

# Σύμβαση 'Προμήθειας' των Υποβρυχίων 214;

Η επιστημονική προσέγγιση από την σκοπιά του Project Management!

Άρθρο του Θεοφάνη Γιώτη, PMP, MSc, Ph.D. C. | Αθήνα, 6 Αυγούστου 2011

## 4 μονοκατοικίες 'παλάτια'!

Ψάχνετε να κατασκευάσετε 4 μοναδικές μονοκατοικίες στην Κηφισιά 500 τ.μ. η καθεμία. Ένας πασίγνωστος Γερμανός εργολάβος εμφανίζεται και συμβαίνουν τα κάτωθι:

- Ο εργολάβος σας δείχνει τα σχέδια για τις 4 μοναδικές μονοκατοικίες 500 τ.μ. σε οικόπεδο 16.000 τ.μ.
- Αυτές οι 4 μοναδικές μονοκατοικίες, που παρόμοιες δεν υπάρχουν πουθενά στον κόσμο, κοστίζουν 18.000.000€ μαζί με το οικόπεδο
- Σαν αγοραστής, υπογράφεται σύμβαση με τον κατασκευαστή για το οικόπεδο και τις 4 μονοκατοικίες και δίδεται προκαταβολή το 80% του συνολικού κόστους
- Ο εργολάβος αδυνατεί να σας δείξει, το οικόπεδο στην Κηφισιά, αλλά ούτε και παραπλήσιες μονοκατοικίες οπουδήποτε στον πλανήτη για να επιβεβαιώσετε ότι μπορούν να κατασκευαστούν
- Περιμένετε 6 χρόνια για να παραλάβετε τις 4 μοναδικές μονοκατοικίες 'παλάτια'
- Στον 6ο χρόνο παραδίδεται η 1<sup>η</sup> μονοκατοικία αλλά υπάρχει ένα μικρό προβληματάκι: όταν φυσάει αέρας, η μονοκατοικία γέρνει ελαφρά (περίπου 45 μοίρες...)

Προφανώς δεν παραλαμβάνεται την πρώτη μονοκατοικία, και από εκεί και πέρα η ιστορία είναι γνωστή και μοιάζει με την εξέλιξη της σύμβασης των 4 υποβρυχίων τύπου 214. Μόνο που το κόστος των υποβρυχίων ήταν 1,8 δις Ευρώ!

## Η πασίγνωστη επιστήμη του Project Management

Η ανάπτυξη οποιουδήποτε νέου προϊόντος, όπως και οποιουδήποτε νέου οπλικού συστήματος, είναι κλασική περίπτωση νέου έργου (project). Σε κάθε νέο project που γίνεται παγκοσμίως, το project management είναι η μοναδική επιστήμη που μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στο να περατωθεί το έργο με επιτυχία.

Ουσιαστικά, σύμφωνα με το οδηγό PMBOK®, το de facto παγκόσμιο πρότυπο για project management, "έργο είναι η καταβολή προσωρινής προσπάθειας για την παραγωγή ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας". Στην περίπτωση των υποβρυχίων 214, το προϊόν της σύμβασης ήταν η ανάπτυξη και παραλαβή 4 νέων υποβρυχίων για χρήση από το Ελληνικό Ναυτικό.

Βέβαια ο προγραμματισμός στο επίπεδο του κάθε έργου είναι το πιο σημαντικό κομμάτι στην όλη υλοποίηση του έργου. Για να τονίσει την αξία του προγραμματισμού, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Abraham Lincoln είχε αναφέρει: «**Δώστε μου 6 ώρες να κόψω ένα δένδρο και θα ξοδέψω τις 4 πρώτες ώρες ακονίζοντας το τσεκούρι!**»

## Σύμβαση 'προμήθειας';

Όσοι είχαν εμπλοκή στην αγορά των 4 υποβρυχίων 214, όχι μόνο δεν φαίνεται να ακόνισαν το τσεκούρι, αλλά προκύπτει ότι δεν γνώριζαν τι ακριβώς 'τσεκούρι' θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν για να 'κόψουν το δένδρο'... Έτσι, η αντιμετώπιση του θέματος της σύμβασης των υποβρυχίων 214 υπήρξε τόσο ερασιτεχνική, που σχεδόν όλοι αναφέρονται σε «**σύμβαση προμήθειας των υποβρυχίων 214**»: [Υπουργείο άμυ-](#)

[νας](#), Βουλευτές του Ελληνικού κοινοβουλίου, μέσα ενημέρωσης κλπ.

