



Oxford Research er et skandinavisk analyseselskap som dokumenterer og utvikler kunnskap i analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger. Oxford Research ble etablert i 1995 i København og har selskap også i Norge og Sverige samt kontor i Brussels.

Se www.oxford.no for mer informasjon om selskapet.

Oxford Research:

NORGE

Oxford Research AS
Kjøita 42
4630 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
Fax: (+45) 33 69 13 33
office@oxfordresearch.dk

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrländsgatan 12
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 702965449
www.oxfordresearch.se

BELGIA

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
Fax +32 2 5100885
secretariat@ensr.eu

Tittel:	EXPO 2010 – Powered by OPS
Undertittel:	Evaluering av organisering av norsk deltakelse på EXPO 2010
Oppdragsgiver:	Det kongelige Nærings- og handelsdepartement
Prosjektperiode:	Oktober 2010-februar 2011
Prosjektleder:	Harald Furre
Forfattere:	Harald Furre, Tore Neset, Mariana Gustafsson, Tor-Egil Viblemo
Kort sammendrag:	Oxford Research har evaluert organiseringen av den norske deltakelsen på EXPO 2010. Overordnet har organiseringen fungert godt. Det offentlig-private samarbeidet har hatt fordeler framfor en ren offentlig organisasjon. Det er identifisert noen sider ved den valgte modellen og praktiseringen av den som kan forbedres ved en senere anledning. Det vil være fordelaktig å avklare finansieringen tidlig. Det kan også være grunn til å vurdere en enklere styringsstruktur.

Forord

Oxford Research har hatt gleden av å evaluere organiseringen av EXPO 2010. Vi har gjennomført evalueringen ved hjelp av dokumentstudier og intervjuer. Foreløpige funn ble drøftet i et læringsseminar. Innspillene derfra har ligget til grunn for vårt arbeid med slutføring av rapporten.

Vi takker Anne Marit Skulberg og Arild Blixrud for kommentarer til rapportutkast. Vi vil også takke alle som har bidratt med informasjon underveis i datainnsamlingen. Oxford Research står alene ansvarlig for innholdet i rapporten.

Vi håper rapporten kan tilføre innsikt som kan ligge til grunn for senere gjennomføringer.

Kristiansand, 10.03.2011



Harald Furre

Adm. dir.

Oxford Research AS

Innhold

Sammendrag	7
Kapittel 1. Innledning.....	8
1.1 Offentlig- privat samarbeid	8
1.2 Evalueringens formål	8
1.2.1 Avgrensning	9
Kapittel 2. Metodevalg	10
Kapittel 3. Beslutning om organisasjonsform.....	11
3.1 Forprosjektfasen	12
3.2 Interimfasen	12
3.3 Finansiering, ansvar og garanti.....	13
3.3.1 Sent finansiert	13
3.3.2 Statens økonomiske ansvar.....	13
3.4 Aksjeselskap eller statlig prosjekt?	14
3.5 Oppsummering.....	15
Kapittel 4. Prosjektfasen.....	16
4.1 Statens dager.....	16
4.1.1 Norges dag.....	16
Kapittel 5. Ansvar og arbeidsdeling	17
5.1 NHD	17
5.2 Innovasjon Norge	17
5.3 Prosjektstyret	18
5.4 Prosjektadministrasjonen	19
5.5 Styringsstrukturen i praksis	20
5.6 Oppsummering.....	21
Kapittel 6. Samarbeid.....	22
6.1 Sponsorert.....	22
6.1.1 EXPO-lauget	22
6.1.2 EXPO Prosjektpartnere.....	22
6.1.3 Samarbeidspartnere.....	22
6.2 Departementene	22
6.2.1 NHD	22
6.2.2 UD	23
6.2.3 Miljøverndepartementet	23

6.2.4	Kunnskapsdepartementet.....	24
6.2.5	Fiskeri- og kystdepartementet	24
6.2.6	Olje- og energidepartementet.....	24
6.3	Utenriksstasjonene	25
6.3.1	Ambassaden i Beijing	25
6.3.2	Generalkonsulatet i Shanghai	25
6.4	Eksportutvalget for Fisk	25
6.5	Reiselivet IN	26
6.6	Regionale aktører	26
6.7	Forankring	26
6.8	Oppsummering	26
Kapittel 7.	Organisering og suksesskriterier	27
7.1	Privat finansiering og medvirkning.....	27
7.1.1	Eksklusivitet og gratisspassasjerer	27
7.2	Kostnadskontroll og risikohåndtering.....	27
7.3	Beslutningsprosesser og ansvarsdeling i prosjektet.....	28
Kapittel 8.	Oppsummering og anbefaling.....	29

Figurliste

Figur 1: Tre faser	11
Figur 2: Styringsstruktur	20

Sammendrag

Verdensutstilling i klasse A er store utstillinger der landets strategiske satsinger presenteres. Derfor har det vært vanlig at slike prosjekter har vært helt offentlig drevet. Å ha næringslivet som sponsor med så mye som 50 % på en verdensutstilling A er en nyhet.

I denne evalueringen har vi sett på prosessen fram mot etablering av organisasjonsform og på erfaringer fra prosjektfasen.

Proessen mot beslutning om organisasjonsform kjennetegnes av drøftinger rundt finansiering, som var utfordrende. Det ville vært enklere å få med aktører uten finanskrisen. Organisasjonsmodellen med et statlig prosjekt ble valgt blant annet fordi det passet godt med et tydelig statlig engasjement i Kina. Staten nådde sitt mål om tilnærmet 50/50 fordeling av finansieringen. Dette kom som resultat av et godt arbeid overfor næringslivet. I EXPO 2010 viste det offentlig-private samarbeidet seg å være egnet til å skaffe privat finansiering og medvirkning fra mange private aktører. En annen organisasjonsform kunne neppe frembrakt mer private finansiering.

Rammer for organiseringen ble etablert gjennom oppdragsbrev og prosjektavtalen. NHD la ansvaret for gjennomføring av prosjektet til Innovasjon Norge. Det ble etablert et eget prosjektstyre som fikk ansvar for gjennomføring av prosjektet. Det kan se ut til at relasjonen mellom Innovasjon Norge og prosjektstyret var noe uklar rent formelt. Vår datainnsamling tyder på at den valgte organisasjonsmodellen ikke var entydig for alle involverte, selv om organisasjonen i hovedtrekk virket godt. Ansvarsfordelingen ble bedre etter hvert som aktørene lærte seg prosjektorganisasjonen.

Det oppstod konflikt mellom sponsorene og aktører som ikke har bidratt finansielt. Det har vært en opplevelse av uklarhet om ansvar, rettigheter og forventninger fra de offentlige og private aktører som deltok, men ikke var sponsorer. Rettighetene til hovedsponsorer, mindre sponsorer og aktører fra det offentlige Norge var gjort klart på forhånd og sterkt understreket fra prosjekteier og prosjektet. Det var likevel uklart for en del av aktørene hva de hadde rett til. Det ser ut til at dette kan gjøres enda tydeligere, slik at forventninger avstemmes i god tid.

Dersom prinsippene ikke blir helt forstått eller akseptert, må man muligens forplikte hverandre på en mer formell måte. Kanskje skulle også statens ulike aktører ha signert et eget avtaledokument?

Prosjektet har vært gjennomført uten overskridelser. Styret har hatt betydelig oppmerksomhet på økonomistyringen. Den valgte modellen har fungert positivt i forhold til kriteriet om god kostnadskontroll.

EXPO 2010 ble gjennomført på en god måte. Dette er et resultat av et godt forarbeid, at det ble etablert et styre med dyktige personer, en god administrasjon, samt at NHD har jobbet aktivt med å sikre forståelse for rammene for OPS-modellen.

Mange aktører er meget fornøyd med sin deltakelse og sier at de har fått igjen for investeringen.

Oxford Research ser ingen større betenkeligheter med å anvende OPS som modell ved senere verdensutstillinger. Både aksjeselskap og offentlig prosjekt kan fungere godt. Det viktigste er at premisene i valgt modell gjøres tydelig for både finansører og øvrige deltakere.

