

RADEX – DOBRA MARKA, NAJLEPSZE USŁUGI



Korporacja Radex rozpoczęła swoją działalność w 1989 roku.

Pod taką nazwą występowała, w charakterze nieformalnego holdingu, grupa przedsiębiorstw budowlanych, które realizowały – w formie konsorcjów – inwestycje i roboty budowlano-montażowe w kraju i zagranicą. Od początku istnienia firmy jakość i terminowość wykonania traktowana jest priorytetowo, a jej logo stało się dobrze rozpoznawalnym znakiem.

Coraz większa skala realizowanych przedsięwzięć spowodowała, że w roku 1999 z grupy Radex wyodrębniła się Korporacja Radex S.A. Spółka ta zajęła się koordynacją przedsięwzięć oraz przygotowywaniem inwestycji budowlanych – począwszy od etapu koncepcji przez organizację finansowania, proces projektowania, uzyskiwania koniecznych uzgodnień i pozwoleń, aż do zakończenia budowy i przekazywania gotowych obiektów.

Organizacja procesów inwestycyjnych, koordynacja przedsięwzięć, pełnienie funkcji inwestora zastępczego czy przygotowywanie gruntów do sprzedaży to

tylko część kierunków działalności spółki, jednak najbardziej dynamiczna.

Korporacja Radex swoją stabilność i zrównoważony rozwój opiera na wynajmie powierzchni komercyjnych zlokalizowanych w RADEX PARK MARYWILSKA w Warszawie. W jego skład wchodzi kilkanaście obiektów magazynowo-biurowych i przemysłowych o łącznej powierzchni użytkowej ok. 28 tys. m². Oferta wynajmu tych powierzchni kierowana jest do firm średniej wielkości, których wymagania obejmują lokalizację dogodną dla transportu samochodowego, a jednocześnie umożliwiającą szybkie dotarcie do Centrum Warszawy.



1



2



3



4



5



6



7





Obiekty w trakcie realizacji i dalsze plany Korporacji Radex

W ostatnich dwóch latach Korporacja Radex przygotowała program rozwoju Radex Park Marywilska, obejmujący budowę kilku budynków biurowych i biurowo-magazynowych o łącznej powierzchni użytkowej ponad 50 tys. m² tak, aby w ciągu najbliższych 5 lat całkowita powierzchnia oferowana do wynajmu w RPM wyniosła ok. 80 tys. m². Przed rozpoczęciem budowy każdego obiektu prowadzona jest akcja zmierzająca do wynajęcia powierzchni w systemie pre-let. Daje to inwestorowi poczucie pewności, że obiekt nie będzie czekał na wysoki zwrot z inwestycji przez niekontrolowany okres. Pierwszy etap inwestycji został już rozpoczęty i znajduje się w fazie projektowania oraz uzyskiwania pozwolenia na budowę. Przekazanie budynku do użytkowania zaplanowano na I połowę 2012 r. Miejsce pod nowy biurowiec zostanie odzyskane po wyburzeniu starego budynku, w którym dotychczas mieściły się biura spółki. Jak twierdzą przedstawiciele zarządu, powierzchnia nieruchomości przy ul. Marywilskiej 34 zostanie optymalnie wykorzystana w celu zmaksymalizowania stopy zwrotu zainwestowanych środków.

Niezależnie od planów w sektorze najmu nieruchomości Korporacja Radex przewiduje kilka dużych przedsięwzięć mieszkaniowych i infrastrukturalnych na terenie Warszawy i w jej okolicach.

Najbliższą inwestycją właśnie przygotowywaną przez spółkę będzie realizacja zespołu nowoczesnych apartamentowców na warszawskim Mokotowie dysponujących w I etapie łączną powierzchnią 24 tys. m² p.u.m., docelowo zaś – 36 tys. m² p.u.m.

Najważniejsze realizacje w Warszawie:

1. Centrum Handlowe (Carrefour) Wileńska
2. Centrum Handlowo-Rozrywkowe Arkadia
3. osiedla mieszkaniowe w dzielnicy Ursynów
4. osiedle mieszkaniowe w dzielnicy Bemowo
5. kompleks mieszkaniowy i rekreacyjno-sportowej – Bemowo – Fort Bema
6. kompleks magazynowo-biurowy Radex Park (Business Park Marywilska) przy ul. Marywilskiej
7. hamownia silników lotniczych dla samolotów pasażerskich i wojskowych



**Janusz Sobieraj**

Inżynier budownictwa, absolwent Wydziału Inżynierii Lądowej Politechniki Warszawskiej oraz kilku kierunków studiów podyplomowych – SGPiS, Szkoły Głównej Handlowej i Uniwersytetu Warszawskiego.

Od 1989 r. pod marką Korporacji Radex zrealizował wiele ważnych inwestycji na terenie całego kraju i za granicą. W 1999 r. prowadzona przez niego Korporacja Radex przyjęła formę spółki akcyjnej i od tej pory działa w obszarze koordynacji szeregu dużych inwestycji budowlanych. Obecnie jest głównym akcjonariuszem spółki, pełniąc jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu. Jest doświadczonym rzeczoznawcą i ekspertem w dziedzinie budownictwa.

Sukces

to wiedza i doświadczenie

Rozmowa z Januszem Sobierajem, Prezesem Zarządu Korporacji Radex S.A.

Od ponad 30 lat działa Pan na rynku budownictwa, prowadząc z powodzeniem różne firmy. Aktualnie jest Pan Prezesem Zarządu Korporacji Radex – firmy realizującej inwestycje robiące wrażenie... Co złożyło się na Pana sukces?

Na osiągnięcie sukcesu zawsze składa się wiele czynników, ponieważ, jak to powszechnie wiadomo, żadnej jedynej cudownej recepty po prostu nie ma. Jedną z najistotniejszych spraw związaną z sukcesem jest umiejętność dokonywania prawidłowej analizy możliwości rynkowych i stosowne, rzetelne oraz wielokierunkowe działanie prowadzące do osiągnięcia zamierzonego celu. Osiągnięcie tego celu byłoby z kolei

niemożliwe, gdyby nie towarzyszyło temu odpowiednie zarządzanie organizacją, jej działalnością ze szczególnym, zindywidualizowanym podejściem do każdego z realizowanych projektów. Uczestnicząc w wielu dyskusjach i rozmowach na temat biznesu, zawsze podkreślam, że zarządzanie to nic innego tylko sztuka poparta wiedzą. Jednak oprócz wiedzy czysto teoretycznej niezbędny jest talent menedżerski oraz doświadczenie, a więc praktyczne umiejętności, które zdobywane są latami w trakcie wykonywania zawodu. Tak w największym skrócie można przedstawić prostą zasadę, na jakiej powinny bazować wszelkie wykłady na temat wymagań stawianych menedżerom.

