

KOMMENTAR

Kaster vi gode milliarder efter dårlige?

Infrastrukturprojekter finansieret af de store stimulipakker kræver stram styring, fuld gennemsigtighed og kompetent ledelse, hvis de skal give det ønskede udbytte

AF BENT FLYVBJERG,
SAïd Business School,
University of Oxford

Mange af de milliarder af dollar i stimulipakker, som en række lande har bebudet, bl.a. USA (787 mia. dollar), Kina (585 mia. dollar), Indien (475 mia. dollar) samt Europa, indeholder store summer, der er øremærket til infrastrukturprojekter.

Statslederne understreger således denne type projekters potentiale, når det gælder om at skabe de job, der skal sætte skub i den økonomiske aktivitet, som den globale økonomi har brug for, samt det så nødvendige sociale udbytte.

Med disse enorme summer internationalt er det vigtigere end nogensinde, at infrastrukturprojekterne bliver effektive.

Bliver de det, vil investeringsopsvinget kunne blive en velsignelse, fordi investeringer i infrastruktur på mange måder er attraktive.

De skaber og opretholder beskæftigelse, de har et kraftigt element af indenlandsk input i forhold til import, de forbedrer produktiviteten og konkurrenceevnen ved at sænke producentomkostningerne, de gavner forbrugerne i form af tjenesteydelser af højere kvalitet, og de forbedrer miljøet, når infrastrukturer, der er miljømæssigt sunde, erstatter infrastrukturer, der ikke er det.

Men er infrastrukturprojekterne dårligt gennemført – hvilket desværre er almindeligt – er der en meget reel risiko for, at en stor del af investeringerne vil være spildt, og at det hårdt tiltrængte udbytte af dem ikke bliver til noget.

Det er veldokumenteret, at selv i gode tider kommer store infrastrukturinvesteringer over hele kloden næsten uvægerligt for sent, de overskrider budgetterne og lever ikke op til forventningerne.

Ni ud af ti projekter oplever overskridelser af omkostningerne, og overskridelserne er ikke blevet mindre i de 70 år, vi har tal for.

Fiasko er endnu mere sandsynlig, når projekterne har et betydeligt IT-indhold eller udføres i udviklingsøkonomierne.

Læren fra Kanaltunnelen

Konsekvenserne af et ringe gennemført projekt kan være betydelige. En undersøgelse for nylig af de faktiske effekter af Kanaltunnelen viste, at investeringens afkastprocent var negativ – minus 14 pct. – og at den britiske økonomi havde set bedre ud, hvis tunnelen ikke var blevet bygget.

Udbyttet fra investeringerne har ikke kunnet dække omkostningerne, hvilket har resulteret i et nettotab for britisk økonomi på 11 mia. pund – penge, der kunne have gjort god gavn i dag og bidraget til at mildne den økonomiske krise i stedet for at være heldt ned i et stort sort hul. Hvis



Bent Flyvbjerg er direktør og professor for BT Centre for Major Programme Management ved Saïd Business School, University of Oxford, samt akademisk direktør for Oxfords nye MSc i Major Programme Management.

stimulipenge bruges til projekter af denne type, vil vi forværre økonomien, ikke forbedre den.

De, der styrer disse store projekter, bl.a. politikere, planlæggere og projektledere, under vurderer rent rutinemæssigt omkostninger, sværhedsgrad og tidsrammer for projekterne – og overvurderer udbyttet. Mens det delvis skyldes optimistiske vildfarelser som følge af utilstrækkelig research forud for projektet, skyldes en høj grad af det strategisk vildledelse fra starten.

Research i store projekter viser, hvordan vildledelsen ofte er i de involveredes bedste interesse, mens omkostningerne og forsinkelserne vokser for dem, der finansierer projektet og for dem, der skal bruge det.

I det nuværende klima er der en voksende bekymring for, at flere og flere af disse statsfinansierede projekter bliver hastegennemført, at de bliver genstand for såkaldte »mestergrise«

(underhåndsaftaler mellem tilbudsgiverne i en udbudsrunde), eller at de ikke gøres færdige på grund af budgetoverskridelser, som de lokale myndigheder ikke kan finansiere.

Brug for øget styring

Konsekvenserne kan blive alvorlige for økonomien og for offentlighedens tillid til institutionerne og de mennesker, der administrerer infrastrukturinvesteringerne.

Det er klart, at infrastrukturprojekter – især de, der er finansieret af de offentlige kasser – trænger til en øget granskning og styring i en grad, vi ikke har set tidligere.

Hvorvidt stimulusinvesteringer i infrastruktur vil forbedre eller forværre den globale økonomi vil blive afgjort af, hvor godt vi håndterer de iboende – men ikke uundgåelige – problemer med at styre disse store programmer.

Så hvad bør regeringer og andre rundt om i verden gøre nu for at sikre nogle vellykkede resultater?