Kapittel 1. Innledning

Norge har deltatt på de siste store verdensutstillinger, og sist på EXPO 2010 i Shanghai. EXPO 2010 ble arrangert i perioden 1. mai til 31. oktober 2010. Norges Paviljong nådde sitt mål om tre millioner besøkende 13. oktober. Paviljongen endte opp med et besøkstall på rundt 3.4 millioner.

I forkant av EXPO 2010 i Shanghai ble det gjennomført omfattende runder mellom det norske næringsliv og Nærings- og Handelsdepartementet (NHD), hvor det ble besluttet at Norges deltakelse skulle være et offentlig privat samarbeid (OPS). Regjeringen la til grunn at den norske deltagelsen skulle være et offentlig-privat samarbeid med stor vekt på at næringslivet skulle delta og ha nytte av den norske paviljongen. Regjeringen hadde i forkant konsultert brukerne både om interessen for å delta og om utforming og innhold i paviljongen. Regjeringen hadde lagt vekt på at Norges deltagelse på verdensutstillingen EXPO 2010 i Shanghai skulle forankres i Regjeringens Kina-strategi og være et ledd i en langsiktig satsning på Kina.

Departementet sa følgende om formålet med deltakelsen:

Norges deltakelse på EXPO 2010 skal bidra til å styrke det bilaterale forholdet til Kina, bidra til omdømmebygging av Norge og være en katalysator for norsk næringsliv. Deltakelsen er i tråd med regjeringens Kina-strategi hvor det heter at regjeringen vil «arbeide for å fremme norske næringsinteresser, norsk spisskompetanse og norske verdier» i Kina. Deltakelsen på EXPO 2010 er et viktig ledd i en langsiktig norsk satsing i Kina.

I oppdragsbrevet til Innovasjon Norge heter det videre at med Norges deltakelse ønskes det å:

- fremme norsk næringsliv
- skape møteplass for politikk og næringsliv
- utvikle bilaterale forbindelser med Kina
- bidra til generell Norges-profilering og omdømmeutvikling
- profilere Norge som reisemål
- styrke FoU-samarbeidet Norge-Kina
- styrke kulturelt samarbeid

Disse syv punktene framstår som prosjektets målområder. For hvert av målområdene er det etablert operative mål, til sammen 17 operative mål.

1.1 Offentlig- privat samarbeid

Offentlig-privat samarbeid henger sammen med en samfunnsutvikling med mer bruk av private aktører i løsning av oppgaver som tradisjonelt har vært forbeholdt offentlige institusjoner.

KPMG¹ definerer OPS slik:

En offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av private (eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor.

KPMG sier videre at et vesentlig karakteristikum ved OPS i byggeprosjekter er at private aktører gis et helhetsansvar for å levere tjenesten. Videre gis de private ansvar for å bære risikoen for overskridelser, samt muligheten til å høste gevinsten ved innsparinger, i henhold til KPMG-rapporten.

Norge på EXPO er etablert som et prosjekt under Innovasjon Norge. Det ble tidlig lagt til grunn at Norges deltakelse skulle være et offentlig- privat samarbeid (OPS). Det er imidlertid ikke klart hva man legger i OPS-begrepet i denne sammenheng. NHD har neppe lagt til grunn den forståelsen av begrepet som KPMG står for. Det foreligger ingen lovgivning for OPS. I prosjektavtalen ble det slått fast at de prinsipper som gjelder aksjeselskap, skal anvendes så langt det passer.

1.2 Evalueringens formål

Nærings- og handelsdepartementet gav i oktober 2010 Oxford Research i oppdrag å evaluere organiseringen av EXPO 2010. Evalueringen skal gjøre det mulig å lære av erfaringene Norge gjorde seg i forkant av og under EXPO 2010 slik at en kan videreutvikle organisasjonsmodeller til senere anledninger.

Nærings- og handelsdepartementet ønsket å få gjennomført en kvalitativ evaluering av organiseringen.

¹ Kartlegging og utredning av former for offentlig privat samarbeid, rapport til Nærings- og handelsdepartementet 2003

ringen og styringen av Norges deltakelse på verdensutstillingen EXPO 2010 i Shanghai. Evalueringen skal gi kunnskap om organiseringen var formålstjenlig i forhold til målsettingen om at Norges deltakelse på EXPO 2010 skulle sikre privat finansiering og medvirkning, ha en god kostnadskontroll med effektiv fremdrift og risikostyring, ha gode og godt forankrede beslutningsprosesser og ha tydelig ansvarsdeling mellom de ulike interessenter. Videre ønsket NHD kunnskap om hvordan liknende prosjekter med offentlig – privat partnerskap best kan organiseres i fremtiden.

Oppdraget spesifiserte at sentrale aktører for Norges deltakelse, som Innovasjon Norge, Nærings- og handelsdepartementet og EXPO-lauget, skulle høres i forbindelse med gjennomføringen av evalueringen. Det skulle også innhentes synspunkter fra andre departementer, næringsliv og andre relevante aktører.

Organiseringen som ble valgt skal evalueres i forhold til om den var egnet for å oppnå målsettingene nevnt ovenfor. Evalueringen skulle adressere følgende:

1. En vurdering av prosessen frem til at endelig beslutning om organisasjonsform ble tatt
2. Arbeidsdelingen mellom Nærings- og handelsdepartementet som oppdragsgiver og prosjektet under Innovasjon Norge
3. Arbeidsdelingen mellom prosjektstyret og prosjektadministrasjonen
4. Nærings- og handelsdepartementets arbeid med prosjektet
5. Samarbeid og tydelighet av ansvars- og oppgavefordeling mellom og internt hos de ulike aktører som departementene, lauset og andre "ikke-statlige" bidragsytere, utestasjonene og Norge på EXPO-organisasjonen
6. Om prosjektet var godt nok forankret i relevante miljøer i Norge

Vi har lagt opp til at evalueringen skal gi kunnskap om hvorvidt organiseringen var tjenlig for de fire målene som NHD har stilt opp for modellen:

1. sikre privat finansiering og medvirkning fra private aktører
2. ha en god kostnadskontroll med effektiv utvikling og risikohåndtering
3. ha gode og velforankrede beslutningsprosesser
4. ha en tydelig ansvarsfordeling mellom ulike inntressenter

Disse fire målene kan tjene som kriterier for en vurdering av modellens egnethet. En modell som innfrir på alle fire mål, vil vi betrakte som god. I denne evalueringen har vi derfor hatt spesiell oppmerksomhet rettet mot disse fire punktene.

1.2.1 Avgrensning

Oppdraget med å evaluere organiseringen av EXPO 2010 må omfatte organisasjonsmodellen som ble valgt og dennes fungeringsmåte. Omfanget av interaksjon mellom EXPO 2010- organisasjonen og offentlige og private aktører har vært veldig stort. Vi legger til grunn at organiseringen kan evalueres uten å trekke inn alle samarbeidende aktører.

Vi har videre avgrenset oss til å evaluere nivåene fra NHD og ned til og med EXPO 2010 ved dens prosjektleder. Det betyr at vi har valgt å ikke gå nærmere inn i selve prosjektorganisasjonen med funksjoner som paviljongdirektør, kommunikasjonsansvarlig, personalsjef med videre.

Disse avgrensningene har vært nødvendige av hensyn til evalueringens budsjettammer. Dette har ikke gått ut over vår mulighet til å vurdere organisasjonen opp mot de fire målene som vi evaluerer organisasjonen mot.

Kapittel 2. Metodevalg

Evalueringen er godt egnet for kvalitative intervjuer. Oxford Research har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med 28 personer fra forskjellige departementer, Innovation Norge, utenriksstasjoner, samt næringslivsledere som var hovedsponsorer på Expo. En liste over intervjuinformantene ligger i vedlegg til rapporten.

En intervjuguide, med tilpasninger til aktørene Lauget, IN, departementene, samt utenriksstasjoner er utarbeidet og er vedlagt.

