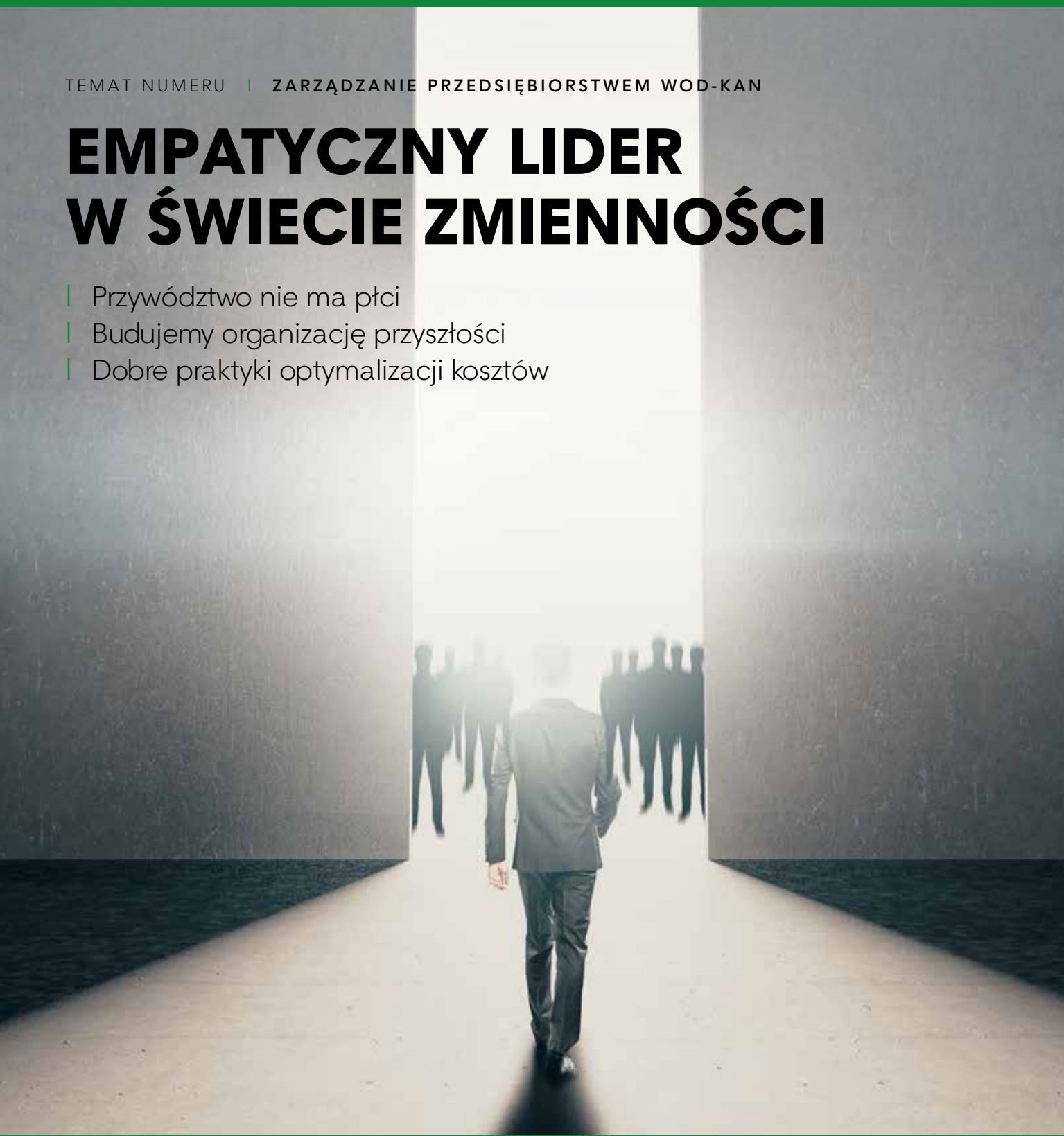
bmp
1/24 (849)
Kwartalnik
58.14.12.0
ISSN 2391-6044

KIERUNEK
WOD-KAN

kierunekwodkan.pl



TEMAT NUMERU | ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM WOD-KAN

EMPATYCZNY LIDER W ŚWIECIE ZMIENNOŚCI

- Przywództwo nie ma płci
- Budujemy organizację przyszłości
- Dobre praktyki optymalizacji kosztów

KOMPETENCJE W SEKTORZE WOD-KAN > 54 | WODOCIĄGOWY PR > 60 | CZY PEWiK MOŻE DZIAŁAĆ BEZ ZEZWOLENIA? > 82

DuoBent

ECO-INNOVATIVE WASTEWATER SOLUTIONS

DuoBent – optymalizacja i oszczędności

Kompleksowa optymalizacja procesu oczyszczania ścieków przy pomocy DuoBent :

- interwencyjnie szybka oraz stabilna poprawa sedymentacji osadu czynnego – nawet przy puchnięciu nitkowatym, zwiększonym napływie ścieków/wód opadowych, ograniczeniach przepustowości, modernizacjach czy występowaniu przemysłowych ścieków kampanijnych
- obniżenie opłat środowiskowych poprzez redukcję ładunku zanieczyszczeń w ścieku oczyszczonym m.in. zawiesina, azot ogólny, ChZT, metale ciężkie = dodatkowe oszczędności
- optymalizacja zużycia środków na oczyszczalni m.in. polimeru do zagęszczenia osadu nadmiernego oraz PIX do redukcji fosforu = dodatkowe oszczędności
- optymalizacja zużycia prądu poprzez ograniczenie poziomu recyrkulacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej = dodatkowe oszczędności
- redukcja kożucha na powierzchni reaktora biologicznego oraz osadnika wtórnego
- zapobieganie flotacji osadu oraz zjawisku tzw. wtórnej denitryfikacji w OW = czyste osadniki wtórne

tel. 14 6818 962 | kontakt@duobent.com | www.duobent.com

KIERUNEK WOD-KAN

Z ŻYCIA BRANŻY

8 | **Dbam o zasoby wodne przez cały rok**
Anna Michałowska

10 | **Przyłącze wodociągowe – własność, granice odpowiedzialności**
Łukasz Lipiec

12 | **Zaopatrzenie ludności w wodę w dobie antropogenicznej zmiany klimatu**
Sebastian Szklarek

16 | **Więcej wodociągów w życiu miasta**
Rozmowa z Przemysławem Grycmanem, prezesem PWiK w Rybniku

TEMAT NUMERU: **ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM WOD-KAN**

18 | **Przywództwo nie ma płci**
Sylwia Pawłowska, Adam Jeske

32 | **Budujemy organizację przyszłości**
Andrzej Malinowski

38 | **Dobry menadżer pozwala myśleć inaczej**
Rozmowa z Magdaleną Rusakiewicz, wiceprezes zarządu Gdańskich Wodociągów S.A.

42 | **Empatyczne przywództwo – klucz do harmonijnych zespołów i sukcesu organizacyjnego**
Beata Halama, Ewa Stępniewicz

46 | **Dobre praktyki optymalizacji kosztów na przykładzie Wodociągów Białostockich**
Beata Wiśniewska

54 | **Kompetencje w sektorze wod-kan**
Klara Ramm

60 | **Wodociągowy PR. Trudne wybory, jak są wybory**
Ziemowit Nowak

64 | **Mentoring – zarządcza sztuka otwierania drzwi**
Anna Tronina

SIECI WOD-KAN

68 | **Inwestycje dla ludzi i środowiska. Rozwiązania Saint-Gobain PAM w technologiach bezwykopowych**
Krzysztof Drzyzga

70 | **Zintegrowany system GIS wsparciem w podejmowaniu decyzji i ograniczaniu strat wody**
KartGIS

PRAWO

72 | **Opinie dotyczące wpływu planu wieloletniego na wysokość taryf w świetle doświadczeń przedsiębiorstw wod-kan**
Marcin Błędzki

76 | **Zmiany prawne w procesie inwestycyjnym celu publicznego**
Rafał Kala

82 | **Czy przedsiębiorstwo wod-kan może działać bez zezwolenia?**
Jędrzej Bujny

OCZYSZCZANIE ŚCIEKÓW

86 | **Zakończenie rozbudowy i modernizacji gminnej oczyszczalni ścieków w Dobroszycach**
Robert Krawiec, Grażyna Pilarczyk

JAKOŚĆ WODY

89 | **Parametry z listy obserwacyjnej w perspektywie rutynowego monitoringu jakości wody**
Igor Mikinka

FELIETON

92 | **Zmiany**
Paweł Chudziski

93 | **Niedosyt wiedzy**
Darek Dzida

94 | **Poszukiwania**
Michał Rżanek

TEMAT NUMERU: **ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM WOD-KAN**

MENTORING – ZARZĄDCZA SZTUKA OTWIERANIA DRZWI

Anna Tronina

PRAWO

ZMIANY PRAWNE W PROCESIE INWESTYCYJNYM CELU PUBLICZNEGO

Rafał Kala

JAKOŚĆ WODY

PARAMETRY Z LISTY OBSERWACYJNEJ W PERSPEKTYWIE RUTYNOWEGO MONITORINGU JAKOŚCI WODY

Igor Mikinka

Przemysław Płonka
redaktor naczelny
tel. 32 415 97 74 wew. 28
e-mail: przemyslaw.plonka@e-bmp.pl

Lider jak… woda

Nieprzypadkowo hasło tegorocznej, 10 już edycji konferencji na temat zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym (8-9 lutego, Szczyrk), brzmi: „WOD-KAN jest kobietą". Chcieliśmy – może w trochę prowokacyjny sposób – zwrócić w ten sposób uwagę na kilka aspektów.

Po pierwsze, że – mimo zmian – kobiet na stanowiskach zarządczych w Polsce, w tym w interesującej nas branży, jest wciąż dużo mniej niż mężczyzn. Podkreśla to w rozmowie Magdalena Rusakiewicz, wiceprezeska Gdańskich Wodociągów, która przeanalizowała skład zarządów 12 przedsiębiorstw wod-kan największych miast zrzeszonych w Unii Metropolii Polskich. Okazuje się, że na 32 członków zarządów jedynie 8 to kobiety (25%); panie stoją na czele trzech z tych spółek, w pozostałych stanowiska prezesów zajmują mężczyźni.

Wspomniane hasło ma także zwrócić uwagę na „kobiece" cechy współczesnego lidera, które w dzisiejszym, zmiennym świecie stają się kluczowe (w tym niejednokrotnie pojawiająca się w numerze empatia). Równocześnie – jak podkreślają Sylwia Pawłowska i Adam Jeske: „Medialne doniesienia z coraz większej liczby badań o tym, że »kobiety są lepszymi liderami niż mężczyźni« mogą przyczyniać się do tworzenia nowego rodzaju stereotypu płciowego. Chociaż takie twierdzenia często mają na celu wyrównanie historycznych nierówności i promowanie większej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, mogą niezamierzenie utrwalać dychotomiczne podejście do przywództwa bazującego na płci".

Obiegowe opinie i uprzedzenia nie wiążą się jedynie z płcią, ale i np. z wiekiem. Z generacją, pokoleniem, do którego dana osoba należy. Jak celnie wskazuje Andrzej Malinowski (str. 32): „Musimy nauczyć się wyzbywać stereotypów. Na przykład, że milenialsi są leniwi i uważają, że wszystko się im należy, a starsi pracownicy – technologicznie niedoskonali i w pracy posługują się przestarzałymi metodami (...). Przywódcy powinni doskonalić się w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową, aby czuć się komfortowo pracując z osobami, które się od nich różnią" – radzi.

O konieczności umiejętnego zarządzania międzypokoleniowego mówi także wspomniana na początku Magdalena Rusakiewicz, która sugeruje tu spokojne podejście do tematu, bez niepotrzebnych emocji. W końcu – jak słusznie zauważa – „zarządzanie pokoleniami odbywa się przecież od zawsze i od zawsze każde z tych pokoleń prezentuje specyficzne cechy".

Jaką receptę na zarządzanie można dać liderom współczesnych spółek, myślących już o budowaniu „organizacji przyszłości" (ponownie odsyłam do artykułu A. Malinowskiego)? Sylwia Pawłowska i Adam Jeske posłużyli się wspaniałą, jakże „branżową" metaforą: „Mądre przywództwo może być porównane do natury wody. Trzy cechy wody (H_2O), wymieniane w słynnym traktacie mistrza Lao Tzu: pokora (ang. *Humility*), harmonia (ang. *Harmony*), otwartość (ang. *Openness*), wydają się idealnymi analogiami do właściwości, które powinien posiadać mądry lider".

Bądźmy zatem – niezależnie od pełnionej funkcji – jak woda.

KIERUNEK WOD-KAN
kierunekwodkan.pl

bmp budujemy możliwości porozumienia

Wydawca:
BMP Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k.

KRS: 0000406244, REGON: 242 812 437
NIP: 639-20-03-478
ul. Morcinka 35
47-400 Racibórz
tel./fax 32 415 97 74
tel. 32 415 29 21, 32 415 97 93
e-mail: kierunekwodkan@e-bmp.pl
www.kierunekWODKAN.pl

BMP to firma od ponad 30 lat integrująca środowiska branżowe, proponująca nowe formy budowania porozumienia, integrator i moderator kontaktów biznesowych, wymiany wiedzy i doświadczeń. To organizator branżowych spotkań i wydarzeń – znanych i cenionych ogólnopolskich konferencji branżowych, webinariów, wydawca profesjonalnych magazynów i portali.

Rada Programowa:

Dariusz Dzida – specjalista ds. modelowania hydraulicznego

prof. dr hab. inż. Marek Gromiec – członek Krajowej Rady Gospodarki Wodnej, doradca Komisji Środowiska Senatu RP

Marek Kornatowski – Prezes Zarządu, Fundacja „Dolnośląskie Forum Wodociągowe"

Andrzej Malinowski – Prezes Zarządu, Stowarzyszenie Wodociągowców Województwa Śląskiego

Dariusz Latawiec

Michał Rżanek – Prezes Piotrkowskich Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.

Klara Ramm – przedstawiciel Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie" w EURAU

Piotr Ziętara – Prezes Zarządu MPWiK S.A. w Krakowie

Prezes zarządu BMP Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k.
Mateusz Grzeszczuk

Redaktor naczelny
Przemysław Płonka

Redakcja techniczna
Marcelina Gąsior

Kolportaż
rafał.ruczaj@e-bmp.pl

Sprzedaż:
Magda Widrińska, Marta Mika, Ewa Dombek, Jolanta Mikołajec-Piela, Krzysztof Sielski, Monika Majewska

Redakcja nie odpowiada za treść reklam. Niniejsze wydanie jest wersją pierwotną czasopisma

Wykorzystywanie materiałów i publikowanie reklam opracowanych przez wydawcę wyłącznie za zgodą redakcji. Redakcja zastrzega sobie prawo do opracowywania nadesłanych tekstów oraz dokonywania ich skrótów, możliwości zmiany tytułów, wyróżnień i podkreśleń w tekstach. Artykułów niezamówionych redakcja nie zwraca.

Druk:
FISCHER Poligrafia

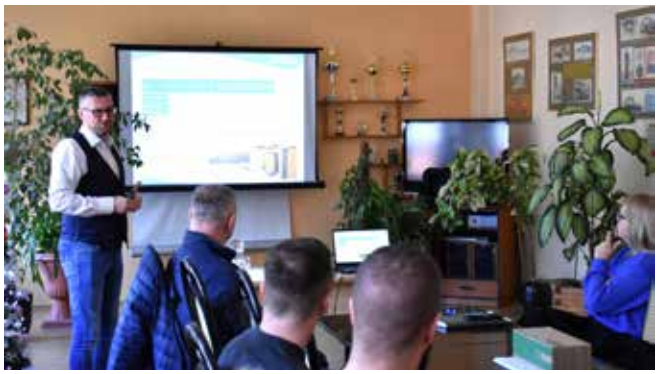
Fot. na okładce:
123rf.com

GDYŃSKA OCZYSZCZALNIA PO MODERNIZACJI

W grudniu 2023 oficjalnie zakończono realizację inwestycji pn.: „Modernizacja ciągu przeróbki osadów Grupowej Oczyszczalni Ścieków Dębogórze" w Gdyni.

W ramach projektu zmodernizowano istniejące oraz wybudowano nowe obiekty technologiczne, które mają umożliwić stabilne i skuteczne oczyszczanie ścieków wytwarzanych w rozwijającej się Aglomeracji Gdynia oraz zwiększyć efektywność przeróbki osadów ściekowych, tak aby przyniosła wymierne korzyści wyrażone w zwiększonej produkcji biogazu

Źródło, fot.: PEWIK Gdynia



ZARZĄDZANIE ENERGIĄ W OCZYSZCZALNIACH ŚCIEKÓW

Zarządzanie energią w procesach technologicznych zachodzących w oczyszczalni ścieków było głównym tematem szkolenia pracowników Wydziału Oczyszczania Ścieków Wodociągów Chrzanowskich.

Po przedstawieniu dotychczasowych działań na rzecz wzrostu energooszczędności i podsumowaniu ich efektów w 2023 roku, omawiano przede wszystkim dalsze metody optymalizowania procesów technologicznych z uwzględnieniem racjonalnego gospodarowania energią elektryczną na oczyszczalniach. Przybliżono również problem energochłonności procesów technologicznych, m.in. nitryfikacji i denitryfikacji zachodzących w reaktorach biologicznych, a także metody zarządzania produkcją własnej energii elektrycznej w procesie kogeneracji biogazu oraz wykorzystanie narzędzi informatycznych na etapie planowania i monitoringu pracy wszystkich instalacji oczyszczalni.

– Kwestia efektywności energetycznej jest jednym z priorytetów strategii naszej spółki na lata 2023--2027. Dlatego z zadowoleniem przyjmujemy uzyskiwane dotychczas wyniki działań inwestycyjnych i modernizacyjnych, a jednocześnie planujemy dalszy rozwój nowoczesnych metod pracy oczyszczalni ścieków, które są najbardziej energochłonnymi obiektami przedsiębiorstwa – podkreśla dyrektor Szymon Wyrwik, dyrektor ds. technicznych Wodociągów Chrzanowskich.

Źródło, fot.: Wodociągi Chrzanowskie

ODKRYWAMY TAJEMNICE OCZYSZCZALNI ŚCIEKÓW GDAŃSK WSCHÓD

Gdańskie Wodociągi dołączyły do Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Na orkiestrową aukcję trafiła wycieczka po Oczyszczalni Ścieków Gdańsk Wschód. To unikalna propozycja odkrywania z pracownikami GW znajdujących się tam obiektów i urządzeń, a tym samym poznania procesu oczyszczania krok po kroku.

Źródło: Gdańskie Wodociągi

Fot. 123rf/zd. ilustracyjne

KOŃCOWY ETAP BUDOWY KOLEKTORA

Warszawa jest na końcowym etapie budowy Kolektora Wiślanego, największego kolektora ściekowego w mieście o charakterze tranzytowo-retencyjnym.

Celem projektu jest gromadzenie nadmiaru ścieków i wód opadowych, co ma zminimalizować występowanie podtopień w lewobrzeżnej części miasta. Kolektor Wiślany, ciągnący się wzdłuż Wisłostrady, ma ponad 9 km długości i pojemność około 50 000 m^3, średnica wewnętrzna na głównym odcinku wynosi 3,2 m, co czyni go jednym z największych tego typu rurociągów w Europie. Zakończenie prac planowane jest na połowę 2024 roku.

Koszty inwestycji sięgają prawie 800 mln zł, z częścią środków pochodzących z UE. Oprócz Kolektora Wiślanego, Wodociągi Warszawskie realizują również inne podobne inwestycje, takie jak kolektory Lindego Bis i Mokotowskiego Bis. Wszystkie te projekty mają zwiększyć pojemność retencyjną sieci kanalizacyjnej stołecznego regionu o około 140 tys. m^3.

Źródło: Wodociągi Warszawskie

TANIE DMUCHANIE

W ciągu technologicznym działającym na Oczyszczalni Ścieków „Północ" w Piekarach Śląskich wymieniona została dmuchawa dostarczająca tlen niezbędny do życia i prawidłowego namnażania się bakterii wykorzystywanych w procesie oczyszczania ścieków.

Zainstalowana dmuchawa zużywa dużo mniej prądu, jest praktycznie bezobsługowa i wytwarza mniejszy hałas niż urządzenia stosowane do tej pory. Urządzenie zużywa 56 kW na godzinę, aż o 33 kW mniej niż dmuchawy dotychczas wykorzystywane. A ponieważ dmuchawa pracuje 24 godziny na dobę przez wszystkie dni tygodnia, MPWiK stosując ją oszczędza ponad 19 tys. zł miesięcznie.

Źródło, fot.: Wodociągi w Piekarach Śląskich

RUSZA X KONKURS PLASTYCZNY SĄDECKICH WODOCIĄGÓW „WODA DAREM PRZYRODY"

Sądeckie Wodociągi ogłosiły jubileuszową edycję konkursu plastycznego. Najlepsze prace trafią do kalendarza na 2025 rok. Będą zdobić ściany szkół, przedszkoli, instytucji publicznych.

– Bez wątpienia konkurs plastyczny stał się inicjatywą społeczną, z którą najbardziej kojarzą nas mieszkańcy Sądecczyzny – zaznacza Tadeusz Frączek, prezes Sądeckich Wodociągów. – Co roku około 2 500 egzemplarzy kalendarzy z pracami laureatów konkursu cieszy oczy w szkołach i domach.

Łącznie w latach 2015-2023 jury oceniło 9145 prac. Konkurs od 10 lat szerzy wiedzę o wodzie, szczególnie o jej oszczędzaniu. Wody na Ziemi bowiem nie przybywa. Coraz więcej jest natomiast ludzi, którzy z niej korzystają. Dlatego tak ważna jest edukacja i poszanowanie zasobu, bez którego nie jesteśmy w stanie przeżyć dłużej niż 7 dni.

– Od 10 lat poprzez konkurs plastyczny, ale także nasz program Akademia Wodnika, uświadamiamy młodym ludziom, że wodę należy szanować oraz oszczędzać. Najmłodsi przekazują tę wiedzę swoim rodzicom oraz dziadkom. To taka wielopokoleniowa edukacja – dodaje Tadeusz Frączek.
Konkurs plastyczny potrwa do 15 marca 2024 r. Ogłoszenie wyników i wręczenie nagród odbędzie się 22 marca 2024 r., w Światowym Dniu Wody. Inicjatywa po raz drugi ma charakter ogólnopolski i odbywa się pod honorowym patronatem Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie".
Więcej na swns.pl

Źródło i fot.: Sądeckie Wodociągi

WROCŁAWSKIE MPWIK DZIELI SIĘ PATENTEM

Nowatorski sposób oczyszczania ścieków opracowany przez MPWiK Wrocław we współpracy z Politechniką Wrocławską będzie wspierać prace innych wodociągów w Polsce. Umowę licencyjną na wykorzystanie tej autorskiej technologii podpisało MPWiK z Żywca.

Źródło: MPWiK Wrocław

160

tyle kilometrów sieci kanalizacyjnej Wodociągi Warszawskie planują wybudować i zmodernizować na terenie samej Białołęki do roku 2030.

Źródło: Wodociągi Warszawskie

"

Gospodarka obiegu zamkniętego to nasza przyszłość. Koniec życia produktu powinien być jednocześnie początkiem czegoś nowego. Takie podejście z powodzeniem stosujemy w naszej oczyszczalni ścieków na Janówku. Dzięki fermentacji osadów oczyszczalnia jest w 100% samowystarczalna w zakresie energii cieplnej i w ok. 60% pod względem energii elektrycznej

– Witold Ziomek,

prezes zarządu MPWiK S.A. we Wrocławiu.

Źródło: informacja prasowa

W KIERUNKU SAMOWYSTARCZALNOŚCI ENERGETYCZNEJ

ZWiK Szczecin prawie 30% prądu pozyskuje ze słońca, wody i ścieków.

Całość prądu wyprodukowanego z należących do spółki odnawialnych źródeł energii to w 2023 roku 8 911 MWh (w 2022 roku – 8197 MWh). Jak podkreślają szczecińskie wodociągi, lokalizacja i moc „ZWiK-owych elektrowni" zostały dobrze przemyślane. Zgodnie z założeniem prąd zużywany jest na miejscu przez urządzenia elektryczne niezbędne do produkcji wody do picia i oczyszczania ścieków komunalnych. Dzięki temu, aktualnie 29% energii elektrycznej zużywanej w spółce pochodzi z własnych instalacji.

Rys. 123rf

Przedsiębiorstwo inwestuje w fotowoltaikę, ale korzysta także z biogazu powstałego w procesie oczyszczania ścieków. Panele fotowoltaiczne zamontowane są w sześciu miejscach: ZPW Miedwie, UW Żelewo, ZPW Pilchowo, PW Warszewo, PW Zdroje i na budynku administracyjnym. 10546 elementów o łącznej powierzchni 17200 m^2, czyli tyle, ile wynosi powierzchnia dachu na stadionie Pogoni Szczecin lub 2,5 boiska.

Największy udział w produkcji energii mają gazogeneratory w Oczyszczalni Ścieków Pomorzany: 4 834 MWh w 2023 roku (4289 MWh w 2022 r.). Daje to samowystarczalność energetyczną na poziomie ponad 55%.

Świetnie spisuje się również turbina prądotwórcza Francisa w ZPW „Pomorzany". To nowatorska, druga taka instalacja w Polsce, wykorzystująca do produkcji energii spadek grawitacyjny wody w rurociągu. Jej ubiegłoroczny wynik to blisko 750 MWh.

Źródło i fot.: ZWiK Szczecin

Dbam o zasoby wodne przez cały rok

Z początkiem roku wielu z nas wyznacza swoje cele i spisuje postanowienia na nadchodzące miesiące. Czy na tej liście jest też plan realizacji działań na rzecz wsparcia stanu zasobów wodnych? Bo przyznasz, że mając świadomość naszej zależności od wody i skali naszych potrzeb z nią związanych – jednorazowa akcja, zrealizowana z okazji marcowego Światowego Dnia Wody – to mało?

Fot. zasoby autora

Anna Michałowska

Z wykształcenia technolog wody, inżynier środowiska i hydrolog. Od 15 lat zawodowo związana z działaniami na rzecz równowagi gruntowo-wodnej przy inwestycjach liniowych. Na co dzień mierzy się z okołowodnymi wyzwaniami na etapach: projektowania, realizacji i utrzymania inwestycji. Autorka bloga „Jesteś wodą", gdzie porusza tematy związane ze świadomym zarządzaniem zasobami wodnymi i inspiruje do oszczędzania wody

Woda w oczach osób niezwiązanych z branżą jest postrzegana jako powszechnie dostępna, bo przecież wystarczy odkręcić zawór i jest! Funkcjonuje przekonanie, że zawsze była i też zawsze będzie.

Podczas prowadzonych przeze mnie warsztatów o wodzie opowiadałam uczestnikom o obiegu hydrologicznym i otrzymałam pytanie: co to oznacza, że zasoby wodne kurczą się, skoro mówi się o ich nieustannym krążeniu w przyrodzie? Odpowiadając należy poruszyć dwa równoważne wątki.

Po pierwsze – przyjmuje się, że ilość dostępnej wody w hydrosferze (czyli w zbiornikach powierzchniowych, podziemnych, w atmosferze, w roślinach, zwierzętach i nas samych) jest na stałym poziomie. Jednak na skutek zmian klimatu woda zmienia miejsce swojego występowania: lokalnie odczuwamy jej brak na obszarze, w którym dotychczas się pojawiała, a z kolei w innych miejscach jest jej nadmiar. To szczególnie dramatyczne, gdy mamy do czynienia z długimi i nawracającymi okresami suszy, prowadzącymi do pustynnienia terenów, lub z gwałtownymi zjawiskami pogodowymi: nagłymi i obfitymi opadami, które także działają niszczycielsko na otoczenie.

Po drugie – znaczenie ma jakość dostępnych zasobów wodnych. Okazuje się, że naturalne źródła, do których mamy dostęp, są mocno zanieczyszczone, a ich oczyszczenie przed użyciem jest coraz większym wyzwaniem. Potwierdza to dyrektywa wodna, opublikowana w 2021 roku, która przewiduje wprowadzenie konieczności kontroli wody przeznaczonej do spożycia w zakresie zawartości w niej dodatkowo m.in.: mikroplastiku i farmaceutyków. To sygnał, że mamy do czynienia z nowymi grupami zanieczyszczeń, powstałymi na skutek działalności człowieka.

Adaptacja do zmian nie jest równoznaczna z bierną akceptacją jej skutków. I nie pomoże narzekanie oraz obwinianie dużych zakładów za ich szkodliwe działania wobec środowiska. Ma natomiast znaczenie, gdy każdy z nas dołoży swoją cegiełkę do działań hamujących niekorzystne efekty zmian klimatu. Bo każdy z nas może przecież zdecydować o:

- łapaniu i wykorzystywaniu wód opadowych (na miarę posiadanych możliwości), którymi można będzie podlewać ogród lub nawet zapewnić sobie dostawę wody szarej do zasilania spłuczki toaletowej;
- korzystaniu z wodoszczelnych rozwiązań, których wdrożenie ma szansę obniżyć pobór wody wodociągowej o nawet ponad 50% (np. perlatory, wodooszczedne spłuczki, stosowanie do prania programów eko);
- reagowaniu na sytuacje stwierdzenia zanieczyszczeń w środowisku (począwszy od przypadków śmiecenia, po nielegalne składowanie odpadów czy odprowadzania ścieków) – pamiętając, że mamy prawo wyrazić swój sprzeciw wobec nieodpowiedzialnego zachowania innych osób, gdy te mają wpływ na środowisko, w jakim żyjemy;
- zadbaniu o istniejący drzewostan i obronę przyrody w przestrzeni miejskiej oraz tworzeniu nowych miejsc zielonych, mając na uwadze, że jedno drzewo może pomóc w wyparowaniu nawet kilkuset litrów wody w ciągu godziny, tym samym chłodząc i oczyszczając powietrze, którym oddychamy;
- inicjowaniu lub aktywnym włączaniu się w akcje edukacyjne związane z działaniami na rzecz środowiska, wśród lokalnej społeczności, najlepiej połączonych ze sprzątaniem swoich okolic, w myśl idei: to nie moje śmieci, ale mój dom.

Bądźmy inicjatorami dobrych zmian. Tego typu postawa ma szanse zbudować skalę na rzecz wsparcia stanu zasobów wodnych. Do tego namawiam w całym 2024 roku i w latach następnych, pamiętając, że: „Ziemi nie dziedziczymy po naszych rodzicach, pożyczamy ją od naszych dzieci" (Antoine Marie Roger de Saint-Exupéry).

Trimble

Nowoczesny GIS do zarządzania sieciami wodociągowo-kanalizacyjnymi

Efektywne planowanie inwestycji, projektowanie, budowa, eksploatacja i utrzymanie sieci

INFO SOLUTIONS

Przyłącze wodociągowe – własność, granice odpowiedzialności

Wydawać by się mogło, że o przyłączu wodociągowym (i kanalizacyjnym pewnie też) powiedziano, a właściwie napisano już chyba wszystko...

Fot. zasoby autora

Lukasz Lipiec

Radca prawny ZWiK Sp. z o.o. w Świnoujściu. Studia prawnicze ukończył na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 2019 roku wykonuje zawód radcy prawnego. W spektrum zainteresowań jest prawo ochrony środowiska, w szczególności kwestie związane z zaopatrzeniem w wodę i odprowadzaniem ścieków. W prywatnej praktyce dużo uwagi poświęca zagadnieniom z prawa cywilnego i rodzinnego. W czasie wolnym aktywnie spędza czas z dziećmi, pływa, a zimą jeździ na nartach.

Do momentu wydania przez Sąd Najwyższy słynnej już uchwały z 22 czerwca 2017 r., która doprecyzowała, jak rozumieć kluczowe dla branży pojęcia, pojawiały się wątpliwości co jest przyłączem, a co już siecią czy też – jeszcze – instalacją wewnętrzną. Na domiar złego, oprócz wątpliwości interpretacyjnych w zakresie definicji legalnej przyłącza, podnoszono też kwestie związane z zakresem odpowiedzialności z tytułu eksploatacji za ten odcinek przewodu wodociągowego (i analogicznie, przy przyłączy kanalizacyjnym).

Ostatni wyrok Sądu Najwyższego (SN) z 17 maja 2023 r. dotyczył naruszenia przez przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne pozycji dominującej w zakresie zobowiązywania odbiorcy usług do ponoszenia kosztów utrzymania przyłącza na odcinku od granicy nieruchomości odbiorcy usług do włączenia przyłącza do sieci. Sąd stanął na stanowisku, że ten element przyłącza jest w eksploatacji wodociągów, a co za tym idzie nieuprawnione jest żądanie od odbiorcy usług partycypowania w kosztach utrzymania tej części przyłącza. Zdaniem SN, granice odpowiedzialności z tytułu utrzymania przyłącza wodociągowego wyznaczane są granicami działki odbiorcy usług.

Przypomnieć wypada, że sieci wodociągowe (zgodnie z ustawą zaopatrzeniową) to urządzenia wodociągowe, które stanowią własność przedsiębiorstw wodociągowych i są przez nie eksploatowane. Instalacje wewnętrzne natomiast to własność odbiorcy usług. Prawo własności przyłącza w ustawie nie zostało rozstrzygnięte. Przyjąć należy, iż co do zasady przyłącze stanowi własność odbiorcy usług, chyba że umowa między stronami stanowi inaczej. Na kwestię własności nakłada się problematyka posiadania przyłącza. Nie bez znaczenia pozostaje także miejsce wykonania umowy o dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków, zawieranej indywidualnie z odbiorcą usług. Miejscem tym jest zawór za wodomierzem głównym.

Sąd Najwyższy w wyroku z 17 maja 2023 r. dokonał – w mojej ocenie – nieuprawnionej modyfikacji pojęcia przyłącza wodociągowego przyjmując, że może ono stać się

elementem sieci po zespoleniu tego odcinka z siecią. Wydaje się jednak, że z przyłączem będziemy mieli do czynienia tylko wtedy, gdy zostanie ono (właśnie) zespolone z siecią, nie wcześniej. Gdyby uznać argumentację SN za słuszną (w tym zakresie) mogłoby dojść do sytuacji, że odcinek pomiędzy siecią a wewnętrzną instalacją nigdy nie będzie przyłączem. Sąd przyjął, że granice odpowiedzialności za odcinek przewodu wodociągowego będący przyłączem są immanentnie związane z posiadaniem tego przyłącza uznając, iż odbiorca usług na spornym odcinku nie posiada przyłącza, a faktycznie włada tym odcinkiem przedsiębiorstwo. Jest to konkluzja w mojej ocenie pochopna. Generalnie przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane posiadaniem przyłącza, a co za tym idzie – nie ma woli jego posiadania. Nawet jeśli włada nim jak właściciel, czego wcale nie przesądzam, to musi mieć jeszcze wolę (chęć) tego władania. Brak chęci po stronie przedsiębiorstwa do posiadania przyłącza uniemożliwia uznanie za słuszne stanowiska o posiadaniu przyłącza przez przedsiębiorstwo.

Czym innym są granice odpowiedzialności za przyłącze, czym innym faktyczne władztwo, a czym innym prawo do przedmiotowego przyłącza. W mojej ocenie nie powinno budzić wątpliwości, że za odcinek przyłącza od instalacji wewnętrznej do granicy działki odpowiedzialność ponosi odbiorca usług, natomiast wątpliwości budzi kwestia odpowiedzialności za przyłącze zlokalizowane poza działką odbiorcy usług. Przyłącze – pamiętać należy – nie jest własnością wodociągów. Czy w takiej sytuacji przedsiębiorstwo ma jakikolwiek tytuł do wydatkowania środków publicznych na naprawę przyłącza odbiorcy usług właśnie na wskazanym powyżej odcinku, które nie jest własnością przedsiębiorstwa? Jeśli tak, to z czego on wynika i jak ten koszt ujmować chociażby przy tworzeniu

> Czym innym są granice odpowiedzialności za przyłącze, czym innym faktyczne władztwo, a czym innym prawo do przedmiotowego przyłącza

taryfy? Tego SN, a wcześniej UOKiK, nie rozstrzygnął, a właściwie precyzyjnie rzecz ujmując – nad tym w ogóle podmioty analizujące tę sprawę się nie pochyliły. UOKiK, a następnie Sąd Najwyższy, według mojej oceny, z jednej strony w sposób zbyt daleko idący ingerują w definicje ustawowe pojęć (które były chociażby przedmiotem rozstrzygnięcia SN w uchwale z 2017 roku i podważenie ustaleń tam zawartych powinno odbyć się poprzez podjęcie uchwały przełamującej), a z drugiej strony sąd wybiórczo podchodzi do tematu, pochylając się tylko nad fragmentem zagadnienia, pozostawiając szereg wątpliwości do rozstrzygnięcia przedsiębiorstwom wodociągowym, chociażby w zakresie uzasadnienia ponoszenia wydatków na ten cel.

Fot. 123rf

ZAOPATRZENIE LUDNOŚCI W WODĘ

w dobie antropogenicznej zmiany klimatu

Sebastian Szklarek
Europejskie Regionalne Centrum Ekohydrologii PAN, autor bloga Świat Wody

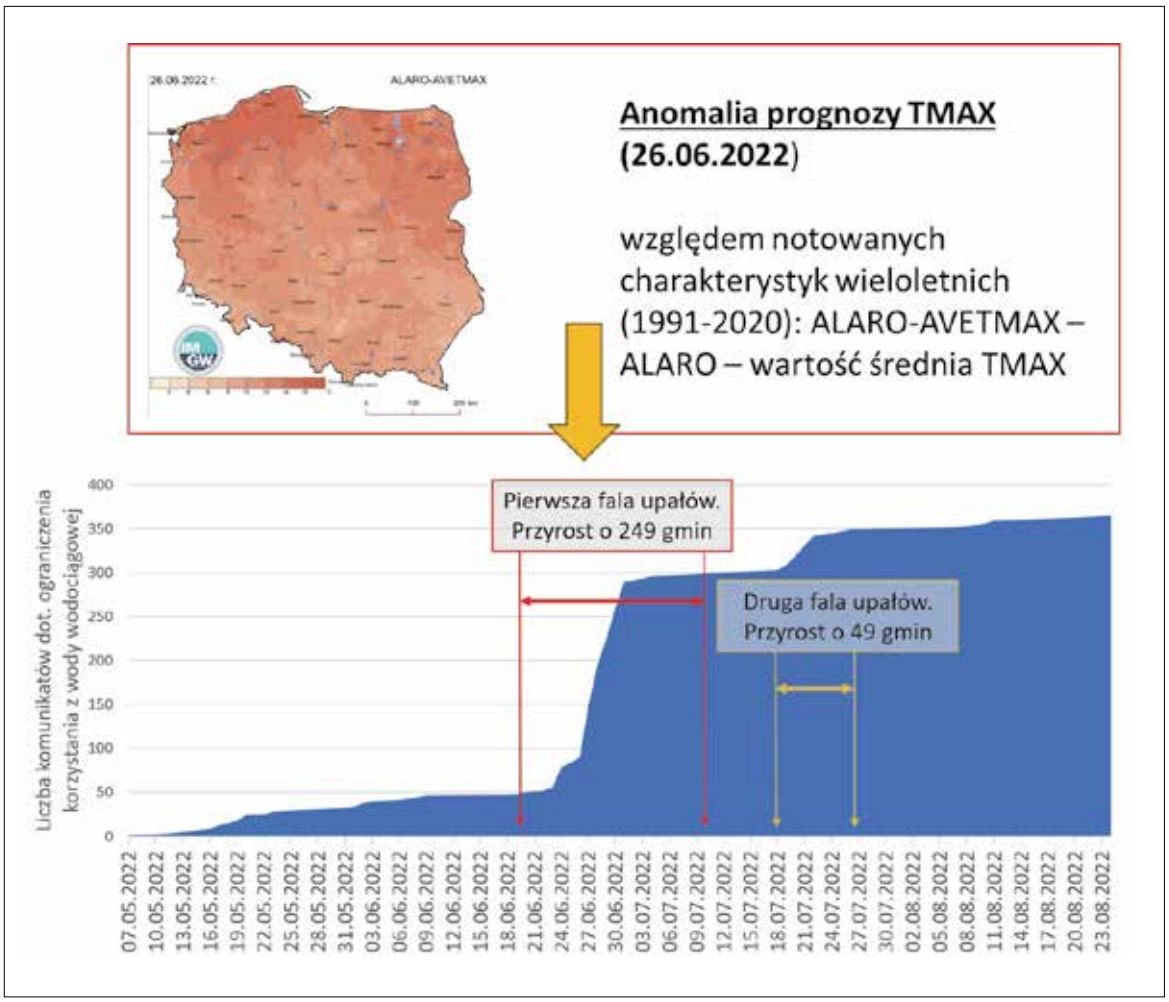
Jak to jest naprawdę z wodnymi zasobami Polski? Żeby lepiej to zrozumieć, trzeba sięgnąć do liczb i ich opisów.

Hydrologia to nauka zajmująca się wodą i pomimo że wiele jej procesów opisywanych jest słowami to największą uwagę przyciągają liczby. Jednak czy dobrze je odczytujemy? Czy nie tworzymy wokoło nich mitów?

Na przykład nasza planeta nazywana jest błękitną, ale gdy pokazywane są jej wizualizacje, najczęściej najwięcej miejsca zajmują lądy, na których żyjemy, przez co nie widać, że 71% powierzchni Ziemi to oceany. Ile osób zwraca uwagę na ten zafałszowany obraz błękitności naszej planety? Cóż z tego, że powierzchniowo to aż 71%, skoro gdybyśmy zamknęli w kuli całą wodę (ok. 1338 milionów km^3) na planecie, to miałaby ona średnicę 1384 km – to jak dystans z Warszawy do Watykanu. W dużej mierze byłaby to woda słona, która nie nadaje się do picia bez odsalania. Cała słodka (lodowce, rzeki, jeziora i wody podziemne) to znacznie mniejsza kula o średnicy 273 km – jak odległość z Bydgoszczy do Częstochowy. Najłatwiej dostępne zasoby wód powierzchniowych (rzeki i jeziora) to z kolei kula o średnicy 56 km – przeciętny człowiek pokona tę odległość w dwa dni marszu. Już na przykładzie zasobów wodnych planety widać, na jak różne sposoby można je przestawiać.

Wodna apokalipsa w Polsce?

Czy tak samo podchodzimy do zasobów wodnych Polski? Najczęściej słyszymy, że mamy je najmniejsze w Europie i zaraz za tym – jednym tchem – przytaczany jest Egipt. Z tak skonstruowanych zdań czy tytułów



RYS. 1
Liczba ogłaszanych apeli i zakazów dotyczących ograniczeń w korzystaniu z wody wodociągowej w Polsce w 2022 roku (opracowanie własne). U góry mapa prognozowanych anomalii temperatury w trakcie fali upałów 26 czerwca 2022 roku (IMGW)

wyłania się obraz apokalipsy. Ale czy my tę apokalipsę odczuwamy? Przecież okręcamy kran i woda leci. Większe problemy z dostępem do niej mają w Afryce czy Azji. Więc jak to jest z tymi zasobami Polski? Żeby lepiej to zrozumieć, trzeba sięgnąć do opisów liczb.

Nasza „tragiczna" sytuacja wynika z tego, że jesteśmy krajem, który ma niskie całkowite odnawialne zasoby wody na osobę na rok – około 1500 m^3/osobę/rok. Za tą liczbą i pojęciem kryje się po prostu woda opuszczająca rzekami granice naszego państwa, czyli głównie odpływająca do Bałtyku. Nasza niska pozycja rankingach tworzonych na podstawie owej liczby wynika z tego, że nie wpływa do nas żadna duża rzeka, zasilana lodowcami czy mająca dużą zlewnię. W bilansie wodnym Polski mamy tylko 3% wody dopływającej rzekami z zagranicy. Po stronie przychodu dominuje opad atmosferyczny będący źródłem 97% zasobów wodnych Polski.

Problem nie tylko u nas

Pod względem całkowitych odnawialnych zasobów wodnych na osobę na rok wyprzedzają nas prawie wszystkie państwa europejskie, w tym Francja, Rumunia czy Holandia. Jednak również te kraje borykają się z problemem suszy, a w ostatnich latach także z trudnościami z dostępem do wody pitnej w kranach w okresach największych upałów. W prowadzonej przeze mnie od 2019 roku mapie apeli dotyczących ograniczeń w korzystaniu z wody wodociągowej widać wyraźną zależność. Gdy występują upały i dłuższy okres bez regularnych opadów (deszcze nawalne w trakcie burz nic nie zmieniają) to od razu pojawiają się apele i zakazy: „korzystajcie z kranówki tylko do podstawowych potrzeb domowych, nie używajcie jej do podlewania ogrodów i upraw, mycia samochodów czy napełniania basenów".

Czemu brak wody w kranie?

Jak to się dzieje, że w trakcie upałów pojawia się problem z wodą w kranie? Przecież większość wodociągów korzysta z ujęć podziemnych (około 70% wody polskich wodociągów) i to z głębszych, w niewielkim stopniu podatnych na to, czy na powierzchni występuje susza, czy nie. Tylko w kilku komunikatach pojawiała się informacja, że problem wynika z opuszczania się zwierciadła wody na ujęciu. Zdecydowana większość to spadki ciśnienia, przez które woda kapie z kranu zamiast lecieć wartkim strumieniem. Gdy przypatrzymy się sytuacji polskich gmin (głównie wiejskich i miejsko-wiejskich), problemom we wspomnianych krajach

RÓŻNE STAWKI ZA WODĘ
Do podstawowych celów sanitarno-spożywczych woda powinna mieć jedną stawkę, a zużycie powyżej tego poziomu, do innych celów – stawkę odmienną

Fot. 123rf

europejskich czy słynnemu „dniu zero" w Kapsztadzie lub parę lat później Chennai w Indiach – zauważymy w tych miejscach wspólny czynnik. Upały i susze uwidaczniają problemy gospodarki wodnej i zaopatrzenia ludności w wodę pitną. W Kapsztadzie, oprócz niskiego poziomu wody w zbiorniku, z którego zaopatrywano miasto, do zaistniałej sytuacji przyczyniły się wysokie straty w sieci wodociągowej. W krajach europejskich straty te są znacznie mniejsze, ale cenną wodę pitną wykorzystuje się w nich do celów, które mieszkańcom Afryki czy Azji nie przychodzą do głowy jako pierwsze potrzeby.

