

# Υπάρχει ρόλος για τη διαχείριση των ρίσκων σε έργα υποδομής στην Ελλάδα;

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου διαρκώς μεταβάλλεται, οι οργανισμοί που προσπαθούν να προσαρμοστούν για να επιτύχουν τους στόχους τους, έρχονται αντιμέτωποι με αβέβαια γεγονότα.

Ακόμη και στην καθημερινή μας ζωή εφαρμόζουμε αρχές διαχείρισης ρίσκου χωρίς πολλές φορές να το γνωρίζουμε. Από το αν αποφασίσουμε να πάρουμε ομπρέλα μαζί μας σε μια βροχερή μέρα μέχρι μια ανακαίνιση που κάνουμε στο σπίτι μας.

Η διαχείριση ρίσκου δεν είναι κάτι καινούργιο. Ως έννοια, πιστεύεται ότι πρωτοεφαρμόστηκε όταν αρχαίοι πολιτισμοί ξεκίνησαν «παίγνια» με ζάρια και κόκαλα το οποίο με την πάροδο των χρόνων οδήγησε στην ανάπτυξη της «θεωρίας των πιθανοτήτων». Ως σύγχρονη επιστήμη, ξεκίνησε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, αφού η ως τότε μακροχρόνια χρήση ασφαλιστικών πολιτικών ως μέσο προστασίας απέναντι σε απώλειες από ατυχήματα χαρακτηριζόταν κοστοβόρα και αποδεικνυόταν ελεειπής.

Η διαχείριση του ρίσκου εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς, όπως τον χρηματοοικονομικό και τον ασφαλιστικό.

Με την εγκατάστασή μου στην Μεγάλη Βρετανία και την επαγγελματική μου πορεία τα τελευταία χρόνια έχω αποκτήσει εμπειρίες από εφαρμογές διαχείρισης ρίσκου σε έργα υποδομών, σε διεθνείς οργανισμούς και σε επενδυτικά προγράμματα πολλών εκατομμυρίων.

Έχω αντιληφθεί μια διαφορά μεταξύ των πρακτικών που εφαρμόζονται στο εξωτερικό και στην Ελλάδα γύρω από την διαχείριση του ρίσκου. Στο εξωτερικό από την μία, υπάρχει επένδυση σε χρόνο, σε ανθρώπινο δυναμικό και η εφαρμογή είναι

συνεχής κ αδιάλειπτη. Στην Ελλάδα από την άλλη η εφαρμογή είναι περιορισμένη, δεν υπάρχει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, οι οργανισμοί δεν επενδύουν στο αντικείμενο, αν εφαρμόζεται αυτό γίνεται σποραδικά και ασχολείται μόνο ο project manager ή κάποιος μηχανικός την τελευταία στιγμή λίγο πριν λήξει κάποια προθεσμία.

Στόχος μου είναι, μιλώντας για την διαχείριση του ρίσκου σε έργα υποδομών να αυξήσω την αναγνωρισιμότητα του αντικειμένου στην χώρα μου με απώτερο σκοπό την εφαρμογή των πρακτικών της.

## **Ορισμένα στοιχεία σχετικά με τις αποτυχίες ενός έργου:**

- Το 70% των οργανισμών που ερευνήθηκαν υπέστησαν τουλάχιστον μία αποτυχία έργου τους τελευταίους 12 μήνες. (Πηγή KPMG)
- Κατά μέσο όρο, τα έργα ξεπερνάνε τον προϋπολογισμό κατά 27 τοις εκατό του προοριζόμενου κόστους τους (Πηγή Harvard Business Review)
- Κατά μέσο όρο, ένα στα έξι έργα υπέστη μια υπέρβαση του προϋπολογισμού κατά 200 τοις εκατό. (Πηγή Harvard Business Review)
- Τα έργα με προϋπολογισμούς άνω των \$1.000.000 έχουν 50% υψηλότερο ποσοστό αστοχίας από έργα με προϋπολογισμούς κάτω των \$350.000. (Πηγή Gartner)
- Στην Ελλάδα, τα έργα υποδομών υφίστανται, κατά μέσο όρο, 28 μήνες καθυστερήσεις στο στάδιο της κατασκευής. (Πηγή PwC)

Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες αιτίες αποτυχίας ενός έργου:

1. Το πεδίο εφαρμογής του έργου είναι συχνά ασαφές, με επανειλημμένες μεταβολές είτε το έργο είναι ανεπαρκώς καθορισμένο.
  2. Ανεπαρκής διαχείριση ρίσκων που συνδέεται και με θεματα εταιρικής κουλτούρας.
  3. Μη αξιόπιστες εκτιμήσεις κόστους/χρόνου.
- Τι είναι ρίσκο και η διαχείριση του ρίσκου  
Το ρίσκο είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή μία προϋπόθεση που εάν

συμβεί, έχει μια θετική (ευκαιρία) ή αρνητική (απειλή/κίνδυνος) επίδραση στους στόχους ενός έργου. (APM)

Η διαχείριση των ρίσκων είναι οι συντονισμένες δραστηριότητες για την διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού σχετικά με τα ρίσκα στα οποία είναι εκτεθειμένος. (ISO 31000)

## **Γιατί διαχείριση ρίσκου;**

Η διαχείριση των ρίσκων (ευκαιρίες/απειλές) σε έργα υποδομών:

- Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση.
- Καθορίζει το εύρος εμπιστοσύνης στις εκτιμήσεις ενός έργου σχετικά με το κόστος και το πρόγραμμα ολοκλήρωσης τους.
- Παρέχει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης γύρω από τον καθορισμό του προϋπολογισμού του έργου.
- Επιτρέπει να εντοπιστούν οι κρίσιμοι τομείς επηρεασμού και να ιεραρχηθούν οι δράσεις οι οποίες θα καθορίσουν την επιτυχία ενός έργου.
- Δίνει στον Project Manager ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων – τι πρέπει να αντιμετωπιστεί για τον έλεγχο του κόστους ή/και των προγραμμάτων.

## **Επιπλέον, βοηθά στην αποτελεσματική υλοποίηση των έργων επειδή:**

- Βοηθά στη μετάβαση προς ένα περιβάλλον «χωρίς εκπλήξεις» και στη διαχείριση των προσδοκιών.
- Επιτρέπει σε όλους να δουν μια ολοκληρωμένη εικόνα και πιθανές συγκρούσεις/διεπαφές.
- Ενθαρρύνει ένα αποφασιστικό και ενεργητικό στυλ διαχείρισης με γνώμονα την πρόληψη – και όχι ένα «αντιδραστικό στυλ διαχείρισης κρίσεων».
- Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Παρέχει τη βάση για τη συλλογή διδαγμάτων που μπορούν να διαδοθούν και σε άλλα έργα όπως και σε όλη την εταιρεία.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι όσο νωρίτερα εφαρμόζεται η διαχείριση ρίσκου σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερο είναι το όφελος που

αποκομίζει. Γενικά, μπορεί και είναι αναγκαίο να σχεδιάζεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε έργου.

## **Συμπέρασμα**

Η διαχείριση του ρίσκου θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός έργου και είναι συνηθισμένη η ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλα προγράμματα υποδομών στο εξωτερικό. Αδιαμφισβίτητα, για να αποδόσει μια τέτοια επένδυση απαιτείται ένα ορισμένο βάθος χρόνου, πόροι, συντονισμένη προσπάθεια και ανθρώπινο δυναμικό, αλλά συνδράμει και διευκολύνει σημαντικά την λήψη αποφάσεων και, εν τέλει, βελτιώνει τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου.

Μόνο στην Ελλάδα, υπάρχουν 88 προγραμματισμένα έργα εκτιμώμενης αξίας € 25 δισ. (σε εξέλιξη ή σχεδιασμένα χωρίς ροή χρηματοδότησης) που αναμένεται να παραδοθούν (PwC). Εάν ο κλάδος διαβλέπει την επίτευξη των εν λόγω project στο μέλλον με επιτυχία, τότε υπάρχει σημαντικά αυξημένος ρόλος για τις πρακτικές διαχείρισης ρίσκων.

Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας της διαχείρισης των ρίσκων στη χώρα μπορεί να είναι το ξεκίνημα ενός συναρπαστικού ταξιδιού!

\*Άρθρο από τον Νίκο Ιωάννου, Senior Risk Consultant (MSc)