Informasjonen vi har hentet inn i disse intervjuene er basert på informantenes personlige erfaringer og vurderinger. De er med andre ord ikke nødvendigvis uttrykk for organisasjonenes perspektiv.

I tillegg har vi gjort dokumenstudier av forskjellige rapporter, avtaledokumenter og et antall oppdragsbrev fra Nærings- og handelsdepartementet til Innovasjon Norge.

Kvalitativ intervjuing (Fog 1994) tar utgangspunkt i samtalen. Det dreier seg om en annen iscenesettelse enn det strukturerte intervjuet. Formålet er blant annet er å bevege seg innenfor kulturens dagligdagse språk og uttrykksform.

Et dybdeintervju brukes vanligvis når en ønsker seg bedre innsikt i et område en kjenner lite fra før av, eller dersom det er vanskelig å kunne kvantifisere informasjonen. Det sentrale i denne type intervju er å få frem meninger og synspunkter og gjennom det øke kunnskapen. I de kvalitative metodene er en lite opptatt av representativitet. Ønsker en å finne ut hvor representativt et synspunkt er, brukes vanligvis kvantitative metoder. De kvalitative metodene gir altså økt innsikt uten at de gir oss mulighet til å kunne si noe om omfang og utbredelse.

Kapittel 3. Beslutning om organisasjonsform

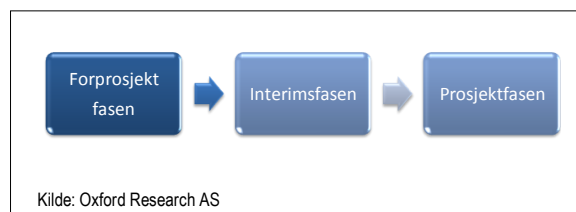
"Regjeringen har lagt til grunn at den norske deltagelsen skal være et offentlig-privat samarbeid, et OPS. Det innebærer at det legges stor vekt på at næringslivet skal delta og ha nytte av den norske paviljongen."

Kilde: Grunnlagsdokument om Norges deltakelse på EXPO 2010 Shanghai

Det var to aktuelle organisasjonsformer for Norges deltakelse på EXPO 2010, nemlig aksjeselskap eller statlig prosjekt. Etter en omfattende prosess ble det bestemt at modellen skulle være statlig prosjekt. Vi skal se nærmere på denne prosessen.

Arbeidet med EXPO 2010 har foregått i tre faser:

Figur 1: Tre faser



I det operative arbeidet har man operert med tre andre faser, nemlig forberedelsesfasen, utstillingsfasen og avviklingsfasen. For denne evalueringen er det fasedelingen i figuren som er av størst interesse, da mye av premissene ble lagt i forprosjektet og interim-fasen.

Tabell 1: Milepæler i etableringen

Tid	Hva	Hvordan
15.08.2007	Norge meldes på til EXPO 2010	Brev fra næringsministeren til den kinesiske regjering
10.09.2007	NHD ba IN om å etablere et interimprosjekt for Norges deltakelse på EXPO 2010	Oppdragsbrev NHD til IN
26.03.2008	NHD ba IN om å videreføre interimprosjektet	Oppdragsbrev NHD til IN
08.01.2009	NHD ga IN oppdraget med å etablere et prosjekt for Norges deltakelse på EXPO 2010. I brevet heter det at Norges deltakelse skal være et offentlig privat samarbeid (OPS), og organiseres som et prosjekt under Innovasjon Norge.	Oppdragsbrev NHD til IN

Kilde: Oxford Research AS

3.1 Forprosjektfasen

NHD benyttet Burson-Marsteller (etter anbudskonkurranse) til å utarbeide en rapport som grunnlag for vurdering av Norges deltakelse på EXPO 2010. Burson-Marsteller tok kontakt med ca 100 personer fra 50 offentlige og private virksomheter. Denne rapporten belyste spørsmål om kostnad og omfang av en eventuell deltakelse og ga råd om hvordan man kunne få med næringslivet. Burson-Marsteller anbefalte samarbeid mellom private og offentlige aktører om norsk deltakelse. Rapporten inngikk i regjeringens beslutningsgrunnlag. I grunnlagsdokumentet om Norges deltakelse på EXPO 2010 Shanghai heter det følgende om næringslivsdeltakelse:

"Burson-Marstellers rapport gir en klar tilbakemelding om at næringslivet ser en nytte i at Norge deltar, at det vil ta et ansvar for paviljongen og benytte seg av den. Næringslivet har også gitt en klar melding om at EXPO 2010 ikke må bli en "happening" det ene året og at det må legges opp et langsiktig faglig arbeid parallelt med forberedelsene til EXPO 2010 når det gjelder satsningen på Kina som marked, utvikling av kompetanse for dette formål og styrking av dialogen mellom næringsliv og myndighet i denne sammenheng."

Kilde: Grunnlagsdokument om Norges deltakelse på EXPO 2010 Shanghai

Næringslivet ga altså klare signaler om interesse for å delta. Det videre arbeidet med organisering av prosjektet har bygget på dette grunnlaget.

Nærings- og handelsministeren inviterte til et møte med en rekke bedrifter og finansinstitusjoner for å oppfordre dem til å delta på EXPO 2010. Holdningen i næringslivet til å delta varierte. Mange bedrifter vurderte deltagelse som et egnet middel for profilering. Andre var mindre interessert. Enkelte i næringslivet opplevde etter hva vi har hørt et "mildt press" fra departementet om å bli med på EXPO 2010. Statoil ble med for å vise samfunnsansvar, og var i starten lite aktive i prosjektet. DnV, Kongsberg Gruppen og Wilh. Wilhelmsen var blant de som så deltakelse som interessant. De ble med og var aktive operativt.

3.2 Interimfasen

I september 2007 ga Nærings- og handelsdepartementet Innovasjon Norge i oppdrag å etablere et interimprosjekt for Norges deltakelse på EXPO 2010. Innovasjon Norge fikk her i oppdrag å gjøre en vurdering av hvordan Norges deltakelse på EXPO 2010 skulle organiseres og hvordan næringslivet burde involveres. Interimprosjektet skulle være fram til endelig finansiell og organisatorisk struktur for Norges deltakelse kom på plass.

Det ble etablert et eget interimsstyre, som ble ledet av Henrik O. Madsen fra Det norske Veritas. Interimprosjektet var etablert for å være i seks måneder fra 1. september 2007. Interimstyret bestod av:

- Henrik O. Madsen, Det Norske Veritas, styreleder
- Mikkel Heiberg Storm, Norsk Hydro ASA
- Terje Martinussen, Eksportutvalget for Fisk
- Morten Skauge, DnBNOR
- Bjørge Grimholt, Wilh. Wilhelmsen ASA
- Kjetil Undhjem, StatoilHydro ASA
- Gunn Ovesen, Innovasjon Norge
- Knut Sørli, NHO (møtte for Finn Bergesen jr)
- Anthony Kallevig, LO (møtte for Roar Flåthen)
- Even Aas, Kongsberggruppen (møtte for Walter Qvam)
- Leif Øverland, Hurtigruten

Parallelt var Arild Blixrud oppnevnt som Norges midlertidige generalkommissær. I følge rapport fra interimsstyret ²1. juli 2008 (Interimstyrrapporten) har interimstyret behandlet følgende saker:

1. organisering
2. budsjett
3. konkurranse om konsept for norsk deltagelse på EXPO 2010
4. finansiering
5. kommunikasjonsstrategi
6. dato for Norges Dag

I interimfasen ble det tatt beslutninger rundt paviljongløsning og arkitektur. Det ble avholdt en egen arkitektkonkurranse om paviljongen, i henhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Det var oppnevnt en egen jury for denne konkurransen. Vinneren ble Team Helen&Hard Arkitekter.

