

Θεοφάνης Γιώτης

MSC, PMP®, PH.D. C.
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ CEO, 12PM CONSULTING
ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ., GREEK CHAPTER OF PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
ADJUNCT PROFESSOR, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, Α.Π.Θ. ΚΑΙ BCA COLLEGE

Βασίλης Μονογιός

CPA, CA, CIA
PARTNER, BUSINESS RISK SERVICES, GRANT THORNTON

IF YOU FAIL TO PLAN, YOU PLAN FAILED PROJECTS!

Για να τονίζει την αξία του προγραμματισμού, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Abraham Lincoln είχε τονίσει: «Δώστε μου 6 ώρες να κόψω ένα δένδρο και θα ξοδέψω τις 4 πρώτες ώρες ακονίζοντας το τσεκούρι!»

ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΧΑΙΟΤΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ;

Για πολλούς το Project Management (Διοίκηση/Διαχείριση Έργων) είναι «η επιστήμη του πώς κάνουμε πράγματα!» και είναι ένα από τα αρχαιότερα επαγγέλματα. Η επιστήμη του Project Management ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα και, εκτός από επιστήμη, είναι ταυτόχρονα και τέχνη. Η αδυναμία κατανόησης της τέχνης και της επιστήμης του Project Management κοστίζει εκατοντάδες δις δολάρια σε οργανισμούς παγκοσμίως.

Για κάποιους το Project Management είναι δεξιότητα που απαιτείται και χρησιμοποιείται σε όλα τα επαγγέλματα από αρχαιοτάτων χρόνων. Για κάποιους άλλους το Project Management είναι επάγγελμα. Ότι και να είναι, ένα είναι βέβαιο: το Project Management είναι βασικό συστατικό της καθημερινότητάς μας που μπορεί να μας οδηγήσει στην επιτυχία ή την καταστροφή.

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΑ ΕΡΓΑ;

Όπου υπάρχουν πολλά έργα, υπάρχουν και πολλά αποτυχημένα έργα! Ο Ξενοφών στην Κύρου Παιδεία ΣΤ II είχε αναφέρει: «όπου αναλαμβάνονται πολλά έργα, εκεί, αναγκαστικά, δημιουργούνται και πολλές ελλείψεις». Παγκοσμίως δαπανώνται πάνω από \$30 τρις σε έργα. Πολλά από αυτά τα χρήματα σπαταλούνται στην κυριολεξία για τον απλούστατο λόγο ότι η πλειονότητα των έργων αποτυγχάνει!

Τα στατιστικά της Standish Group σε δείγμα 90.000+ έργων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) από το 1990, είναι απογοητευτικά και καταδεικνύουν ότι μόνο 3 στα 10 έργα θεωρούνται επιτυχημένα. Τα 2 στα 10 έργα δεν ολοκληρώνονται ποτέ και τα 5 στα 10 έργα έχουν υπερβάσεις!

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΡΓΟ;

Πολλοί οργανισμοί δεν έχουν ορισμό του επιτυχημένου έργου. Στέλεχος κατασκευαστικού οργανισμού δήλωνε: «Αποτυχία; Δεν έχουμε ορισμό γι' αυτή!» Σύμφωνα με τον οδηγό PMBOK®



που εκδίδει το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (Project Management Institute - PMI®), ως επιτυχημένο ορίζεται το έργο που παραδίδεται «με όλα τα χαρακτηριστικά του, στον χρόνο και κόστος που είχε συμφωνηθεί και σε προκαθορισμένη ποιότητα (τριπλός περιορισμός)». Ο ίδιος οδηγός που είναι παγκόσμιο defacto πρότυπο για Project Management, ορίζει ότι για να παραδώσουμε ένα έργο με επιτυχία θα πρέπει να εφαρμόσουμε στο έργο, βασικές αρχές Διοίκησης Έργων (Project Management). Ο ορισμός είναι: «Διοίκηση Έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνι-

κών στις δραστηριότητες ενός Έργου με σκοπό το Έργο να τελειώσει με επιτυχία».

Εκτός από το κόστος και τον χρόνο που κοιτάζουμε όλοι μας στα έργα, ο Ξενοφών πριν από 2.500 χρόνια έδωσε σημαντική διάσταση στο θέμα της ποιότητας αναφέροντας στον Οικονομικό ΧΧ «το να επιβλέπεις εάν το αποτέλεσμα της εργασίας είναι καλό ή όχι, είναι εξίσου σημαντικό με το να επιβλέπεις εάν κάποιος εργάζεται ή όχι!».

