

Άρθρο στην
Οικονομική ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
της ΚΥΡΙΑΚΗΣ 9/1/2011

236749682

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

ΑΘΗΝΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ 9 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2011

με θέμα την δημιουργία Project Management Office (PMO)

παρά το Πρωθυπουργό

και τίτλο:

Ελεγχος και διαφάνεια στα δημόσια έργα

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_09/01/2011_428023

Ελεγχος και διαφάνεια στα δημόσια έργα

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_09/01/2011_428023

Του Θεοφανη Κ. Γιωτη*

Κάποια από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι κυβερνήσεις παγκοσμίως είναι του τύπου:

- Πόσα έργα εκτελούνται ανά δήμο, ανά περιφέρεια ή σε όλη τη χώρα;

- Ποια είναι η μηνιαία απορρόφηση ανά έργο, ανά δήμο, ανά περιφέρεια ή σε επίπεδο χώρας;

- Πόσα έργα καθυστερούν χρονικά και πότε θα τελειώσουν;

- Πόσα έργα έχουν υπερβάσεις κόστους και πόσο θα κοστίσουν στο τέλος τους;

- Ποια έργα έχουν τους μεγαλύτερους κινδύνους;

Σπανίως υπάρχουν κυβερνήσεις που μπορούν να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα. Όσες μπορούν να κάνουν, είναι επειδή διαθέτουν Γραφείο Διοίκησης Έργων (ΓΔΕ) ή στην Αγγλική Project Management Office (PMO).

«Η Εναρξη της Σοφίας είναι ο ακριβής καθορισμός των όρων» τόνιζε ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Σωκράτης. Τι είναι όμως το ΓΔΕ; «Το ΓΔΕ είναι μια οργανωτική δομή ή οντότητα που αναλαμβάνει διάφορες αρμοδιότητες σχετικές με την κεντρική και συντονισμένη διοίκηση των έργων του πεδίου ορισμού. Οι αρμοδιότητες του ΓΔΕ μπορούν να εκτείνονται από το να υποστηρίζει τα έργα (projects), μέχρι το να είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των έργων (projects)».

Τι κάνει

Σε γενικές γραμμές, το ΓΔΕ ασχολείται με την παρακολούθηση και/ή τη διαχείριση των έργων (projects) και των προγραμμάτων έργων (programs). Σύμφωνα με τους Rad and Levin, 2004, τα πέντε επίπεδα ωριμότητας ενός ΓΔΕ είναι:

- Υποστηρίζει ένα έργο του οργανισμού

- Υποστηρίζει πολλά έργα μέσα σε ένα πρόγραμμα έργων του οργανισμού

- Υποστηρίζει μια Διεύθυνση του οργανισμού

- Υποστηρίζει όλον τον οργανισμό

- Υποστηρίζει την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την κατανομή πόρων στα έργα όλου του οργανισμού.

Ενα ΓΔΕ σε κυβερνητικό επίπεδο μπορεί να υλοποιηθεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Κάποιοι επιμένουν ότι θα πρέ-

πει να υπάρχει ένα ΓΔΕ ανά υπουργείο. Άλλοι τόνιζουν ότι κάθε κυβερνητικός οργανισμός που υλοποιεί έργα θα πρέπει να έχει ένα ΓΔΕ. Άλλοι προτιμούν ένα ΓΔΕ ανά περιφέρεια. Άλλοι, αντιτίθενται πλήρως και δεν θέλουν καν την υλοποίηση ΓΔΕ σε κυβερνητικό επίπεδο γιατί το ΓΔΕ, όπως και η Διοίκηση Έργων (Project Management), είναι συνώνυμα της διαφάνειας.

Το ΓΔΕ σε επίπεδο κυβέρνησης είναι ο συνδυαστικός κρίκος μεταξύ των έργων που εκτελούνται σε όλη τη χώρα και της Προεδρίας της Κυβερνήσεως. Το ποια έργα θα επιλεγούν για να παρακολουθούνται από αυτό το επιτελικό ΓΔΕ είναι θέμα πολιτικής απόφασης. Στην ιδανική του μορφή αυτό το ΓΔΕ θα είναι για την Προεδρία της Κυβερνήσεως ό,τι είναι ο πύργος ελέγχου για τους πιλότους. Αυτό το ΓΔΕ θα πρέπει να καθοδηγεί τα έργα με ασφάλεια καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησής τους, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τους κινδύνους αυτών. Επίσης, θα πρέπει να παρακολουθεί και να συντονίζει τα έργα έτσι ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις έργων ή και πόρων. Τέλος, αυτό το ΓΔΕ θα πρέπει να είναι ο θεσμοθετημένος συνεργάτης και ο υψηλού επιπέδου συντονιστής των διαχειριστών/διοικητών έργων (project managers).