² Notat fra Innovasjon Norge til Nærings- og handelsdepartementet: Oppdrag knyttet til organisering av norsk deltagelse på EXPO 2010

Interimstyret hadde ikke avgjørende innflytelse på dette valget. Enkelte i interimstyret hadde forventet at styret skulle delta i dette valget. Det ble fra enkelte pekt på at det kunne oppleves som uklart hva interimstyret skulle ha innflytelse på.

Organisering ble behandlet i interimstyret. Vi skal se nærmere på behandlingen av dette spørsmålet, men først ser vi på finansiering og risiko, da det hadde betydning for valg av organisasjonsmodell. Etter at interimstyret ble avvirket gikk det for øvrig flere måneder før prosjektstyret ble etablert. I denne perioden var prosjektlederen alene om ansvaret for framdriften.

3.3 Finansiering, ansvar og garanti

Finansieringen av prosjektet kom fra tre kilder³:

1. Betaling for kjøp av ekspone-
rings/profileringsrettigheter i forbindelse med
prosjektet
2. Andre inntekter, for eksempel salgs-, leie- og
royaltyrettigheter
3. Offentlige tilskudd

Staten hadde en ambisjon om at halvparten av finansieringen skulle komme fra næringslivet. I interimfasen ble det sikret 38 mill kr i privat finansiering. Det kom fra:

- Det Norske Veritas – 10 mill kr
- Reiselivet – 7 mill kr
- Kongsberggruppen – 7 mill kr
- Wilh. Wilhelmsen – 7 mill kr
- StatoilHydro – 7 mill kr.

I oppdragsbrevet 2009 la departementet til grunn at EXPO 2010 skulle gjennomføres med et budsjett på 150 millioner kroner. Statens bidrag til prosjektet skulle være oppad begrenset til 75 mill. kroner. 62,5 millioner ble bevilget for 2009, samtidig som man varslat at staten ville bevilge 12,5 millioner i 2010.

Tilskuddet fra Nærings- og handelsdepartementet har vært på 78,85 millioner og fra Utenriksdepartementet 2 millioner. I sum har staten bidratt med 80,85 millioner. Private bedrifter samt fylkeskommuner har bidratt med ca. 20 millioner. EXPO-lauget bidro med 38 millioner.

Per 30. juni 2010 var budsjettet for Norges deltakelse på EXPO 2010 på 138,5 millioner norske kroner. I

tillegg har private organisasjoner og bedrifter bidratt med 27 mill. i varer og tjenester som ikke inngår i prosjektbudsjettet. Dette betyr at staten med sine 80, 85 millioner har bidratt med ca. 49% av en total kostnad på 165,5 millioner kroner.

3.3.1 Sent finansiert

Oppdragsbrevet sa at Innovasjon Norge var ansvarlig for at prosjektet ble gjennomført innenfor den fastsatte økonomiske rammen og at omfanget av ytterligere finansiering fra næringsliv og andre partnere til prosjektet måtte avklares i en tidlig fase, og prosjektets endelige omfang tilpasses dette. Et hovedproblem fra interimprosjektet var at finansieringsproblemet ikke var løst. Det kom ikke på plass før i hovedprosjektet. Det var planlagt at budsjettet for hovedprosjektet skulle være 150 millioner NOK med en 50/50-fordeling mellom stat og private. Prosjektdirektøren forteller at det var ubehagelig at finansieringen ikke ble endelig avklart før sent ut i hovedprosjektet. Dette skapte usikkerhet og vanskeligheter i planleggingen da selve prosjektet hadde begynt, i følge Norge på Expo - organisationen (NoE). Vanskene med finansieringsspørsmålet kan ha ledet til at interimprosjektet har tatt for lang tid og at forberedelsen av deltagelsen har kommet igang for sent. At forberedelsen på det overordnede nivået har kommet i gang for sent, kommer opp i flere intervjuer med deltakere fra ulike organisasjoner.

Finanskrisen var en realitet på dette tidspunktet. DnBNor og Norsk Hydro sa nei til å delta, selv om de var i interimstyret fra begynnelsen.

3.3.2 Statens økonomiske ansvar

I brev til IN i mars 2008 understreket NHD viktigheten av at statens økonomiske ansvar begrenses til de beløp som blir bevilget over fremtidige statsbudsjett. Dette var særlig myntet på den organisasjonen som skulle få ansvar for Norges deltakelse.

I notatet fra interimfasen het det at et statlig prosjekt under Innovasjon Norge forutsatte at Staten og de private aktørene ville gi nødvendige garantier for risiko som ligger utenfor prosjektets kontroll. NHD gjorde det klart at man ikke kunne gi en slik garanti. I Innovasjon Norge opplevde man at dette betød at IN måtte påta seg et ubegrenset ansvar, noe man først ikke var villig til. Man mente dette måtte løses gjennom et AS.

³ Prosjektavtale 12.9.2008

En kilde i prosjektstyret mener at styret tok et ansvar som staten burde tatt:

"Noen måtte stille en garanti og resultatet ble at DnV måtte gjøre det. NHD burde ha stilt tilsvarende garanti, men ville ikke det."

Likevel tror informanten fra styret at staten hadde trådd til dersom det hadde gått skikkelig galt og at det var et tillitsforhold her mellom styret og staten.

Dersom EXPO 2010 skulle gå med underskudd, er det klargjort noen prinsipper i prosjektavtalen. Den sier at styret skal involvere partene og NHD for å finne løsning på problemene. Videre heter det følgende:

I dette ligger ingen forpliktelse for noen av partene til å bidra økonomisk ut over de beløp som er kommitert ved inngåelsen av denne avtale eller senere avtaler.

Det påligger altså ikke partene noe økonomisk ansvar ved underskudd ut over de beløp som partene har forpliktet seg på ved inngåelsen av avtalen.

blant annet med støtte i en betenkning fra Ernst & Youngs kontorer i Norge og i Kina.

"Innovasjon Norge anbefalte overfor Interimstyret å organisere norsk deltagelse på EXPO 2010 som et prosjekt under Innovasjon Norge og ikke som et aksjeselskap. Denne anbefalingen bygde på en forutsetning om at Staten ville stille garantier. Innovasjon Norge mener imidlertid at det er mulig å organisere prosjektet på en god måte gjennom begge de aktuelle modeller. Dersom aksjeselskapsmodellen velges vil det være behov for å regulere partenes rettigheter og plikter gjennom en egen aksjonæravtale. Tilsvarende vil det ved prosjektorganisering bli behov for å utarbeide et avtalesett for deltagerens rettigheter og plikter. Det er Innovasjon Norges vurdering at det i praksis vil være lite som skiller de to avtalesettene med unntak av at partene i et aksjeselskap har et begrenset ansvar, og at selskapet vil kunne gå konkurs."

Kilde: Interimfaserapporten

3.4 Aksjeselskap eller statlig prosjekt?

Det har vært vanlig at deltagelse på verdensutstillinger organiseres i prosjekter i offentlig regi. Dette har vært modellen for de fleste norske deltakelser. EXPO 2000 i Hannover var et unntak. Den gangen valgte man et aksjeselskap, med datterselskap i Tyskland. Aksjeselskap ble valgt bl.a. for å sikre god deltagelse fra næringslivet. Næringslivets deltagelse var imidlertid ikke større enn 27 %.

I følge interimfaserapporten fra IN til NHD i 2008 hadde departementets selv identifisert flere forhold som understreker problemer med å organisere EXPO som aksjeselskap. En fordel med AS er imidlertid at det sikrer en ansvarsbegrensning for aksjonærene, både staten og de private.

Prosessen fram mot valg av modell til EXPO 2010 var ikke rettlinjet. Interimstyret vedtok 28. mars 2008 å organisere norsk deltagelse på EXPO 2010 som aksjeselskap, under visse betingelser. Etter dette vedtaket kom det, i følge Interimfaserapporten, frem at det var grunn til å vurdere nærmere forhold som bl.a. at denne selskapsformen kunne skape usikkerhet i forhold til kinesisk lovgivning. Innovasjon Norge hadde gjennomført en vurdering av aktuelle former for organisering av norsk deltagelse på EXPO 2010,

Innovasjon Norge anbefalte altså overfor interimstyret å velge modellen med prosjekt under IN. I følge interimfaserapporten behandlet interimstyret 24. juni 2008 spørsmålet om organisering og stilte seg da åpent i forhold til valg av organisasjonsmodell.