> Chcąc adaptować się do zmian musimy myśleć długofalowo, gdyż chwilowe większe czerpanie wód podziemnych jest podcinaniem gałęzi, na której się siedzi

Woda nie znika, ale...

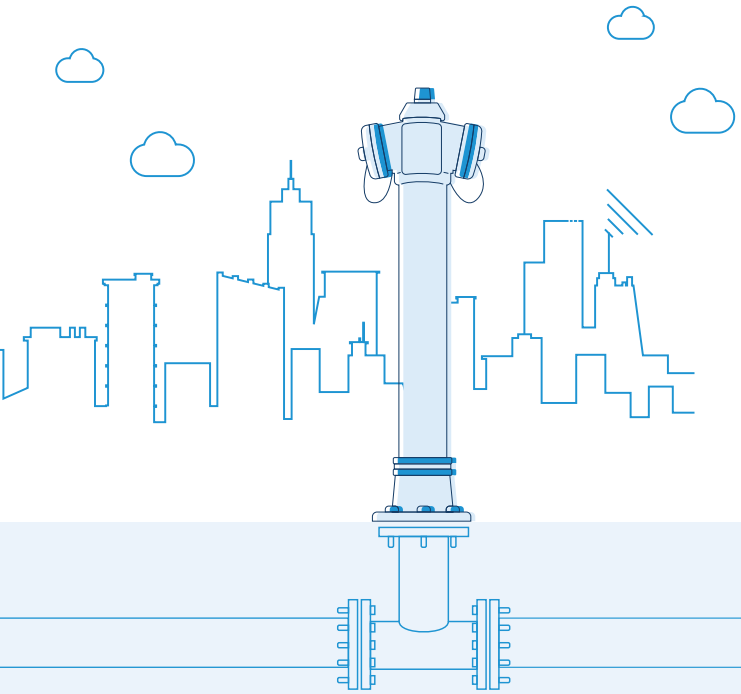
Nawadnianie krótko przystrzyżonego trawnika, napełnianie basenu czy mycie auta to nie są podstawowe do życia potrzeby, a tymczasem zużywają one cenne zasoby wody ukrytej głęboko pod ziemią. Można by rzec, że przecież woda nie znika z planety, co jest faktem, ale powinniśmy sobie zadać pytanie, kiedy wróci do miejsca, z którego ją pobieramy. Im głębsze ujęcie, tym więcej lat potrzeba, aby woda tam wróciła – od dziesiątek do tysięcy. I to jeszcze pod warunkiem, że pozwoli się opadom wsiąkać do ziemi. Ocieplanie klimatu powoduje, że woda paruje szybciej z naszego otoczenia. Rosnące temperatury to także większa pojemność powietrza do przechowywania pary wodnej, zanim zamieni się w opad (wydłużające się okresy suszy), a gdy już to nastąpi to coraz częściej w postaci intensywnych opadów deszczu spadających na wysuszoną na kamień glebę. Czy w związku z tym mamy budować kolejne ujęcia wody podziemnej, żeby podlewać nasze trawniki?

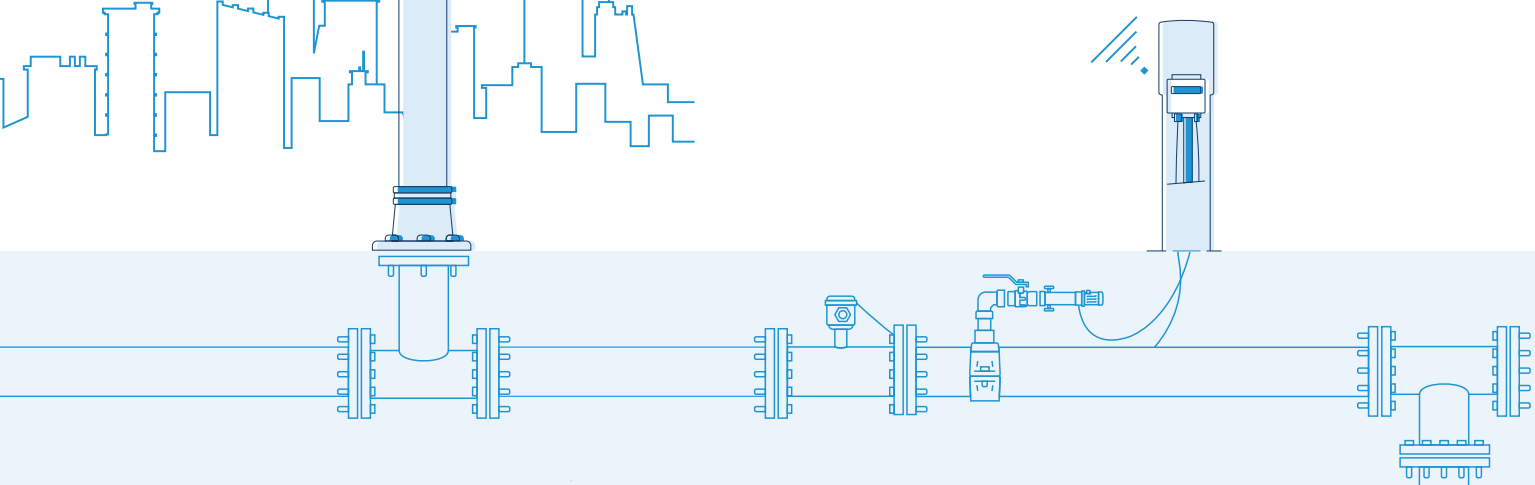
Chcąc adaptować się do zachodzących zmian musimy myśleć długofalowo, gdyż chwilowe większe czerpanie wód podziemnych jest podcinaniem gałęzi, na której się siedzi, o czym niestety wiedzą już niektóre regiony świata. Musimy przemodelować nasze myślenie o zasobach, zwiększyć retencję opadów, wdrożyć technologię ponownego i oszczędnego wykorzystania wody, edukować i wprowadzać rozwiązania pomagające poprawić gospodarkę wodną. Czy są w Polsce wodociągi stosujące progi ceny wody w zależności od zużycia? Do podstawowych celów sanitarno-spożywczych woda powinna mieć jedną stawkę, a zużycie powyżej tego poziomu, do innych celów – stawkę odmienną. Taki taryfikator z jednej strony zabezpiecza dostęp do wody pitnej (jedno z podstawowych praw człowieka), a z drugiej odpowiednio traktuje wartość tego cennego zasobu. Wielokrotnie spotykam się z komentarzem „stać mnie, to leję" (wodę na trawnik) – skoro stać, to podnieśmy stawkę za takie wykorzystanie wody. ■

WATERPRIME

Profesjonalna Platforma informatyczno-analityczna, która integruje dane oraz wspiera procesy zarządcze i operacyjne w Przedsiębiorstwach Wodociągowo – Kanalizacyjnych. Platforma składa się z komponentów obejmujących: zarządzanie zasobami i personelem w przedsiębiorstwie, zarządzanie danymi pomiarowymi z różnych baz danych oraz zaawansowaną analitykę tych danych, opartą na sztucznej inteligencji oraz wsparciu wiedzy ekspertów.

Wdrożenie Platformy WaterPrime, pozwala osiągnąć wymierne korzyści biznesowe, finansowe i środowiskowe oraz gwarantuje, że dostarczane dane do Platformy będą odpowiedniej jakości.





ERP | **GIS** | **SCADA** | **SYSTEMY UŻYTKOWNIKA**

SZYNA USŁUG BIZNESOWYCH

Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa

- Remonty i inwestycje
- Dyspozytor — rejestr zdarzeń
- Obieg i koszty zleceń pracy
- Gospodarka wodomierzowa
- Magazyn
- Dokumentacja
- Aplikacja mobilna dla brygad terenowych
- Przeglądy serwisowe
- Majątek sieciowy
- Baza wiedzy i dobrych praktyk

Zarządzanie danymi pomiarowymi

- Jakość danych
- Bilans wody
- Wskaźniki strat wody
- Model hydrauliczny
- Identyfikacja miejsca wycieku
- Identyfikacja anomalii
- Predykcja

WSPÓŁPRACA: EKSPERT AIUT–KLIENT

www.aiut.com.pl
AIUT Sp. z o.o., ul. Wyczółkowskiego 113, 44-109 Gliwice, Polska
Tel: (+48) 32 77 54 000

aiut

IBM Gold Business Partner

WATERPRIME www.waterprime.eu waterprime@aiut.com AIUT WaterPrime

Fundusze Europejskie Inteligentny Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

WIĘCEJ WODOCIĄGÓW W ŻYCIU MIASTA

– Chciałbym, abyśmy bardziej uczestniczyli w życiu miasta. Tu najważniejsze jest, by przekonać do tego naszych pracowników – że to my jesteśmy dla miasta, dla mieszkańców, a nie oni dla nas – podkreśla **Przemysław Grycman,** prezes zarządu Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. z siedzibą w Rybniku

Przemysław Płonka: **Objął pan stanowisko prezesa PWiK w Rybniku we wrześniu ubiegłego roku, który – jak powtarza wielu przedstawicieli branży – był najgorszym od lat czasem dla wod-kanu w Polsce.**

Przemysław Grycman: Rzeczywiście, położenie firm wodociągowych było i wciąż jest nie do pozazdroszczenia. Podzielam pogląd, że brak zgody Wód Polskich na urealnienie cen za wodę i ścieki oraz decyzje odmawiające spółkom zmiany taryf to w obliczu tak znaczących podwyżek cen energii elektrycznej, dwucyfrowej inflacji czy wzrostu ceny wody hurtowej powód niezwykle trudnej sytuacji branży. Również PWiK Rybnik po roku obowiązywania taryfy zatwierdzonej w 2021 roku, już w październiku 2022 roku wystąpiło do organu regulacyjnego z wnioskiem o skrócenie dotychczasowych taryf i zatwierdzenie nowych, z uwagi na rosnącą stratę finansową. Niestety, dopiero po ponad 6 miesiącach, tj. w maju 2023 roku, PGW Wody Polskie wydało decyzję zatwierdzającą konieczne zmiany.

PRZEMYSŁAW GRYCMAN, prezes zarządu Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. z siedzibą w Rybniku

Fot. PWiK w Rybniku

Czy system taryfowania powinien zostać zmieniony?

Zmiany przepisów określające proces taryfikacji taryf, które weszły w życie w 2018, nie przysłużyły się branży – widzimy, że to nie działa i potrzebne jest nowe podejście w tym zakresie. Ustalanie taryf na trzy lata to w zasadzie fikcja, patrząc na przykład na niestabilny rynek cen energii czy ceny zagospodarowywania osadów ściekowych. Dwa lata temu kupowaliśmy energię za 300 zł, teraz kosztuje ona 2000 zł. Chcielibyśmy, żeby ceny ścieków i wody były utrzymane przez te trzy lata, natomiast nie wiemy, co się wydarzy. Jesteśmy

jedną z nielicznych firm w okolicy, która ma zatwierdzone ceny za ścieki i wodę. Inni już są w trakcie zmian ustalonych wcześniej wartości. To pokazuje, jak bardzo rynek jest niepewny.

Trudności finansowe doprowadziły do wyhamowania realizacji wielu inwestycji przez spółki wodociągowo-kanalizacyjne. Czy mimo to wasze przedsiębiorstwo wykonało ostatnio jakieś projekty?

Przede wszystkim, od zeszłego roku budujemy sieć kanalizacyjną w Rybniku-Chwałęcicach. Parę lat temu została wykonana koncepcja skanalizowania trzech dzielnic miasta, tj. Grabowni, Stodół i Chwałęcic. Obecnie pracujemy właśnie w tej ostatniej, gdzie powstać ma główna nitka sieci. W kolejnym roku chcemy przygotować i zlecić projekt następnych części dla tej dzielnicy. Chciałbym, by ten temat zakończył się w ciągu 4 lat i Chwałęcice zostały w całości skanalizowane.

Kolejne ważne działania podjęliśmy też na Oczyszczalni Ścieków w Rybniku Orzepowicach. Modernizacja tego obiektu jest konieczna z uwagi na fakt, że pełni on strategiczną rolę dla całego miasta i obsługiwanych gmin Gaszowice i Jejkowice, a w niedalekiej przyszłości oczyszczalnia będzie dociążona ściekami pochodzącymi z wcześniej wymienionych dzielnic: Chwałęcice, Grabownia i Stodoły. Musimy zapewnić jej sprawne i niezakłócone funkcjonowanie, dlatego też znaczące środki finansowe przeznaczamy i na ten cel.

Jakie konkretnie prace przewidujecie na tym obiekcie?

Od ponad 10 lat na rybnickiej oczyszczalni w ponad 40% korzystamy z własnej energii elektrycznej, produkowanej dzięki układowi kogeneracyjnemu do wytwarzania energii elektrycznej i cieplnej. Inwestycja zaplanowana na najbliższe dwa lata pozwoli dalej zwiększać wykorzystanie biogazu na ten cel, a tym samym obniżyć koszty zakupu energii.

Na waszej stronie internetowej piszecie m.in. o innowacyjnych rozwiązaniach stosowanych w PWiK w Rybniku. Jakie można tu wymienić?

Z pewnością to właśnie dzięki innowacjom firmy wodociągowe w Polsce, a więc i również nasze rybnickie wodociągi, świadczą usługi na wysokim europejskim poziomie i dobrze służą mieszkańcom. Modelowanie hydrauliczne sieci wodociągowej, systemy zarządzania siecią wodociągową i kanalizacyjną, radiowe odczyty wodomierzy – co łącznie daje efekt minimalizowania strat wody – to już w zasadzie oczywistość. Jednym z priorytetów rybnickich wodociągów niewątpliwie jest i będzie poszukiwanie nowych ujęć wody, co pozwoli stopniowo obniżać koszty. Obecnie w naszych kranach płynie woda kupowana z GPW SA w Katowicach (76% zapotrzebowania), ale dodatkowo korzystamy już z dwóch własnych ujęć na ulicy Tęczowej w Śródmieściu i na ulicy Rajskiej w Rybniku-Boguszowicach (tu również działa stacja uzdatniania wody). Część wody kupujemy też od rybnickiej elektrowni. Właśnie we własnych ujęciach widzę dużą szansę na coraz lepsze zabezpieczenie dostaw wody dla mieszkańców i optymalizację cen, co jest naszym priorytetem.

RYBNICKI WODOMAT

Fot. PWiK w Rybniku

Jedną z ciekawszych inwestycji PWiK w Rybniku jest wodomat – w tym pierwszym w Polsce „sklepiku" można kupić wodę najlepszej jakości. Pochodzi ona z pierwszego własnego ujęcia PWiK Rybnik na ulicy Tęczowej. Urządzenie jest czynne całą dobę od wiosny do jesieni.

Mówimy o inwestycjach w infrastrukturę, majątek. A jaka – generalnie – jest pana wizja wodociągów rybnickich? Jaką firmę chce pan budować wraz z pracownikami?

Przede wszystkim chciałbym, abyśmy bardziej uczestniczyli w życiu miasta. Jesteśmy największą spółką komunalną w Rybniku, która dociera też poza jego granice – mam na myśli gminy Jejkowice i Gaszowice. Najważniejsze dla mnie jest to, by przekonać pracowników, że to my jesteśmy dla miasta, dla mieszkańców, a nie mieszkańcy dla nas. Pewne zmiany już nastąpiły, kolejne będą postępowały. To nie jest jakaś rewolucja, ale ewolucja w znaczeniu podejścia firmy na rynku.

Mówiąc o pracownikach warto dodać, że w listopadzie 2023 r. zakończył się spór zbiorowy z organizacją związkową, który trwał zanim jeszcze objąłem stanowisko prezesa. Po kilku spotkaniach doszliśmy do porozumienia. Wierzę, że uda mi się zbudować dobre relacje ze związkami zawodowymi i z całą załogą, i na tym tworzyć kapitał firmy.

Rozmawiał Przemysław Płonka,
redaktor naczelny BMP

PRZYWÓDZTWO NIE MA PŁCI

Mądre zarządzanie receptą na wyzwania świata zmienności

Sylwia Pawłowska
mistrz w Wydziale Sieci Wodociągowej i Kanalizacyjnej Wodociągów Chrzanowskich

Adam Jeske
konsultant, trener biznesu, właściciel firmy doradczo-szkoleniowej RdB.Expert

W obliczu zmieniającego się świata współczesne rozumienie przywództwa ewoluuje poza przestarzałe koncepcje, które ograniczały potencjał liderów poprzez pryzmat płci. Rośnie rola menedżerów posiadających zdolność do przewodzenia ludźmi zarówno z koncentracją na wynikach i rezultatach, jak i wrażliwością czy empatią, skupieniem na zespołach i jednostkach.

Dzisiejszy świat, w którym żyjemy i w którym funkcjonują firmy, jest nieprzewidywalny. Rządzi chaos i przypadek – nasze otoczenie staje się coraz trudniejsze do uchwycenia i kontrolowania, coraz częściej pojawiają się „czarne łabędzie". Przyszłość będą kształtowały dwie podstawowe siły [1]: ogromny postęp technologiczny, który zaczyna przypominać science-fiction, oraz zdolność ludzi do asymilowania produktów i innowacji z niego wynikających. W takim świecie będzie liczyła się nie tylko „zdolność operacyjna" firmy, ale przede wszystkim jej „zdolność

adaptacyjna" – akceptacja i umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian, czerpanie z nich siły.

W obliczu tego zmieniającego się krajobrazu biznesowego, charakteryzującego się niepewnością, zmiennością, złożonością i niejednoznacznością (świat VUCA) istnieje potrzeba zdefiniowania nowego paradygmatu przywództwa oraz cech i zachowań liderów, którzy będą posiadali zdolność do poruszania się po kontinuum stylów kierowania ludźmi oraz przewodzenia zarówno z koncentracją na wynikach i rezultatach, jak i wrażliwością i empatią, skupieniem na zespołach i jednostkach.

Wiele badań nad przywództwem potwierdza, że w ostatnich kilkunastu latach można zaobserwować jego poważny kryzys, który manifestuje się w różnych aspektach działalności organizacji. Pracownicy wszystkich pokoleń chcą mieć pracę interesującą (w przyjaznym środowisku i dobrej atmosferze), odpowiednio (godnie i sprawiedliwie) wynagradzaną, ale także sensowną i celową (poczucie, że mają wpływ, że wnoszą wkład i tworzą wartość) oraz chcą uznania i bycia docenionym. Tymczasem w ostatnich latach są oni coraz bardziej rozczarowani i sfrustrowani menedżerami – ich biernością, bylejakością stylu zarządzania oraz brakiem przywództwa. W różny sposób to rozczarowanie okazują, głównie spadkiem zaangażowania (popularny „Quiet quiting", czyli cicha rezygnacja, rezygnacja z zawodowych ambicji, wykonywanie swoich obowiązków z minimalnym niezbędnym zaangażowaniem i w ukryciu poszukiwaniem nowej pracy). Ten spadek zaufania do menedżerów ma korzenie w złym sposobie zarządzania (presja zamiast inspiracji, brak komunikacji i umiejętności budowania relacji), braku szacunku, niesprawiedliwym traktowaniu, nieuprzejmych, nierzadko toksycznych zachowaniach przełożonych, małej dbałości o pracownika i niskiej lojalności wobec niego. W rozczarowaniu pracą, często wypaleniu zawodowym oraz braku poczucia sensu codziennych zadań. Kryzys przywództwa jest mocno wzmacniany przez świat VUCA, a ostatnio przez pandemię i wojnę w Ukrainie (lęk i niepokój o przyszłość, dyskomfort codziennego życia, obniżenie nastrojów i zmęczenie, problemy ze zdrowiem psychicznym, refleksje nad swoim życiem i stosunkiem do pracy), ale również wynika z braku kompetencji przywódczych u menedżerów wszystkich poziomów organizacji.

Współczesny lider

Współczesne rozumienie przywództwa ewoluuje poza przestarzałe koncepcje, które ograniczały potencjał liderów poprzez pryzmat płci. W obliczu rosnącej złożoności świata coraz wyraźniej dostrzegamy, że skuteczność w zarządzaniu i przywództwie nie wynika z tradycyjnie przypisywanych cech męskich lub kobiecych, ale z połączenia koncentracji liderów na osiąganiu wyników, na wartościach, strategicznej wizji firmy i prowadzonych projektach oraz na ludziach

Fot. 123rf /zd. ilustracyjne

zaangażowanych w zadania, na budowaniu relacji w zespołach i współpracy pomiędzy pracownikami oraz kształtowaniu autentycznej kultury organizacyjnej zaangażowania i współodpowiedzialności. W czasach VUCA rośnie zapotrzebowanie na dobre, mądre przywództwo. Ludzie potrzebują kierunku, więzi i uspokojenia. Realnym wyzwaniem dla liderów jest dzisiaj uwzględnienie perspektywy pracownika (wartości w życiu zawodowym i pracy zmieniają się) w stylu przewodzenia w firmie (sposobu zarządzania ludźmi należących do różnych pokoleń) i podejmowanych decyzji (rozproszone przywództwo, dzielenie się władzą) oraz zdecydowanie większe zaangażowanie w obszary związane z pracą w zespole i funkcjonowaniem w nim pracownika. Już nie wystarczy proste zarządzanie ludźmi w starym stylu, oparte o władzę formalną, polegające na wywieraniu presji, nagradzaniu lub karaniu pracowników, wzbudzaniu strachu czy wymuszaniu i perswazji. Nie wystarczy zapewnienie narzędzi i zasobów dla funkcjonowania zespołów w firmie. Liderzy muszą dać ludziom bezpieczeństwo psychologiczne, aby mogli się rozwijać i angażować w pracę. Coraz większego znaczenia w kierowaniu zespołami odgrywają takie działania lidera, jak: motywowanie i inspirowanie, wywieranie wpływu, angażowanie, pociąganie za sobą, rozwijanie ludzi, opracowywanie systemu zachęt, procesów i ról, które umożliwią pracownikom wzięcie spraw w swoje ręce, wytwarzanie entuzjazmu, organizowanie ludzi wokół znaczenia i misji ich pracy, mobilizowanie do walki o wspólne cele i aspiracje. Coraz większe (jak nie największe) znaczenie mają kompetencje miękkie. Otóż lider to człowiek i o jego człowieczeństwie zapomnieć nie można. Co więcej, on o nim nie powinien zapominać. We współczesnym przywództwie chodzi o to, aby oduczyć się zarządzania i ponownie nauczyć się, jak być człowiekiem [2].

> W świecie, gdzie jedyną stałą jest zmiana, liderzy, którzy potrafią być mądrzy, empatyczni i troskliwi, są najcenniejszym atutem każdej organizacji

Czy nowoczesne, mądre i zrównoważone przywództwo ma płeć? Czy cechy pozornie uważane za „męskie" lub „kobiece" powinny być szufladkowane? Otóż zdecydowanie nie. Ten artykuł to udowodni. Poruszymy aspekty dotyczące stereotypów związanych z płcią i ich wpływem na postrzeganie stylu przywództwa oraz udowodnimy, że przywództwo pozbawione płci może być kluczowe do radzenia sobie z wyzwaniami ewoluującego świata.

Stereotypy i uprzedzenia płciowe w przywództwie

Stereotypy kształtują się latami poprzez doświadczenia życia codziennego (rodzina, wzorce kulturowe), edukację, a głównie poprzez przeżywane emocje. Pomagają porządkować świat, ale też rodzą uprzedzenia. Jednymi z najczęściej pojawiających się stereotypów są te związane z płcią, stąd ich wpływ na rzeczywistość społeczną jest nie do przecenienia. Są najczęściej krzywdzące, prowadzą do uprzedzeń oraz dyskryminacji. Stereotypowy obraz mężczyzny obejmuje na ogół takie cechy, jak: myślący logicznie, stanowczy, pozbawiony emocji, niewrażliwy, nieopiekuńczy, niecierpliwy, agresywny i uzdolniony technicznie. Stereotypowy obraz kobiety na ogół to: myśląca nielogicznie, zmienna, emocjonalna, gadatliwa, wrażliwa, z natury opiekuńcza, cierpliwa i całkowicie zielona w dziedzinie techniki. Obydwa stereotypy zbudowane są zarówno z cech pozytywnych, jak i negatywnych. Ich powielanie może prowadzić do zachowań nieakceptowalnych (seksizm), do uprzedzeń akceptowalnych społecznie, lecz mimo to skutkujących nierównym traktowaniem kobiet i mężczyzn. Nie wszyscy mężczyźni mają uzdolnienia techniczne, nie wszystkie kobiety są z natury opiekuńcze. Klasyczny, krzywdzący, niepoparty dowodami stereotyp, to: kobiety są gorszymi kierowcami niż mężczyźni. Kolejny popularny mit na temat różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami dotyczy ich reakcji na stres – potocznie uważa się, że mężczyźni są bardziej opanowani, a kobiety bardziej emocjonalne. Badania dowodzą [3], że nie ma czegoś takiego jak kobieca albo męska reakcja na stres. Każdy człowiek reaguje tu wyjątkową mozaiką hormonalną. Tym samym upada mit o histeryczności kobiet lub opanowaniu mężczyzn. A szwedzka psycholog Marianne Frankenhaeuser [4] zauważa, że kobiety lepiej i skuteczniej sobie radzą ze stresem niż mężczyźni (uspakajające działanie estrogenów, dysponują szerszym repertuarem strategii radzenia sobie ze stresem, umiejąc z ogromną elastycznością dostosować się do różnych stresogennych sytuacji).

Trzeba z rozwagą i ostrożnością podchodzić do różnic między kobietą a mężczyzną. Zdecydowana większość ma charakter kulturowy i biograficzny, czyli wynika z edukacji i dostosowania się do norm grupy odniesienia. Kulturowy wpływ na zachowania płciowe odnosi się do tego, jak społeczeństwo definiuje role męskie i kobiece oraz jakie zachowania są postrzegane jako odpowiednie dla każdej z płci. Przykłady takich wpływów obejmują stereotypy dotyczące tego, które zawody powinny wykonywać kobiety, a które mężczyźni, czy oczekiwania związane z wyrażaniem emocji. Biograficzny wpływ dotyczy indywidualnych doświadczeń życiowych, takich jak edukacja, rodzaj i sposób wychowania, doświadczenia zawodowe i osobiste. To, jakie doświadczenia przeżywa osoba i jakie umiejętności rozwija w trakcie życia również wpływa na jej zachowania i perspektywy. Aktualnie

różnice te zanikają, gdyż obie płcie coraz częściej mają podobną biografię, podobne doświadczenia życiowe i edukacyjne, a więc społeczne oczekiwania i możliwości będą bardziej zrównoważone między płciami. Na razie trzeba się uzupełniać i od siebie nawzajem uczyć. Wiele zauważalnych różnic w zachowaniach między kobietami a mężczyznami wynika nie tyle z biologicznych czy wrodzonych cech, ile z wpływów kulturowych i biograficznych. Oznacza to, że sposób, w jaki ludzie są wychowywani, edukowani oraz normy i wartości, które przyswajają od grupy społecznej, z jaką się identyfikują, w dużym stopniu kształtują ich oczekiwania i zachowania. Kształtują, co nie oznacza, że definiują.

Dzisiejsze przywództwo wymaga pasji, a pasja prowadzi do elastyczności. Mądry lider powinien być osobą z otwartym umysłem, gotowym na poszerzanie horyzontów i na przyjmowanie zmian. Wspomniana powyżej elastyczność na doświadczanie nie jest domeną żadnej z płci. To życiowe zakręty uczą nas przystosowania do zmian, radzenia sobie z nimi – niezależnie od tego, czy reprezentujemy męski czy żeński „świat".

Kobiety i mężczyźni posiadają porównywalne zdolności intelektualne, bez względu na różnice w budowie ciała i mózgu. Wyłącznie stereotypy płciowe, a nie rzeczywiste różnice biologiczne, przyczyniają się do postrzegania istnienia „męskich" i „żeńskich" talentów. Współczesny świat pokazuje, że tradycyjne podziały zawodowe według płci są coraz bardziej nieaktualne. Siła fizyczna, często postrzegana jako ograniczenie dla kobiet w niektórych zawodach, jest mniej istotna dzięki pracy zespołowej, empatii i wsparciu. Takie cechy jak otwartość, współpraca i tolerancja pozwalają kobietom odnosić sukcesy w każdym zawodzie. Skoro więc kobieta może być spawaczem, mistrzem w sieci wodociągowej, genialnym chirurgiem – to dlaczego miałaby nie być świetnym liderem?

Stereotypy i uprzedzenia płciowe w zarządzaniu i przywództwie stygmatyzują zarówno kobiety, jak i mężczyzn, ograniczając ich potencjał i możliwości zawodowe, oraz tworzą fałszywą dychotomię między „męskimi" i „żeńskimi" stylami zarządzania, co prowadzi do nierówności i ogranicza efektywność organizacyjną przez pomijanie wartości płynącej z różnorodności perspektyw i podejść. Jednym z głównych stereotypów i uprzedzeń płciowych w zarządzaniu i przywództwie, funkcjonującym przez wiele lat, mającym negatywny wpływ na działanie organizacji, jest teza, że mężczyźni są naturalnie bardziej kompetentni jako liderzy, a kobiety zbyt emocjonalne, by być skutecznymi przywódcami. Nie nadają się zatem do kierowania, ponieważ są za wrażliwe i empatyczne. Często towarzyszą im kolejne stwierdzenia: mężczyźni są bardziej asertywni i agresywni w zarządzaniu, bardziej logiczni i obiektywni oraz bardziej skłonni do podejmowania ryzyka niż kobiety. Kobiety tymczasem są mniej zdecydowane i mniej pewne siebie niż mężczyźni, bardziej sprawdzają się w rolach opiekuńczych oraz lepiej od mężczyzn się komunikują (są bardziej emocjonalne i rozmowne i mają naturalną skłonność do współpracy). Przywództwo natomiast, aby było skuteczne, wymaga cech męskich (takich jak asertywność, decyzyjność i dominację). Te stereotypy i uprzedzenia nie tylko utrwalają nierówności płciowe w miejscu pracy, ale i wzmacniają przekonanie, że mężczyźni są bardziej predysponowani do ról przywódczych, co często prowadzi do dyskryminacji, marginalizowania i pomijania kobiet przy awansach oraz w procesach rekrutacyjnych na stanowiska kierownicze (tzw. szklany sufit). Dodatkowo pojawiają się opinie oceniające jako nieprzystające zachowania dla liderów obu płci: jeśli kobieta menadżer jest empatyczna i wrażliwa oraz uśmiechnięta – jest to przejaw jej słabości, uległości i braku pewności siebie. Jeśli zaś twarda, stanowcza, zbyt pewna siebie – to jest... „zimną suką". Nieuśmiechający się menedżer uchodzi za stanowczego i zdecydowanego. Tymczasem nie ma żadnych dowodów na prawdziwość tego typu stwierdzeń, a coraz więcej badań potwierdza, że kobiety są tak kompetentne w obszarze przywództwa jak mężczyźni. Badania te pokazują też, że gdy kobiety osiągają stanowiska kierownicze, wyróżniają się, często przewyższając mężczyzn, ponieważ rozwinęły umiejętności miękkie niezbędne do skutecznego przywództwa. Empatia, komunikacja i umiejętność słuchania to cechy, które dobrze służą kobietom na stanowiskach kierowniczych. W słynnym badaniu Zengera Folkmana [5], według analizy tysięcy ocen 360 stopni, kobiety-liderki przewyższają mężczyzn w 17 z 19 umiejętności (atrybutów przywództwa, takich

Fot. 123rf

KAŻDA OSOBA JEST UNIKATOWA, a spektrum cech osobowości i charakteru – zbyt szerokie, aby definiować je na podstawie płci czy innych kryteriów, takich np. jak wiek

jak m.in.: podejmowanie inicjatywy, odporność psychiczna, dążenie do osiągania wyników, samorozwój, uczciwość i szczerość, budowanie relacji, wspieranie zmian, współpraca i praca zespołowa), które odróżniają doskonałych liderów od przeciętnych lub słabych. Tylko w dwóch obszarach: rozwijanie perspektywy strategicznej i wiedzy techniczno-zawodowej kobiety nie uzyskały wyższego wyniku niż mężczyźni. Jednak, jeśli dokładnie przyjrzeć się wynikom tego badania, to różnice pomiędzy wynikami kobiet i mężczyznami nie są znaczące.

Medialne doniesienia z coraz większej liczby badań o tym, że „kobiety są lepszymi liderami niż mężczyźni" mogą przyczyniać się do tworzenia nowego rodzaju stereotypu płciowego. Chociaż takie twierdzenia często mają na celu wyrównanie historycznych nierówności i promowanie większej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, mogą niezamierzenie utrwalać dychotomiczne podejście do przywództwa bazującego na płci. W rzeczywistości jakość zarządzania powinna być oceniana indywidualnie, bez względu na płeć, a każdy lider winien być oceniany na podstawie swoich decyzji, zachowań i sposobu postępowania. Mimo zmieniającego się świata i poglądów, stereotypy nadal mają wpływ na trudności, z jakimi kobietom ciężej jest wspinać się po ścieżce awansu (tzw. szklany sufit), a problem niższego wynagradzania kobiet za wykonaną pracę w stosunku do mężczyzn jest nadal powszechny. Te utrwalone przez lata uwarunkowania kulturowe i wychowawcze wymagają od kobiet ciągłego udowadniania swojej wartości, a także pokonywania autodestrukcyjnych cech, które mogą je ograniczać. Muszą na każdym kroku udowadniać swoją wartość. Muszą być zawsze nienaganne. Muszą wychodzić ze strefy komfortu i walczyć. Kobiety częściej niż mężczyźni wątpią w swoje kompetencje, a nawet same podważają swoje predyspozycje. Częściej niż mężczyzn dotyka je tzw. syndrom oszusta [6]. Na szczęście współczesne wychowanie przechodzi transformację, a młode pokolenie – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – wykazuje większą pewność siebie i wyższą samoświadomość.

NIEPRZEWIDYWALNY ŚWIAT
Dzisiejszy świat, w którym żyjemy i w którym funkcjonują firmy, jest nieprzewidywalny. Rządzi chaos i przypadek – nasze otoczenie staje się coraz trudniejsze do uchwycenia i kontrolowania, coraz częściej pojawiają się „czarne łabędzie"

Fot. 123rf

Liderzy oczami generacji

Ciekawa może być również perspektywa postrzegania liderów (poprzez pryzmat cech płciowych) przez kolejne generacje funkcjonujące na rynku pracy. Badania wskazują, że różni się ona w zależności od pokolenia – stereotypy płciowe ewoluują na przestrzeni pokoleń: od postrzegania tradycyjnych ról płciowych w pokoleniu baby boomers do znacznie bardziej płciowo neutralnego postrzegania liderów wśród millenialsów i pokolenia Z [7], [8]:

- **Pokolenie baby boomers** (urodzeni ok. 1946-1964): dla tego pokolenia tradycyjne role płciowe były bardziej wyraziste i zazwyczaj akceptowane jako norma. Przywództwo męskie postrzegano jako standard, a kobiety na stanowiskach kierowniczych były rzadkością. W tym pokoleniu silniejsze są stereotypy, które widzą mężczyzn jako naturalnych liderów, a kobiety jako zajmujące się bardziej wsparciem i rolami administracyjnymi.
- **Pokolenie X** (urodzeni ok. 1965-1980): w pokoleniu tym zaczęły zachodzić zmiany w postrzeganiu płci w miejscu pracy. Zwiększała się akceptacja kobiet na stanowiskach kierowniczych, choć nadal istniały bariery i uprzedzenia. Przywództwo kobiet było częściej akceptowane, ale nadal mogło być postrzegane jako odstępstwo od normy.
- **Pokolenie Y** (urodzeni ok. 1981-1996): millenialsi dorastali w świecie, w którym równość płci stała się bardziej widoczna i akceptowana. To pokolenie jest bardziej otwarte na różnorodność i równość płci w miejscu pracy. Stereotypy płciowe, powodujące uprzedzenia, nadal istnieją, ale są mniej wyraziste. Przywództwo kobiet jest coraz częściej akceptowane jako normalne, a cechy przywódcze postrzegane bardziej neutralnie pod względem płci.
- **Pokolenie Z** (urodzeni ok. 1997-2012): najmłodsze pokolenie na rynku pracy cechuje się jeszcze większą otwartością na różnorodność i równość płci. Dla „Gen Z" stereotypy płciowe w kontekście przywództwa są znacznie mniej istotne, a w zasadzie nie istnieją. Oczekuje, że liderzy, niezależnie od płci, będą skuteczni, innowacyjni i empatyczni:
  - nie chcą być zarządzani, cenią sobie mądre przywództwo, na autorytet trzeba sobie u nich zasłużyć, formalne stanowisko nie oznacza szacunku z automatu,

· Targi Jubileuszowe ·

Bydgoszcz,
27.05 - 29.05.
2024 rok

Zapisz datę

- 15 000 metrów kwadratowych powierzchni wystawienniczej
- 3 dni biznesowych spotkań
- 10 000 zwiedzających

zrejestruj się na:

WWW.TARGI-WOD-KAN.PL

30

MIĘDZYNARODOWE
TARGI MASZYN I URZĄDZEŃ | **WOD-KAN**
dla Wodociągów i Kanalizacji

XV Konferencja Naukowo-Techniczna

AWARIE. MONITORING. BUDOWA i MODERNIZACJA SIECI WOD-KAN

budujemy możliwości porozumienia

9-10
kwietnia 2024 r.
WISŁA

Mamy lepszy KLUCZ... do sieci wod-kan

ZMIEŃ MYŚLENIE
o budowie,
modernizowaniu,
zarządzaniu
SIECIĄ WOD-KAN

ORGANIZATOR

HONOROWY GOSPODARZ

PARTNER

PATRONAT MERYTORYCZNY

PARTNER BRANŻOWY

PATRONAT MEDIALNY

kierunekwodkan.pl

- od swojego lidera oczekują, aby był autentyczny, uważny, słuchający, starający się ich zrozumieć, okazywał empatię i akceptował inność,
- chcą jasnych celów i kierunków, chcą zrozumieć powody i konsekwencje decyzji,
- oczekują częstej konstruktywnej informacji zwrotnej oraz docenienia za wkład,
- chcą mieć poczucie sensu wykonywanej pracy – nie robią rzeczy, z którymi się nie zgadzają, są spójni, podejmują decyzję w zgodzie ze sobą i swoimi wartościami,
- nie tolerują toksycznych zachowań menedżerów i protekcjonalnego traktowania ludzi (z poczuciem wyższości, czasami pobłażliwie, a częściej z pogardą i lekceważeniem), z często z poniżającymi, seksistowskimi odzywkami i dowcipami; domagają się szacunku i uprzejmości,
- są zorientowani na efektywność działania, nieprzywiązani do struktur czy tradycyjnie pojmowanego miejsca pracy,
- w pracy chcą spędzać czas z ludźmi, których lubią – ważne są dla nich więzi i szczere relacje oraz dobra atmosfera,
- uważają, że to praca jest dla nich, a nie oni dla pracy – postrzegają swobodę i wolność jako wartość nadrzędną. Pieniądze są dla nich istotne, ale z łatwością przychodzi im rezygnacja z pracy, jeśli coś im w firmie nie pasuje: „wolą być bezrobotni niż nieszczęśliwi w pracy".

Znaczenie płci w postrzeganiu liderów jest w generacji Z znacznie zredukowane w porównaniu do wcześniejszych pokoleń, przy czym można zaobserwować, że ich stosunek do przywództwa i zarządzania coraz mocniej przenika do szerszej grupy pracowników ze starszych pokoleń. Coraz częściej płeć menedżera, lidera nie ma znaczenia i nie jest powodem uprzedzeń.

Przywództwo nie ma płci

Płeć nie ma żadnego znaczenia w zachowaniach przywódczych, w skutecznym i efektywnym zarządzaniu ludźmi i zespołami. Zarówno wśród mężczyzn i kobiet można spotkać doskonałych, skutecznych i efektywnych liderów, jak również w obu tych grupach napotkamy liderów kiepskich, przesiąkniętych negatywnymi cechami, często wykazujących toksyczne, a nawet psychopatyczne zachowania. Liczą się kompetencje, predyspozycje i co najważniejsze – człowiek: jego praca nad sobą, chęć rozwoju i zdrowe spojrzenie na swoich współpracowników. Wyniki jednych z najobszerniejszych na świecie badań, przeprowadzonych przez Journal of Applied Psychology [9] na temat różnic między płciami w postrzeganiu skuteczności przywództwa pokazują, że biorąc pod uwagę wszystkie jego konteksty, mężczyźni i kobiety nie różnią się pod tym względem. Przedstawione powyżej stereotypy i uprzedzenia nie tylko utrwalają nierówności płciowe w miejscu pracy, ale także ograniczają efektywność organizacyjną poprzez niewykorzystanie pełnego potencjału i różnorodności talentów. Współczesne organizacje powinny dążyć do przełamywania wszelkich uprzedzeń, promując kulturę różnorodności i inkluzji, co przyczynia się do stworzenia bardziej zrównoważonego i efektywnego środowiska pracy. Przywództwo powinno być oceniane i rozwijane na podstawie kompetencji, umiejętności interpersonalnych, zdolności do zarządzania zespołem i podejmowania decyzji, a nie z uwagi na płeć.

> We współczesnym przywództwie chodzi o to, aby oduczyć się zarządzania i ponownie nauczyć się, jak być człowiekiem

W literaturze można wyróżnić trzy nurty definiujące skutecznych liderów: podkreślające cechy osobowości, skupiające się na wzorcach zachowań, a także teorie sytuacyjne, które kładą nacisk na dostosowanie strategii przywódczych do różnych warunków. Wydaje się, że podobnie jak liczba definicji samego przywództwa, tak i liczba atrybutów idealnego lidera jest nieskończona. Dla zobrazowania ich mnogości można wymienić kilka przykładów: samodyscyplina, pracowitość, uczciwość i etyka, samokontrola i równowaga emocjonalna, umiejętności komunikacyjne, szybkość i wysoka jakość podejmowanych decyzji, motywowanie i inspirowanie innych, pewność siebie, empatia, charyzma, umiejętność wyznaczania celów krótko- i długoterminowych, umiejętność nagradzania, nastawienie na rozwój pracowników i postrzeganie zasobów, umiejętność budowania bezkonfliktowych relacji bazujących na szacunku i zaufaniu, inicjatywa, odporność na stres, obiektywizm, umiejętność przyznawania się do błędów, akceptowanie błędów u innych, stawianie wyzwań, bycie sprawiedliwym. Te wymienione cechy posiadają zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

J.M. Kouzes i B.Z. Posner [10] przez 40 lat prosili ponad 120 tys. respondentów z całego świata, o różnych cechach demograficznych, aby wybrali spośród całej gamy te najważniejsze cechy lidera, które powodowałyby, że respondent słuchałby go, podporządkowałby mu się, brałby pod uwagę jego rady, ulegał wpływowi i podążał za nim. Nie dlatego, że musi (bo jest jego formalnym przełożonym), ale dlatego, że chce i robiłby to dobrowolnie i z entuzjazmem. Na przestrzeni 40 lat, niezmiennie, cztery cechy otrzymywały ponad 60% wskazań: uczciwość (prawdomówny, działa zgodnie

z tym, co deklaruje, działa według jasnych i czytelnych reguł, etyczny – godny zaufania), posiadający zmysł kierunku działania (postępowy, przewidujący – potrafi pokazać, że pojedyncze, codzienne, żmudne zadania służą osiągnięciu rezultatu, który nawet jeśli jest dość odległy, to jednak realny i atrakcyjny; zatroskany o przyszłość), kompetentny (wie, jakimi zadaniami zajmują się pracownicy i w tej dziedzinie ma wiedzę oraz doświadczenie; umie dopasować zadania do umiejętności pracowników – wie, czego może od nich wymagać; wie gdzie i jak szukać pomocy, jeśli trudności przekraczają możliwości zespołu; firma, w której wspólnie pracują, liczy się z jego opiniami, decyzjami; dobrze wykonuje swoją pracę, jest profesjonalny), posiadający umiejętność inspirowania (swoim zachowaniem pokazuje zaangażowanie i niezłomną wiarę w realizację zadań, pozytywnie nastawiony do przyszłości, podnoszący na duchu, entuzjastyczny, energiczny, optymistyczny). Żadna z tych cech nie ma charakteru płciowego, mogą je posiadać zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

> Mądre przywództwo, podobne do cech wody, pozwala na budowanie zwinnych, odpornych i adaptacyjnych organizacji

Badania nad cechami osobowości, zwłaszcza najbardziej uznana na świecie i bazująca na dowodach teoria cech osobowości, tzw. Wielka Piątka (otwartość na doświadczenia, sumienność, ekstrawersja, ugodowość, neurotyczność), nie znajdują jednoznacznych dowodów na to, że określone cechy przywódcze są związane z płcią. Liderzy, niezależnie od tego, czy są mężczyznami czy kobietami, mogą wykazywać się różnymi kombinacjami tych cech, które są dostosowane do potrzeb ich zespołów i kontekstów, w jakich działają. Paradoksalne, osobowość nie jest silnym predyktorem kombinacji zachowań, które definiują superprzywództwo. Po prostu nie ma jednego profilu osobowości odpowiadającemu wyjątkowemu przywództwu (nie ma na to przekonujących badań i dowodów). To dobra wiadomość – można zdobywać kompetencje przywódcze. Przywództwa można się nauczyć, trenować i rozwijać. W metaanalizie obejmującej 60 badań oszacowano związek między cechami osobowości w modelu Wielkiej Piątki a przywództwem [11]. Okazało się, że szansa bycia przywódcą i efektywność jego działania wiąże się z: wysoką ekstrawersją, wysoką sumiennością, wysoką otwartością na doświadczenia i niskim neurotyzmem. Wszystkie cechy osobowości tłumaczą wyniki w zakresie przywództwa w niespełna 50% (rzut monetą). Jeden obszar osobowości z Wielkiej Piątki odgrywa znaczącą rolę w byciu liderem – otwartość na różne doświadczenia: wszechstronna ciekawość intelektualna, otwarty umysł, poszukiwanie nowych doświadczeń oraz przełamywanie rutyny (chęć do poznawania i uczenia się nowych rzeczy, gotowość i chęć nauki motywowana pragnieniem odkrywania i rozumienia rzeczy nieznanych). Zamiłowanie do formalnego, systematycznego uczenia się umożliwia osobom o wysokiej otwartości na doświadczenia gromadzenie lekcji i wyciąganie wniosków z doświadczeń ze swoich historii zawodowych oraz zdobywanie nowych umiejętności i zachowań, które nie są dla nich naturalne (chętnie też podejmują się zadań „rozciągających" ich cechy i style zachowań).