Zgodnie z tą zasadą kształtowałem swoje życie zawodowe. Moja ścieżka wiedzy prowadziła od studiów zawodowych przez kolejne z zakresu zarządzania organizacją, ekonomii, zarządzania nieruchomościami. Dało to solidne podwaliny pod prowadzoną przeze mnie działalność i co więcej, w dalszym ciągu jest potężnym wsparciem w wielu działaniach zawodowych. Niemniej jednak wiedza niepgłębiana, nieweryfikowana w rytm zmian, jakie niesie nam życie, traci na wartości. Z tego też powodu, mimo chronicznego braku czasu, staram się sporo czytać na temat organizacji i zarządzania. Uczestniczę w wielu kursach, konferencjach... Najważniejsze, że te poczynania bezpośrednio przekładają się na wymierne efekty mojej działalności. Ich suma przyczynia się również do wyników uzyskiwanych przez firmę. A mój obecny „konik” to trzyletnie międzynarodowe studia doktoranckie.

Jakie elementy tworzą znaną i dobrą markę – Korporację Radex?

Przed wszystkim postawiliśmy na zapewnienie inwestorom poczucia bezpieczeństwa oraz

odpowiedniego zarządzania powierzonymi nam zadaniami, zatrudniając w tym celu kadrę inżynierjno-techniczną o wieloletnim doświadczeniu budowlanym, zdobytym w trakcie realizowania dużych projektów krajowych i zagranicznych. Ponadto ścisła współpraca z bankami inwestycyjnymi na terenie Polski i poza jej granicami oraz wieloma renomowanymi firmami, zarówno polskimi, jak i międzynarodowymi, daje nam pewność wyboru optymalnych rozwiązań oraz możliwość tworzenia konsorcjów firm do obsługi największych zadań inwestycyjnych. W tym zakresie jesteśmy elastyczni. Oprócz tego ważne jest ciągle kształcenie kadry, o którym mówiłem wcześniej. Nasza kadra kierownicza stale podnosi lub uzupełnia swoje kwalifikacje – 4 osoby właśnie ukończyły studia podyplomowe w SGH na kierunku zarządzanie nieruchomościami. Mamy licencjonowanych zarządców nieruchomości oraz kolejne osoby z grona kierowniczego, kończące podyplomowe studia menedżerskie. Zarządzamy nieruchomościami, a to wymaga nie tylko talentu, ale przede wszystkim fachowej wiedzy, bez której biznes w tych czasach nie może się udać. Na rynku inwestycyjnym





i nieruchomości jesteśmy cenieni za profesjonalizm w przygotowywaniu inwestycji oraz ich realizacji. Nasi partnerzy cenią sobie również olbrzymie doświadczenie Korporacji Radex, które wielokrotnie decyduje o finalnym sukcesie projektu inwestycyjnego. Od dawna współpracujemy między innymi z Carrefour, grupą Metro, General Electric, BEG Ingenie...

Te firmy to czołówka światowego rynku. Na rynku krajowym naszymi partnerami są m.in. Dom Development, Acciona Nieruchomości – to także niekwestionowani liderzy. Byliśmy jedną z nielicznych firm w Europie, pracujących dla rządu niemieckiego – budowaliśmy obiekty niemieckich ambasad, konsulatów i rezydencji ambasadorów. Zasad organizacji pracy, nadzoru, zarządzania, kierowania budową, nowych technologii nauczyliśmy się od najlepszych. Dzięki temu możemy osiągać najwyższy pułap zdolności wykonawczych, technologicznych i menedżerskich. W naszej działalności korzystamy również ze wsparcia najlepszych ekspertów z Politechniki Warszawskiej i krakowskiej AGH, w zakresie prawa – z Uniwersytetu

Warszawskiego i Jagiellońskiego, a w zakresie ekonomii i organizacji – z SGH i ORGMASZ. Mamy pewność, że ścisła współpraca z najlepszymi ekspertami przyczynia się do jakości naszych usług. Staramy się więc, aby zawsze były one świadczone na najwyższym poziomie.

Inwestycje to m.in. największe w Europie Centrum Handlowo-Rozrywkowe Arkadia, duże zespoły mieszkaniowe w warszawskich dzielnicach Ursynów i Bemowo z tak znanym już Fortem Bema. Jakie są plany na najbliższą przyszłość?

W zakresie realizacji inwestycji mieszkaniowych jesteśmy już po ukończeniu, z wielkim sukcesem, inwestycji na terenach warszawskiego Fortu Bema, gdzie dla kilku deweloperów koordynowaliśmy i prowadziliśmy nadzór nad budową ponad 1,6 tys. mieszkań. Warto nadmienić, że jeden wzniesionych tam budynków mieszkalnych został wyróżniony w konkursie „Budowa Roku” (PBM Południe), podobnie jak Korporacja Radex realizująca cały proces inwestycyjny, a kolejne



obiekty już czekają na nagrody. Szykujemy następne zadania – osiedle domów jednorodzinnych na 6-hektarowej działce oraz kameralne budownictwo mieszkaniowe o powierzchni 24 tys. m² p.u.m. Jednak szczegóły tych inwestycji muszą jeszcze pozostać tajemnicą handlową. W zakresie inwestycji realizowanych w Radex Park przy ul. Marywilskiej w Warszawie planujemy powiększenie łącznej powierzchni magazynowej i biurowej do ok. 80 tys. m² i to w ciągu najbliższych 3–5 lat. Zdradzę również, że powierzchnię tę planujemy powiększyć docelowo do ok. 130 tys. m². Ale to już długoterminowe plany sięgające roku 2020.

Czy jako inwestor zastępczy firma ma pewne trudności z pozyskaniem wykonawców? Czy przepisy prawa nie utrudniają procesu inwestycyjnego?