Med hensyn til spørsmålet om garantier ga Interimstyret uttrykk for at det innen visse rammer var mulig å drøfte avtaler som forplikter dem til å dele ansvar for eventuelt uforutsett underskudd dersom det skulle oppstå. Interimstyret ga uttrykk for at det måtte være tydelig at det er den norske stat som fronter norsk deltagelse på EXPO 2010 i et samarbeid med private aktører.

I drøftingene av modell ble det vist til andre lands modeller. Mange land har valgt statlig prosjekt. Man fryktet derfor at en avvikende modell fra norsk side kunne skape vansker i Kina. Innovasjon Norge mente at aksjeselskap ville bety mer utfordringer i Kina enn et statlig prosjekt. En i styret sier det slik:

"AS er ikke en god modell overfor EXPO-arrangøren. Det er staten Norge som deltar, ikke et AS. Dette er særlig viktig overfor en vertsnasjon som Kina, hvor status er sentralt. I Kina ville et AS vært et dristig valg."

En annen i styret:

"Det ble klart at et AS ville ha problemer i Kina. Kina betrakter dette som et offentlig anliggende og det var en av grunnene til at man ikke endte opp med et AS."

Og samme person om ansvar:

"AS ville medført vansker rundt ansvarsforhold og økt risiko."

Vi ser altså en bevegelse i posisjon fra AS og over mot offentlig prosjekt. Interimstyrets første posisjon ble forlatt. I oppdragsbrevet til IN fra NHD i januar 2009 framgår det at prosjekt under IN er valgt som modell. NHD satte da strek for et spørsmål som hadde vært uavklart i over ett år. Fra interimstyret hører vi at man mente man var involvert i dette spørsmålet:

"Organisering hadde vi saying på."

3.5 Oppsummering

Proessen mot beslutning om organisasjonsform kjennetegnes av drøftinger rundt finansiering og risiko.

Finansieringen av prosjektet var utfordrende. Det ville vært enklere å få med aktører uten finanskrisen. Den aktive og tidlige involveringen av næringslivsaktørene i interimprosjektet har vært nevnt som fordelaktig for deres deltagelse i Expo 2010 og dermed for tilgang til deler av finansieringen.

Det var usikkerhet om prosjektets økonomiske ansvar. Det var fra næringslivet og Innovasjon Norge ønske om garantier fra departementet.

Organisasjonsmodellen med et statlig prosjekt ble valgt blant annet fordi det passet godt med et tydelig statlig engasjement i Kina.

Oppsummert ser det ut til at det var disse to forholdene som var sentrale i modelldiskusjonen:

- hensynet til at EXPO 2010 skulle arrangeres i Kina
- spørsmålet om ansvarsforhold og risiko

Staten nådde sitt mål om tilnærmet 50/50 fordeling av finansieringen. Dette kom som resultat av et godt arbeid overfor næringslivet. En annen organisasjonsform kunne neppe frembrakt mer penger fra private aktører.

Kapittel 4. Prosjektfasen

Dagene under verdensutstillingen var fordelt på finansieringskildene ut fra investert beløp. Staten hadde betalt 75 millioner og fikk derfor disponere 75 dager, ut fra en fordelingsnøkkel som innebar at én million ga én dag.

4.1 Statens dager

Staten hadde 75 dager tilgjengelig i paviljongen/businessenteret. Disse dagene skulle fordeles ut på de involverte departementene. I februar 2009 var NHD vertskap for det første interdepartementale møtet i prosjektfasen. I de interdepartementale møtene ble det fra NHDs side vektlagt å orientere om rollen til staten og de private sponsorene. Utfordringen knyttet til "gratispassasjerer" ble også diskutert i sammenheng med et evt. samarbeid med underliggende etater. Her ble det orientert om mulighetene som departementene hadde til å melde interesse for å benytte seg av statens dager. Det enkelte departement ble bedt om å melde inn forslag til tema og ønsket antall dager til NHD. Departementene måtte selv ha budsjettdekning for aktiviteter og innhold. Det var lagt opp til en omfattende planleggingsprosess våren 2009 med forankring på politisk nivå, først statssekretærnivå og deretter regjeringsbehandling i mai 2009. Fra NHD var det lagt opp til at departementene skulle ta ansvar for sine respektive dager. NHD tok ansvar for å engasjere andre departementer i statens dager. Når rammene var lagt skulle departementenes videre planleggingsarbeid foregå direkte mot prosjektet.

4.1.1 Norges dag

Alle deltagernasjoner hadde anledning til å arrangere en nasjonal paviljongdag som et offisielt tiltak under EXPO 2010. Norges dag var 28. mai 2010. Det kom to tilleggsfinansieringer fra NHD; 1.5 millioner kroner for å sikre kulturtiltak og 350 000 for å sikre administrativ assistanse.

I forbindelse med Norges dag var det et omfattende program knyttet til miljø, energi og maritim sektor. Det var også et omfattende kulturprogram. NHD

bevilget NOK 1,5 mill til kulturprogram for Norges dag. Det ble blant annet arrangert en stor konferanse om energi og miljø i regi av Innovasjon Norge. 27. mai ble det arrangert en stor middag med HKH Kronprinsen til stede. Videre deltok nærings- og handelsministeren og olje- og energiministeren, flere statssekretærer, og en hundretallig norsk næringslivsdelegasjon.

I følge prosjektets halvårsrapport juni 2010 var det en krevende koordineringsoppgave med NHD, Innovasjon Norge, ambassaden i Beijing, generalkonsulatene i Shanghai og Guangzhou og Norge på EXPO 2010. Noe av det som gjorde det krevende var at det ble lagt opp til et omfattende program mange andre steder i Kina i tillegg til det som skjedde på EXPO selve arrangementsdagen.

Ansvar for Norges Dag, herunder programmet, lå hos NHD. Det ble etablert en arbeidsgruppe i regi av NHD for planlegging av arrangementet. I NHD var det en egen medarbeider som fikk ansvaret for departementets arbeid med Norges Dag. Dette ble altså ikke lagt til den saksbehandleren som ellers hadde ansvar for EXPO i departementet. Departementet jobbet med deltakelse fra ulike aktører. Det var mye arbeid med Norges dag og mye taler for at det var hensiktsmessig å dele på oppgavene i departementet. I NHD mener man imidlertid i etterkant at dette kan ha virket kompliserende for de øvrige aktørene.

Realisering av det praktiske rundt Norges dag lå hos Innovasjon Norge og prosjektet. Prosjektet hadde en egen medarbeider for å koordinere Norges Dag. Sponsorere sier at arbeidet med organisering av Norges Dag var vanskelig. Personer i EXPO-lauget opplevde at ingen hadde oversikt over prosessen rundt Norges Dag. Man mener at samordningen var løs. Dette ledet til merarbeid fra sponsorenes side.

Norges Dag fikk mye oppmerksomhet, både i kinesiske og norske medier og var så vidt vi har forstått vellykket.

Kapittel 5. Ansvar og arbeidsdeling

5.1 NHD

Nærings- og handelsdepartementet har i oppdragsbrevet av 8. januar 2009 gitt Innovasjon Norge oppdraget med å etablere et prosjekt for Norges deltakelse på EXPO 2010. I brevet heter det at Norges deltakelse skal være et offentlig privat samarbeid (OPS), og organiseres som et prosjekt under Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge er et særlovselskap. Nærings- og handelsdepartementet er hovedeier av Innovasjon Norge (51 prosent). Fra og med 1. januar 2010 eier fylkeskommunene 49 prosent av Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge skal sørge for en forsvarlig og hensiktsmessig organisering og styring av prosjektet, sikre at nødvendige planer og retningslinjer foreligger, følge opp prosjektets økonomiske utvikling og iverksette nødvendige tiltak. Innovasjon Norge skal i god tid søke å inngå avtaler om etterbruk.