Nie ma lidera idealnego

Rozważanie cech osobowości jako kryteriów oceny liderów może prowadzić do tworzenia błędnego przekonania o istnieniu wyjątkowych, wrodzonych cech przywódcy. Ta koncepcja sugeruje, że tylko wyjątkowi liderzy mogą prowadzić firmy w słusznych kierunkach, co jest jednak sprzeczne z rzeczywistością. Nie istnieje żaden zbiór szczególnych cech posiadanych przez każdego lidera, lecz raczej każdy lider, który przychodzi nam na myśl, ma oczywiste braki i wady – przywódcy nie są w żadnym razie ludźmi doskonałymi. W rzeczywistości skuteczne przywództwo nie polega na posiadaniu idealnych cech, ale na zdolności do adaptacji, komunikacji i budowania relacji. Współczesne przywództwo wymaga elastyczności i dostosowywania stylu zarządzania do potrzeb zespołu. Prawdziwy lider to osoba, za którą inni chcą podążać, bez względu na płeć czy charakterystykę osobowości. To ktoś, kto ma zwolenników – za kim ludzie po prostu chcą iść niezależnie od tego, czy jest kobietą czy mężczyzną. Nic lepiej nie definiuje przywódcy niż istnienie jego zwolenników. Liderem jest ten, którego inni uznają za lidera.

Nie istnieje uniwersalny wzór na lidera idealnego, gdyż każdy zespół ma swoje unikatowe wymagania. Lider powinien pamiętać o swojej ludzkiej stronie, akceptując własne słabości i uczucia, jednocześnie nie pozwalając im dominować w procesie podejmowania decyzji. Istotna jest umiejętność budowania zaufania i efektywnej komunikacji, nawet w trudnych sytuacjach. Menadżer powinien mądrze rozwijać swój warsztat, dostosowywać zachowania do sytuacji, do zespołu, do każdego pracownika. Jego sukces zależy przede wszystkim od umiejętności kreowania emocjonalnych więzi z zespołem i budowania wzajemnego zaufania. Przywódcy się nie rodzą – zarówno kobiety, jak i mężczyźni poprzez nieustający rozwój mogą zdobywać kompetencje przywódcze.

Skuteczne przywództwo a płeć

Płeć nie ma żadnego wpływu na jakość i skuteczność zarządzania i przywództwa. Na styl funkcjonowania lidera wpływają: jego osobowość (i jej takie wymia-

ry jak: sumienność, ugodowość czy stabilność emocjonalna), charakter, wyznawane wartości, tzw. mindset (sposób myślenia o swoim potencjale i rozwoju oraz możliwościach wykonywaniu zadań), odporność psychiczna (umiejętność radzenia sobie pod presją), postawa (pozytywne nastawienie, proaktywność, zaangażowanie i współodpowiedzialność), kompetencje zawodowe, umiejętności interpersonalne (okazywanie szacunku, wyrozumiałość, uprzejmość, nawiązywanie kontaktu, kultura osobista) oraz wiedza o firmie i jej otoczeniu biznesowym. Przywództwo związane jest z osiąganiem wysokich wyników poprzez ludzi.

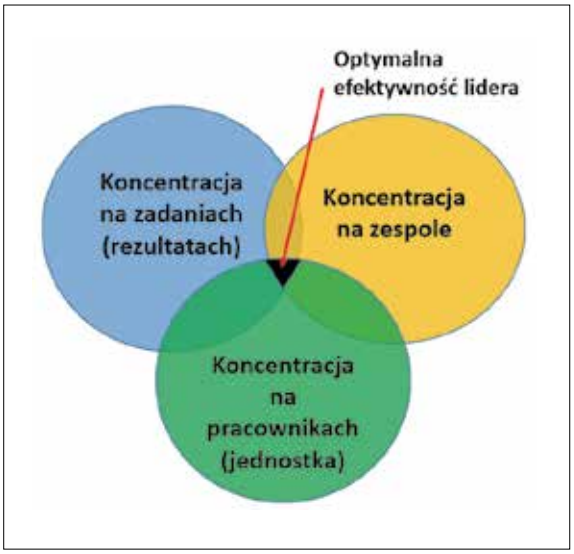
Efektywny lider znajduje równowagę pomiędzy trzema obszarami zainteresowania [12]:

- koncentracja na zadaniach (wynikach i rezultatach) – silnie zdeterminowany do osiągania rezultatów, w długim i krótkim wymiarze czasu,
- koncentracja na zespole – umożliwia członkom zespołu współpracę, a także gromadzenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności oraz stosowania ich w trakcie bieżącego działania całej organizacji,
- koncentracja na pracownikach – okazuje duże zainteresowanie swoim pracownikom, angażując ich i motywując do osiągania sukcesu.

Style zarządzania mogą być różne (nie ma jednego, najlepszego – im więcej stylów i odpowiadających im zachowań ma lider w swoim repertuarze, tym większa elastyczność i skuteczność przywódcza), ale zawsze muszą koncentrować się na tych trzech obszarach decydujących o efektywności liderów.

Lider o takim profilu przywództwa, skoncentrowany jednocześnie na trzech wymienionych obszarach, reprezentuje najskuteczniejszy styl przywództwa. Z pasją podchodzi do swojej pracy i robi wszystko, co w jego mocy, dla ludzi, z którymi pracuje. Taki menedżer zobowiązuje się do realizacji celów i misji swojej organizacji, motywuje ludzi, którzy mu podlegają i ciężko pracuje, aby zachęcić ich do osiągnięcia doskonałych wyników. Jednocześnie jest inspirujący i dba o swój zespół. Członek zespołu czuje się szanowany i umocowany, i jest zaangażowany w osiąganie swoich celów oraz celów firmy. Lider traktuje priorytetowo zarówno potrzeby organizacji, jak i swoich pracowników. Robi to, upewniając się, że członkowie ich zespołu rozumieją cel organizacji, i angażując ich w określanie potrzeb produkcyjnych. Kiedy ludzie są zaangażowani w sukces organizacji i mają w nim udział, ich potrzeby i potrzeby organizacji są zbieżne. Skuteczny lider tworzy to środowisko bazujące na zaufaniu i szacunku, co prowadzi do wysokiej satysfakcji, motywacji, zaangażowania i doskonałych wyników.

W badaniu profilu przywództwa 70 menadżerów (25 kobiet, 45 mężczyzn) branży wod-kan, przeprowadzonym w latach 2022 i 2023 [13] można zauważyć, że profil (styl) przywództwa koreluje z cechami osobowości menedżera, jego odpornością psychiczną oraz mindsetem (zbiorem przekonań i sposobów myślenia o swoich zdolnościach, możliwościach i motywacji). Natomiast nie stwierdzono jakiejkolwiek zależności profilu przywództwa od płci menedżera.



OPTYMALNA EFEKTYWNOŚĆ LIDERA

Lider jest mieszanką mocnych oraz słabych stron – podobnie jak każdy z nas. Różnorodność doświadczeń, przekonań, wartości i postaw sprawia, że płeć lidera nie jest istotna. Człowiek, jako zmienna mieszanina cech, reaguje na otaczające go bodźce, które mogą pełnić rolę zarówno katalizatora, jak i inhibitora jego działań i postaw. Uogólnianie, że jedna płeć okazuje się lepsza od drugiej na wysokich stanowiskach, jest krzywdzące i stanowi formę stygmatyzacji. Każda osoba jest unikatowa, a spektrum cech osobowości i charakteru – zbyt szerokie, aby definiować je na podstawie płci czy innych kryteriów, takich np. jak wiek.

Mądre, empatyczne, troskliwe przywództwo jest wyzwaniem w świecie VUCA

Najnowsze badania, w tym badanie Gartner z 2021 r. [14] dowodzą, że najważniejszym czynnikiem efektywnego przywództwa staje się empatia. Empatia to uznanie, że istnieją inni ludzie – jest „klejem", spajającym osoby w miejscach pracy i społecznościach, w których żyją. Empatyczny menedżer to osoba potrafiąca kontekstualizować wyniki i zachowanie. Osoba, która wykracza poza zwykłe rozumienie faktów związanych z pracą i proaktywnie zadaje pytania oraz szuka informacji, aby umieścić się w kontekście swoich bezpośrednich podwładnych. W świecie VUCA, charakteryzującym się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejasnością, rola lidera ewoluuje w kierunku większego nacisku na mądrość, empatię i troskliwość. Środowisko biznesowe, w którym szybkość zmian i stopień nieprzewidywalności są wysokie, wymaga od liderów nie tylko strategicznej zręczności, ale również zdolności do zarządzania ludzkim aspektem pracy.

Empatyczny, efektywny i skuteczny lider funkcjonujący w świecie VUCA ma umiejętność łączenia na pozór sprzecznych zachowań – patrz ramka.

Mądre przywództwo nie wywodzi się zatem z płci, ale z umiejętności harmonijnego łączenia cech i zachowań, które historycznie były przypisywane do konkretnych ról płciowych. Kiedy przekraczamy te granice i promujemy różnorodność cech wśród liderów, tworzymy silniejsze, bardziej zrównoważone i innowacyjne organizacje. Przywództwo to przede wszystkim ludzka umiejętność, a jej potencjał najlepiej jest realizowany w środowisku, które ceni różnorodność doświadczeń, perspektyw i kompetencji.

Wśród wielu teorii i modeli, które próbują określić istotę skutecznego przywództwa, wyróżnia się koncepcja mądrości kanadyjskiego profesora psychologii Igora Grossmana [15]. Mądre przywództwo, w kontekście Grossmana, wykracza poza tradycyjne pojęcie autorytetu i kontroli, koncentrując się na zdolności do głębokiego zrozumienia ludzkich potrzeb i dynamiki środowiska pracy. W erze, w której inteligencja emocjonalna i adaptacyjność stają się równie ważne, jeśli nie ważniejsze niż techniczne umiejętności zarządzania, koncepcja Grossmana rzuca nowe światło na to, co naprawdę oznacza być liderem. Mądrość nie jest związana wyłącznie z wiedzą czy doświadczeniem, lecz także z umiejętnością rozważnego podejmowania decyzji, empatii oraz zdolnością do spojrzenia na sytuacje z różnych perspektyw. Przywództwo bazujące na tej koncepcji obejmuje następujące elementy (filary) mądrego zachowania lidera:

LIDER W ŚWIECIE VUCA

- **Potrafi łączyć żelazną wolę i determinację (zawodowe zdecydowanie) w dążeniu do osiągania rezultatów ze skromnością i pokorą, odrzucając publiczny poklask i uznanie.** Bierze na siebie odpowiedzialność, ale nie udaje, że zna odpowiedź na każde pytanie (mądry lider potrafi powiedzieć „nie wiem", „myliłem się"). Korzysta ze swojej władzy, ale równocześnie dzieli się nią z innymi. Uważa, że formalna władza nie czyni lidera, ale zobowiązuje. Wykazuje optymizm i jednocześnie realizm oraz pragmatyzm, prezentuje entuzjazm z trzeźwą oceną sytuacji, tworzy śmiałe wizje, a jednocześnie podkreśla jak ważny jest w pracy wysiłek. Wykorzystuje swoje mocne strony, lecz ich nie przegina (ma świadomość swoich słabych stron).
- **Wykazuje dojrzałość „okna i lustra":** gdy wszystko idzie dobrze, wskazuje za „okno" (ludzi, wydarzenia i inne czynniki, które doprowadziły do sukcesu firmy), kiedy pojawiają się problemy – wskazuje na „lustro" (nigdy nie obwinia innych ludzi, zewnętrznych czynników ani pecha, uważa siebie za odpowiedzialnego).
- **Przebywa na „parkiecie", ale potrafi w odpowiednim momencie przejść na „balkon"** – to zdolność do równoczesnego zaangażowania się w działania operacyjne (bycie na parkiecie to koncentracja na szczegółach, bycie w centrum wydarzeń, blisko swojego zespołu, aktywne uczestnictwo w procesach, bezpośrednie zaangażowanie w realizację zadań) oraz zdystansowanego, strategicznego przeglądu sytuacji (bycie na balkonie to spojrzenie z szerokiej perspektywy, analiza trendów, przewidywanie przyszłych wyzwań i podejmowanie decyzji z długoterminowej perspektywy).
- **W otwarty sposób stawia wymagania i wyzwania pracownikom oraz informuje ich o jakości pracy** – równocześnie potrafić wykazać się wrażliwością i empatią, osobistą troską, życzliwym zainteresowaniem (nie unika trudnych rozmów ani trudnych sytuacji).
- **Zabiega o realizację celów, rezultatów i wyników, ale równocześnie dba o atmosferę i klimat panujący w firmie** – to zdolność zarządzania dynamiką i intensywnością pracy w zespole lub organizacji, umiejętność „podkręcania temperatury" i „otwierania zaworu bezpieczeństwa", a także wiedza, kiedy „naciskać", a kiedy „odpuszczać". „Podkręcanie temperatury" oznacza zwiększanie presji lub wyzwań, z którymi zmaga się zespół. Może obejmować stawianie ambitniejszych celów, przyspieszanie tempa pracy, wprowadzanie zmian wymagających szybkiego dostosowania czy też zachęcanie do myślenia poza utartymi schematami. To działanie ma na celu stymulowanie kreatywności, innowacyjności i wydajności, a także wywoływanie zmiany.

  „Otwieranie zaworu bezpieczeństwa" to z kolei umiejętność obniżania poziomu stresu i presji, danie swojemu zespołowi czasu na regenerację, zachęcanie do otwartej komunikacji o problemach i emocjach, a także zapewnienie wsparcia i zrozumienia. To ważne zachowanie lidera dla utrzymania zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników, gdyż jest kluczowe dla długoterminowej wydajności i unikania wypalenia zawodowego.

  Wiedza, kiedy naciskać, a kiedy odpuszczać jest niezbędną umiejętnością w zarządzaniu zespołem. Oznacza rozumienie, kiedy zespół jest gotowy na przyjęcie nowych wyzwań i kiedy potrzebuje czasu na odpoczynek i regenerację. Lider musi być w stanie czytać sygnały płynące z zespołu oraz rozumieć kontekst sytuacji, aby móc odpowiednio dostosować swoje działania.
- **Potrafi się uczyć nowych rzeczy, ale również oduczać starych** – otwarty umysł, nastawienie na rozwój: lubi próbować nowych rzeczy, wyzwania, ale również porażki i trudności pomagają mu się rozwijać. Uważa, że wszystkiego można się nauczyć, inspiruje go sukces innych.

- **szeroka perspektywa** – dotyczy poznawczego podejścia do problemów, z jakimi spotyka się lider. Chodzi o spojrzenie na nie z różnych punktów widzenia, zwłaszcza w sytuacjach społecznych takich jak konflikty czy nieporozumienia. Aby mądrze sobie w nich poradzić, należy „wejść w buty" drugiej strony (tzw. decentracja). Szeroka perspektywa to otwartość na doświadczenia, ciekawość poznawcza – otwarty umysł, tolerancja dla odmiennych punktów widzenia;
- **pokora intelektualna** – wiąże się z dystansem wobec własnej wiedzy, przekonań i sądów. Istotą naukowego podejścia do rzeczywistości jest wątpienie, podważanie i sprawdzanie trafności swojej wiedzy. Mądrość przejawia się właśnie niepewnością na temat własnych sądów, zwłaszcza wypowiadanych bez głębszej refleksji;
- **przekonanie o zmienności** – to otwartość na zmiany, akceptacja zmian. Wiele nieszczęść i problemów ludzi wynika z usilnego oczekiwania, że zawsze będzie tak jak teraz. Liderzy mający przekonanie o zmienności rozumieją, że zmiana jest nieodłącznym elementem świata biznesu. Akceptują oni, że strategie, procesy, technologie i potrzeby rynku są w ciągłym ruchu i wymagają elastyczności oraz gotowości do dostosowania;
- **dążenie do porozumienia** – to kooperacyjne nastawienie do ludzi, współpraca i współodpowiedzialność. Jest ono kluczowe dla efektywnego rozwiązywania konfliktów, budowania relacji i osiągania wspólnych celów w różnorodnych środowiskach. Dążenie do porozumienia wymaga od liderów umiejętności słuchania, empatii, otwartości na różne perspektywy oraz zdolności do negocjacji i mediacji.

Mądre przywództwo to nie tylko kwestia zarządzania zadaniami i dążenie do osiągania celów, ale również zrozumienie i kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja wzrostowi, uczeniu się i ciągłemu rozwojowi zarówno indywidualnemu, jak i zbiorowemu. To w efekcie tworzenie kultury zaangażowania i współodpowiedzialności wszystkich interesariuszy w organizacji.

Woda – metafora nowoczesnego, mądrego przywództwa

W kontekście powyższych rozważań mądre przywództwo może być porównane do natury wody. Trzy cechy wody (H_2O), wymieniane w słynnym traktacie mistrza Lao Tzu [16]: pokora (ang. *Humility*), harmonia (ang. *Harmony*), otwartość (ang. *Openness)*, wydają się idealnymi analogiami do właściwości (cech), które powinien posiadać mądry lider. Pisząc o wodzie jako metaforze przywództwa, można zbudować polski akronim W.O.D.A jako rozwinięcie angielskiego H_2O, gdzie: „W" to wytrwałość, „O" – otwartość, „D" – doświadczenie, ale także doświadczanie, i wreszcie „A" – akceptacja.

Woda, z jej niezwykłą zdolnością do płynięcia, parowania czy zamarzania, stanowi metaforę lidera, który prowadzi z wizją i elastycznością, niezbędną w świecie VUCA – zdominowanym przez zmienność, niepewność, złożoność i niejasność.

Pokora – jak cicha głębia wody, choć potężna, nie manifestuje swojej siły w sposób agresywny, nie zwraca na siebie uwagi, nie potrzebuje też żadnej nagrody ani uznania – bez niej nie byłoby życia. Symbolizuje lidera, który rozumie swoją rolę nie jako dominującego dyktatora, ale kogoś, kto może uznawać wartość innych i uczyć się od nich, przyjmować, że nie zna wszystkich odpowiedzi i nie jest „najmądrzejszym w pokoju". Taki lider wykazuje pokorę w swoich działaniach, słuchając aktywnie i akceptując wkład zespołu, co prowadzi do tworzenia silnych, zrównoważonych „teamów". Pokora jest siłą napędową pozwalającą na budowanie zaufania i autentycznych relacji w miejscu pracy, pozwala na stworzenie otoczenia, w którym pracownicy czują się wartościowi i zachęcani do dzielenia się swoimi pomysłami, co jest niezbędne w nieprzewidywalnym, szybko zmieniającym się świecie.

> Codzienne wyzwania, nawet te najprostsze, wymagają od lidera poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, które z kolei budują jego doświadczenie i uczą mądrości

Z pokorą bardzo silnie związana jest **wytrwałość („W").** Dobry, skuteczny lider musi być niebywale wytrwały. Łączyć w sobie pokorę z żelazną wolą i determinacją do osiągania rezultatów. To o mieszance skromności i pokory oraz wytrwałości i determinacji pisze guru przywództwa Jim Collins [17], definiując przywództwo piątego poziomu. Żeby trafić do umysłów i serc swoich podwładnych, kształtować ich zaangażowanie i współodpowiedzialność, potrzeba ogromnej pracy i właśnie wytrwałości oraz determinacji. Woda jest niebywale wytrwała, nie do pokonania. Jedna jej kropla nie prowadzi do zmiany, ale długotrwała ekspozycja na synchroniczne „kapanie" może spowodować odkształcenie skał. Woda dokonuje ogromnych zmian! Sama. Spokojnie, bez pośpiechu, ale z wielką cierpliwością! Dokładnie tak samo jak lider najwyższego poziomu pracuje z zespołem i nad zespołem – jedno słowo nie wprowadzi widocznych zmian, ale mądre, spokojne, bez rozgłosu, cierpliwe i pełne determinacji przywództwo oraz motywowanie ludzi przez stawianie im jasnych wymagań może doprowadzić do spektakularnych efektów.

Harmonia – współistnieje w harmonii z otoczeniem. Harmonijne działanie lidera, zgodne z naturalnym rytmem otoczenia, przypomina przepływ wody, która w obliczu przeszkody znajduje swój sposób na jej pokonanie, nie wpadając w złość czy frustrację. Jest to przykład płynnej adaptacji bez konfliktu, a jednocześnie ciągłej transformacji i ruchu. W świecie przywództwa harmonia manifestuje się poprzez zdolność lidera do łączenia ludzi, idei i zasobów, co umożliwia osiągnięcie wspólnych celów. Harmonijne przywództwo promuje efektywną współpracę, minimalizuje konflikty i buduje zespoły zdolne do adaptacji w złożonym środowisku.

> Różnorodność doświadczeń, przekonań, wartości i postaw sprawia, że płeć lidera nie jest istotna

Z harmonijnym współistnieniem i działaniem bardzo silnie powiązane jest **doświadczenie („D").** To kluczowy element w kształtowaniu skutecznego lidera. Każde wydarzenie, problem czy dyskusja odsłania nową perspektywę świata, zespołu, życia. Codzienne wyzwania, nawet te najprostsze, wymagają od lidera poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, które z kolei budują jego doświadczenie i uczą mądrości. Rozwój, będący esencją życia, kształtuje nasze doświadczenia, które z kolei pozwalają nam stać się lepszymi liderami i, co najważniejsze, lepszymi ludźmi. Równocześnie, proces doświadczania jest fundamentem, na którym lider buduje swoją świadomość roli, jaką pełni, biorąc odpowiedzialność za swoich ludzi. Każda sytuacja, jakiej lider doświadcza, wnosi cenny wkład w jego zrozumienie dynamiki zarówno interpersonalnej, jak i organizacyjnej. Doświadczanie, silnie powiązane z refleksją i wglądem, pozwala liderowi nie tylko na rozwijanie umiejętności i wiedzy, ale również na głębsze zrozumienie własnych wartości i wpływu, jaki wywiera na otoczenie.

Lider, będąc człowiekiem, posiada emocje, słabości i pasje. Każde nowe doświadczenie, każdy moment doświadczania to szansa na naukę i rozwój. Nie bagatelizując żadnej sytuacji, słuchając aktywnie, liderzy mogą budować swoje doświadczenie każdego dnia. W ten sposób harmonia i doświadczenie splatają się, tworząc styl przywództwa mądry i głęboko ludzki, umożliwiając tworzenie zespołów, które są jednocześnie efektywne i wydajne oraz zaangażowane, zintegrowane i współodpowiedzialne.

Otwartość – zdolność do przystosowania się i zmiany oraz pozostania elastycznym. Woda nigdy nie waha się zmienić formy (ciecz, gaz, lód), ustawienia czy pozycji. Jest oportunistą, szuka okazji, aby płynąć. Dopóki istnieje nawet najmniejsza możliwość dotarcia do celu, woda może to zrobić. Ta cecha odzwierciedla lidera, który jest gotowy na zmianę strategii, wcześniejszych decyzji i podejścia w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. Tak jak woda, która nie waha się zmienić formy, aby przepłynąć, zamarznąć lub wyparować w zależności od warunków, tak mądry lider musi wykazywać elastyczność i otwartość na nowe idee, innowacje i rozwiązania. Otwartość na ludzi, na zmiany, na doświadczenia i wreszcie – na siebie samego.

Otwartość łączy się z akceptacją. To, że coś jest inne nie oznacza, że gorsze. Liderzy często mają tendencję to uznawania swojej racji jako jedyną i słuszną – to nie jest właściwe podejście. Akceptacja cudzych poglądów (nie oznacza to zgadzania się z nimi), rozmowa o nich i próba zrozumienia powoduje wzrost naszej własnej świadomości, naukę i – co najważniejsze – buduje silną więź między członkami zespołu. Nie zawsze musimy się ze sobą zgadzać. Nie zawsze musimy mieć identyczną wizję. Ale jedno jest pewne – pracownik, który czuje się akceptowany i słuchany przez swojego przełożonego skoczy za nim w ogień, oczywiście w sensie metaforycznym. Ludzie lubią być częścią czegoś większego, lubią być słuchani. Otwarty lider słucha, akceptuje i okazuje szacunek. Tylko głęboka otwartość, akceptacja i samoświadomość może poszerzać horyzonty lidera. To umożliwia organizacji na pozostanie zwinną i zdolną do adaptacji, nawet gdy stare metody przestają być efektywne. Metafora wody jako oportunisty, który nigdy nie przestaje szukać okazji do przepływu, jest szczególnie ważna. Skuteczny lider, podobnie jak woda, wykorzystuje każdą szansę do osiągnięcia celu, nawet jeśli jest to droga mniej oczywista lub wymagająca pokonania przeszkód. Oportunistyczne podejście, które pozwala na wykorzystanie nawet najmniejszej możliwości, może być różnicą między stagnacją a postępem. W świecie VUCA mądry lider musi być gotowy na zmiany, eksperymentowanie i naukę z doświadczeń. Otwartość na innowacje, akceptacja nieuchronności zmian i gotowość do adaptacji są kluczowe dla przetrwania i rozwoju firmy.

W świecie pełnym niepewności i zmian mądre przywództwo, podobne do cech wody, pozwala na budowanie zwinnych, odpornych i adaptacyjnych organizacji. Liderzy, którzy są pokorni, wytrwali, harmonijni i otwarci mogą lepiej nawigować w złożonym otoczeniu i prowadzić swoje zespoły (organizacje) przez najtrudniejsze wyzwania, zachowując ich zdolności adaptacyjne i gwarantując długotrwały sukces.

Ta bardzo trafna, w odniesieniu do przywództwa, metafora wody odnosi się także do postawy lidera: „Bądź jak woda" [18], silnie osadzony w tym, kim jesteś (osobowość, tożsamość, wartości, przekonania) – to twój kręgosłup, fundament postawy. Jednocześnie bądź elastyczny, pokorny intelektualnie i otwarty poznawczo. To pozwala liderowi nie przywiązywać się na sztywno do swoich przekonań i poglądów. Zdolność

Fot. 123rf

LUDERZY JUTRA
Konieczne jest zdefiniowanie nowego paradygmatu przywództwa oraz cech i zachowań liderów, którzy będą posiadali zdolność do poruszania się po kontinuum stylów kierowania ludźmi oraz przewodzenia zarówno z koncentracją na wynikach i rezultatach, jak i wrażliwością i empatią, skupieniem na zespołach i jednostkach

do elastycznego dostosowywania się, nie tracąc przy tym głęboko zakorzenionej tożsamości, pozwala na konstruktywne podejście do różnic opinii. Akceptując, że różne perspektywy nie muszą stanowić zagrożenia, lider tworzy przestrzeń dla rozwoju otwartego umysłu i wspiera zdrową dynamikę oraz bezpieczeństwo psychologiczne w zespole.

***

Mądre, empatyczne i troskliwe przywództwo w świecie VUCA, pozbawione wszelkich stereotypów, w tym uprzedzeń płciowych, jest kluczowe, ponieważ pozwala organizacjom nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się w obliczu nieustannych zmian i wyzwań. Takie przywództwo łączy strategiczne myślenie z głębokim zrozumieniem ludzkich potrzeb, tworząc kulturę organizacyjną, która jest zarówno wydajna, jak i wspierająca. W świecie, gdzie jedyną stałą jest zmiana, liderzy, którzy potrafią być mądrzy, empatyczni i troskliwi, są najcenniejszym atutem każdej organizacji. Lider nie jest kobietą! Lider nie jest mężczyzną! Lider jest człowiekiem. Przywództwo nie ma płci.

Literatura

[1] Paweł Motyl, Świat Schrodingera. Kronika nieprzewidywalnej przyszłości. Wydawnictwo: Evergreen, 2020.
[2] Rasmus Hougaard, Transformacyjny lider, ICAN.
[3] Daphna Joel, Luba Vikhanski, „Płeć i mózg. Historia przekręconych faktów".
[4] Marianne Frankenhaeuser „Stress and Gender", Źródło: https://www.cambridge.org/core/journals/european-review/article/abs/stress-and-gender/4A2BD1F9420892D7421A03F68BA8A9E7
[5] Jack Zenger, Joseph Folkman Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills źródło: https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills
[6] Małgorzata Mielcarek, Jesteś oszustką. Syndrom, który cię niszczy, Wydawnictwo: Kompania Mediowa 2023.
[7] McKinsey & Company | Delivering through Diversity – Raport McKinsey & Company prezentujący znaczenie różnorodności płciowej w miejscu pracy i jej wpływ na wyniki organizacji.
[8] World Economic Forum | The Global Gender Gap Report 2020 - Raport Światowego Forum Ekonomicznego na temat globalnej luki płciowej, w tym w kontekście przywództwa.
[9] Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. (apa.org).
[10] James M. Kouzes, Barry Z. Posner, Everyday People, Extraordinary Leadership, 2021.
[11] Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Remus Ilies, Megan W. Gerhardt (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review Journal of Applied Psychology, 4, 765-780.
[12] J. Adair, How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Development, Kogan Page, London 2009.
[13] Adam Jeske, „Styl przywództwa menedżerów branży wod-kan w świetle badań", X Konferencja Naukowo-Techniczna, 8-9.02.2024 r. Zarządzanie Przedsiębiorstwem WOD-KAN.
[14] Brian Kropp, Alexia Cambon, Sara Clark What Does It Mean to Be a Manager Today? Źródło: https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today?utm_medium=email&utm_source=newsletter_monthly&utm_campaign=leadership_not_activesubs&deliveryName=DM131180
[15] Sławomir Jarmuż, Czy mądrości można się nauczyć, PWN 2023.
[16] Lao Tzu, „Tao Te Ching: Księga Drogi i jej cnota" (Filozofia wody).
[17] Jim Collins „Od dobrego do wielkiego".
[18] Shannon Lee, „Bądź jak woda przyjacielu". ■

BUDUJEMY ORGANIZACJĘ PRZYSZŁOŚCI

Andrzej Malinowski
prezes Stowarzyszenia Wodociągowców Województwa Śląskiego, były wieloletni prezes zarządu Dąbrowskich Wodociągów Sp. z o.o.

Obowiązkiem mądrego, współczesnego lidera jest przygotowanie europejskiej klasy liderów, którzy pomogą przenieść firmę wodociągową w przyszłość. W sercu cyfrowej transformacji są przede wszystkim ludzie, a nie tylko technologia.

Tempo, w jakim rozwija się dziś technologia, jest znacznie szybsze niż ktokolwiek mógł się spodziewać. W ciągu tej dekady wytworzymy większe bogactwo niż przez ostatnie sto lat, a kolejne przyspieszające fale zmian będą oddziaływać zarówno na nasze życie prywatne, jak i na całe społeczeństwo. W świecie kształtowanym przez przełomowe zmiany technologiczne, gospodarcze i społeczne liderzy przedsiębiorstw wodociągowych potrzebują m.in. odpowiedzi na pytanie, jak zarządzać różnorodnością pokoleniową.

Cztery pokolenia na polskim rynku

Wiele elementów organizacji ma wpływ na uzyskiwane wyniki, ale to kapitał ludzki dla każdej firmy jest najcenniejszym z jej zasobów. Doskonale wiedzą o tym liderzy przedsiębiorstw. W dobie błyskawicznie zmieniającej się rzeczywistości koniecznym staje się jednak wdrażanie nowych koncepcji zarządzania personelem – takich, które uwzględnią różnorodność pokoleniową w firmie.

Fot. 123rf

> Przywództwo polega na kształtowaniu przyszłości, a nie tylko reagowaniu na trendy

Polski rynek pracy znalazł się dziś w ciekawym punkcie, gdyż obecnie są na nim cztery pokolenia: baby boomers oraz generacje X, Y, Z. Postęp technologiczny i społeczny przyspiesza, rozwijają się nasze przedsiębiorstwa – w oparciu o nowoczesne technologie, które do tej pory były obce zwłaszcza przedstawicielom najstarszego pokolenia. Różnice między generacjami są, były i będą, na co wpływ mają między innymi okoliczności historyczne, gospodarcze i społeczne. Każde pokolenie przynosi do pracy inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy, sposoby komunikowania, a także zainteresowania czy energię. Badania Deloitte wskazują, że na gruncie pracy i rozwoju kariery największą różnicę między pokoleniami zauważamy w:

- podejściu do elastyczności w relacji: praca – życie prywatne (wskazuje 55% badanych),
- oczekiwaniu lojalności pracodawcy, zapewnieniu przez pracodawcę bezpieczeństwa pracy (41%),
- oczekiwaniu rozwoju zawodowego (34%).

Nasze przedsiębiorstwa potrzebują różnorodności, z którą wiąże się bogactwo doświadczeń oraz możliwości i zdolności każdego z pracowników. Lider powinien tworzyć i utrzymywać przyjazne dla zatrudnionych środowisko pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń.

Mentoring dwukierunkowy – klucz do sukcesu

92% studentów, którzy wzięli udział u badaniu Deloitte dotyczącym pierwszej pracy, preferuje ją w zróżnicowanym środowisku zawodowym (wiek, płeć, narodowość). Wymogiem dzisiaj staje się stosowanie w zarządzaniu personelem praktyk proaktywnych traktujących odmienności generacyjne nie jako zagrożenie, lecz szansę dla organizacji. Jedną z takich praktyk, chętnie stosowanych przez wodociągowców, jest mentoring dwukierunkowy, międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności. Sprawia on, że przełamywanie barier międzypokoleniowych przestaje być hasłem, a staje się rzeczywistością. Młodzi i starsi pracownicy odkrywają, jak twórcze i inspirujące mogą być wzajemne kontakty. Różnice wieku i doświadczenia okazują się wartością, a nie obciążeniem. Mentoring wspiera przy tym zasadę *life long learning* – uczenia się przez całe życie, co zobowiązuje nie tylko podopiecznego, lecz także mentora do podwyższania

kompetencji. Stosujmy w zarządzaniu personelem zasadę Konfucjusza: „Powiedz mi, a zapomnę, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi zrobić, a zrozumiem".

Jak wcześniej pisałem (Kierunek Wod-Kan 1/23) zarządzający też muszą pamiętać o sobie. Dzisiejszy lider uczy się przez całe życie. Pamiętajmy, że te kompetencje, które dały nam awans, dziś na pewno są niewystarczające do mierzenia się z obecnymi i przyszłymi wyzwaniami. Przy czym pozbądźmy się błędnych założeń do rozwijania kompetencji. Typowy sposób myślenia to: przyczyną problemów dotyczących zachowań organizacyjnych i niskiej efektywności są deficyty umiejętności pojedynczych pracowników. Efektywniejszym sposobem jest przyjęcie, że przyczyną niewłaściwych zachowań i słabych wyników jest źle zaprojektowany i nie najlepiej zarządzany system organizacji. To pozwoli nam na zmianę systemu na taki, który będzie wspierał nowe zachowania, a nawet ich wymagał, umożliwi uczenie się i poprawę efektywności czy wyników. Dlatego głównym obiektem przemian i inicjatyw rozwojowych jest organizacja, kultura organizacyjna, a dopiero potem szkolenia poszczególnych pracowników. W praktyce kroki te często nakładają się na siebie i są okresowo powtarzane, co służy ciągłemu doskonaleniu. W poprzedniej wypowiedzi zaznaczyłem, że prezesi i pracownicy branży wodociągowo-kanalizacyjnej w wielu firmach dostrzegają taką potrzebę i stanowią bardzo dobry przykład stałego podnoszenia kompetencji i dążenia do jak najwyższych standardów zarządzania, kierowania zespołem.

> Firmy wodociągowe powinny być organizacjami wyzwalającymi zaangażowanie

Liderzy jutra

„Najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie" – stwierdził Abraham Lincoln, prezydent Stanów Zjednoczonych w latach 1861-1865. Przywództwo polega zatem na kształtowaniu przyszłości, a nie tylko reagowaniu na trendy. Musimy pamiętać, że nie ma czegoś takiego jak „jedna przyszłość", ona się nie wydarzy. Musimy myśleć w kategoriach scenariuszy i możliwości, również z wariantem awaryjnym. To świetna okazja do wykorzystania różnic i różnorodności pokoleniowych w zespołach projektowych, do budowania scenariuszy przyszłości.

W niezbyt odległej przyszłości empatia i samoświadomość będą zaliczały się do najważniejszych kompetencji przywódców. W świecie napędzanym technologią w centrum zainteresowania znajdą się sposoby myślenia i umiejętności ukierunkowane na potrzeby ludzi. To one będą miały kluczowe znaczenie. Łatwo uznać, że gdy ktoś w pracy poprosi o pomoc, to znaczy, że nie ma odpowiednich kwalifikacji. A przecież można zareagować z empatią i powiedzieć: „Wiem, jak się czujesz. Byłem w podobnej sytuacji, kiedy zacząłem tu pracować". Empatia jest niezbędna, aby tworzyć w naszych przedsiębiorstwach organizację zorientowaną na ludzi. Wg raportu z 2018 roku State of Workplace Empathy – 87% dyrektorów generalnych w USA uważa, że wyniki finansowe przedsiębiorstw są powiązane z empatią w miejscu pracy. To samo potwierdziło badanie w Center for Creative Leaderschip, organizacji zajmującej się rozwojem przywództwa, na podstawie odpowiedzi 6731 liderów.

Powinniśmy zatem, jako liderzy jutra, być bardziej empatyczni i refleksyjni. Mieć zdolność przezwyciężania uprzedzeń (różnorodność pokoleniowa) i elastyczności w myśleniu. Liderzy przyszłości w naszych firmach muszą odejść od wyuczonego toku myślenia, spojrzeć cudzymi oczami na daną sytuację i zrozumieć punkt widzenia klientów i pracowników. Z dużym uznaniem dla liderów branży wodociągowej zauważam, że takich zarządzających w naszych szeregach nie brakuje. Są wzorce godne naśladowania.

Oprócz empatii komponentem inteligencji emocjonalnej jest samoświadomość. Zdawanie sobie sprawy z własnych emocji, uczuć, stanu umysłu, motywacji i pragnień. Samoświadomość podnosi poprzeczkę wszystkich umiejętności, które są ważne dla odniesienia sukcesu naszych przedsiębiorstw w dwudziestym pierwszym wieku. Liderzy, którzy o tym wiedzą i doskonalą samoświadomość, naprawdę mają wyjątkową przewagę. W artykule „Harvard Business Review" „Co czyni wielkiego lidera" (Goleman, styczeń 2004) czytamy: „Najskuteczniejsi liderzy są do siebie podobni pod jednym względem: wszyscy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Nie chodzi o to, że iloraz inteligencji i umiejętności techniczne nie mają znaczenia. Mają, ale one [...] wchodzą w zakres podstawowych wymagań. Badanie to, podobnie jak inne niedawno przeprowadzone, wyraźnie świadczy o tym, że inteligencja emocjonalna jest warunkiem sine qua non przywództwa. Bez niej człowiek może mieć najlepsze wykształcenie, przenikliwy i analityczny umysł, niezmierzony zasób inteligentnych pomysłów, a mimo to nadal nie będzie świetnym liderem".

Tę część przemyśleń można podsumować słowami Alvina Tofflera (amerykańskiego pisarza, znanego głównie z prac na temat cyfrowej rewolucji, rewolucji komunikacyjnej): „ Analfabetą XXI wieku będzie nie ten, kto nie potrafi czytać albo pisać, a ten, kto nie potrafi się uczyć, oduczyć i uczyć ponownie".

W poszukiwaniu talentów przyszłości

Jacob Morgan jest autorem bestsellerów i światowym autorytetem w dziedzinie przywództwa, przyszłości pracy i kształtowania pozytywnych doświadczeń pracowników. Jako znany prelegent i doradca

współpracował m.in. z Microsoftem, Disneyem, PepsiCo, Mastercard, IBM. Jacobs Morgan niedawno spotkał się z kierownictwem firmy branży lotniczej i obronnej, zatrudniającej na całym świecie tysiące pracowników. Grupa liderów liczyła ok. 250 osób. Była to firma jednorodna, ale nie zdawał sobie sprawy, że aż tak. Kiedy wszedł na podium, rozejrzał się po sali i zobaczył wyłącznie starszych panów o białej skórze. Co więcej, wszyscy byli ubrani w garnitury o różnych odcieniach czerni i granatu oraz koszule. Pod koniec swojego wystąpienia chciał trochę pożartować ze słuchaczami i zapytał: „Dlaczego wszyscy jesteście w garniturach?" Spojrzeli zaskoczeni, a po chwili odpowiedzieli chórem: „Nie wiemy". Wyraził nadzieję, że z biegiem lat będzie coraz rzadziej oglądał takie obrazki. Niewiele firm, z którymi współpracował, przyjęło ustrukturyzowane i przemyślane podejście do kształtowania swoich przyszłych przywódców. A przecież przyszłość organizacji zależy od tego, co się teraz zrobi w celu zapewnienia odpowiednich ludzi. Pełniąc funkcję prezesa firmy inwestowałem w rozwój pracowników i skupiałem się na kształtowaniu w przedsiębiorstwie nowych liderów. Tworzyłem atrakcyjną ścieżkę możliwości dla pracowników. W wielu spółkach wodociągowych zbudowano „gabinet cieni", „kadrę rezerwową", „zespół tygrysów" itp. Obowiązkiem mądrego, współczesnego lidera jest przygotowanie europejskiej klasy liderów, którzy pomogą przenieść firmę (także wodociągową) w przyszłość. W sercu cyfrowej transformacji są przede wszystkim ludzie, a nie tylko technologia.

Ross Mc Ewan, dyrektor generalny Royal Bank of Scotland (zatrudniający ok. 80 tysięcy pracowników na całym świecie), tak wypowiedział się na temat pracy z personelem: „Zdefiniowaliśmy kluczowe zdolności, które naszym zdaniem muszą posiadać pracownicy i liderzy, aby działać w obecnym i przyszłym świecie biznesu. Podejmujemy działania z myślą o rozwoju liderów i współpracowników w kierunku zdobywania kluczowych umiejętności. Stworzyliśmy profile naszych przyszłych wybitnie uzdolnionych pracowników, którzy już teraz wykazują się wieloma spośród tych umiejętności i umożliwiamy im wpływanie na strategię i udział w pracach koncepcyjnych. Jednocześnie zatrudniamy absolwentów, praktykantów i stażystów, a także wprowadzamy mentoring odwrócony, by dzielić się umiejętnościami i doświadczeniem". Nic dodać, nic ująć. Takie jest moje doświadczenie i tak działają prezesi wielu firm wodociągowych, w tym wiodących, takich jak Kraków, Poznań, Warszawa, Wrocław i w wielu innych, uwzględniając i doceniając zalety zarządzania wiekiem i różnorodnością pokoleniową.

Różnice jako korzyści

Badanie prowadzone przez Randstad (2018 rok) wykazało, że 87% pracowników uważa, że wielopokoleniowa siła pracowników sprzyja innowacjom i rozwiązywaniu problemów. Wykazało również, że 90% woli mieć koleżanki i kolegów w różnym wieku i sądzi, że wielopokoleniowe miejsce pracy przynosi wszystkim korzyść.

Fot. 123rf

WIELOPOKOLENIOWA SIŁA
Badanie prowadzone przez Randstad (2018 rok) wykazało, że 87% pracowników uważa, że wielopokoleniowa siła pracowników sprzyja innowacjom i rozwiązywaniu problemów. Wykazało również, że 90% woli mieć koleżanki i kolegów w różnym wieku i sądzi, że wielopokoleniowe miejsce pracy przynosi wszystkim korzyść

Badanie Forbsa (Lorenzo 2017 rok) dowiodło, że decyzje podejmowane i wykorzystywane przez zróżnicowane (w tym pokoleniowo) zespoły przyniosły o 60% lepsze wyniki. Na podstawie tego samego badania stwierdzono, że zespoły, w których członkowie są w różnym wieku i pochodzą z różnych miejsc, w 87% przypadków podejmują lepsze decyzje biznesowe.

Wielopokoleniowy zespół to niestandardowe sposoby rozwiązywania istniejących i przyszłych wyzwań. Każde pokolenie wnosi do firmy inne umiejętności, postawy i sposoby komunikacji. Na różnorodności korzystają nie tylko pracownicy, ale i kultura organizacyjna firmy. Zespoły, w których spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń, to w firmach wodociągowych już standard. Warto korzystać z wiedzy doświadczonych pracowników gromadzonej przez lata i doceniać innowacyjny wkład młodego pokolenia.

Kiedy myślę o strukturze wielopokoleniowej w firmach, wspominam przykłady mentoringu dwukierunkowego i różnic pokoleniowych przedstawionych w filmie „Praktykant" z 2015 roku w reżyserii Nancy Meyersa. Siedemdziesięcioletni Ben Whittaker (Robert De Niro) dołącza jako stażysta w redakcji strony internetowej poświęconej modzie, założonej i prowadzonej przez Jules Ostin (Anne Hathaway). W filmie obserwujemy, jak dwa różne pokolenia odnajdują się nawzajem i jak ważne jest zarządzanie różnorodnością wiekową oraz komunikacją międzypokoleniową w codziennej praktyce HR. Dzięki takiemu rozwiązaniu firma odnosi sukces.

W tym momencie przypomnę inny film, komedię „Stażyści" z 2013 roku w reżyserii Shawana Levy. Dwaj zwolnieni z pracy panowie „po czterdziestce" Billy (Vince Vaughn) i Nick (Owen Wilson) postanawiają dostać się na staż w sławnym Google`u. Nie jest to takie proste, gdyż konkurują z o połowę od nich młodszymi i dwa razy bystrzejszymi technologicznie, najlepszymi studentami nauk ścisłych z całego kraju. Presja jest ogromna, a Billy i Nick robią wszystko, by zdobyć wymarzoną pracę. Zespół rywalizujący o posadę, w którym uczestniczy Billy i Nick, jest różnorodny pokoleniowo, a także zróżnicowany pod względem płci i kraju pochodzenia. Zespół, Billy i Nick, właśnie dzięki różnorodności, która dała im przewagę, wygrywają rywalizację o staż w firmie.

> Kluczem do zarządzania różnorodnością pokoleń w przedsiębiorstwach wodociągowych jest świadomość ich odmiennych potrzeb, oczekiwań i możliwości

Zarejestrowaliśmy w głowach różne stereotypy i uprzedzenia. Musimy nauczyć się ich wyzbywać. Na przykład, że milenialsi są leniwi i uważają, że wszystko się im należy, a starsi pracownicy – technologicznie niedoskonali i w pracy posługują się przestarzałymi metodami. W ten sposób można szybko zapędzić się w kozi róg, z którego nie ma wyjścia. Przywódcy powinni doskonalić się w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową, aby czuć się komfortowo, pracując z osobami, które się od nich różnią. Liderzy muszą także stwarzać warunki dające zatrudnionym poczucie przynależności i zadowolenie ze środowiska pracy.