Όμως τα έργα συχνά αποτυγχάνουν. Έρευνες δείχνουν ότι τρεις λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία είναι:

1. Ασαφείς απαιτήσεις έργου.

2. Φτωχές διαδικασίες Project Management και

3. Έλλειψη υποστήριξης της Διοίκησης.

Η ΓΕΦΥΡΑ ΡΙΟ-ΑΝΤΙΡΙΟ

Το έργο της κατασκευής της γέφυρας Ρίου-Αντίρριου τελείωσε μέσα στον αρχικό προϋπολογισμό και 4 μήνες πριν από το αρχικό χρονοδιάγραμμα. Άνοιξε στις 4 Αυγ. 2004 επιτρέποντας στην φλόγα των Ολυμπιακών αγώνων να περάσει από την γέφυρα. Το έργο κέρδισε το βραβείο του Αμερικάνικου Συλλόγου Πολιτικών Μηχανικών (American Society of Civil Engineers - ASCE) για το έτος 2005, ως το πιο διακεκριμένο έργο

πολιτικού μηχανικού (ASCE Outstanding Civil Engineering Achievement Award - OPAL). Αυτό ήταν το πρώτο βραβείο που δόθηκε σε έργο εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΡΓΟ \$170.000.000 ΤΟΥ FBI...

Το FBI επένδυσε εκατομμύρια δολάρια σε εργαλεία, δεξιότητες και τεχνολογία Διοίκησης Έργων, για να προετοιμασθεί ώστε να παραδίδει επιτυχημένα έργα. Όμως τον Μάρτιο του 2005 το FBI τερμάτισε το έργο «Virtual Case File - VCF» αφού εν' το μεταξύ είχαν ξοδευτεί \$170.000.000 δολάρια. Αυτό ήταν ένα πολύ σημαντικό έργο που θα επέτρεπε στο FBI να μοιράζεται πληροφορίες με άλλες υπηρεσίες πληροφοριών.

Ένα μήνα πριν την οριστική παράδοση του έργου, δεν υπήρχαν καθόλου καταγεγραμμένα προβλήματα. Όταν ο Διευθυντής Τεχνολογίας του FBI Zalmai Azmi, ζήτησε να δει τον αριθμό των καταγεγραμμένων προβλημάτων, εμφανίστηκαν εκατοντάδες. Τα προβλήματα πολλαπλασιάζονταν καθώς οι μηχανικοί συνέχιζαν τις δοκιμές. Μέσα σε λίγες ημέρες ο Azmi ενημέρωσε τον Διευθυντή του FBI Robert S. Mueller III ότι το έργο είχε σοβαρό πρόβλημα. Ένα χρόνο αργότερα το FBI τερμάτισε το έργο, με ζημιά \$170.000.000.

Η ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΕΧΑΝΕ €156.000.000 ΜΗΝΙΑΙΩΣ...

Η ιδέα ήταν απλή, η αποτυχία μεγαλειώδης. Το έργο το ξεκίνησε το Υπουργείο Μεταφορών της Γερμανικής Κυβέρνησης τον Σεπτ. του 2002 με σκοπό να συλλέγονται ηλεκτρονικά και αυτόματα τα τέλη διοδίων για όλα τα φορτηγά μεγαλύτερα των 12 τόνων που θα διέσχιζαν την Γερμανία. Κάθε φορτηγό θα έφερε μια συσκευή που θα επικοινωνούσε με μια συσκευή δέκτη σε κάθε πιθανή είσοδο και έξοδο της χώρας ώστε να υπολογίζονται αυτόματα τα τέλη διοδίων χωρίς να μεσολαβούν «κουβούκλια» κατά μήκος των εθνικών οδών. Αντίστοιχο σύστημα λειτουργούσε

στην Αυστρία και την Ελβετία με τεχνολογία μικροκυμάτων για την επικοινωνία μεταξύ των δύο συσκευών. Η ομάδα έργου στην Γερμανία επέλεξε το GPS σαν τεχνολογία επικοινωνίας. Η ημερομηνία παράδοσης του έργου ήταν στις 31/8/2003. Τελικά δόθηκε παράταση για τις 2/11/2003. Το έργο έγινε "σκοτώθηκε" τον Φεβρουάριο του 2004 αφού η Γερμανική Κυβέρνηση είχε υποστεί απώλειες €156.000.000 το μήνα για 17 μήνες...