Innovasjon Norge er ansvarlig for at prosjektet gjennomføres innenfor den fastsatte økonomiske rammen. Dette innebærer blant annet at omfanget av ytterligere finansiering fra næringsliv og andre partnere til prosjektet må avklares i en tidlig fase, og prosjektets endelige omfang tilpasses dette. Administrasjonskostnader som påløper som følge av prosjektet dekkes over denne bevilgningen.

Innovasjon Norge skal være kontraktspart i alle avtaler som gjøres i forbindelse med prosjektet, og skal i den forbindelse sikre at anskaffelser er i samsvar med gjeldende regelverk for offentlige anskaffelser.

Oppdragsbrev 8. januar 2009

I henhold til oppdragsbrevet var departementet oppdragsgiver, Innovasjon Norge var oppdragstaker og EXPO-2010 var et prosjekt styringsmessig underlagt Innovasjon Norge.

Prosjektledelsen har rapportert til ledelsen i Innovasjon Norge ved divisjonsdirektør Svein Berg, senere divisjonsdirektør Finn Kristian Aamodt. Berg og senere Aamodt satt også som vararepresentant for Gunn

Ovesen i Prosjektstyret for Norge på EXPO 2010. Prosjektet har hatt egen controller i Innovasjon Norge.

5.2 Innovasjon Norge

Nærings- og handelsdepartementet påla i oppdragsbrevet til Innovasjon Norge 8.01.2009 IN å rapportere på fremdrift og økonomi i prosjektet.

Innovasjon Norge skal ha dialog med Nærings- og handelsdepartementet under hele oppdraget. Departementet skal orienteres umiddelbart ved større endringer og ved vesentlige avvik i prosjektet.

Innovasjon Norge skal rapportere på fremdrift og økonomi i prosjektet og utarbeide sluttrapport.

Oppdragsbrev 8. januar 2009

Videre var det krav om at Innovasjon Norge og NHD skulle ha kontaktmøter hvert kvartal om prosjektet. Til disse møtene skulle departementet få tilsendt kvartalsrapport om prosjektets fremdrift, både faglig og økonomisk. Milepælsplanen som skulle utarbeides av prosjektets styre i samarbeid med Innovasjon Norge skulle legges til grunn for kvartalsrapporteringen. Innovasjon Norge ble pålagt å utarbeide sluttrapport etter avslutningen av prosjektet. Sluttrapporten skulle inkludere revisorgodkjente regnskap for prosjektet.

Ansaret til IN var ikke avklart på en tydelig måte, i følge IN-informanter. Det gjorde at folk i IN mente man satt med ubegrenset ansvar for høy risiko som IN ikke var konstruert for å håndtere. IN har begrenset kapital for å dekke uforutsette kostnader som kunne oppstå. En av informantene i IN uttrykte om organisasjonsmodellen at "det var en solskinnsmodell" som kunne få betydelige vansker dersom en arbeidsulykke eller et jordskjelv hadde inntruffet. Det var risiko i prosjektet og det var en opplevelse av at ansvaret ikke var entydig plassert.

Fra IN blir det hevdet at det var uklart hvilket ansvar styret egentlig hadde. Styret var ingen juridisk enhet. De private aktørene som bidro tungt finansielt, fikk være med å styre, men det var bare IN som var

ansvarlig for risiko som lå i de beslutninger som ble tatt i prosjektstyret. Dette kommer fram i intervjuer som er gjort med informanter fra IN.

Relasjonen mellom prosjektledelsen og IN ser ut til å ha vært god. Prosjektet har benyttet støttefunksjoner som blant annet HR og økonomi fra IN. Dette har vært til stor nytte og fordelen med å kunne benytte etablerte systemer framheves som fordelaktig for prosjektet. Videre har IN avgitt tre ressurspersoner til prosjektet. I den grad Prosjektdirektøren har blitt fulgt opp av IN, har dette vært gjort på en god måte. IN har i all hovedsak styrt prosjektet gjennom prosjektstyret.

Styrelederen konkluderer med at prosjektet har vært tjent med forankring i IN:

“Det var bra med et prosjekt under IN. Prosjektet fikk mye hjelp av IN.”

5.3 Prosjektstyret

Prosjektet ved IN og EXPO-lauget inngikk en egen avtale om rammene for gjennomføringen av verdensutstillingen. Prosjektavtale for Norge på EXPO 2010, datert 12.09.2008 ble signert av Innovasjon Norge, på oppdrag fra staten, og Det Norske Veritas (DnV), StatoilHydro ASA, Kongsberggruppen ASA, Wilh. Wilhelmsen ASA og Reiseliv v/Innovasjon Norge.

Prosjektavtalen har lagt til grunn at det skulle etableres et prosjektstyre, med syv medlemmer, som har ansvar for gjennomføring av prosjektet. Innovasjon Norge skulle, i samråd med Nærings- og handelsdepartementet, utpeke fire av styremedlemmene og varamedlemmer for disse. EXPO-lauget hadde rett til å utpeke tre styremedlemmer og varamedlemmer for disse.

Styrets mandat framgår av prosjektavtalen for Norge på EXPO 2010:

Det skal innen 1. januar 2009 opprettes et prosjektstyre som har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av Prosjektet. Prosjektstyret skal bl.a. sørge for en forsvarlig og hensiktsmessig organisering av Prosjektet, fastsette nødvendige planer og retningslinjer, holde seg orientert om /følge opp Prosjektets økonomiske stilling/utvikling samt føre tilsyn med prosjektadministrasjonen.

Prosjektstyret fastsetter nærmere bestemmelser om representasjon/signatur/fullmakter. Prosjektstyret fatter for øvrig beslutninger i alle saker som styret ikke har besluttet å delegere til administrasjonen eller andre.

Fra Prosjektavtale for Norge på EXPO 2010

Prosjektstyret ble sammensatt slik:

- Henrik O. Madsen, Det Norske Veritas, leder
- Gunn Ovesen, Innovasjon Norge, nestleder
- Walter Qvam, Kongsberggruppen ASA
- Roar Flåthen, LO
- Bjørge Grimholt, Wilh. Wilhelmsen, ASA
- Mette Halskov Hansen, Universitetet i Oslo
- Pernille Schau-Larsen, Solstrand Hotell og Bad

Henrik O. Madsen ble oppnevnt som representant for staten. Staten hadde dermed fire styremedlemmer (Madsen, Ovesen, Flåthen og Halskov Hansen), mens EXPO-lauget hadde tre (Qvam, Grimholt og Schau-Larsen).

Departementet fastslo at eventuelle fremtidige endringer i prosjektstyret som berører de statlig oppnevnte medlemmene, skulle gjøres i samråd med Nærings- og handelsdepartementet. Styremedlemmene har vært de samme i hele perioden. Prosjektstyret skulle fungere frem til prosjektet er avviklet og sluttrapport og avslutningsregnskap er godkjent av Nærings- og handelsdepartementet.

NHD hadde ikke plass i styret. Noen informanter (NHD, IN) opplevde at det var hensiktsmessig at NHD ikke satt i prosjektstyret, mens andre mente det ville vært bedre å ha prosjekteieren i styret. Dette valget kan leses som et uttrykk for at NHD hadde til hensikt å delegere styringen til IN, som hadde nestlederen. Som nevnt var styreleder oppnevnt som statens representant. Det kan oppfattes som noe underlig at Madsen er oppnevnt på statens "kvote", når han samtidig er leder for en viktig aktør i EXPO-lauget. Ut

fra vår informasjon ser det ikke ut til at dette har avstedkommet problemer.

Våre data tyder på at styret har vært et aktivt, engasjert og trygt styre. Det har vært god dialog mellom styret og administrasjonen. Vi erfarer at styremedlemmene har vært godt oppdatert på prosjektets utvikling og økonomiske status. Både styremedlemmer og prosjektadministrasjonen verdsetter styreleders engasjement og rolle i prosjektet. Næringslivets management-kompetanse og nettverk var viktige ressurser i prosjektet. Styrets engasjement og kompetanse ses av mange som en suksessfaktor i prosjektet.

