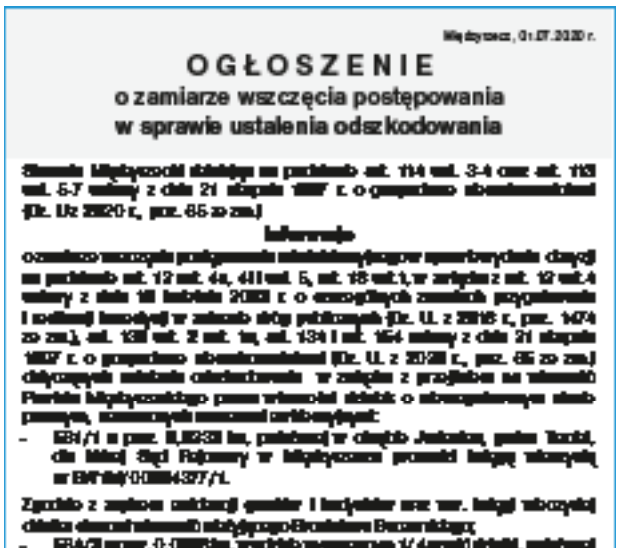
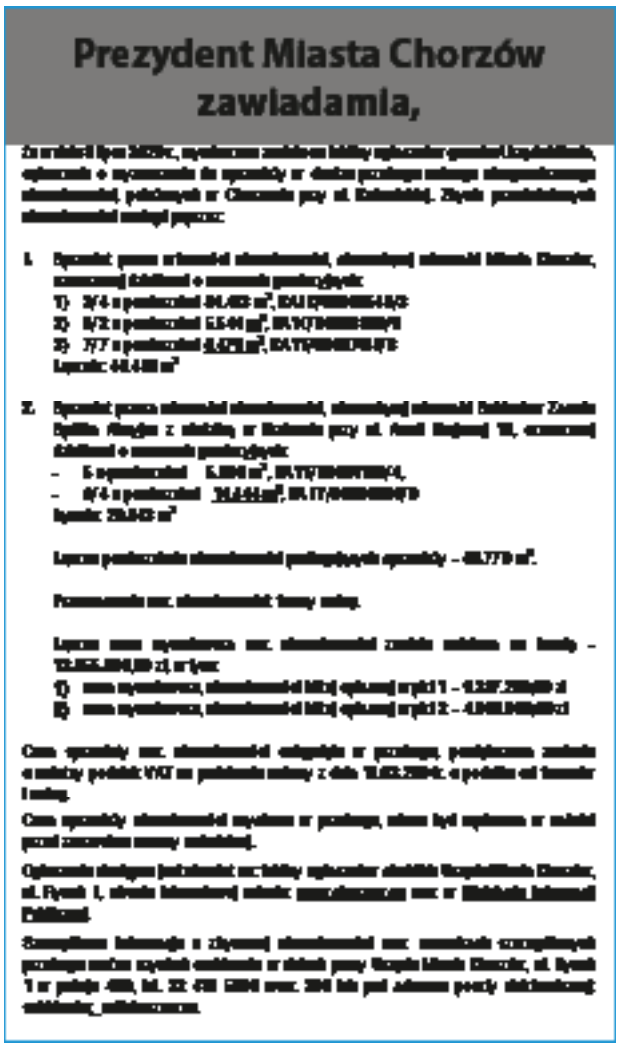

Międzyrzecz, 01.07.2020 r.

OGŁOSZENIE
o zamiarze wszczęcia postępowania
w sprawie ustalenia odszkodowania


Prezydent Miasta Chorzów
zawiadamia,

dr Stanisław Gasik
ekspert
ds. zarządzania
projektami
publicznymi

OPINIA

Centralny Port Wątpliwości, czyli jak nie stracić miliardów

Projekt CPK jest realizowany na podstawie Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), uchwały Rady Ministrów z 7 listopada 2017 r. oraz ustawy z maja 2018 r. W SOR są opisane możliwości dalszych analiz ws. Centralnego Portu Lotniczego, ale już nie CPK, co rodzi wątpliwości w kwestii zgodności projektu CPK z SOR. W państwach zaawansowanych w kwestiach zarządzania projektami strategia jest dokumentem jednoznacznie określającym zakres działań rządu. Przykładem mogą być Stany Zjednoczone, w których Ustawa o działaniu i wynikach Rządu wymaga od każdej instytucji rządowej określania celów strategicznych, a następnie ścisłego ich realizowania. Weryfikacją realizacji celów strategicznych zajmuje się specjalnie powołane do tego Biuro Zarządzania i Budżetu. W Polsce zgodność CPK z SOR powinna sprawdzić Najwyższa Izba Kontroli (która zajmowała się m.in. Strategią Sprawne Państwo 2020).

