wyniki finansowe projektu i na realizację celów projektu.
Ryzyko kosztów	Ryzyko że koszty pracy w zakresie projektu przekroczą wyliczone koszty projektu.
Ryzyko techniczne	Ryzyko że sprzęt w okresie do trzech miesięcy projektu, które mały wpływ na jego cel.
Ryzyko zmian warunków	Ryzyko, które wynika z zmian w planie projektu. Wskazuje na ryzyko zmiany kosztów, które mały wpływ na jego cel. Wskazuje na ryzyko zmiany kosztów, które mały wpływ na jego cel. Wskazuje na ryzyko zmiany kosztów, które mały wpływ na jego cel.

Kluczem do skutecznego zarządzania ryzykiem była własność. Każde ryzyko i związane z nim działania miało przypisaną własność, co oznaczało jednoznaczne określenie odpowiedzialności za ryzyko i związane z nim działania. Aksjomatem dobrego zarządzania ryzykiem było założenie, że własność ryzyka była przypisana tej stronie, która była „najbardziej” zdolna do kontrolowania prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz jego skutków.

Kierownik projektu ponosił całą odpowiedzialność za realizację projektu, a tym samym za RMP. Oznaczało to również kontrolowanie ryzyk (raz związanych z nimi działaniami) oraz przekazanie planu w taki sposób, aby każda ze stron rozumiała swoją rolę. Kierownik był też odpowiedzialny za sprawozdawczość dotyczącą ryzyk i ich ewentualnego wpływu na podstawy projektu (zasadniczenie biznesowe lub harmonogram), wtapowanie projektu w strategię biznesową oraz projektu (lub programy) zależne. Jeśli projekt był częścią programu, ryzykiem na poziomie programu zarządzało kierownictwo programu.

ZAKOŃCZENIE

Obiekty infrastruktury i obiekty kubatury przekazywane były do użytkownika sukcesywnie po ich zakończeniu. Data uprawnomożenia pierwszą decyzji o pozwoleniu na użytkownika kanału deszczowego Fort Berna Etap I to 06.01.2006 r. Ostatnia uprawnomożona decyzja dotyczyła przedzłoka w budynku mieszkalnym wielorodzinnym na działce 53/9 (Acciona Nieruchomości Sp. z o.o.) -

Głównym zadaniem kierownika projektu było umiarkowane zarządzanie ryzykiem, przewidywanie przyszłych, potencjalnych wydarzeń i opracowanie działań profilaktycznych, które mogły mieć wpływ na przebieg projektu. Takie podejście pozwalało zespołom projektowym aktywnie zarządzać ryzykiem i zwiększyć szanse pomyślnej realizacji projektu. Zarządzanie ryzykiem było kluczowym obszarem w Zarządzaniu Projektem i jednym z jego odmiu elementów, co przedstawiono poniżej. *Doświadczenia z projektu i raporty z jego aspektami wszytych uczestników procesu inwestycyjnego.* Najistotniejsze ryzyka z punktu widzenia realizacji przedsięwzięcia zawiera

28.05.2009 r. Korporacja Radex - WZL Nieruchomości Sp. z o.o. jako Generalny Projektant zlecała wykonawstwo projektów sieci wodociągowej, kanalizacyjnej sanitarnej i deszczowej, elektroenergetycznej w zakresie sieci kablowej i stacji transformatorowych. Również w imieniu Inwestorów prowadziła rozmowy ze SPEC S.A. Warszawa w sprawie budowy sieci ciepłowniczej, MOZG Warszawa w sprawie dostaw gazu i budowy rurociągów gazowych, RWE STOEN w sprawie optymalizacji kosztów budowy sieci elektrycznej oraz odkupienia stacji transformatorowej i ASTER w sprawie budowy sieci słaboprądowych (RTV, telefon i Internet).

W czasie realizacji w/w zadań Korporacja Radex - WZL Nieruchomości Sp. z o.o. jako Inwestor Zastępczy kontrolowała ich przebieg poprzez:

- swoich branżowych inspektorów nadzoru oraz
- organizowanie cotygodniowych narad roboczych od rozpoczęcia do zakończenia budowy.

