

Stanisław Gasik

Doktor nauk ekonomicznych ze specjalizacją w zarządzaniu projektami. Posiada certyfikat PMP® (Project Management Professional, wystawiony przez Project Management Institute). Współautor wytycznych dot. budżetowania programów rządu USA. Współautor globalnych standardów zarządzania projektami. Jego artykuły dotyczące zarządzania projektami były tłumaczone na języki portugalski i włoski. Prowadzi stronę internetową poświęconą zarządzaniu projektami na poziomie administracji centralnych www.gpm3.eu.

Analiza projektu Centralny Port Komunikacyjny

Licencja CC BY-NC-SA

- Projekt CPK jest realizowany bez studium wykonalności ani uzasadnienia biznesowego – nie są znane korzyści, jakie mogłaby uzyskać z niego polska gospodarka.
- Projekt CPK po 32 miesiącach realizacji osiągnął ok. 34 miesięcy opóźnienia. Jeśli to tempo się utrzyma, to pierwszy samolot nie odleci wcześniej niż ok. 2037 – 2040 roku.
- Przy tak znacznym przedłużeniu czasu realizacji nie do utrzymania jest aktualnie deklarowany koszt ok. 35 miliardów złotych. Trudno będzie uzyskać koszt niższy niż ok. 50 miliardów złotych.
- Wielkie problemy CPK można zapewne przypisać brakowi doświadczenia zespołu zarządzającego w zarządzaniu wielkimi projektami infrastrukturalnymi.
- Projekt CPK nie dzieli się informacjami o przebiegu tak źle realizowanego projektu; nie są publikowane sprawozdania składane przez Pełnomocnika ds. CPK Radzie Ministrów.
- Projekt należy jak najszybciej przerwać, żeby nie narazić Polski na wielomiliardowe straty.

Dwa główne pytania związane z budową Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK) to:

- Czy opłaca się wybudować CPK?
- Czy aktualna ekipa jest w stanie go wybudować?

Nie wiadomo czy projekt CPK opłaca się

Pytanie o zasadność realizacji projektu Centralny Port Komunikacyjny to inne pytanie niż czy chcemy mieć Centralny Port Komunikacyjny. Pewnie gdyby w sposób cudowny, bez żadnego wysiłku na polach pod Baranowem pojawiło się największe i najnowocześniejsze lotnisko na świecie, którego eksploatacja przynosiłaby złote góry, ale za to nic nie kosztowała – każdy zaakceptowałby to lotnisko. Niestety, lotniska tak nie powstają. Projekty budowy lotnisk mają swoje wielomiliardowe koszty, które muszą być zaplanowane w budżecie państwa (przynajmniej w części) i w dodatku nie wiadomo, czy te koszty się zwrócą, a tym bardziej – czy przyniosą zysk. A więc, żeby wiedzieć, czy zasadna jest budowa lotniska, po pierwsze trzeba wiedzieć jakie będą koszty. **Szacowanie kosztów w dokumencie konstytuującym ten zapewne wielomiliardowy projekt zajmuje ...jedną stronę** (Uchwała Rady Ministrów z 7 listopada 2017 roku w sprawie przyjęcia Koncepcji przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny dla Rzeczypospolitej Polskiej; dalej: Uchwała ws. CPK; <https://cpk.pl/uploads/media/5d0d3e47b817c/rm-111-163-17-pos-uchw-nr-173-rm-z-2017-r-centralny-port-komunikacyjny.pdf>, str. 83-84). Autorzy piszą, że w tej chwili nie są w stanie dokładniej oszacować koszty. Jeśli chodzi o przychody, to na stronie 83 tego dokumentu znajduje się informacja, że „dokonano wstępnego szacunku najważniejszych potencjalnych kosztów i przychodów” eksploatacji (str. 83). Jednakże **wyniki szacowania przychodów nie są przedstawione w dokumencie**¹. Autorzy opracowania podają pewne oszacowania ruchu lotniczego i wpływ na rozwój ekonomiczny – ale zapisy te pozostają na bardzo ogólnym, niemożliwym do ekonomicznej weryfikacji poziomie. Ile będzie zyskiwała polska gospodarka na eksploatacji lotniska? Nie wiadomo². Zapisy te nie zostały ostatnio zmodyfikowane czynnikami związanymi z pandemią koronawirusa. Czyli odpowiedź na pytanie: czy warto budować lotnisko? Brzmi nie wiadomo. **A gdy chodzi o pieniądze, w dodatku wspólne, „nie wiadomo” musi oznaczać: „Nie budować do czasu przedstawienia rzetelnego uzasadnienia ekonomicznego”**. To jest odpowiedź na pytanie, czy opłaca się wybudować lotnisko.

Czy są podstawy prawne dla projektu?