Τα προβλήματα εντοπίστηκαν στις συσκευές που γινόταν εγκατάσταση στα φορτηγά. Είκοσι χιλιάδες (20.000) από αυτές τις συσκευές ανακλήθηκαν γιατί δεν υπολόγιζαν σωστά τα τέλη διοδίων! Οι αιτίες αποτυχίας του έργου εντοπίστηκαν στις γνωστές κατηγορίες. Ο ανάδοχος δέχτηκε χρονοδιάγραμμα που ήταν αδύνατο να υλοποιηθεί. Πιλοτική λειτουργία του έργου δεν έγινε ποτέ. Παράλληλα σωρεία μεγάλων και μικρών τεχνικών προβλημάτων οδήγησαν το έργο στον καιάδα.

ΤΟ «ΧΡΥΣΟ» ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΣΚΩΤΙΑΣ ΠΟΥ ΚΟΣΤΙΣΕ 10 ΦΟΡΕΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ...

Η κατασκευή του Κοινοβουλίου της Σκωτίας είχε αρχικό προϋπολογισμό 40.000.000 Λίρες Αγγλίας το 1997 με χρηματοδότη την Βρετανική Κυβέρνηση. Νέα εκτίμηση ανέβασε το κόστος στα 109.000.000 Λίρες Αγγλίας. Το τελικό κόστος το 2004 έφτασε στα 431.000.000 Λίρες Αγγλίας με πάνω από 10.000 μικροπροβλήματα όλων των ειδών στο κτίριο. Τα λάθη που έγιναν, απερίγραπτα. Το μεγαλύτερο από όλα ήταν ότι ξεκίνησαν οι εκσκαφές για την κατασκευή του Κοινοβουλίου χωρίς να έχουν οριστικοποιηθεί τα σχέδια. Κλασική αποτυχία προγραμματισμού!

Η ΟΠΕΡΑ ΤΟΥ SYDNEY ΕΙΝΑΙ ΜΝΗΜΕΙΟ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ...

Η όπερα του Σίδνεϋ στην Αυστραλία είναι ένα εθνικό σύμβολο και είναι από τις πιο γνωστές όπερες στον κόσμο. Είναι επίσης το σπίτι μιας από τις μεγα-



λύτερες αποτυχίες έργου παγκοσμίως. Τυπικό παράδειγμα ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ. Εκπληκτικός σχεδιασμός που δεν είχε δοκιμασθεί πουθενά στον κόσμο. Άπειρες περιπτώσεις ερασιτεχνικών δοκιμών. Τα θεμέλια του κτιρίου κατασκευάζονταν όταν δεν είχε ακόμη τελειώσει η σχεδίαση των πάνω ορόφων. Οι απαιτήσεις των χρηστών του έργου αγνοήθηκαν πλήρως. Οι επικεφαλές του έργου επικοινωνούσαν με τους αντιπροσώπους του χρηματοδότη μόνο περιστασιακά. Οι σχεδιαστές του έργου ήταν 3.000 χιλιόμετρα μακριά από το σημείο κατασκευής και δεν μιλούσαν μεταξύ τους!



ΤΑ «ΠΑΝΑΚΡΙΒΑ» ΟΛΥΜΠΙΑΚΑ ΕΡΓΑ!!!

Για την διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων στην Ελλάδα έγιναν πάνω από 2.500 έργα. Σύμφωνα με το άρθρο του Νίκου Νικολάου «Η ατιμώρητη δια-

φθορά», ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 3/3/2007, εμφανίζονται αδιανόητες υπερβάσεις κόστους. Τα στοιχεία είναι εντυπωσιακά (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_columns_10008_9_03/03/2007_218079).

Σύνολο έργων:	19
Αρχικός προϋπολογισμός:	252.100.000 €
Τελικό κόστος:	1.540.000.000 €
Μέσες υπερβάσεις	511%

Στα έργα που αναφέρει το άρθρο (κυρίως αθλητικές εγκαταστάσεις), τα στοιχεία έχουν ως εξής:

Ενδεικτικό στοιχείο του κακού προγραμματισμού είναι ότι ένα έργο από τα 19, κόστισε 120 φορές τον αρχικό του προϋπολογισμό. Για τους ειδικούς της Διοίκησης Έργων, οι αποκλίσεις αυτές είναι ΕΞΩΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ. Πέντε φορές πάνω στο προϋπολογισθέν κόστος δεν δικαιολογείται. Μάλλον ο προγραμματισμός των συγκεκριμένων έργων ήταν άκρως προβληματικός.