Mamy doskonałe kontakty w kraju, ale także i poza Polską, więc nie sprawia nam problemu znalezienie firm, które budują szybko, terminowo i za umiarkowaną cenę. Prowadzę rozmowy z wieloma takimi firmami,

w tym z przedstawicielami potężnych koncernów chińskich, które są zainteresowane udziałem w dużych inwestycjach. Poza tym pierwsze rozmowy na temat zatrudniania firm ukraińskich rozpocząłem już w 2006 roku, gdy nikt jeszcze w Polsce o tym nie myślał. Rozwój budownictwa, niestety, hamują jednak złe przepisy. W Polsce należy zmienić cały system prawny, który reguluje rynek budowlany. Do tej pory jest to raczej system hamulców, w którym zbyt dużą rolę odgrywają urzędnicy, decydujący o danej inwestycji oraz interpretujący zawile przepisy w sposób niejasny. Uważam, że nasze prawo nie jest przyjazne dla inwestorów, a obowiązujące regulacje nie są jednoznaczne i negatywnie odbijają się na rozwoju budownictwa. Warto skorzystać z dobrych doświadczeń innych krajów, np. niemieckich, i przenieść na nasz grunt najlepsze regulacje prawne. Po co na nowo wymyślać proch, skoro został już wynaleziony?

Dziękuję za rozmowę.

Ryszard Sobolewski

Jak to się robi na warszawskim Bemowie

Z uwagi na bardzo dobre przygotowanie i prowadzenie inwestycji Fortu Bema (Warszawa Bemowo) warto zapoznać się z jej szczegółami. Jest to przykład współpracy władz samorządowych z przedsiębiorstwami – państwowym oraz prywatnym i jak do tej pory jedno z nielicznych dość skomplikowanych przedsięwzięć.

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 naśladowców.

W niniejszym numerze przedstawiamy wielofunkcyjny projekt rewitalizacyjny zabytkowych obiektów Fortu Bema wraz z powiązanymi z nimi innymi inwestycjami na warszawskim Bemowie. Zlokalizowano go na terenie o pow. ponad 148 ha i połączono ze wzniesieniem nowoczesnego osiedla mieszkaniowego.

Realizacja skomplikowanego przedsięwzięcia wymagała zorganizowania efektywnej struktury zarządzania całym procesem.

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 (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, zbędnych dla potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa państwowego WZL-4, oraz rewitalizacja środowiska przyrodniczego zdegradowanego obszaru, pozostającego bez opieki ze względu na nieuregulowany stan władania spornymi terenami pomiędzy władzami lokalnymi a strukturami wojskowymi. Uregulowania wymagał w szczególności status terenu zabytkowego Fortu Bema oraz jego otoczenia.

Zważywszy na atrakcyjną lokalizację terenu oraz mieszkaniowy charakter dzielnicy Bemowo za najbardziej efektywną formę aktywizacji uznano realizację wzorcowego osiedla mieszkaniowego lub zespołów mieszkaniowych na podstawie projektowanego parku gminnego i terenów sportowo-rekreacyjnych, 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.

W związku z koniecznością budowy całej infrastruktury i wiążącymi się z tym bardzo wysokimi nakładami finansowymi celowym 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 Gminy Warszawa Bemowo.

Kluczowym inicjatorem przedsięwzięcia była Gmina, a następnie dzielnica Warszawa Bemowo, której władzom należą 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. Sukces całego przedsięwzięcia powinien być stawiany za wzór innym politykom samorządowym, a także władzy centralnej. Świadczy o tym, że kontynuacja rozsądnej polityki poprzedników jest oznaką odpowiedzialności za losy wspólnoty lokalnej.

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 przedsięwzięcia powierzono rzeczoznawcy budowlanemu, Panu Januszowi Sobierajowi, posiadającemu bogate doświadczenie w realizacji dużych projektów inwestycyjnych na znacznych obszarach (w tym m.in. realizacji w latach 2000–2002 osiedla mieszkaniowego dla ok. 10 tys. mieszkańców w Gminie Warszawa Ursynów).

Wiodącą firmą dla realizacji inwestycji została utworzona w 2000 roku spółka celowa „Korporacja Radex-WZL Nieruchomości” Sp. z o.o. (dalej „KR-WZLN”). Jej zadaniem było przekształcenie terenu będącego własnością Inicjatorów prywatnych na tereny umożliwiające realizację inwestycji budowlanych, obsługa inwestycyjna wszystkich podmiotów zaangażowanych w realizację procesu inwestycyjnego, w tym także przyszłych deweloperów wznoszących 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, udzielając 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 – Polimex);
- 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.;
- Pracownicza Spółdzielnia Mieszkaniowa IDEALNE MIESZKANIE;
- Ośrodek Sportu i Rekreacji BEMOWO;

- CWKS LEGIA;
- władze wojskowe wszystkich szczebli, a w szczególności władze Nadzoru Założycielskiego MON.

Partnerzy, planując realizację tak złożonego przedsięwzięcia, byli świadomi, że najważniejsze 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 placu, w bezpośrednim sąsiedztwie i ulicach gminnych.

Uwzględniono potrzebę stworzenia odpowiedniego systemu informacji miejskiej (ustawianie tablic informacyjnych), zaangażowanie się w zbieranie funduszy na rzecz lokalnych organizacji lub akcji charytatywnych, w tym 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 zaangażowanych w nie terenów 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 ok. 140 ha zaniedbanych terenów wojskowych pozyskanych na rzecz Gminy i znajdujących się w najbliższej okolicy Fortu Bema,
- zastąpienie zużytej, awaryjnej infrastruktury 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 mieszkaniowych dzielnicy Bemowo z terenem rekreacyjno-sportowym.

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

Tym większą wagę trzeba przyłożyć do prawidłowego wyboru ścieżki postępowania, zmierzają-

cej do osiągnięcia celów współpracy oraz osób kierujących tym procesem.

Metodologia zastosowana w tej udanej realizacji opisywanego projektu może znaleźć zastosowanie w innych podobnych projektach. Najistotniejsze dla powodzenia przedsięwzięcia było podjęcie decyzji o wyborze kierownika projektu.

Należy zaznaczyć, że obowiązujące w naszym kraju prawo nie określa zakresu analiz koniecznych do uzasadnienia przedsięwzięć publiczno-prywatnych ani też zasad, na jakich powinien się odbywać proces ich efektywnego wdrażania.

