

# Lider wśród beneficjentów

MAŁGORZATA CHUDZIŃSKA

**Profesjonalna kadra, kompetencje, planowanie, dobra dokumentacja, sprawna realizacja – oto złoty środek Piotra Szewczyka, dyrektora Zakładu Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych „Orli Staw” (ZUOK) w Prażuchach Nowych k. Kalisza, który towarzyszył mi w całym procesie realizacji niezwykle skomplikowanego projektu odpadowego pod nazwą „Kalisz – gospodarowanie odpadami stałymi”.**

**B**agaż doświadczeń wielu beneficjentów w tej mierze wskazuje m.in. na błędnie opracowany harmonogram działań. W wielu przypadkach jest to wyraźny efekt braku rzetelnego opracowania dokumentacji projektu, która często skutkuje poważnymi dla realizacji konsekwencjami. „Dobry pisarz piórem machnie, sto talarów wachnie” – mówi stare polskie porzekadło. Jednym słowem mówiąc, ten kto starannie przygotowuje dokumentację inwestycji, zorganizuje multidyscyplinarną kadrę specjalistów w miarę postępowania realizacji, opracuje dobry harmonogram uruchamiania poszczególnych elementów

projektu do eksploatacji, niewątpliwie może być pewien pomyślnego przebiegu procesu wdrażania swojego projektu. Jak to było w Prażuchach Nowych? Dyrektor Piotr Szewczyk opowie o trudnych ścieżkach realizacji tego projektu.

## Profesjonalne zarządzanie odpadami komunalnymi

Związek Komunalny Gmin „Czyste Miasto, Czysta Gmina” jako inwestor i właściciel Zakładu Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych „Orli Staw” powstał w 1998 r. Skupiał wokół siebie

19 miast i gmin terenu województwa wielkopolskiego i łódzkiego na obszarze 2000 km<sup>2</sup>, zamieszkanym przez ok. 320 tys. mieszkańców. Realizowany przez te instytucje projekt polegał na budowie ZUOK i wdrożeniu całościowego programu gospodarowania odpadami komunalnymi. Do tej pory kompleksowy system zarządzania nimi nie istniał, ponieważ niesegregowane odpady trafiały do lokalnych, często dzikich, składowisk. Stanowiły one niebezpieczeństwo dla okolicznych wód i gleby. Proces wdrażania inwestycji stworzył właśnie warunki dla zamykania i rekultywacji owych wysypisk.



Fot. ZUOK

Wjazd do ZUOK

Reasumując, bezpośrednie przyczynki do podjęcia starań realizacyjnych skupiały się wokół zapewnienia pełnej infrastruktury technicznej i organizacyjnej dla wdrożenia kompleksowego systemu zarządzania odpadami, który opierałby się na selektywnym zbieraniu, transporcie i zagospodarowaniu wielu rodzajów odpadów. Ponadto, ważnym założeniem kaliskiego projektu było ograniczenie wielkości strumienia odpadów przeznaczonych do składowania o 50 proc., maksymalne odzyskiwanie materiałów i ich recykling, a także zapewnienie zorganizowanego zbierania i utylizacji odpadów produkowanych przez lokalną społeczność zamieszkałą na tym terenie. – Wniosek do Brukseli o dofinansowanie przedsięwzięcia trafił w 2000 r. Po zaopiniowaniu go przez ekspertów unijnych poprawiona wersja wniosku została wysłana do Komisji Europejskiej w 2002 r. Na przełomie 2003/2004 r. zostało podpisane memorandum finansowe potwierdzające przyznanie środków. Pozwoliło to na uruchomienie procedury kontraktowania i wyłonienia wykonawców. Kontraktowanie robót zakończono na przełomie 2004/2005 r. Realizacja prac budowlanych wraz z rozruchem technologicznym trwała od stycznia 2005 r. do czerwca 2006 r. – mówi Piotr Szewczyk.

