



Procesy inwestycyjne zachodzące w przedsiębiorstwach wodociągo-wo-kanalizacyjnych z natury dotyczą budowy infrastruktury technicznej przedsiębiorstwa. To na budowie nowych sieci: sanitarnej i wodociągowej oraz ich modernizacji skupiają się przedsiębiorstwa, dodatkowo modernizując istniejące oczyszczalnie ścieków czy budując nowe ujęcia wody. W Sławie poszliśmy krok dalej...

Budowa infrastruktury technicznej to kierunek rozwoju powszechny dla większości spółek wod-kan. W dobie ograniczonych zasobów finansowych przedsiębiorstwa z branży skupiają się na tym, co jest najistotniejsze z punktu widzenia działalności podstawowej. Jednakże poszukiwanie innych, niestandardowych rozwiązań inwestycyjnych może przynieść kreatywnym przedsiębiorstwom wiele korzyści. Taką okazję wykorzystały wodociągi ze Sławy, które wybudowały wielorodzinny budynek mieszkalno-usługowy w Sławie. Projekt, który zrealizował ZWiK Sława Sp. z o.o., jest przykładem szerokiego spojrzenia na potrzeby mieszkańców gminy i czynnego włączenia się w zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Nie oznacza to, że spółka gminna wyręcza organy samorządowe w realizacji ich zadań własnych – raczej że gmina posiadająca swój podmiot komunalny potrafi wspólnie realizować projekty służące wszystkim mieszkańcom.

Diagnoza stanu przed inwestycją

Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. jest spółką komunalną realizującą zadania w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i odbioru ścieków. Status prawny otrzymała w 2013 r. poprzez przekształcenie zakładu budżetowego w spółkę prawa handlowego. Stuprocentowym właścicielem spółki jest gmina Sława. Od momentu przekształcenia spółka realizuje szereg inwestycji, poprawiając stan infrastruktury komunalnej. Należy zaznaczyć, że gmina Sława w 2013 r. miała słabo rozwiniętą sieć wodociągową i kanalizacyjną. Niespełna 50 km sieci

Budynek mieszkalno-usługowy – wyjątkowe przedsięwzięcie ZWiK Sława Sp. z o.o.



Fot. 1. Budynek mieszkalno-usługowy w Sławie – siedziba ZWiK Sława Sp. z o.o.

wodociągowej zabezpieczało w 80% zapotrzebowania mieszkańców gminy. Sieć kanalizacyjna była jeszcze słabiej rozwinięta, zabezpieczając jedynie 35% zapotrzebowania.

Te zapóźnienia w rozwoju infrastruktury wod-kan zmusiły spółkę do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Okazją stały się środki Unii Europejskiej i programy realizowane przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Najpierw spółka otrzymała dofinansowanie na przygotowanie dokumentacji projektowej, a następnie, w wyniku konkursu POIS.2.3/3/2016, organizowanego przez NFOŚiGW, dofinansowanie w wysokości 68 mln zł na realizację projektu „Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej dla aglomeracji Sława”. Łączna wartość projektu to ponad 134 mln zł, w ramach którego spółka wybuduje ponad 90 km sieci kanaliza-

cyjnej i ponad 50 km sieci wodociągowej, wybuduje nową stację uzdatniania wody, zmodernizuje dwa istniejące SUW-y, wybuduje nową oczyszczalnię ścieków oraz zmodernizuje istniejącą. Przygotowany projekt inwestycyjny stał się sztandarowym projektem dla całej gminy, którego realizacja pozwoli nadrobić zaległości inwestycyjne i zabezpieczyć 100% mieszkańców aglomeracji Sława. Należy zaznaczyć, że obszar aglomeracji nie pokrywa się z obszarem całej gminy, niemniej jednak jest strategicznym obszarem obejmującym całą zlewnię Jeziora Sławskiego. Gmina Sława słynie ze swoich walorów turystycznych oraz urokliwego jeziora, które do momentu wybudowania infrastruktury wodociągo-kanalizacyjnej było powszechnie zanieczyszczone przez ośrodki wypoczynkowe i domy letniskowe wyposażone w nieszczelne zbiorniki bezodpływowe.