Tabela nr 1. Zadania Kierownika Projektu

Funkcja zadania	Rodzaj zadania
Określenie siatki/systemu odniesienia dla planu podstawowego	Przeanalizowanie planu projektu
	Kierowanie procesem projektowym
	Kontaktowanie się z klientem w sprawie istotnych kwestii projektowych
	Przygotowanie wystarczających informacji, które umożliwiły konsultantom i specjalistom opracowanie ich rozwiązań projektowych, koordynowanie i włączanie ich w plan ogólny
	Wydawanie opinii w sprawie potrzeby powołania innych konsultantów i specjalistów
	Określenie systemu przekazywania informacji, sprawdzenie zgodności systemu i oprogramowania
	Koordynowanie dokumentów z odpraw roboczych
	Określenie systemu weryfikacji i walidacji projektu
	Określenie podstawy dla opracowania planu kosztów i następczego monitorowania
	Przekazywanie wykonawcom opinii dotyczących ich funkcji w ramach regulaminów BHP

Kierownik projektu

Podstawowym zadaniem Kierownika Projektu było doprowadzenie do osiągnięcia wyznaczonych przez Inicjatorów celów procesu inwestycyjnego.

Ogrom i złożoność czynności, które musiały zostać wykonane, wymagały nie tylko kompetencji, ale również niezwyklej energii, decyzyjności i żelaznej konsekwencji. Aby osiągnąć wszyst-

kie wyznaczone cele, Kierownik Projektu musiał dysponować:

- doświadczeniem w branży inwestycyjno-budowlanej przy organizowaniu, zarządzaniu i kierowaniu skomplikowanym, złożonym procesem inwestycyjnym,
- wiedzą z różnych dziedzin, jak ekonomia, finanse, prawo, architektura, urbanistyka, planowanie, zagospodarowanie przestrzenne, zasady funkcjonowania miasta, gminy, struktur wojewodzkich, struktur samorządowych i państwowych
- oraz charakteryzować się zdolnościami negocjacyjnymi. Ponadto musiał cechować go niekonwencjonalny, innowacyjny sposób myślenia.



Etapy realizacji przedsięwzięcia

Wszelkie przedsięwzięcia typu partnerstwa publiczno-prywatnego wymagają niezwykle starannego procesu przygotowania i wdrożenia wypracowanych założeń.

Analizowane przedsięwzięcie – jako uwieńczone sukcesem w przedmiocie celów publicznych, jak i komercyjnych – może być przykładem i wzorem do działania dla władz lokalnych oraz inwestorów zainteresowanych realizacją podobnych inwestycji.

Warto przeanalizować kolejne etapy realizacji projektu wraz z zadaniami, jakie w kolejnych etapach powinny wykonać zaangażowane w nie podmioty.

Po skryształowaniu 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 może być przeznaczony przede wszystkim pod budownictwo mieszkaniowe z wieloma uwarunkowaniami. Brakuje jednak miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego obszaru oraz niezbędnej infrastruktury technicznej (istniejąca infrastruktura pochodziła sprzed II wojny światowej i była w fatalnym stanie technicznym).

Zachodziła również konieczność sprostania reżimom i wymagom konserwatora zabytków,

ochrony zieleni parkowej, izolacyjnej, ochrony wód gruntowych, a także ochrony powierzchni zaliczanych do gruntów leśnych.

W ramach etapu wstępnego studium (*pre-feasibility study*) zbadano możliwości opracowania, uzgodnienia i uchwalenia miejscowego planu zagospoda-

Przeprowadzone studia wykonalności projektu (całego procesu inwestycyjnego) wykazały, że jest on bardzo trudny, lecz wykonalny, obarczony dużym ryzykiem, ale za to bardzo efektywny finansowo, jeśli uda się go przeprowadzić równocześnie na całym terenie objętym procesem inwestycyjnym.



rowania przestrzennego. Uznano, że uchwalenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego powinno być punktem wyjścia do dalszych działań inwestycyjnych. Było to zadanie wyjątkowo trudne i delikatne zarazem.

Realizacja całego procesu inwestycyjnego obejmowała:

- zaprojektowanie i wybudowanie zespołów osiedli mieszkaniowych na miarę XXI wieku,
- modernizację Ośrodka Sportu i Rekreacji Bemowo,
- przeniesienie uciążliwej produkcji WZL-4 poza teren Gminy,
- uporządkowanie ok. 140 ha zaniedbanych terenów wojсковых pozyskanych na rzecz Gminy i znajdujących się w najbliższej okolicy Fortu Bema,
- założenie na ww. terenie parku parku gminnego wraz z terenami dla sportu i rekreacji,
- rewitalizację Fortu Bema wraz z otaczającym terenem i fosą,
- zastąpienie zużytej, rozsypującej się infrastruktury nową o parametrach umożliwiających obsłużenie tego terenu,
- likwidację niebezpiecznego przejazdu kolejowego znajdującego się na ul. Ks. Bolesława i budowę w tym miejscu wiaduktu,
- uruchomienie komunikacji miejskiej,
- połączenie funkcjonalne obszarów mieszkaniowych dzielnicy Bemowo z terenem rekreacyjno-sportowym.

Aby to zrobić, Kierownik Projektu zaproponował trzystopniowe (skuteczne) dojście do etapu finalnego.





Projekt miejscowego zagospodarowania przestrzennego dla realizacji inwestycji

Ze względu na fakt, że 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 XI-X-wiecznej Twierdzy Warszawa, wprowadzając do niej stosowne zapisy, dopuszczające lokalizację zabudowy z usługami podstawowymi, o formie architektonicznej niekolidującej z zabytkowym otoczeniem, z zachowaniem strefy izolacyjnej od fosy oraz obiekty i urządzenia sportu, kultury, turystyki, a także 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 dotyczył 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, Dyrektorem 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 140 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. Wygańskiego, **powstał projekt miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego obszaru „Fort BEMA – 1 etap”.**



Nie bez znaczenia dla całej inwestycji było uzyskanie 6 czerwca 2000 roku przez Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 zgody 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 (MZP) 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 swoich priorytetów przez kierownika projektu realizacji w ramach wspólnego działania. Inicjatorzy wykorzystali ten okres przygotowawczy również na odpowiednie zapoznanie się, potwierdzenie swoich intencji i wiarygodności.

Na etapie „pre-feasibility study” podjęto wstępne rozmowy z potencjalnymi inwestorami budownictwa mieszkaniowego i niezbędnej do jego realizacji kompleksowej infrastruktury, a także inwestowaniem pieniędzy w sport i rekreację na terenie Gminy.

