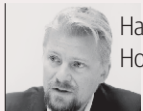


Gjestekommentar
- finansFinn Øystein
BerghHalvor
HoddevikIngvild
Borgen
GjerdeJon
MjølhusAlexandra
MorrisEspen
SirnesTrym
Riksen

Store ting - store smell

Stortingssmellen ligner andre storprosjekter som har sprukket. Dyr, men nyttig lærdom.

Finans

Trym Riksen

Man lærer av sine feil, heter det. Men det er enklere sagt enn gjort, fordi det betyr å innrømme feil. Veien til lærdom er lettere når man kan lære av andres bommerter. Heldigvis er litteraturen om feilslåtte prosjekter omfattende.

Danske Bent Flyvbjerg, professor ved Universitetet i Oxford, er en fremtredende fagperson innen styring av store prosjekter. Han har skrevet en rekke fagartikler om temaet og vært redaktør i blant annet referanseverket *The Oxford Handbook of Megaproject Management* (2017). Og ikke minst har han alltid vært en talsmann for praktisk visdom i motsetning til rigide modeller.

Strategiske løgner, skadelig optimisme og forkvaklede teorier er ingredienser i Flyvbjergs forskning om store prosjekter. Men først er det viktig å forstå at prosjekter som sprekker snarere er regelen enn



Når prosjektene blir store nok, i kombinasjon med strategisk løgn, skadelig optimisme og forkvaklede teorier, står det offentlige i fare for å sitte igjen med hele regningen, mens private foretak, samt tjenestemenn og politikere i den gylne svingdøren mellom privat og offentlig sfære, profiterer. Her fra byggearbeidene til Stortinget. Foto: Øyvind Elvsborg

unntaket. Ifølge Flyvbjerg har 70 til 90 prosent av megaprojekter med budsjetter i milliardklassen kostnadsoverskridelser. I noen tilfeller er statistikken verre; samtlige OL-arrangementer er blitt dyrere enn planlagt.

Og kostnadsoverskridelser er som regel store. Erfaringsvis underdriver man kostnadene, mens man overdriver gevinstene.

Historien viser at nye, store prosjekter blir stadig større; anslagsvis 1,5 til 2,5 prosent i snitt per år, ifølge Flyvbjerg. Noen prosjekter er blitt så store at de stiller små lands bruttonasjonalprodukt i skyggen. Når prosjekter blir store nok, står de i fare for å gå fra den boksen det står «komplekst, men robust» på til boksen det står «komplisert og skjørt» på.

Det ligger kanskje i den moderne tids ånd å stadig utfordre grensene for hva vi tror vi har kontroll over når vi antar at verktøyene våre for å forstå risiko er gode. Men i fall verktøyene for risikostyring er mangelfulle, står man i fare for å gå inn i prosjekter som kan velte et helt selskaps eller lands økonomi, eventuelt undergrave tilliten til etablerte institusjoner.

La meg komme med et banalt eksempel: Kostnadene i et prosjekt kan sprekke med mange hundre prosent, men det kan ikke bli like mange prosent billigere enn antatt. Det samme gjelder tid og reiser; det er umulig å komme frem før du planla turen, men turen kan ta mange ganger så lang tid som antatt. Av den grunn kan vanlige statistiske verktøy som stan-

dardavvik være uegnet i styringen av risiko.

Flyvbjerg bruker begrepet strategisk misrepresentasjon, eller løgn på godt norsk, for å beskrive budsjettprosesser. Vi kjenner til fenomenet blant aksjeanalytikere, som for det meste lager altfor høye inntjeningsestimater. Samme fenomen gjør seg gjeldende blant planleggere i store prosjekter. I 2013 skrev Flyvbjerg en bitende kritikk av American Planning Association og foreningens tidsskrift *Journal of the American Planning Operation*. De amerikanske planleggerne hadde gjort seg skyldige i å tegne et systematisk positivt bilde av store offentlige prosjekter; da den systematiske løgningen ble avslørt, forsøkte planleggerne å slå tilbake mot kritikken

gjennom benektelser og avledning.

En del økonomer mener det er fint å lyve så lenge det tjener en god sak. Mest kjent er Albert Hirschman (1915-2012) og hans prinsipp om den skjulte hånd. Prinsippet går ut på at mennesker gyver løs på utfordringer fordi vi ikke kjenner til utfordringene på forhånd. Når problemene oppstår, løser vi dem på kreativt vis slik at ignoransen og optimismen likevel viser seg å være rasjonell. Cass Sunstein, en Harvard-professor som jobbet for president Obama, er blant nyere økonomer som hyller Hirschman som en pionér innenfor adferdsøkonomi. Flyvbjerg kler imidlertid av både Hirschman og Sunstein ved å falsifisere argumentene. Flyvbjerg viser at Hirschmans data var ensidige, snevre, løgnaktige og statistisk uholdbare.

Sånn sett kan enkelte moderne økonomer ha bidratt til skadelig optimisme gjennom forkvaklede teorier.

Når prosjektene blir store nok, i kombinasjon med strategisk løgn, skadelig optimisme og forkvaklede teorier, står det offentlige i fare for å sitte igjen med hele regningen, mens private foretak, samt tjenestemenn og politikere i den gylne svingdøren mellom privat og offentlig sfære, profiterer.

Den store smellen på Stortinget er ikke større enn at den utgjør et sekundsvariasjon i verdien av Oljefondet. Kostnaden blir imidlertid mye større og kompleks hvis smellen gir tap av tillit til institusjonen Stortinget; da kan vi snakke om en gigasmell.

Trym Riksen, leder av strategisk og taktisk allokering i Formuesforvaltning

Ser ikke potensialet

Olje- og energidepartementets konsulenter har levert en rapport med samfunnsøkonomiske konklusjoner uten å gå tilstrekkelig inn i det store industrielle potensialet som ligger i karbonfangst og -lagring (CCS). I artikkelen om den eksterne kvalitetssikringsrapporten i DN lørdag 3. mars påpeker NHO at «oppsidevirkningen for norsk næringsliv er

helt utelatt». Som eier av energigjenvinningsanlegget på Klemetsrud er Fortum Oslo Varme blant selskapene som studerer forretningspotensialet som ligger i CCS.

Få aktører betviler at CCS kommer til å bli en global storindustri.

Norsk industri, med Statoil i spissen, har særegne forutsetninger for å ta en lederrolle

innen fangst og lagring.

I et industrielt perspektiv er det derfor svært positivt at rapporten konkluderer med videreføring av alle de tre anleggene.

Det forretningsmessige potensialet for eksport av CCS-teknologi og -kompetanse innenfor avfallssektoren er betydelig. Vi har identifisert nærmere 400 energigjenvin-

ningsanlegg i Europa som kan være aktuelle for overføring av teknologien.

Med dagens karbonpriser må det statsstøtte til for å realisere prosjektet, men de samfunnsøkonomiske spørsmålene må utredes adskillig grundigere enn de gjør i rapporten fra Oslo Economics og Atkins før de tillegges vekt i politiske beslutninger.

Vår bekymring er at en utsettelse av fullskalaprojektene kan redusere kontinuiteten i prosjektet og dialogen med leverandørene.

Det vil kunne øke kostnadene både for oss som selskap og for staten som økonomisk bidragsyter.

Pål Mikkelsen, CCS-direktør i Fortum Oslo Varme