

Forsinkede, fordyrede og forfejlede: Hvorfor går kæmpeprojekter så ofte galt?

Projekterne er store. Der loves enorme gevinster. De er vigtige. De er synlige. Og det er budgetoverskridelserne og brugernes frustration over de udeblevne gevinster også. Hvorfor sker det igen og igen?

Lørdag d. 13. april 2019, kl. 10.00

Christian Ørsted, ledelsesrådgiver, forfatter og foredragsholder. www.christianorsted.dk

Næsten uanset hvilket område vi ser på, er listen over forsinkede, fordyrede og forfejlede kæmpeprojekter lang og overgår kun af køen ved håndvasken, der begynder, lang tid før projektet afsluttes eller opgives.

Det drejer sig om alle slags projekter - det fælles for dem er størrelsen: Lige fra Metrobyggeriet, der så sent som torsdag aften igen varslede forsinkelser på Cityringen, til IC4-tog og Skats fælles inddrivelsessystem, EFI, der nåede at koste 1,5 mia. kroner, blev seks år forsinket og overskred budgettet med 300 pct., inden det blev nedlagt. Man kan kun gisne om de milliarder, det derudover har kostet i tabte skatteindtægter.

Fænomenet er ikke bare dansk, men er noget, man slås med over hele verden.

Verdensrekorden i budgetoverskridelser på kæmpeprojekter er operahuset i Sydney, der efter ti års forsinkelse endte med at koste næsten 14 gange mere end forventet.

Verdens førende forsker i offentlige og private megaprojekter og deres risiko er danskeren Bent Flyvbjerg, professor ved Oxford University. Hans forskning bruges over hele verden, og hans konklusion fra tusindvis af projekter er klar: Beslutningstagere kan ikke stole på anbefalingerne om store projekter. Det betyder, at de er forbundet med høj risiko, og at der er brug for metoder og incitamenter til at producere mere pålidelig information.

Men hvad er det, der går galt? Hvorfor sker det igen og igen? I grove træk møder han tre typer forklaringer:

1. Tekniske: Utilstrækkelige data og beregningsmodeller.
2. Psykologiske: Overoptimisme om omkostninger, tid og gevinster.
3. Politisk-økonomiske: Strategisk misrepræsentation (der lyves om omkostninger og tid og overdrives om forventede gevinster for at sikre, at projektet godkendes).

Professor Flyvbjerg udelukker de tekniske forklaringer som årsagen til mønstret med forsinkelser og fordyrelser. De to næste gør derimod en afgørende forskel. Jo større projektet er, og jo større det politiske og organisatoriske pres for gode resultater er, i jo højere grad ser vi det, han kalder Machiavellis råd til projektgrupper: Jo mere du underestimerer omkostninger og overdriver gevinsterne, jo større er sandsynligheden for at få godkendt igangsættelse af projektet.

Det er ikke en konspiration. Ikke en bevidst handling, men derimod en slags omvendt darwinisme, hvor de projekter, der er dårligst estimeret og dermed har mindst sandsynlighed for at lykkes, ser bedst ud på papir og dermed er dem, som har størst chance for at få politisk godkendelse.

Problemet er ikke projekterne. Problemet er udvælgelsesprocessen og det politiske eller organisatoriske pres, der skaber en forfejlet incitamentsstruktur, hvor korrekt estimerede projekter ikke har en chance, fordi de kæmper mod projekter, der foregøgler ledelsen og brugerne fordele, der ikke findes, og undervurderer omkostningerne. Det er ikke bare dyrt i de negative overraskelser, det giver, men også i tabet af værdifulde projekter, der aldrig kommer til at se dagens lys, alene fordi man har været realistisk i sine estimater og dermed tabt kampen om budgettet.