Na podstawie rozmów z potencjalnymi inwestorami wstępnie

ustalono realną wielkość przyszłych inwestycji oraz ich zapotrzebowanie na dostawy odpowiednich mediów. Wiązało się to z przygotowaniem już na tym etapie:

- wstępnej koncepcji podziału nieruchomości na działki inwestycyjne,
- określenie wielkości i różnorodności zadań
- ustalenie ekonomicznie uzgodnionych rezerw na nieprzewidziane inwestycje.

Co więcej na tym etapie zdecydowano się powierzyć koordynację całego Procesu Inwestycyjnego Korporacji Radex S.A. i reprezentującemu ją Januszowi Sobierajowi, który jednocześnie pełnił funkcję pierwszego Prezesa KR – WZLN.

Realizacja zadań inwestycyjnych przez każdego z inwestorów

Na omawianym etapie ustalania założeń projektu wstępnie wyodrębniono zadania inwestycyjne, które każdy z Inicjatorów miał realizować samodzielnie.

Gmina Warszawa Bemowo zadeklarowała wyłonienie w przetargu inwestorów na własnych terenach oraz podjęła się zapewnienia budowy dwupasmowej ulicy Powązkowskiej i trzypasmowej ulicy Górczewskiej, a także

wiaduktów nad torami w okolicach planowanego Centrum Handlowego Wola, co udrażniało komunikację na Bemowie i w przyszłości miało wyeliminować katastrofę komunikacyjną tego terenu po zakończeniu całości inwestycji.

WZL-4 zobowiązały się podjąć działania, aby po wygraniu przetargu na budowę hamowni silników odrzutowych dla samolotów

Boeing i F-16 przenieść swoją główną działalność produkcyjną poza dzielnicę Bemowo.

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 jego realizacji 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 istotny sposób 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 istotna była ocena ekonomiczna prowadzona na podstawie analizy przepływów pieniężnych wszystkich kosztów i korzyści, które mogą być wyrażone w jednostkach pieniężnych. Rozważono wszystkie alternatywne koncepcje i drogi osiągnięcia celów przedsięwzięcia.

Tabela nr 2. Kluczowe elementy realizacji projektu

W zakresie realizacji projektu postanowiono opracować/ustalić:
• definicję i zarys projektu
• zestawienie celów
• biznesplan z prognozą kosztów, zysków i przepływów gotówkowych, w tym odsetek kredytowych i wyliczeń podatkowych
• prognozy rynkowe i założenia odnośnie do zysków i rentowności
• zarys funkcjonalny i estetyczny
• funkcję klienta i limity uprawnień, w tym kierownika projektu
• procedury finansowe i powierzone uprawnienia do składania zamówień
• strategię zagospodarowania i ścieżkę zaopatrzenia
• ocenę ryzyka
• harmonogram i ustalenie etapów jego realizacji
• zakres procedury powoływania każdego konsultanta
• uzgodnienie projektu wykonawczego i budżetu
• założenia projektu wykonawczego
• dossier projektu i procedury przetargowe
• budowę
• rozruch i przekazanie
• eksploatację
• ochronę środowiska naturalnego
• kwestie BHP
• gwarancję jakości
• ocenę powykonawczą

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 miał fakt, że 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).

Sporządzono analizę wiarygodności uczestników projektu i analizę identyfikacji oraz podziału ryzyka.

Po zakończeniu analizy wykonalności projektu należało zatwierdzić plan jego realizacji. Partnerzy uznali, 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. Równolegle powołano zewnętrznych doradców prawnych.

Podjęte na etapie analizy procesu inwestycyjnego działania Inicjatorów doprowadziły do wzrostu zainteresowania zakupem terenów objętych projektem. Zainicjowano prace rekultywacyjne, a działania Inicjatorów doprowadziły do otwarcia źródeł sukcesywnego dopływu środków finansowych, pochodzących ze sprzedaży własnego terenu.

Gmina mogła rozpocząć porządkowanie i zagospodarowanie Parku Fort Bema oraz współfinansować dwie strategiczne dla Gminy arterie komunikacyjne: Górczewską i Nowoprojektowaną.

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 wykonany w najwyższych światowych standardach jakościowych i użytkowych przez polskich realizatorów. Generalnym projektantem i generalnym wykonawcą tej inwestycji była Korporacja Radex S.A. Projekt hamowni został zgłoszony przez „Miastoprojekt Warszawa” do Konkursu Projektu Roku oraz wyróżniony regulaminową **pierwszą nagrodą**.



Źródła finansownia

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

W trakcie realizacji opisywanego projektu rozważano różne warianty finansowania inwestycji, poczynając od finansowania udziałowego (emisja akcji) na długoterminowym pozyskaniu kapitału przez zadłużenie skoń-

czywszy. Korporacja Radex S.A. zdecydowała się na wybór zadłużenia przez zaciągnięcie długoterminowej pożyczki u kontrahenta zagranicznego, celem zapłaty za grunt i zgromadzenie środków na:

- prace studyjne,
- projekty koncepcyjno-planistyczne,
- badania gruntów,
- prace projektowe.

Inną formą finansowania było zaproponowanie deweloperom możliwości podjęcia działalności inwestycyjnej lub nabycia prawa użytkowania wieczystego, wyłonionych w wyniku planowanego podziału działek budowlanych w pakiecie z usługami Inwestora Zastępczego, Generalnego Projektanta i Generalnego Konsultanta Projektów. Ostatecznie w realizację projektu finansowo zaangażowały się podmioty przedstawione w tabeli 3.