Είναι όμως 'σύμβαση προμήθειας' η σύμβαση αγοράς των 4 υποβρυχίων 214; Όσοι έχουν εμπλακεί έστω και μια φορά στη ζωή τους σε προμήθεια προϊόντων, γνωρίζουν ότι προμήθεια σημαίνει αγοράζω έτοιμο προϊόν το οποίο προϊόν έχει κωδικό (part number). Το προϊόν, πρέπει, ή να είναι στο 'ράφι' όπως θα λέγαμε σε απλά Ελληνικά, ή να μπορούμε το παραγγείλουμε από το εργοστάσιο που το παράγει με την προκαθορισμένη παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται στην γραμμή παραγωγής για κάθε προϊόν που παράγεται παγκοσμίως.

Για να δούμε τον ατυχέστατο τίτλο της σύμβασης, σκεφτείτε την σύμβαση κατασκευής της γέφυρας του Ρίο να την ονομάζαμε «**Σύμβαση Προμήθειας της Γέφυρας Ρίο-Αντίριο**». Δεν νοείται δηλαδή σύμβαση προμήθειας προϊόντων χωρίς το προϊόν να είναι διαθέσιμο προς αγορά. Επομένως κακώς αναφερόμαστε σε 'σύμβαση προμήθειας' για τα υποβρυχία 214. Μήπως υπήρχε η άποψη ότι γινόταν προμήθεια και όχι ανάπτυξη νέου οπλικού συστήματος;

## Σύμβαση απόκτησης;

Ποιος είναι όμως ο μεγαλύτερος αγοραστής οπλικών συστημάτων παγκοσμίως; Προφανώς όχι η Ελλάδα. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία στις 6.Αυγ.2011, το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α. ξοδεύει περίπου 100 φορές παραπάνω από ότι το Ελληνικό Υπουργείο άμυνας.

Χώρα	Προϋπολογισμός 2011	Πηγή
Η.Π.Α.	USD 553.000.000.000\$	<a href="#">Arms Control Center</a>
ΕΛΛΑΔΑ	Euros 4.873.403.000€	<a href="#">Arms Control</a>

Επομένως, εάν θέλαμε στην Ελλάδα να μην ανακαλύψουμε το τροχό για χιλιοστή φορά, το ελάχιστο που θα μπορούσαμε να κάνουμε θα ήταν αναζήτηση στο Google, το Bing ή το Yahoo για το πώς ο μεγαλύτερος αγοραστής οπλικών συστημάτων στον πλανήτη προμηθεύεται νέα οπλικά συστήματα. Το καλύτερο που θα μπορούσαμε να κάνουμε θα ήταν να ζητήσουμε επίσημα από την Αμερικάνικη Κυβέρνηση για να πάρουμε απαντήσεις σε κάποια από τα παρακάτω ερωτήματα στις περιπτώσεις απόκτησης νέων οπλικών συστημάτων.

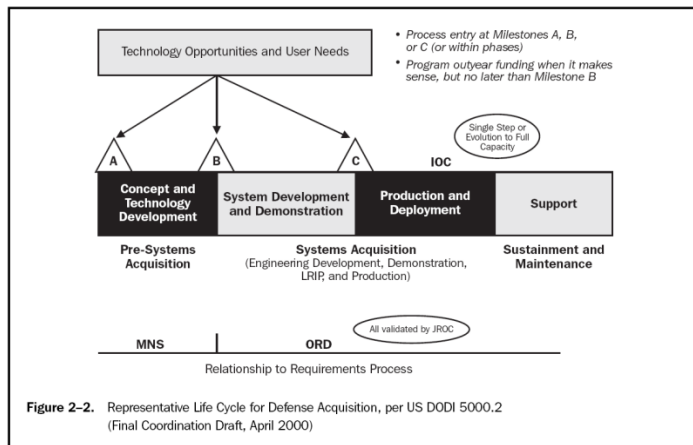
- Τι βέλτιστες πρακτικές εφαρμόζονται;
- Πως διαμορφώνονται οι συμβάσεις;
- Πως γίνεται το Project Management;
- Πως χωρίζεται το έργο σε φάσεις;
- Πως γίνονται οι πληρωμές;
- Πως συσχετίζονται οι φάσεις με τις πληρωμές;
- Πως συνδέεται το κόστος απόκτησης (CAPEX) με το κόστος συντήρησης (OPEX); Κλπ, κλπ, κλπ