Trzy główne dostępne dokumenty, na podstawie których projekt CPK jest realizowany (w rzeczywistości **CPK jest to program**, czyli zbiór powiązanych projektów, a nie pojedynczy projekt i w związku z tym **wymaga innych niż projekt metod zarządzania** – ale ze względu na narzucone przez ekipę rządzącą nazewnictwo, będę używał słowa „projekt”), to Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR, <https://www.gov.pl/documents/33377/436740/SOR.pdf>), wspomniana już Uchwała ws. CPK i Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o Centralnym Porcie Komunikacyjnym (dalej: Ustawa ws.

¹ Poza brakiem informacji merytorycznej, świadczy to o niepanowaniu nad tekstem – kontrola powinna wychwycić niespójność zapisu z treścią dokumentu. Zapewne we wcześniejszych wersjach zamierzano podać oszacowania przychodów, ale w końcu ktoś podjął decyzję (dlaczego?) o rezygnacji z tego, a kontrola jakości nie zadziałała i zapis o szacowaniu przychodów pozostał.

² W zaawansowanych zarządco krajach nie do pomyślenia jest, żeby dokument definiujący tak ważny projekt był zatwierdzony bez opinii niezależnych ekspertów. Bardzo dobre rozwiązania w tym zakresie ma Norwegia z procesem *Quality on entry* (ale także wiele innych krajów).

CPK; <https://cpk.pl/uploads/media/5d0d3f100f258/ustawa-o-centralnym-porcie-komunikacyjnym.pdf>). W SOR znajduje się tylko zapis (str. 237) „Prowadzenie analiz dotyczących Centralnego Portu Lotniczego³ i ewentualne podjęcie decyzji o jego budowie lub zaadresowanie jego funkcji na podstawie rozbudowy już istniejącej infrastruktury portów lotniczych.” **Ponieważ nie są znane wyniki analiz wymaganych przez SOR, nie został spełniony warunek podjęcia decyzji o jego budowie.** Analizy takie powinny być udokumentowane w studium wykonalności, które dotychczas nie zostało opracowane (studium wykonalności jest omawiane w dalszej części dokumentu).

Zgodność Uchwały i Ustawy o CPK ze Strategią Odpowiedzialnego Rozwoju byłaby bardzo ciekawym przedmiotem audytu NIK, a być może, w dalszej kolejności, postępowania prawnego, gdyby NIK stwierdziła, że dokumenty konstytuujące CPK są niezgodne z najważniejszym dokumentem kształtującym rozwój Polski. Żeby usunąć te wątpliwości, wystarczyłoby zresztą przed uruchomieniem CPK zmodyfikować SOR odpowiednią ustawą, ale (o czym w różnych miejscach pisałem) w Polsce nie ma zarządzania strategicznego i nikt, łącznie z autorami, nie traktuje SOR poważnie⁴. Ale takiej modyfikacji nie wykonano i jego uruchomienie było niezgodne z dokumentem wytyczającym rozwój Polski, a być może także obarczony zasadniczymi błędami prawnymi. Powstaje pytanie: czy wydawanie nań pieniędzy jest zgodne z prawem?

CPK sposobem na dzielenie społeczeństwa

Ze sposobem uchwalania SOR i przygotowania CPK wiąże się chyba **największe ryzyko projektu, ryzyko polityczne – przerwanie ze względu na wrogi nastawienie do niego opozycji po dojściu jej do władzy** (nic nie trwa wiecznie). Strategia rozwoju państwa, ze względu na obejmowanie wielu cykli wyborczych, powinna być uchwalana parlamentarną większością konstytucyjną, co zmniejszałoby chęć i możliwości traktowania tego dokumentu jak każdej innej zwykłej ustawy. Ale, zgodnie z podstawową strategią polityczną aktualnej ekipy, polegającą na maksymalnym dzieleniu społeczeństwa, nie było politycznej woli włączenia opozycji do tworzenia SOR, ani do podejmowania decyzji o budowie CPK. W ten sposób, na samym początku, uzyskano brak przychylności aktualnej opozycji do tego projektu. W związku z tym, przy najbliższej zmianie władzy SOR znajdzie się w śmietniku, zapewne razem z CPK. Innym sposobem redukcji tego ryzyka byłoby przekonanie, za pomocą konkretnych liczb, że ta inwestycja jest opłacalna. Ale jak napisałem wyżej, takie wiarygodne uzasadnienie nie istnieje. Przy okazji trzeba zdementować rozsiewane przez osoby sympatyzujące z aktualnym rządem nieprawdziwe informacje (każdy sposób, żeby nastawić opozycję wrogo jest dobry), jakoby Platforma Obywatelska była za budową CPK, gdy rządziła, a teraz na złość PiSowi zmieniła opinię. W rzeczywistości oficjalne stanowisko rządu PO-PSL w sprawie Centralnego Portu Lotniczego jest opisane w Strategii Rozwoju Transportu z 2013 roku <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000075/O/M20130075.pdf> i uzależnia decyzję ws. budowy CPL (a nie CPK) od dalszych analiz (str. 36 - 37), których rząd PiS nie wykonał i nie udokumentował w studium wykonalności.

³ Zwróćmy uwagę, że zapisy w SOR dotyczą i ewentualnie zezwalają na budowę Centralnego Portu Lotniczego, a nie Centralnego Portu Komunikacyjnego.