Tabela nr 3. Podmioty zaangażowane w realizację projektu

PODMIOTY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ PROJEKTU		
Podmioty publiczne	Podmioty prywatne	Instytucje finansowe
• Gmina Bemowo – z budżetu Gminy i środków pozyskanych ze sprzedaży terenów pod osiedle przy ul. Osmańczyka • Gmina Bemowo – Inwestorzy współfinansowali cele społeczne, imprezy plenerowe, bale okolicznościowe, koncerty, a także wspierali akcje charytatywne inicjowane przez Zarząd Gminy Bemowo	• Korporacja Radex S.A. finansowanie fazy przedinwestycyjnej i robót dodatkowych części infrastruktury ze środków własnych oraz pożyczki zagranicznej	• Banki współpracujące podczas przygotowania wstępnej fazy inwestycji: ➢ PBK, ➢ Bank Śląski, ➢ Kredyt Bank (kredyt na realizację HAMOWNI).
• Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych z własnych środków i odszkodowania uzyskanego od Generalnej Dyrekcji Dróg i Autostrad	• Konsorcjum deweloperów, WZL-4 i Korporacji Radex S.A. i Gminy Bemowo dla sfinansowania infrastruktury ze środków własnych, kredytów i środków budżetowych gminy	• Banki współpracujące z poszczególnymi inwestorami
• WZL Nr 4 P.P. – obecnie WZL Nr 4 S.A. – środki własne uzyskane z aktywizacji terenu lub kredyt na budowę hamowni spłacony z aktywizacji terenów produkcyjnie zbędnych oraz odszkodowanie z tytułu przekazania terenów wraz z obiektami pod trasę S8 uzyskane z Okręgowej Dyrekcji Budowy Dróg i Autostrad	• Konsorcjum deweloperów, Korporacja Radex – WZL Nieruchomości Sp. z o.o. ds. budowy ronda przy ul. Obrońców Tobruku	

• SPEC S.A.	• Konsorcjum Mostostal Invest, Budinvest PBM Południe, Korporacja Radex – WZL Nieruchomości – finansowanie parkingu wielopoziomowego na 496 miejsc postojowych	
• OSiR – finansowanie ze środków budżetowych boisk sportowych	• Inwestorzy prywatni, sponsorzy i partnerzy remontu kapitalnego hangaru, budowy boiska sportowego, hali piłkarskiej, sklepu patronackiego firmy PUMA i hotelu	
• Ośrodek Sportu i Rekreacji BEMOWO oraz Ogródki Działkowe jako beneficjenci (otrzymały od deweloperów nieodpłatnie nowe przyłącza sieci)	• <u>Deweloperzy:</u> ➤ MOSTOSTAL INVEST Sp. z o.o. – obecnie ACCIONA NIERUCHOMOŚCI Sp. z o.o. ➤ DOM DEVELOPMENT S.A. ➤ Pracownicza Spółdzielnia Mieszkaniowa IDEALNE MIESZKANIE ➤ BUDINVEST-PBM POŁUDNIE Sp. z o.o. – obecnie PBM POŁUDNIE DEVELOPMENT ➤ PeKaO Development Sp. z o.o. – obecnie PIRELLI ➤ J.W. Konstruktion Holding S.A. ➤ Mostostal SIEDLCE S.A. – obecnie POLIMEX-MOSTOSTAL SIEDLCE S.A. ➤ T.B.S. Warszawa + DOM DEVELOPMENT S.A.	
	• Parafia św. Jana – otrzymała kaplicę przy Domu Parafialnym po spaleniu kościoła przy ul. Górczewskiej	
	• Inne: ➤ NETIA S.A. ➤ ASTER CITY CABLE Sp. z o.o. ➤ WATTENFALL	

Przygotowanie nieruchomości – opracowanie MZP 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:

- zlewni wód deszczowych,
- kanalizacji fekalnej, zasilania energetycznego,
- 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 miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (MZP) dla obszaru przekraczającego 100 ha przerasta 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 temu uzyskano uchwalenie MZP przynajmniej dla własnego terenu Inicjatorów.

Stało 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 przez wyłonienie z grona



Miejskowy plan zagospodarowania przestrzennego wydzielonego obszaru o wielkości 12,6089 ha został opracowany i uchwalony w 11 miesięcy, co w porównaniu do pozostałych planów opracowywanych dla terenów Warszawy było osiągnięciem rekordowym.

urbanistów trzech zespołów architektonicznych, które, pracując oddzielnie pod wymogi stawiane przez 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 wymogi organów i instytucji właściwych do uzgodnień, umożliwiła wybór i przedstawienie do uchwalenia planu wersji najkorzystniejszej.

Zważywszy na zabytkowe otoczenie Fortu Bema podstawowym zagadnieniem przy opracowywaniu MZP dla terenu własnego Inicjatorów stało się przeprowadzenie skutecznych uzgodnień z konserwatorem zabytków.

Po raz pierwszy jednak uzgodnienia z konserwatorem zabytków przeprowadzono na etapie sporządzania koncepcji planu.

Wszystkie uwagi konserwatora zostały uwzględnione już w fazie koncepcji planu.

Podobny sposób postępowania przyjęto w stosunku do wszystkich innych podmiotów, z którymi projekt planu musiał być uzgodniony.



Dzięki temu do gotowego projektu MZP nie zgłoszono ani jednego protestu lub zarzutu.

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

Należy podkreślić, że wszystkie wymienione powyżej innowacje nie wymagały nakładów finansowych i sprowadzały się do nowatorskiego podejścia do projektowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego oraz zapewnienia skutecznej koordynacji działań zaangażowanych podmiotów.

Po uchwaleniu MZP opracowano i doprowadzono do zatwierdzenia projektu podziału nieruchomości własnej Inicjatorów o pow. 12 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 Bema pomiędzy Gminę Bemowo a strukturę wojskową, w tym CWKS Legia został zawarty w porozumieniu, w którym zaocznie uczestniczył Kierownik Projektu.

Nie bez znaczenia była tutaj pomoc okazana przez struktury MON, z zaangażowaniem najwyższych władz ministerialnych włącznie, a także skuteczne działanie Koordynatora Projektu.

Uzgodnienia i mediacje spowodowały, że 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 podejmowanych działaniach przyjęto zasadę eliminowania czynników negatywnych, które mogłyby wydłużyć czas potrzebny do pomyślnego ukończenia projektu.

Zespół Inicjatorów zatwierdził zasady kontroli kosztów na każdym etapie procesu inwestycyjnego.

Celem kontroli kosztów 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, prowadzono rzeczowe i szczegółowe wyjaśnianie, dlaczego było to tak ważne ze względu na osiągnięcie założonego celu i dlaczego opracowane w ekspertyzach tematy są tak 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 powołanego wykonawcy podstawowego. Podczas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z wykonawcami kierownik projektu uzyskał potwierdzenie, że wykonawcy pomyślnie wprowadzili i realizują politykę kontroli jakości 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 parków, lasów, a na ich obrzeżach występowały nielegalne, dzikie



wysypiska śmieci i zanieczyszczenia pozostawione tutaj przez wojsko.