Zaangażowanie

Od dziecka fascynowały mnie góry. Pasją tą zaraziłem dzieci i dziś wspólnie ją kontynuujemy. Razem przeżyliśmy wiele przygód i zaznaliśmy wspaniałych wrażeń. To była świetna lekcja pokory, odwagi i pracy zespołowej. Między innymi z tego powodu wybrałem poniższy przykład pracy zespołowej i zaangażowania. Tym razem przedstawiony (w „Świat Schrödingera") przez Pawła Motyla, jednego z czołowych europejskich ekspertów w zakresie przywództwa i podejmowania decyzji, pasjonata zaawansowanych technologii.

W 1957 roku na Eigerze miała miejsce tragedia, a towarzysząca jej akcja ratunkowa uchodzi do dziś za jeden z najbardziej niezwykłych przykładów wspaniałej współpracy, ofiarności, poświęcenia w górach i zaangażowania. 3 sierpnia o godzinie 3:00 nad ranem w północną ścianę Eigeru wchodzą dwaj Włosi – Claudio Corti oraz Stefano Longhi i po dwóch dniach wspinaczki łączą siły z duetem niemieckim: Güntherem Nothdurftem i Franzem Mayerem. Wspinaczka jest tym razem wyjątkowo trudna ze względu na niesprzyjającą pogodę, alpiniści wielokrotnie gubią drogę. Walka o szczyt szybko staje się walką o życie. Ze względu na przepisy, które zabraniają ratownikom z Grindelwaldu akcji na północnej ścianie, spontanicznie powstaje 50-osobowy zespół, w skład którego wchodzą przebywający w okolicach Eigeru alpiniści z siedmiu krajów. Wśród nich jest spora grupa Polaków, w tym Krzysztof Berbeka. Działania grupy koordynuje Niemiec Ludwig Gramminger, a pomagają mu między innymi słynny Włoch Ricardo Cassin i równie sławny Lionel Tarray z Francji, który jako drugi pokonał północną ścianę Eigeru w 1947 roku. Kolejne dni to jedna z najbardziej poruszających lekcji autentycznej zespołowości, zaangażowania, motywacji oraz innowacji, dzięki którym ocalono Claudio Cortiego. Niestety był on jedynym uratowanym, Stefano Longhi zmarł w oczekiwaniu na pomoc, a obaj Niemcy zginęli. Historię brawurowej akcji ratunkowej przepięknie opisał jeden z jej polskich uczestników, Adam Skoczylas, w opowiadaniu zatytułowanym „Stefano, przyjdziemy jutro".

Co sprawiło, że grupa prawie nieznających się osób potrafiła stworzyć tak niezwykły, superefektywny zespół, który dokonał niemożliwego? Po pierwsze, mieli wizję i w jej realizację głęboko wierzyli. W warunkach biznesowych często zapominamy o tym, jak skutecznym spoiwem zbudowanego przez nas zespołu może stać się porywająca wizja, którą znają i w którą wierzą nasi pracownicy. Po drugie, zespół łączyły wspólne wartości, które można oddać słowami Wawrzyńca Żuławskiego: „Partnera się nie zostawia, nawet jeśli jest już tylko bryłą lodu". Pracownicy w imię wartości potrafią robić rzeczy niezwykłe, wykazując przy tym olbrzymie zaangażowanie, którego nie da się kupić. Po trzecie – złość. To stara prawda, że zespół konsoliduje się wobec wroga. Odmowa podjęcia akcji przez ratowników z Grindelwaldu wkurzyła bohaterów akcji ratowniczej. Był to zespół wspaniałych ludzi realizujących wspólny cel, różnorodny wiekowo, narodowościowo i składał się z osób o różnej płci. Właśnie tak działajmy – inspirując, motywując i wykorzystując różnice pokoleniowe pracowników jako szansę i korzyści.

Kiedy myślę o budowaniu zespołu, wykorzystywaniu jego różnorodności w akcji ratowniczej, mile wspominam spotkanie z Krzysztofem Wielickim podczas seminarium organizowanego przez Stowarzyszenie Wodociągowców Województwa Śląskiego. Krzysztof Wielicki to piąty człowiek na świecie, który zdobył Koronę Himalajów i Karakorum, był także uczestnikiem akcji ratowniczych. Przedstawił wodociągowcom przykłady radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem podczas wysokogórskich wypraw, jak i przy podejmowaniu decyzji. Podkreślał, że ludzie gór, jak

i biznesu, powinni posiadać umiejętność przekształcania nieprzyjemnych niespodzianek w korzyści. Wielicki podzielił się z nami wiedzą i doświadczeniem, jak zbudować zaangażowany zespół, jak nim zarządzać i jak wykorzystać jego potencjał, aby zrealizować cel i odnieść sukces. A także, co również jest istotne, jak walczyć z pułapkami sukcesu i strefy komfortu.

Nasze firmy wodociągowe powinny być organizacjami wyzwalającymi zaangażowanie. Jednym ze sposobów jest zachęcenie pracowników do uczestnictwa w akcjach charytatywnych, których cel to pomoc potrzebującym osobom. Takim ogólnopolskim projektem, w jaki również angażują się pracownicy przedsiębiorstw wodociągowych, jest „Szlachetna Paczka". Istotą powodzenia tego unikalnego przedsięwzięcia jest umiejętność budowania zaangażowania: darczyńców, wolontariuszy i rodzin.

Różnorodność wartością

Budowanie zaangażowania oraz skuteczniejsze motywowanie przedstawicieli młodego pokolenia wymaga nieustannego komunikowania i dyskutowania wizji rozwoju, opierania się w codziennym działaniu na wartościach oraz nieunikanie emocji. Należy dbać, by każda z nich – pozytywna czy negatywna – integrowała ze sobą pracowników i przekładała się na osiąganie niezwykłych celów. Zarządzając przedsiębiorstwem o złożonej strukturze, pamiętajmy o tym, że nawet u przedstawicieli tej samej grupy demograficznej możemy spodziewać się odmiennych wzorców zachowania i cech osobowościowych. Generalizowanie i przypisywanie ich do jednej konkretnej generacji może przynieść więcej szkody niż pożytku. Wiek to tylko liczba. Kluczem do zrozumienia różnic międzypokoleniowych i zarządzania różnorodnością pokoleniową w przedsiębiorstwach wodociągowych jest świadomość ich odmiennych potrzeb, oczekiwań i możliwości. Wykorzystujmy różnorodność tak, aby nie była obciążeniem, a okazała się wartością, szansą dla naszych firm dziś i w przyszłości. A przyszłość jest bliżej niż nam się wydaje.

Literatura

1. KaierawFinansach.pl
2. parp.gov.pl
3. Przyszłość jest bliżej, niż nam się wydaje – Peter H. Diamandis, Steven Kotler 2021.
4. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – Marketing i Rynek 2018.
5. Uniwersytet Szczeciński – Studia i Prace WNEIZ US 2018.
6. zafirmowani.pl
7. Świat Schrödingera – Paweł Motyl 2020.
8. mental – benefits.com
9. elevatosoftware.com
10. Harvard Business Review Polska 2017.
11. Przywódca przyszłości – Jacob Morgan 2022.
12. infor.pl
13. Pracuj.pl ■

REKLAMA

DOBRY MENADŻER POZWALA MYŚLEĆ INACZEJ

– Dobry menadżer zachęca do proponowania własnych rozwiązań i nie zamyka przestrzeni do popełniania błędów, a jednocześnie bierze na siebie odpowiedzialność za przebieg uzyskanych efektów. Pozwala inaczej myśleć, mieć swoje zdanie – mówi **Magdalena Rusakiewicz,** wiceprezes zarządu Gdańskich Wodociągów S.A., z którą rozmawiamy o zarządzaniu, komunikacji i budowaniu dobrego wizerunku spółek wod-kan.

Przemysław Płonka: **Czy wodociągi mają dziś „dobry PR"?**

Magdalena Rusakiewicz: Nie ma jednowymiarowej odpowiedzi na to pytanie. To zależy, kto patrzy i na jakie czynniki zwraca uwagę. Inaczej sprawa wygląda z perspektywy branży, w której głośno mówi się o problemach np. z procedurą zatwierdzania taryf przez organ regulacyjny, czy też o trudnościach z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstw wod-kan, tj. utracie płynności finansowej, ograniczeniach inwestycji czy kłopotach z regulowaniem należności. W tej retoryce, z którą próbujemy się przebić do rządzących, sami kreujemy obraz zapaści w branży. I to jest jedna, ta ciemniejsza strona PR, rzekłabym – wewnątrzbranżowego.

A druga?

Druga to obraz, jaki branża ma wśród odbiorców usług. A dla nich ważna jest ciągłość w dostępności dobrej jakości wody i skuteczne odbieranie ścieków oraz sprawne reagowanie na awarie sieci. Z misją podchodzimy nie tylko do jakości obsługi, ale też do edukacji zarówno dotyczącej picia wody z kranu, jak i właściwych zachowań związanych z użytkowaniem kanalizacji sanitarnej. Kiedy coraz więcej i głośniej mówi się o odpowiedzialności za kolejne pokolenia, widać rosnące zainteresowanie, troskę o przyrodę tak wśród osób młodych, jak i dojrzałych. Mija moda na plastikowe butelki, opakowania. To dobry czas, aby wzmacniać promocję, mówić o jakości i korzyściach, jakie niesie za sobą picie wody z kranu, którą ze starannością wytwarzamy i dostarczamy. Te dwa aspekty powodują, że postrzeganie firm wod-kan jest pozytywne i takie pozostanie.

O to pozytywne postrzeganie wodociągi starają się dużo mocniej niż jeszcze kilkanaście lat temu. Wyciągnęły wnioski z wizerunkowych wpadek, które zdarzały się w przeszłości.

Od lat obserwuję PR branży – to moja zawodowa pasja – i muszę powiedzieć, że na przestrzeni kilku ostatnich lat przedsiębiorstwa wod-kan rzeczywiście odrobiły lekcje z nowoczesnych metod promocji i komunikacji. Bardzo się cieszę, że przy Izbie Gospodarczej Wodociągi Polskie powstały zespoły eksperckie, w tym ten ds. informacji o branży. Wymiana doświadczeń, wspólna praca przy tworzeniu treści i kontentu, formułowanie opinii, komentarzy, oświadczeń pokazuje jedność, a równocześnie sprawia, że głos wielu, którzy używają jednego przekazu, słyszany jest lepiej, cytowany częściej, trafia do szerszego grona odbiorców.

Jak o wizerunek dbają Gdańskie Wodociągi?

Za nami wyjątkowy rok. Rok po zmianie nazwy spółki, jej właściciela – bo 100% udziałowcem jest teraz Miasto Gdańsk (wcześniej właścicielem była grupa Saur – 51% i Miasto Gdańsk – 49% – przyp. red.). Był to czas skoncentrowany po pierwsze na rebrandingu, a jedno-

Fot. Gdańskie Wodociągi

> Konieczność umiejętnego zarządzania międzypokoleniowego jest dziś odmieniana przez wszystkie przypadki

MAGDALENA RUSAKIEWICZ
wiceprezes zarządu Gdańskich Wodociągów S.A.

cześnie na tym, by upewnić mieszkańców Gdańska, że oprócz zmiany nazwy firmy, jej właściciela i logo – dla naszego klienta nic się nie zmieniło. Weszliśmy w ten czas z kampanią „Znamy się", właśnie by budować to przekonanie. Praktycznie w jeden dzień, a raczej noc, olbrzymim wysiłkiem całego zespołu sprawiliśmy, że „stare" zniknęło, a pojawiło się „nowe". Nowe, które było od 1 stycznia 2023 roku sukcesorem wszystkich dokonań Saur Neptun Gdańsk, a jednocześnie nową firmą, która chciała się „rozgościć" w domach i w sercach naszych mieszkańców, odbiorców, klientów, kontrahentów. Mam nadzieję, że nam się to udało.

Kontynuowaliśmy wszystkie działania promocyjne związane z promocją picia wody z kranu, odważnym mówieniem i pokazywaniem, jak nie należy używać sieci kanalizacji sanitarnej. Zatrzymam się tu na chwilę, bo sądzę, że pioniersko podeszliśmy do tematu. Od lat pokazujemy, mimo że nie są to ładne obrazki, jakie rzeczy wyciągamy z sieci. Zdjęcia te, co niezmiennie mnie zaskakuje, mają gigantyczne zasięgi. Krążą po

mediach jako dowód na to, jak nie używać sieci KS, a mówiąc wprost – czego do niej nie wrzucać.

W ubiegłym roku zrealizowaliśmy też przegląd i serwis wszystkich zdrojów do picia wody zamontowanych w gdańskich szkołach i przedszkolach. Przy tej okazji po raz kolejny przekonaliśmy się jak bardzo są potrzebne i jak wiele osób z nich korzysta. Gdańskie Wodociągi realizują ten program od dekady i łącznie ze zdrojami na uczelniach, w szpitalach i instytucjach publicznych mamy w przestrzeni miasta Gdańska niemal 300 urządzeń. Regularnie otrzymujemy pytania o możliwość montażu kolejnych. W miarę możliwości będziemy na to zapotrzebowanie odpowiadać.

Powyższe to jednak naprawdę tylko wycinek działań.

> Chcę wierzyć, że każdy z nas zatrudnia kompetencje a nie płeć

Nieprzypadkowo pytam o sprawy komunikacji, wizerunku. Przez lata sprawowała pani funkcję Kierownika Działu Kontaktów i rzecznika prasowego spółki, którą teraz współzarządza pani jako wiceprezeska. Doświadczenie i praktyka z wcześniejszego stanowiska przydają się w nowej roli?

Rzecznikiem prasowym byłam w firmie osiem lat. Rzecznik – przynajmniej tak właśnie postrzegałam tę funkcję – wie o organizacji może nie wszystko, ale na pewno bardzo dużo. Dlaczego? Wyznaję zasadę, że aby wypowiadać się o jakimś aspekcie działalności, trzeba go najpierw poznać. To doświadczenie nie do przecenienia. Powołując mnie na funkcję wiceprezesa zarządu prezydent Gdańska Aleksandra Dulkiewicz jako zadanie powierzyła mi dalszą promocję spółki i wzmacnianie roli komunikacji. Miasto miało i ma świadomość, że budowanie marki nowego, kompetentnego, ważnego w życiu mieszkańców przedsiębiorstwa to proces – nie na jeden sezon, ale na zawsze.

Obszaru komunikacji całkowicie więc pani nie porzuciła, ale równocześnie odpowiada za zarządzanie zespołem. Co jest tu dziś największym wyzwaniem?

Nasza branża boryka się ze stereotypami nieatrakcyjnej, nietechnologicznej i w dodatku nisko opłacanej a to przecież ludzie są największą wartością naszych firm. Gdańsk jest dużym miastem, a w Gdańskich Wodociągach pracuje prawie 550 osób. Nie mamy więc na szczęście trudności z zatrudnianiem i pozyskiwaniem nowych pracowników. Jeśli miałabym natomiast wskazać problem, byłby to raczej bardzo ograniczony zasób wykwalifikowanych kadr na specjalistyczne stanowiska. Wiąże się to z brakiem na lokalnych rynkach pracy osób z odpowiednim przygotowaniem zawodowym, co wypływa z ograniczeń w edukacji. Według raportu Eurostatu 2022 r. tylko 16,4% absolwentów szkół zawodowych miało za sobą praktyki w wymiarze jednego miesiąca, zdobywane w czasie edukacji. To drugi najsłabszy wynik w UE. Gorzej jest tylko w Rumunii.

Znalezienie nowych pracowników to powszechny problem w branży wod-kan. Jak wspomniała pani, jest ona przez wielu uważana za nieatrakcyjną, również m.in. poprzez trudność w zachowaniu work-life balance, co jest szczególnie istotne zwłaszcza dla młodszych pokoleń.

Trudno pogodzić życie zawodowe z prywatnym w przypadku konieczności pracy w systemie dyżurowym, awaryjnym, nocnym czy też świątecznym. Przyznajmy też zupełnie szczerze, że jako firmy działające w oparciu o taryfy mamy trudności z nadążaniem za zmianami na rynku wynagrodzeń. A podwyższona presja płacowa będzie podtrzymywana przez wzrost płacy minimalnej, która – przypomnę – w 2024 roku wzrośnie dwukrotnie: w styczniu, a następnie w lipcu. Mamy jednak w branży pewien ważny atut. Nasza działalność to pewnego rodzaju misja, której podejmują się nasi pracownicy. Oni wiedzą, że to, co robią jest ważne dla miasta i jego mieszkańców. A możliwość pracy w firmie ważnej społecznie łączy wszystkie generacje i powoduje, że niekoniecznie to płace są stawiane na pierwszym miejscu.

Odnośnie tych generacji. Co myśli pani o zarządzaniu młodszymi pokoleniami? Czy rzeczywiście – jak twierdzi wielu menadżerów – jest trudniejsze, czy może za dużo tu stereotypów?

Konieczność umiejętnego zarządzania międzypokoleniowego jest dziś odmieniana przez wszystkie przypadki. Powstaje przy tym atmosfera, że to taki Święty Graal. Ale pomyślmy o tym na spokojnie. Zarządzanie pokoleniami odbywa się przecież od zawsze i od zawsze każde z tych pokoleń prezentuje specyficzne cechy. W Gdańskich Wodociągach zespół nam się bardzo odmładza. „Zetek" mamy już ponad 6%, a milenialsów 32,5%. Z założenia przypisujemy tym grupom pewne cechy charakterystyki pokoleniowej, co – nie ukrywajmy – jest kwestią umowną i trochę stereotypową. Uważam, że znajomość tych cech pomoże zrozumieć daną grupę, a nie klasyfikować ją według sztywnych ram. A jeśli już dokonamy uporządkowania, łatwiej będzie nam dobrać narzędzia pracy i komunikacji, by każde z pokoleń miało zaspokojone potrzeby. Zadaniem menagera jest dziś nie tylko stworzyć warunki, by na dłużej przytrzymać „zetkę", ale by mieć z tyłu głowy pomysł, jakich warunków pracy będzie potrzebowała następna generacja Alfa (Alpha), określana też jako „Always on".

Jakie inne kluczowe zadania stoją obecnie przed zarządzającymi? Kim jest „dobry menadżer"?

Będę mówiła o swoich przemyśleniach w tym temacie. W mojej ocenie dobry manager to osoba, która nie tylko patrzy na wyniki, ale ma świadomość, że osiągnie je WYŁĄCZNIE dzięki ludziom, z jakimi pracuje. To lider niebojący dzielić się władzą, posiadający umiejętność tworzenia atmosfery pracy, chcący działać w oparciu o zespół, a nie siebie samego. Dobry menadżer zachęca do proponowania własnych rozwiązań i nie zamyka przestrzeni do popełniania błędów, a jednocześnie bierze na siebie odpowiedzialność za przebieg uzyskanych efektów. Pozwala inaczej myśleć, mieć swoje zdanie. Nie mówi: „Nie masz racji", tylko „Ok, doceniam twój punkt widzenia, choć się z nim nie zgadzam." Ale w tej niezgodzie jest szacunek i tolerancja dla drugiego człowieka. Tak to widzę i czuję. Najbliższe mojemu sercu jest, jak widać, przywództwo transformacyjne bazujące na demokratycznym i afiliacyjnym stylu zarządzania. W tym pierwszym stylu ważne jest zaangażowanie pracownika oraz branie pod uwagę jego zdania, natomiast styl afiliacyjny skupia się na potrzebach ludzi oraz budowaniu relacji: lider – pracownicy.

Tegoroczną edycję konferencji „Zarządzanie Przedsiębiorstwem Wod-Kan" organizujemy pod hasłem: „Wod-kan jest kobietą". Można powiedzieć, że jest?

Z punktu widzenia języka polskiego, patrząc na nazwę branży: woda jest kobietą, kanalizacja również. Czyli wod-kan też powinien być kobietą *(śmiech)*. Ale na poważnie, to raczej zaklinanie rzeczywistości. Kobiet w branży nadal jest dużo mniej niż mężczyzn. Na potrzeby naszej rozmowy przeanalizowałam skład zarządów 12 przedsiębiorstw wod-kan największych miast zrzeszonych w Unii Metropolii Polskich. Na 32 członków zarządów tylko 8 to kobiety, czyli 25%. Panie stoją na czele trzech z tych spółek: w Warszawie, w Białymstoku i w Szczecinie. W pozostałych miastach UMP prezesami zarządów są mężczyźni. Sytuacja naszej branży nie jest jednak szczególnie specyficzna: reprezentacja kobiet w zarządach spółek giełdowych to 24%, a więc jesteśmy w jakichś tam normach.

A jak jest w Gdańskich Wodociągach?

Patrząc na strukturę zatrudnienia w naszej spółce, kobiety stanowią niespełna 20% teamu, ale, co ciekawe, aż 45% zatrudnionych jest na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich! Najwięcej pań pracuje w laboratorium, księgowości, kadrach, biurze obsługi klienta czy windykacji.

Warto tu przytoczyć wyniki raportu „Kobiety na politechnikach", który rokrocznie przygotowuje Fundacja Edukacyjna „Perspektywy" we współpracy z Ośrodkiem Przetwarzania Informacji – Państwowym Instytutem Badawczym. Z ostatniego dokumentu wynika, że na publicznych uczelniach technicznych w 2022 udział kobiet wyniósł 35%. I systematycznie, choć w ostatnich latach nieco wolniej – rośnie. Może to oznaczać, że w perspektywie najbliższych lat kobiet-inżynierek w naszych firmach też będzie więcej. Nie chciałabym jednak, żeby z naszej rozmowy wybrzmiało, że firmy wod-kan dyskryminują kobiety. Chcę wierzyć, że każdy z nas zatrudnia kompetencje a nie płeć.

Rozmawiał Przemysław Płonka,
redaktor naczelny BMP

AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA KOBIET

Według badań przeprowadzonych przez Pracuj.pl, tylko 4 na 10 ankietowanych oceniło miniony rok jako pozytywny pod względem zawodowym, aż 34% osób wyraziło niezadowolenie z sytuacji zawodowej. Co więcej, 81% badanych planuje podjąć ważne kroki w swojej karierze w bieżącym roku. W tym duże grono kobiet. A te, jak wykazały badania, w ostatnich latach mocno postawiły na rozwój swoich karier zawodowych.

Według danych BIEC, po ustąpieniu skutków pandemii, zanotowano wzrost aktywności zawodowej Polaków. Wyższa aktywność zawodowa, zwiększona o 2,1 punktu procentowego między pierwszym kwartałem 2021 a trzecim kwartałem 2023, była rezultatem głównie zwiększonej aktywności zawodowej kobiet, która wzrosła z 49,4% do 51,5%.

Na jakie aspekty zwracają uwagę kobiety podczas szukania pracy?

Według danych ManpowerGroup, dla Polek najważniejsze w pracy są czynniki, takie jak: sprawiedliwe wynagrodzenie (94%), bezpieczne warunki pracy (91%), dobrosąsiedzkie relacje i zaufanie w zespole (89%), ubezpieczenie zdrowotne i benefity (88%), możliwości awansu i rozwoju kariery (86%).

Z badań wynika także, że kobiety preferują elastyczność w godzinach pracy oraz możliwość wyboru miejsca wykonywania obowiązków zawodowych. 75% pragnie możliwości dostosowania godzin pracy, a 66% zwraca uwagę na dłuższy urlop. Pandemia i praca zdalna wpłynęły na zmianę priorytetów, co więcej, elastyczność stała się bardziej pożądaną cechą w miejscu pracy.

Ponadto, kobiety podczas procesów rekrutacyjnych kierują uwagę na stabilność zatrudnienia i preferują umowę o pracę. Ważne są dla nich: lokalizacja firmy, elastyczność godzin pracy, możliwość pracy hybrydowej lub zdalnej, oferta szkoleń oraz benefity pozapłacowe.

Co ciekawe, kobiety pracujące zdalnie lub w trybie hybrydowym są bardziej zaniepokojone rozwojem kariery niż mężczyźni. Uważają, że w tych warunkach mają ograniczoną możliwość współpracy z liderami, uczenia się od innych, awansu czy podnoszenia kwalifikacji.

Źródło: materiały prasowe

Fot. 123rf

EMPATYCZNE PRZYWÓDZTWO

klucz do harmonijnych zespołów i sukcesu organizacyjnego

Beata Halama
prezes zarządu Wodociągów Ziemi Cieszyńskiej

Ewa Stępniewicz
psycholog, psychoterapeuta, coach

Z okazji odbywającej się w Szczyrku konferencji Zarządzanie Przedsiębiorstwem WOD-KAN, w jednym z większych przedsiębiorstw wodociągowych w Polsce południowej przeprowadziliśmy ankietę. Pracownicy Wodociągów Ziemi Cieszyńskiej pytani o to, jakich warunków potrzebują, by ich praca była zadawalająca, wskazali na komunikatywnego i empatycznego szefa oraz docenienie.

Na początku roku 2024 blisko 150 pracowników Wodociągów Ziemi Cieszyńskiej, zarządzanych przez kobietę, otrzymało ankiety mające odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego chcę tu pracować". Beata Halama, która od 12 lat jest na stanowisku zarządzającej, a od 6 lat pełni rolę prezesa zarządu WZC, pytała zatrudnionych, co musi być spełnione, by czuli się zadowoleni z pracy. Chciała też wiedzieć, czy empatia i zaufanie to elementy, które pomagają odbarczyć napięcia, w jakich dziś żyjemy.

Wodociągowcy z Ustronia w większości twierdzili, że najistotniejszy jest dobry klimat i docenienie przez menadżera. Cechy, jakie są najważniejsze u ich przełożonych, to komunikatywność i empatia. Pieniądze są ważne, gdyż dzięki zarobkom opłaca się koszty życia rodzin, podkreślali tu natomiast, że zarabiać można w wielu innych miejscach, natomiast ważna jest dla nich atmosfera. Chcą pracować w miejscu, w którym przełożeni, klienci i współpracownicy nie tworzą dodatkowych napięć, a stwarzają atmosferę

współpracy i wspólnie rozwiązują problemy. Zespoły, w których jest wsparcie i empatyczna obecność, z prawem do błędów, prawem głosu dla każdego oraz gdzie konstruktywnie rozwiązuje się konflikty i można liczyć na szczery feedback to najbardziej pożądane środowisko pracy.

Dlaczego zatrudnieni potrzebują, by szef był przede wszystkim życzliwy?

Chcę lidera empatycznego

W ankiecie padło również pytanie: „Jakiego szefa byś wybrał?". W opisie pracownik dowiadywał się, że wybór nastąpi pomiędzy dwoma tak samo doświadczonymi managerami, którzy dobrze znają się na branży, mają natomiast inne style zarządzania. Pracownicy WZC otrzymali do wyboru dwie opcje. Mogli zaznaczyć, że wolą pracować z liderem, który w trudnej sytuacji mówi: „Jest kryzys, dlatego teraz zrobicie to i to. Tak uważam za stosowne. Brać się do pracy!". W opcji drugiej mogli wybrać lidera mówiącego wówczas: „Jest kryzys, mam kilka pomysłów. Chcę jednak wysłuchać Was. Porozmawiajmy i wypracujmy wspólne rozwiązania". Większość pracowników WZC wybrało osobę z drugiej opcji. To pokazuje, że badani mówią „nie" dyrektywnemu stylowi zarządzania. A dlaczego się tak dzieje?

Kompetencje miękkie bardzo pożądane

W przeszłości, gdy bezrobocie było powszechne, pracownicy podejmowali liczne wysiłki, aby zdobyć uznanie swojego pracodawcy. Obecnie obserwuje się odwrócony trend. To pracodawcy coraz częściej napotykają trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów. Zespoły specjalistów z dziedziny zasobów ludzkich robią wszystko, by opracować optymalne warunki pracy, które przyciągną i zatrzymają szczególnie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Z tego powodu dzisiejsi kandydaci dokonują wyboru ofert zatrudnienia biorąc pod uwagę takie elementy jak: płaca, świadczenia socjalne czy atmosfera w miejscu pracy. W kontekście tej ostatniej kwestii postawa przełożonego odgrywa szczególną rolę. Z tego powodu pracodawca i jego zespół managerów, poza troską o standardy organizacji, muszą rozumieć jaki wpływ na zatrudnionych mają ich zachowania i wyznawane wartości.

Czy można kupić większe zadowolenie z pracy?

Metaanalizy danych z kilkudziesięciu lat przeprowadzane przez brytyjski Instytut Gallupa pokazują, że wysokie zaangażowanie – definiowane głównie jako silny związek ze swoją pracą i zespołem, poczucie bycia jego częścią i korzystanie z dużych możliwości uczenia się – konsekwentnie prowadzi do osiągania pozytywnych wyników w rozwoju ludzi, jak i samej organizacji. W takiej atmosferze pracy można liczyć na wyższą produktywność, lepszą jakość produktów i usług oraz zwiększoną rentowność.

Jasne jest więc, że tworzenie kultury skoncentrowanej na pracownikach może być dobre dla biznesu. Ale jak zrobić to skutecznie? Działania są tu często projektowane *ad hoc* w oparciu o dobór mniej lub bardziej przypadkowych korzyści. Są firmy, które oferują wyśmienite posiłki czy proponują karty na wiele aktywności sportowo-kulturalnych. Wszystko zależy od tego, jaka w danym momencie panuje moda. Wiadomym jednak jest, że większego zadowolenia pracowników nie da się kupić. Mimo to organizacje często łudzą się, że to możliwe. „Złote kajdanki" na dłuższą metę się nie sprawdzają. Finansowe benefity czynią z firmy tą, która jest pożądaną przez pracownika, ale nie mają trwałego wpływu na utrzymanie talentów ani wydajności ich pracy. W jaki sposób więc dziś można zatrzymać pracownika?

> Wrażliwość i empatia to nie tylko cecha, ale prawdziwa siła, która może przyczynić się do rozwoju osobistego i tworzenia zdrowych relacji

Ludzie nie odchodzą ze złej pracy a od złych szefów

Max De Pree, były dyrektor generalny Hermana Millera, producenta mebli biurowych zaliczanych do ścisłej światowej czołówki wzornictwa, powiedział kiedyś: „Pierwszym obowiązkiem lidera jest definiowanie rzeczywistości. Ostatnim krokiem jest podziękowanie. Pomiędzy nimi przywódca musi stać się sługą". Ten pogląd udowodnił w swoich eksperymentach amerykański neuroekonomista, profesor ekonomii, psychologii i zarządzania Paul J. Zak. Naukowiec potwierdził, że ludzie są naturalnie skłonni do ufania innym, bowiem w naszych mózgach istnieje sygnał neurologiczny, który wskazuje, kiedy powinniśmy komuś zaufać. Jego program badawczy dowiódł, że podczas współpracy wzrasta poziom oksytocyny. Jest jej tym więcej, im więcej zaufania w zespołach. Co to oznacza? Że zaufanie i towarzyskość, które umożliwia oksytocyna, są głęboko zakorzenione w naszej naturze. Jednak w pracy często słyszymy komunikat, że powinniśmy skupić się na wykonywaniu zadań, a nie na zawieraniu przyjaźni. Eksperymenty neurologiczne przeprowadzone w laboratorium Zaka pokazują, że kiedy ludzie celowo budują więzi społeczne w pracy, ich wydajność poprawia się. Badanie Google podobnie wykazało, że menedżerowie, którzy „wyrażają zainteresowanie i troskę o sukces członków zespołu i ich osobiste dobro" osiągają lepsze wyniki od innych pod względem jakości i ilości swojej

Fot. 123rf

KLUCZOWA KOMUNIKACJA
Bieżąca komunikacja ma kluczowe znaczenie: badanie przeprowadzone w 2015 r. na 2,5 miliona zespołów kierowanych przez menedżerów w 195 krajach wykazało, że zaangażowanie pracowników poprawiło się, gdy przełożeni mieli jakąś formę codziennej komunikacji z bezpośrednimi podwładnymi

pracy. Wyjazdy integracyjne i spotkania po pracy w tej kwestii jawią się jako narzędzie budujące zespół, bowiem kiedy ludzie troszczą się o siebie nawzajem, uzyskują lepsze wyniki, ponieważ nie chcą zawieść swoich kolegów z drużyny. Kiedy członkowie zespołu muszą współpracować, aby osiągnąć cel, aktywność mózgu skutecznie koordynuje ich zachowania. Działa to jednak tylko wówczas, gdy wyzwania są wykonalne i mają konkretny cel. Niejasne lub niemożliwe cele powodują, że ludzie poddają się, zanim w ogóle zaczną. Z tego powodu właśnie liderzy powinni często śledzić postępy i korygować cele, które są zbyt łatwe lub poza zasięgiem. To miejsce na szczery feedback oraz efektywną komunikację. W firmach, w których tego brakuje, pojawia się niepewność co do celów, strategii oraz taktyk. Owa niepewność prowadzi do chronicznego stresu, hamującego uwalnianie oksytocyny i utrudniającego pracę zespołową. Otwartość na ludzi adresuje te problemy. Organizacje, które dzielą się swoimi „planami lotów" z pracownikami zmniejszają niepewność co do tego, dokąd zmierzają i dlaczego.

Bieżąca komunikacja ma kluczowe znaczenie: badanie przeprowadzone w 2015 r. na 2,5 miliona zespołów kierowanych przez menedżerów w 195 krajach wykazało, że zaangażowanie pracowników poprawiło się, gdy przełożeni mieli jakąś formę codziennej komunikacji z bezpośrednimi podwładnymi.

Miejsca pracy charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania pomagają ludziom rozwijać się zarówno osobiście, jak i zawodowo. Liczne badania pokazują, że zdobycie nowych umiejętności zawodowych nie wystarcza. Jeżeli pracownik nie poczuje się akceptowany i ważny to nie będzie się rozwijał jako istota ludzka i nie wzmocni swoich talentów. Budowanie przewagi firmy w oparciu o mocne strony pracowników daje możliwość poprawy wyników. Firmy cieszące się dużym zaufaniem we wzmacnianiu talentów przyjmują nastawienie na rozwój. Niektórzy nawet uważają, że gdy menedżerowie wyznaczają jasne cele, dają pracownikom autonomię w ich osiąganiu i zapewniają spójne informacje zwrotne; coroczna ocena wyników nie jest już konieczna. Zamiast tego zarządzający i podwładni mogą spotykać się częściej, aby skupić się na rozwoju zawodowym i osobistym.

Empatyczny lider odpowiedzią na trudne czasy?

Według autorów badania empatyczny lider to taki, który buduje zaufanie, wyznacza jasny kierunek, daje ludziom to, czego potrzebują i schodzi im z drogi. Według nich, w porównaniu z pracownikami firm o niskim zaufaniu, pracownicy tych o zaufaniu wysokim zgłaszają: 74% mniej stresu, 106% więcej energii w pracy, 50% wyższą produktywność, 13% mniej zwolnień lekarskich, 76% większe zaangażowanie, 29% większą satysfakcję z pracy, o 40% mniejsze wypalenie zawodowe.

Podsumowując, nie chodzi o to, żeby być „łatwym" dla pracowników lub oczekiwać od nich mniej. Firmy cieszące się dużym zaufaniem zachęcają ludzi do odpowiedzialności, ale bez mikrozarządzania nimi. Traktują ich jak odpowiedzialnych dorosłych. W dzisiejszym szybkim tempie życia, gdzie siła i determinacja są czę-

sto uważane za najważniejsze cechy, wrażliwość niejednokrotnie jest niedoceniana. Jednakże coraz więcej badań i doświadczeń pokazuje, że to nie tylko cecha, ale prawdziwa siła, która przyczynia się do budowania zdrowszych relacji i rozwoju osobistego. Empatyczne przywództwo podnosi dobrostan pracowników.

Tymczasem kondycja psychiczna polskich pracowników jeszcze nigdy nie była tak zła. Ocena poziomu stresu społecznego w Polsce zależy od wielu czynników, takich jak sytuacja gospodarcza, polityczna, zdrowotna czy społeczna. Wystarczy wymienić: pandemia, wybuch wojny w Ukrainie, inflacja i wiele innych wydarzeń, które budują napięcie. Niemal 2/3 pracowników zauważyło pogorszenie kondycji psychicznej na przestrzeni właśnie ostatnich 3 lat – wynika z raportu Wellbee „Kondycja psychiczna polskich pracowników", który powstał we współpracy z ICAN Institute. Aż co piąty aktywny zawodowo Polak korzystał ze wsparcia psychologicznego w ciągu ostatniego roku, a 62% z nich deklaruje potrzebę zapewnienia takiej możliwości przez pracodawców.

> Troska o dobrostan psychiczny ludzi w firmach nie jest jedynie chwilowym trendem, ale stanowi kluczowy element budowania trwałych, odpornych i innowacyjnych organizacji

Stygmatyzacja i stereotypy to nie jedyne wyzwania. Dużym utrudnieniem jest również komunikacja. Nieefektywna, oceniająca i nietransparentna przyczynia się do obniżenia efektywności i pogorszenia stanu zdrowia psychicznego pracowników. Patrząc tylko na te dane potrzeba empatycznych liderów jest wielka. Na szczęście w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym tradycyjne modele przywództwa, bazujące na autorytaryzmie i hierarchii, ustępują miejsca bardziej humanistycznym podejściom. Jednym z najważniejszych nurtów w dziedzinie zarządzania staje się właśnie empatyczne przywództwo. Zakłada ono, że lider powinien rozumieć, doceniać i angażować się emocjonalnie w doświadczenia swoich podwładnych, co prowadzi do budowania harmonijnych zespołów i zwiększa efektywność organizacji. Wśród głównych kierowników tylko około 40% posiada cechy lidera o empatycznym podejściu, starającego się zrozumieć, słuchać i udzielającego uważnych odpowiedzi na pytania pracowników. Międzynarodowe badania wykazały, że jest to jedna z kluczowych, ale jednocześnie słabych cech osób zarządzających. Zgodnie z analizami, empatia – obok umiejętności budowania zaangażowania pracowników – to kluczowa cecha skutecznego menedżera. Umiejętność trudna do uchwycenia w narzędziach takich jak Excel, jednak w długoterminowej perspektywie przekładająca się na zaangażowanie pracowników, efektywne planowanie, co w rezultacie może wpływać na poprawę wyników firmy. To szczególnie ważne w trudnych chwilach.

Empatia to siła

Empatia jest często uważana za „miękką" stronę zarządzania. Jeszcze do niedawna przywódca bardziej kojarzył się z autorytetem czy sprawnością związaną z wystąpieniami publicznymi. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę, że efektywne zarządzanie to realizowanie celów za pośrednictwem pracy innych, to niezauważanie roli empatii jest niemożliwe. To jedna z tych cech lidera, której się nie docenia. Tymczasem stanowi ona ważny element w budowaniu lojalności w zespołach. Oczekiwania pracowników wobec przełożonego dotyczą właśnie jego „miękkich" umiejętności. W badaniu pracowników WZC, na dwóch pierwszych miejscach opisujących cechy idealnego szefa widniały: komunikatywność i empatia. Miłe były dopiski, na marginesie, że właśnie takich szefów mamy.

***

Wrażliwość i empatia to nie tylko cecha, ale prawdziwa siła, która może przyczynić się do rozwoju osobistego, tworzenia zdrowych relacji oraz budowania społeczeństwa opartego na szacunku i zrozumieniu. Dlatego warto doceniać wrażliwość jako kluczowy element siły, który może napędzać pozytywne zmiany w naszym życiu i otoczeniu. Konieczność zmiany w stylach zarządzania to fakt. Na szczęście rośnie grono pracodawców świadomych wagi kondycji emocjonalnej pracowników. Oczywistym staje się, że środowisko pracy bezpośrednio na nią wpływa, a jakość pracy, zaangażowanie i efektywność w dużej mierze wynikają z ogólnego dobrostanu. To sprzężenie zwrotne nie jest oczywiście przełomowym odkryciem – przełomowe mogą być jednak zmiany będące efektem rosnącej świadomości firm i pracodawców. Przekonują o tym nie tylko wyniki badań, ale również ogólnoświatowe trendy w obszarze HR. Troska o dobrostan psychiczny ludzi w firmach nie jest jedynie chwilowym trendem, ale stanowi kluczowy element budowania trwałych, odpornych i innowacyjnych organizacji, których pracownik nie opuści przy pierwszej lepszej okazji. Liderzy rozumieją, o co toczy się walka. W globalnej ankiecie dyrektorów generalnych przeprowadzonej w 2016 r. firma PwC podała, że 55% z nich uważa, że brak zaufania stanowi zagrożenie dla rozwoju ich organizacji. Jednak większość nie zrobiła zbyt wiele, aby je zwiększyć głównie dlatego, że nie są pewni, od czego zacząć. Dlatego wspaniale jest, że najbliższa konferencja o zarządzaniu w wod-kan będzie poświęcona między innymi empatycznemu przywództwu. Do zobaczenia podczas dyskusji! ■

Fot. 123rf

> Trudne czasy tworzą silnych ludzi, silni ludzie tworzą dobre czasy, dobre czasy tworzą słabych ludzi, a słabi ludzie tworzą trudne czasy.
>
> *G. Michael Hopf*

DOBRE PRAKTYKI OPTYMALIZACJI KOSZTÓW

na przykładzie Wodociągów Białostockich

Beata Wiśniewska
prezes zarządu Wodociągów Białostockich Sp. z o.o. w Białymstoku

Do zarządzania przedsiębiorstwami wod-kan nie wystarczy dziś tradycyjny rachunek kosztów. Trzeba znać koszty uwzględniające procesy czy też istotne miejsca ich powstawania. Kluczowe znaczenie ma więc optymalizacja kosztów.

W ostatnich latach sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw wod-kan stała się bardzo trudna. Komplikacje i opóźnienia w zatwierdzaniu taryf przez regulatora oraz niewyobrażalnie rosnące koszty działalności spowodowały, że większość spółek w branży poniosła w ubiegłym roku stratę z tytułu prowadzenia podstawowej działalności. Zaciągają one dodatkowe zobowiązania, zamrażają wynagrodzenia pracowników, a co gorsza – wstrzymują inwestycje i ograniczają remonty.

Metody optymalizacji

Kryzys finansowy i wciąż ogromne potrzeby to bardzo poważne zagrożenie przede wszystkim dla utrzymania jakości usług i ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw wod-kan. Ze względu na konieczność

zapewnienia stabilności finansowej oraz efektywnego świadczenia usług dla społeczności niezbędna okazała się więc optymalizacja kosztów. Jest to proces analizy, planowania i wdrażania strategii mających na celu dostosowanie i zminimalizowanie wydatków w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji efektywności, rentowności i jakości produktów i usług. Może ona obejmować różne aspekty działalności – od zmian w produkcji i procesach zakupowych po zmiany w zarządzaniu. Istnieje wiele metod, które mogą pomóc w optymalizacji kosztów w spółkach wod-kan. Wymienić tu można:

- monitorowanie i zarządzanie zużyciem energii: energia elektryczna jest jednym z głównych kosztów operacyjnych w oczyszczalniach ścieków i stacjach uzdatniania wody. Poprzez wdrożenie systemów monitorowania i zarządzania energią można identyfikować obszary nadmiernej konsumpcji i podejmować działania naprawcze;
- efektywne zarządzanie osadami ściekowymi: zagospodarowanie osadów ściekowych stanowi istotny kosztowo aspekt działalności przedsiębiorstw wod-kan. Można zastosować metody takie jak produkcja biogazu lub odzyskiwanie surowców, aby zmniejszyć koszty ich usuwania;
- wykorzystanie nowoczesnych technologii. Inwestycje w nowoczesne technologie uzdatniania wody i oczyszczania ścieków mogą poprawić wydajność procesów, redukując jednocześnie koszty operacyjne;
- minimalizacja strat wody: przedsiębiorstwa mogą dążyć do minimalizacji strat wody w sieciach wodociągowych poprzez naprawę wycieków, modernizację sieci i zastosowanie zaawansowanych technologii monitorowania;
- zarządzanie kadrami: odpowiednie zarządzanie personelem, w tym właściwe planowanie grafików pracy, szkolenia oraz motywowanie pracowników może przyczynić się do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i minimalizacji kosztów;
- rozwój systemów informatycznych: systemy informatyczne do zarządzania przedsiębiorstwem mogą pomóc w optymalizacji procesów, śledzeniu kosztów oraz planowaniu zadań konserwacyjnych, co może przyczynić się do zmniejszenia ryzyka awarii i kosztów napraw;
- badania i rozwój: inwestowanie w badania i rozwój mogą prowadzić do odkrycia innowacyjnych rozwiązań technologicznych lub procesowych, które mogą przynieść oszczędności w dłuższej perspektywie czasowej;
- analiza danych i benchmarking: regularna analiza danych dotyczących kosztów oraz porównywanie ich z innymi podobnymi przedsiębiorstwami (benchmarking) może pomóc zidentyfikować obszary, gdzie koszty są wyższe i wymagają optymalizacji;
- inwestycje w długoterminowe rozwiązania: często inwestycje w efektywność energetyczną, nowoczesne technologie czy usprawnienia procesów – choć początkowo kosztowne – mogą przynieść znaczące oszczędności w perspektywie kilku lat;
- budowanie świadomości społecznej: edukacja i zaangażowanie społeczności lokalnej mogą pomóc w zmniejszeniu zanieczyszczeń wód oraz w efektywnym korzystaniu z zasobów wodnych, co przekłada się na niższe koszty uzdatniania wody i oczyszczania ścieków.

Wszystkie powyższe metody wymagają spójnego planowania, monitorowania oraz elastycznego dostosowywania strategii w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Optymalizacja kosztów to proces ciągły, który powinien być integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem wod-kan. Warto zauważyć, że optymalizacja ta nie oznacza cięcia wydatków w każdym możliwym miejscu. Jest to zrównoważony proces prowadzący do osiągnięcia optymalnej wartości w zakresie wydajności i jakości, z jednoczesną redukcją niepotrzebnych wydatków. Niewłaściwa optymalizacja kosztów może obniżyć jakość produktów lub usług, co w dłuższej perspektywie będzie szkodliwe dla przedsiębiorstwa.