## Πρότυπο Έγγραφο (Standard) 'DoD 5000.2'

Δεν θα ήθελε και πολλές αναζητήσεις στο Διαδίκτυο για να εντοπίσει κάποιος το έγγραφο 'DoD 5000.2' του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α. (US Department Of Defense) το οποίο περιγράφει τα πάντα για αυτό που οι Αμερικανοί ονομάζουν "Defense Acquisition / Απόκτηση Αμυντικού Εξοπλισμού".

Συγκεκριμένα στις 6.Αυγ.2011 υπήρχαν στο Google **60.700** αναφορές στο έγγραφο «DoD 5000.2».

Επίσης, όσοι ασχολούνται με το Project Management, γνωρίζουν ότι στην σελ. 14 του defacto παγκόσμιου προτύπου για Project Management, **PMBOK® Guide, 2000**, Project Management Institute - PMI®, υπάρχει το παρακάτω διάγραμμα που περιγράφει το πώς το έγγραφο 'DoD 5000.2' του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α. χωρίζει σε φάσεις τα έργα για "Defense Acquisition".



Ναι σωστά καταλάβατε. Πρόκειται για το ίδιο ακριβώς έγγραφο. Και βέβαια στο τέλος της κάθε φάσης υπάρχουν τα ορόσημα (milestones) όπου λαμβάνονται σημαντικότερες αποφάσεις για την πορεία του έργου (A, B, C). Για όσους γνωρίζουν, εάν ο αγοραστής δεν χρησιμοποιήσει αυτό το απλό έγγραφο Project Management για το πώς χωρίζουμε τα έργα «απόκτησης αμυντικού εξοπλισμού» σε φάσεις (project life cycle), ο «πωλητής» πιθανότατα θα «ξεκοκαλίσει» τον «αφελή αγοραστή»!

### Κύκλος Ζωής Έργου (Project Life Cycle)

Σύμφωνα με αυτό το έγγραφο 'DoD 5000.2', τα έργα ανάπτυξης και απόκτησης νέων οπλικών συστημάτων, θα πρέπει να χωρίζονται στις παρακάτω 4 διακριτές φάσεις:

- 1η φάση:** Concept and Technology Development
- 2η φάση:** System Development and Demonstration
- 3η φάση:** Production and Deployment
- 4η φάση:** Support

Ουσιαστικά, στις διακριτές αυτές 4 φάσεις του εγγράφου DoD 5000.2, θα πρέπει να γίνουν τα κάτωθι:

- 1η φάση:** Αναπτύσσεται από τον πωλητή το σκεπτικό και η τεχνολογία του οπλικού συστήματος
- 2η φάση:** Ο πωλητής παράγει «προϊόν πιλότο» και κάνει επίδειξη του προϊόντος στον αγοραστή
- 3η φάση:** Εφόσον ο αγοραστής συμφωνήσει, γίνεται η συνολική παραγωγή και εγκατάσταση
- 4η φάση:** Γίνεται υποστήριξη του οπλικού συστήματος μέχρι το τέλος της ζωής του οπλικού συστήματος.

### Ο Ελληνικός Κύκλος Ζωής Έργου (Greek Life Cycle)

Τι κάναμε σαν χώρα σχετικά με τα υποβρύχια 214; Εφαρμόσαμε το "Greek Project Life Cycle" που ακούει στο ακρωνύμιο **RBL (Rtzi, Bourtzi & Loulas)**. Η τεχνική «**Άρτζι, Μπούρτζι και Λουλάς**» δηλώνει καλαρότητα και ξεγνοιασιά. Δεν ασχοληθήκαμε καθόλου, ούτε με φάσεις (phases), ούτε με ενδιάμεσα παραδοτέα (deliverables), ούτε με ορόσημα (milestones).