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. Nadzrędnym obowiązkiem kierownika projektu było upewnienie się, że wykonawca ustanowił i wdrożył odpowiednie systemy kontroli i monitorowania.

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

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.

W zakresie procedur rozstrzygania ewentualnych sporów przyjęto zasadę, że wszystkie spory będą rozstrzygane polubownie. Tam, gdzie spodziewano się zarzewia 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 jako neutralny i bezstronny mediator. Należy przy tym podkreślić, że w rozstrzyganiu sporów nadzrędnym 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 ilość sporów podczas tak wielkiego procesu inwestycyjnego należy zawdzięczać bardzo jasno sprecyzowanej strategii przedsięwzięcia już na samym jego początku. Każdy uczestnik procesu przed decyzją o dołączeniu do grona inwestorów miał potwierdzić, że założenia procesu inwestycyjnego są dla niego jasne i zrozumiałe oraz je akceptuje. Potwierdzeniem tego były sporządzone akty notarialne nabycia gruntu i sporządzone do nich umowy precyzujące obowiązki inwestorów.

Rola kierownictwa projektu

Zadaniem kierownictwa projektu było wprowadzenie profesjonalistów i specjalistów do zespołu projektowego w sposób umożliwiający im wniesienie najlepszego i najbardziej efektywnego wkładu.

Każdy etap w procesie projektowym wymagał stosownego bagażu 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 już w fazie przygotowania Etapu Strategii.

Specjaliści wnosili wiedzę i doświadczenie, które wywierały wpływ na decyzje ujęte w informacjach dotyczących projektu i mieli ogromny wpływ na jego jakość.

Każdy etap wiązał się z określonymi Decyzjami Kluczowymi.

- **Projekty** rozpoczynała faza koncepcyjna będąca wynikiem decyzji ww. 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 profesjonaliści i specjaliści wszystkich dziedzin mogli zostać poproszeni o wniesienie – do zakrojonej na szeroką skalę – oceny 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 kierowania 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, szczegółowo opisując jego cele oraz ukończenie powiązanego z nimi projektu wykonawczego.

Do realizacji projektu zaangażowano wszystkich zainteresowanych oraz poznano ich obecne i przyszłe potrzeby. Chodziło 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. Uchronił on przed popełnianiem błędów i ponoszeniem porażek w działaniach.

Monitorowano postęp prac według precyzyjnie sporządzonych planów.

Zarządzanie ryzykiem było sprawą najważniejszą: posłużono się wielostopniowym podejściem do zarządzania ryzykiem, gdzie poszczególne etapy to punkty kontrolne, w których ryzyko mierzone było względem potencjalnych korzyści biznesowych i kosztów realizacji projektu. Tak skomplikowany proces inwestycyjny był ryzykowny.

Duże znaczenie miało określenie najbardziej ryzykownych części projektu, a następnie podjęcie działań, mających na celu ograniczanie 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 pominięcie mogło zagrozić realizacji projektu. Monitorowanie prac

Całościowe planowanie projektu rzadko jest możliwe. Powinno się jednak dążyć do szczegółowego planowania kolejnych faz projektu celem stworzenia projektu i dopiero na ich podstawie stworzenia szkicu całości.

i prognozy oparte na ustalonych planach to technika, dzięki której ludzie pracujący nad projektem nie byli zaskoczeni pojawiającymi się trudnościami. 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 tzw. ścieżce krytycznej.

Monitorowanie skupiało się przede wszystkim na przyszłości, a nie na tym, co udało się osiągnąć do określonego etapu prac.

Samo zakończenie pewnej części 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 wysiłki skupiały się na kluczowych procesach biznesowych, mających wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i mających wpływ na osiągnięcie maksymalnych korzyści w dziedzinie jego funkcjonowania.

Kierownik projektu dużą wagę przykładął do **zarządzania wartością projektu. Ma to na celu maksymalizację wartości funkcjonalnej projektu** przez zarządzanie jego ewolucją i rozwój od koncepcji po realizację, przez 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.

Głównym zadaniem kierownika projektu było umiejętne 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 jest kluczowym obszarem w Zarządzaniu Projektem i jednym z jego ośmiu elementów, co przedstawiono poniżej.

Zdefiniowano pojęcie ryzyka i zapoznano z jego aspektami wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego. Za najistotniejsze z punktu widzenia realizacji przedsięwzięcia uznano kategorie ryzyka wyszczególnione w tabeli 4.

Kluczem do skutecznego zarządzania ryzykiem była własność.

Każde ryzyko (i związane z nim działanie) 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 stronie „najbardziej” zdolnej do kontrolowania prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz z tego wynikających skutków.

Kierownik projektu ponosił całą odpowiedzialność za realizację projektu, a tym samym za RMP. Oznaczało to również kontrolowanie ryzyka (oraz związanych z nim działań) i przekazanie planu w taki sposób, aby każda ze stron rozumiała swoją rolę. Kierownik był też odpowiedzialny za sprawozdawczość dotyczącą ryzyka i jego ewentualnego wpływu na podstawy projektu (uzasadnienie biznesowe lub harmonogram), wpasowanie projektu w strategię biznesową oraz projekty (lub programy) zależne. **Jeśli projekt jest częścią programu, ryzykiem na poziomie programu zarządza kierownictwo programu.**

Tabela nr 4. Główne ryzyka procesu inwestycyjnego

Kategorie ryzyka	Opis
ryzyka projektowe	ryzyka mieszczące się w granicach projektu, które miały wpływ na wynik biznesowy projektu i na realizację celów projektu
ryzyka biznesowe	ryzyka te miały wpływ na funkcjonowanie wyniku biznesowego po realizacji projektu
ryzyka środowiskowe	ryzyka zewnętrzne w stosunku do środowiska projektowego, które miały wpływ na jego cele
ryzyka zmian zewnętrznych	ryzyka, które znajdują się poza bezpośrednim środowiskiem projektu, mogą jednak mieć ogromny wpływ na jego realizację. W kontekście zawieranych umów mogą to być ryzyka mieszczące się w kategorii SIŁY WYŻSZEJ. Ryzyka zmian zewnętrznych wykraczają jednakże poza zakres siły wyższej, mogły być bowiem spowodowane np. przez zmianę samorządu Gminy Warszawa Bemowo lub przyjętej urzędowo interpretacji przepisów prawnych

Ważne fakty z realizacji inwestycji

Obiekty infrastruktury i obiekty kubaturowe przekazywane były do użytkowania sukcesywnie po ich zakończeniu.