### Jak wybrać lokalizację dla zakładu?

Większość beneficjentów realizujących projekty odpadowe ma problemy z ustaleniem odpowiedniej lokalizacji zakładów utylizacyjnych. Rzeczywiście, należy zwracać uwagę na gros czynników lokalnych, społecznych i środowiskowych, które mają istotny wpływ na prawidłowe ich funkcjonowanie. – Znalezienie lokalizacji zgodnej z wszelkimi uwarunkowaniami prawnymi to dopiero pierwszy, mały krok w tym kierunku – akcentuje Piotr Szewczyk. Wielokrotnie niewystarczający jest uchwalony plan zagospodarowania przestrzennego, odpowiednie warunki geologiczne czy też brak wystąpienia kolizji ekologicznych z obszarami Natury 2000. Dyrektor ZUOK przekonuje, że trudności w zakresie uzyskania akceptacji lokalizacji należy przede wszystkim rozwiązywać z okolicznymi mieszkańcami. – Działania na tym polu przy wielu spektaku-

larnych inwestycjach prowadzone były bez zachowania zasad konsultacji społecznych i wypracowaniu konsensusu, który zadawała obie, często podzielone konfliktem strony. Poszukując miejsca lokalizacji naszego zakładu, Związek Komunalny Gmin rozważał kilka potencjalnych wariantów. Jako optymalny pod względem logistyki i lokalizacji najbliższych zabudowań wybrano polanę w lesie, będącą pozostałością po już nieistniejącym przysiółku. Od tego momentu rozpoczęła się wielokierunkowa praca – mówi Piotr Szewczyk. Powstał plan zagospodarowania przestrzennego, który umożliwił lokalizację zakładu. Dyrektor ZUOK podkreśla istotę, równolegle prowadzonych, działań informacyjnych i konsultacyjnych z mieszkańcami. – Wiedzieliśmy, że nie ma niczego za darmo, więc zobowiązaliśmy się do partycypacji w budowie wodociągów i oświetlenia – stwierdza Piotr Szewczyk.

### Jak uzyskać aprobatę społeczną?

Z pewnością niejedynym beneficjentem wdrażający podobną inwestycję doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że przełamywanie stereotypów związanych z wysypiskami śmieci, spalarniami, zatruciem okolicy i wszelkimi plagami egipskimi trwa długo. W przypadku realizacji kaliskiego projektu znaczącą rolę pełnił tu lokalny samorząd z wójtem i radą gminy na czele. – W działania włączyli się także sołtysi wyposażeni w odpowiednią wiedzę i argumenty. Ważnym i eksponowanym w konsultacjach czynnikiem było zastosowanie nowoczesnych technologii oraz dofinansowanie z Unii Europejskiej, stojącej na straży odpowiednich rozwiązań ekologicznych – podkreśla Piotr Szewczyk.

Do priorytetowych należała także eksponowana strefa socjalna, która polegała na stworzeniu kilkudziesięciu miejsc pracy dla okolicznych mieszkańców. Musimy przyznać, że przy tak prowadzonych konsultacjach nie powinien mieć miejsca żaden protest, dosyć często spotykany i popularny przy realizacji tak wielu podobnych inwestycji. Rzeczywiście, takiego przypadku nie odnotowano. – Uciążliwość zakładu dla otoczenia jest znikoma, a oddalone o ponad 700 m najbliższe, pojedyncze zabudowania nie odczu-

wają ich wcale. Otulina lasu wspaniale spełnia swoją buforową rolę, wyłapując wszechobecne torebki foliowe regularnie sprzątane przez pracowników naszego zakładu. Okoliczni mieszkańcy stanowiący 80 proc. załogi uzyskali nowe miejsca pracy nieopodal swoich domów. Pieniądze spływające do budżetu gminy w postaci podatku od nieruchomości pozwalają na podniesienie standardu życia poprzez nowe gminne inwestycje. Prowadzony w zakładzie system podnoszenia kwalifikacji oraz dofinansowywanych szkoleń pozwala ciągle zdobywać nowe uprawnienia, zwiększając tym samym wartość pracowników na rynku pracy i podnosząc ich status materialny – akcentuje Piotr Szewczyk. Jak słusznie możemy założyć, działania poświęcone w pełni informowaniu i pełnej otwartości opłaciły się. Pan Piotr podkreśla, że miłym zaskoczeniem dla niego były częste pytania mieszkańców o to, kiedy WRESZCIE rozpocznie się budowa zakładu. Trzeba przyznać, że takie chwile winne są zatrzymania w pamięci na długo.