Prowadziła komisyjne odbiory robót, rozliczała je zgodnie z decyzją o pozwoleniu na budowę i projektem budowlanym, opracowywała zawiadomienia o zakończeniu budowy i z odpowiednimi załącznikami kierowała do Powiatowego Inspektora Nadzoru Budowlanego dla m. st. Warszawy. Po uzyskaniu akceptacji na użytkowanie, poszczególne fragmenty inwestycji były rozliczane z inwestorami. Wszystkie inwestycje zrealizowane na terenie osiedla Parkowego miały opracowane Plany Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia. Zaowocowało to tym, że w całym okresie realizacji na budowie nie było żadnego poważnego wypadku, a sprawy BHP były stawiane na równi z realizacyjnymi i nadzorowanymi przez służbę Inwestora Zastępczego. Efektem modelowo przeprowadzonego procesu inwestycyjnego poprzez Kierownika Projektu wspieranego przez Korporację Radex S.A. przy berdzo ścisłej współpracy z Zarządem Gminy Bemowo, MON, Urzędem m. st. Warszawy, deweloperami (patrz Tabela 3), KR-WZLN było zrealizowanie, jako podstawowego celu, zespołu osiedli mieszkaniowych na terenie wyposażonym w pełną infrastrukturę i obiekty sportowe. W hangarze lotniczym zlokalizowano pełnowymiarowe boisko do piłki nożnej z trybunami, hotelem, restauracją, boiskiem treningowym, sklepem odzieży sportowej. Infrastrukturę sportową uzupełniają hipodrom oraz 4 boiska do piłki nożnej z nowoczesnym zapleczem, sąsiadujące z terenem Fortu Berna oraz z ulicami Osmańczyka, Obrońców Tobruku i Księcia Bolesława. Teren ten zajmuje powierzchnię 22,6 ha. Restauracja, konserwacja i rewitalizacja



Fortu Berna, otaczającej go fosi i ich adaptacja do aktualnych potrzeb wszystkich mieszkańców Dzielnicy Bemowo i Warszawy to wymierny efekt będący przedmiotem zgłoszenia do Konkursu PZITB „Budowa Roku 2009”. Proces inwestycyjny docelowo objął tereny dzielnicy Warszawa-Bemowo o powierzchni 148 hektarów.

W okresie 79 miesięcy od czasu uzyskania pierwszych decyzji o pozwoleniu na budowę budynków mieszkalnych na terenie własnym Inicjatorów, co miało miejsce w listopadzie 2002 r., do otrzymania ostatniej decyzji o pozwoleniu na użytkowanie budynku mieszkalnego na działce ewidencyjnej 53/9 z obrębem 6-15-01, co miało miejsce w maju 2009 r. wybudowano 19 zespołów budynków mieszkalnych. Ogółem powstało 3 307 mieszkań o łącznej powierzchni użytkowej 215 782 m<sup>2</sup>. Drogi osiedlowe i ciągi pieszo-jezdne zapewniające wygodną wewnętrzną komunikację powstały na powierzchni 19 000 m<sup>2</sup>. Wewnątrzosiedlowy park z placem zabaw został zorganizowany na terenie 28 800 m<sup>2</sup> i w dużej mierze stanowi o atrakcyjności osiedli.

Niestety, w całej opowieści jest też nieprzyjemny aspekt związany z MPWiK, które przedłużyło procedurę kupna sieci wodno-kanalizacyjnej do prawie 5 lat. W ciągu tak długiego czasu KR-WZLN była m.in. zmuszona do badania, z zaangażowaniem biegłych rewidentów, charakteru środków wydatkowanych przez deweloperów na budowę sieci, wykonywania opracowań geodezyjnych, dokonywania sprostowań w zapisach ksiąg wieczystych dotyczących ograniczonego prawa użytkowania działek, w których lokowane były wodociągi i kanały, kilkukrotnego zmieniania formy i zakresu pełnomocnictw, na podstawie których prowadziła negocjacje w imieniu deweloperów (zmieniający się prawnicy reprezentujący MPWiK zmieniali wymagania dot. formy i treści pełnomocnictw oraz zmieniali zapisy w umowach wcześniej parafowanych przez strony), pośredniczenia między MPWiK i Urzędem m. st. Warszawy w sprawie ustanowienia przez m. st. Warszawy ograniczonego prawa użytkowania działek „miejskich” na rzecz miejskiej spółki komunalnej tj. MPWiK, interweniowania w miejskich