> Odpowiednie zarządzanie personelem, w tym właściwe planowanie grafików pracy, szkolenia oraz motywowanie pracowników może przyczynić się do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich

Wodociągi Białostockie – charakterystyka

Wodociągi Białostockie dostarczają obecnie do ponad 310 tysięcy odbiorców z Białegostoku i 5 sąsiednich gmin wysokiej jakości wodę pochodzącą z rzeki Supraśl oraz odbierają i oczyszczają ścieki. To wszystko udaje się za pomocą trzech zakładów produkcji wody oraz nowoczesnej mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków. Spółka eksploatuje niemal 1 200 km (wraz z podłączeniami) sieci wodociągowej, którą dostarcza średnio 45 000 m^3/dobę spełniającej normy, wysokiej jakości wody. Dysponuje też prawie 700 km (wraz z przyłączami) sieci kanalizacyjnej, którą każdego dnia odprowadzanych jest średnio 66 000 m^3 ścieków. Z sieci wodociągowej korzysta obecnie około 99%, a z sieci kanalizacji sanitarnej – 99,35% ogółu mieszkańców obsługiwanej aglomeracji. Aby zapewnić świadczenie usług w sposób niezakłócony i bezpieczny, jednocześnie optymalizując koszty działalności, Wodociągi Białostockie systematycznie rozbudowują

FOT. 1
Białostocka oczyszczalnia ścieków (*arch. Wodociągów Białostockich Sp. z o.o.*)

i modernizują infrastrukturę, wykorzystując przy tym nowoczesne technologie. W spółce z dużym wyprzedzeniem dokonywane są analizy i podejmowane działania w obszarze optymalizacji kosztów działalności.

Własne źródła energii z biogazu, słońca, powietrza i wody

W Wodociągach Białostockich koszty energii stanowią około 15% kosztów ogółem, średnioroczne zapotrzebowanie na energię elektryczną wszystkich obiektów w przedsiębiorstwie wynosi około 31 000 MWh. Od 2008 r. w spółce, w ramach prowadzonej gospodarki osadowej, uruchomiono początkowo dwa agregaty kogeneracyjne zasilane produkowanym biogazem, a po kilku latach dostawiono trzeci, pozwalający spalać nadwyżki w godzinach „szczytu energetycznego" oraz w czasie przeglądów i awarii. Wdrożenie tych modernizacji i budowa dodatkowych linii technologicznych pozwoliły na uzyskanie lepszych wyników, zmniejszenie strat w obszarze energetyki cieplnej oraz duże oszczędności w zakresie energii elektrycznej. Obecnie na oczyszczalni ścieków zainstalowane są trzy agregaty kogeneracyjne zasilane biogazem produkowanym w procesie fermentacji w WKF-ach. Łączna moc elektryczna elektrowni wynosi 1,532 MW. Energia elektryczna wykorzystywana jest w 100% na potrzeby własne obiektu. Energia cieplna również w 100% zaspokaja potrzeby własne, do podgrzewania wydzielonych komór fermentacyjnych WKF i ogrzewania budynków. Łączna produkcja energii elektrycznej z biogazu za 2023 r. wyniosła 6 113 MWh, co stanowiło ok. 50% zapotrzebowania na energię elektryczną białostockiej oczyszczalni ścieków. Wymierną korzyścią z kogeneracji jest również pozyskiwanie świadectw pochodzenia energii elektrycznej wyprodukowanej w procesie, które – jako prawa majątkowe – wodociągi sprzedają na Towarowej Giełdzie Energii, uzyskując dodatkowe przychody (w 2023 r. na łączną kwotę ok. 800 tys. zł).

Od 2018 r. Wodociągi Białostockie produkują także energię elektryczną ze słońca. Jako pierwsza wybudowana została elektrownia fotowoltaiczna o mocy 66 kWp na Stacji Uzdatniania Wody Jurowce. W rezultacie zrealizowanej inwestycji (z dofinansowaniem ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014-2020) powstały dwie małe instalacje wykorzystujące energię słoneczną do produkcji energii elektrycznej – dachowa i naziemna. Na dachu umieszczonych zostało 108 paneli fotowoltaicznych, na gruncie stanął układ konstrukcyjny ze 128 panelami. Elektrownia fotowoltaiczna umożliwiła spółce zwiększenie produkcji energii elektrycznej na własne potrzeby; zależnie od pory dnia wyprodukowana energia pozwala pokryć do 10% zapotrzebowania obiektu. Z kolei w 2022 r. oddano do użytku elektrownię fotowoltaiczną o mocy 0,971 MWp (zamontowano w sumie 2 624 panele o mocy pojedynczego panelu 370 W) wraz z niezbędną infrastrukturą towarzyszącą na terenie Stacji Uzdatniania Wody w Pietraszach. Wybudowana na gruncie elektrownia przeznaczona jest do produkcji energii elektrycznej pracującej równolegle z siecią dystrybucyjnej energetyki tradycyjnej. Wyprodukowana energia w 100% wykorzystywana jest na potrzeby obiektów spółki i zależnie od pory dnia pozwala pokryć od 75 do 100% zapotrzebowania na dwóch stacjach uzdatniania wody: Pietrasze i Wasilków. Budowa elektrowni w 75% dofinansowana została ze środków Unii Europejskiej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020. W 2023 r., wykorzystując energię słoneczną, łącznie wyprodukowano w Wodociągach Białostockich ponad 1 045 MWh energii elektrycznej.

W celu racjonalnego wykorzystywania wytwarzanej energii ze źródeł odnawialnych spółka od kilku lat prowadzi inwestycje związane z budową kablowej sieci elektroenergetycznej 15 kV. Do tej pory zrealizowano 9,8 km sieci łączącej stacje uzdatniania wody i ujęcia,

FOT. 2
Elektrownia fotowoltaiczna na stacji Uzdatniania Wody Pietrasze (*arch. Wodociągów Białostockich Sp. z o.o.*)

na etapie projektowania jest ostatni odcinek o długości 4,6 km, łączący stacje uzdatniania z oczyszczalnią ścieków. Rozwiązanie to pozwala na bezpośrednie przesyłanie wyprodukowanej energii elektrycznej pomiędzy obiektami wodociągów, co przynosi wymierne korzyści ekonomiczne i dodatkowo poprawia bezpieczeństwo zasilania infrastruktury krytycznej.

W ramach poszukiwania możliwości optymalizacji kosztów działalności w przedsiębiorstwie rozpoczęto również produkcję energii z powietrza i wody. Na Stacji Uzdatniania Wody Pietrasze dokonano zmiany sposobu ogrzewania Pompowni III stopnia z ogrzewania elektrycznego (za pomocą nagrzewnic) na ogrzewanie z wykorzystaniem aerotermalnej pompy ciepła. Moc zamontowanych urządzeń wynosi 20 kW (moc demontowanych urządzeń grzewczych to 40 kW).

Z kolei na Stacji Uzdatniania Wody Jurowce produkowana jest energia z wody; w 2015 r. została w obiekcie uruchomiona pompa ciepła wykorzystująca ciepło z magistrali wodociągowej, dla której jako dolne źródło ciepła wykorzystywana jest woda wodociągowa wypływająca ze stacji uzdatniania o temperaturze 9,5°C i ciśnieniu 2,4 bara.

Zużycie energii optymalizowane jest dzięki użyciu zdalnego systemu do zarządzania energią SCADEN. Służy on do pozyskiwania danych z urządzeń pomiarowych oraz wspomagania procesów biznesowych w obszarze zarządzania mediami. Umożliwia odczyt liczników energii elektrycznej oraz gazomierzy na biogazie, że szczegółowym rozbiciem na poszczególne budynki i procesy technologiczne. Modułowa konstrukcja oraz skalowalność systemu zapewniają efektywne wykorzystanie na wielu poziomach zarządzania przedsiębiorstwa – od analizy technicznej stanu instalacji i monitorowania danych pomiarowych w czasie rzeczywistym na poziomie służb utrzymania ruchu po zaawansowaną analitykę i generowanie raportów finansowych, pozwalających na ocenę skuteczności procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. System tworzy podstawę oszczędzania, wskazując newralgiczne miejsca i punkty w przedsiębiorstwie, których optymalizacja jest wymagana do obniżenia bieżących kosztów oraz racjonalnego zaplanowania wydatków w przyszłości. Świadome zarządzanie i skuteczna optymalizacja przynoszą wymierne korzyści finansowe czy pozafinansowe polegające na zmniejszeniu ilości zużytej energii.

Białostocki Klaster Energii

Mając na uwadze transformację energetyczną, rozwój obszarów w zakresie odnawialnej energii, a przede wszystkim możliwość zagwarantowania samowystarczalności w zabezpieczeniu Wodociągów Białostockich, jak i mieszkańców Białegostoku w dostęp do taniej energii, 27 września 2023 r. zostało podpisane porozumienie w sprawie powołania Białostockiego Klastra Energii. W jego skład wchodzi Miasto Białystok, Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowo-Produkcyjne LECH Sp. z o.o. oraz Wodociągi Białostockie Sp. z o.o. Idea projektu bazuje na połączeniu wspólnych interesów producentów, prosumentów i odbiorców energii, którzy w ramach lokalnej sieci ciepłowniczej i/lub elektroenergetycznej będą mogli wykorzystać posiadane potencjały energetyczne. Celem białostockiego klastra jest budowa samowystarczalnego energetycznego obszaru w zakresie poprawy bezpieczeństwa energetycznego oraz wzmocnienia lokalnej gospodarki. Zadanie to ma być realizowane poprzez optymalizację wykorzystywania lokalnie dostępnych zasobów energetycznych, w tym odnawialnych źródeł energii, a także ograniczenie emisji zanieczyszczeń. Założenia te są zgodne z polityką miasta Białystok. Ponadto, w procedurach aplikacyjnych o środki finansowe do funduszy strukturalnych, programów ramowych i innych potencjalnych źródeł finansowania, istnienie klastra i bycie jego członkiem zapewni lepszą pozycję w rankingu aplikujących wnioskodawców. Działalność klastra będzie w szczególności polegała na stworzeniu platformy współpracy organizacyjnej i technicznej wspomagającej inicjowanie i wspólne realizowanie zadań, projektów oraz rozwijanie nowych produktów oraz usług. Ma ona wspierać uczestników w dążeniu do stworzenia – na obszarze jego działania – lokalnego rynku energii poprzez koordynację działań w zakresie:

> Inwestycje w nowoczesne technologie uzdatniania wody i oczyszczania ścieków mogą poprawić wydajność procesów, redukując jednocześnie koszty operacyjne

- wspólnego planowania, wytwarzania, dystrybucji i obrotu energią elektryczną oraz równoważenia zapotrzebowania na energię w ramach sieci dystrybucyjnej o napięciu znamionowym niższym niż 110 kV;
- uzyskania niezbędnych koncesji i zezwoleń, wykorzystania technologii zielonego wodoru, magazynowania energii oraz zarządzania popytem na energię elektryczną, cieplną oraz chłód;
- eliminacji niskiej emisji z indywidualnych źródeł ciepła i lokalnych kotłowni;
- ograniczenia niskiej emisji z transportu poprzez rozwój elektromobilności;
- zwiększenia wykorzystania zasobów lokalnych;
- poprawy bezpieczeństwa energetycznego;
- zwiększenia stopnia niezależności energetycznej;
- wspierania rozwoju OZE i magazynowania energii o zasięgu lokalnym i regionalnym przyłączonych na napięciu niższym niż 110 kV;

- aktywizacji społeczeństwa w zakresie efektywnego i zrównoważonego wykorzystania energii;
- poprawy efektywności użytkowania energii.

Wdrażany projekt wpisuje się w strategię Unii Europejskiej dotyczącej gospodarki obiegu zamkniętego – inicjatywy zmierzającej do racjonalnego wykorzystania zasobów i ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko wytwarzanych produktów, które powinny pozostawać w gospodarce tak długo, jak to możliwe. Ideą tej strategii w przypadku miasta Białystok będzie możliwość wykorzystania odpadów do produkcji energii elektrycznej i cieplnej, która będzie wużyta do zasilania obiektów miejskich, w tym Wodociągów Białostockich.

Inteligentne zarządzanie majątkiem

W Wodociągach Białostockich wdrożony został Zintegrowany System Informatyczny (ZSI) klasy ERP (Enterprise Resource Planning). Obejmuje on w zasadzie wszystkie sfery działania przedsiębiorstwa, począwszy od zaopatrzenia i magazynowania, elektronicznego obiegu dokumentów, zarządzania ryzykiem, planowania inwestycji, nadzorowania infrastruktury elektroenergetycznej, mechanicznej i urządzeń kontrolno-pomiarowych, inteligentnego zarządzania sieciami: wodociągową i kanalizacyjną z wykorzystaniem systemu informacji przestrzennej oraz modułu do tworzenia modeli matematycznych wyżej wspomnianych sieci, a skończywszy na bilingowym systemie do rozliczeń z klientami, elektronicznym Biurze Obsługi Klienta, zaawansowanym systemie finansowo-księgowym wraz z zarządzaniem kadrami i płacami w integracji z autorskim systemem wielopoziomowego zarządzania zasobami teleinformatycznymi spółki. Całość rozwiązania oparta jest o zwirtualizowane środowisko Data Center. Systematycznie wdrażany jest też system zdalnego odczytu wodomierzy – obecnie 55,7% z nich posiada moduły radiowe. Z końcem września 2020 r. zakończone zostało wdrożenie, w organizacji operującej głównie na infrastrukturze sieciowej, systemów GIS (Geographic Information System) oraz RDE (Repozytorium Dokumentów Elektronicznych), które dzięki jakości i aktualności danych stały się jednymi z podstawowych narzędzi, za pomocą których spółka przeszła na wyższy, zorientowany geolokalizacyjnie poziom zarządzania procesami stanowiącymi rdzeń jej działalności. W trakcie przedsięwzięcia dokonano m.in. cyfryzacji dokumentów analogowych (ponad 330 metrów bieżących dokumentów, czyli prawie 2 mln stron dokumentów, co stanowiło długość prawie 600 km w linii prostej dla formatu A4), wdrożono RDE wraz z modułem wypożyczeń, uzupełniono brakujące dane w systemie GIS, dokonano aktualizacji systemu GIS do nowej wersji oraz integracji danych GIS z dokumentacją archiwalną. Wdrożony system wpływa na poprawę komunikacji i współpracy pomiędzy służbami miejskimi, przedsiębiorstwem, a także mieszkańcami. Dotyczy to ewidencji danych o majątku sieciowym w zakresie prowadzenia bieżącej aktualizacji danych sieci i obiektów wod-kan wraz z powiązaną dokumentacją, wspomagania eksploatacji i zarządzania majątkiem w obszarze planowania i realizacji zadań eksploatacyjnych, obsługi protokołów eksploatacyjnych, gospodarki urządzeniami, wideoinspekcji, planów rozbudowy infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej, łatwiejszego dostępu do informacji o awariach, uszkodzeniach nawierzchni, wadliwie działającej armaturze zamontowanej na sieci wod-kan, wyciekach, podtopieniach itp. System dodatkowo rozbudowywany został o moduł zarządzania pracą brygad w terenie. Moduł ten umożliwia zbieranie w jeden strumień wszystkich zleconych prac z całej organizacji, włączając w to planowanie i tworzenie zadań, przydział odpowiednich zasobów ludzkich oraz sprzętowych. Zawiera dedykowane rozwiązania do jak najbardziej efektywnego zarządzania zasobami, jak również w wyszukiwaniu optymalnej trasy do miejsca wykonania zadania, pod względem odległości i czasu, co znacznie wpływa na optymalizację kosztów działalności w przedsiębiorstwie.

FOT. 3
Podpisanie porozumienia Białostockiego Klastra Energii (*arch. Wodociągów Białostockich Sp. z o.o.*)

Efektywne zarządzanie siecią wodociągowo-kanalizacyjną

Oprócz optymalizacji kosztów, priorytetami Wodociągów Białostockich, które realizują zadania właściciela – miasta Białystok oraz gminy Wasilków, są: zapewnienie wysokiego standardu życia mieszkańców obsługiwanej aglomeracji oraz ochrona środowiska. To zadanie realizują, inwestując w nowoczesne rozwiązania, m.in. technologie bezwykopowe. Działania w tym zakresie obejmują dwa obszary: po pierwsze – rozbudowę sieci wodociągowej i kanalizacyjnej (co umożliwia kolejnym mieszkańcom korzystanie z usług przedsiębiorstwa), a po drugie – systematyczną mo-

dernizację i przebudowę istniejącej infrastruktury. Spółka od lat, we własnym zakresie, do bezwykopowej renowacji kanalizacji sanitarnej wykorzystuje metodę shortliningu KMR. Renowacja przewodów kanalizacyjnych tym sposobem jest prowadzona na czynnym kanale, co znacznie upraszcza organizację robót i obniża koszty realizacji zadań. Zlecając z kolei prace zewnętrznym podmiotom, Wodociągi Białostockie korzystają:

- w przypadku sieci kanalizacji sanitarnej – z metody długiego rękawa CIPP;
- w przypadku sieci wodociągowej – z metody długiego rękawa CIPP, cementyzacji oraz krakingu statycznego.

CIPP (ang. *Cured In Place Pipe* – rura utwardzana na miejscu) to obecnie najpopularniejsza metoda renowacji sieci na świecie, którą można odnawiać przewody o rozmaitych kształtach, średnicach i coraz większych przekrojach. Wśród jej głównych zalet można wymienić szybką realizację prac oraz to, że w wyniku zainstalowania wykładziny średnica przewodu zmniejsza się jedynie w stopniu minimalnym, praktycznie niezauważalnym z użytkowego punktu widzenia. Co równie ważne, prace prowadzone w tej technologii do minimum ograniczają uciążliwości związane z robotami, co ma duże znaczenie m.in. w odniesieniu do życia mieszkańców, działalności przedsiębiorców czy funkcjonowania komunikacji miejskiej i drożności dróg. Jej wykorzystanie okazuje się także nieocenione w przypadku zastosowania w centrach miast, gdzie jakakolwiek ingerencja w teren jest niepożądana i szkodliwa dla istniejącej zabudowy oraz infrastruktury.

FOT. 4
Bezwykopowa renowacja kanałów sanitarnych w centrum Białegostoku (*arch. Wodociągów Białostockich Sp. z o.o.*)

Optymalizacja procesów technologicznych

Oczyszczalnia ścieków i stacje uzdatniania wody pracują przez 24 godziny na dobę, a w tym czasie zachodzi w nich wiele zaawansowanych, energochłonnych procesów jednostkowych. Dlatego to właśnie te obiekty są największymi odbiorcami energii w przedsiębiorstwie. Z kolei jednym z ważniejszych odbiorników energii elektrycznej w obrębie tych obiektów są pompy i przepompownie. Silniki je napędzające posiadają moce nawet kilkuset kW (największe 250 kW, 6 kV). Przy tak dużej ilości pobieranej energii, efektywność działania tych właśnie urządzeń ma bardzo duży wpływ na koszty jednostkowe dostarczenia wody czy odbioru ścieków, a finalnie – na całościową efektywność energetyczną spółki. Z tego względu poprawa ich efektywności była w Wodociągach Białostockich jednym z pierwszych obszarów podejmowanych działań optymalizacyjnych. Wszystkie pompy zostały wyposażone w przetwornice częstotliwości celem płynnej regulacji ich wydajności oraz optymalizacji zużycia energii elektrycznej. Energochłonność tych urządzeń jest stale na bieżąco monitorowana, co pozwala w dłuższej perspektywie na wychwycenie urządzeń o pogarszającej się wydajności (dzięki czemu możliwe jest lepsze zaplanowanie przeglądu czy serwisu), realizację procesów w oparciu o najbardziej wydajne pompy czy szybkie wykrywanie i wyeliminowanie nagłego pogorszenia ich energochłonności. Wszystkie wymienione obszary przekładają się na obniżenie kosztów eksploatacji – czy to ze względu na szybkie wykrycie i wyeliminowanie awarii, które w innym przypadku byłyby bardzo kosztowne, czy bardziej optymalne wykorzystanie dostępnych urządzeń, tak aby minimalizować ilość energii zużywanej w procesie pompowania wody lub ścieków. Doświadczenie pokazuje, że obszar ten pozwala na wygenerowanie oszczędności sięgających nawet kilkunastu procent, co w przypadku Wodociągów Białostockich daje kwotę nawet do 3 800 MWh rocznie.

Najbardziej energochłonnym procesem oczyszczalnia ścieków jest napowietrzanie basenów z osadem czynnym. Wymaga to utrzymania odpowiedniego stężenia tlenu w basenach osadu czynnego, dzięki czemu reakcje biologiczne i chemiczne mogą zachodzić w nich w prawidłowy sposób. Do utrzymania odpowiednich warunków wykorzystywane są dmuchawy oraz aeratory, które stale pompują duże ilości powietrza do komór, dostarczając tym samym tlen do osadu czynnego. W tym przypadku współczynnik efektywności energetycznej również może być bardzo przydatny do oceny wydajności całego układu, a biorąc pod uwagę, że proces napowietrzania jest nawet bardziej skomplikowany niż działanie przepompowni – potencjalne oszczędności, jakie mogą zostać wygenerowane, również są większe. W spółce bieżące monitorowanie zużycia energii na silnikach napędzających te urządzenia, w połączeniu z innymi informacjami o przebiegu procesu, takimi jak: spadek ciśnienia na filtrach powietrza, przepływ powietrza czy stopień natlenienia oczyszczanych ścieków, dostarcza bardzo precyzyjnych danych. Pozwalają one na

dokładną ocenę poprawności przebiegu procesu, ale też sterowanie, ukierunkowane na ciągłe poprawianie współczynnika efektywności energetycznej. Przekłada się to na obniżenie zużycia energii elektrycznej przez te obiekty do absolutnego minimum, wymaganego do poprawnego prowadzenia procesów oczyszczania ścieków w bioreaktorach.

Inne rozwiązania

Opłata mocowa jest kolejnym kosztem, który został w Wodociągach Białostockich skutecznie ograniczony. Wprowadzili ją ustawodawcy w 2021 r. w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Opłata ta naliczana jest przez 15 następujących po sobie godzin, od godziny 7.00 aż do 22.00 każdego dnia roboczego, a więc z wyłączeniem dni ustawowo wolnych od pracy. Od 1 stycznia 2024 r. wynosi ona 126,70 zł/MWh, podczas gdy w poprzednim roku – 102,40 zł. Ma silny związek z energochłonnością produkcji i z organizacją pracy. Aby przeciwdziałać skutkom ustawy, czyli zmniejszyć opłatę, w spółce ustalono nowe, odpowiednio dopasowane harmonogramy pracy, a także przeniesiono część procesów i zwiększono produkcję w godzinach pozaszczytowych. Dzięki systemom SCADA funkcjonującym w obiektach technologicznych optymalizowana jest praca urządzeń. Te bezkosztowe działania pozwoliły tylko w 2023 r. na oszczędności w wysokości prawie 730 tys. złotych.

Innym bezpośrednim wsparciem kosztów opłaty mocowej jest bezinwestycyjna i przynosząca wymierne korzyści usługa DSR. Wynagrodzenie z tytułu funkcjonowania w programie DSR to nic innego jak odzyskanie części kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo związanych z funkcjonowaniem opłaty mocowej. Wodociągi Białostockie za czasową redukcję poboru energii na wezwanie operatora systemu przesyłowego w 2023 r. otrzymały wynagrodzenie blisko 50 tys. złotych.

Kolejnym krokiem umożliwiającym zoptymalizowanie kosztów w spółce była wymiana oświetlenia na źródła LED. Wymiany dokonano we wszystkich budynkach użytkowych oraz zmodernizowano oświetlenie zewnętrzne na czterech z pięciu obiektów przedsiębiorstwa. Łącznie zainstalowano 395 opraw zewnętrznych. Obecnie na końcowym etapie są prace projektowe związane z wymianą 72 opraw na Stacji Uzdatniania Wody Wasilków. Zastosowane rozwiązanie pozwoliło na obniżenie kosztów z tytułu oświetlenia nawet do 70%.

W Wodociągach Białostockich planowana jest również optymalizacja całego ciągu przeróbki osadów, od momentu ich powstania do końcowego etapu poprzez wprowadzenie nowych i dodatkowych instalacji redukujących końcową masę osadów, zwiększenie produkcji biogazu oraz zmniejszenie energochłonności (energia elektryczna i cieplna). Zakładane jest między innymi zastąpienie urządzeń do odwadniania osadów, rozbudowa/zastąpienie istniejącej instalacji do ich suszenia, przebudowa dwóch przepompowni osadów, wybudowanie nowego zbiornika na biogaz w celu zapewnienia większej ilości magazynowanego biogazu i zabezpieczenia dłuższej pracy agregatów prądotwórczych, wykonanie nowego agregatu kogeneracyjnego do produkcji energii elektrycznej z odzyskiem ciepła odpadowego oraz wytwarzaniem chłodu użytkowego na bazie biogazu powstałego w procesie fermentacji osadów.

***

Koszty działalności przedsiębiorstw wod-kan rosną. Dotyczy to zwłaszcza takich pozycji jak wynagrodzenia, energia elektryczna, paliwa i zużycie materiałów. Do tego swoje obostrzenia, zbyt często nieuzasadnione, dodają Wody Polskie podczas ustalania i zatwierdzania taryf. Dziś do zarządzania spółką wod-kan nie wystarczy tradycyjny rachunek kosztów, funkcjonujący w wielu z nich. Trzeba znać koszty, które uwzględniają procesy czy też istotne miejsca powstawania kosztów i ich pilnować. W procesie zarządzania finansami kluczowe znaczenie ma więc optymalizacja kosztów, której głównym celem jest osiągnięcie największej możliwej efektywności i wartości przy najniższych możliwych kosztach. ■

Reklama

WOD-KAN

EIB to doświadczony i pewny Partner dla Przedsiębiorstw sektora publicznego oraz spółek kapitałowych - oferujący profesjonalne zarządzanie polityką ubezpieczeniową.

KONKURENCJA

Ofertujemy dla Naszych klientów usługi audytu oceny ryzyka realizowane przez specjalistów EIB oraz wykonujemy badanie termowizją.

NOWOCZESNOŚĆ I WYGODA

Dostarczamy nowoczesne narzędzie IT - EIB Insurance Management System. Zapewnia dostęp do danych ubezpieczeniowych, monitorowanie w czasie rzeczywistym i wycenę wartości nieruchomości do wartości odtworzeniowej.

BOGATE DOŚWIADCZENIE

Nasze niemal 30-letnie doświadczenie, zespół 200 ekspertów, w tym 125 brokerów ubezpieczeniowych, oraz liczne osiągnięcia, stanowią potwierdzenie naszej wiarygodności i umiejętności dostarczania wartościowych rozwiązań.

BEZPIECZNY MENEDŻER I PRACOWNIK

Oferujemy polisy D&O dla kadry menedżerskiej, które zapewnią pokrycie kosztów specjalistów prawa, PR i psychologii w trudnych momentach kariery zawodowej, także po zakończeniu pracy. Zapewniamy zabezpieczenie dla osób w obszarze finansów, w przypadku kar i grzywien wynikających z kontroli PIP, ZUS, US czy KAS.

Szukasz Partnera, który zrozumie Twoje potrzeby i poprawi efektywność ubezpieczeń? Wybierz EIB - pewność, doświadczenie i wartościowa współpraca dla Twojego przedsiębiorstwa. Serdecznie zapraszamy do kontaktu.

Joanna Wolińska
Manager ds. Obsługi Klientów
Joanna.Wolinska@eib.com.pl
+48 887 491 451

Hubert Stępiński
Broker Ubezpieczeniowy
Hubert.Stepinski@eib.com.pl
+48 887 491 448

EIB ♥ 30 lat!

KOMPETENCJE W SEKTORZE WOD-KAN

Klara Ramm
Izba Gospodarcza Wodociągi Polskie

Jak w każdej branży, tak i w wodociągach coraz bardziej poważny staje się problem braku pracowników. Konieczne jest więc tu podejmowanie działań zaradczych i propagowanie niewątpliwej atrakcyjności sektora oraz jego konkurencyjności na rynku pracy.

Sektor wodociągów i kanalizacji, jak każdy inny, zależy od kompetencji osób w nim pracujących. Szczególną cechą jest natomiast jego bardzo szeroki wpływ na otoczenie. Nie ma przecież żadnej działalności, która może obyć się bez wody. Budowanie i rozwój kompetencji w sektorze jest więc niezwykle ważne. Niestety, wyniki analiz oraz sygnały ze strony przedsiębiorstw wod-kan wskazują, że coraz dotkliwszy staje się tu problem: braku osób chętnych do pracy (np. na stanowisku montera sieci wodociągowej czy kanalizacyjnej), luki pokoleniowej (średnia wieku pracowników rośnie), zapotrzebowania na nowe stanowi-

Fot. 123rf

ska, co wynika np. z informatyzacji, cyfryzacji danych, ale także zanieczyszczenia środowiska. Konieczne jest więc podejmowanie działań zaradczych i propagowanie niewątpliwej atrakcyjności sektora wodociągów i kanalizacji, który wciąż jest słabo rozpoznawalny. Z badań wynika, że kojarzy się on z prostą, ale ciężką i brudną pracą, jest zmaskulinizowany i słabo wynagradzany [1]. Mamy więc wyzwanie przekonania kandydatów do pracy, że może być ona ciekawa. Podejmowane inicjatywy mają pomóc w osiągnięciu większej konkurencyjności sektora na rynku pracy.

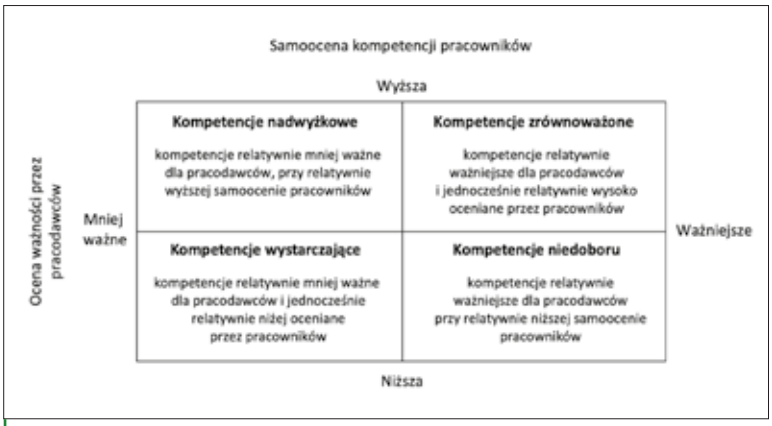
Rada Kompetencji dla sektora

W 2020 roku Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie" oraz Instytut Ochrony Środowiska – PIB rozpoczęły projekt, który obejmował prowadzenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji (RGWŚ), finansowany z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014-2020 (szczegóły znajdują się na stronie Rady: https://rada-gws.ios.edu.pl). Projekt zakończył się w grudniu 2023 roku i mamy dziś świadomość, że bogate wyniki prac Rady to wierzchołek góry lodowej.

Projekt służył dostosowaniu kwalifikacji pracowników sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji do realnych potrzeb pracodawców poprzez zwiększenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami edukacyjnymi (zarówno z obszaru edukacji formalnej, jak i pozaformalnej). Głównym zadaniem Rady było badanie i monitorowanie zapotrzebowania na kompetencje w sektorze, opracowywanie rekomendacji dotyczących edukacji i ewentualnych zmian legislacyjnych, a także identyfikacja potrzeb tworzenia sektorowej ramy kwalifikacji oraz kwalifikacji rynkowych. Wszystkie zadania zostały wykonane. Istotnym sukcesem było doprowadzenie do opublikowania Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Gospodarki Wodno-Ściekowej, Rekultywacji i Remediacji, która jest dostępna w języku polskim i angielskim na stronie https://kwalifikacje.edu.pl/24068/. To doskonała podstawa do opracowywania opisów stanowisk, wymagań wobec pracowników, ogłoszeń o pracę itd. Interesujące w kontekście badań kompetencji były przeprowadzone na zlecenie IOŚ analizy rynku oraz zlecone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości dwie edycje Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego.

Bilans Kapitału Ludzkiego

Bilans Kapitału Ludzkiego to szeroki program monitoringu zapotrzebowania na kompetencje na polskim rynku pracy, który Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizowała wspólnie ze światem nauki oraz Sektorowymi Radami ds. Kompetencji. BKL został dofinansowany z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER 2014-2020). Raport obejmujący sektor wod-kan [2] obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji, jakimi dysponują pracownicy, pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje, adresatem których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy. Wywiady oraz panele eksperckie, realizowane w ramach badań jakościowych, umożliwiły rozpoznanie trendów oddziałujących na branżę oraz czekających ją w najbliższych latach wyzwań. Podstawowym wnioskiem jest konieczność podnoszenia atrakcyjności sektora w celu niwelowania luki kompetencyjnej, czyli sytuacji, gdy kompetencja relatywnie ważniejsza w ocenie pracodawcy jest trudna do pozyskania. Najważniejszym wyzwaniem jest bilansowanie oczekiwań pracodawców i pracowników tak, aby nie występowały kompetencje niedoboru (rys. 1).



RYS. 1
Idea różnych oczekiwań wobec kompetencji według [2]

> W ramach wymiany wiedzy z europejskimi organizacjami wod-kan problem luki pokoleniowej i luki kompetencyjnej dostrzegamy niemal w całej Europie

W drugiej edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego [3] skoncentrowano się na kluczowych stanowiskach, trendach technologicznych i wynikających z nich prognozowanych zmianach w sektorze. Według [3] trendy technologiczne obejmują:

- Rozwój i rosnące wykorzystanie nowatorskich metod i materiałów w zakresie konstrukcji urządzeń oraz rozwiązań systemowych stosowanych w procesie uzdatniania i dystrybucji wody do celów konsumpcyjnych i gospodarczych.
- Rozwój i rosnące zastosowanie systemów informatycznych do kontroli stanu i monitoringu jakości

wody, w tym metod pomiaru jakości wody w celu lepszej identyfikacji mikrozanieczyszczeń.
- Rozwój i rosnące wykorzystanie technologii i rozwiązań służących ograniczaniu strat w systemach produkcji i dystrybucji wody, w zakresie zamykania i integracji obiegów wodnych oraz zawracania wód technologicznych w systemach komunalnych i przemysłowych w ramach symbiozy przemysłowej.
- Rozwój i rosnące użycie metod oraz technologii podnoszących efektywność procesu oczyszczania ścieków, z uwzględnieniem odzysku i wykorzystania energii ze ścieków w skojarzonych systemach energetycznych oraz innych surowców ze ścieków.
- Rozwój i rosnące zastosowanie rozwiązań, metod i technologii wspomagających rekultywację/remediację zdegradowanych, zanieczyszczonych gruntów i wód.

> Już teraz widoczna jest rosnąca interdyscyplinarność branży i złożoność procesów technologicznych, rozwój nowych aktywności, takich jak produkcja energii czy nawozów

Już teraz widoczna jest rosnąca interdyscyplinarność branży i złożoność procesów technologicznych, rozwój nowych aktywności, takich jak produkcja energii czy nawozów. Na podstawie analiz określono tu scenariusze przyszłości. Najbardziej optymistycznym jest „Nowy Złoty Wiek", w którym sektor staje się liderem w stosowaniu technologii przyjaznych ludziom i środowisku, ma wysoki poziom integracji usług i produktów, charakteryzuje się współdziałaniem, zasobooszczędnością i adaptacyjnością przedsiębiorstw. Aby spełnił się ten scenariusz konieczne jest kreowanie kompetencji przyszłości związanych z cyfryzacją, skoncentrowanie na środowisku naturalnym.

Współpraca międzynarodowa

EurEau

W ramach wymiany wiedzy z europejskimi organizacjami wod-kan problem luki pokoleniowej i luki kompetencyjnej dostrzegamy niemal w całej Europie. Federacja EurEau (www.eureau.org), której członkiem jest IGWP, również zwraca uwagę na konieczność podniesienia znaczenia sektora wodociągów i kanalizacji głównie po to, aby przyciągać ludzi do pracy (we wrześniu 2023 r. odbył się webinar dotyczący edukacji i atrakcyjności sektora dla ewentualnych pracowników).

Rady Kompetencji powstają w różnych krajach. Ich nadrzędnym celem jest edukacja i wymiana wiedzy. W wielu miejscach prowadzą centra szkoleniowe dla wykwalifikowanych pracowników eksploatacji, szczególnie monterów sieci. Zawiązywane są różnego rodzaju partnerstwa branżowe w celu wypracowywania w danym sektorze spójnych rozwiązań w zakresie rozwoju kompetencji o zasięgu ponadnarodowym. Zrzeszają one międzynarodowe i krajowe organizacje branżowe, przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu, instytucje edukacyjne oraz instytuty naukowo-badawcze z różnych krajów. Realizowane zadania finansują zarówno ze środków unijnych, jak również z własnych źródeł. Natomiast Komisja Europejska, w celu skuteczniejszego przewidywania zapotrzebowania na umiejętności w określonych sektorach oraz lepszego dopasowania umiejętności do potrzeb rynku pracy, w poprzedniej perspektywie utworzyła i sfinansowała Europejskie Sektorowe Rady Umiejętności [4].

Interreg

Europejskie Programy Rozwoju Regionalnego są doskonałą okazją do współpracy i rozwoju kompetencji. Izba uczestniczy w dwóch projektach Interreg dla Morza Bałtyckiego, koncentrujących się na budowaniu wiedzy na temat odzysku wody ze ścieków. Podstawą tych projektów jest współpraca – w każdym działaniu musi uczestniczyć kilku partnerów z różnych krajów. IGWP jest liderem projektu ReNutriWater (https://interreg-baltic.eu/project/renutriwater-interreg-baltic-sea-region/), koncentrującego się na poszukiwaniu możliwych do multiplikowania rozwiązań praktycznych dotyczących odzysku wody ze ścieków. Uczestnicy z pięciu krajów regionu Morza Bałtyckiego organizują trzy tzw. piloty, polegające na budowie, badaniu i dzieleniu się wiedzą na temat wybranych zagadnień. Będziemy więc w pilocie 1 testować skuteczność dezynfekcji wody odzyskanej w celu jej bezpiecznego wykorzystania do celów miejskich. W pilocie 2 testowana ma być organizacja i skuteczność nawadniania terenów zielonych w wybranych miejscowościach. W pilocie 3 sprawdzimy natomiast możliwość wykorzystania odzyskanej wody do podlewania roślin w szklarni. Z kolei w ramach projektu WaterMan (https://interreg-baltic.eu/project/waterman/) wymieniamy się wiedzą i doświadczeniem w zakresie użycia wody opadowej i ścieków w gospodarce o obiegu zamkniętym.

Erasmus +

W ramach programu Erasmus+ (2021-2027) realizowane jest działanie pt. Sojusze na rzecz współpracy sektorowej w zakresie umiejętności. Ma ono na celu niwelowanie luki kompetencyjnej występującej na rynku pracy, która hamuje wzrost, innowacyjność i konkurencyjność określonych obszarów lub sektorów.

Doświadczenia zebrane w ramach pracy RGWŚ zmobilizowały nas do podjęcia współpracy z łotewską

organizacją wodociągów i kanalizacji LUKA. Celem projektu finansowanego z Erasmus+ jest rozwiązanie problemu braku rąk do pracy w sektorze wodnym.

Główne zadania stojące przed zespołem projektu są następujące:

- Angażowanie w wymianę doświadczeń profesjonalnych trenerów i nauczycieli oraz przedstawicieli firm sektora wodnego.
- Angażowanie przedstawicieli firm sektora wodnego w promowanie współpracy z instytucjami szkolenia zawodowego.
- Rozszerzenie współpracy pomiędzy sektorami na Łotwie i w Polsce.
- Analiza standardów zawodowych związanych z zawodami sektora wodnego.
- Opracowanie materiałów marketingowych w celu przyciągnięcia potencjalnych studentów do branży wodnej.

Do organizacji LUKA należy 39 przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych, które obsługują 97% łotewskiego społeczeństwa. Zarządzają 5320 km sieci wodociągowej i 4350 km sieci kanalizacyjnej. Ponadto na Łotwie funkcjonują setki bardzo małych dostawców wody i lokalne oczyszczalnie ścieków.

Tamtejsze przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne poszukują pracowników na stanowiska wykwalifikowanych elektryków, energetyków, automatyków, a także monterów sieci. Sytuacja jest więc podobna do sytuacji polskiego sektora. Wyzwanie również. To popularyzowanie wiedzy o działalności przedsiębiorstw wod-kan tak, aby zainteresować młodych ludzi pracą w usługach wodnych. Ponadto ważne jest dopasowywanie programów szkolnictwa branżowego i wyższego do potrzeb przedsiębiorców.

Interesującym projektem, w którym LUKA bierze udział, jest PoVe Water podkreślający istotę zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności biznesu i tworzenia wartości społecznych (https://www.povewater.eu/results). Rozwój ten idzie w parze z trendami na rynku pracy.

W PoVe Water współpracuje dwudziestu trzech partnerów z Europy i Republiki Południowej Afryki, przekonanych, że potrzebny jest nowy sposób kształcenia ludzi. Korzystając z krajowych Centrów Doskonałości Zawodowej (CoVE's Water) w Holandii, na Malcie, w Czechach i na Łotwie, każde z nich rozwija się, włączając do partnerstwa sąsiednie kraje.

Horyzont Europa

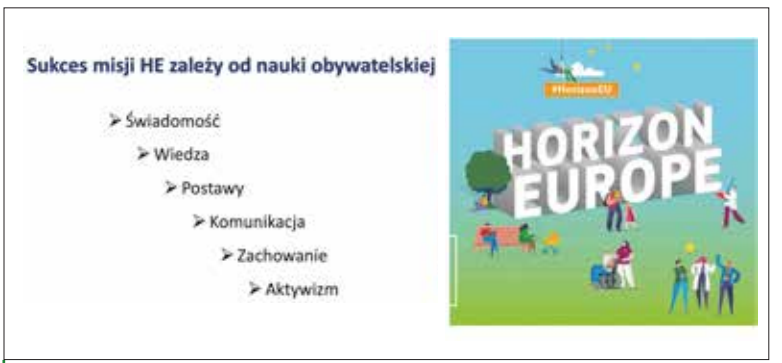
Komisja Europejska uruchomiła pięć tzw. misji UE, czyli szerokich inicjatyw mobilizacyjnych, zakorzenionych w badaniach i innowacjach w ramach programu „Horyzont Europa". Misje angażują Europejczyków na poziomie unijnym, regionalnym i lokalnym. Jedną z nich jest misja „Wyleczmy nasz ocean i wody" (z ang. *Restore our ocean and waters*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/restore-our-ocean-and-waters_en). Jej celem jest przywrócenie do 2030 r zdrowia jednego z naszych najcenniejszych wspólnych zasobów: oceanu. Rysunek 2 prezentuje wyzwania podjęte w ramach misji.

Misja koncentruje się na całym systemie wodnym począwszy od rzek, po morza i oceany. Uczestnicy wielu

RYS. 2
Cele Misji „Wyleczmy nasz ocean i wody"

NIE NAJLEPSZY PR
Z badań wynika, że sektor wod-kan kojarzy się z prostą, ale ciężką i brudną pracą, jest zmaskulinizowany i słabo wynagradzany

Fot. 123rf



RYS. 3
Idea nauki obywatelskiej w ramach Horyzontu Europa

projektów opracowują innowacyjne rozwiązania technologiczne, społeczne, biznesowe i związane z zarządzaniem. Prezentują nowe formy współpracy, wykraczając daleko poza badania i innowacje. Bardzo poważnym zadaniem jest angażowanie społeczeństwa i tzw. nauka obywatelska, która polega na jego udziale w budowaniu wiedzy. Pierwszym krokiem (rys. 3) jest tworzenie świadomości społecznej i wiedzy, a ostatnim, najdoskonalszym i najbardziej zaawansowanym – aktywny udział obywateli we wspieraniu badań naukowych.

Przyszłość

Przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi ze zmianami klimatycznymi, zanieczyszczeniem środowiska, migracjami, oczekiwaniami społecznymi, cyfryzacją. Pracownicy są największą wartością sektora, dlatego tak istotne staje się rozwijanie ich kompetencji. Niezbędne jest wdrażanie nowego sposobu kształcenia profesjonalistów w sektorze gospodarki wodnej, których potrzebuje społeczeństwo i rynek pracy.

Literatura

[1] Murłowski D., Maszybrocki M., Kielek M., Naftyński M.: Rynek pracy dla sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Badania i analizy dotyczące pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy. Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy - projekt „Rada ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji" (projekt nr UDA-POWR.02.12.00-00-SR11/18) Warszawa, czerwiec 2020.
[2] Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Raport podsumowujący I edycję badań realizowanych w latach 2020-2021, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
[3] Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II. Gospodarka wodno-ściekowa i rekultywacja (GWŚiR). Wyniki II edycji badań, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. 2023 r.
[4] Czechowska A, Ramm K. Kuśmierz A. Potapowicz I.: Kompetencje branży gospodarki wodnościekowej w „efektywnych" systemach kwalifikacji, Instytut Ochrony Środowiska, 2022 r. ■

Czy wiesz jak wsłuchać się w swoje dane?

Podobnie jak większość nowoczesnych przedsiębiorstw wodociągowych, zapewne masz dostęp do dużej ilości danych z sieci wodociągowej, kanalizacyjnej oraz źródeł zewnętrznych, opisujących wydajność i stan sieci. Możesz jednak nie wiedzieć, jak uzyskać dostęp do wszystkich danych lub, co ważniejsze, w jaki sposób łączyć, analizować i wykorzystywać dane w celu optymalizacji zarówno Twojej codziennej pracy, jak i długoterminowego planowania.

Wykorzystując swoje dane możesz lepiej ustalać priorytety zadań i pracować bardziej efektywnie, ostatecznie tworząc znaczne oszczędności. Dzięki podejściu do optymalizacji w oparciu o dane możesz:

1. Szybko i skutecznie lokalizować wycieki
2. Ograniczyć straty energii
3. Zmniejszyć częstotliwość awarii sieci
4. Skutecznie identyfikować przyczyny źródłowe i wiele więcej

Zeskanuj kod QR, aby pobrać nasz przewodnik i dowiedzieć się więcej o 8 sposobach optymalizacji eksploatacji i planowania w przedsiębiorstwie wodociągowym z wykorzystaniem danych.

Pobierz przewodnik

GRUNDFOS

Possibility in every drop

WODOCIĄGOWY PR

Trudne wybory, jak są wybory

Ziemowit Nowak
rzecznik prasowy Wodociągów Kieleckich

Wybory parlamentarne mamy za sobą, a na horyzoncie już kolejne, samorządowe. Nie oszukujmy się, że wydarzenia te nie mają wpływu na działalność przedsiębiorstw wodociągowych i kanalizacyjnych. Pierwsze skutki zmiany władz centralnych już widać w branży. Jak się zachowywać w obliczu takich wydarzeń? Jak nie narazić wizerunku spółki, a być może nawet go poprawić, będąc między młotem polityki a kowadłem oczekiwań społeczeństwa?