### Owiana legendą skomplikowana dokumentacja przetargowa

Pierwszy etap realizacji projektu, polegający na rzetelnym przygotowaniu dokumentów do przetargu jest bodaj jednym z najtrudniejszych etapów. Beneficjenci zwykle zlecają to zadanie firmom zewnętrznym, wyłonionym w takiej procedurze. Niemniej jednak Piotr Szewczyk radzi, by wówczas „nie siedzieć z założonymi rękoma” i czekać na gotowy efekt. – Na etapie opracowywania dokumentacji odbyliśmy wiele spotkań z zespołem przygotowującym ją zarówno w biurze, jak i na istniejących już obiektach. Posiadaną wiedzę i proponowane koncepcje weryfikowaliśmy w kontaktach z eksploatującymi podobne instalacje w Niemczech i Polsce oraz w trakcie wielu targów i konferencji – podkreśla dyrektor ZUOK.

Wiadomo że prace w kierunku stworzenia prawidłowej dokumentacji przetargowej są często żmudne. Dodatkowo, w przypadku projektu kaliskiego, wykonywane były one pod presją czasową zbliżającej się wówczas akcesji, utrudniane poprzez konieczność nanosze-



Wnętrze kompostowni

nia każdej, nawet najmniejszej, zmiany w dokumentacji w wersji polskiej i wiodącej – angielskiej. – Końcowym efektem tego czasami chocholego tańca była weryfikacja przez poszczególne instytucje, z którymi kontakt przypominał „zabawę w głuchy telefon w wersji pisemnej”. W dodatku istniała pełna tajemnica do stopnia, który nie został chyba nigdzie do końca określony – do dziś nie wiem, czy dokumentacja przetargowa jest już zwolniona z tajności – stwierdza Piotr Szewczyk.

Ogromnym sukcesem kaliskiego beneficjenta w obszarze przygotowania tej dokumentacji była publikacja specyfikacji na roboty w ostatniej transzy ISPA przed akcesją w 2004 r. Problem pojawił się w części specyfikacji przetargów na dostawy, które nie zostały rozstrzygnięte w pierwszym ISP-owskim podejściu. Po prostu nie dopisali oferenci. Tutaj pojawiły się ciekawostki. Oficjalna interpretacja, że po akcesji poza trybem wyłaniania dostawcy zgodnie z Prawem zamówień publicznych (PZP) nic się nie zmienia, była nie do końca prawdą. Według najnowszych interpretacji Komisji Europejskiej tylko sprzęt ruchomy (a taki występuje w gospodarce odpadami jako konieczny element transportowy), zakupiony bezpośrednio według przetargów preakcesyjnych jest kwa-

lifikowany bez wątpliwości. Ten sam sprzęt zakupiony według polskiego PZP ma być rozpatrywany indywidualnie dla każdego przypadku. Nieistotne jest to, że na termin akcesji mieliśmy jako beneficjenci niewielki wpływ, a zakupione maszyny są identyczne z tymi, które zostały opisane w zaakceptowanych przez delegaturę Unii Europejskiej specyfikacjach preakcesyjnych. Czyżbyśmy znów mieli do czynienia z brakiem spójności między normami prawa polskiego i unijnego?

Piotr Szewczyk podkreśla, że prace komisji przetargowych w Warszawie ze specjalnie obostrzonymi rygorami nie należały do najłatwiejszych. Poza oceną formalną i merytoryczną wymagano m.in. bezbłędnego przepisywania tysięcy cyferek zawartych w ofertach, ponieważ procedura nie przewidywała istnienia wersji elektronicznej.

## Etap projektowania

Podobnie jak procedura przygotowania dokumentacji przetargowej – wymaga od beneficjentów ogromnego zasobu wiedzy i doświadczenia. Piotr Szewczyk dodaje, że wręcz niezbędne jest jasnowidzenie, ponieważ każdy błąd popełniony na tym etapie mści się do

ostatniego dnia eksploatacji instalacji. Stąd największy stres towarzyszący weryfikacji zaproponowanych rozwiązań oraz dni i noce spędzone nad poszczególnymi wariantami proponowanych rozwiązań. Zdaniem dyrektora ZUOK przyjęte warianty poza spełnieniem wymogów specyfikacji muszą być na tyle elastyczne, aby spełniały niewprowadzone jeszcze uregulowania ustawowe, będące czasami dopiero na etapie implementacji.