⁴ Okres ważności SOR kończy się w 2020 roku (dalej ma tylko „perspektywę do roku 2030”). W związku z tym rząd powinien opracować nową wersję SOR na czas po 2020 roku. Ale prawie żaden cel SOR nie został osiągnięty i modyfikując SOR rząd musiałby się do tego przyznać. W związku z tym zapewne nie zostanie opracowany żaden plan strategiczny dla Polski na następne lata.

Największy problem – kilkuletnie opóźnienie

Skoro projekt jest realizowany, to zajmijmy się odpowiedzią na pytanie: czy sposób realizacji prac przez zespół odpowiadający za projekt CPK gwarantuje jego terminowe, mieszczące się w przyjętym budżecie zakończenie.

Uchwała ws. CPK zawiera główny harmonogram, według którego CPK jest realizowany (str. 88-90; http://www.sybena.pl/dokumenty/Projekty-Publiczne/CPK_Harmonogram_Uchwa%C5%82a_RM_2017.11.07.png)⁵. Później nie opublikowano żadnej aktualizacji, co oznacza, że harmonogram ten w dalszym ciągu obowiązuje – i w związku ze specyfiką administracji publicznej, każde inne działanie, realizowane w innym terminie jest niedozwolone. W szczególności, **bez równoważnej Uchwały decyzji Rady Ministrów, nie jest dozwolona zmiana terminów realizacji zadań projektu przez zarząd spółki CPK**⁶. Uchwała ws. CPK nie pozostawia Pełnomocnikowi i Spółce CPK prawie żadnej możliwości samodzielnej modyfikacji tego planu i harmonogramu (w języku zarządzania projektami mówi się o „braku tolerancji zarządczej”). Tzn., gdyby powstał chociaż jeden dzień opóźnienia (a aktualna ekipa, jak piszę dalej, już spowodowała prawie trzy lata opóźnienia), nowy harmonogram musi być zatwierdzony przez Radę Ministrów. Absurd. Nieuwzględnienie tolerancji zarządczej w Uchwale ws. CPK niestety sugeruje **brak wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu projektami przez zespół, który Uchwałę przygotowywał** (ten temat będzie także rozwinięty dalej).

Harmonogram od samego początku nie był realizowany terminowo. Ustawa o CPK zgodnie z Uchwałą miała być przyjęta „jeszcze w tym roku” – czyli w roku 2017. W sekcji poświęconej harmonogramowi na to zadanie przeznaczone są trzy miesiące – od momentu przyjęcia Uchwały ws. CPK. To znaczy, że planowano przyjęcie Uchwały nie później niż 30 września 2017 r. – inaczej trzy miesiące nie zmieszczą się w roku 2017. Ale Uchwałę przyjęto 7 listopada 2017 r., czyli projekt CPK jest obarczony grzechem pierwotnym opóźnienia. Na początku było to tylko trochę ponad miesiąc. **Później z dotrzymanywaniem terminów realizacji prac było tylko gorzej**. Jednym z pierwszych działań w projekcie CPK było uchwalenie Ustawy o CPK. Zgodnie z planem zawartym w Uchwale, miało to zająć trzy miesiące – czyli, licząc od 7 listopada 2017 r., do 8 lutego 2018 r. Ale w rzeczywistości Ustawa o CPK została uchwalona 10 maja 2018 r. – czyli zadanie zajęło sześć, a nie trzy miesiące, **dwa razy więcej niż planowano**. I właściwie to ślimacze tempo się utrzymuje. Wybór doradcy do studium wykonalności miał się także dokonać w trzy miesiące od rozpoczęcia prac (luty 2018 r.). Spółka CPK nie podaje informacji o wyborze doradcy ds. studium wykonalności – więc zapewne doradca strategiczny to nowa nazwa doradcy ds. studium wykonalności. A ten wybór, według najnowszych informacji, ma się dokonać do końca roku 2020. **To oznacza 35 miesięcy opóźnienia**.

Od wyboru doradcy uzależnione jest czteroetapowe opracowanie studium wykonalności. Kuriozalne podejście. **Studium wykonalności jest zawsze opracowywane przed podjęciem decyzji inwestycyjnej o realizacji projektu**⁷; jego celem jest m. in. wstępne oszacowanie potrzebnych zasobów, zakreślenie sposobów realizacji, zidentyfikowanie głównych ryzyk i

⁵ Harmonogram w postaci diagramu Gantta opracowano, przyjmując, zgodnie z Uchwałą RM, dzień jej uchwalenia jako początek prac w projekcie CPK.

⁶ Ustawa ws. CPK zawiera nakaz opracowania „Dokumentu wdrażającego”, zawierającego m. in. harmonogram prac. Ale do dzisiaj nic nie wiadomo o opracowaniu tego dokumentu, a poza tym władze CPK w dalszym ciągu wskazują rok 2027 jako termin zakończenia prac, a więc należy uważać Uchwałę RM ws. CPK jako dokument definiujący harmonogram prac tego projektu.