Fot. 123rf

Pozornie najważniejsze rzeczy się nie zmieniają. Wciąż jesteśmy monopolistą naturalnym i musimy się liczyć z tego konsekwencjami. Z jednej strony czujemy się bezpiecznie, bo konkurencja nam nie podłoży nogi, a w sprawach wodociągowych jesteśmy często jedynym, najlepszym źródłem informacji dla mediów. Musimy się jednak borykać ze stereotypami – my to ten zły monopolista, który nie liczy się ze zdaniem społeczeństwa (mediów), nie informuje o swoich działaniach (chyba, że musi), ma skostniałą strukturę, jest

nienowoczesny. W dobie wyborów ataki na tym tle i takie zarzuty mogą się nasilać.

Dużo większego znaczenia nabiera kolejna kwestia – stałe krytykowanie naszych cen i kosztów, bo przecież „woda powinna być za darmo". Ta broń była i pewnie jeszcze będzie wykorzystywana przeciwko naszym organom założycielskim, czyli samorządom. Niewiele zmieniło w odczuciu społecznym wprowadzenie centralnego regulatora, Państwowego Gospodarstwa Wodnego „Wody Polskie", bo ta świadomość do wielu ludzi po prostu nie dotarła.

Pośrednie uderzenie w samorząd za pomocą spółki wodociągowej najsilniej było w ostatnich latach widać w Warszawie i Łodzi, ale podobnych sytuacji w skali kraju było znacznie więcej, tyle że nie były ze zrozumiałych względów (wielkość i znaczenie miasta) tak nagłaśniane.

W końcu status naturalnego monopolisty nakłada na nas konieczność podporządkowania się krępującym przepisom (terminy zmian taryf, opłaty środowiskowe, nieustanne kontrole instytucji „trzyliterowych"). To wszystko jest pożywką dla szukających sensacji dziennikarzy, a niestety też osób za takowych się podających, a działających na polityczne zlecenie.

W przedwyborczej, „międzywyborczej" i powyborczej gorączce niezbędna jest więc dobra współpraca z samorządem, koordynowanem działań, unikanie wpadek wizerunkowych. Jedziemy na jednym wózku, co wydaje się oczywiste, a niestety w wielu samorządach i spółkach nie jest. Nie mówię tu o normalnej politycznej konkurencji i wynikających z niej sporów (spór jest wszak kwintesencją demokracji), ale o niezrozumiałych, nielogicznych i w efekcie autodestrukcyjnych działaniach.

Nasze atuty

W okresie wyborczym wykorzystajmy nasze atuty medialne. Dla dziennikarza możemy naprawdę być partnerem, a budując wizerunek branżowego specjalisty studzimy nieuniknione wyborcze emocje. Zwróćmy większą uwagę na prowadzone przecież stale przedsięwzięcia edukacyjne, starajmy się wymyślić ich nowe atrakcyjne formy, tym bardziej, że rok szkolny trwa w najlepsze, a najważniejsze wybory zakończą się przed wakacjami. Oczywiście jak ognia trzeba unikać zarzutu włączania się spółki wodociągowej w kampanię wyborczą jakiejkolwiek ze stron. Pamiętajmy, że cała działalność naszej branży to jedna wielka odpowiedzialność społeczna biznesu. CSR mamy we krwi, lub jak kto woli – ESG (Environmental, Social and Governance).

Zawsze miejmy na uwadze, do kogo mówimy i jak mówimy. Podstawowa zasada to: „Nie wiesz – nie mów". Daj sobie czas, odeślij do rzecznika. Odbierając niespodziewany telefon od dziennikarza, nie musimy od razu odruchowo stawać na baczność i raportować. Nie jesteśmy w wojsku ani na froncie, choć podczas wyborów częściej pojawiają się militarne odniesienia. Wręcz przeciwnie – dobrą praktyką jest poproszenie o czas, nawet krótki, na przygotowanie odpowiedzi, a następnie skontaktowanie się z dziennikarzem, oddzwonienie, wysłanie maila. Niby to elementarz, a ja wciąż jestem zaskoczony, jak często przedstawiciele naszej branży (ale nie tylko naszej) dają się zaskoczyć i zamiast przemyśleć odpowiedź, dają mediom niepotrzebnie argument do krytyki.

Jeszcze kilka spraw wydawałoby się oczywistych, a zaniedbywanych:

- w sprawach strategicznych mówimy jednym głosem, ustalamy wcześniej stanowisko, jesteśmy konsekwentni,
- nie kłamiemy (naprawdę, tak można),
- znamy przepisy ustawy o dostępie do informacji publicznej i prawa prasowego, aby nie dać się złapać w pułapkę.

> Nie chowajmy na czas wyborów głowy w piasek, nie ukrywajmy komunikatów o awariach

Awaria – nasza pięta Achillesa

Komunikaty o awariach i ich skutki dla wizerunku spółki (i samorządu) to nasza kolejna pięta achillesowa lub może lepiej – zagadnienie specjalnej troski. I to właśnie one mogą być wykorzystane w wyborczej walce, z czym musimy się liczyć. Nie chowajmy na czas wyborów głowy w piasek, nie ukrywajmy komunikatów o awariach. Warto zamiast tego rozważyć jakieś zmiany. W Wodociągach Kieleckich przez kilka lat standardowo umieszczaliśmy komunikaty o awariach zarówno na stronie internetowej, jak i Facebooku, a w uzasadnionych przypadkach – Twitterze (obecnie X). I były one w sposób wyważony, obiektywny wykorzystywane w mediach tradycyjnych, social mediach oraz innych formach internetowych. Jednak przy okazji ostatniej kampanii wyborczej do samorządu jeden z biorących udział w wyborach podmiotów (nie muszę tłumaczyć, że opozycyjny wobec urzędującego prezydenta) zaczął używać naszego profilu FB do ataków zarówno na władze miasta, spółkę, jak i jej kierownictwo osobiście. Do podobnych sytuacji dochodzi i dochodziło w innych miejscowościach kraju. Wstrzymaliśmy publikowanie komunikatów na FB i... nie widzimy żadnych negatywnych tego skutków. Odbiorcy dalej mają do nich dostęp za pośrednictwem strony internetowej, dyspozytora pogotowia wodociągowego oraz mediów tradycyjnych, do których komunikaty wysyłamy na dotychczasowych zasadach. Skargi na ich brak na Facebooku można w ciągu kilku lat policzyć na

PAMIĘTAJ, CO UDOSTĘPNIASZ
Linkując na FB, należy pamiętać, co i skąd udostępniasz – jeśli są to grupy (profile) zamknięte, takie udostępnianie nie ma sensu i psuje nasz wizerunek

palcach jednej ręki, natomiast hejt na naszą spółkę znacznie się zmniejszył.

Facebook to nie wszystko

Jeżeli już jesteśmy przy Facebooku, kilka rad praktycznych, przydatnych nie tylko w czasie wyborczych zmagań. Internet to szybkość i wygoda, ale również odpowiedzialność i broń obosieczna. Umożliwia nam duży zasięg informacji przy stosunkowo niskich, a często zerowych kosztach. Pamiętajmy jednak, że:

- Nie każdy internauta korzysta z Facebooka czy platformy X. Umieszczenie tylko tam istotnej informacji wyklucza pozostałych użytkowników sieci, dlatego nie wolno zaniedbywać strony www.
- W internecie liczy się obrazek, ale coraz częściej musi to być obrazek ruchomy – animacja GIF lub podobna, a ostatnio na FB rządzą rolki, krótkie filmiki promowane przez tę platformę.
- Linkując na FB, należy pamiętać, co i skąd udostępniasz – jeśli są to grupy (profile) zamknięte, takie udostępnianie nie ma sensu i psuje nasz wizerunek.
- Zadbaj o hasła dostępu. Okres wyborczy oznacza również niebezpieczeństwo niespodziewanych odejść kluczowych pracowników z naszych spółek. Jeśli ktoś nie postarał się, aby dostęp do kluczowych haseł miało kierownictwo spółki bez możliwości sabotażu ze strony pracownika niższego szczebla, najwyższy czas to zrobić. Jest kilka sposobów, ale to temat na osobny artykuł.

Kim jest dziennikarz?

I na koniec – nie można opisywać poruszonych tu zagadnień bez zastanowienia się, kim jest dla nas dziennikarz? Dawno, dawno temu, czyli jakieś 10-15 lat wstecz, PR-owiec czy rzecznik prasowy nie miał większych wątpliwości. Dziennikarz nie był wrogiem, ani też sojusznikiem, ale raczej partnerem i tak należało traktować media. Trzeba było z nimi żyć na zasadzie wzajemnych korzyści – im zależało na ciekawej informacji, nam na dotarciu do odbiorców z informacją rzetelną, pełną, profesjonalną. Niestety w ostatnich latach sytuacja uległa zmianie. Część dziennikarzy, wręcz całe redakcje, z partnera stały się wrogiem, łamiąc podstawowe zasady etyki zawodowej, wewnętrznych uregulowań, a często też prawa prasowego. Doszło do gorszących sytuacji, celowych ataków propagandowych na zlecenie polityczne. Odpowiedzialne za to osoby coraz częściej przestano nazywać dziennikarzami. Prestiż zawodu upadał, tak jak i miejsce Polski w światowych rankingach wolności mediów. W tej niestandardowej sytuacji musiały sobie jakoś radzić przedsiębiorstwa usług publicznych, ze swojej natury wystawione na ciągłą krytykę prasową. Szło im to różnie – raz lepiej, raz gorzej. Najważniejsze, że pojawiła się nadzieja na odwrócenie tego trendu, co może wyjść tylko na dobre wizerunkowi spółek wodociągowych i kanalizacyjnych. ■

Ziemowit Nowak
Rzecznik prasowy Wodociągów Kieleckich od 2011 roku, wcześniej 20 lat dziennikarz najpierw w prasie polonijnej w USA, a przez 18 lat w „Gazecie Wyborczej". W spółce Agory AC Radio pracował również jako menedżer liniowy odpowiedzialny za otwieranie nowych stacji radiowych. Prowadzi wykłady i szkolenia z zakresu PR w branży wodociągowej.

Reklama

PSIscada

System SCADA dla sieci wodociągowych i kanalizacyjnych

PSIscada to nowoczesna i elastyczna platforma do zarządzania, sterowania i monitorowania procesów technologicznych, w tym nadzoru operacyjnego nad rozproszoną infrastrukturą sieci wodociągowych i kanalizacyjnych. Łączy w sobie korzyści otwartej platformy z funkcjami zaawansowanych systemów klasy SCADA.

- Nieograniczone tworzenie ekranów synoptycznych.
- Integracja z innymi systemami oraz dowolnymi bazami danych.
- Skalowalny system, rozwijający się zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa.
- Dowolnie konfigurowalne wykresy i alarmy.
- Wdrożeniu systemu i wsparcie techniczne (także w reżimie 24/7/365).
- Bezpieczeństwo i cyberbezpieczeństwo.

Dowiedz się więcej:
www.psi.pl/wod-kan-cieplo

PSI

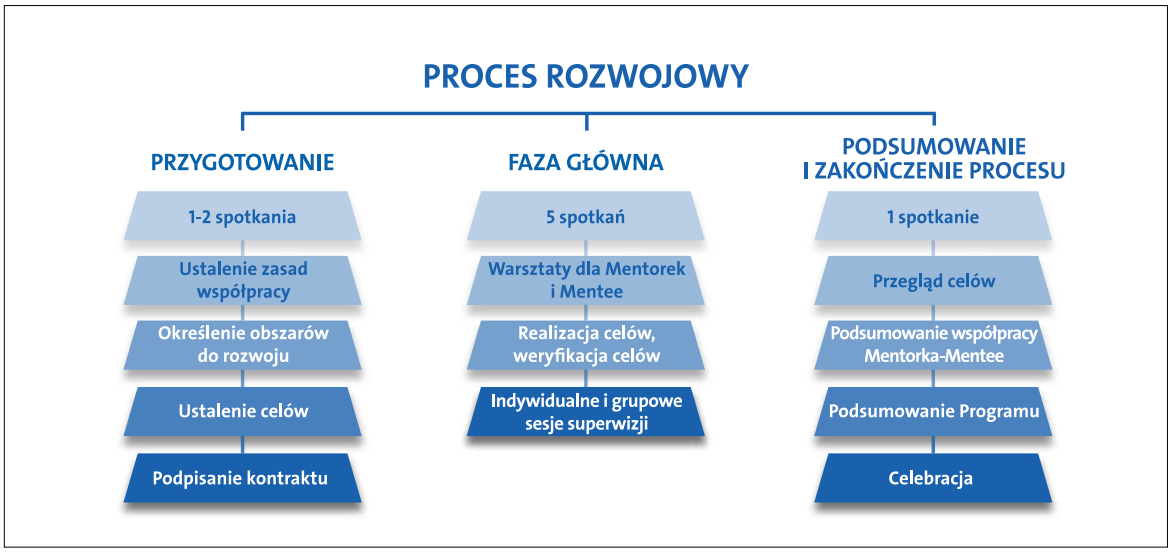
Fot. 123rf

MENTORING
zarządcza sztuka otwierania drzwi

Anna Tronina
dyrektor komunikacji, PWiK w Tarnowskich Górach

Mentoring jest niezwykle wartościowym narzędziem, które umożliwia dzielenie się wiedzą przy jednoczesnym dawaniu wsparcia i stwarzaniu praktycznych możliwości rozwoju. To szczególnie ważny proces w przypadku branży wod-kan, gdzie na co dzień mamy do czynienia z dużą dawką informacji specjalistycznych.

Wiedza ekspercka jest dzisiaj wysoce ceniona. Regulacje prawne i normy jakościowe określające wymogi dotyczące procesu dostarczania wody pitnej oraz oczyszczania ścieków. Budowa i utrzymanie infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, wymagające dużego doświadczenia inżynieryjnego, w celu zapewnienia ciągłości usług. Bezcenne jest know-how na temat efektywnego wykorzystania zasobów wodnych, minimalizacji odpadów i ochrony środowiska naturalnego przy wykorzystaniu innowacyjnych tech-



RYS. 1
Proces rozwojowy – program Energia Kobiet

nologii umożliwiających efektywne działanie, jednocześnie wpisujące się w gospodarkę obiegu zamkniętego. To zaledwie cześć codziennych wyzwań, z jakimi mierzą się każdego dnia przedsiębiorstwa wodociągowe. Podejmowanie trafnych decyzji, rozwiązywanie problemów, optymalizacja procesów to nie tylko osiąganie lepszych wyników, ale przede wszystkim bezpośredni wpływ na jakość życia naszych odbiorców/klientów, jak również na środowisko.

Inwestowanie w zdobywanie i rozwijanie wiedzy eksperckiej staje się coraz istotniejsze dla sukcesu i wzrostu w dzisiejszym środowisku biznesowym, ale także daje możliwość „wyróżnienia się" na rynku. Rozwój zawodowy jest ważną częścią budowania udanego zespołu i tu z pomocą przychodzi mentoring, który może być opłacalnym sposobem na dzielenie się wiedzą w firmie. Dlaczego? Ponieważ dzięki mentoringowi podopieczny otrzymuje wsparcie od doświadczonych osób oraz ma możliwość osobistego rozwoju w karierze zawodowej. Mentor może pomóc pracownikom znaleźć drogę do przodu niezależnie od tego, czy szukają progresu w karierze, czy zmiany na nowe stanowisko. Umożliwia rozwijać umiejętności, które już posiadają, jednocześnie pomagając im nabyć nowe.

Także mentor zdobywa silne poczucie wartości i spełnienia, prowadząc innych i wspierając profesjonalny rozwój współpracowników. Może dostosować swoje doradztwo czy wsparcie do specyficznych potrzeb mentee (podopieczny mentora – red.), identyfikując obszary, w których dana osoba potrzebuje rozwinięcia wiedzy eksperckiej. Taka rola motywuje do nowych pomysłów, doskonali umiejętności przywódcze i wzmacnia rozwój kluczowych kompetencji samego mentora. Mentorzy zazwyczaj pracują na wyższych stanowiskach lub w innych zespołach niż ich podopieczni. Mentoring może więc pomóc pracownikom budować nowe relacje poza działem i prowadzić do wymiany różnorodnych pomysłów, stwarzania unikalnych perspektywy i nowych sposobów myślenia.

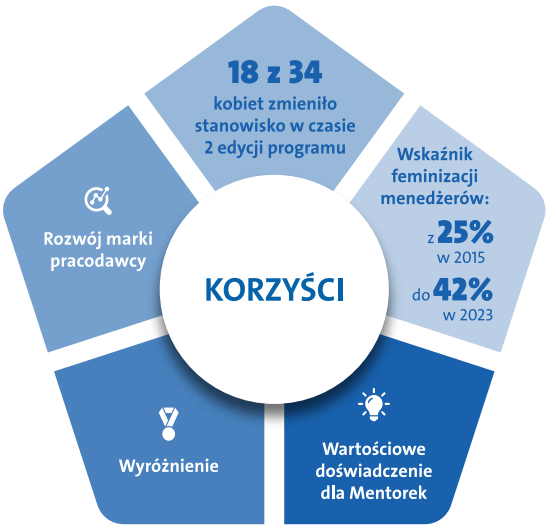
Kluczem do udanego programu mentoringu jest dopasowanie mentee do odpowiedniego mentora. Istotne jest również, by osoby biorące udział w procesie mentoringu miały świadomość, że ten proces nie zawsze jest automatyczną ścieżką do awansu, ale inwestycją w osobisty i zawodowy rozwój.

Mentoring może być szczególnie korzystny dla mniejszościowych grup pracowniczych, które mogą spotykać się z większymi barierami i wyzwaniami w ich karierze. Może pomóc w rozwijaniu umiejętności przywódczych, szczególnie w kontekście różnorodności i inkluzywności. Mentorzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, pomagają mentee w zdobywaniu umiejętności komunikacyjnych, zarządzaniu różnorodnością i budowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Mentoring i inkluzywność są kluczowymi elementami tworzenia zrównoważonej i sprawiedliwej kultury organizacyjnej, gdyż zapewniają równy dostęp do szans rozwoju i awansu dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich pochodzenia, płci, orientacji seksualnej czy innych czynników.

Jak to wygląda w praktyce?

Grupa Veolia w Polsce realizuje program mentoringowy pn. „Energia Kobiet – Liderki Veolii", który do tej pory był adresowany do kobiet i miał wspierać ich rozwój na stanowiskach menadżerskich. Program ten jest integralną częścią strategii rozwoju zasobów ludzkich i wykorzystuje potencjał menadżerek Veolii z całej Polski. Powstał on w oparciu o wartości, jakimi są solidarność i odpowiedzialność i ma na celu wspieranie kobiet aspirujących do roli menadżera (przed i/lub tuż po jej objęciu) w świadomym kształtowaniu kariery zawodowej tak, aby osiągały cele zawodowe, dokonywały przełomów w rozwoju swoich kompetencji. Nie bez znaczenia jest też aspekt przygotowania sukcesorek na wyższe stanowiska menadżerskie, jak i zarządzanie potencjałem i talentami w organizacji, aby wyeliminować odejścia kobiet o wysokim poten-

RYS. 2
Wyniki programu Energia Kobiet



cjale rozwojowym. „Liderki" dzielą się swoją ekspercką wiedzą i wzmacniają kompetencje poprzez wzajemne wsparcie. Pozwala to także zarządzać unikalną wiedzą w celu zachowania jej w Grupie Veolia w Polsce i przekazywać najlepsze praktyki, co tworzy atmosferę wzajemnego wsparcia wśród kobiet w Veolii.

Pary biorące udział w programie mentoringowym są dobierane w taki sposób, aby były poza linią raportowania (wyłączając zależność służbową) oraz wykluczając obszary współpracy, co zdecydowanie ułatwia przełamywanie blokad w podejściu do przekazywania wiedzy, sposobów myślenia i spojrzenia na dany obszar czy zdobywania nowego doświadczenia zarówno zawodowego, jak i życiowego.

Mentees to sukcesorki, kobiety o wysokim potencjale, które zgłosiły chęć rozwoju zawodowego, świadome swoich celów zawodowych. Natomiast mentorkami są członkinie stowarzyszenia „Liderki Veolii", które tworzą kobiety na stanowiskach menedżerskich w Veolii. Jego celem jest wzajemne wspieranie rozwoju kobiet wewnątrz spółki oraz udzielanie pomocy skierowanej na zewnątrz, np. poprzez wolontariat.

Dobieranie w pary mentoringowe następuje poprzez analizę ankiet, które wypełniają zarówno mentee, określając, w jakich obszarach potrzebują wsparcia, jak i mentorki wskazując, gdzie mogą dzielić się swoim doświadczeniem. W proces ten zaangażowany jest zewnętrzny ekspert – firma mentoringowa, która również wspiera realizację całego przedsięwzięcia.

Osoby przystępujące do programu zapoznają się z obowiązującym kodeksem etycznym, a każda z par mentoringowych otrzymuje wzór kontraktu, w którym następnie, indywidualnie, doprecyzowują takie kwestie jak np. częstotliwość spotkań, cele mentee, kluczowe role i obowiązki mentee, jak i mentorki. W trakcie całego trwania procesu mentoringowego wszelkie kwestie omawiane podczas spotkań są ściśle poufne i nie wychodzą poza relację: mentorka – mentee.

W ramach mentoringu określany jest indywidualny plan rozwoju, co umożliwia łatwiej poznać mentee i zrozumieć wyznaczone przez nią cele. Takie podejście pozwala zidentyfikować kroki do realizacji planu. Wskazane cele muszą być mierzalne, a ich osiągnięcie powinno być ograniczone czasowo, gdyż ułatwia to sprawdzenie, czy strony są na właściwej drodze, a czas trzyma w ryzach cały proces mentoringowy. Cele winny być wyzwaniem, a nie niewykonalnym marzeniem. Ważne, by były w większości powiązane z obszarem, z którym funkcjonują zarówno mentee, jak i mentorka.

Istotnym elementem jest ankieta ewaluacyjna pozwalająca utrzymać proces mentoringowy na wysokim poziomie i doskonalić go w kolejnych edycjach oraz dająca informacje o poziomie realizacji założonych celów. Ze względu na fakt, że są to cele miękkie nie oczekuje się 100% realizacji, ale ewaluacji. Jest to również miejsce, gdzie mentorka może dać kolejne wskazówki do pracy mentee.

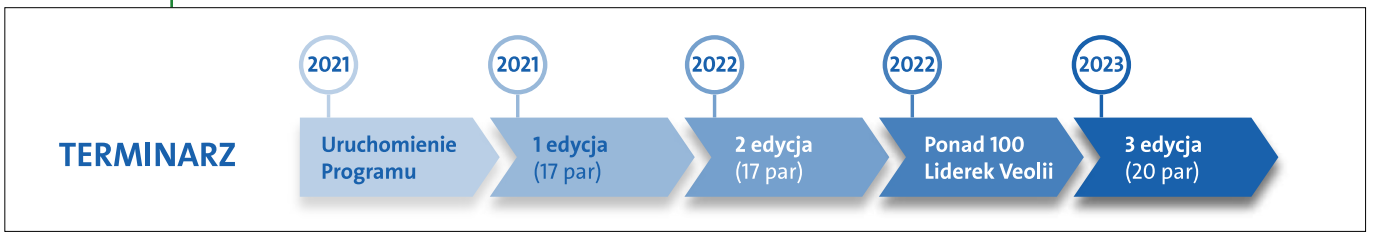
Uczestniczki programu mają do dyspozycji materiały inspiracyjne, biblioteczkę z podcastami oraz książkami, dzięki czemu mogą lepiej przygotować się do sesji lub poszerzyć swoją wiedzę. Mogą także skorzystać z indywidualnych konsultacji z ekspertami zewnętrznymi, którzy czuwają nad prawidłowym przebiegiem całego procesu mentoringowego.

W ramach programu odbywają się szkolenia i warsztaty, co pomaga uczestniczkom w rozwijaniu umiejętności zarządzania, komunikacji, negocjacji oraz w budowaniu własnej marki.

Liderki Veolii to również platforma networkingowa umożliwiająca kobietom nawiązywanie kontaktów, współpracę i wymianę doświadczeń z innymi liderkami w firmie, z innych lokalizacji w Polsce.

Program miał już trzy edycje, w których udział wzięły 54 pary mentoringowe. Rezultatem dwóch pierwszych edycji jest zmiana stanowisk przez 18 pań z 34 biorących udział w programie. Zatrudnienie kobiet w Grupie Veolia Polska wynosi obecnie 20% (i stale rośnie), a w przypadku stanowisk menedżerskich

RYS. 3
Harmonogram prac nad programem Energia Kobiet



wskaźnik jest na poziomie 42%. Trzecia edycja została zakończona w grudniu 2023 r., więc mierzalne efekty nie są jeszcze znane.

Program został doceniony w konkursie SUPER M organizowanym w ramach stowarzyszenia EMCC (European Mentoring and Coaching Council – Europejska Rada Mentoringu i Coachingu), gdzie wysoko oceniono przygotowanie mentorów i mentees oraz same cele programu i wskaźniki pomiaru jego efektywności. Otrzymał on również certyfikat „HR Najwyższej Jakości", przyznawany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, a także wyróżnienie Purpose Ambasador. Obecnie trwa przygotowanie do czwartej edycji, która będzie dedykowana również panom.

Świadomość ryzyk

Mentoring to relacja uczenia się, zazwyczaj skoncentrowana na długoterminowym rozwoju kariery, gdzie głównym celem jest stymulowanie rozwoju osobistego, rozwijanie umiejętności, wiedzy i dzielenie się doświadczeniem. Jednak podobnie jak w każdym procesie, mentoring wiąże się również z pewnymi ryzykami. Głównym jest niewłaściwy dobór mentora, co może prowadzić do nieodpowiedniego wsparcia i doradztwa. Jeśli mentor nie ma odpowiednich umiejętności, doświadczenia lub brakuje zrozumienia dla potrzeb mentee, może to wpłynąć negatywnie na rozwój mentee. Równie niebezpieczny jest brak zaangażowania mentora. Jeśli nie angażuje się on w proces mentoringowy lub nie jest zainteresowany wspieraniem mentee, to cała praca może być nieefektywna, a to może prowadzić do frustracji i braku motywacji u mentee. Istotna jest także kwestia konfliktów i różnic zdań czy też braku otwartej komunikacji. W trakcie mentoringu mentor i mentee mogą mieć różne opinie i podejścia do pewnych kwestii. Jeśli nie zostaną one otwarcie przekazane i właściwie rozwiązane, mogą utrudnić proces mentoringowy.

Należy też zwrócić uwagę, czy aby nie mamy do czynienia z uzależnieniem się od mentora i poleganiu na nim w zbyt dużym stopniu. To może ograniczać samodzielność mentee i uniemożliwiać rozwój umiejętności i pewności siebie.

W naszą rzeczywistość coraz bardziej wkracza sztuczna inteligencja, która również może być wsparciem mentoringowym. Dzięki analizie danych i algorytmom, może identyfikować obszary do rozwoju mentee i dostarczać spersonalizowane wskazówki i materiały. Warto jednak pamiętać, że brak ludzkiej empatii i zrozumienia to pewne wyzwania związane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w mentoringu. Dlatego też mentoring z AI powinien być uzupełnieniem tradycyjnego mentorstwa, a nie jego zastępstwem.

Ważne jest, aby być świadomym ryzyk i podejść do procesu mentoringowego z odpowiednią ostrożnością i zaangażowaniem. Regularne monitorowanie, dostarczanie informacji zwrotnej, otwarta komunikacja i właściwy dobór mentora to kluczowe czynniki, które mogą pomóc w zminimalizowaniu ryzyka i osiągnięciu pozytywnych rezultatów z mentoringu.

Wygrana dla wszystkich

Jednym z najbardziej imponujących aspektów skutecznego programu mentoringowego jest to, jak głęboko sięgają pozytywne efekty. Mentoring przynosi korzyści organizacji poprzez poprawę satysfakcji z pracy i zatrzymania pracowników, a także pomaga w osobistym i zawodowym rozwoju mentee, ale i także samych mentorów. Daje możliwość nauki samorefleksji, która jest świetną umiejętnością życiową, gdyż uczy, jak zrobić krok wstecz i ocenić swoją drogę. Jak zdobyć informacje zwrotne na temat tego, co było dobre, a co można poprawić w przyszłości. Pomaga rozszerzyć perspektywy. Każdy inaczej postrzega określone sytuacje, a możliwość usłyszenia opinii zewnętrznej jest nieoceniona w rozwoju kariery zawodowej. Wpływa na higienę komfortu pracy, gdyż posiadanie kogoś, z kim można porozmawiać o pracy, w zaufaniu, jest niezwykle istotne, zmniejsza stres i lęk.

Jednym z najbardziej imponujących aspektów skutecznego programu mentoringowego jest to, jak głęboko sięgają pozytywne efekty

Nie można także przemilczeć kwestii obniżenia kosztów szkolenia. Oferowanie programu mentoringowego dla twoich pracowników to umożliwia. Posiadanie mentorów, którzy są częścią procesu onboardingu i szkolenia personelu, wraz z bieżącym szkoleniem pomiędzy starszymi liderami a pracownikami dążącymi do postępu, sprzyja zaspokajaniu potrzeb rozwojowych, poprawieniu relacji między personelem i wspiera proces zatrzymywania oraz przyciągania talentów, co ma ogromny wpływa na rozwój przedsiębiorstwa.

***

Mentoring może więc być postrzegany jako „zarządcza sztuka otwierania drzwi", ponieważ jest to proces, w którym mentor – będący doświadczonym zarządcą – pomaga mentee w odkrywaniu możliwości, rozwijaniu umiejętności i osiąganiu sukcesów w dziedzinie zarządzania. Może się to odbywać w sposób formalny w ramach oficjalnego programu mentoringowego, lub nieformalnie na podstawie relacji między kolegami. W każdym przypadku cel jest zazwyczaj ten sam: pomagać innym osiągać cele, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem. ■

INWESTYCJE DLA LUDZI I ŚRODOWISKA

Rozwiązania Saint-Gobain PAM w technologiach bezwykopowych

Krzysztof Drzyzga
zastępca dyrektora ds. sprzedaży Saint-Gobain PAM Polska Sp. z o.o.

Od wielu lat technologie bezwykopowe cieszą się dużym zainteresowaniem. W zatłoczonych, zurbanizowanych miastach prowadzenie prac budowlanych infrastruktury podziemnej, wymiany czy naprawy przy wykorzystaniu tradycyjnych wykopów otwartych zdaje się już być niemożliwe. A biorąc pod uwagę możliwości, jakie daje szeroki wybór sprzętu i materiałów do prowadzenia prac przy jedynie minimalnym zakłóceniu ładu powierzchniowego – wykorzystanie tradycyjnych wykopów liniowych jest po prostu niezasadne.

Technologie bezwykopowe są niezwykle przyjazne dla mieszkańców, ale jednocześnie bardzo wymagające dla wykonawców prac i samego materiału, gdyż jego trwałość i niezawodność są poddawane próbie zarówno na etapie montażu, jak i późniejszej eksploatacji. Dlatego też tak ważny jest odpowiedni dobór rozwiązań – nie tylko jako wybór sprawdzonego producenta, ale również odpowiednie dobranie produktu.

Oferta Saint-Gobain PAM dedykowana do technologii bezwykopowych opiera się na wykorzystaniu rur typu DIREXIONAL z żeliwa sferoidalnego z odpowiednimi powłokami specjalnymi, które gwarantują bezpieczeństwo i bezawaryjność materiału.

Przede wszystkim BioZinalium®

Wszystkie rury z żeliwa sferoidalnego Saint-Gobain PAM pokryte są aktywną powłoką ochronną BioZinalium®, składającą się ze stopu cynku z aluminium wzbogaconego o miedź oraz warstwę ochronną Aquacoat®. Jedną z wyróżniających się cech zewnętrznej powłoki BioZinalium jest jej zdolność do przywrócenia ciągłości warstwy ochronnej na małych obszarach, które doznały lokalnych uszkodzeń. Dodatkowo powłoka ta zapewnia trwałą ochronę przed korozją oraz zapobiega miejscowej biokorozji, dlatego też w połączeniu z powłokami specjalnymi tworzy stabilne zabezpieczenie pozwalające na wieloletnie funkcjonowanie rurociągu.

TEREN INWESTYCJI W PŁOCKU
wykorzystanie rur DIREXIONAL TT PE DN500

MAPA INWESTYCJI
Źródło: Wodociągi Płockie Sp. z o.o.

Powłoki specjalne

Saint-Gobain PAM oferuje trzy rodzaje rur pokrytych powłokami specjalnymi. Są to: ZMU, TT PE oraz TT PUX. Wszystkie cechują się wyjątkową wytrzymałością, trwałością oraz wieloletnią żywotnością o niezmiennych właściwościach mechanicznych. Powłoki specjalne są osadzane na rurach z żeliwa sferoidalnego w fabrykach Saint-Gobain PAM. Wewnętrzna produkcja zapewnia rygorystyczną kontrolę warunków nakładania, a każda rura jest testowana indywidualnie po powlekaniu.

Powłoka specjalna ZMU

Powłoka składająca się z zaprawy cementowej wzmocnionej włóknami szklanymi, nakładana na BioZinalium i Aquacoat, stanowi dodatkowe zabezpieczenie powierzchni rury. Dzięki temu rury typu ZMU są dostosowane do układania w wymagających typach gruntów, które mogą powodować uszkodzenia mechaniczne, w tym w gruntach skalistych, kamienistych czy zawierających odłamki pobudowlane.

Powłoka specjalna TT PE

Powłoka TT PE to kolejny rodzaj powłoki stosowanej jako dodatkowa warstwa na BioZinalium i Aquacoat. TT PE idealnie sprawdzi się przy gruntach bardzo agresywnych, wybrzeżach mórz, gruntach kwaśnych, zanieczyszczonych przemysłowo, ale również na obszarach oddziaływania prądów błądzących, takich jak trakcje kolejowe i linie wysokiego napięcia. Powłoki serii TT PE spełniają bardzo szczegółowe specyfikacje techniczne, aby zagwarantować wyjątkową wydajność.

Powłokę tę stanowi ekstrudowany polietylen, nakładany na rury o małych i średnich średnicach DN-80-DN700. W przypadku wyższych średnic należy skorzystać z rozwiązania z kolejną powłoką specjalną – TT PUX.

Powłoka specjalna TT PUX

Powłokę TT PUX stanowi warstwa poliuretanu osadzanego w procesie termicznym bezpośrednio na powierzchni rury. Powłoka ta, podobnie jak powłoka TT PE, swoje zastosowanie znajdzie we wszystkich rodzajach gruntów, w tym bardzo agresywnych, czy na obszarach prądów błądzących. TT PUX wykorzystywane jest przy dużych średnicach DN800-DN2000.

Realizacje

Przykładem inwestycji z wykorzystaniem rur pokrytych powłokami specjalnymi, zabudowanymi przy wykorzystaniu metod bezwykopowych, jest realizacja zadania „Przebudowa wodociągu magistralnego dn600 do osiedla „Podolszyce" metodą bezwykopową w Płocku".

Wykonanie przebudowy miało na celu zwiększenie bezpieczeństwa dostaw wody m.in. do osiedla Podolszyce, jak również zmniejszenie ryzyka występowania awarii na jednej ze strategicznych magistrali miasta. Przebudowa obejmowała wykonanie rurociągu DN500 o łącznej długości ok. 850 m, a także trzech komór technologicznych oraz likwidację fragmentu nieczynnego wodociągu.

Włodarze Płocka i spółki „Wodociągi Płockie", w trosce o swoich mieszkańców i tereny zielone miasta, podjęli decyzję o wykorzystaniu w głównej mierze, podczas realizacji inwestycji, technologii bezwykopowych – zarówno metody krakingu, jak i przewiertu sterowanego. Taka decyzja wpłynęła na redukcję do minimum uciążliwości dla mieszkańców, przy jednoczesnym zwiększeniu ich bezpieczeństwa, jak również ochroniła przed wycinką zieleni teren Jaru Małej Rosicy. W obu technologiach wykorzystano rury Saint-Gobain PAM typu TT PE Direxional DN 500 z połączeniem UNI STD Ve. ■

SAINT-GOBAIN PAM Polska Sp. z o.o.
Ul. Płażyńskiego 38 · 44-100 Gliwice
www.sgpam.p l

ZINTEGROWANY SYSTEM GIS

wsparciem w podejmowaniu decyzji i ograniczaniu strat wody

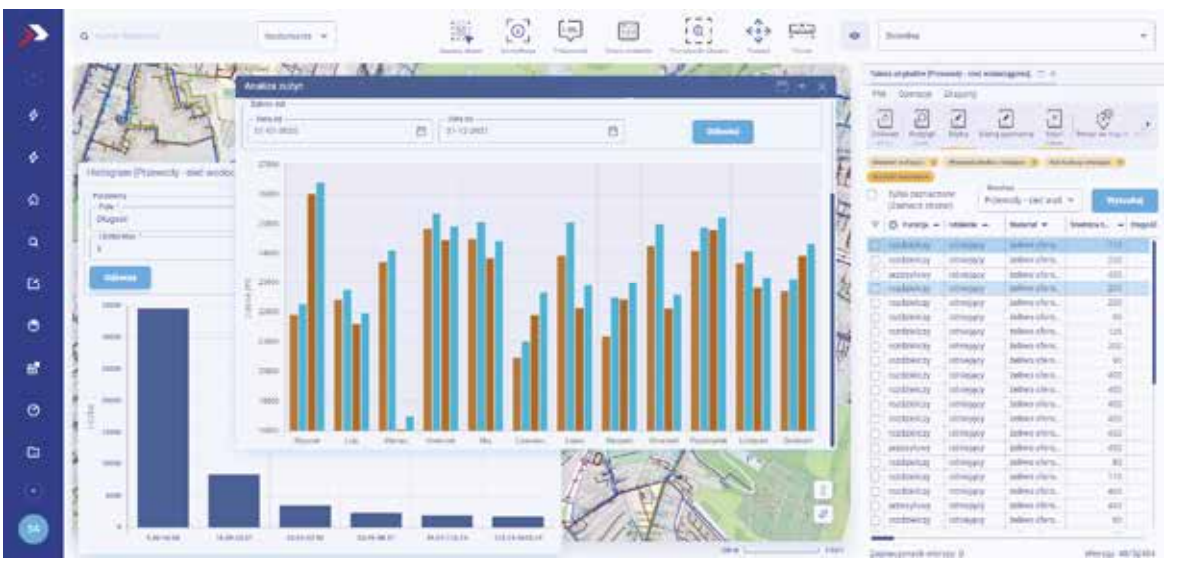
KartGIS

Przedsiębiorstwa branży wodociągowo-kanalizacyjnej od zawsze starają się redukować koszty prowadzonej działalności, m.in. straty wynikające z wycieków, powodowane głównie przez awarie na sieci wodociągowej, ale również przez kradzieże wody. Przy wsparciu ze strony systemów informatycznych, dedykowanych dla branży, proces ograniczenia tych strat może okazać się prosty i niezwykle skuteczny.

Opierając się na bogatym, ponad 15-letnim doświadczeniu w branży wod-kan, firma KartGIS stworzyła narzędzia, które ułatwiają zarządzanie majątkiem sieciowym przedsiębiorstwa, wspomagają ograniczanie strat czy ewidencję prac na sieci. Zrealizowane dotychczas projekty potwierdzają, że GIS jest naturalnym środowiskiem do wielokierunkowych integracji, a w efekcie systemem wspierającym w podejmowaniu decyzji.

Kompleksowe rozwiązanie informatyczne dla branży

Dlaczego kolejne firmy decydują się na wdrożenie GIS? Ponieważ to narzędzie, bez którego coraz trudniej



RYS. 1 Rozwiązania firmy KartGIS zmierzają w kierunku optymalizacji procesów i usprawnienia przepływu informacji

wyobrazić sobie zarządzanie infrastrukturą wodociągowo-kanalizacyjną, zwłaszcza w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Szerokie możliwości integracji z innymi systemami, m.in bilingowym, SCADA, monitoringiem pojazdów czy bramką SMS pozwalają stworzyć w przedsiębiorstwie jednolitą platformę niosącą korzyści dla każdego pracownika w spółce. Dodatkowo, system posiada aplikację mobilną działającą w trybie offline oraz online, co jest znaczącym wsparciem przy ewidencji prac terenowych. Rozwiązania firmy KartGIS zmierzają w kierunku optymalizacji procesów, usprawnienia przepływu informacji, a tym samym do poprawy jakości zarządzania, jednocześnie zapewniając pełną integralność i bezpieczeństwo danych.

Cel – ograniczanie strat wody

Ograniczanie strat wody zaczyna się od integracji GIS-u z systemami monitoringu sieci, systemu bilingowego, a czasem również zdalnego odczytu wodomierzy. KartGIS w swoim portfolio posiada pomyślnie zrealizowane, kompleksowe projekty, które rozpoczynały się od budowy systemu monitoringu sieci wodociągowej poprzez integrację systemu, a efektem końcowym była kompleksowa platforma do monitoringu sieci wraz z mechanizmem wykrywania strat. System, który automatycznie oblicza szereg wskaźników i generuje strefy na podstawie cały czas aktualnych danych z GIS, zużyć z systemu billingowego, zdalnego odczytu wodomierzy oraz wskazań przepływomierzy z systemów SCADA. Dostarcza użytkownikowi przede wszystkim aktualne dane odnośnie bilansu wody wtłoczonej z wodą sprzedaną, jak również automatycznie wylicza szereg kluczowych wskaźników (m.in. ILI, UARL, RLB, MNP). Wskaźniki pozwalają ocenić efektywność przedsiębiorstwa w aspekcie strat wody oraz skupić się na strefach, w których w pierwszej kolejności powinniśmy prowadzić działania zmierzające do ograniczenia strat. System wykazuje również duży stopień automatyzacji – modyfikacja geometrii/stanu sieci (np. w wyniku zamknięcia/otwarcia zasuwy, wybudowania nowego odcinka sieci, itp.) oraz włączanie nowych odbiorców do sieci powoduje przegenerowanie stref oraz wyliczenie dla nich nowych danych. Co ważne dla przedsiębiorstw wodociągowych, kwestię strat wody obejmują swoim zasięgiem przepisy unijnej dyrektywy wodnej, tj. Drinking Water Directive 2020/2184. Przedsiębiorstwa będą więc musiały wdrażać systemy umożliwiające monitoring oraz ograniczenie strat.

Oszczędności zaczynają się w momencie uruchomienia narzędzia i objawiają się szybszym wykrywaniem awarii, ponieważ system wyraźnie alarmuje użytkownika o przekroczeniu ustalonych wskaźników. Dobrym przykładem jest przypadek jednej ze spółek korzystających z rozwiązań firmy KartGIS, gdzie awaria wystąpiła w bardzo niekorzystnych warunkach – ścisłym centrum miasta i, jak się później okazało, woda z wycieku była odbierana przez sieć kanalizacji sanitarnej. Awarię wykryto natychmiast po jej wystąpieniu, lecz jej lokalizacja z powodów wskazanych powyżej trwała 3 dni. Straty oszacowano na ponad 2700 m³ wody. Byłyby one dużo większe, gdyby nie wdrożony system. Inwestor oszacował, że bez niego awaria kosztowałaby spółkę przynajmniej 50 000 zł więcej.

RYS. 2
Ograniczanie strat wody zaczyna się od integracji GIS-u z systemami monitoringu sieci, systemu bilingowego, a czasem również zdalnego odczytu wodomierzy

RYS. 3
Model matematyczny sieci KartGIS umożliwia odzwierciedlenie kluczowych parametrów, jak na przykład ciśnienie czy przepływ w punktach sieci

Model matematyczny

Kolejnym wsparciem jest model matematyczny sieci. Model KartGIS umożliwia odzwierciedlenie kluczowych parametrów, jak na przykład ciśnienie czy przepływ w punktach sieci. Cały czas aktualny model matematyczny umożliwia sprawne wykrywanie nieprawidłowości w pracy sieci. Dzięki niemu możliwe jest również planowanie prac remontowych lub inwestycyjnych. System nie tylko pozwala na wykrycie i wskazanie problemów, on dodatkowo sugeruje najlepsze z punktu widzenia ekonomicznego i technicznego rozwiązania np. z zakresu optymalizacji średnic przewodów. Dzięki temu narzędziu, przedsiębiorstwa mogą podejmować świadome decyzje, zoptymalizowane zarówno pod kątem kosztów, jak i hydrauliki pracy sieci. To jeden z kamieni milowych ku efektywnemu ograniczaniu strat. ■

Fot. 123rf

OPINIE DOTYCZĄCE WPŁYWU PLANU WIELOLETNIEGO NA WYSOKOŚĆ TARYF

w świetle doświadczeń przedsiębiorstw wod-kan

Marcin Błędzki
DoradcaTaryfowy.pl

Minęło niemal półtora roku, od kiedy obowiązują zmienione przepisy w zakresie wieloletnich planów rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych, które weszły w życie w dniu 9 sierpnia 2022 roku na podstawie ustawy z dnia 7 lipca 2022 r. o zmianie ustawy – Prawo wodne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2022, poz. 1549). Jest to wystarczający czas, aby podsumować doświadczenia przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych związane z obowiązywaniem tych właśnie przepisów.

„Nowości", o których mowa, dotyczą zmian w artykule 21 ustawy o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (dalej zwanej Ustawą), między innymi rozszerzenia katalogu pozycji, które określa plan wieloletni, o zakładany sposób realizacji krajowego programu oczyszczania ścieków komunalnych (ust. 2 pkt 6) oraz konieczności zaopiniowania planu przez dyrektora RZGW (ust. 4a). Dokładna treść art. 21 ust. 4a Ustawy przedstawia się następująco: „Wójt, burmistrz lub prezydent miasta przekazuje plan do zaopiniowania dyrektorowi regionalnego zarządu gospodarki

wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie, który przedstawia opinię w zakresie, o którym mowa w ust. 2 pkt 6, a także w zakresie wpływu planu na wysokość taryf, w terminie 14 dni od dnia otrzymania planu". Już na etapie opiniowania tych przepisów, przed ich wejściem w życie pojawiały się obawy, czy takie narzędzie ma w ogóle sens oraz czy nie będzie wykorzystywane przez organy regulacyjne jako argument umożliwiający zakwestionowanie wniosków taryfowych dla wody i ścieków.

Kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest to, że po przekazaniu planu do zaopiniowania organy władzy samorządowej otrzymują od dyrektora RZGW wezwanie do złożenia odpowiednich informacji na podstawie art. 27b Ustawy z klauzulą, iż nieprzekazanie tych informacji lub dokumentów bądź przekazanie nieprawdziwych czy wprowadzających w błąd informacji lub dokumentów zagrożone jest administracyjną karą pieniężną, o której mowa w art. 29 ust. 3 Ustawy. Z tym właśnie faktem, z oczywistych względów, związane są największe obawy adresatów takiego wezwania.

Wątpliwe podstawy prawne

Co istotne, zgodnie z przywołanym przepisem stanowiącym podstawę wezwań organu regulacyjnego w sprawie planów wieloletnich, tj. art. 27b ust. 1 Ustawy: „W celu wykonywania zadań określonych w ustawie organ regulacyjny może wzywać przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne, odbiorcę usług lub gminę, w wyznaczonym terminie nie krótszym niż 7 dni, do przekazania informacji lub dokumentów niezbędnych do wykonywania tych zadań". I to właśnie te przywołane zadania określone w ustawie budzą największą wątpliwość. Nie mogą być one interpretowane dowolnie w oderwaniu od treści art. 27a ust. 3 Ustawy, który to właśnie w sposób enumeratywny wymienia zadania organu regulacyjnego, a wśród tych zadań nie ma opiniowania planów wieloletnich. Jest to oczywiste przeoczenie ustawodawcy mające istotne konsekwencje. Skoro do zadań organu regulacyjnego nie należy opiniowanie wieloletnich planów rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych oraz urządzeń kanalizacyjnych, to w wezwaniach dotyczących tej kwestii podstawą prawną nie może być art. 27b ust. 1 Ustawy. To z kolei implikuje fakt, że nie ma możliwości, aby za nieprzekazanie informacji lub dokumentów dotyczących planu wieloletniego groziła kara pieniężna, która zgodnie z art. 29 ust. 6 pkt 2 Ustawy nie może przekroczyć 100 000 zł.

W wezwaniach organu regulacyjnego bardzo często dodana jest klauzula, że ze względu na 14-dniowy termin do wydania opinii, którym dysponuje organ regulacyjny, udzielenie odpowiedzi powinno nastąpić w formie elektronicznej za pomocą platformy ePUAP. Brak możliwości zapoznania się ze sporządzoną odpowiedzią przed upływem ww. terminu spowoduje wydanie opinii negatywnej. Nie ma wątpliwości, że taki wymóg nie ma absolutnie żadnej podstawy prawnej i organ regulacyjny nie może wymagać jedynie tej formy odpowiedzi na swoje wezwanie. Natomiast brak możliwości zapoznania się z odpowiedzią nie może skutkować wydaniem opinii negatywnej – powinna być negatywna wyłącznie w wyniku negatywnego (cokolwiek miałoby to znaczyć) wpływu planu na wysokość taryf. Negatywnych konsekwencji za to, że dyrektor RZGW ma jedynie 14 dni na wydanie opinii, zgodnie z wolą ustawodawcy nie może ponosić gmina.

> Negatywnych konsekwencji za to, że dyrektor RZGW ma jedynie 14 dni na wydanie opinii, zgodnie z wolą ustawodawcy nie może ponosić gmina

Negatywna opinia a brak przyjęcia planu

Kwestią, od której należy zacząć, jest możliwość wystąpienia w ogóle sytuacji braku przyjęcia planu wieloletniego poprzez podjęcie przez radę gminy uchwały o odmowie zatwierdzenia tego planu. Istnieje wiele wyroków, w których sądy administracyjne odniosły się do tej kwestii uznając, że jest to możliwe wbrew literalnemu brzmieniu art. 21 ust. 5 Ustawy. W uzasadnieniu prawnym wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Łodzi z dnia 05.04.2018 r. (sygn. akt II SA/Łd 158/18) można znaleźć następujące fragmenty: „Jak już wskazano wyżej, pozbawienie rady gminy możliwości podjęcia uchwały o odmowie zatwierdzenia planu przeczyłoby zasadności powierzania gminie jakichkolwiek kompetencji w tym zakresie, iluzoryczne byłoby realizowanie wskazanych w art. 1 ustawy jej priorytetów". Tak więc, zgodnie z treścią przywołanego już art. 21 ust. 5 Ustawy: „Plan spełniający warunki określone w ust. 3 rada gminy uchwala w terminie 3 miesięcy od dnia przedłożenia planu wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi miasta)". Owe warunki określone są w art. 21 ust. 3 Ustawy, który ma następującą treść: „Plan powinien być zgodny z kierunkami rozwoju gminy określonymi w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, z ustaleniami miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz ustaleniami zezwolenia wydanego temu przedsiębiorstwu na prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków".

Jak widać, negatywna opinia dyrektora RZGW co do planowanego sposobu realizacji krajowego programu oczyszczania ścieków komunalnych bądź wpływu planu na wysokość taryfy nie może stanowić podstawy do podjęcia przez radę gminy uchwały o odmowie zatwierdzenia planu wieloletniego. Powyższe zgodne

jest między innymi z wyjaśnieniami ustawodawcy widniejącymi w raporcie z opiniowania i konsultacji publicznych dotyczących projektu ustawy z dnia 7 lipca 2022 r. o zmianie ustawy – Prawo wodne oraz niektórych innych ustaw. Z udzielonych przez ministra infrastruktury wyjaśnień wynika jasno, że opinie organu regulacyjnego odnośnie planu wieloletniego mają mieć wyłącznie charakter stanowiska eksperckiego, które nie będzie wiązać organów gminy.

Treść wezwania

W tym miejscu warto przejść do samej treści wezwań w zakresie opiniowania planów wieloletnich. Dyrektor RZGW wzywa w terminie nie krótszym niż 7 dni (jest to termin ustawowy odpowiadający wezwaniom na podstawie art. 27b Ustawy) do złożenia między innymi następujących informacji:

- danych obrazujących konkretne środki trwałe planowane do ujęcia w kalkulacji taryfy, procentową wartość stawek amortyzacyjnych oraz daty oddania środków trwałych do użytkowania w podziale na poszczególne lata obowiązywania planu wieloletniego;
- ustalenia niezbędnych przychodów planowanej nowej taryfy poprzez wypełnienie i doręczenie załączonej do wezwania tabeli wraz z odpowiednimi kalkulacjami obejmującymi planowane niezbędne przychody w podziale na część rozliczaną ilością dostarczanej wody/odprowadzonych ścieków i część rozliczaną stawką opłaty abonamentowej w okresie obowiązywania nowej taryfy w odniesieniu do amortyzacji, odsetek od zaciągniętych kredytów i pożyczek, podatku od nieruchomości oraz rat kapitałowych ponad wartość amortyzacji w podziale na wodę i ścieki;
- wskazania prognozowanej ilości sprzedanej wody i dostarczonych ścieków oraz ilości odbiorców usług dotyczących wody i ścieków w podziale na poszczególne lata obowiązywania planu;
- przedstawienia prognozowanych cen i stawek opłat w wyniku realizacji planu;
- wyjaśnienia czy do realizacji planowanych inwestycji konieczne jest uzyskanie pozwolenia wodnoprawnego; w przypadku odpowiedzi twierdzącej – wyjaśnienia, na jakim etapie jest uzyskiwanie przedmiotowych pozwoleń.

Jak zatem widać powyżej, większość z tych zagadnień dotyczy wprost danych związanych z wnioskiem taryfowym. Cały szkopuł polega jednak na tym, że uchwalanie planów wieloletnich odbywa się niezależnie od składania wniosków taryfowych. W większości przypadków – znacznie szybciej właśnie w celu składania wniosków taryfowych w oparciu o nowe, obowiązujące plany wieloletnie. Składając wnioski taryfowe dla wody i ścieków należy przestrzegać okresu obrachunkowego poprzedzającego wprowadzenie nowej taryfy, który określa ramy czasowe co do kosztów będących podstawą kalkulacji niezbędnych przychodów. Jak pokazują doświadczenia przedsiębiorstw wod-kan, w znaczącej liczbie przypadków nie są one w stanie udzielić tak szczegółowych odpowiedzi na zadanie pytania, ponieważ nie pracują jeszcze nad wnioskiem taryfowym. Nie mają ustalonej podstawy kalkulacji taryfy, a co się z tym wiąże – prognozowanej wielkości sprzedaży, która powinna bazować na ostatnich 12 miesiącach okresu obrachunkowego. Prognozowane ceny i stawki opłaty abonamentowej są ogromną niewiadomą. Często brak jest aktualnej wyceny wartości początkowej budowanych środków trwałych czy też podpisanych umów kredytowych lub pożyczkowych niezbędnych do wskazania wartości odsetek albo rat kapitałowych.

OBAWY BRANŻY
Już na etapie opiniowania przepisów, przed ich wejściem w życie, pojawiały się obawy, czy takie narzędzie ma w ogóle sens oraz czy nie będzie wykorzystywane przez organy regulacyjne jako argument umożliwiający zakwestionowanie wniosków taryfowych dla wody i ścieków

Fot. 123rf

Odpowiedzi na wezwanie

Zgodnie z nowymi przepisami to wójt, burmistrz lub prezydent miasta przekazuje plan do zaopiniowania, a zatem stroną postępowania jest gmina. W przypadku, kiedy w gminie powołano przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne będące spółką kapitałową lub zakładem budżetowym, to cała praca związana ze sporządzaniem wniosków taryfowych odbywa się w tych podmiotach, a gmina nie ma i nie może mieć tak specjalistycznej wiedzy. W obawie przed administracyjną karą pieniężną niektóre gminy, mając tak krótki termin, nakazują spółkom lub zakładom budżetowym odpowiedzieć w sposób wręcz ekspresowy na pytania dotyczące wniosków taryfowych. Są jednak takie, które świadomie wykorzystują fakt krótkiego terminu dyrektora RZGW na sporządzenie opinii oraz tego, że same nie posiadają takowej wiedzy. W ostatnim możliwym terminie udzielają odpowiedzi, iż ze względu na powołanie przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego to ono, a nie gmina, zajmuje się kwestią zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków i informuje organ regulacyjny, aby zwrócił się z zapytaniem do przedsiębiorstwa wod-kan. Jak pokazuje doświadczenie, odpowiedzią dyrektora RZGW na takie pismo jest informacja, że nie jest on w stanie przedstawić opinii ze względu na brak danych bądź też w treści opinii widnieje zdanie, iż „przedstawiony plan wieloletni ma wpływ na wysokość taryf".

W trochę trudniejszej sytuacji są gminy, w których zbiorowym zaopatrzeniem w wodę i zbiorowym odprowadzaniem ścieków zajmują się odpowiednie referaty, czyli same gminy. Jeżeli nie posiadają informacji, o które wnioskuje organ regulacyjny ze względu na nieprzystąpienie jeszcze do pracy związanych z wnioskiem taryfowym, to przecież ich sobie nie stworzą. W takim wypadku szczególnie powinny wziąć sobie do serca, że karze pieniężnej podlega także ten, kto przekazuje nieprawdziwe albo wprowadzające w błąd informacje lub dokumenty. Stworzone bez merytorycznej analizy dane obarczone są ogromnym prawdopodobieństwem wystąpienia takiej sytuacji. Warto wówczas wykazać chęć jakiejkolwiek współpracy i udzielić chociażby namiastkę odpowiedzi, co do których występuje mała szansa na wprowadzenie w błąd dyrektora RZGW, a co do reszty powołać się na obawę przed wprowadzeniem w błąd. W takich wypadkach skutek najczęściej jest identyczny z tym wskazanym w akapicie powyżej.

Ocena skuteczności wprowadzonych przepisów

Jak zatem widać, wprowadzone w sierpniu 2022 roku przepisy w żadnym przypadku nie spełniają swoich założeń. W uzasadnieniu rządowego projektu ustawy z dnia 7 lipca 2022 znajduje się następujące wyjaśnienie co do konieczności opiniowania planu wieloletniego przez dyrektorów regionalnego zarządu gospodarki wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie: „Organ regulacyjny ustawowo powołany do zatwierdzania taryf za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków winien być władny także do wydania opinii w przedmiocie inwestycji objętych wieloletnim planem rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych z punktu widzenia ich wpływu na wysokość taryfy. Zapoznanie się przez organ regulacyjny z projekcją nakładów oraz sposobem inwestowania planowanych inwestycji pozwoli na dokonanie w drodze opinii oceny ich wpływu na ceny i stawki opłat, co tym samym pozwoli na ewentualne uświadomienie rady gminy, czy dany plan jest przemyślany. Opinia taka będzie uwzględniała także temat potencjalnych skutków takiego, a nie innego sposobu przygotowania planu".

Zgodnie z nowymi przepisami to wójt, burmistrz lub prezydent miasta przekazuje plan do zaopiniowania, a zatem stroną postępowania jest gmina

Dyrektor RZGW, jako profesjonalna i wysoce wyspecjalizowana jednostka zajmująca się taryfami za wodę i ścieki, powinien na podstawie analizy nakładów inwestycyjnych i sposobów finansowania planowanych inwestycji ocenić ich wpływ na taryfy. Powyższe znajdują się w planach wieloletnich jako ich obligatoryjna część (art. 21 ust. 2 pkt 4 i 5 Ustawy). Tymczasem jeżeli same nie otrzymają wprost takich danych, nie są w stanie niczego przeanalizować, nie mówiąc już o uświadamianiu rady gminy. Radni z całą pewnością mają świadomość tego, że jakiekolwiek poczynione inwestycje po ich zakończeniu muszą wpłynąć na wysokość taryf za wodę i ścieki. Chociażby przez koszty amortyzacji i podatku od nieruchomości, które będą musiały być wliczone do niezbędnych przychodów. Wystarczyło przecież dodać do treści art. 21 ust. 2 Ustawy, w którym znajduje się zakres przedmiotowy planów wieloletnich, kwestie pojawiające się w wezwaniach, chociażby przez załączenie wzoru tabelek do wypełnienia. Dokładnie w ten sposób rozwiązano kwestię planowanego sposobu realizacji KPOŚK, który został dodany jako szósty punkt w art. 21 ust. 2 Ustawy. Wtedy radni głosując nad planem wieloletnim mieliby pełną jasność co do wpływu takiego planu na wysokość taryf. Nikt nie musiałby być zmuszany do pośpiesznego sporządzania wezwań, uświadamiany na siłę ani straszony nałożeniem kar administracyjnych. Z całą pewnością wyszłoby to wszystkim zainteresowanym stronom na dobre. ■

Fot. 123rf

ZMIANY PRAWNE
w procesie inwestycyjnym celu publicznego

Rafał Kala
kierownik Biura Pozyskiwania Gruntów pod Inwestycje, Łódzkie Inwestycje sp. z o.o.

We wszystkich etapach procesu inwestycyjnego w branży wod-kan niezbędne jest zabezpieczenie prawne inwestycji.

Proces inwestycyjny w branży wod-kan jest długotrwałym przedsięwzięciem, na który składa się szereg działań z efektem końcowym w postaci wybudowanego, przebudowanego lub wyremontowanego urządzenia. Inwestycję taką można w uproszczeniu podzielić na trzy fazy: przygotowania, projektowania i realizacji. We wszystkich tych etapach niezbędne jest zabezpieczenie prawne inwestycji polegające na analizie terenowo-prawnej, uzyskaniu wszelkich dokumentów niezbędnych do zakończenia procesu projektowego zgodnie z Prawem budowlanym (w tym prawa do dysponowania nieruchomością na cele budowlane), a także uzyskanie pozwoleń na wejście w teren. Po realizacji inwestycji na przedsiębiorcy ciąży obowiązek uregulowania stanu prawnego lokalizacji urządzenia poprzez ustanowienie na nieru-

RYS. 1
Proces decyzyjny dotyczący wyboru wariantu lokalizacji inwestycji

chomości ograniczonego prawa rzeczowego w postaci służebności przesyłu.

Standardem jest już prowadzenie inwestycji na nieruchomościach przy udziale wyspecjalizowanych osób lub firm, które dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu zapewniają efektywne wsparcie prawne w zakresie przeprowadzenia inwestycji. Wsparcie takie w inwestycji celu publicznego w zakresie wod-kan pozwala:

- identyfikować możliwości inwestycyjne oraz ryzyko na najwcześniejszym etapie procesu inwestycyjnego;
- kontrolować koszty inwestycyjne związane z pozyskaniem terenu;
- zaoszczędzić czas i zasoby w skomplikowanych stanach prawnych nieruchomości;
- zabezpieczyć prawny dostęp do nieruchomości.

W związku z tym zasadne jest, by dobrą praktyką realizacji inwestycji w branży było odpowiednie prawne zabezpieczenie procesu poprzez wyodrębnienie w przedsiębiorstwie wyspecjalizowanego zespołu lub zewnętrzne zlecenie wykonania opisanych wyżej działań.

Due Diligence

Due Diligence nieruchomości jest kompleksową metodą analityczną stosowaną przy inwestycjach dotyczących nieruchomości. W ramach tej analizy wykonywana jest ocena stanu faktycznego i prawnego nieruchomości opisująca nam możliwość realizacji inwestycji na danej nieruchomości. Celem jej jest podjęcie świadomej decyzji realizacji inwestycji na danej nieruchomości. W przełożeniu tego na branżę wod-kan, analiza poprzedzona jest zwykle wyceną nieruchomości (analiza ryzyka finansowego związanego z udostępnieniem nieruchomości na czas robót budowlanych lub ustanowieniem służebności przesyłu) i obejmuje głównie aspekty prawne. Dzięki due diligence możliwe jest ujawnienie potencjalnego ryzyka dla przedsiębiorcy, który zamierza zlokalizować na nieruchomości swoje urządzenie i ostatecznie przesądzić o opłacalności inwestycji na konkretnej nieruchomości. Zaoszczędzi też wiele cennego czasu w procedurze uzyskania pozwolenia na budowę. W wyniku tych działań przedsiębiorca przesyłowy już na wczesnym etapie koncepcji inwestycji identyfikuje zagrożenia czasowe, prawne i finansowe, m.in. nieuregulowany stan prawny nieruchomości, brak miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego lub ograniczenia nałożone przez zapisy planistyczne, drogi publiczne stanowiące własność osób fizycznych, obszary chronione (np. ochrona konserwatorska), nieruchomości stanowiące własność osób fizycznych (brak zgody wymaga uzyskania zgody w długotrwałym postępowaniu administracyjnym).

Przeprowadzenie opisanego wyżej procesu pozwala podjąć prawidłową decyzję co do lokalizacji urządzenia i uniknąć w przyszłych fazach inwestycji problemów, które na długie miesiące, a nawet lata, mogą zablokować nam realizację zadania inwestycyjnego. Umożliwia nam również, już na etapie koncepcji, zainicjować działania własne, jak i organów administracji publicznej celem rozwiązania problemu, np. uregulowanie przez gminę stanu prawnego nieruchomości zajętej pod drogę publiczną a stanowiącej własność osób fizycznych lub prawnych (w trybie art. 73 przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną).

Zmiany prawne

W drugiej połowie ubiegłego roku nastąpił szereg zmian w przepisach prawa, które mają wpływ

na proces inwestycyjny celu publicznego i na które powinniśmy zwrócić uwagę podczas wykonywania due diligence nieruchomości. Co istotne, prawidłowa legislacja pozostawia wiele do życzenia i znaczna część zmian w przepisach prawa, tak ważnych dla inwestycji, została wprowadzona „przy okazji" nowelizacji przepisów niezwiązanych z inwestycjami w branży wod-kan. Dla przykładu ustawodawca „przemycił" w ustawie z dnia 7 lipca 2023 r. „o zmianie ustawy o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w zakresie sieci przesyłowych oraz niektórych innych ustaw" (dotyczącej sieci przesyłowej w rozumieniu Prawa energetycznego) nowelizację przepisów ustawy o gospodarce nieruchomościami, która zostanie szerzej opisana w niniejszym artykule. Niestety tryb wprowadzania takich zmian, istotnych dla wszystkich, którzy realizują cele publiczne, należy ocenić negatywnie i określić jako psucie prawa w kontekście procesu legislacji.

Nieruchomość zajęta pod drogę ogólnodostępną, stanowiąca własność osoby prywatnej

W dniu 13 lipca 2023 r. przyjęta została ustawa o szczególnych rozwiązaniach dotyczących regulacji stanu prawnego niektórych dróg ogólnodostępnych. Ustawa ma ułatwić nabywanie przez gminy własności nieruchomości pozostających w ich władaniu, w dniu wejścia w życie ustawy od co najmniej 20 lat i zajętych pod drogi, które nie zostały zaliczone do kategorii dróg publicznych, a będących drogami ogólnodostępnymi o utwardzonej powierzchni. Nieruchomości te mogą zostać nabyte na własność gminy.

Przez nieruchomość, o której mowa wyżej, należy rozumieć nieruchomość niezabudowaną, utwardzoną, użytkowaną jako drogę ogólnodostępną o znaczeniu lokalnym, po której odbywa się ruch pojazdów i pieszych, wykorzystywaną przez nieokreśloną liczbę użytkowników, stanowiącą uzupełnienie sieci dróg służących miejscowym potrzebom, funkcjonalnie zbliżoną do dróg publicznych i połączoną z drogami publicznymi. Ważne, że gmina będzie mogła również nabyć nieruchomość o nieuregulowanym stanie prawnym.

Wniosek o nabycie nieruchomości będzie mógł złożyć wójt (burmistrz, prezydent miasta) najpóźniej do dnia 31 grudnia 2035 r. Wprowadzone rozwiązania mają charakter fakultatywny, co oznacza, że gmina będzie decydowała, czy chce z nich skorzystać, czy też nie. Decyzję o nabyciu nieruchomości wydaje właściwy miejscowo starosta wykonujący zadania z zakresu administracji rządowej. Po przejęciu drogi ogólnodostępnej uzyska ona status drogi publicznej zaliczonej do kategorii dróg gminnych, co znacznie ułatwi uzyskanie niezbędnych zgód do pozwolenia na budowę.

Podczas badania due diligence nieruchomości, przy zidentyfikowaniu nieruchomości przeznaczonej do lokalizacji urządzenia wod-kan, która spełnia ww. przesłanki, możemy zainicjować w gminie procedurę pozyskania tej nieruchomości, co w przypadku rozpoczęcia jej na etapie koncepcji naszej inwestycji umożliwi nam w przyszłości szybkie pozyskanie gruntu pod inwestycję.

Zgodność inwestycji celu publicznego z dokumentami planistycznymi gminy

Na etapie przygotowania inwestycji, dokonując wyboru wariantu lokalizacji urządzenia, kluczowe jest zweryfikowanie zgodności inwestycji celu publicznego z dokumentami planistycznymi gminy. Ich analiza powinna poprzedzać fazę projektową inwestycji. Duża reforma planowania z dnia 7 lipca 2023 r. wprowadzona

RYS. 2 Ustawa o szczególnych rozwiązaniach dotyczących regulacji stanu prawnego niektórych dróg ogólnodostępnych stanowi uzupełnienie procedury regulowania stanu prawnego nieruchomości pod drogi

ustawą o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw, zmienia kilka dokumentów kluczowych dla realizacji inwestycji celu publicznego. Wprowadza ona tzw. plan ogólny gminy, który zastąpi studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy i co istotne, będzie aktem prawa miejscowego, w przeciwieństwie do studium. W założeniu plan ogólny ma mieć ograniczoną zawartość względem jego poprzednika (studium) i łatwiejszą procedurę uchwalenia oraz aktualizacji. Jest dokumentem wiążącym przy uchwalaniu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego i wydawaniu decyzji o warunkach zabudowy czy zagospodarowania terenu. Jednak, co najważniejsze, nie stanowi podstawy przy wydawaniu innych decyzji – zwłaszcza sprzeciwu do zgłoszenia budowy ani podstawy do weryfikacji projektu budowlanego przy wydawaniu decyzji o pozwoleniu na budowę. Podkreślić również należy, że plan ogólny nie jest podstawą do wydania decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego. W związku z tym, przygotowując inwestycję, w przypadku braku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego nie musimy badać zgodności naszego zadania inwestycyjnego z zapisami planu ogólnego.

Z dniem wejścia w życie opisywanej wyżej nowelizacji (24 września 2023 r. z pewnymi wyjątkami) studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego nadal obowiązują i zachowują swoją moc do dnia wejścia w życie planu ogólnego gminy, jednak nie dłużej niż do dnia 31 grudnia 2025 r. Do tego terminu mogą być też uchwalane nowe miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego na podstawie jeszcze obowiązującego studium. Najistotniejsza w ww. zmianie ustawy jest data 31 grudnia 2025 r., która dla urbanistów w gminach stanowi „deadline". Przy czym już dziś przedstawiciele gmin czy choćby Unii Metropolii Miejskich negatywnie oceniają wprowadzony termin, określając go jako nierealny. Główne argumenty ze strony samorządowej to: brak wszystkich przepisów wykonawczych, kwestie finansowania reformy planowania (założeniem jest sfinansowanie jej ze środków Krajowego Planu Odbudowy) oraz braki kadrowe (niewystarczająca liczba urbanistów w Polsce).

Wskazany wyżej termin jest ważny również z punktu widzenia branży wod-kan, ponieważ wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego na wniosek złożony od dnia 1 stycznia 2026 r. będzie możliwe, jeżeli w danej gminie wszedł w życie plan ogólny gminy. Niesie to za sobą ogromne ryzyko zablokowania inwestycji celu publicznego na terenach bez miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Wejście w życie planu ogólnego nie uchyla dotychczasowo obowiązujących miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.

Ponadto wprowadzony został termin ważności decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, która będzie wygasać po upływie 5 lat od dnia, kiedy stała się ostateczna. Co ważne, nowość ta nie obejmie rozstrzygnięć, które stały się prawomocne przed dniem wejścia w życie nowej regulacji. Natomiast brak jest w nowelizacji analogicznego zapisu dla decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego.

Dodatkowo nowelizacja wprowadza też nowe narzędzie planistyczne w postaci ZPI – zintegrowanego planu inwestycyjnego. W uproszczeniu ZPI to plan miejscowy, uchwalany dla konkretnej inwestycji przez radę gminy po przeprowadzeniu negocjacji i zawarciu umowy urbanistycznej z prywatnym inwestorem, gdzie określa się zasady i warunki realizacji inwestycji oraz zobowiązania stron, w tym w zakresie inwestycji uzupełniającej.

> W drugiej połowie ubiegłego roku nastąpił szereg zmian w przepisach prawa, które mają wpływ na proces inwestycyjny celu publicznego

Nowe rozporządzenie w sprawie wyceny nieruchomości

Nowe rozporządzenie w sprawie wyceny nieruchomości wprowadziło przepisy prawne dotyczące sposobu ustalania przez rzeczoznawcę majątkowego wartości służebności przesyłu oraz określania zmniejszenia wartości nieruchomości, o którym mowa w art. 128 ust. 4 ustawy o gospodarce nieruchomościami. Dotychczas brak było przepisu prawa regulującego metodę i sposób określania ww. wartości, co skutkowało opieraniem się przez rzeczoznawców majątkowych na standardach zawodowych i notach interpretacyjnych, które należało traktować jako zalecenia ukształtowane przez dobrą praktykę zawodową. W związku z tym rzeczoznawca majątkowy nie był zobligowany do ich stosowania i dokumenty te były swobodnie interpretowane przez tę grupę zawodową.

Z punktu widzenia inwestycji w branży wod-kan istotne są dwa zapisy dotyczące wyceny służebności przesyłu. W pierwszym minister rozwoju i technologii wskazał, że w przypadku gdy służebność przesyłu jest lub będzie wykonywana tylko na części nieruchomości, a jej wykonywanie nie powoduje zmiany walorów użytkowych lub sposobu użytkowania pozostałej części nieruchomości, wartość służebności przesyłu określa się, biorąc pod uwagę wyłącznie parametry dotyczące tej części nieruchomości, na której służebność przesyłu jest lub będzie wykonywana. Jaskrawy przykład stanowi lokalizowanie urządzenia na nieruchomości zabudowanej budynkiem mieszkalnym, ale w części

RYS. 3
Aktualna treść uprawnienia przedsiębiorcy przesyłowego po uzyskaniu decyzji o ograniczeniu sposobu korzystania z nieruchomości

nieruchomości, która wykorzystywana jest rolniczo, jako pastwisko lub nieużytek, bez dostępu do drogi publicznej i uzbrojenia technicznego. Powyższy zapis powinien zabezpieczyć przedsiębiorcę przesyłowego przed zawyżonymi wartościami służebności przesyłu.

> Przepisy wywłaszczeniowe w Polsce są aktualnie praktycznie martwe z uwagi na istnienie szeregu specustaw regulujących realizację inwestycji celu publicznego

Rzeczoznawca majątkowy nowymi przepisami został ograniczony w stosowaniu współczynnika korzystania, który obok wartości nieruchomości ma najważniejszy wpływ na wartość służebności przesyłu. W przypadku braku danych rynkowych współczynnik korzystania z pasa służebności przesyłu przez przedsiębiorcę przesyłowego można przyjąć w wysokości:

1. dla urządzeń podziemnych: ≤ 0,3;
2. dla urządzeń nadziemnych: ≤ 0,5;
3. dla urządzeń naziemnych: 1;
4. dla urządzeń posadowionych w pasach przeznaczonych do przejścia i przejazdu, w tym dróg wewnętrznych: ≤ 0,1.

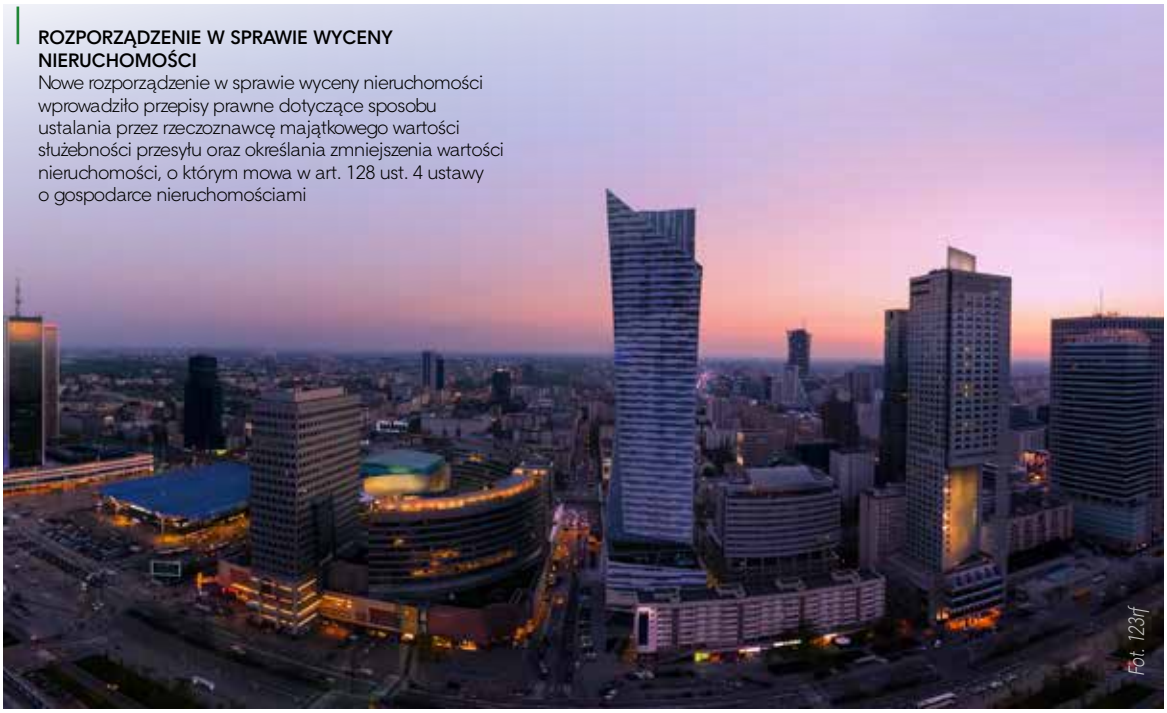
Z punktu widzenia przedsiębiorcy przesyłowego nowe rozporządzenie w sprawie wyceny należy oceniać pozytywnie, z uwagi na ograniczenie dowolności rzeczoznawcy w szacowaniu oraz bardziej przejrzyste zasady wyceny służebności przesyłu, dzięki czemu łatwiej będzie podczas badania due diligence nieruchomości oszacować ryzyko finansowe związane z ewentualną koniecznością uregulowania stanu prawnego lokalizacji urządzenia.

Zmiany w gospodarce nieruchomościami

Bardzo istotną zmianą w poprzednim roku była zmiana w ustawie o gospodarce nieruchomościami. Dotyczy ona art. 124 tejże ustawy, który upoważnia do uzyskania decyzji o ograniczeniu sposobu korzystania z nieruchomości przez udzielenie zezwolenia na zakładanie i przeprowadzenie na nieruchomości ciągów drenażowych, przewodów i urządzeń służących do przesyłania lub dystrybucji płynów, pary, gazów i energii elektrycznej oraz urządzeń łączności publicznej i sygnalizacji, a także innych podziemnych, naziemnych lub nadziemnych obiektów i urządzeń niezbędnych do korzystania z tych przewodów i urządzeń, jeżeli właściciel lub użytkownik wieczysty nieruchomości nie wyraża na to zgody.

W uzasadnieniu do ww. zmian możemy przeczytać, że zmiana art. 124 ust. 3 wskazanej ustawy polega na doprecyzowaniu formy prowadzenia rokowań z właścicielem nieruchomości, która ma być przedmiotem decyzji wydanej na podstawie art. 124 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami. Odesłanie do odpowiedniego stosowania art. 114 ust. 1 i 2 oraz art. 115 tej ustawy, to jest przepisów regulujących procedurę wywłaszczania nieruchomości, porządkuje zasady prowadzenia rokowań oraz wszczęcia postępowania w sprawach o ograniczenie sposobu korzystania z nieruchomości w sytuacji bezskuteczności rokowań (braku zgody na uzyskanie prawa do nieruchomości). Odesłanie do utrwalonych w praktyce procedur stosowanych przy wywłaszczeniach (art. 114 ust. 1 i 2 oraz art. 115 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami) pozwoli na zacho-

ROZPORZĄDZENIE W SPRAWIE WYCENY NIERUCHOMOŚCI
Nowe rozporządzenie w sprawie wyceny nieruchomości wprowadziło przepisy prawne dotyczące sposobu ustalania przez rzeczoznawcę majątkowego wartości służebności przesyłu oraz określania zmniejszenia wartości nieruchomości, o którym mowa w art. 128 ust. 4 ustawy o gospodarce nieruchomościami


Fot. 123rf

wanie spójności systemu prawa wywłaszczeniowego oraz zagwarantuje zachowanie kodyfikacji norm wywłaszczeniowych, to jest wywłaszczeń, o których mowa w art. 112, oraz ograniczeń, o których mowa w art. 124 tej ustawy, na takim samym poziomie szczegółowości oraz spójności.

Dotychczas warunkiem uzyskania decyzji o ograniczeniu sposobu korzystania z nieruchomości była:

1. zgodność z planem miejscowym, a w przypadku braku planu – zgodnie z decyzją o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego;
2. przeprowadzenie, przed złożeniem wniosku, rokowań z właścicielem lub użytkownikiem wieczystym nieruchomości.

Zasady wypełnienia warunku nr 2 nie były regulowane przepisami prawa, a dotychczasowe ugruntowane już orzecznictwo sądowe dawało przedsiębiorcy przesyłowemu dużą dowolność w tym zakresie. Aktualnie wszczęcie postępowania o ograniczenie sposobu korzystania z nieruchomości następuje po bezskutecznym upływie dwumiesięcznego terminu do zawarcia umowy, wyznaczonego na piśmie właścicielowi, użytkownikowi wieczystemu.

Nowe zapisy dotyczące rokowań spowodują znaczne wydłużenie procedury pozyskania nieruchomości pod inwestycję w trybie administracyjnym, który już dziś może wydłużyć proces inwestycyjny o kilka, a nawet kilkanaście miesięcy. Nie można zgodzić się z uzasadnieniem do zmian w gospodarce nieruchomości, w którym podkreślane jest zachowanie spójności systemu prawa wywłaszczeniowego. Przepisy wywłaszczeniowe w Polsce są aktualnie praktycznie „martwe" z uwagi na istnienie szeregu specustaw regulujących realizację inwestycji celu publicznego. Wymienić należy tu choćby specustawę drogową, kolejową, dot. wałów przeciwpowodziowych, w zakresie lotnisk użytku publicznego, dotyczącą inwestycji towarzyszących budowie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu, strategicznych inwestycji w sektorze naftowym, dot. CPK, strategicznych inwestycji w zakresie sieci przesyłowych, czy też specustawę jądrową, usprawniającą procesy inwestycyjne związane z budową elektrowni jądrowych.

Prowadzone dziś postępowania wywłaszczeniowe są incydentalne i stanowią wyjątki, nie są zaś regułą, do której tak chętnie odniósł się ustawodawca. Należy podkreślić, że trend w polskim ustawodawstwie zmierzający do usprawniania procesu inwestycji celu publicznego pomija inwestycję wod-kan, co potęguje krytyczną ocenę wprowadzonych zmian w gospodarce nieruchomościami. Relikt prawny dot. wywłaszczeń, a teraz również ograniczeń sposobu korzystania z nieruchomości, w szczególności zatem dotyka branżę wodociągową, która będzie musiała przewidzieć w planach inwestycyjnych na działkach prywatnych dłuższy proces pozyskania niezbędnych zgód na realizację inwestycji.

Kończąc, zauważenia wymaga pozytywna zmiana w gospodarce nieruchomościami dotycząca decyzji o ograniczeniu sposobu korzystania z nieruchomości. Nowelizacja ustawy o gospodarce nieruchomościami wprowadza (art. 124 ust. 6 ustawy o gospodarce nieruchomościami) obowiązek udostępnienia nieruchomości również w celu wykonania czynności związanych z przebudową, zwiększając w ten sposób zakres uprawnień nadanych decyzją o ograniczeniu sposobu korzystania z nieruchomości. ■

Fot. 123rf

CZY PRZEDSIĘBIORSTWO WOD-KAN MOŻE DZIAŁAĆ BEZ ZEZWOLENIA?

dr Jędrzej Bujny
radca prawny, BUJNY prawo dla ekosystemu

Do postawienia tego dość nieoczywistego i obrazoburczego w sumie pytania, zawartego w tytule, od kilku miesięcy inspiruje uchwała Sądu Najwyższego z dnia 13 września 2023 r.

Wspomniana uchwała (I NZP 3/22) zawiera interesującą tezę, że w sytuacji, w której nie jest możliwe przypisanie statusu przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego gminie, dopuszczalne jest nakazanie zawarcia umowy o odprowadzenie ścieków podmiotowi stanowiącemu spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością utworzoną przez gminę lub spółkę, do której przystąpiła kolejna gmina (spółkę komunalną) i którą gmina wyposażyła w infrastrukturę potrzebną do wykonywania zbiorowego odprowadzania ścieków oraz która spełnia pozostałe przesłanki do nakazania zawarcia umowy. I to pomimo tego, że spółka ta nie posiada zezwolenia, o jakim mowa art. 16 ustawy z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (dalej: ustawa).

Konieczne zezwolenie

Przypomnieć w tym miejscu wypada, że zgodnie z art. 16 ustawy na prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków jest wymagane uzyskanie zezwolenia wydawanego przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta) w drodze decyzji. Zezwolenie może być wydane na wniosek przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego (dalej: pwk), które:

1. ma na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej siedzibę i adres, oddział lub przedstawicielstwo w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
2. posiada środki finansowe lub udokumentuje możliwość ich uzyskania w wysokości niezbędnej do prawidłowego prowadzenia zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków;
3. posiada środki techniczne odpowiednie do zakresu działalności.

Prawodawca przesądził przy tym, że nie mają obowiązku uzyskania zezwolenia gminne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, prowadzące na obszarze własnej gminy działalność na zasadach określonych w ustawie.

Przystępując do prezentacji argumentacji zawartej w przywołanej Uchwale, wyjść należy od konstatacji, w świetle której poprzestając jedynie na literalnej analizie przywołanego artykułu można dojść do przekonania, że zezwolenie jest zawsze wymagane, z wyjątkiem jedynie jednostek organizacyjnych gminy nieposiadających osobowości prawnej, prowadzących na obszarze własnej gminy działalność na zasadach określonych w ustawie. Podmiot posiadający zezwolenie musi tu jednocześnie dysponować odpowiednimi środkami technicznymi i finansowymi umożliwiającymi prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków. Sąd Najwyższy odrzucił jednak rezultaty wykładni językowej przypominając, że nawet po pomyślnym zakończeniu wykładni językowej (polegającej na skutecznym zastosowaniu reguł językowych) należy zastosować reguły systemowe oraz reguły funkcjonalne. Zaznaczył ponadto, że wykładnia językowa nie może prowadzić do rozstrzygnięcia, które w świetle powszechnie akceptowanych wartości musi być uznane za rażąco niesłuszne, niesprawiedliwe, nieracjonalne lub niweczące *rationem legis* interpretowanego przepisu. Sąd wskazał bowiem, że poprzestając na analizie jedynie językowej przepisów ustawy dochodzi się do zupełnie nielogicznego wniosku, iż podmiot, który prowadzi działalność w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków, jest pwk. Żeby jednak prowadzić tego rodzaju działalność konieczne jest uzyskanie zezwolenia, ale z wnioskiem o jego wydanie może wystąpić jedynie pwk! W efekcie konieczne jest sięgnięcie do wykładni funkcjonalnej, systemowej i celowościowej.

Szczególna pozycja spółek komunalnych

I tak, w pierwszej kolejności SN uwzględnił szczególną pozycję w gospodarce komunalnej spółek komunalnych i wskazał, że są one wprawdzie spółkami prawa handlowego, jednak utworzonymi przez jednostkę lub jednostki samorządu terytorialnego w celu wykonywania spoczywających na tworzących ją jednostkach samorządowych zadań publicznych. Działalność tych spółek opiera się na korzystaniu z mienia komunalnego i nie powinna być nastawiona na zysk, ale na zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Ta specyfika spółek komunalnych jest w sposób szczególny widoczna przy realizowaniu przez nie zadań z zakresu zaopatrywania w wodę i odprowadzania ścieków, które dotyczą zaspokajania podstawowych potrzeb o charakterze egzystencjalnym i mają kluczowe znaczenie dla organizacji społeczeństwa. To natomiast realizacja zadania o charakterze użyteczności publicznej, o tak istotnym znaczeniu jak odprowadzanie ścieków i związana z tym ochrona interesów społeczności lokalnej, powinna stanowić podstawowy wyznacznik przy dokonywaniu interpretacji przepisów regulujących problematykę zawierania umów o zaopatrzenie w wodę lub odprowadzanie ścieków z osobami, których nieruchomości zostały przyłączone do sieci kanalizacyjnej!

> Za przedsiębiorstwo wod-kan można uznać gminę tylko, jeżeli prowadzi działalność w zakresie zbiorowego zaopatrywania w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków przez gminne jednostki organizacyjne czy też urząd gminy

Następnie SN zwrócił uwagę, że stosownie do art. 2 pkt 4 ustawy, pwk jest przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, jeżeli prowadzi działalność gospodarczą w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków (oraz gminne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, prowadzące tego rodzaju działalność). Z brzmienia tego przepisu wynika, że kluczowe znaczenie dla ustalenia tego, czy gmina czy też określony przedsiębiorca to pwk, jest zakres przedmiotowy faktycznie prowadzonej działalności. Inaczej rzecz ujmując,

status pwk ustawodawca nadaje tym jednostkom, które prowadzą działalność w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków, niezależnie od formy organizacyjno-prawnej. Tytułem przykładu: za pwk można uznać gminę tylko, jeżeli prowadzi działalność w zakresie zbiorowego zaopatrywania w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków przez gminne jednostki organizacyjne czy też urząd gminy.

Ważna też definicja sieci

Zaopatrzenie w wodę/odprowadzanie ścieków jest zatem niewątpliwie zadaniem własnym gminy, przy czym może wykonywać je samodzielnie (gdy działalność w zakresie odprowadzania ścieków prowadzą gminne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej lub urząd gminy), albo z wykorzystaniem prowadzącej tego rodzaju działalność spółki prawa handlowego. W tym kontekście przywołać należy także definicję sieci zawartą w art. 2 ust. 7 ustawy, który stanowi, że sieć to przewody wodociągowe lub kanalizacyjne wraz z uzbrojeniem i urządzeniami, którymi dostarczana jest woda lub którymi odprowadzane są ścieki, będące w posiadaniu pwk. Zgodnie natomiast z art. 15 ust. 1 i 4 tejże pwk jest obowiązane zapewnić budowę urządzeń kanalizacyjnych i przyłączyć do sieci nieruchomość osoby ubiegającej się o przyłączenie, jeśli spełnione są określone w tym przepisie wymogi (tj. warunki przyłączenia określone w regulaminie, o którym mowa w art. 19 ustawy, oraz istnieją techniczne możliwości świadczenia usług).

W konsekwencji, wybudowanie infrastruktury kanalizacyjnej i następnie przyłączanie odbiorców przez spółkę komunalną do posiadanej przez nią sieci przemawia za tym, że spółce takiej należy przypisać status pwk. Nie ma bowiem wątpliwości, że w sytuacji utworzenia przez gminę spółki komunalnej (także gdy następnie do spółki przystąpiła kolejna gmina) w celu wybudowania sieci kanalizacyjnej i realizowania zadania zbiorowego odprowadzania ścieków oraz wyposażenia jej przez gminę (lub przez gminy, w przypadku przystąpienia kolejnej gminy) w infrastrukturę kanalizacyjną, z całą pewnością nie można przypisać gminie statusu przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego. Mamy bowiem do czynienia w takiej sytuacji z realizacją przez gminę jej zadań w zakresie gospodarki wodno-ściekowej za pośrednictwem utworzonej w tym celu spółki komunalnej, a zatem status przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego, w sensie przedmiotowym, przysługuje tej spółce komunalnej, a nie gminie. To ona jest bowiem właścicielem i posiadaczem sieci kanalizacyjnej znajdującej się na terenie danej gminy oraz to ona faktycznie zajmuje się odprowadzaniem i oczyszczaniem ścieków, dokonując m.in. przyłączeń odbiorców do sieci. Przez utworzenie takiej spółki lub przystąpienie do niej w istocie gmina zdecydowała o wykonywaniu zadania zbiorowego odprowadzania ścieków za jej pośrednictwem. To zatem taka spółka powinna wywiązywać się z obowiązków przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego. W szczególności oznacza to obowiązek zawarcia umowy o odprowadzanie ścieków z osobą, której nieruchomość została przyłączona do sieci będącej w posiadaniu takiej spółki.