Osiedle **Aleja Dębowa**
Czas na swoje!

Ceny już od **3 100 zł/m²**

Dzwoni i pyta!
725 559 551

31 nowoczesnych mieszkań z komórką lokatorską, garaż podziemny i plac zabaw.

Osiedle **Aleja Dębowa**
Czas na swoje!

Ceny już od **3 100 zł/m²**

Dzwoni i pyta!
725 559 551

31 nowoczesnych mieszkań z komórką lokatorską, garaż podziemny i plac zabaw.

Osiedle **Aleja Dębowa**
Czas na swoje!

31 nowoczesnych mieszkań z komórką lokatorską, garaż podziemny i plac zabaw.

Ceny już od **3 100 zł/m²**

Dzwoni i pyta!
725 559 551

Fot. 2. Billboardy z projektem deweloperskim

Gmina Sława, pomimo słabo rozwiniętej infrastruktury wodociągo-kanalizacyjnej, stała się centrum rekreacji wodnych w regionie. Znana z zakładowych ośrodków wczasowych, które w latach 70. i 80. ubiegłego wieku gromadziły tysiące rodzin wypoczywających nad jeziorem w ramach wczasów pracowniczych, po rozbudowie i modernizacji oczyszczalni ścieków w 2008 roku i wyraźnej poprawie jakości wody w Jeziorze Sławskim przeżywa renesans turystyczny. Gmina inwestuje duże środki finansowe w budowę zaplecza turystyczno-rekreacyjnego, zachęcając tym samym do przyjazdu turystów oraz osiedlania się nowych mieszkańców. Jednakże potrzeby mieszkaniowe to nie tylko działki turystyczne, ale również budownictwo komunalne. W tym zakresie gmina od wielu lat ma duże braki. Skupienie uwagi na turystach i nowych mieszkańcach gminy na plan dalszy odsunęło możliwości zabezpieczenia mieszkań

komunalnych dla stałych mieszkańców gminy. Dzięki ww. projektowi gmina pozyska 10 mieszkań komunalnych, w małym stopniu zabezpieczając potrzeby mieszkaniowe, ale dając wyraźny sygnał dla lokalnych deweloperów do zainteresowania się budownictwem wielorodzinnym i beczynszowym.

Zakład Wodociągów i Kanalizacji w Sławie był zlokalizowany, chyba jak większość tego typu zakładów, na obrzeżach miasta, z dala od zabudowań mieszkalnych i z utrudnionym dostępem. Jest to związane z oczyszczalnią ścieków, która dla zdecydowanej większości zakładów jest centrum zarządzania całego przedsiębiorstwa. Tak samo było w przypadku ZWiK Sława Sp. z o.o., która swoją siedzibę miała na terenie oczyszczalni ścieków, w budynku z lat 90., w którym funkcje administracyjne nierzadko przeplatały się z funkcjami technicznymi. Pracownicy spółki (administracja i pionierzy techniczne) korzystali ze wspólnych pomieszczeń socjalnych i sanitariatów. Taki charakter pracy był wymuszony brakiem zaplecza administracyjnego, a jednocześnie miał istotny wpływ na niski komfort pracy mocno skumulowanych grup pracowniczych. Lokalizacja siedziby spółki miała również inne niedogodności: brak infrastruktury teleinformatycznej mocno ograniczał rozwój spółki w kierunku zarówno komunikacji internetowej z mieszkańcami, jak i w ramach elektronicznego obiegu dokumentów w spółce. Te wszystkie problemy w ramach projektu „Budowa wielorodzinnego budynku mieszkalno-usługowego” udało się rozwiązać.