Projekt Związku Komunalnego Gmin zakładał takie zaprojektowanie lokalizacji poszczególnych elementów technologicznych, aby zachować minimum uciążliwości przy maksimum wygody i efektywności w trakcie eksploatacji. – Buduje się bowiem raz, a eksploatuje wiele lat – słusznie stwierdza Piotr Szewczyk. Beneficjent kaliski analizował każdy strumień odpadów, czy też ruch materiałowy na terenie zakładu i sortowni. Priorytetem w tym obszarze działań realizacyjnych było także odpowiednie dobranie parametrów sprzętu transportowego wraz z oprzyrządowaniem dopasowanym do warunków pracy. – Właściwe typy i wielkości ładówek, moce silników, wielkości łyżek i chwytaków do każdej z nich zwracają się w wygodzie i ekonomice eksploatacji – podkreśla dyrektor.



Fot. ZUOK

Orli Staw panorama

Ogromną rolę odegrała tutaj kwestia nawiązania kontaktów z istniejącymi już instalacjami zarówno na terenie kraju, jak i za granicą. Piotr Szewczyk słusznie uważa, że korzystanie z doświadczeń innych przez tych, którzy dopiero zaczynają „tę ciekawą i pełną pułapek drogę” jest niezwykle cenne. Nie do przeoczenia często okazują się także wizyty na licznych targach i konferencjach, co daje możliwość zapoznania się z najnowocześniejszymi technologiami. – Nie zawsze aspekt ekonomiczny pozwolił na technologiczny full wypas. Brak zastosowania m.in. sorterów optycznych znacznie obniżyło koszty pozwalające zmieścić się w budżecie, tworząc jednocześnie dodatkowe miejsca pracy. Na tym etapie, biorąc pod uwagę doświadczenia z uruchamianych już sortowni, zmieniono np. lokalizację separatorów metali z frakcji 0-80 na frakcję 80-200. Eksploatacja potwierdziła słuszność tej decyzji. Dodatkowo, anegdotyczna była procedura zmiany wykończenia ścian w szatniach budynku socjalnego z tynków cementowo-wapiennych na gipsowe. Projekt („czerwony” FIDIC) powstał bowiem kilka lat temu i nie uwzględniał tego, że tynki tego typu poza niefunk-

cjonalnością nie nadają się do tego typu pomieszczeń, a ich wykonanie trąci myszką – akcentuje Piotr Szewczyk.

## Doświadczenie i ciągłość kadrowa dźwignią sukcesu każdego projektu

Nieoczekiwane problemy przesładują wszystkich beneficjentów borykających się z procesem wdrażania projektami zarówno w obszarze gospodarki odpadowej, jak i wodno-ściekowej. – Występowywały one na każdym etapie realizacji projektu, jednakże zawsze staraliśmy się je na bieżąco rozwiązywać – mówi pan dyrektor. Trudności w realizacji projektu kaliskiego wynikały głównie ze sztywnych procedur wymagających kosztownych nakładów pracy przy najdrobniejszej zmianie. – Klasycznym przykładem owego urzędniczego skostnienia jest nie zaakceptowana przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) drobna modyfikacja rozdrabniarki do wielkogabarytów. Po dokonaniu wyboru oferentów okazało się, że za drobną dopłatą możliwe jest doposażenie jej w funkcję produkowa-

nia drobnego materiału strukturalnego do kompostowni za jednym przejściem. Ze względu na fakt, że opcja ta nie została zaakceptowana mimo wielu pism uzasadniających tę zmianę, konieczne jest dwukrotne rozdrabnianie owego materiału lub zakup w przyszłości dodatkowej maszyny. Jak powiedziałem wcześniej, jest to klasyczny przykład wyższości urzędu nad ekonomią – dodaje Piotr Szewczyk.