Σύμφωνα με το πρόσφατο πόρισμα της Βουλής (δημοσίευση στο [www.in.gr](http://www.in.gr) στις 4.Αυγ.2011, 19:58):

• «Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, αναφέρουν οι βουλευτές του ΠΑΣΟΚ ήταν να βρεθεί η ελληνική πλευρά αντιμέτωπη με την καταγγελία της σύμβασης από τους αναδόχους παρά το γεγονός ότι είχε καταβάλλει συνολικά για τις δύο συμβάσεις **2.033.100.000 ευρώ**»

• «Καθίσταται σαφές ότι, με την υπογραφή και ενεργοποίηση των συμβάσεων, η ελληνική πλευρά ετέθη σε μειονεκτική θέση έναντι των Γερμανών αναδόχων, αφού ήμασταν υποχρεωμένοι σε συμμόρφωση με συμβατικούς όρους ιδιαίτερα επαχθείς για το ελληνικό δημόσιο», αναφέρουν οι βουλευτές της ΝΔ και προσθέτουν ότι οι συμβάσεις αυτές μας δέσμευσαν τόσο ώστε το 2006 καταλήξαμε να **έχουμε πληρώσει το 80% του συνολικού τιμήματος** χωρίς να έχει γίνει καμία παραλαβή»

Ουσιαστικά υπογράψαμε την σύμβαση στην 1η φάση του 'DoD 5000.2', δώσαμε προκαταβολή το 80% της αξίας των 4 υποβρυχίων, και παραλείψαμε παντελώς και περιέργως την 2η φάση. **Τυχαίο; Δεν νομίζω!!!**

Στο ορόσημο C της 2ης φάσης θα έπρεπε να έχουμε παραλάβει ως παραδοτέο - το 1ο υποβρύχιο «προϊόν πιλότο». Με βάση αυτή την παραλαβή θα αποφασίζαμε εάν θα συνεχίζαμε στην παραγγελία των υπολοίπων 3 υποβρυχίων. Τι άλλο 'ο-λέθριο' σφάλμα έγινε: πριν φτάσουμε στο «ορόσημο C», εμείς είχαμε εξοφλήσει το 80% της συνολικής αξίας των 4 υποβρυχίων.

Είχαμε δώσει προκαταβολή 2 δις Ευρώ χωρίς να παραλάβουμε τίποτε. Μήπως ο πωλητής μας «**ΞΕΚΟΚΑΛΙΣΕ μέχρι το ΜΕΔΟΥΛΙ**»; Μήπως σαν χώρα ήμασταν υπεράνω χρημάτων που δανειζόμασταν φτηνά και αλόγιστα;

Για το συγκεκριμένο έργο θα έπρεπε να έχουμε ακολουθήσει το έγγραφο βέλτιστων πρακτικών "DoD 5000.2" και να έχουμε δώσει προκαταβολή το πολύ **450.000.000€**, όσο το κόστος του 'υποβρυχίου πιλότου' δηλαδή, με κατάθεση ισόποσης εγγυητικής επιστολής τράπεζας από την μεριά του κατασκευαστή των υποβρυχίων.

Εάν στο "ορόσημο C" δεν μας γινόταν παράδοση του 1ου 'υποβρυχίου πιλότου' θα μπορούσαμε πάρα πολύ απλά: 1) να καταγγείλουμε την σύμβαση, 2) να εισπράξουμε την εγγυητική επιστολή και 3) να χωρίσουμε τα τσανάκια μας!

Συμπέρασμα: "**Εάν δεν Προγραμματίσεις, Προγραμματίζεις Αποτυχημένα έργα - If you do not Plan, you Plan Failed projects**".

Για επίλογο:

**Για όσους κατάλαβαν, δεν απαιτείται εξήγηση!**

**Για όσους ΔΕΝ κατάλαβαν, ΔΕΝ υπάρχει εξήγηση!**

Ο Θεοφάνης Γιώτης (MSc, PMP®, Ph.D. C.) είναι Πρόεδρος Δ.Σ. του Ελληνικού Ινστιτούτου Διοίκησης Έργων (Greek Chapter of Project Management Institute - [PMI-GREECE](http://PMI-GREECE)) και Adjunct Professor στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.) και στο BCA College. Τέλος διατελεί ως Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος των εταιρειών [12PM Consulting](http://12pm.gr) και [ITEC Consulting](http://itec.gr) (<http://12pm.gr>).