Στο εξωτερικό

Πολλές κυβερνήσεις παγκοσμίως υλοποιούν κεντρικές δομές ΓΔΕ με στόχο την επιτελική παρακολούθηση και πρόοδο όλων των έργων (projects) ή των προγραμμάτων έργων (programs) που υλοποιούνται. Η κυβέρνηση του Καναδά το ονομάζει «Major Projects Management Office» και έχει διαθέσιμα στο Διαδίκτυο πληροφορίες για τα έργα που εντάσσονται σε αυτό. Η κυβέρνηση της Αυστραλίας υλοποιεί ΓΔΕ σε διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς. Η Λιβερία έχει υλοποιήσει «National Project Management Office» για την πιο αποτελεσματική υλοποίηση των έργων. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ υλοποιεί ΓΔΕ σε πολλαπλά επίπεδα διοίκησης.

ΓΔΕ για την ελληνική κυβέρνηση

Γενικά, υπάρχουν τρεις επιλέξιμοι τύποι ΓΔΕ οι οποίοι διαφέρουν στον βαθμό του ελέγχου και της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν στα έργα: 1) το Υποστηρικτικό ΓΔΕ (Supportive), 2) το Ελεγκτικό ΓΔΕ (Controlling) και 3) το Εκτελεστικό ΓΔΕ (Directive). Ο τύπος που κρίνεται καταλληλότερος για την Προεδ-

ρία της Ελληνικής Κυβέρνησης είναι κατ' αρχάς το Υποστηρικτικό ΓΔΕ με στόχο τη μετεξέλιξη του σε Εκτελεστικό ΓΔΕ μέσα σε χρονική περίοδο 3-5 ετών που θα αποκτηθεί η απαιτούμενη ωριμότητα. Αυτό το ΓΔΕ θα μπορούσε να εστιάσει στον «στρατηγικό προγραμματισμό», τον «ορισμό προτεραιοτήτων» και την «εκτέλεση» των έργων και των προγραμμάτων έργων που θα εξυπηρετούσαν τον στρατηγικό σχεδιασμό της κυβέρνησης, τόσο για τα έργα του ΕΣΠΑ όσο και για οποιοδήποτε άλλο έργο του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων.

Όμως, η μοναδική υλοποίηση που φαίνεται να είναι ιδανική σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης στην Ελλάδα, είναι η «Δημιουργία Επιτελικού Γραφείου Διοίκησης Έργων (ΓΔΕ) στην Προεδρία της Κυβερνήσεως». Δηλαδή, παρά τω πρωθυπουργώ. Αυτή η υλοποίηση είναι η μόνη η οποία εγγυάται ότι δεν θα εμπλακούν μικροκομματικά και άλλα συμφέροντα και εξασφαλίζει ότι το ΓΔΕ θα μπορεί να ενημερώνει σε μηνιαία βάση την κυβερνητική επιτροπή για την πορεία των έργων. Το ΓΔΕ παρά τω πρωθυπουργώ εγγυάται επίσης ότι είναι η μόνη προσέγγιση που έχει αυξημένες πιθανότητες υλοποίησης.

Η πιο κρίσιμη διαδικασία για αυτό το ΓΔΕ είναι ο τρόπος ενημέρωσης της εξέλιξης των έργων. Η ενημέρωση των στοιχείων του ΓΔΕ προτείνεται να γίνεται αυστηρά και μόνο με χρήση του Διαδικτύου από τον επικεφαλής του έργου (Project Manager) που θα έχει και την τελική ευθύνη της ορθότητας των στοιχείων που υποβάλλει κάθε 15 ή 30 ημέρες.

Διαφάνεια

Εν κατακλείδι, τα στοιχεία που θα έχει το ΓΔΕ της Ελληνικής Κυβέρνησης μπορούν εύκολα να είναι διαθέσιμα στο Διαδίκτυο και να είναι προσβάσιμα από όλους τους πολίτες στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment). Αυτή η ενέργεια αυξάνει το αίσθημα διαφάνειας και αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πόρων του προϋπολογισμού. Αρα, οι βέλτιστες παγκόσμιες πρακτικές και εμπειρίες άλλων χωρών μάς δείχνουν τον δρόμο. Η πολιτική βούληση για την υλοποίηση ενός επιτελικού ΓΔΕ στην Προεδρία της Ελληνικής Κυβέρνησης είναι το μόνο που εναπομένει.