Ze sposobem uchwalania SOR i przygotowania CPK wiąże się wielkie, polityczne ryzyko projektu – jego przerwania ze względu na wrogie nastawienie obecnej opozycji. Strategia rozwoju państwa powinna być uchwalana większością konstytucyjną, co zmniejszałoby możliwość i chęć wyrzucenia do kosza tego dokumentu, jak każdej innej zwykłej ustawy, przy najbliższej zmianie ekipy rządzącej. Innym sposobem redukcji tego ryzyka byłoby wykazanie za pomocą konkretnych liczb, że ta inwestycja jest opłacalna. Ale takie wiarygodne dane nie są dostępne – analiza kosztu realizacji CPK w uchwale RM mieści się na... jednej stronie. Dokument wspomina korzyści, jakie przyniosły budowy innych lotnisk, ale nie określa ich dla CPK. Łącznie oznacza to, że dla CPK nie wykonano analizy ekonomicznej i nie wiadomo, czy projekt ten będzie opłacalny.

Permanentny poślizg

Uchwała RM zawiera główny harmonogram realizacji CPK. Wiążą się z nim od samego początku kłopoty. Uchwała miała być przyjęta nie później niż we wrześniu 2017 r., a została przyjęta 7 listopada (miesiąc opóźnienia). Później z harmonogramem realizacji prac było dużo gorzej. Uchwalenie ustawy o CPK miało zająć trzy miesiące, a zajęło sześć. Wybór doradcy do studium wykonalności też miał się dokonać w trzy miesiące; w międzyczasie doradca ten przedzierzgnął się w doradcę strategicznego i ma być wybrany do końca 2020 r. (35 miesięcy opóźnienia). Studium wykonalności projektu miało być gotowe do końca lipca 2019 r., ale nic nie wiadomo o jego opracowaniu – zresztą pomysł na opracowywanie studium wykonalności, które powinno być podstawą do podjęcia decyzji o realizacji projektu, w dwa lata po rozpoczęciu prac jest kuriozalny. Wieloletni plan inwestycyjny miał być gotowy do końca marca 2018 r., później miał trafić pod obrady rządu w czerwcu 2020 r., ale tego terminu także nie dotrzymano (ponad 27 miesięcy opóźnienia). Świadczy to o potężnych trudnościach z zapewnieniem funduszy potrzebnych na realizację tak źle prowadzonego projektu.

Nic dziwnego, skoro projekt nie ma studium wykonalności, które musi być podstawą każdej decyzji zewnętrznego inwestora. Konkurs na koncepcję architektoniczną CPK miał być rozstrzygnięty do końca sierpnia 2018 r., zaś sama koncepcja miała być gotowa w końcu sierpnia 2019 r. Konkurs nie został jeszcze rozstrzygnięty (ponad dwa lata opóźnienia). Nie rozpoczęto pracy nad tą koncepcją (dwa lata opóźnienia). Postępowanie środowiskowo-lokalizacyjne, planowane zakończenie we wrześniu 2019 r., nie jest gotowe do dzisiaj (osiem miesięcy opóźnienia). O przetargu na realizację CPK, który miał się rozpocząć w maju 2019 r., w ogóle nie ma sensu wspominać.

Pełnomocnik ds. CPK we wrześniu 2017 r. powiedział, że za „dobrą robotę" będzie uważał zawarcie w ciągu dwóch lat kontraktu z wykonawcą. Ciekawe, jak ówczesny pełnomocnik (a dzisiejszy prezes) CPK ocenia teraz swoją pracę?

Po dwóch i pół roku projekt ma dwa–trzy lata opóźnienia. Przy podejściu optymistycznym do szacowania dalszego przebiegu prac, zakładając, że zostaną usunięte dotychczasowe problemy, opóźnienie nie zwiększy się, czyli projekt skończy się ok. 2030 r. Ale w tym celu należy skierować wszystkie siły na naprawę projektu. Jednak ekipa rządząca z premierem i prezydentem na czele twierdzi, że wszystko idzie doskonale, więc żadnych działań naprawczych nie będzie. A więc bardziej prawdopodobny jest wariant, w którym opóźnienia będą narastać proporcjonalnie, czyli ciągle będą na poziomie 100 proc. i projekt skończy się w 2037 r., a nie 2027 r. Jednak dalsza część projektu będzie trudniejsza, ponieważ uczestniczyć w niej będzie nie tylko Spółka CPK, ale też setki innych podmiotów, więc zapewne ze względu na narastającą złożoność projektu opóźnienia zwiększą się i projekt zakończy się ok. 2040 r. Trudno oczekiwać, żeby organizacja, która zarządzając wyłącznie samą sobą, działała lepiej, gdy konieczne będzie zarządzanie setkami innych firm.

