

617 mio. kr. om året tjener Tiger Woods som den bedst betalte golfspiller i verden

180 mio. kr. om året tjener Ronaldinho som den bedst betalte fodboldspiller i verden

Kilde: Sports Illustrated



PRESTIGE. De rutinemæssige budgetoverskridelser, der er forekommet ved offentlige megabyggerier, er ikke undgåelige. Prognosemetoderne kan forbedres markant, og de ansvarlige embedsmænd kan efterfølgende holdes ansvarlige. Foto: Miriam Dalsgaard

Storhedsvanvid. Budgetskred kan bremse

Underbudgetterede omkostninger og overbudgetterede indtægter fører alt for ofte til vedtagelse af megabyggeprojekter.

ANALYSE

Budgetoverskridelsen på 1,7 milliarder kroner i DR Byen og de manglende milliarder i den københavnske metro er blot to eksempler på budgetoverskridelser på megaprojekter. Over hele verden fejlvurderer og lyver projektmagere og politikere om forestående byggerier og anlægsarbejder for at få gennemført deres projekter, og det koster svimlende summer.

Men selv om ubegrundet optimisme og bevidst underbudgettering igen og igen giver store budgetoverskridelser, så findes der løsningsmodeller, der kan sikre megaprojekter mod at ende i de økonomiske skandaler, vi efterhånden kender alt for godt i Danmark.

Det viser min forskning, der ligger bag doktorafhandlingen 'Megaprojekters politik og planlægning: Problemer, årsager, løsninger', som forsvares på Aalborg Universitet i dag. Megaprojekter er de dyreste

infrastruktur- og investeringsprojekter, der udføres i verden i dag, og de koster som regel fra nogle hundrede millioner til milliarder af dollar.

Danmark har vi indtil nu set fire megaprojekter, og ingen af disse er bygget til budgettet - både Storebæltsforbindelsen, Øresundsbroen, metroen og DR Byen har haft milliardoverskridelser.

Det kan være svært at forestille sig rent fysisk, hvor meget en milliard kroner er. Til illustration kan nævnes, at de samlede budgetoverskridelser på Danmarks fire første megaprojekter indtil nu svarer til en stak tusindkronesedler på 4,5 kilometers højde, eller 129 gange Rundetårns højde.

Min forskning viser, at budgetoverskridelser ikke kun er et problem i Danmark. Globalt gælder det, at hele ni ud af ti projekter i transportinfrastruktur har overskridelser i anlægsbudgettet. Andre store projekter klarer sig ikke bedre. Det gælder it-projekter, operahuse, koncertsale, sportsarenaer, kraftværker, dæmninger, olie- og gasudvinding, rumfart og våbensystemer. Forskningen er udført på baggrund af statistik, komparativ analyse, interview, spørgeskemaundersøgelser og teoretiske studier på fem kontinenter.

DER SKER ALT for ofte det, at ministre og andre, der ønsker at bygge monumentale projekter og derfor har brug for at få deres planer vedtaget, fordrer beslutningsgrundlaget. Det sker - bevidst eller ubevidst - efter en formel af Machiavelli

karakter, der siger, at 'Underbudgetterede omkostninger + Overbudgetterede indtægter/benefits = Vedtagelse'.

Man skulle tro, at den gamle magt- og manipulationseksperter Machiavelli var genopstået og ansat som rådgiver på de store projekter, for Machiavellis formel er i stand til at få projekterne igennem. På nogle områder kan man tale om, at fremgangsmåden er uetisk, mens den andre steder er direkte ulovlig.

Brugen af Machiavellis formel resulterer i en form for 'omvendt darwinisme'. I naturen er det den stærkeste eller bedst tilpassede, der overlever, mens fordelrøjerne og manipulationerne i projekteringen af megaprojekter betyder, at det ofte er de dårligste projekter, der bliver bygget.

De projekter, som ser billigst ud på papiret, og som derfor bliver vedtaget, har typisk de mest underbudgetterede omkostninger. Når byggeriet går i gang, havner man logisk nok med de største budgetoverskridelser og dermed de største skandaler. Oven i dette kommer, at over-

budgetterede indtægter rammer som en boomerang, når projektet tages i brug, fordi indtægterne udebliver.