Projekt inwestycyjny „Budowa wielorodzinnego budynku mieszkalno-usługowego” w Sławie

Pomysł wybudowania budynku mieszkalno-usługowego zrodził się po analizie zadania „Modernizacja oczyszczalni ścieków w Sławie” w ramach projektu „Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej dla aglomeracji Sława”. W ramach dofinansowania spółka otrzymała możliwość modernizacji budynku administracyjno-biurowego na istniejącej oczyszczalni ścieków. Projekt przewidywał przebudowę obiektu, dobudowę nowego skrzydła administracyjnego

oraz przebudowę części socjalnej dla pionierzy technicznego i wyposażenie budynku w pompy ciepła. Na ten cel przeznaczono kwotę 2,6 mln zł. Przy tak zabezpieczonych środkach podjęto próbę negocjacji z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w celu zmiany koncepcji modernizacji i rozbudowy na rzecz budowy osobnego budynku dla administracji. I choć ograniczenia konkursowe wykluczyły takie zmiany, to pojawiła się okazja zamiany w ramach projektu. W związku z tym, że w dofinansowaniu nie została ujęta budowa nowej oczyszczalni ścieków (ze względów formalnych), spółka – realizując tak potężny projekt inwestycyjny – zadeklarowała budowę tej oczyszczalni z własnych środków. Koszt budowy nowej oczyszczalni ścieków w miejscowości Krążkowo został oszacowany na 8,3 mln zł netto. Oczyszczalnia w Krążkowie była kluczowa dla całego projektu, bo kumulowała wszystkie ścieki z nowo budowanej infrastruktury w innym miejscu niż dotychczasowa oczyszczalnia. Środki zabezpieczone na ten cel w przypadku spełnienia wymogów formalnych i pojawienia się możliwości rozszerzenia zakresu rzeczowego projektu można by było wykorzystać na inne pozaprojektowe zadania, a jednym z nich była właśnie budowa budynku mieszkalno-usługowego w Sławie. Deklaracja ZWiK Sława dla NFOŚiGW utrzymywała pojawienie się zmodernizowanej infrastruktury na terenie oczyszczalni ścieków w Sławie, zgodzono się jednak na ograniczenie tej modernizacji do niezbędnego minimum, zapewniającego poprawę warunków pracy dla pionierzy technicznego. Taka koncepcja przewidywała rozdzielanie budowy zaplecza administracyjnego w innym miejscu oraz remont dotychczasowego budynku administracyjno-socjalnego dla pionierzy technicznego. W ten sposób spółka uwolniła w ramach projektu kwotę 2,2 mln zł, pozostawiając wartość 400 tys. zł na ograniczony remont.

Potrzeby gminy w zakresie budownictwa mieszkalnego były znane od wielu lat. Od lat 80. nie powstał żaden nowy budynek wielorodzinny, który mógłby pełnić funkcję mieszkań komunalnych. Stałe remonty „starych” zasobów gminnych nie wyczerpywały potrzeb rosnącej liczby potrzebu-

jących. Spółka zaproponowała więc burmistrzowi Sławy budowę budynku mieszkalno-usługowego, przedstawiając koncepcję wspólnej realizacji przedsięwzięcia.

Podstawą koncepcji była lokalizacja budynku. W związku z reformą w systemie oświaty i powrotem do 8-klasowych szkół podstawowych pojawiła się dla gminy szansa likwidacji jednego obiektu szkolnego. Gmina Sława ma dobrze rozwiniętą sieć szkół podstawowych (cztery zespoły szkolne na terenie gminy i dwa w mieście Sława). Dołożenie dwóch oddziałów do istniejących szkół podstawowych na terenie całej gminy spowodowało, że dwa obiekty szkolne w miejscowości Sława nie miały racji bytu. Wybrano obiekt oświatowy zlokalizowany w centrum miasta z pełnym zapleczem sportowym, w bezpośrednim sąsiedztwie szkoły ponadpodstawowej (której organem prowadzącym jest gmina Sława). Optymalizacja oddziałów szkolnych (części podstawowej i ponadpodstawowej) spowodowała, że drugi obiekt szkolny mógłby zostać zamknięty. Ponieważ obiekt ten miał wolny teren (nie w pełni zagospodarowane boisko szkolne), zrodził się pomysł na wydzielanie tej działki pod budowę budynku mieszkalnego. Pomysł ten spotkał się z aprobatą burmistrza Sławy, który pomysł przekazania działki w aport dla spółki przedstawił radzie miejskiej. Wyrażenie zgody było uwarunkowane koncepcją budowy budynku mieszkalnego, w którym mogły być zlokalizowane mieszkania komunalne. Taką też koncepcję przewidywał projekt budowlany przygotowany przez spółkę. Projekt ten przewidywał połączenie funkcji mieszkań komunalnych z mieszkaniami własnościowymi i lokalem usługowym, w którym byłaby zlokalizowana administracja Zakładu Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. Projekt budynku został zaprezentowany Radzie Miejskiej w Sławie i spotkał się z pełną aprobatą. Robocza nazwa nadana projektowi to „Osiedle Aleja Dębowa”.