For det første må vi erkende, at infrastrukturinvesteringer ikke er noget let fix, men derimod fyldt med problemer. Hele processen skal derfor være præget af større gennemsigtighed og omhu.

For det andet er der et påtrængende behov for større professionalisme og indsigt. Vi må opnå en bedre forståelse for de finansielle og økonomiske risici, der gælder infrastrukturinvesteringer.

Risiciene har hidtil været lige så misforståede og lige så dårligt styrede i infrastrukturinvesteringer som i de finansielle markeder, med tilsvarende katastrofale resultater.

Der er en masse gode erfaringer til rådighed og en bred vifte af repræsentative projekter, som vi har detaljerede tal for, og som kan bruges til at udarbejde objektive prognoser for et igangværende projekt.

Endelig er det afgørende med klar ansvarlighed, og incitamenter og straffe skal udformes, således at en dårlig præstation straffes og en god præstation belønnes – ikke omvendt, som det ofte er tilfældet i dag.

Disse incitamenter skal afstemmes, således at alle parter, der er involveret i at levere projektet, har en fælles målsætning og ikke modarbejder hinanden.

I hvert fald er udfordringen klar: med alle de ekstra penge og opmærksomhed, der er blevet infrastrukturinvesteringer til del, må de siges at være på vej fra asken i ilden.

Oversættelse: Bente Jørgensen

Rabatordninger truer tyske bilforhandlere

■ Bilindustri

Volkswagen AG og Ford Motor Co., der forbereder sig på en markedsnedgang i Tyskland, når det tyske skrotpræmieprogram er slut, deltager i, hvad der mest ligner et kapløb om at sænke pri-

serne, hvilket forhandlerne frygter kan betyde, at de må lukke og slukke.

Ford tilbyder en finansiering til 0 pct. i rente og en rabat på 2000 euro for Focus-, Fiesta- og Ka-vognene. En pakke bestående af billige lån, forsikring og

service indebærer besparelser på op til 1330 euro på de fleste VW-modeller. Disse rabattilbud lokker ikke nok forbrugere ind i bilforretningerne, og mange salg er urentable, siger Jürgen Karpinski, ejer af Auto-Schmitt i Frankfurt.

»Forhandlerne forbløder, og mange vil gå konkurs,« siger Karpinski, der sælger VW-modeller samt Audi'er og Skoda'er. Han kalder krisen »den værste« i hans 43 år i branchen. »Denne rabatmani er ikke til glæde for nogen.«

Europas dyreste priser

Europas største bilmarked er også det dyreste med priser, der ligger ca. 5,5 pct. over gennemsnittet for de 16 euro-lande, hvilket giver producenter og distributører spillerum til at sænke priserne.

Den tyske regerings 5 mia. euro skrotpræmiearrangement løb tør for penge i september, hvilket fik bilproducenterne til at optrappe rabatterne.

Bilproducenternes rabatter steg til i gennemsnit 2485 euro eller 11,6 pct. under listepriisen i oktober, næsten et procentpoint højere end i september og tæt på de

11,8 pct. i december 2008, da producenterne søgte at slanke lagrene, fremgår det af fagbladet Autohaus PulsSchlag. Inden recessionen lå rabatterne på i gennemsnit 10 pct.

»I et verdensmarked, der i bedste fald er stagnerende – ekskl. Kina – vil det helt bestemt være vanskeligt at hæve priserne,« sagde Detlef Wittig, salgschef i VW, Europas største bilfabrik, den 29. oktober. »I bedste fald kan vi prøve at holde priserne stabile.«

Amerikanske Ford, der er tredjestørste bilmærke i Tyskland, arbejder »meget tæt sammen« med sit forhandlernet, og partnerskabet »kan ses af væksten i markedsandel,« siger Adrian Schmitz, talsmand for Ford.

Italienske Fiat SpA, der markedsfører Panda'en for 60 euro om måneden uden udbetaling, er ifølge Autohaus PulsSchlag den største rabatgiver i Tyskland. Volkswagens markedsfø-

ringsspakke omfatter 1,9 pct. rente på billån samt olieskift og dækning af ansvars- og kaskoforsikring.

»Det er dårligt nyt for producenterne, da deres overskudsmarginer vil skrumpes ind,« siger Ferdinand Dudenhöffer, direktør for Center for Automotive Research ved Universitetet Duisburg-Essen. »Det vil ramme Volkswagen hårdere end Fiat, da Tyskland er en dominerende del af dets marked.«

Blandt de andre rabatgivere er franske Renault og PSA Peugeot Citroën, viser Autohaus PulsSchlags tal.

En Fiat-talsmand i Tyskland siger, at fabrikken fortsætter sit markedsføringsprogram, også når de statslige stimuliforanstaltninger er slut.

Disse indebærer en 2500 euro rabat på den nye bil for at lade den gamle bil indgå i handlen. Fiats rabatter er ikke de mest aggressive, men ligger midt i feltet,« siger han. Bloomberg