Metroen i København er for eksempel blevet 151 procent dyrere end lovens budget, og derudover tiltrækker metroen ca. 40 procent færre passagerer end forudsagt i de alt for optimistiske trafikprognoser. Det skulle ligne en god investering, og det gjorde det også på papiret. I virkeligheden er metroen blevet en finansiel katastrofe, og de ansvarlige fejler nu problemet ind under gulvtæppet ved at opløse og omorganisere Ørestadsselskabet.

Med skandalerne i netop DR Byen og metrobyggeriet er vi herhjemme kommet i international særklasse, når det handler om budgetoverskridelser. Flere højrisikable milliardprojekter er på vej, for eksempel metroens cityring, forbindelsen over Femern Bælt og en ny bane mellem København og Ringsted. Hvis man ikke får styr på budgetterne nu, så vil ansvaret hovedsagelig ligge hos Finansministeriet.

HELDIGVIS ER Finansministeriet begyndt at røre på sig, for selv om problemet med budgetoverskridelser og tab er stort, så kan det løses. Der findes løsninger:

■ For det første skal projektmagere bruge prognosemetoder, som giver realistiske budgetter. På Aalborg Universitet har vi på baggrund af nobelprisvindende økonomiske teorier udviklet brugbare metoder til dette formål.

■ For det andet skal projektmagere holdes ansvarlige, hvis de underbudgetterer. Det skal koste finansielt, karrieremæssigt og i ekstreme tilfælde på straffeattesten, hvis man snyder på vægten, og det skal belønnes, hvis man budgetterer præcist.

■ For det tredje skal der laves uafhængig 'due diligence' af projektmagerens budgetter, f.eks. udført af Rigsrevisionen eller andre uafhængige eksperter.

■ For det fjerde skal Finansministeriet på banen for at håndhæve de tre første punkter, med konkrete anvisninger og hjælp til, hvordan man gør.

Det er i høj grad et politisk ansvar, at vi ikke i fremtiden kommer til at se flere uhyrlige budgetoverskridelser, og det er nødvendigt, at netop Finansministeriet har et fast blik på dette område.

Kun hvis det tungeste og mest magtfulde ministerium træder til, vil de andre ministerier rette ind og ændre adfærd. Det har man gjort i Storbritannien, hvor finansminister Gordon Brown er gået i spidsen, og hvor ministeriet har lagt vores metode ud på ministeriets hjemmeside, så den er let at finde og bruge, ligesom

man kræver, at metoden bliver brugt for projekter over en vis størrelse, hvis de skal finansieres med offentlige midler.

INCITAMENT-strukturen for det enkelte projekt er i dag desværre ofte indrettet sådan, at fordelene ved at misinformere er større end ulemperne. Det betyder, at misinformation bliver en form for rationel adfærd, og det er derfor ikke det bedste projekt, der vinder, men derimod projektet med den 'bedste' misinformation - det vil sige den største overvurdering af fordele og den største undervurdering af omkostninger og risici.

Når først tingene bliver ført ud i livet, viser disse projekter sig som sagt at være de største skandaler. Der er derfor behov for at etablere nye typer incitamentstrukturer, der kan begrænse misinformation og fremme information.

Hvis ikke incitamentstrukturen ændres, vil misinformationen sandsynligvis fortsætte, og brugen af midler til megaprojekter vil fortsætte med at være ineffektiv og udemokratisk. Og i så fald har vi ikke set den sidste skandale i stil med metroen og DR Byen.

analyse@pol.dk

Bent Flyvbjerg er professor i planlægning ved Aalborg Universitets Institut for Samfundsudvikling og Planlægning. Han forsvarede i dag sin anden doktorafhandling. Forsvaret kan følges på websitet video.ikt.hum.aau.dk/uploads/media/AAU.asx fra kl. 13.00.

... Det gode samfund

vælgerbefolkning kan nemlig både læse og skrive. Bedre end flertallet på Christiansborg virker det ofte som.

VELFÆRD FREM for skattelettelse. Det er S' projekt, skriver Sass Larsen. Det blev formuleret sidste år, det gælder i dag, og det gælder i al fremtid. Dertil følger han meget begavet, at der af VK-regeringen opbygges et forventningspres til, hvad den offentlige sektor kan yde. Det vil koste noget at finansiere dette.

Nu er der 98,5 milliarder kroner i overskud på statens regnskab for 2006. Kan vi ikke bare bruge los af dem til alt muligt, som befolkningen ønsker? Svaret er klart og utvetydigt nej. Men vi kan hen ad vejen under hensyntagen til konjunkturerne bruge nogle af pengene til at holde væksten i gang. Og vi kan noget andet meget vigtigt: Vi kan anlægsinvestere, dvs. bygge bedre hospitaler, mere metro, flere broer, osv.