⁷ Bogucki Dariusz, 2016, Studium Wykonalności. Poradnik. Biblioteka Administracja Publiczna. Presscom, Wrocław.

innych głównych czynników, aby można było w sposób obiektywny podjąć decyzję o realizacji projektu. W projekcie CPK realizacja studium wykonalności ma się zacząć po wyborze doradcy, czyli gdzieś na początku 2021 r., ponad trzy lata po podjęciu decyzji o realizacji projektu, i ma trwać 18 miesięcy, czyli do połowy roku 2022 (**35 miesięcy opóźnień**). Co będzie, jeśli analizy wykonywane na potrzeby studium wykonalności wykażą, że projekt nie jest wykonalny? Poziom niekompetencji autorów nie wyklucza, że autorom Uchwały pomyliło się studium wykonalności z uzasadnieniem biznesowym, które rzeczywiście powinno być aktualizowane w miarę rozwoju projektu i pojawiania się nowych faktów, w szczególności zmiany uwarunkowań biznesowych. Ale to też nie bardzo pasuje, ponieważ uzasadnienie biznesowe powinno być aktualizowane do końca projektu (a nie do rozpoczęcia prac budowlanych).

Następne zadanie: opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego. Zgodnie z Uchwałą musiało być wykonane do końca marca 2018 r. Pełnomocnik ds. CPK poinformował na początku lutego 2020 r., że plan jest już gotowy (prawie dwa lata opóźnień) ale musi być jeszcze zatwierdzony przez premiera Morawieckiego. Niedawno okazało się jednak, że plan ma dopiero trafić pod obrady rządu w czerwcu 2020 r. (<https://www.wnp.pl/logistyka/horala-plan-finansowy-dla-cpk-zapewne-w-czerwcu-trafi-na-obrady-rzadu,397826.html>, **28 miesięcy opóźnień**). Ale Spółka nie podała w czerwcu informacji o przyjęciu tego dokumentu, czyli opóźnienie będzie większe. Tak wielkie kłopoty z opracowaniem tego planu świadczą zapewne o potężnych trudnościach z zapewnieniem funduszy potrzebnych do realizacji projektu bez studium wykonalności – przecież na pewno pierwsze pytanie każdego potencjalnego inwestora dotyczy tego dokumentu – i w dodatku z tak katastrofalnymi opóźnieniami. Jeśli nie ma wiarygodnego harmonogramu, to inwestorzy nie wiedzą, jak szacować przepływy finansów. **Podważa to wiarygodność wielokrotnych zapewnień strony rządowej, że inwestorzy tylko czekają, żeby wydać swoje pieniądze na CPK.** Konkurs na koncepcję architektoniczną CPK miał być rozstrzygnięty do końca sierpnia 2018 r., zaś sama koncepcja miała być gotowa w końcu sierpnia 2019 r. Spółka ogłosiła konkurs w roku 2019 (**rok opóźnień**), ale do dzisiaj nie został rozstrzygnięty (**ponad dwa lata opóźnień**). W związku z tym nie rozpoczęto pracy nad tą koncepcją (też **dwa lata opóźnień**). Postępowanie środowiskowo-lokalizacyjne – planowane zakończenie we wrześniu 2019 r. Niegotowe do dzisiaj – co najmniej **osiem miesięcy opóźnień**. O przetargu na realizację CPK w trybie projektuj i buduj w ogóle nie ma sensu wspominać – chociaż przetarg ten miał się rozpocząć w maju 2019 r. (**ponad rok opóźnień**), a zakończyć w październiku zeszłego roku. Zgodnie z planem z Uchwały, na **dzisiaj jedyną rzeczą, która powinna się dziać w projekcie CPK od listopada 2019 r., są prace projektowe i budowlane**. Za ile czasu się zaczną? Nie wiadomo. Komponent kolejowy. Na dzisiaj miała być sporządzona dokumentacja inwestycji, wykonawcy mieli być wybrani i 25 czerwca powinno zakończyć się projektowanie inwestycji. Ile inwestycji już zaprojektowano? CPK na ten temat milczy.

Pełnomocnik ds. CPK we wrześniu 2017 r. powiedział, że **za dobrą robotę będzie uważał zawarcie w ciągu dwóch lat kontraktu projektuj i buduj** (zgodnie z uchwałą ws. CPK powinno się to wydarzyć do końca października 2019 r. <https://www.tvpparlament.pl/aktualnosci/cpk-najwieksza-planowana-inwestycja-minister-wild-przedstawi-szczegoly-koncepcji/34089838>). Ciekawe, jak ówczesny Pełnomocnik (a dzisiejszy Prezes) CPK ocenia teraz swoją robotę? Jakie będzie rzeczywiste opóźnienie tego przetargu – nie wiadomo. Rok już jest, więc może dwa, może cztery...