Po przyjęciu pomysłu do realizacji ZWiK Sława Sp. z o.o. jako inwestor zorganizował przetarg na budowę budynku wielorodzinnego według projektu budowlanego przygotowanego wcześniej. Projekt ten przewidywał budowę 31 mieszkań (powierzchnia użytkowa

od 34 do 54 m²), lokalu usługowego o powierzchni 410 m² oraz garażu podziemnego z 20 miejscami postojowymi. W przetargu ograniczonym został wyłoniony wykonawca, który zadeklarował budowę obiektu w 16 miesięcy. Umowę z Generalnym Wykonawcą podpisano 28 czerwca 2018 r. z realizacją do 30 października 2019 r.

Montaż finansowy projektu przewidywał wybudowanie budynku z wydzielonymi 10 mieszkaniami komunalnymi (wykończonymi) za cenę ustaloną w przetargu. Pozostałe 21 mieszkań miało wykończenie deweloperskie z zamiarem sprzedaży na rynku pierwotnym. Pierwsze billboardy zachęcające przyszłych nabywców do kupna mieszkań pojawiły się na początku lipca 2018 r. (fot. 2).

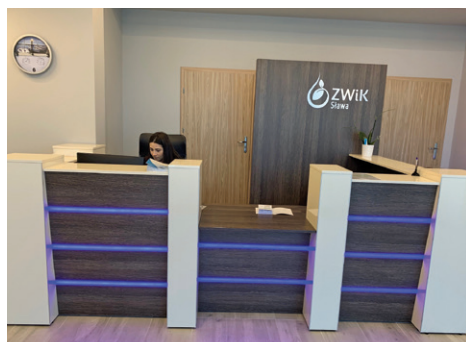
Zainteresowanie nabywców zakupem mieszkań w nowo budowanym bloku przeszło najśmielsze oczekiwania spółki. W ciągu tygodnia nastąpiła rezerwacja wszystkich 21 mieszkań oraz stworzyła się lista rezerwowa 20 chętnych. To pozwoliło spółce zbudować montaż finansowy opierający się na rezerwacji mieszkań oraz skalkulowanej cenie zakupu mieszkań komunalnych przez gminę. Pozostałe środki stanowiące różnicę w koszcie wybudowania budynku i planowanych wpływach ze sprzedaży mieszkań pokrywała spółka. Należy zaznaczyć, że w ofercie było 20 podziemnych miejsc postojowych, które również zostały zarezerwowane. Ponieważ podczas realizacji projektu inwestycyjnego zawsze jest taniej wykończyć lokal użytkowy, takie warunki przewidywał przetarg nieograniczony. Spółka w ramach inwestycji otrzymała 410 m² powierzchni użytkowej lokalu, w pełni wykończonego, klimatyzowanego i umeblowanego, wraz z trzema miejscami postojowymi – za łączną kwotę 1,4 mln zł.

Wartość dodana projektu

O korzyściach z realizacji projektu można mówić w trzech aspektach: ekonomicznym, organizacyjnym i społecznym. Korzyści ekonomiczne są najłatwiejsze do określenia. Jak to zostało wcześniej wskazane, łączna wartość lokalu usługowego, w pełni wyposażonego, wynosiła 1,4 mln zł. Wartość rynkowa lokalu to 2,3 mln zł.