Økonomisk politik handler ikke mindst om at tage stilling til, hvordan forholdet mellem den offentlige sektor og det private erhvervsliv skal være. Social-liberalt set er det et spørgsmål om at finde den rette lykkebringende balance til gavn for alle. Den nuværende regering bryster sig ofte af milliardtal for penge givet til den offentlige sektor. Sagen er bare den, at renser man disse tal for prissvingninger og fordeler dem ud på alle årene fra 2003 til nu, hvor Foghregeringerne har været ved magten for alvor, så er billedet meget tydeligt: Vi bevæger os mod minimalstaten med meget langsom fart. Det viser alle statistikker.

Lad mig bare nævne, at i 2004 og 2005

voksende det private forbrug i mængder med hele 4,7 og 4,2 procent, mens det offentlige måtte nøjes med en realvækst på 1,6 og 1,1 procent. Siden 2001 er det private forbrug vokset med 88,4 mia. mere i løbende priser, end det offentlige forbrug er. Eller som socialdemokrater og socialister vil udtrykke det: Den offentlige velfærd er skåret ned med 88,4 milliarder kroner, siden Venstre, Konservative og Dansk Folkeparti satte sig på magten. Tendensen til et offentligt vækstefterløb ser ud til at fortsætte de kommende år (bortset fra sæsonsvingninger i 2006-7), viser de foreløbige tal (kilde: Danmarks Nationalbank, Kvartalsoversigt for 1. kvartal 2007, tabel 19, Nationalregnskabs Forsyningsbalance).

DEN OFFENTLIGE sektor og klimaforandringer har det til fælles, at de er lige så vanskelige at styre som en supertanker. Inertiens lov gælder. Slukker man for motoren, sejler skibet videre i lang tid, men det stopper helt på et tidspunkt. Starter man motoren, tager det lang tid, før man begynder at sejle.

Indtægterne til staten udhules relativt i kraft af skattestoppet, og velfærdsdemonstrationerne i 2006 viste tydeligt, at der er opbakning bag det socialdemokratiske og socialistiske projekt. De ansatte og folket har en smertegrænse. Selv om man er midt i en fin karriere som sin egen lykkes smed, der kan klare alting selv og derfor måske stemmer Venstre, så synes de fleste samtidig, at det er ganske rart at leve i et samfund, hvor der er sikkerhed og stabilitet, sundhed og sociale ordninger, som forhindrer den værste

kriminalitet og den helt store voldelige revolution. Dertil kommer, at alle opfatter gratis uddannelse som noget helt selvfølgeligt. Et retskrav blandt mange retskrav. Ligesom vi tager grønt og blåt miljø, ren luft og rent vand som en selvfølge, selv om det i virkeligheden ikke længere er det, hverken nationalt eller globalt (det sidste ordner Connie Hedegaard og Al Gore gennem klimaaftaler og vækkelsesprædikener).

IR har vi bevidst flirtet med tanken om, at folkepartierne SF og Det Konservative Folkeparti kan bringes sammen trods historiske og ideologiske modsætninger. Den tanke må vi opgive på kort sigt. Der er tale om en vision, hvor vi stiler os selv en meget svær mæglingsopgave, der ikke kan bruges til noget, hvad angår regeringsdannelse ved næste valg. Næste valg kan komme når som helst eller senest midt i januar 2009. De etablerede partier er parate mere eller mindre. Det er Ny Alliance ikke. Hverken økonomien, organisationen, juraen eller parti-programmet er på plads.

DET VIL DERFOR være fristende for statsministeren at udskrive valg hurtigt. Når man tænker på, med hvilken kynisme han har ført politik over for irakere og kontanthjælpsmodtagere, burde det være en smal sag at udskrive valg øjeblikkeligt. Men måske er Khader og Fogh blevet så gode venner på de berømte Marienborgmøder under Muhammedkrisen, at det nævner Fogh ikke over for Khader & Co. Måske foretrækker statsministeren og de konservatives leder, Bendt Bendtsen, at se tiden an, bevare deres positi-

oner og formulere ideer og lovforslag frem for at kaste landet ud i noget, der kan ende i ganske underholdende politisk kaos. Luften kan blive renset med et hurtigt valg, og det er der brug for. Men modet svigter nok.