Tempo posuwania się wojska jest wyznaczane przez najwolniej idącego żołnierza. Podobnie w projektach: opóźnienie projektu to opóźnienie najbardziej opóźnionej czynności. **Czyli w tej chwili projekt CPK ma prawie trzy lata opóźnień** – i ten wynik został wypracowany

w ciągu dwóch i pół roku. Dwa podstawowe sposoby szacowania terminu zakończenia projektu to optymistyczny i realistyczny. Podejście optymistyczne zakłada, że zostaną usunięte problemy, które spowodowały opóźnienie i długość następnych czynności będzie taka jak w planie, czyli do roku 2027 należałoby dodać już istniejące trzy lata opóźnienia, co daje rok 2030 jako zakończenie pierwszej fazy budowy. Ale żeby tak się stało, kierownictwo projektu musi przyznać, że sytuacja jest fatalna i skierować wszystkie siły – przede wszystkim kompetentny personel – na naprawę projektu. **Jednak w chwili obecnej kierownictwo projektu oraz wyższe władze – rząd, premier, prezydent – nie zauważają potężnych opóźnień.** A więc według nich działania naprawcze nie są potrzebne. W związku z tym czeka nas wariant realistyczny, który mówi, że opóźnienia w dalszym ciągu realizacji projektu będą proporcjonalne do tych, które powstały dotychczas. A kierownictwo CPK w ciągu niecałych trzech lat spowodowało prawie trzy lata opóźnienia. To znaczy, że narzut wynosi 100%, czyli projekt, zamiast dziesięciu lat (2017 – 2027), będzie trwał dwadzieścia. Czyli pierwszy samolot odleci ok. roku 2037. Wariant pesymistyczny mówi, że problemy będą narastać. Dotychczas CPK nie radzi sobie z działaniem właściwie we własnym gronie. A gdy się rozpoczną prace, konieczna będzie koordynacja bardzo wielu podmiotów. Nie ma podstaw, żeby zakładać, że to się uda ekipie, która nie potrafi zarządzać sama sobą, należy więc oczekiwać zwiększenia opóźnień. **Realistycznie wygląda więc termin około roku 2040.** Wiedza o realizacji innych mega-projektów mówi, że wzrost kosztów jest proporcjonalny do rozrostu czasu realizacji. **Czyli nie zdziwilibyśmy się, gdyby koszt projektu wyniósł 50, a może 80 miliardów złotych.** Będziemy zazdrościć Berlinowi sprawnej budowy ich lotniska.

Kwalifikacje w zakresie zarządzania

Należy oczywiście zadać pytanie, z czego wynika katastrofalny stan projektu CPK. Pytaniem wstępnym jest: co jest potrzebne do sprawnej realizacji projektów. Odpowiedź jest dość prosta: po pierwsze wiedza i umiejętności zarządzania. **Wiedzę tę powinien mieć cały personel zarządzający projektem CPK, w szczególności najwyższy.** Przyjrzyjmy się więc kwalifikacjom kierownictwa CPK.

Na pierwszego szefa CPK mianowano człowieka, który nie miał w swoim dorobku realizacji żadnego projektu o budżecie nawet miliarda złotych <https://wyborcza.pl/7,155287,23916542,kim-jest-przyszly-szef-centralnego-portu-komunikacyjnego-wybitny.html>. To jaka mogła być gwarancja, że poprowadzi on do sukcesu projekt o budżecie kilkudziesięciu miliardów? Czy miał się uczyć zarządzania na bieżąco? Musi się przypomnieć sławne stwierdzenie sprzed lat „Rzućmy Staszka do biznesu, niech się sprawdzi”. Ale „Staszek” został rzucony na działalność typowo operacyjną, rutynową eksploatację sieci energetycznych. Tam właściwie wystarczyło, żeby nie przeszkadzał. Z projektem, w szczególności w trakcie jego przygotowywania, jest inaczej: trzeba wykazać się wielką wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniem w czynnej projektowej pracy organizacyjnej. Nic dziwnego, że gdy ówczesny prezes CPK zrozumiał o co chodzi, zrezygnował ze swojego stanowiska. Ale jak w ogóle mogło dojść do tego mianowania? Istnieją dwie przesłanki, sugerujące, że do mianowania doszło, bez żadnego trybu (i żadnej odpowiedzialności), na najwyższym w Polsce poziomie ignorancji. Po pierwsze: znany jest brak zainteresowania tego poziomu politycznego współczesnymi, efektywnymi metodami zarządzania. Po drugie: trudno spodziewać się, żeby tak ważna decyzja personalna, dotycząca największego w Polsce projektu, mogła być podjęta na niższym szczeblu.