Można byłoby się zastanawiać, czy 410 m² lokalu użytkowego jest spółce niezbędne. Taką analizę przeprowadzono przed projektowaniem. Założono, że administrację tworzą: Biuro Zarządu, Dział Księgowości, Dział Kadry-Płace, Dział Administracyjny oraz Jednostka Realizująca Projekt. Łącznie 14 osób, dla których przygotowano pomieszczenia biurowe dla maks. 2 osób (w jednym biurze). Dwa skrzydła lokalu z centralnie usadowionym Biurem Obsługi Klienta oraz kasą stanowią rozwiązanie organizacyjne sprzyjające płynnej obsłudze klientów. Jedno skrzydło lokalu jest wydzielone dla Biura Zarządu – z salą konferencyjną na 16 osób, niezależnym sekretariatem oraz pomieszczeniami dla radcy prawnego i głównego księgowego. Drugie skrzydło to Biuro Obsługi Klienta, Dział Księgowości, Dział Kadry i Płace oraz Biuro JRP. Każde skrzydło ma swoje zaplecze socjalne oraz niezależne sanitariaty. Można zaryzykować stwierdzenie, że komfort pracy wyraźnie się poprawił, co zauważalne jest w ankietach zadowolenia pracowników (takie badania zostały przeprowadzone przez wyspecjalizowaną firmę).

Korzyści organizacyjne mogą objawiać się tym samym. Ogólne zadowolenie pracowników z komfortu pracy przekłada się na sprawniejszą organizację pracy. Pomimo że w pierwszym okresie po wybudowaniu budynku i przeprowadzce pracowników administracyjnych do nowej siedziby można było zauważyć w pionie technicznym małe rozgoryczenie i niezadowolenie (że to administracji poprawia się komfort pracy), to jednak po decyzji o ogólnym remoncie „starej” siedziby spółki i jej dostosowaniu do potrzeb pracowników pionu technicznego ten stan emocjonalny się zmienił. Praktycznie kompleksowy remont budynku – z wymianą stolarki drzwiowej, przebudową sanitariatów z nowoczesnym wyposażeniem w indywidualne szafki pracownicze, wydzielaniem i wyposażeniem części socjalnej, przebudową centrum sterowania i monitoringu oraz przygotowaniem nowych pomieszczeń na laboratorium zakładowe – uświadomiło wszystkim pracownikom, że troska o miejsce i organizację pracy nie ogranicza się do jednej grupy pracowniczej. Tak przygotowany zakład pracy z wydzieloną częścią administracyjną



Fot. 3-5. Pomieszczenia biurowe (Biuro Obsługi Klienta, sala konferencyjna, sekretariat)

i Biurem Obsługi Klienta oraz zamkniętą częścią techniczną dla klientów ZWiK Sława pozwolił skoncentrować całą obsługę klienta w jednym miejscu. To w nowej siedzibie wdrożono elektroniczny punkt obsługi klienta, pozwalający w jednym miejscu załatwić wszystkie sprawy związane z podpisywaniem umów, wydawaniem warunków przyłączeniowych, zamówieniem wywozu asenizacyjnego oraz uregulowaniem bieżących rachunków. Dzięki dostępowi do szerokopasmowego Internetu w nowej siedzibie jest wdrażany program elektronicznego obiegu dokumentów i nowoczesnej registratury oraz eBOK (elektroniczne biuro obsługi klientów). Te nowoczesne rozwiązania z pewnością usprawniają organizację oraz dają poczucie pójścia zakładu z duchem nowoczesności. Klienci Zakładu oraz pracownicy to widzą i coraz chętniej z tego korzystają.