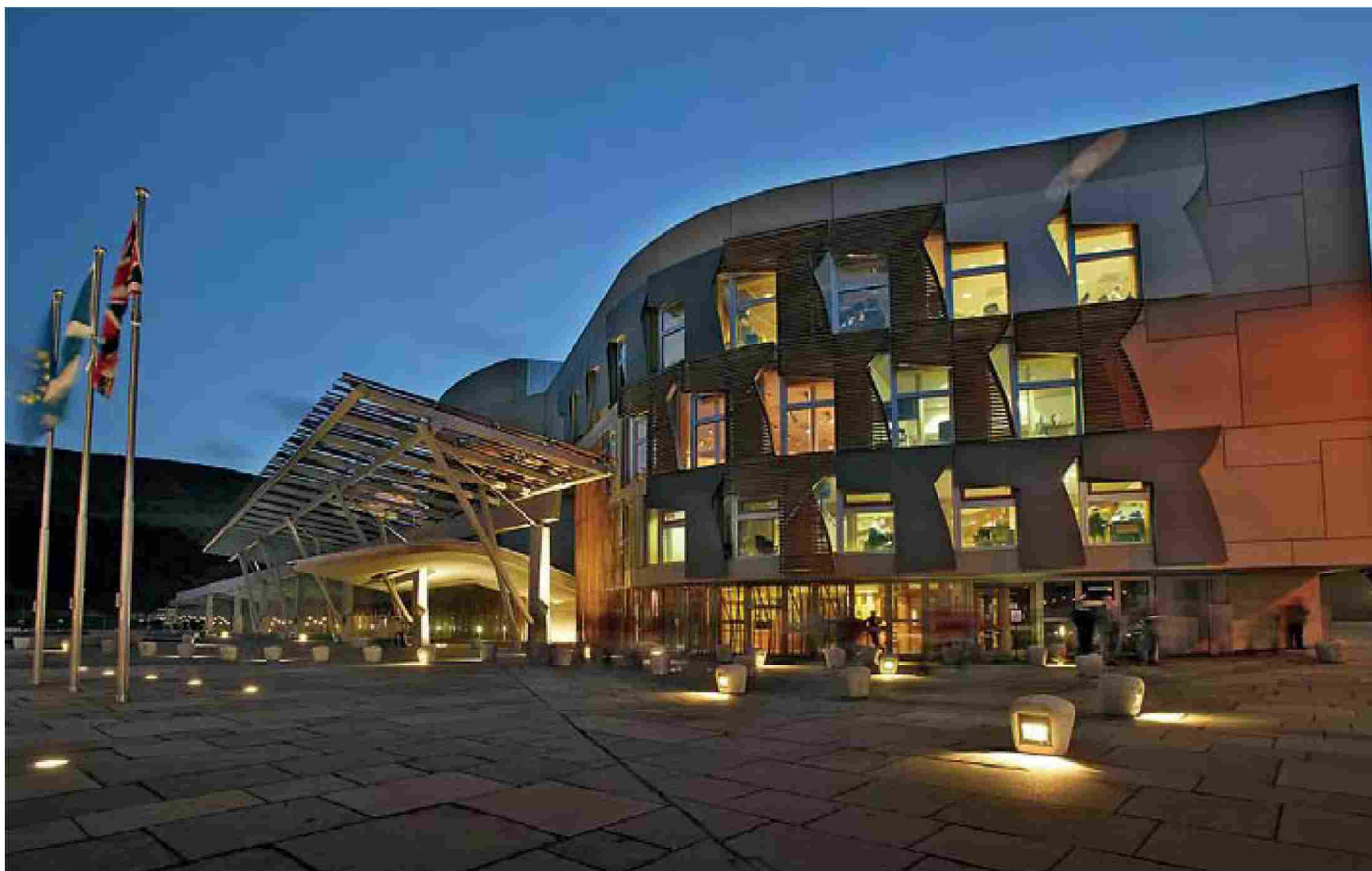
Προφανώς πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, ήμασταν όλοι μας υπεράνω χρημάτων γιατί δανειζόμασταν αφειδώς. Τώρα που η χώρα βρίσκεται στα όρια της χρεοκοπίας, μήπως θα έπρεπε να ελέγξουμε την πιθανότητα οι ασύστολες δαπάνες για τα έργα των Ολυμπιακών Αγώνων να έβαλαν κάποιο λιθαράκι στην σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας; Μήπως το μεγαλείο του 2004 ήταν και μεγαλείο προβληματικών Projects με «ξένα κόλυβα;»

Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ;

Ο ΚΑΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ!