Data uprawnomocnienia pierwszej decyzji o pozwoleniu na budowę kanału deszczowego Fort Bema Etap I to 06.01.2005 roku. Ostatnia uprawnomocniona decyzja dotyczyła przedszkola w wielorodzinnym budynku mieszkalnym na działce 53/9 (Acciona Nieruchomości Sp. z o.o.) – 28.05.2009 roku.

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 oraz ASTER w sprawie budowy sieci słaboprądowych (RTV, telefon i Internet).

W trakcie realizacji ww. zadań Korporacja Radex – WZL Nieruchomości Sp. z o.o. jako inwestor zastępczy kontrolowała ich przebieg przez organizowanie cotygodniowych porad roboczych i branżowych inspektorów nadzoru firmy 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 nadzorowane przez służby Inwestora Zastępczego. Efektem modelowo przeprowadzonego procesu inwe-

stycyjnego przez Kierownika Projektu, wspieranego przez Korporację Radex S.A., przy bardzo ścisłej współpracy z Zarządem Gminy Bemowo, MON, Urzędem m.st. Warszawy, Spółdzielniami Mieszkaniowymi, 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 uzupełnia hipodrom oraz 4 boiska do piłki nożnej z nowoczesnym zapleczem, sąsiadujące z terenem Fortu Bema oraz z ulicami Osmańczyka, Obrońców Tobruku i Księcia Bolesława. Teren ten zajmuje powierzchnię 22,6 ha.

Restauracja, konserwacja i rewitalizacja Fortu Bema, otaczającej go fosy i ich adaptacja do aktualnych potrzeb wszystkich mieszkańców dzielnicy Bemowo i Warszawy to wymierny efekt nagrodzony w konkursie „Budowa Roku 2009”.

Proces inwestycyjny docelowo objął tereny dzielnicy Warszawa Bemowo o powierzchni 104 ha.

Niestety, jest też nieprzyjemny aspekt związany z MPWiK, które przedłużało procedurę kupna sie-

ci 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. Poza tym spółka KR-WZLN musiała kilkakrotnie zmieniać formy i zakres 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), pośredniczyć z Urzędem m.st. Warszawy w sprawie ustanowienia przez miasto ograniczonego prawa użytkowania działek „miejskich” na rzecz miejskiej spółki komunalnej (tj. MPWiK), interweniować w miejskich urzędach w sprawie ustanowienia statusu drogi publicznej dla miejskiej ulicy.

Dzięki zaangażowaniu i wytrwałości Generalnego Realizatora i Prezesa KR-WZLN w sierpniu 2009 roku KR-WZLN podpisała, na podstawie pełnomocnictw, umowy przenoszące własność sieci 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 – prowadzenie inwestycji w sposób racjonalny, ekonomicznie uzasadniony i oszczędny umożliwiło deweloperom osiągnięcie planowanego zysku, podmiotom ulokowanym na terenach w rejonie Fortu Bema osiągnąć korzyści



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 roku), do otrzymania ostatniej decyzji o pozwoleniu na użytkowanie budynku mieszkalnego na działce ewidencyjnej 53/9 z obrębu 6-15-01 (co miało miejsce w maju 2009 roku), wybudowano 9 zespołów budynków mieszkalnych. Ogółem powstało 1637 mieszkań o łącznej powierzchni użytkowej 118 256 m². Drogi osiedlowe i ciągi pieszo-jezdne zapewniające wygodną wewnętrzną komunikację powstały na powierzchni 19 000 m². Wewnątrzosiedlowy park z placem zabaw został zorganizowany na terenie 28 800 m² i w dużej mierze przyczynia się do atrakcyjności osiedli.

w zakresie uporządkowania terenów, wymiany infrastruktury na nową, a mieszkańcom osiedli zaspokojenie swoich potrzeb mieszkaniowych na wysokim poziomie i za umiarkowaną cenę.

Doskonała organizacja procesu inwestycyjnego spowodowała obniżenie kosztów budowy infrastruktury do niespotykanego na rynku warszawskim poziomu 49 zł w odniesieniu do 1 m² powierzchni użytkowej wybudowanych mieszkań i osiągnięcie niskiego wskaźnika, na poziomie poniżej 2%, kosztów prac projektowych w stosunku do całkowitych kosztów realizacji.

Dowodami uznania dla efektów wzorowej współpracy Kierownika Projektu, Generalnego Realizatora Inwestycji, Korporacji

Radex S.A. oraz Korporacji Radex – WZL Nieruchomości z Gminą Bemowo, a także deweloperów w trakcie procesu inwestycyjnego są liczne nagrody i wyróżnienia dla poszczególnych budynków i kompleksów budynków.

Nieduże koszty realizacji osiedli mieszkaniowych spowodowały, przy niezwykle atrakcyjnej lokalizacji, bardzo duży popyt na sprzedawane przez deweloperów mieszkania – w krótkim czasie sprzedali oni 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.

Dokonano nasadzeń nowej zieleni, zarówno na terenie osiedli mieszkaniowych, jak również na terenach WZL Nr 4 i Instytutu Technicznego Wojsk Lotniczych, 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.

Przeprowadzony proces inwestycyjny miał bardzo pozytywny wpływ na środowisko przyrodnicze i jego ochronę przez likwidację nielegalnych wysypisk śmieci, w tym zaśmiecania fosy Fortu Bema, noclegowni, wykonanie trzebieży sanitarnych, przecinek drzewostanu, przy którym wcześniej nie były wykonywane żadne zabiegi pielęgnacyjne. PZITB postanowiło wyróżnić Korporację Radex oraz cały zrealizowany przez nią proces inwestycyjny nagrodą w konkursie „Budowa Roku 2009”.

Dzięki bardzo dobrze układającej się współpracy z władzami Gminy Bemowo, a później Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy, został uporządkowany, zrewitalizowany i zaktywizowany gospodarczo przeszło 144-hektarowy teren, który przed zrealizowaniem opisanego powyżej przedsięwzięcia był zapomnianym fragmentem miasta wraz z jego zabytkowymi fortyfikacjami Fortu Bema.

Zredagowano na podstawie materiałów Korporacji Radex (i.s.)