Być może projekt mógłby iść lepiej, gdyby jego zarząd składał się z wybitnych fachowców w dziedzinie zarządzania projektami. Ale, jeżeli spojrzymy na aktualny zarząd

<https://cpk.pl/pl/o-spolce/zarzad>), to **nikt tam nie wykazuje się doświadczeniem w zakresie zarządzania wielkimi projektami**. Prawnicy, działacz samorządowy, finansiści, absolwentka dziennikarstwa... Przecież to nie są najważniejsze kompetencje potrzebne do budowy CPK. **Żeby projekt dobrze funkcjonował, najważniejsze role muszą odgrywać specjaliści od zarządzania projektami**, wskazujący właściwe metody zarządzania. Finansiści, prawnicy i inni specjaliści powinni tak kształtować środowisko realizacji, żeby stosowanie najlepszych metod zarządzania było możliwe. W Polsce, w szczególności w sektorze publicznym, wóz jest przed koniem: prawnicy mówią, na co aktualne przepisy pozwalają (w Polsce nie pozwalają prawie na nic) i dbają o prawne zabezpieczenie interesów polityków oraz podmiotów i osób zarządzających. A specjaliści od zarządzania muszą się dostosowywać do ich poleceń. Sprawdźmy, czy lepiej jest w zespole doradczym pełnomocnika ds. CPK (<https://cpk.pl/uploads/media/5d0d40f4ef09f/zarzadzenie-nr-1-w-sprawie-powolania-zespołu-doradczego-pelnomocnika-rzadu-do-spraw-centralnego.pdf>). Może tam znajdziemy ludzi, którzy kierowali wielkimi projektami? Radny jednego z sejmików wojewódzkich (mający zresztą to samo nazwisko, co prezes spółki CPK), dyrektor w banku, dyrektor ds. spraw społecznych, następny prawnik, prezes państwowej instytucji, wieloletni członek różnych rad nadzorczych... Stąd też ratunek nie przyjdzie. W środowisku zarządzania projektami, zarówno na świecie, jak i w Polsce, za potwierdzenie umiejętności uważa się certyfikaty wydawane przez Project Management Institute, International Project Management Institute lub właścicieli metodyki Prince2®. Nie jest dostępna informacja o posiadaniu któregośkolwiek z takich certyfikatów przez członków zarządu lub zespołu doradczego. **Żadnego sprawdzonego specjalisty ds. zarządzania projektami nie ma ani w zarządzie, ani w radzie doradczej.**

Uchwała ws. CPK wskazuje „Brak doświadczenia w tego rodzaju inwestycjach” jako słabość projektu budowy CPK, zaś „Ryzyka i błędy projektowe w zakresie zarządzania i realizacji projektu” jako zagrożenia. To jest jedno z ważniejszych stwierdzeń z tego dokumentu. Jednakże wydaje się, że **nie zrobiono nic, żeby przeciwdziałać temu ryzyku**. Podstawowym sposobem zapobiegania mu byłoby dostarczenie wiedzy i doświadczenia koniecznej w takiej budowie. A najlepszym sposobem dostarczania wiedzy jest wykorzystywanie ludzi mających taką wiedzę i doświadczenie. Nie ma ich w kierownictwie projektu CPK. Pośrednim potwierdzeniem braku kwalifikacji zarządu CPK jest utworzenie w grudniu 2019 roku stanowiska dyrektora wykonawczego CPK, nieprzewidywanego w żadnej metodyce zarządzania projektami. Przecież to właśnie **zarząd w każdym projekcie pełni rolę „dyrektora wykonawczego”; podejmuje najważniejsze decyzje wykonawcze**⁸. Po co bardzo dobrze opłacany zarząd, skoro potrzebuje on dyrektora wykonawczego? Każda firma prywatna w aktualnej, katastrofalnej sytuacji nie rozważyłaby powoływania dyrektora zarządzającego, ale wymianę całości personelu zarządzającego projektem. **Brak takich działań każe się zastanowić, czy rzeczywiście celem władz politycznych jest wybudowanie lotniska.**

CPK będzie zarządzać projektem własnymi siłami. W tej sytuacji najważniejszym człowiekiem, decydującym o sposobie realizacji inwestycji, będzie ekspert ds. metodyki zarządzania projektami i programami. CPK w październiku zeszłego roku dało ogłoszenie o poszukiwaniu takiego człowieka. To człowiek, który zgodnie z ogłoszeniem, opíše sposoby zarządzania wszystkim w CPK, w szczególności projektami, programami i portfelami⁹. Osoba ta zdefiniuje etapy i odpowiedzialności w procesie inwestycyjnym – a więc zmusi i Prezesa i

⁸ Dyrektor wykonawczy w swoim CV także nie wykazuje się realizacją wielkich projektów ani posiadanymi certyfikatami zarządzania projektami.

⁹ Po co tu portfele, skoro CPK to będzie program, składający się z mniejszych podprogramów? znów ignorancja, tym razem autora ogłoszenia?