* (MSc, Ph.D. C., PMP®) πρόεδρος Δ.Σ. Ελληνικού Ινστιτούτου Διοίκησης Έργων (PMI-GREECE).

Έλεγχος και διαφάνεια στα δημόσια έργα

Του ΘΕΟΦΑΝΗ Κ. ΓΙΩΤΗ*

Κάποια από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι κυβερνήσεις παγκοσμίως είναι του τύπου:

- Πόσα έργα εκτελούνται ανά δήμε, ανά περιφέρεια ή σε όλη τη χώρα;
- Ποια είναι η μηνιαία απορρόφηση ανά έργο, ανά δήμε, ανά περιφέρεια ή σε επίπεδο χώρας;
- Πόσα έργα καθυστερούν χρονικά και πότε θα τελειώσουν;
- Πόσα έργα έχουν υπερβάσει κόστους και πόσο θα κοστίζουν στο τέλος τους;
- Ποια έργα έχουν τους μεγαλύτερους κινδύνους;

Σπανίως υπάρχουν κυβερνήσεις που μπορούν να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα. Οσοι μπορούν να κάνουν, είναι επειδή διαθέτουν Γραφείο Διοίκησης Έργων (ΓΔΕ) ή στην Αγγλική Project Management Office (PMO).

«Η Εναρξη της Σοφίας είναι ο ακριβής καθορισμός των όρων» τονίζει ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Σωκράτης. Τι είναι όμως το ΓΔΕ; «Το ΓΔΕ είναι μια οργανωτική δομή ή οντότητα που αναλαμβάνει διάφορες αρμοδιότητες σχετικές με την κεντρική και συντονισμένη διοίκηση των έργων του πεδίου ορισμού. Οι αρμοδιότητες του ΓΔΕ μπορούν να εκτείνονται από το να υποστηρίζει τα έργα (projects), μέχρι το να είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των έργων (projects)».

Τι κάνει

Σε γενικές γραμμές, το ΓΔΕ ασχολείται με την παρακολούθηση και/ή τη διαχείριση των έργων (projects) και των προγραμμάτων έργων (programs). Σύμφωνα με τους Rad and Levin, 2004, τα πέντε επίπεδα ωριμότητας ενός ΓΔΕ είναι:

- Υποστηρίζει ένα έργο του οργανισμού
- Υποστηρίζει πολλά έργα μέσα σε ένα πρόγραμμα έργων του οργανισμού

«Η Εναρξη της Σοφίας είναι ο ακριβής καθορισμός των όρων» τονίζει ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Σωκράτης.

- Υποστηρίζει μια Διεύθυνση του οργανισμού
- Υποστηρίζει όλον τον οργανισμό
- Υποστηρίζει την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την κατανομή πόρων στα έργα όλου του οργανισμού.

Ένα ΓΔΕ σε κυβερνητικό επίπεδο μπορεί να υλοποιηθεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Κάποιοι επιμένουν ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα ΓΔΕ ανά υπουργείο. Άλλοι τονίζουν ότι κάθε κυβερνητικός οργανισμός που υλοποιεί έργα θα πρέπει να έχει ένα ΓΔΕ. Άλλοι προτιμούν ένα ΓΔΕ ανά περιφέρεια. Άλλοι, αντιτίθενται πλήρως και δεν θέλουν καν την υλοποίηση ΓΔΕ σε κυβερνητικό επίπεδο γιατί το ΓΔΕ, όπως και η Διοίκηση Έργων (Project Management), είναι συνώνυμα της διαφάνειας.

Το ΓΔΕ σε επίπεδο κυβέρνησης είναι ο συνδυασμός κριτικής μεταξύ των έργων που εκτελούνται σε όλη τη χώρα και της Προεδρίας της Κυβερνήσεως. Το ποια έργα θα επιλεγούν για να παρακολουθούνται από αυτό το επιτελικό ΓΔΕ είναι θέμα πολιτικής απόφασης. Στην ιδανική του μορφή αυτό το ΓΔΕ θα είναι για την Προεδρία της Κυβερνήσεως, ό,τι είναι ο πύργος ελέγχου για τους πιλότους. Αυτό το ΓΔΕ θα πρέπει να καθοδηγεί τα έργα με ασφάλεια καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησής τους, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τους κινδύνους αυτών. Επίσης, θα πρέπει να παρακολουθεί και να συντονίζει τα έργα έτσι ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις έργων ή και πόρων. Τέλος, αυτό το ΓΔΕ θα πρέπει να είναι ο θερμοθετημένος συνεργάτης και ο υ-

ψηλό επιπέδου συντονιστής των διαχειριστών/διοικητών έργων (project managers).