Takie rozwiązanie jest również wzmocnieniem korzyści społecznych z całego projektu. Pomimo że ZWiK Sława chętnie wchodzi w nowe rozwiązania elektroniczne, to jednak obsługa stacjonarna klientów pozostaje. Dzięki lokalizacji obiektu spółka znalazła się w centrum wszystkich instytucji publicznych gminy. Bardzo bliska lokalizacja Urzędu Miejskiego, centralnego przystanku autobusowego, biblioteki, Sławskiego Centrum Kultury i Ośrodka Pomocy Społecznej (te trzy instytucje zaplanowane są do lokalizacji na sąsiedniej działce – po byłej szkole podstawowej) spowodowała, że wygoda obsługi mieszkańców jest pełna. Mieszkańcy swobodnie przemieszczają się pomiędzy Urzędem Miejskim a ZWiK Sława, w jednym dniu załatwiając wiele spraw urzędowych.

Do korzyści społecznych można również dodać element wizerunkowy.



Poszukiwanie innych, niestandardowych rozwiązań inwestycyjnych może przynieść kreatywnym przedsiębiorstwom wiele korzyści.

Nowoczesny budynek przy głównym ciągu komunikacyjnym Sławy zwraca na siebie uwagę. Ładnie zagospodarowany teren, ze stylowym oświetleniem nocnym, nie umknie nikomu, kto przez Sławę przejeżdża.

Mówiąc o wartości dodanej opisywanego projektu, należy wspomnieć jeszcze o jednym elemencie. Dzięki prowadzonej inwestycji infrastrukturalnej (budowa i modernizacja sieci wod-kan) w odpowiednim momencie zauważono, że praktycznie w niedalekiej odległości od nowej siedziby spółki znajduje się centralna przepompownia ścieków dla miasta Sławy. Przepompownia ta była przeznaczona do remontu i wymiany rurociągów tłoczących ścieki do oczyszczalni ścieków (czyli starej siedziby). Dzięki pomysłowości i szybkiej reakcji udało się do budowanych nowych rurociągów dodać element infrastruktury teleinformatycznej. Bez inwestycji byłoby to problemowe, bo wymagałoby przeprowadzenia tej infrastruktury przez drogę wojewódzką. Dzięki technologii bezwykopowej można było umieścić elementy sieci wewnątrz rurociągu tłoczego. To pozwoliło poprowadzić światłowody bezpośrednio do budynku administracyjnego w oczyszczalni ścieków. W ten sposób oba budynki administracyjne (administracji i pionu technicznego) zostały bezpośrednio podłączone w jedną sieć. Dzięki temu komunikacja elektroniczna, monitoring, obieg dokumentów oraz korzystanie z pełnego oprogramowania są

możliwe on-line. Zyskała na tym cała organizacja.

Słowo podsumowania

Spółki wodociągowo-kanalizacyjne, podejmując się realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, starają się sprostać potrzebom w zakresie dostawy wody i odbioru ścieków. Czasami się zdarza, że budują infrastrukturę towarzyszącą, taką jak: fotowoltaika lub systemy zagospodarowania ścieków, czy wdrażają nowoczesne technologie poprawiające bezpieczeństwo pracy. Podejmowanie się budowy budynków administracyjnych stanowi niewielki odsetek inwestycji spółek z branży. Jest to zrozumiałe i pod wieloma względami uzasadnione. Jednakże przykład ze Sławy stanowi wyjątek, w którym wiele różnych aspektów przemawiało za budową tego typu obiektu. W ZWiK Sława zaryzykowano podjęcie się budowy budynku mieszkalno-usługowego, ale ryzyko to się opłaciło. Efekt, jaki uzyskano, przemawia za spółką i sposobem myślenia nowoczesnych organizacji. To myślenie nie sprowadza się jedynie do oceny „można – nie można”, ale wskazuje na znaczenie poszukiwania takich elementów, które przyniosą wielowymiarowe korzyści wielu interesariuszom. Zarówno spółka, jak i gmina Sława, mieszkańcy i turyści – wszyscy widzą efekt i z tego efektu się cieszą. A to jest najlepsza ocena podejmowanych działań.

dr Jarosław Hermaszewski
prezes Zarządu ZWiK Sława Sp. z o.o.