urzędach w sprawie ustanowienia statusu drogi publicznej dla miejskiej ulicy. Dzięki zaangażowaniu i wytrwałości Generalnego Realizatora i Prezesa KR-WZLN w sierpniu 2008 r., KR-WZLN podpisał, na podstawie pełnomocnictw, umowy przenoszące własność sioci będących przedmiotem wniosku z deweloperów na MPWiK. W związku z podpisanymi umowami, deweloperzy odzyskali część zainwestowanych środków finansowych (ponad 1 mln zł), obniżając koszty realizacji inwestycji.

Podsumowując niniejszy wywód, należy powiedzieć, że prowadzenie inwestycji w sposób racjonalny, ekonomicznie uzasadniony, oszczędny pozwoliło zarówno deweloperom osiągnąć planowany zysk, podmiotom ulokowanym na terenach w rejonie Fortu Berna osiągnąć korzyści w zakresie uporządkowania terenów, wymiany infrastruktury na nową oraz mieszkańcom osiedli zaspokoić swoje potrzeby mieszkaniowe na wysokim poziomie za umiarkowaną cenę. Doskonała organizacja procesu inwestycyjnego spowodowała obniżenie kosztów budowy infrastruktury do niespotykanego na rynku warszawskim poziomu 49 zł w odniesieniu do 1 m<sup>2</sup> powierzchni użyt-

kowej wybudowanych mieszkań i osiągnięcia niskiego wskaźnika, na poziomie poniżej 2%, kosztów prac projektowych w odniesieniu do całkowitych kosztów realizacji. Dowodami uznania dla efektów wzorowej współpracy Kierownika Projektu, Generalnego Realizatora Inwestycji, Korporacji Radex S. A. oraz Korporacji Radex - WZLN Nieruchomości z Gminą Bemowo, a także deweloperami w trakcie procesu inwestycyjnego są liczne nagrody i wyróżnienia dla poszczególnych budynków i kompleksów budynków. Niewysokie koszty realizacji osiedli mieszkaniowych spowodowały, przy niezakładanej atrakcyjnej lokalizacji, bardzo duży popyt na sprzedawane przez deweloperów mieszkania - w krótkim czasie deweloperzy sprzedali wybudowane mieszkania i pomieszczenia usługowe. Proces inwestycyjny, zaplanowany i przeprowadzony wzorowo, obejmujący wiele podmiotów oraz mający znaczny zasięg terytorialny, został we wszystkich aspektach technicznych, ekonomicznych, funkcjonalnych, użytkowych zrealizowany ponadplanowo w stosunku do przyjętych założeń. Przeprowadzony proces inwestycyjny miał bardzo pozytywny wpływ na środowisko przyrodnicze i jego ochronę poprzez likwidację nielegalnych wysypisk śmieci, noclegowców, zaśmieca-

nia fosy Fortu Berna, wykonanie zabiegów sanitarnych, przecinak drzewostanu, przy którym wcześniej nie były wykonywane żadne zabiegi pielęgnacyjne a także zasilenie fosy Fortu Berna wodami deszczowymi z terenu 12,6 ha, co wyeliminowało konieczność nawadniania fosy przy pomocy pomp głębinowych. Dokonano nasadzeń nowej zieleni zarówno na terenie osiedli mieszkaniowych jak również na terenach WZLN Nr 4, które to zakłady stały się wizytówką MON. Pozytywnym oddziaływaniem na przyrodę, w ramach rozbudowy infrastruktury sanitarnej, było podłączenie do miejskiej sieci wodociągowej sąsiadujących z osiedlami ogródków działkowych, co spowodowało ich bujny rozwój.

Dzięki bardzo dobrze układającej się współpracy z władzami Gminy Bemowo, a później Dzielnicy Bemowo m. st. Warszawy, został uporządkowany, zrewitalizowany i zaktywizowany gospodarzo przeszło 148-hektarowy teren, stanowiący przed zrealizowanym procesem inwestycyjnym zapomniany fragment miasta wraz z jego zabytkowymi fortyfikacjami Fortu Berna.

Bartosz Korbus  
Instytut Partnersstwa  
Publiczno-Prywatnego