Pełnomocnika do odpowiednich działań. Będzie prawdziwym mózgiem projektu. On (ona) będzie decydował(a) o tym, w jaki sposób projekt CPK będzie zarządzany. Musi wkrótce wejść do zarządu, żeby uzupełnić braki w wiedzy, o których pisałem wyżej. I czego się wymaga od tej osoby? Trzy lata doświadczenia w zarządzaniu (niekoniecznie projektami), „mile widziana” znajomość którejs z uznanych metodyk zarządzania projektami i – uwaga – nieodzowna znajomość MS Office! No i ten człowiek będzie „opracowywał szablony dokumentów zarządczych”. Pośrednio z tego wynika, że w projekcie CPK nie będą stosowane narzędzia komputerowe wspomagające zarządzanie projektami. To bardzo śmiała decyzja. **Ale cofająca CPK o kilkadziesiąt lat w sprawności zarządzania projektami**, do czasów sprzed komputerowego wspomaganie. Temu poziomowi zarządzania odpowiadałoby wykonywanie prac budowlanych przez ludzi z łopatami i wozami drabiniastymi. Wymagane od głównego specjalisty ds. zarządzania kwalifikacje oceniłbym jako właściwe dla wdrożenia systemu IT w firmie średniej wielkości, czy prostego projektu wykonania przekopu Mierzei Wiślanej.

Do niedawna myślałem, że taki poziom wymaganych kwalifikacji jest tylko wynikiem nieuzgodnionej z właściwym zespołem zarządzającym postaci ogłoszenia. Jednak jest o wiele gorzej, o czym świadczy postać tzw. „Briefu Strategicznego”. Z punktu widzenia analizy projektu, dokument ten zawiera przede wszystkim zbiór wysokopoziomowych wymagań na system (lotnisko CPK). Wymagania te będą przechodzić, jak to jest wskazane w tym dokumencie, przez dziesięć faz realizacji. **Szacuję, że docelowa liczba wymagań w mega-projekcie tego rozmiaru będzie pomiędzy 50 a 100 tysięcy.** Wymagania te, jak w każdym, a szczególnie tak długo trwającym projekcie, będą się zmieniać – na przykład ze względu na zmiany regulacji zewnętrznych, warunków sanitarnych, warunków biznesowych lotnictwa, zmian w technologii i dziesiątek różnych innych czynników. W związku z tym będą musiały mieć różne postaci i wersje, co spowoduje, że pod kontrolą będzie musiało być ok. 500 tys. obiektów. **Kontrola taka z wykorzystaniem wyłącznie MS Word czy MS Excel, bez wyspecjalizowanych narzędzi, jest absolutnie niewykonalna.** Nie wiem, czy zespół CPK zdaje sobie sprawę, że takie narzędzia istnieją. Można powiedzieć, że już w tym momencie znany jest wynik projektu: nie spełni on żadnych z góry stawianych przed nim wymagań – ponieważ nigdy nie będzie możliwości zatwierdzenia ich spójnego zestawu. Wydaje się także – chociaż ze względu na niechęć CPK do dzielenia się wiedzą o swoich pracach, nie jest to pewne – że, w projekcie nie opracowano pełnej metody prac, zawierającej w szczególności przepływ i zarządzanie zmiennością wymagań, od najbardziej ogólnych (zawartych w Briefie Strategicznym), aż do ostatecznie szczegółowych (np. wymagania dotyczące poziomu oświetlenia w poszczególnych miejscach budynków lotniska). Może to potwierdzać wcześniej sformułowaną tezę, że **nikt, ani z zespołu wykonującego pracę, ani zespołu zarządzającego nie realizował nigdy żadnego wielkiego projektu.**

Niewłaściwe informowanie społeczeństwa o projekcie

Analiza projektu CPK jest utrudniona ze względu na **niechęć jego władz do dzielenia się informacjami.** Trudno się dziwić takiej postawie – ze względu na beznadziejny stan prac. Należałoby spytać o to, **gdzie są dostępne półroczne sprawozdania składane rządowi przez Pełnomocnika ds. CPK?** Być może dostępność tych sprawozdań (nb. doskonałe materiały do uzyskania w trybie kontroli poselskiej) wyjaśniłaby niektóre z kwestii poruszanych w tym artykule. Jednak dyrektor ds. Komunikacji CPK nie był łaskaw odpowiedzieć na prośbę o udostępnienie ich. **Standardem informowania społeczeństwa o inwestycjach publicznych w rozwiniętych krajach jest systematyczne, na przykład**

comiesięczne, publikowanie raportów z realizacji prac projektu (oczywiście w odniesieniu do zatwierdzonego planu). Na internetowych stronach CPK (<https://cpk.pl/pl/aktualnosci>), po dwu i pół latach pracy, **nie ma dostępnego ani jednego sprawozdania**. Portal CPK zawiera informacje o charakterze ciekawostek (kto z kim się spotkał, co powiedział itp.). Nie ma tam szczegółowego planu realizacji prac – najbardziej szczegółowy to ten, który zatwierdzono i zamieszczono w Uchwale RM ws. CPK. **Brakuje rzetelnej, systematycznej informacji o statusie i poziomie zaawansowania prac**, na przykład z wykorzystaniem Analizy Wartości Wypracowanej¹⁰. Dobrych sposobów prowadzenia strony internetowej i upubliczniania informacji CPK mogłoby się uczyć na przykład z równoległe budowanego drugiego portu lotniczego w Sydney w Australii <https://www.westernsydneyairport.gov.au/> lub <https://westernsydney.com.au/about/documents-reports>.