Niemniej jednak podstawowym czynnikiem umożliwiającym prawidłową realizację projektu odpadowego jest PROFESJONALIZM wszystkich stron procesu inwestycyjnego, sprawna komunikacja i wzajemne zrozumienie. – Często po-

### MAŁGORZATA CHUDZIŃSKA

Specjalista ds. informacji i promocji funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Absolwentka politologii w Instytucie Politologii Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu (specjalność: marketing polityczny i komunikacja medialna). Odbyla staż asystencki w Parlamencie Europejskim. Była pracownikiem Polskiego Stowarzyszenia Beneficjentów Funduszy



Fot. Archiwum prywatne



jawiają się sytuacje konfliktowe, w których sprzeczne interesy wymagają wielu starań i dobrej woli każdej z zainteresowanych stron, aby osiągnąć kompromis, nie kierując sprawy na drogę arbitrażową lub sądową. Jeszcze raz podkreślam, istotną rolę pełni tutaj profesjonalizm oraz dogłębna znajomość implemencowanej techniki i technologii. Inżynier kontraktu, jako swego rodzaju arbiter na placu budowy, powinien odgrywać tu kluczową rolę – akcentuje pan dyrektor. Niewątpliwie, kadra inżyniera kontraktu winna wypracować trudne kompromisy, godzące wykonawcę i inwestora. Dodatkowym elementem takich sytuacji jest konieczność akceptowania tak opracowanych rozwiązań przez instytucje nadzorujące z NFOŚiGW na czele. Rzeczywiście, przy złożonych problemach technicznych i technologicznych jest to często procedura dość pracochłonna i długotrwała, wymagająca zawsze szczegółowych wyjaśnień. – Często korzystaliśmy z pomocy ekspertów inżyniera kontraktu, szczególnie w zakresie modyfikacji i zmian w technologii. Dzięki temu udało się nam wprowadzić kilka usprawnień wynikających z nowo zdobytych doświadczeń, zmian w pra-

wodawstwie i zaobserwowanych w morfologii strumienia odpadów. Podjęcie każdorazowej decyzji w tym zakresie było poprzedzone szczegółową analizą oraz weryfikacją dokonywaną przez wszystkie strony, a ostatecznie przez instytucje zarządzające. Ponadto, wykonawcy nie mieli z nami łatwego życia, ale miło było usłyszeć od nich, że pomimo trudnych negocjacji zawsze odbywały się one na wysokim poziomie merytorycznym – podkreśla Piotr Szewczyk

W skład zespołu JRP (jednostki realizującej projekt) wchodził także prawnik, ekonomista i informatyk, który obsługiwał system przepływu i gromadzenia informacji. Na początkowym etapie realizacji beneficjent kaliski zatrudnił także tłumacza j. angielskiego, który okazał się niezbędny przy opracowaniu specyfikacji przetargowych wg PRAG. Piotr Szewczyk podkreśla, że współpracę ta okazała się bardzo owocna chociażby z uwagi na fakt podszlifowania specjalistycznego języka technicznego. Dyrektor ZUOK radzi wszystkim beneficjentom już na samym początku procesu inwestycyjnego stworzenie tzw. zespołu wdrażającego i nie zmienianie jego składu bez uzasadnionej potrzeby na poszczególnych etapach realizacji projektu. – Pozwala to zachować ciągłość postępowania, natomiast zdobyta wiedza procentuje później m.in. bardziej przemyślanymi decyzjami. Dzięki takim praktykom można uniknąć wielu błędów i konfliktów, sprowadzając wszelkie dyskusje na merytoryczne tory – radzi pan dyrektor.

W przypadku projektu kaliskiego zespół prowadzący tę inwestycję stanowią jednocześnie zespół tworzący tzw. trzon kadry eksploatującej zakład. Uzupełnianie składu następowało poprzez sukcesywny nabór pracowników, a w skład komisji konkursowych wchodził współpracownicy i przełożeni nowo zatrudnianych. Poza wykształceniem kierunkowym istotną rolę odgrywało także doświadczenie i zaangażowanie tych osób. Jest to niewątpliwie jedna z najlepszych metod stworzenia kompletnego i sprawnego zespołu. – Oczywiście, nie obyło się bez zmian kadrowych, które były związane głównie z dość oddaloną od ośrodków miejskich lokalizacją i „specyfiką” branży, a także sztywnymi, nie zawsze przystającymi do rzeczywistości na rynku pracy, tabelami zaszeregowania pracowników samorządowych. Mamy satysfakcję, że staliśmy

się kuźnią kadr dla innych projektów unijnych realizowanych w Kaliszu oraz dużych spółek giełdowych – mówi Piotr Szewczyk.