SOCIALDEMOKRATERNE tror på, at det fælles medfører det stærke samfund. Henrik Sass Larsen skriver, at »tiltroen til det fælles er ved at forvitre«. Det underbygger min nationaløkonomiske analyse. Sagt med andre ord: Et flertal i befolkningen har foretrukket fladskærme, biler, samtalekøkkener og andre materielle goder frem for bedre skoler, hurtigere kræftoperationer, human social- og flygtningepolitik, højere pensioner, øget trafikikkerhed og andre offentlige goder.

Danmark er et kolossalt rigt samfund. Vores statsgæld er så lav, at den er ligegyldig for almindelige mennesker. Bortset fra lille Luxembourg, specielle Irland og nyankomne Slovenien er denne interne gæld lavere end samtlige stater i eurozone. Den danske statsgæld ligger på cirka det halve af eurozonen, og på næsten det halve af hele EU. Vores statsgælden i Danmark kaldes et stort problem, så er det på niveau med A.P. Møller - Mærsk A/S' gældsproblemer. De er meget få og små.

Derfor er der, også når udlændingens er helt væk, et mægtigt stort finansielt råderum at gøre godt med. Vi kan nu opfylde de ambitioner på velfærdssamfundets vegne, som vores forfædre og -modre drømte om til gavn for os selv og vores børn og børnebørn. Men vi skal gøre det med omtanke og med respekt for det

håndværk, som sund finans- og pengepolitik er. Først og fremmest skal man undgå inflation, hvilket imidlertid garanteres af den faste kronkurs over for euroen. Det har Danmarks Nationalbank og Den Europæiske Centralbank absolut styr på.

SPØRGSMÅLET er, om Socialdemokraterne er parate til at videreføre den helt overordnede økonomiske politik, som siden 1982 har været en succes. Det drejer sig om reformvilje, konjunkturregulering og andet godt. Man skal populært sagt være interesseret i ikke kun at udbygge den offentlige sektor, men også i at slå koldt vand i blodet på de offentligt ansatte, hvis de blander sig i noget, de ikke har forstand på. Og man skal - modsat Anker Jørgensen - være villig til at begrænse de offentlige udgifter, når den private sektor er ved at være overopledet. Man skal evne kunsten at stabilisere gennem den dynamiske tilgang, og man skal respektere det kreative erhvervsliv, der tjener milliarder hjem til os alle sammen i kraft af eksporten; den virkelige drivkraft i dansk økonomi.

»Socialdemokratiet har om nogen været formidler af det brede samarbejde i tæt alliance med Det Radikale Venstre - det er vores ambition, at det samarbejde skal være krumtappen i en ny regering«, skriver Henrik Sass Larsen. Enig. Vi skal ikke skændes om, hvorvidt det samarbejdende folkestyre skyldes S, radikale eller embedsværket. Det afgørende er, at vi vil den rette vej, og S har gennem velfærdsreformen bevidst vilje til ansvarlig langsigtet økonomisk politik.

Integration, beskæftigelse og miljø er frontmål. Her er der brug for en ny politik, der bygger på tillid til viden, kunnen og erfaring. Det gælder både i den offentlige sektor, i det private erhvervsliv og helt ind i husholdningernes private liv. Det er sådan, vi styrker det gode samfund.

Her kan humane Ny Alliance-holdninger hjælpe til. For de vil jo tydeligvis af med Dansk Folkepartis snæversyn og reaktionære politik, der skræmmer den gode arbejdskraft væk. Religion forprester, piner og forgifter samfundsliv overalt til enhver tid. Dansk Folkepartis præster og islamiske fundamentalister konkurrerer om at ødelægge vejen mod det gode samfund, fordi de ikke lever i virkeligheden, men i fortiden og påkalder sig noget så mega abstrakt som 'Gud'.

Venstrefløj, Socialdemokraterne, den nye alliance og vi radikale kan sagtens samarbejde om en politik, der videreudvikler det gode samfund, vi har arvet, således at det opbygger en endnu stærkere økonomi og nogle klare humane realistiske love, som både åbner op for kvaliteter og kvalifikationer og sætter grænser for tolerance.

Vi skal styrke vores egenart, vores viden og vores rodfæstede danske kultur. På bedste vikingefacon. Just det vil være den rette vej til det stærke og gode samfund, de fleste danskere drømmer om: sund privat velfærd baseret på stærk økonomi.

BOYE HAURE

KRONIKEN I MORGEN

KASPER MONRAD

Når kunstmuseer opsiger aftaler