Konkretny obowiązek publicznoprawny

Co ważne, art. 6 ust. 2 ustawy ustanawia konkretny obowiązek publicznoprawny ciążący na pwk. Przepis ten nie przewiduje wymogu posiadania przez to przedsiębiorstwo zezwolenia na prowadzenie takiej działalności. Jest ono obowiązane do zawarcia umowy o zaopatrzenie w wodę lub odprowadzanie ścieków z osobą, której nieruchomość została przyłączona do sieci i która wystąpiła z pisemnym wnioskiem o zawarcie umowy. Obowiązek ten wynika z ustawowej normy prawnej o charakterze *ius cogens*. Brak zawarcia ze strony przedsiębiorstw stosunku obligacyjnego wynikającego z art. 6 ustawy stanowi podstawę do jego ukształtowania przez organ regulacyjny. Odmowa natomiast przyłączenia do sieci kanalizacyjnej, co stanowi usprawiedliwioną podstawę odmowy zawarcia umowy o odbiór ścieków, może mieć miejsce tylko w sytuacjach wyjątkowych, w zasadzie głównie wtedy, gdy nie ma technicznej możliwości przyłączenia do sieci; zwykle dlatego, że na danym terenie nie ma w ogóle takiej sieci lub jest za mało wydolna, aby można było przyłączyć do niej kolejnego odbiorcę (art. 15 ust. 4 ustawy).

Treść art. 6 ust. 2 ustawy wyraźnie stanowi o tym, że o obowiązku zawarcia umowy o odprowadzanie ścieków stanowi fakt przyłączenia nieruchomości do sieci. W ocenie SN zatem i z tego przepisu można wywnioskować, że w sytuacji, gdy spółka komunalna jest właścicielem i posiadaczem sieci, a dana nieruchomość

SZCZEGÓLNA POZYCJA SPÓŁEK KOMUNALNYCH
Sąd Najwyższy uwzględnił szczególną pozycję spółek komunalnych i wskazał, że są one wprawdzie spółkami prawa handlowego, jednak utworzonymi przez jednostkę lub jednostki samorządu terytorialnego w celu wykonywania spoczywających na tworzących ją jednostkach samorządowych zadań publicznych

Fot. 123rf

mość została do tej sieci przyłączona (a zatem istnieją techniczne możliwości świadczenia usług), na spółce takiej ciąży obowiązek zawarcia umowy o zaopatrzenie w wodę lub odprowadzanie ścieków z osobą, której nieruchomość jest przyłączona do sieci i która wystąpiła z pisemnym wnioskiem o zawarcie umowy.

Kiedy odpada podstawowa przesłanka?

Zdaniem SN kluczowa dla oceny dopuszczalności nakazania zawarcia umowy o odprowadzanie ścieków, pwk będącemu spółką komunalną nieposiadającą zezwolenia, o którym mowa w art. 16 ustawy, pozostaje sama funkcja i cel wprowadzenia zezwolenia oraz zależności występujące pomiędzy tym zezwoleniem a wprowadzoną w art. 27e ustawy instytucją rozstrzygania sporów. W tym kontekście SN przypomniał, że – po pierwsze – zezwolenie stanowi środek prewencyjnej kontroli służący do sprawdzenia, czy podmioty zainteresowane wykonywaniem danej działalności rzeczywiście spełniają wszelkie przewidziane prawem warunki, których spełnienie ma być rzeczywistą gwarancją ochrony określonych, zasługujących na wzmożoną protekcję dóbr. Po drugie, wprowadzenie obowiązku uzyskania zezwolenia na prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków uniemożliwia dostęp do świadczenia tych usług podmiotom nieposiadającym odpowiednich środków finansowych i technicznych. W sytuacji zatem, gdy gmina tworzy spółkę w celu budowy sieci kanalizacyjnej, także w sytuacji, gdy przystępuje do niej kolejna gmina na mocy porozumienia międzygminnego, i którą ta gmina lub gminy wyposażyły w infrastrukturę potrzebną do wykonywania zbiorowego odprowadzania ścieków na ich terenie, a infrastruktura ta jest faktycznie wykorzystywana do odprowadzania ścieków, w tym nieruchomości są przyłączone do sieci (a zatem spełnione są wymogi techniczne), odpada podstawowa przesłanka przemawiająca za koniecznością uzyskania zezwolenia, tj. uniemożliwienie dostępu do świadczenia usług podmiotom nieposiadającym odpowiednich środków finansowych i technicznych. Za koniecznością uzyskania zezwolenia nie przemawia zatem potrzeba ochrony odbiorców usług, skoro spółka taka niewątpliwie spełnia wszelkie wymagania.

Co więcej, analizując interesujące nas zagadnienie należy wziąć również pod uwagę racje społeczne i ekonomiczne. Przy ich ocenie nie można pominąć okoliczności związanych z podejmowaniem przez gminę działań w celu wykonywania zadań użyteczności publicznej dotyczących zbiorowego odprowadzania ścieków komunalnych, w tym takich jak:

- podjęcie współpracy z inną gminą (co w szczególności może wyrażać się w podpisaniu porozumienia o budowie sieci kanalizacyjnej i o powierzeniu zdań publicznych z zakresu zbiorowego odbioru ścieków),
- powołanie spółki komunalnej do budowy sieci kanalizacyjnej i do jej obsługi lub przystąpienie do takiej spółki komunalnej,
- zaangażowanie znacznych środków publicznych dla budowy sieci kanalizacyjnej.

Trzeba też uwzględnić ustalone pomiędzy spółką komunalną a gminą (lub gminami) zasady współpracy (w szczególności w przypadku oparcia współpracy na umowie hurtowego odprowadzania ścieków: czy stawki oferowane gminie nie są w sposób nieuzasadniony kosztami wygórowane, a w przypadku współpracy spółki z kilkoma gminami, czy kształtują uprawnienia odbiorców usług z wszystkich gmin w sposób niedyskryminujący, w tym przede wszystkim, czy spółka komunalna oferuje analogiczne ceny i stawki za analogiczne usługi, a w przypadku różnic, czy są one uzasadnione różnicą udokumentowanych kosztów). Zdaniem SN racje o charakterze społecznym i ekonomicznym przemawiają za tym, aby uznać, że na mocy art. 16 ust. 3 ustawy wymóg uzyskania zezwolenia, o jakim mowa w art. 16 ust. 1 tejże, nie dotyczy także spółki komunalnej, którą gmina powołała lub do której przystąpiła (w szczególności jako udziałowiec mniejszościowy) i za pośrednictwem której zdecydowała się na wykonywanie zadania użyteczności publicznej dotyczącego zbiorowego odprowadzania ścieków komunalnych, wyposażając ją w infrastrukturę, w sytuacji, gdy spółka ta jest w posiadaniu sieci, rozpoznawała wnioski o warunki techniczne i przyłączenie do sieci oraz dokonywała odbiorów poszczególnych przyłączy do sieci, wykazując w ten sposób zdolność do prowadzenia działalności w zakresie odprowadzania ścieków.

***

Reasumując, w ocenie SN w kontekście funkcji i celu wprowadzenia zezwolenia, o którym mowa w art. 16 ust. 1 ustawy oraz wprowadzenia wyjątku od obowiązku jego uzyskania, o jakim mowa w art. 16 ust. 3 tejże, a także uwzględniając zależności występujące pomiędzy tym zezwoleniem a wprowadzoną w art. 27e ustawy instytucją rozstrzygania sporów, zasadne jest przyjęcie, że brak zezwolenia w sytuacji, gdy spełnione są wszystkie pozostałe przesłanki do nakazania zawarcia umowy, nie stoi na przeszkodzie do wystąpienia przez odbiorców usług (których nieruchomości zostały przyłączone do sieci będącej w posiadaniu spółki komunalnej), z wnioskiem o zawarcie umowy o odprowadzenie ścieków. W przypadku odmowy zawarcia dopuszczalne jest natomiast nakazanie zawarcia umowy na podstawie art. 27e ustawy. Odmowa możliwości nakazania zawarcia umowy o odprowadzanie ścieków w takiej sytuacji, ze względu na brak zezwolenia, w istocie oznaczałaby istotne osłabienie ochrony osób, które korzystają z usług publicznych. ■

ZAKOŃCZENIE ROZBUDOWY I MODERNIZACJI

gminnej oczyszczalni ścieków w Dobroszycach

Robert Krawiec
dyrektor techniczny spółki NEWATER

Grażyna Pilarczyk
Komunikacja & PR spółki NEWATER

Pod koniec minionego roku ukończona została rozbudowa i modernizacja oczyszczalni ścieków w gminie Dobroszyce w województwie dolnośląskim. W efekcie średnia wydajność obiektu zwiększyła się prawie dwukrotnie: z 430 m³/d do 820 m³/d, a negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne zostało w ogromnym stopniu zniwelowane.

Wraz z rozwojem mieszkaniowym gminy Dobroszyce istniejąca, prawie 30-letnia, oczyszczalnia nie gwarantowała już bezpiecznego i optymalnego poziomu oczyszczania ścieków komunalno-bytowych i przemysłowych. Została ona zaprojektowana w latach 90. ubiegłego wieku do obsługi około 3,5 tysiąca mieszkańców. Tymczasem gmina bardzo się rozwija, powstaje nowa zabudowa, a liczba mieszkańców wzrosła prawie dwukrotnie. Po modernizacji oczyszczalnia może bez problemu obsłużyć do 6,5 tysiąca mieszkańców, czyli kilka miejscowości.

Fot. NEWATER

WEJŚCIE NA REAKTOR BIOLOGICZNY stanowisko piaskownika wirowego

Lepiej i nowocześniej

Rozbudowa oczyszczalni umożliwiła samorządowi Dobroszyc wykonanie obligatoryjnego obowiązku – równego i sprawiedliwego dostępu wszystkich mieszkańców i inwestorów do zbiorczego systemu sieci kanalizacji sanitarnej. Inwestycja przyczyniła się także do poprawy jakości środowiska naturalnego poprzez zniwelowanie negatywnego oddziaływania oczyszczalni ścieków ma środowisko.

Badania laboratoryjne potwierdziły, że wartości stężeń podstawowych parametrów (BZT_5, ChZT i zawiesina) zostały zredukowane pięciokrotnie w stosunku do parametrów sprzed modernizacji. Wyniki uzyskane przez akredytowane laboratorium lokują się poniżej norm wymaganych przez obowiązujące rozporządzenie (Dz. U. 2019 poz. 1311 z dnia 15.07.2019 r.). Zmniejszyło się również ryzyko wystąpienia awarii urządzeń oczyszczalni, które były mocno wyeksploatowane. Dla gminnej spółki, wykorzystującej obiekt, zakończenie prac oznacza większą stabilność i niezawodność procesów technologicznych.

Zastosowane urządzenia – pompy, mieszadła, sitopiaskownik, zgarniacze radialne osadu, biofiltr, prasa do osadu, systemy napowietrzania ścieków czy dmuchawy – od renomowanych i sprawdzonych producentów umożliwiły już na etapie eksploatacji obiektu jeszcze większe ograniczenie negatywnych wpływów na środowisko (np. częściowa hermetyzacja procesu technologicznego) oraz na zdrowie i warunki życia mieszkańców. Pełna automatyzacja całego procesu technologicznego pozwala na bezpieczne monitorowanie ewentualnych zagrożeń, które zawsze mogą występować w procesie oczyszczania ścieków.

OSADNIK WTÓRNY, głębokość 4,5 metra

NOWE REAKTORY BIOLOGICZNE i zbiornik retencyjny

Razem można więcej

Uroczyste otwarcie zmodernizowanej oczyszczalni miało miejsce 16 listopada 2023 r. Wzięli w nim udział: Artur Ciosek, wójt gminy Dobroszyce, Robert Malik, prezes spółki NEWATER – lidera konsorcjum wykonawczego, władze samorządowe województwa dolnośląskiego i władze WFOŚiGW we Wrocławiu.

– Dopięliśmy wszystko i dzięki determinacji wykonawcy, firmy NEWATER, przyszło nam dziś świętować tę uroczystość otwarcia wspólnie zrealizowanej inwestycji – powiedział na otwarciu Artur Ciosek, wójt gminy Dobroszyce.

Cezary Przybylski, marszałek województwa dolnośląskiego, w specjalnie przygotowanym liście napisał: – Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom i technologiom, zastosowanym w oczyszczalni, nie tylko dbacie Państwo o jakość wód, lecz również stanowicie inspirację dla innych do podejmowania podobnych inicjatyw proekologicznych.

– Misją naszej spółki jest działanie na rzecz ochrony wód. W gminie Dobroszyce przebudowaliśmy i zmodernizowaliśmy obiekt, z którego gmina może być dumna. Zastosowane technologie, a zwłaszcza tlenowa technologia osadu czynnego, wykorzystana w nowym reaktorze biologicznym, przy właściwej eksploatacji i dobraniu algorytmów pracy obiektu dadzą pewność, że stężenie azotu i fosforu w ściekach oczyszczonych będzie niższe niż normatywne. To najlepsza gwarancja poprawienia stanu jakości wody w rzece Dobrej i dobry prognostyk dla poprawienia się stanu wód w całym dorzeczu Odry. Dziękuję władzom gminy, dziękuję też spółce, której oddajemy efekt naszej pracy. Razem można więcej – powiedział na uroczystości Robert Malik, prezes spółki NEWATER.

Obiekt jest zlokalizowany na terenach obszaru NATURA 2000. Występują tu rzadkie i chronione gatunki ssaków, płazów: nietoperz mopek zachodni, kumak nizinny, i owadów: kozioróg dębosz czy pachnica dębowa. Te ostatnie są dziś zagrożone wyginięciem i wpisane do Polskiej Czerwonej Księgi.

Całość obszaru zajmuje 2 tysiące ha i nosi nazwę „Kumaki Dobrej". Modernizacja oczyszczalni przyczyniła się z pewnością do zachowania unikatowych walorów przyrodniczych tego miejsca.

Zakres modernizacji

Część ściekowa oczyszczalni została zmodernizowana w zakresie przebudowy istniejącej komory sita, tzn. zamontowano nowe sito kanałowe i kratę ręczną, zmodernizowano pompownię główną poprzez wymianę wszystkich urządzeń technologicznych oraz wybudowano stanowisko piaskownika wirowego.

W ramach rozbudowy części biologicznej oczyszczalni wykonano nowe reaktory biologiczne w technologii żelbetowej wraz ze zbiornikiem retencyjnym, osadniki wtórne radialne, również żelbetowe, instalacje wody technologicznej oraz wszystkie sieci międzyobiektowe.

Część osadowa obiektu obejmowała przebudowę reaktorów SUPERBOSS wraz z instalacją odwadniania osadów i higienizacji (wymiana i uruchomienie nowej prasy wraz z urządzeniami towarzyszącymi).

Zastosowano rozwiązania hermetyzujące w wysokim stopniu źródła emisji odorów i hałasu oraz wykorzystano wysoce efektywny proces oczyszczania ścieków, co spowodowało, że rozbudowana i zmodernizowana oczyszczalnia ścieków nie oddziałuje na obszary przyrodniczo chronione. ■

INWESTYCJA W SKRÓCIE

Inwestycję w ciągu 19 miesięcy zrealizowało konsorcjum wykonawcze, którego liderem była spółka NEWATER z siedzibą w Gdańsku, przy udziale Firmy Ogólnobudowlanej MAS-BUD z Wrocławia. Wartość robót wyniosła prawie 13 mln zł brutto.

- Przebudowano i wybudowano 9 obiektów technologicznych, w tym nowy blok biologicznego oczyszczania ścieków, w którym komory biologicznego oczyszczania pracują w oparciu o osad czynny niskoobciążony, wielofazowy.
- Wszystkie prace prowadzono były na pracującej oczyszczalni.
- Zastosowano tlenową stabilizację osadu czynnego.
- Wyeliminowano uciążliwości odorowe.
- Zmniejszono zużycie wody poprzez używanie do płukania sit i prasy produktu końcowego, czyli oczyszczonych ścieków.
- Ograniczono emisję hałasu.
- Wybudowano nowe, szczelne sieci przesyłowe.
- Zastosowano automatyzację procesów technologicznych.
- Przeprowadzono kompleksowe roboty elektryczne.
- Wykonano zagospodarowanie terenu, w tym szpalery zieleni ochronnej wokół obiektu.
- Zapewniono niezawodność i ciągłość procesów technologicznych – systemy podtrzymujące zasilanie elektryczne.

Zakres zrealizowanych prac w ciągu technologicznym obejmował:

- przebudowę komory sita,
- montaż kraty koszowej rzadkiej,
- montaż sita kanałowego,
- remont zbiornika pompowni głównej,
- remont zbiornika zlewnego ścieków dowożonych,
- wymianę pomp ścieków w zbiorniku pompowni głównej,
- budowę piaskownika wirowego,
- budowę reaktora biologicznego ze zbiornikiem retencyjnym,
- budowę 2 osadników wtórnych,
- budowę pompowni osadu,
- przebudowę reaktora SUPERBOSS,
- przebudowę układu pomieszczeń w budynku, wymianę dmuchaw, montaż prasy do odwodniania osadów,
- budowę instalacji wody technologicznej, w tym zbiornika wody technologicznej,
- budowę nowych placów manewrowych oraz chodników,
- rozbudowę i przebudowę sieci między obiektowych na terenie oczyszczalni,
- rozbudowę instalacji oświetlenia terenu oczyszczalni ścieków,
- montaż stacji dozowania PIX,
- dostarczenie i posadowienie kontenera technicznego.

PARAMETRY Z LISTY OBSERWACYJNEJ

w perspektywie rutynowego monitoringu jakości wody

Igor Mikinka
Zakład Wodociągów i Kanalizacji w Łodzi

Jednym z najważniejszych kroków w stronę rozszerzonego monitoringu wody jest ustanowienie przez Komisję Europejską tzw. mechanizmu listy obserwacyjnej.

Dyrektywa wodna z 2020 roku wnosi wiele dobrych praktyk i zmienia wiele złych nawyków. Jeśli będzie właściwie rozumiana to wzmocni poczucie misji, której głównym celem jest prowadzenie w pełni kontrolowanych procesów nadzoru nad jakością wody do spożycia. W innym przypadku może spowodować jedynie skomplikowanie aparatu administracyjnego i podejmowanie nieuzasadnionych działań w celu zaspokojenia źle rozumianych wymagań. Nie ma już jednak czasu na błędy, ponieważ jako ludzkość otoczeni jesteśmy zagrożeniami, których nie widzimy dlatego, że skupiamy się często na problemach tej uwagi niewymagających. Przynajmniej w takim zakresie, jakim je niejednokrotnie obejmujemy.

Aktualnie internetowa baza PubChem zawiera ponad 116 milionów rekordów zidentyfikowanych unikalnych struktur chemicznych. Co istotniejsze, szacuje się, że do komercyjnego użytku zarejestrowanych jest na świecie ponad 350 tysięcy związków chemicznych. W obliczu opracowywania Planów Bezpieczeństwa Wody liczby te są niebagatelne. I warto zauważyć tutaj wzrastającą rolę laboratoriów badawczych, których zespoły muszą być włączane w analizę ryzyka związaną z ujmowaniem i dystrybucją wody, tym bardziej, że jednostki te – posiadające akredytację na zgodność z normą ISO 17025 – od wielu lat prowadzą bieżącą identyfikację ryzyk i szans w obszarach swoich działalności (jest to ich kompetencja). Muszą być one również odpowiednio finansowane w zakresie zapewnienia zasobów sprzętowych, lokalowych i materiałowych, a także szkoleń personelu. To jedyna właściwa droga do osiągnięcia celu, jakim jest odpowiednie zidentyfikowanie zagrożeń wynikających z obecności w wodzie nieobojętnych dla zdrowia ludzkiego związków chemicznych.

Fot. 123rf

Mechanizm listy obserwacyjnej

Jednym z najważniejszych kroków w stronę rozszerzonego monitoringu wody jest ustanowienie przez Komisję Europejską tzw. mechanizmu listy obserwacyjnej. W preambule Dyrektywy Wodnej możemy przeczytać, że „(...) Mechanizm listy obserwacyjnej umożliwi reagowanie na rosnące obawy w dynamiczny i elastyczny sposób. Umożliwi on również śledzenie nowej wiedzy na temat znaczenia tych nowo pojawiających się substancji dla zdrowia ludzkiego oraz nowej wiedzy odnoszącej się do najodpowiedniejszego podejścia w zakresie monitorowania oraz metodyk...". Zatem tworzymy proces rozpoczynający się identyfikacją zagrożenia, kolejno następuje ocena jego znaczenia i finalnie – odpowiednie monitorowanie z wykorzystaniem najlepszych możliwych technik. Mechanizm ten nie jest jednak propozycją zupełnie nową, ponieważ został on już zainicjowany podczas wdrażania Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/105/WE w sprawie środowiskowych norm jakości w dziedzinie polityki wodnej, a jej aktualnym aktem wykonawczym w tym obszarze jest Decyzja Wykonawcza Komisji UE 2022/1307, w treści której zapoznać się można z listą obserwacyjną substancji do celów monitorowania. Znajdują się w niej związki, jakie można określić powszechnym terminem „farmaceutyków" (w tym np. Sulfametoksazol, Trimetoprym, Wenlafaksyna i O-demetylowenlafaksyna), środki ochrony roślin (m.in. Penkonazol, Metkonazol czy Prochloraz), a także ochrony przeciwsłonecznej (Butylometoksydibenzoilometan, Oktokrylen oraz Benzofenon-3). Jest to już czwarta lista obserwacyjna, której ewolucję można obserwować od 2015 roku i niewątpliwie sama w sobie, jak również wespół z krajowymi aktami wykonawczymi, takimi jak Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 13 lipca 2021 r. w sprawie form i sposobu prowadzenia monitoringu jednolitych części wód powierzchniowych i jednolitych części wód podziemnych, powinna stanowić jeden z najważniejszych dokumentów wspomagających ocenę ryzyka w odniesieniu do zagrożeń chemicznych w ujęciach wody na cele jej uzdatniania.

PROBLEM SYNTETYCZNYCH POLIMERÓW
Nowo powstające przepisy prawne nie pomijają jeszcze jednego ważnego problemu, a mianowicie niestety już nieodłącznego występowania we wszystkich ekosystemach syntetycznych polimerów

Fot. ZWiK w Łodzi

Ocena i zarządzanie ryzykiem

Wymaganie oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem w obszarach zasilania dla punktów poboru wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi jest wprost określone w artykule 8 dyrektywy wodnej, a w jego treści należy zwrócić uwagę ponadto na zapisy, że państwa członkowskie muszą zapewnić, aby ocena ryzyka obejmowała „odpowiednie monitorowanie w wodach powierzchniowych lub podziemnych, lub obu, w obszarach zasilania dla punktów poboru wody, lub w wodzie surowej, odpowiednich parametrów, substancji lub substancji szkodliwych wybranych spośród poniższych". Wśród wymienionych można identyfikować m.in. zapis o grupie „substancji i związków umieszczonych na liście obserwacyjnej ustanowionej zgodnie z art. 13 ust. 8 niniejszej dyrektywy". W projekcie ustawy o zmianie ustawy o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków z dnia 1 czerwca 2023 r. następuje transpozycja powyższych wymagań dyrektywy, w wyniku której w art. 4f zapisano, że „Ocena ryzyka w obszarze zasilania ujęcia wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi lub jej aktualizacja uwzględnia (...) wyniki badań parametrów objętych listą obserwacyjną (...)". Ponadto zadaniem dostawców wody będzie przekazywanie właściwemu PPIS informacji o przekroczeniach wartości wytycznych parametrów objętych listą obserwacyjną w wodzie surowej. Zarówno dyrektywa wodna, jak i projekt ustawy jako przykładowe substancje i związki chemiczne, które powinny być obejmowane listą obserwacyjną, przywołują farmaceutyki, substancje zaburzające gospodarkę hormonalną i mikroplastik, ale oczywiście nie można się ograniczać jedynie do wprost wymienionych grup substancji chemicznych, ponieważ dostawcy wody są zobowiązani do przeglądu wszystkich potencjalnych zagrożeń, zatem również do identyfikowania i, w razie potrzeby, monitorowania innych niebezpiecznych związków chemicznych w systemach ujmowania wody.

Związki zaburzające gospodarkę hormonalną

19 stycznia 2022 Komisja Europejska ogłosiła decyzję wykonawczą do dyrektywy wodnej w sprawie ustanowienia pierwszej listy obserwacyjnej. W jej aneksie umieszczono dwa związki zaburzające gospodarkę hormonalną. Są nimi: nonylofenol, z ustanowioną wartością wytyczną na poziomie 300 ng/l, oraz 17-β-estradiol z wartością wytyczną wynoszącą 1 ng/l. Związki te zostały umieszczone już wcześniej w treści dyrektywy jako wskaźniki tej grupy zanieczyszczeń, łącznie z bisfenolem A. Tym samym należy monitorować je w odniesieniu do wartości wytycznych z przyjętymi podczas oceny ryzyka odstępami czasu. Jeśli w tym obszarze postępowanie Komisji Europejskiej będzie konsekwentne, to w ramach kolejnych list obserwacyjnych możemy spodziewać się z dużym prawdopodobieństwem pojawienia

konkretnych związków z grupy farmaceutyków oraz mikroplastiku.

Substancje zaburzające gospodarkę hormonalną (EDC) u ludzi są bardzo liczną grupą związków chemicznych, którą możemy identyfikować w składach pestycydów, opakowań, kosmetyków czy wyposażeniu pomieszczeń. Oddziałują one negatywnie zarówno na człowieka, jak i na zwierzęta i rośliny. Do grupy tej zalicza się m.in. polichlorowane bifenyle, alkilofenole czy syntetyczne hormony, od których blisko jest do kolejnej ogromnej grupy substancji farmaceutycznych, gdzie znaczący problem mogą stanowić np.: diklofenak, karbamazepina czy sotalol (związki w znacznym stopniu nieredukowane w miejskich oczyszczalniach ścieków).

W całym postępowaniu należy mieć na uwadze jeszcze jedno, a mianowicie fakt, że niektóre substancje mogą działać synergistycznie, a także, że część EDC lub farmaceutyków może podlegać podczas procesu oczyszczania ścieków (lub po prostu kontaktu ze środowiskiem) przemianom, w wyniku których powstają równie lub bardziej niebezpieczne ich pochodne i metabolity. Tworzy się w tym miejscu ogromne pole działań koniecznych do podjęcia, a ich właściwe przeprowadzenie możliwe jest tylko przy bardzo dobrej kooperacji producentów, dystrybutorów, laboratoriów oraz regulatorów.

Syntetyczne polimery

Nowo powstające przepisy prawne nie pomijają jeszcze jednego ważnego problemu, a mianowicie niestety już nieodłącznego występowania we wszystkich ekosystemach syntetycznych polimerów. Aktualnie można jednak odnieść wrażenie, że nie do końca wiemy co i dlaczego priorytetowo w tym zakresie chcemy analizować w próbkach wody i ścieków. Z jednej strony z powodu niespójności nomenklatury – dyrektywa wodna mówi o „mikroplastiku", natomiast w rewizji dyrektywy ściekowej możemy czytać o konieczności monitorowania „mikrodrobin plastiku". Z drugiej strony oferowane jest już na rynku wiele aplikacji i analizatorów tworzyw sztucznych, bazujących na technikach mikroskopowych poprzez spektralne, a na chromatograficznych kończąc. Należy zadać sobie pytanie, czy większe niebezpieczeństwo powodują polimery w kontekście ich chemicznego składu, czy może sama fizyczna obecność cząstek tworzyw sztucznych, które są swoistymi adsorbentami innych chemicznych oraz mikrobiologicznych zanieczyszczeń i mają jednocześnie wysoką zdolność akumulacji w osadach i glebach. Wątpliwości powinny zostać w znacznym stopniu rozwiane już niedługo, ponieważ w artykule 13 dyrektywy wodnej czytamy, że „Do dnia 12 stycznia 2024 r. Komisja przyjmuje akty delegowane zgodnie z art. 21 w celu uzupełnienia niniejszej dyrektywy poprzez przyjęcie metodyki pomiaru zawartości mikroplastiku z myślą o umieszczeniu ich na liście obserwacyjnej, o której mowa w ust. 8 niniejszego artykułu, po spełnieniu warunków określonych w tym ustępie".

Fot. ZWiK w Łodzi

INFORMACJA O PRZEKROCZENIACH
Zadaniem dostawców wody będzie przekazywanie właściwej Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej informacji o przekroczeniach wartości wytycznych parametrów objętych listą obserwacyjną w wodzie surowej

Trudno w tym miejscu szczególnie przyjrzeć się konkretnym związkom chemicznym: czy to z grupy EDC, czy farmaceutyków, ponieważ rocznie powstają setki publikacji naukowych opisujących badania nad tysiącami substancji potencjalnie zagrażającymi ludziom. Podczas oceny ryzyka i opracowywania planów bezpieczeństwa wody na pewno warto wziąć pod uwagę obszerne i merytoryczne opracowania wydawane przez Światową Organizację Zdrowia (w tym przede wszystkim *Guidelines for drinking-water quality*), a także przez Amerykańską Agencję Ochrony Środowiska, na przykład *Alternative Monitoring Guidelines*.

Powracając jeszcze do pierwszej listy obserwacyjnej trzeba zwrócić uwagę, że w przypadku oznaczania nonylofenolu zaproponowana została konkretna norma analityczna, oferowana przez Polski Komitet Normalizacyjny jako PN-EN ISO 18857-2:2012 Jakość wody – Oznaczanie wybranych alkilofenoli - Część 2: Oznaczanie alkilofenoli, ich etoksylatów i bisfenolu A metodą chromatografii gazowej ze spektrometrią mas w próbkach niefiltrowanych po ekstrakcji do fazy stałej i derywatyzacji. Mając na uwadze wymaganie oznaczania tych związków na poziomie wykrywalności pojedynczych nanogramów na litr, najwłaściwszą metodą do oznaczania i uzyskania zadowalających granic oznaczalności będzie metoda chromatografii cieczowej z detekcją spektrometrem mas (LC-MS) oraz chromatografii gazowej z detekcją spektrometrem mas (GC-MS) – używane naprzemiennie w zależności od oznaczanych związków. Takie urządzenia dają również możliwość prowadzenia badań jakościowych, w tym wykonywania skriningu. Są niestety bardzo kosztowne i wymagające obsługi przez wysoce wykwalifikowany personel, a także zapewnienia szczególnych warunków lokalowych oraz zakupu materiałów najwyższej czystości. Nie ma jednak aktualnie innej drogi do skutecznej identyfikacji i monitorowania niebezpiecznych związków chemicznych w wodzie, należy więc pilnie podjąć wszelkie możliwe działania w tym zakresie. ■

Paweł Chudziński
prezes zarządu Aquanet SA

Zmiany

Jak wszyscy wiemy, nastąpiła zmiana na stanowisku prezesa Wód Polskich. Jedni są zadowoleni, inni pewnie nie. To zupełnie normalne. Myślę, że ważniejsze niż to, kto będzie na takim stanowisku, jest, byśmy dopracowali zasady współpracy. Osobiście nie spodziewam się szybkiej zmiany ustawy w zakresie stanowienia taryf, lecz to nie powinno nam przesłaniać perspektywy takiej kooperacji.

> Warto sprawdzić, jak realizowane przez przedsiębiorstwa inwestycje w sieci kanalizacyjne przyczyniają się w rzeczywistości do poprawy wskaźnika skanalizowania

No to może *ab Iove principium*. Najważniejsze moim zdaniem jest obecnie ustalenie (najlepiej wspólne w trójkącie: regulator – gminy – branża wodociągowa) zasad działania. Do taryf jeszcze wrócę, lecz na dzisiaj najpilniejsza wydaje się dyrektywa ściekowa i to w dwóch perspektywach. Pierwsza z nich to KPOŚKa. Obecnie gminy są informowane raz w roku jaki jest ich poziom skanalizowania. Myślę jednak, że istotny jest audyt systemu kontroli zbiorników bezodpływowych tak w gminach, jak i w samych przedsiębiorstwach. Ważne jest moim zdaniem także podejście kompleksowe w zakresie możliwości osiągania założonych wskaźników skanalizowania przy obecnie obowiązującej legislacji, która umożliwia zabudowywanie nieruchomości w obszarach nieskanalizowanych, a leżących w obrębie aglomeracji. Działanie takie bardzo utrudnia, a czasami wręcz uniemożliwia osiągnięcie wskaźników koncentracji. Budowa nieruchomości bez obowiązku (piszę: „bez obowiązku", bo brak jego realizacji nie jest penalizowany) podłączenia się do istniejącej sieci kanalizacyjnej, lub też budowa wraz ze zbiornikiem bezodpływowym, dla budowy którego wystarczy samo zgłoszenie, jest czynnikiem kontrskutecznym realizacji Dyrektywy.

Warto sprawdzić też, jak realizowane przez przedsiębiorstwa inwestycje w sieci kanalizacyjne przyczyniają się w rzeczywistości do poprawy wskaźnika skanalizowania. Piszę: „w rzeczywistości", gdyż często założenia projektowe kreują zdecydowanie bardziej optymistyczną rzeczywistość niż ta, z którą mamy do czynienia po realizacji inwestycji. Tu jeszcze drobna dygresja, dlaczego uznałem tę kwestię za najważniejszą. Otóż to sprawa kluczowa z punktu widzenia państwa jako takiego. Grożące nam potencjalne kary mogą być na tyle dotkliwe, że wszyscy powinniśmy skupić się na eliminacji ryzyka ich wystąpienia.

Sprawa druga z tych najważniejszych to oczywiście, z mojej perspektywy, system kreowania taryf. Biorąc pod uwagę, że nasi właściciele (w zdecydowanej większości są to gminy) oczekują ustami swoich przedstawicieli (czyli organizacji skupiających gminy i powiaty) powrotu do regulacji taryf przez gminy, dzisiaj widzę tylko jedną możliwość by zmienić sytuację w szybki sposób, bez zmiany ustawy. Otóż rozwiązaniem może być obligatoryjna opinia władz gminy (myślę, że przynajmniej w tym okresie powinna być to władza wykonawcza) dotycząca wysokości proponowanych przez przedsiębiorstwo taryf. Rozwiązanie takie może być zastosowane na poziomie rozporządzenia ministra i nie wymaga zmian ustawowych. Regulator w tym momencie byłby jedynie organem sprawdzającym wniosek pod względem formalnym. To rozwiązanie pozwoli przetrwać przedsiębiorstwom do czasu nowelizacji ustawy kodyfikującej zasady stanowienia taryf. Wiem, że prowizorki bywają najtrwalsze, ale chyba takie rozwiązanie pozwoli nieco odpolitycznić proces stanowienia taryf.

Tyle moich przemyśleń na początek kadencji nowej pani prezes Wód Polskich. A jak będzie, to się okaże...

Fot. zasoby własne autora

Darek Dzida
Z notatnika Wodnika

Niedosyt wiedzy

Jak już pewnie kilkukrotnie wspominałem Państwu na tych łamach, jestem muzykiem – amatorem. Od dawna komponuję piosenki, w słusznym wieku odkryłem również w sobie umiejętność rymowania, co ułatwia moje hobby. Stałem się zatem samowystarczalny w zakresie tworzenia utworów. Poza tym jestem audiofilem, bibliofilem i filmożercą. Co rusz odkrywam nowych artystów, reżyserów, pisarzy i książki. Ostatnio zachorowałem na J.I. Kraszewskiego. Książek napisał bez liku, chyba wszystkich nie przeczytam, ale te, które udało się skonsumować, są świetne. Dobre pióro, zgrabnie i zajmująco opowiedziane historie. Bob Dylan literatury.

Dlaczego opowiadam o tym wszystkim? Chciałbym Państwu uzmysłowić, że człowiek w każdym wieku może się rozwijać, poznawać nowe rzeczy. Cały czas się uczyć, jak mówił pewien znany współczesny Polak. Powinniśmy pielęgnować w sobie potrzebę, a może nawet ochotę do poznawania nieznanych lądów, krajobrazów – zarówno geograficznych, jak i artystycznych.

Ta sama idea powinna nam przyświecać w życiu zawodowym. Technologie sanitarne wciąż się rozwijają. Wodociągowcy sprzed 50 lat zadziwiliby się obecnymi osiągnięciami naszej branży. Oczywiście podstawy pozostają niezmienne. Hydraulika, wzór Chezy, szorstkość przewodu, straty miejscowe, ciśnienie statyczne i dynamiczne, zasuwy, odpowietrzniki, klapy zwrotne... To pojęcia znane ojcom – założycielom wodociągów miejskich. Baza teoretyczna i praktyczna oraz idea zbiorowego zaopatrzenia w wodę i odbioru ścieków jako osiągnięcie i dobro społeczeństw są stałe. Zadaniem kolejnych pokoleń było po prostu rozwijanie i systematyzowanie tych pojęć i wiedzy o nich.

Niewątpliwie w ostatnich 30 latach nastąpił skok technologiczny w naszej branży. Za moich czasów studenckich (z racji wieku mogę już tak pisać) temperaturę, wilgotność, ciśnienie, przepływ trzeba było odczytać lub obliczyć ręcznie lub, jak kto woli, na piechotę. Czy ktoś wie, co to termometr minimalny, klatka meteo, pluwiometr lub młynek hydrometryczny? Kto nie kojarzy, może zwrócić się o pomoc do wujka Google. I dobrze. To już jest nauka i o nią w tym felietonie chodzi. Zachęcam do podążania za nieznanym. Internet upraszcza zdobywanie wiedzy. Trzeba tylko chcieć. Trzeba mieć w sobie ciekawość.

Obecnie nasza branża korzysta z osiągnięć krajów wysoko rozwiniętych. Dzisiejsza armatura i przewody są prawie doskonałym tworem myśli technicznej. Zdalny monitoring jakichkolwiek parametrów sieci (przepływ, ciśnienie w wodociągach, poziom wody w zbiornikach, opady, przepływ i poziom ścieków w kanałach) rewolucyjnie upraszcza eksploatację rozległych sieci i oddalonych obiektów. Odległość przestała mieć znaczenie. Byle był zasięg. Radiowy lub komórkowy. Monitorować można wszystko. Jednak umiejętność analizy wyników monitoringu to nie cecha „automatyczna". Tego trzeba się nauczyć. Tutaj potrzebna jest wiedza i doświadczenie.

Wiele sytuacji nadal nas zaskakuje. Nowe materiały i technologie posiadają cechy, które poznajemy z czasem lub w najmniej spodziewanych sytuacjach. W przypadku służb eksploatacyjnych zwykle jest to piątek po południu, gdy chcemy już w spokoju zacząć weekendowy odpoczynek. Często właśnie wtedy dochodzi do nieprzewidzianych sytuacji awaryjnych, które wymagają od nas szybkiej i fachowej reakcji. Podejmujemy decyzje na podstawie znanych nam faktów, opinii kolegów, podwładnych, swojej wiedzy i doświadczenia.

Jednak człowiek nie jest ideałem. „Nikt nie jest doskonały" – tym cytatem ze znanego wszystkim filmu „Pół żartem, pół serio" kończę, dedykując go wszystkim, którzy łatwo i bezkompromisowo oceniają innych. Mylić się jest rzeczą ludzką. Najważniejsze to wyciągać wnioski na przyszłość. Pokornie uczyć się i starać się nie popełniać ich ponownie.

Michał Rżanek
prezes zarządu, Piotrkowskie Wodociągi i Kanalizacja Sp. z o.o.

Poszukiwania

Kolejny rok minął. Spółka moja już drugi raz z rzędu zamyka swoją działalność poniżej kreski. Tylko związani z branżą rozumieją, w jaki sposób polityka taryfowa Wód może doprowadzić do takiej sytuacji. W nowej rzeczywistości politycznej wydaje się wszystkim, że do takiego stanu więcej nie dojdzie. Od samego początku zmiany władzy pojawiają się więc hasła o różnego rodzaju reformowaniu, aż po likwidację PP Wody Polskie.

Szkody, jakie wyrządzono, trzeba było na bieżąco naprawiać choćby działalnością dodatkową. Realizowane na zewnątrz usługi w części rekompensowały ubytki. Z drugiej strony, czy spółka powołana do zadań własnych gminy powinna prowadzić dodatkową działalność komercyjną? Uważam, że jeżeli nie zakłóca to wypełniania jej podstawowych obowiązków, to tak.

Takie możliwości daje egzekwowanie wprowadzonych przepisów w zakresie opróżniania szamb i oczyszczalni przydomowych. Statystyki obrazują fatalny stan w tym zakresie. Niewiele tych ścieków trafia do oczyszczalni. O ile w gospodarce odpadami stworzono system odbioru i ograniczono dzikie wysypiska, to podobnie powinno się zrobić w ściekach bytowych gromadzonych na posesjach. Wprowadzone niedawno przepisy, odpowiednio egzekwowane, szczególnie przez administrację samorządową, pozwalają stworzyć kolejny system odbioru ścieków. Potrzebna jest tu jednak współpraca gminy i przedsiębiorstwa, które odbiera i oczyszcza.

W tym wszystkim doskonale sprawdza się narzędzie, z którego korzystamy już kolejny rok. Otóż jedna z firm przygotowała aplikacje rejestrujące: kiedy, ile i skąd. Udział w tym projekcie bierze gmina, spółka i przewoźnicy; rozwiązanie pozwala na sprawdzenie wywiązywania się mieszkańców z obowiązku. Również gmina może udowodnić realizację nadzoru i uchronić się przed restrykcjami, jakie na nią mogą spaść. Gdy wszystko zadziała, to w końcowym etapie znajdzie się przychód na oczyszczalni, a to w sytuacji, o której na początku pisałem, jest bardzo oczekiwane.

Poszukiwania obniżenia kosztów kierują mnie na jeszcze jedną z kilku możliwości. Każda z naszych spółek płaci mianowicie podatek od nieruchomości, nie wszystkie w tej samej wielkości. Zdarzają się rozumni właściciele, którzy świadomie obniżają sposób naliczania, szczególnie wtedy, kiedy znacznym wysiłkiem wybudowano „nowe" lub zmodernizowano „stare". Amortyzacja plus dwa procent od budowli były szczególnym obciążeniem. Tu czasami przychodzili z pomocą właściciele, uchwalając stawkę jednego procenta, a nawet mniej. Odkryłem takie przypadki, kiedy porównywałem ceny za wodę.

Może należałoby się zastanowić, czy gmina powinna czerpać korzyści ze swego majątku, który jest używany do realizacji obowiązkowego zadania własnego? Są obszary, gdzie podobnie własne zadania są realizowane, a instytucje – choćby szkoły – nie płacą. Można prześledzić, ile jest takich przypadków. Jako ten, co geny samorządowe posiada, mam pewne wątpliwości w obniżeniu dochodów gmin, ale z drugiej strony, dlaczego mieszkaniec ma dwa razy płacić? Najpierw z jego podatków buduje się bowiem wodociąg. Bywało, że w ramach Komitetów Społecznych. Następnie, drugi raz, w cenie wody, która zawiera podatek od nieruchomości.

Może zostanę posądzony o populizm, może o proponowanie czegoś, co wydaje się niemożliwe. Na pierwszy rzut oka tak, ale na spokojnie przemyślane – już swoje uzasadnienie ma. Gdyby tak gremialnie o to się upomnieć, to odpowiednie lobbowanie może przynieść zmianę przepisów.

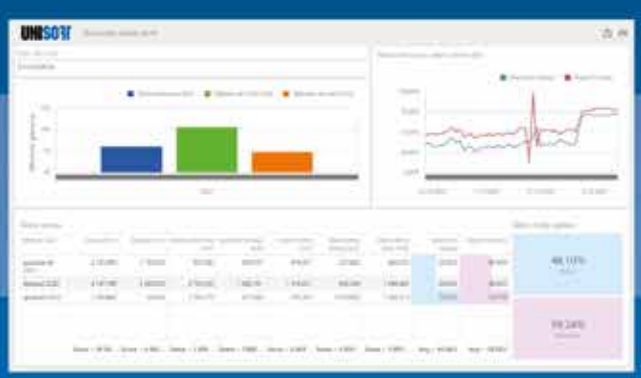
Poszukiwanie pieniędzy w dobie kryzysu spowodowanego działaniem regulatora jest koniecznością. Wsparcie zewnętrzne przy prowadzonych inwestycjach stało się konieczne, ale na udział własny trzeba zarobić albo zaoszczędzić. Jedno i drugie pożądane, oby tylko za oknem pewna stabilizacja była, bo w przeciwnym razie rezultaty poszukiwania nie przyniosą oczekiwanych wyników.

ZSI UNISOFT

ZINTEGROWANY SYSTEM INFORMATYCZNY
ŁĄCZĄCY W SOBIE ROZWIĄZANIA
KLASY **ERP** | **GIS** | **RM** | **CRM** | **BI**

WSZYSTKO **POD KONTROLĄ**

NOWOCZESNE **NARZĘDZIA IT** WSPIERAJĄCE MENEDŻERÓW W PODEJMOWANIU KLUCZOWYCH DECYZJI



Business Intelligence (BI)
Kokpity Menedżerskie WWW

Risk Management (RM)
Zarządzanie Ryzykiem

Bezpieczeństwo Twojego IT

logic SYNERGY + Cybersecurity

- *Od 38 lat Zaufany Partner w branży WOD.-KAN.*
- *Nowoczesny System ZSI – eMedia w technologii WWW (Billing, ERP, GIS, Elektroniczny Obieg Dokumentów, Transport, Laboratorium)*
- *Blisko 150 Klientów na terenie całej Polski*
- *Wieloletnie doświadczenie w usługach Data Center dla sektora WOD.-KAN. i komunalnego*
- *Szeroki zakres usług cyberbezpieczeństwa: Audyty IT, Testy penetracyjne, Security Operation Center – stałe monitorowanie infrastruktury IT*
- *Własna serwerownia w ramach Grupy WASKO*

- *Minimalizujemy ryzyko cyberataków*
- *Wspieramy wdrożenie Dyrektywy NIS2 w Twoim Przedsiębiorstwie*
- *Przenosimy dane w bezpieczny wymiar IT – Data Center*
- *Optymalizujemy zarządzanie procesami branżowymi*

dh@logicsynergy.pl **www.logicsynergy.pl**