Arbeidsfordelingen mellom styret og prosjektadministrasjonen har fungert godt. Flere styremedlemmer har vurdert at arbeidsfordelingen har vært tilstrekkelig tydelig og egnet for framtidig organisering. At styret ikke har lagt seg i prosjektadministrasjonen og at styret har backet administrasjonen har blitt opplevd som meget positivt både av styremedlemmer og administrasjonen.

"Det har vært gode krefter som har jobbet godt sammen."

Det har vært en lærende prosess, sies det. Takket være de brede erfaringer og bevisstheten om å finne løsninger, hos styret og administrasjonen, har samarbeidet fungert godt. Det ser også ut til at styret har vært bevisst på at det var en spesiell setting, som ikke kunne sammenlignes med styrer i aksjeselskaper. Et styremedlem sier det slik:

"Vi ble nærmest en prosjektledelsesgruppe. Vi hadde begrenset myndighet. Styringen måtte skje i henhold til økonomistyringsregimet som IN anvender. Det ble nok av noen av de private oppfattet som byråkratisk. Avgrensninger som lå i dette oppdraget gjør at det var vanskelig å sidestille dette med andre styrer."

Den store utfordringen med å hente inn finansiering fra næringslivet, har ledet til at styret har brukt mye tid på økonomi og økonomioppfølging.

5.4 Prosjektadministrasjonen

Prosjektavtalen sa at det skulle etableres en prosjektadministrasjon ledet av en daglig leder:

Det skal etableres en prosjektadministrasjon ledet av en daglig leder som skal forestå daglig ledelse av Prosjektet innenfor de retningslinjer og pålegg som styret har gitt.

Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter Prosjektets forhold er av uvanlig art eller stor betydning.

Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra Prosjektstyret eller når Prosjektstyrets beslutning ikke kan avventes uten vesentlig ulempe for Prosjektet. Daglig leder skal sørge for at Prosjektets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

I samsvar med reglene for verdensutstillinger utpeker staten en Generalkommisær for prosjektet, som er Statens offisielle representant overfor EXPO 2010. Forholdet mellom daglig leder og Generalkommisæren fastsettes når Generalkommisæren er utpekt av staten.

Fra Prosjektavtale for Norge på EXPO 2010

Arild Blixrud ble utpekt til å lede prosjektadministrasjonen. Han hadde også funksjonen som Generalkommisær.

Norge på EXPO 2010 (NoE) har hatt samme lederteam gjennom hele prosjektet. I prosjektfasen var organisasjonen videre slik: Paviljongdirektør (og visegeneralkommisær); assisterende paviljongdirektør og ansvarlig for guider og protokoll; ansvarlig for strategisk kommunikasjon og ansvarlig for kulturprogrammet. Teamet for ledelse og drift utgjorde i følge halvårsrapport juni 2010 15-20 personer. Flere av disse var innleid hjelp og servicepersonell for teknisk drift og sikkerhet/vakthold. I tillegg var det rekruttert 42 kinesiske og norske guider.

Vi går ikke nærmere inn på organisering og bemanning av prosjektadministrasjonen, da vi mener det ikke er påkrevet for å belyse problemstillingene.

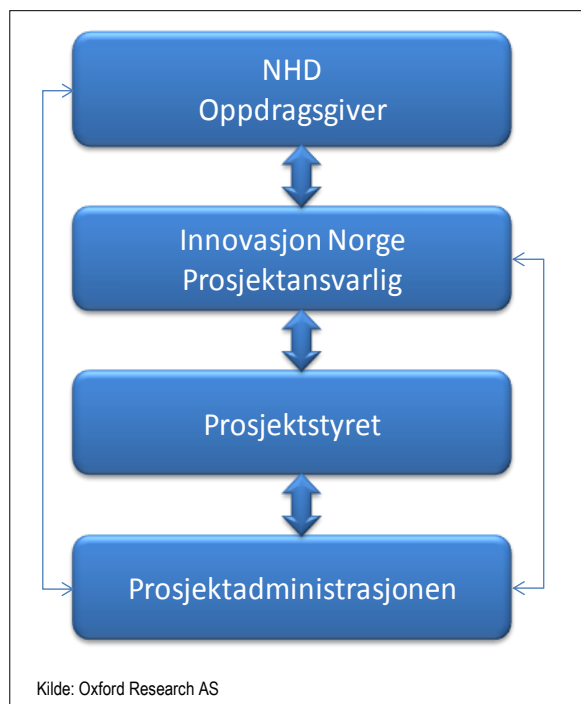
Prosjektdirektøren var som vi ser i prosjektavtalen, underlagt styret og hadde en styrings- og rapporteringsrelasjon til styret. I tillegg hadde han en relasjon til Innovasjon Norge og til NHD. Styrelederen er i etterkant godt fornøyd med administrasjonen:

"Blixrud og hans team var svært bra. Blixrud var en fantastisk leder og kunne Kina. Han var "cool" når det ble hett."

5.5 Styringsstrukturen i praksis

Oxford Research oppfatter at styringsstrukturen kan illustreres slik:

Figur 2: Styringsstruktur



Tykk strek betyr her formelle rapporteringslinjer, mens tynn strek betyr linje for kommunikasjon.

Det var staten ved NHD som besluttet og initierte prosjektet. Innovasjon Norge etablerte det og stod ansvarlig for prosjektet overfor NHD. Administrasjonen ved prosjektleder var gjennomfører. Prosjektstyret hadde en klar styringsrelasjon til prosjektet ved prosjektdirektøren, men han hadde samtidig en relasjon til Innovasjon Norge, som for øvrig er hans arbeidsgiver.

Prosjektstyret var sannsynligvis ansvarlig overfor Innovasjon Norge, men det har vi ikke sett formulert noe sted. Styret hadde en relasjon til IN og til EXPO-lauget, som begge hadde oppnevnt styremedlemmer.

Departementet hadde gjort det klart at staten hadde særlige styringsbehov overfor Norge på EXPO 2010. I prosjektavtalen for Norge på EXPO 2010 heter det at:

Statens særlige styringsbehov innebærer at det skal etableres rutiner for regelmessig resultatrapportering samt kontaktmøter mellom ansvarlig departement og Prosjektet ved prosjektstyret og prosjektadministrasjonen.

Prosjektavtalen, side 4

Det har vært en oppfølgingsrelasjon mellom NHD og prosjektdirektøren. Den gikk dels via kvartalsrapporter til NHD. I tillegg var det løpende kontakt om fremdrift og om vanskelige spørsmål. Projektdirektøren hadde mange møter med NHD for å informere om status. Fra NHD hører vi at det tidvis har vært ukentlig kontakt mellom prosjektdirektøren og departementets saksbehandler. Projektdirektøren opplevde dette først og fremst som en dialog med sikte på å dekke NHDs behov for informasjon og kontroll, og ikke som en alternativ styringsstruktur.

Prosjektavtalen sier altså at det var etablert en formell kanal mellom prosjektet og oppdragsgiver NHD som ikke inkluderer prosjektansvarlig Innovasjon Norge. Styringsmessig utgjør det en komplikasjon. Prosjektadministrasjonen hadde i hvert fall tre aktive kommunikasjonslinjer: til styret, til IN og til NHD.

En av næringslivsaktørene som skal være med på neste verdensutstilling sier følgende:

“Vi kommer aldri til å gå inn på et sånt set-up igjen. I Korea må vi holde prosjektledelsen utenfor Innovasjon Norge. NHD må gjerne bruke IN i en styreposisjon, men da må de kunne forplikte staten.”

Vår datainnsamling tyder på at den valgte organisasjonsmodellen ikke var entydig for alle involverte. Et styremedlem sa følgende:

“Prosjektet, som også var organisert innenfor IN, kunne forholde seg til alle. Dette var en vanskelig miks. Jeg har aldri fått klarhet i hvordan det har fungert.”