Warto pamiętać również o tym, że kadra wymaga bieżącego motywowania i odpowiedniej polityki, której priorytetowym celem jest tworzenie zintegrowanego zespołu nastawionego na realizację konkretnych zadań na poszczególnych etapach realizacji projektu. Piotr Szewczyk szczególnie kładzie nacisk na odpowiedni sposób premiovania powiązany bezpośrednio z efektywnością pracy. Beneficjent kaliski stworzył także tradycję w firmie, która polega na integracji załogi poprzez organizowanie corocznych spotkań łączonych z wyborem najlepszych pracowników. – Ciągła obecność naszej kadry na placu budowy oraz zatrudnienie większości pracowników już na etapie rozruchu i prób eksploatacyjnych daje efekty do dnia dzisiejszego. Doświadczenie to wiąże ludzi z zakładem, dając jednocześnie zasób wiedzy nieosiągalny w żaden inny sposób – podkreśla Piotr Szewczyk.

## Udało się!

– Budowa ZUOK będącego głównym elementem naszego projektu została zrealizowana. Zakład został oddany do eksploatacji w planowanym terminie. Dobiega końca okres gwarancji na główne obiekty technologiczne. Na tym polu wszystkie główne trudności zostały zidentyfikowane i są na bieżąco usuwane. Gdybym powiedział że realizacja inwestycji została przeprowadzona bez problemów, skłamałbym. Pokonaliśmy jednak niedobór zabudżetowanych środków, jaki objawił się po otwarciu ofert na roboty. Udało się zwiększyć kwotę memorandum finansowego o 2 mln euro oraz okroić niektóre elementy wykonawstwa, doprowadzając tym samym do zbilansowania oferty z budżetem i w efekcie podpisania kontraktów. Były to działania nader ryzykowne, ale czas pokazał, że słuszne i skuteczne. Takich działań i decyzji, choć mniej spektakularnych, było więcej i to właśnie one składają się na ten sukces – podkreśla Piotr Szewczyk.

Zakład Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych „Orli Staw” przyjmuje z terenu Związku Komunalnego Gmin „Czyste Miasto, Czysta Gmina” wszyst-

### Dobre rady Piotra Szewczyka

1. Skompletować multidyscyplinarny zespół profesjonalnie przygotowanych ludzi pod przywództwem menedżera, który potrafi znaleźć rozwiązanie na wszystkie problemy. Tworzyć kadrę sukcesywnie w miarę postępowania projektowania, realizacji i rozruchu.
2. Stymulować bieżące podnoszenie poziomu wiedzy zespołu poprzez zaznajamianie z nowymi technologiami i kompleksowa analiza prawną danej dziedziny inwestycji.
3. Starannie wybrać lokalizację inwestycji (ZUOK, oczyszczalnia, spalarnia), biorąc pod uwagę nie tylko uwarunkowania geograficzne, ale także społeczne i środowiskowe;
4. Przeznaczyć czas i środki na profesjonalne przygotowanie dokumentacji (studium wykonalności, dokumenty przetargowe i projektowe) tak, by bazowała na sprawdzonych w praktyce rozwiązaniach.
5. Opracować dokładnie dokument kontraktowy, w szczególności biorąc pod uwagę potencjalnie mogące pojawić się spory z wykonawcą, co pozwoli ich w przyszłości uniknąć. Jeśli jakiegokolwiek nieporozumienia pojawią się, wszelkie rozwiązania podejmować na drodze mediacji.
6. Uwzględnić panujące na rynku trendy i wszelkie projekty zmian w prawodawstwie.
7. Starannie opracować harmonogram uruchamiania i przekazywania poszczególnych elementów eksploatacji oraz przeprowadzania wszelkich prób rozruchowych i wydajnościowych.
8. Cieszyć się dobrze zrealizowaną inwestycją.

kie rodzaje odpadów komunalnych, m.in. odpady zmieszane, organiczne, opakowaniowe, poremontowe i budowlane, wielkogabarytowe, surowce wtórne z selektywnej zbiórki.