W niektórych stanach USA standardem każdej inwestycji publicznej jest możliwość wstępu na główne spotkania ciał zarządzających projektem wszystkich zainteresowanych obywateli. **Na główne spotkania zarządu CPK wstęp powinien mieć co najmniej przedstawiciel rady społecznej ds. CPK**. Poza bieżącym informowaniem o pracach, powinny być opublikowane wszystkie półroczne sprawozdania pełnomocnika, które dotychczas przygotował i złożył on Radzie Ministrów.

Prezes CPK delikatnie mówiąc, w swoich wypowiedziach dotyczących realizacji projektu, nie dba o precyzję sformułowań. Na przykład w lutym 2020 mówił, że doradca strategiczny zostanie wybrany w przeciągu kilku tygodni (<https://inzynieria.com/drogi/wywiady/57836,wild-cpk-ma-byc-pierwszym-srodkowoeuropejskim-hubem-przesiadkowym>), w maju – że w trzecim kwartale 2020 (<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C637534%2Cwild-koronawirus-nie-powinien-wplynac-na-termin-uruchomienia-centralnego>), zaś w czerwcu – że do końca 2020 r. (<https://www.cpk.pl/pl/aktualnosci/cpk-od-slow-do-czynow-doradca-z-dalekiego-wschodu-i-plan-inwestycji-kolejowych-na-lata-2020-2034>), wyraźnie zaznaczając, że projekt jest realizowany zgodnie z planem (<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C660820%2Ccpk-z-wladzami-lotnisk-w-seulu-i-tokio-omawiano-warunki-potencjalnej>). Ale wybór doradcy odbywa się, jak napisałem wyżej, z prawie trzyletnim opóźnieniem.

W Polsce, zapewne w związku z realizacją projektu CPK, był najwybitniejszy na świecie specjalista od mega-projektów. Niedawno na jednym z portali społecznościowych opublikował notkę, w której twierdzi, że złe zarządzanie projektami publicznymi, a w szczególności **wprowadzanie opinii publicznej w błąd poprzez nierzetelne informowanie, powinno być traktowane jak defraudacja pieniędzy publicznych, co może się skończyć więzieniem** (https://www.linkedin.com/posts/flyvbjerg_ex-sceg-executive-to-plead-guilty-for-defrauding-activity-6676766365086453761-1Sh7/).

Z informowaniem społeczeństwa (a także polityką personalną i kosztami funkcjonowania spółki CPK) związana jest decyzja warta przeanalizowania. Zarząd CPK do grudnia 2019 r. miał cztery osoby, a zgodnie z Ustawą może mieć ich najwyżej pięć. W końcu roku 2019 zmarł jeden z członków zarządu CPK, odpowiedzialny m. in. za zarządzanie, człowiek doświadczony w budowie lotnisk. Na jego miejsce powołano dwie osoby (mniej więcej w czasie, gdy zmieniał się organ nadrzędny CPK z Ministerstwa Infrastruktury na Ministerstwo Aktywów Państwa): prawnika – działacza samorządowego oraz specjalistkę ds. PR. W ten sposób zablokowano możliwość włączenia do zarządu specjalisty od zarządzania projektami. A w mediach społecznościowych czy na publicznych spotkaniach obok prezesa spółki CPK, w dalszym ciągu występuje dyrektor ds. komunikacji, a nie nowo powołana członkini zarządu

¹⁰ Technika wprowadzona jako obowiązkowa w projektach rządowych USA 22 grudnia 1967 roku.

ds. PR. Funkcja dyrektora ds. komunikacji i członka zarządu ds. PR dublują się. Po co? Działacz samorządowy oraz mileżąca specjalistka ds. PR nie przyczynią się do uzupełnienia luk w wiedzy, powstałych po śmierci kompetentnego członka zarządu CPK.

Podsumowanie – zatrzymać projekt natychmiast

Odpowiedź na drugie pytanie postawione na początku tego artykułu brzmi: **ta ekipa nie jest w stanie zrealizować projektu CPK**. Projekt jest robiony bez studium wykonalności przez pólamatorską ekipę, na podstawie złej uchwały, odnoszącej się (ale nieformalnie) do zarzuconej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Gdyby dopuścić do jego dalszej realizacji, to należałoby oczekiwać zakończenia pierwszej fazy budowy między rokiem 2037 a 2040, rzeczywisty koszt projektu mógłby wynieść 50 – 80 mld złotych. Nie zostały oszacowane przychody z eksploatacji produktów projektu CPK.

Mówienie przedstawicieli aktualnych władz o wielkiej roli CPK dla rozwoju polskiej gospodarki to wyłącznie propaganda nie mająca żadnych uzasadnień w faktach, a w szczególności w sposobie realizacji tego projektu. **Projekt powinien być jak najszybciej przerwany, jeśli Polska nie chce ponieść wielomiliardowych strat**. Powinno się to stać zanim spółka CPK zaciągnie, na konto polskiego podatnika, wielomilionowe zobowiązania w stosunku do zagranicznych firm doradczych.