Στο εξωτερικό

Πολλές κυβερνήσεις παγκοσμίως υλοποιούν κεντρικές δομές ΓΔΕ με στόχο την επιτελική παρακολούθηση και πρόοδο όλων των έργων (projects) ή των προγραμμάτων έργων (programs) που υλοποιούνται. Η κυβέρνηση του Καναδά το ονομάζει «Major Projects Management Office» και έχει διαθέσιμα στο Διαδίκτυο πληροφορίες για τα έργα που εντάσσονται σε αυτό. Η κυβέρνηση της Αυστραλίας υλοποιεί ΓΔΕ σε διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς. Η Λιβερία έχει υλοποιήσει «National Project Management Office» για την πιο αποτελεσματική υλοποίηση των έργων. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ υλοποιεί ΓΔΕ σε πολλαπλά επίπεδα διοικήσεων.

ΓΔΕ για την ελληνική κυβέρνηση

Γενικά, υπάρχουν τρεις επιλέξιμοι τύποι ΓΔΕ οι οποίοι διαφέρουν στον βαθμό του ελέγχου και της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν στα έργα: 1) το Υποστηρικτικό ΓΔΕ (Supportive), 2) το Ελεγκτικό ΓΔΕ (Controlling) και 3) το Εκτελεστικό ΓΔΕ (Directive). Ο τύπος που κρίνεται καταλληλότερος για την Προεδρία της Ελληνικής Κυβερνήσεως είναι κατ' αρχάς το Υποστηρικτικό ΓΔΕ με στόχο τη μετεξέλιξη του σε Εκτελεστικό ΓΔΕ μέσα σε χρονική περίοδο 3-5 ετών που θα αποκτηθεί η απαιτούμενη ωριμότητα. Αυτό το ΓΔΕ θα μπορούσε να εστιάσει στον «στρατηγικό προγραμματισμό», τον «ορισμό προτεραιοτήτων» και την «εκτέλεση» των έργων και των προγραμμάτων έργων που θα εξυπηρετούσαν τον στρατηγικό σχεδιασμό της κυβέρνησης, τόσο για τα έργα του ΕΣΠΑ όσο και για οποιοδήποτε άλλο έργο του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων.

Όμως, η μοναδική υλοποίηση που φαίνεται να είναι ιδανική σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης στην Ελλάδα, είναι η «Δημιουργία Επιτελικού Γραφείου Διοίκησης Έργων (ΓΔΕ) στην Προεδρία της Κυβερνήσεως». Δηλαδή, παρά το πρωθυπουργό. Αυτή η υλοποίηση είναι η μόνη η οποία εγγυάται ότι δεν θα εμπλακούν μικροκομματικά και άλλα συμφέροντα και εξασφαλίζει ότι το ΓΔΕ θα μπορεί να ενημερώνει σε μηνιαία βάση την κυβερνητική επιτροπή για την πορεία των έργων. Το ΓΔΕ παρά το πρωθυπουργό εγγυάται επίσης ότι είναι η μόνη προέγχιση που έχει αυξημένες πιθανότητες υλοποίησης.

Η πιο κρίσιμη διαδικασία γι' αυτό το ΓΔΕ είναι ο τρόπος ενημέρωσης της εξέλιξης των έργων. Η ενημέρωση των στοιχείων του ΓΔΕ προτείνεται να γίνεται αυστηρά και μόνο με χρήση του Διαδικτύου από τον επικεφαλής του έργου (Project Manager) που θα έχει και την τελική ευθύνη της ορθότητας των στοιχείων που υποβάλλει κάθε 15 ή 30 ημέρες.

Διαφάνεια

Εν κατακλείδι, τα στοιχεία που θα έχει το ΓΔΕ της Ελληνικής Κυβερνήσεως μπορούν ευκόλα να είναι διαθέσιμα στο Διαδίκτυο και να είναι προσβάσιμα από όλους τους πολίτες στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment). Αυτή η ενέργεια αυξάνει το αίσθημα διαφάνειας και αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πόρων του προϋπολογισμού. Άρα, οι βέλτιστες παγκόσμιες πρακτικές και εμπειρίες άλλων χωρών μάς δείχνουν τον δρόμο. Η πολιτική βούληση για την υλοποίηση ενός επιτελικού ΓΔΕ στην Προεδρία της Ελληνικής Κυβερνήσεως είναι το μόνο που εναπομένει.

* (MSc, Ph.D. C., PMP®) πρόεδρος Δ.Σ. Ελληνικού Ινστιτούτου Διοίκησης Έργων (PMI-GREECE).