### Rady Piotra Szewczyka dla beneficjentów

Ważne jest przede wszystkim skompletowanie multidyscyplinarnego zespołu profesjonalistów (kadra inżynierska, prawna, ekonomiczna), przygotowanych pod przywództwem menedżera, który z kolei potrafi znaleźć rozwiązania wszystkich problemów, częstokroć nieoczekiwanych, pojawiających się na poszczególnych etapach realizacji inwestycji. Jeśli projekt jest całkiem nowym zadaniem, wówczas beneficjenci powinni skupić się na kompletowaniu pracowników pod kątem przyszłej eks-

ploatacji wybudowanej inwestycji. Unikajmy przy tym zbędnych przetasowań i niepotrzebnych zmian. Podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zespołu pracowników poprzez zaznajomienie ich z najnowocześniejszymi technologiami jest bardzo istotne. Wybór odpowiedniej lokalizacji inwestycji jest również priorytetowym zadaniem, dlatego należy wziąć pod uwagę uwarunkowania geograficzne, społeczne i środowiskowe. Dyrektor ZUOK szczególnie zwraca uwagę na staranne opracowanie harmonogramu uruchamiania i przekazywania poszczególnych elementów do eksploatacji oraz przeprowadzenia prób rozruchowych i wydajnościowych. Beneficjenci winni też przeznaczyć odpowiednią ilość czasu i środków na profesjonalne przygotowanie dokumentacji (przetargowej, projektowej czy studium wykonalności), która powinna uwzględniać lokalną specyfikę i uwarunkowa-

nia oraz bazować na sprawdzonych w praktyce rozwiązaniach. Beneficjenci winni brać pod uwagę również zmiany w prawodawstwie. Należy także dołożyć wszelkich starań, by prawidłowo przygotować dokument kontraktowy, biorąc pod uwagę potencjalne spory z wykonawcą, którym trzeba będzie stawić czoła. Piotr Szewczyk radzi, by w przypadku wystąpienia wszelkich sporów rozwiązywać je na drodze mediacji. Warto skorzystać z porad, które beneficjentom podaje na tacy Piotr Szewczyk.

### Co po zakończeniu realizacji projektu?

Priorytetowy cel omawianej inwestycji został osiągnięty w stopniu całkowitym. Poza doskonaleniem i drobnymi modyfikacjami posiadanych instalacji beneficjent kaliski planuje w najbliższym czasie wykonanie kilku zadań, których głównym założeniem jest bieżące reagowanie na zmieniającą się sytuację prawną i rynkową. Zdaniem Piotra Szewczyka konieczne okazało się zwiększenie ilości asortymentów wysegregowanych surowców wtórnych. – Pociąga to za sobą nakłady na sferę logistyki i magazynowania. Potrzeba ograniczenia ilości balastu trafiającego na składowisko powoduje konieczność rozważenia koncepcji produkcji RDF (Refused Derived Fuel – paliwo alternatywne, produkowane z wysokokalorycznych frakcji odpadów) w aspekcie możliwości jego ekonomicznego zagospodarowania. Rusza także koncepcja budowy instalacji do termicznego unieszkodliwiania odpadów komunalnych dla południowej Wielkopolski. Jak wynika bowiem z założeń WPGO (Wojewódzkiego Planu Gospodarki Odpadami), centralne instalacje tego typu zlokalizowane w stolicach województwa zawierają w bilansie tylko najbliższe miasta aglomeracji, pomijając resztę województwa. Rozwiązanie to nie byłoby także efektywne ze względu na aspekty logistyczne – komentuje dyrektor ZUOK.

Reasumując, plany są ambitne i długofalowe. Beneficjent kaliski cieszy się dobrze zrealizowaną i przekazaną do eksploatacji inwestycją. Niewątpliwie, jeśli każdy projekt odpadowy czy też wodno-kanalizacyjny wykonywany będzie z tak należytą starannością, jak omawiany w artykule, musi zakończyć się sukcesem. ■



Fot. ZUOK

Piotr Szewczyk