Czas ma swoją cenę

Ze zwiększeniem czasu realizacji projektu wiąże się zwiększenie kosztu jego realizacji. Jedno z podstawowych praw zarządzania projektami jest określone przez tzw. żelazny trójkąt, łączący zakres, koszt i czas realizacji. Te trzy wartości są nieodłącznie powiązane, np. zwiększenie zakresu prac musi spowodować zwiększenie czasu i kosztu; zwiększenie czasu musi spowodować zwiększenie kosztu itp. Zapewne najbardziej znana reguła dotycząca megaprojektów, sformułowana przez najwybitniejszy autorytet w tej dziedzinie Benta Flyvbjerga z Uniwersytetu w Oksfordzie, mówi, że megaprojekty zawsze się opóźniają i przekraczają budżet. Flyvbjerg ze współpracownikami wyróżnił także dwie główne przyczyny niezgodności planów z wykonaniem megaprojektów: złudzenia i naciąganie. W CPK nie wykonano studium wykonalności, więc trudno jest w ogóle mówić o rzetelnym oszacowaniu kosztów. Ale łącząc te przesłanki, można uznać, że zamiast, kosztem ok. 35 mld zł należy się liczyć z kosztem ok. 80 mld zł.

Kwestia kompetencji

Opóźnienia wynikają przede wszystkim z braku kwalifikacji. Pierwszy szef CPK nie miał żadnych doświadczeń w zarządzaniu projektami. Przedsięwzięcie mogłoby zostać uratowane, gdyby jego zarząd i zespół doradczy składały się z wybitnych fachowców w dziedzinie zarządzania. Ale zostali tam umieszczeni przede wszystkim prawnicy, finansiści, działacze samorządowi, specjaliści ds. PR... A potrzebni są specjaliści od zarządzania, zaś finansiści czy prawnicy powinni tak działać, żeby stosowanie najlepszych metod zarządzania było możliwe. Pośrednim potwierdzeniem braku kwalifikacji zarządu CPK jest utworzenie w grudniu 2019 r. stanowiska dyrektora wykonawczego CPK nieprzewidywanego w żadnej metodyce zarządzania projektami. Przecież głównym zadaniem zarządu każdego projektu jest podejmowanie właśnie wszelakich decyzji wykonawczych. Notabene dyrektor zarządzający także nie ma doświadczenia w bezpośrednim zarządzaniu wielkimi projektami.

Uchwała ws. CPK wskazuje „Ryzyka i błędy projektowe w zakresie zarządzania i realizacji projektu" jako zagrożenia projektu. Jednakże nie zrobiono nic, żeby przeciwdziałać temu ryzyku. Najlepszym sposobem dostarczania wiedzy byłoby wykorzystywanie ludzi i firm mających taką wiedzę i doświadczenie.

CPK zamierza zarządzać projektem własnymi siłami. Najważniejszym człowiekiem, decydującym o sposobie realizacji inwestycji, będzie ekspert ds. zarządzania projektami. To on – zgodnie z ogłoszeniem opublikowanym przez CPK – określi sposoby zarządzania w CPK i zmusi i prezesa, i pełnomocnika do odpowiednich działań. Będzie prawdziwym mózgiem projektu. Od tej osoby wymaga się m.in... trzech lat doświadczenia w zarządzaniu, znajomości którejś z metodyk zarządzania projektami i znajomości MS Office! Nie wspomina się o doświadczeniu w realizacji projektów, w szczególności największych. Z ogłoszenia pośrednio wynika, że w CPK nie będą stosowane komputerowe narzędzia wspomagające zarządzanie. I rzeczywiście, tworząc tzw. brief strategiczny, nie wykorzystano żadnych takich narzędzi. To cofa CPK o kilkadziesiąt lat, jeśli chodzi o zarządzanie projektami.

Analiza projektu CPK jest utrudniona ze względu na niechęć władz CPK do dzielenia się informacjami. W szczególności nie są publicznie dostępne półroczne sprawozdania pełnomocnika składane rządowi. Wiadomości umieszczane na stronie CPK należy uważać raczej za ciekawostki; nie są to rzetelne sprawozdania z realizacji przyjętego i zatwierdzonego planu.

Projekt CPK powinien być natychmiast przerwany, jeśli Polska nie chce ponieść wielomiliardowych strat. ©℗

Wykaz źródeł, z których korzystał dr Stanisław Gasiuk, na **www.dziennik.pl**