Τι κοινό έχουν όλα τα παραπάνω έργα. Καλό η κακό προγραμματισμό που είναι το κύριο συστατικό της επιτυχίας ή της αποτυχίας. Όσα έργα προγραμ-

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ	ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΑ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ
1994	16%	31%	53%
1996	27%	40%	33%
1998	26%	28%	46%
2000	28%	23%	49%
2002	34%	15%	51%
2004	28%	18%	53%
2006	35%	19%	46%
2009	32%	24%	44%



ματίστηκαν σωστά, έδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε όσα έργα ο προγραμματισμός ήταν ελλιπής, τα έργα ουσιαστικά απέτυχαν. Όλες οι παγκοσμίως γνωστές μεθοδολογίες και πρότυπα Project Management εστιάζουν στον πολύ καλό προγραμματισμό των έργων.

Ο Martin Cobb, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Οικονομικών του Καναδά, δήλωσε το 1995: «Γνωρίζουμε γιατί τα έργα αποτυγχάνουν. Επίσης γνωρίζουμε πως να αποτρέψουμε την αποτυχία. Όμως γιατί τα έργα εξακολουθούν να αποτυγχάνουν;» Αυτό έχει μείνει στην ιστορία σαν το Παράδοξο του Cobb! Ο Ξενοφών στην Κύρου Παιδεία ΣΤ II αναφέρει: "... όπου αναλαμβάνονται πολλά έργα, εκεί αναγκαστικά δημιουργούνται και πολλές ελλείψεις..." Επίσης ο Jim Johnson, Διευθύνων Σύμβουλος της Standish Group τονίζει: «όταν αποτυγχάνει ένα έργο, συνήθως οι λόγοι ΔΕΝ είναι τεχνικοί!». Άρα τα έργα αποτυγχάνουν από κακή Διοίκηση και έλ-

λειψη προγραμματισμού.

Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Abraham Lincoln είχε τονίσει: "Δώστε μου 6 ώρες να κόψω ένα δένδρο και θα ξοδέψω τις 4 πρώτες ώρες ακονίζοντας το τσεκούρι!».

Δεν είναι τυχαίο ότι η NASA που θεωρείται παγκόσμιο υπόδειγμα σε θέματα διοίκησης έργων, προγραμματίζει για χρόνια ολόκληρα την κάθε εκτόξευση διαστημοπλοίου. Δεν είναι τυχαίο ότι το ναυπηγείο της HYUNDAI στην Κορέα κατασκευάζει πλοία μήκους εκατοντάδων μέτρων μόνο μέσα σε 70 ημέρες. Δεν είναι επίσης τυχαίο ότι το 15όροφο κτίριο ARK Hotel που κτίστηκε τον Ιούνιο του 2010 στο Changsa της Κίνας τελείωσε μέσα σε ΠΕΝΤΕ ΜΟΝΟ ημέρες (ο σκελετός τελείωσε σε 46 ώρες και το εσωτερικό του σε 90 ώρες!!!). Τίποτα δεν είναι τυχαίο. Ο κοινός παραινόμενος στα επιτυχημένα έργα ονομάζεται «Διοίκηση Έργων – Project Management!»

ΕΝ ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΙ

Το Project Management βοηθά καταλυτικά στην καταπολέμηση της διαφθοράς και στην αύξηση της διαφάνειας. Η Παγκόσμια Τράπεζα θεωρεί ότι το Project Management είναι σημαντικότατο εργαλείο καταπολέμησης της διαφθοράς και αύξησης της διαφάνειας. Ο λόγος είναι απλός: εάν εφαρμόσουμε βασικές αρχές διοίκησης έργων σε όλα τα έργα ενός οργανισμού ή μιας κυβέρνησης, θα έχουμε βελτίωση σε όλα τα στάδια υλοποίησης των έργων.

Τέλος, είναι προφανές ότι τα πάμπολλα προβλήματα που υπάρχουν στα έργα θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι στα έργα (Stakeholders) γνώριζαν τις βασικές έννοιες της Διοίκησης Έργων. Ο σωστός προγραμματισμός του κάθε έργου είναι η Λυδία λίθος της επιτυχίας. Τον τροχό τον έχουν ανακαλύψει άλλοι. Εμείς απλά τον χρησιμοποιούμε!