NHD hadde en dobbeltrolle i forhold til IN, som eier av IN og som oppdragsgiver. Det var behov for omfattende rapportering fra IN til NHD. NHD trengte en oversikt over situasjonen på ulike nivåer, på styrenivå og på prosjektadministrasjonsnivå. Det ble brukt mye tid på kommunikasjon og møter med NHD.

“Det var uklart hvem som ledet prosjektet, hvem eide prosjektet, hvem skulle man rapportere til, hvem som hadde oversikt i prosessen. Det har vært en tung prosess og lauget har lagt mange ressurser i dette.”

sier en av våre næringslivsinformanter.

Det kan reises spørsmål ved om det var nødvendig for departementet å ha en så tett oppfølging overfor prosjektleder som man hadde. NHD hadde gitt Innovasjon Norge i oppdrag å gjennomføre prosjektet og kunne kanskje ha overlatt oppfølgingen til IN. På den annen side skal man ikke undervurdere departementets særlige styringsbehov. Det var tross alt Staten som var ansvarlig deltaker på EXPO 2010, ikke et offentlig-privat konsortium.

5.6 Oppsummering

Gjennom oppdragsbrev og prosjektavtalen var det etablert rammer for arbeidsdelingen mellom de styrende og utførende organer, fra prosjekteier NHD og ned til prosjektadministrasjonen. NHD la ansvaret for gjennomføring av prosjektet til Innovasjon Norge. Det ble etablert et eget prosjektstyre som fikk ansvar for gjennomføring av prosjektet. Det kan se ut til at relasjonen mellom Innovasjon Norge og prosjektstyret var noe uklar rent formelt. Vår datainnsamling tyder på at den valgte organisasjonsmodellen ikke var entydig for alle involverte.

Kapittel 6. Samarbeid

EXPO 2010 har vært et komplekst prosjekt på mange måter, ikke minst fordi det har involvert svært mange aktører. Bare på arrangørsiden har det vært en lag rekke aktører, utenom den som var direkte ansvarlige. Vi skal se på deres erfaringer med EXPO 2010. Samarbeid og tydelighet i ansvars- og oppgavefordelingen mellom og internt hos de ulike aktørene vil bli belyst her.

6.1 Sponsorere

EXPO 2010 har hatt sponsorer på tre nivåer.

6.1.1 EXPO-lauget

Nivå 1 omfattet i praksis sponsorene i EXPO-lauget. Det var etablert et EXPO - laug bestående av fem private sponsorer. Lauget representerer de fem største private hovedsponsorene til EXPO 2010:

1. Det norske reiselivet
2. Det Norske Veritas
3. Kongsberg Gruppen ASA
4. StatoilHydro ASA
5. Wilh. Wilhelmsen ASA

Sponsorene på nivå 1 fikk rettigheter som:

- *i fellesskap å utpeke 3 prosjektstyremedlemmer*
- *valg av datoer for bruk av businessenteret*
- *mulighet for lukkede arrangementer i paviljongen*
- *invitasjon til å delta på Norges Dag*
- *mulighet for egne kulturprogram*
- *rett til bruk av Expo-symboler*
- *mulighet for å påvike/ ta del i aktuelle tiltak i Kina og dialog med norske myndigheter om saker man ønsker tatt opp med kinesiske myndigheter*

EXPO-Lauget hadde regelmessige møter hvor man koordinerte seg. Dette førte til at næringslivet kunne, på en mer organisert måte, forholde seg til staten, blant annet når det gjaldt å forsvare sine interesser. Laugets medlemmer er veldig godt fornøyd med samarbeidet seg i mellom, noe de håper å kunne bygge videre på .

EXPO-lauget var ikke direkte koblet inn i styringsstrukturen, men oppnevnte tre medlemmer til prosjektstyret.

6.1.2 EXPO Prosjektpartnere

På nivå 2 har det vært med sponsorer som hadde mer begrensede rettigheter. Disse har ikke hatt mulighet for plass i styret, f. eks. Nivå 2 sponsorene var følgende:

- Oslo Kommune
- Forskningsrådet
- Eksportutvalget for fisk
- I.M. Skaugen
- Nordland fylkeskommune
- Jotun

6.1.3 Samarbeidspartnere

I tillegg har det vært en hel rekke samarbeidspartnere. Disse har bidratt med rådgivning, utstyr og tjenester som i sum utgjør en in-kind-ytelse på 27 millioner NOK.

6.2 Departementene

Mange departementer har vært involvert i større eller mindre grad og på ulike områder. Vi skal se på deres erfaringer med samarbeidet i prosjektet, og starter med NHD.

6.2.1 NHD

NHD jobbet systematisk med forankring av statens dager i departementene. For NHD var det spesielt viktig å skape forståelse for hva som lå i OPS modellen. NHD brukte derfor tid på å forklare rolledelingen mellom staten og sponsorene. Dette var spesielt viktig i forhold til OED og MD som var de sentrale departementene knyttet til Norges dag. Det var viktig å samarbeide med sponsorene for å se hva disse kunne bidra med. EXPO-lauget og NHD tok sammen initiativ for å få en bedre samordning av fagdepartementens programmer, inklusive dagene rundt Norges Dag. Det ble avholdt flere møter med enkeltvis departement der laugsmedlemmene også deltok. Dette bidro til å avklare roller og forventinger. Her gikk NHD inn og tok en aktivt koordinerende rolle. NHDs oppgave var å engasjere departementene og legge rammer for

samarbeidet. Etter at de var kommet med og rammene var lagt, var det prosjektets oppgave å koordinere det videre arbeidet. Denne rollefordelingen ble tidlig klargjort, men da prosjektet flyttet til Shanghai ble dette en utfordring for NHD da flere av departementene fortsatte å forholde seg til NHD i planleggingen av egne arrangementer.

NHD arrangerte også egen studietur til Shanghai for de involverte departementene i januar 2010 for at alle skulle få se hvilke praktiske forhold man måtte forholde seg til i egen planlegging. Alle fikk da treffe representanter for ambassaden og GKene i Shanghai og Guangzhou, samt prosjektledelsen. Informantene har litt forskjellige meninger om koordinering av departementene. Et styremedlem sier

"Det offentlige har demonstrert en manglende forståelse av hva det betyr å ha næringslivet med på laget. Man kan ikke la de øvrige departementene styre som de vil. Det må foregå en bedre tverrdepartemental samordning. Dette kan vel egentlig bare skje på statsministernivå. Statsministerens kontor er de eneste som kan ta styring over departementene, ett enkelt departement kan ikke gjøre det."

Styrelederen sier det slik:

"Det var noen problemer knyttet til sponsorrettigheter på tema-dager. Da måtte NHD sette noen av de andre litt på plass. Det var litt støy, men det hele forløp flott."

En annen i styret sier om koordinering:

"Når NHD har vært inne så har det vært bra og ukomplisert."

6.2.2 UD

UD har vært involvert på mange nivåer, fra start til gjennomføring. Allerede i det innledende arbeidet, da Norges deltakelse på Expo i Shanghai ble diskutert, spurte NHD UD om råd. Videre var UD involvert i forberedelsen av deltagelsen på EXPO. De ble også involverte i selve gjennomføringen gjennom UD's interne fagseksjoner og utenriksstasjoner i Kina (Generalkonsulatet og Ambassaden).

Ettersom det har vært et komplekst prosjekt, med mange ulike aktører både internt i UD og eksternt, har saker og ting tatt tid. Å forstå hverandres roller og mandat, og klargjøre forventningene var en utfordring i begynnelsen. Også hvilke målsettinger

som UD har hatt, hvordan de skulle jobbe inn i de ulike feltene har vært litt uklart i begynnelsen.

Fra tid til annen var det utfordrende å få personer utenfor kjernegruppen (NHD, UD, IN, NoE) til å forstå dimensjonen og viktigheten av Expo 2010, å forstå tidsperspektivet i beslutningssprosessen og forberedelsen av en verdensutstilling.

For å organisere politiske besøk til Kina og Expo 2010, burde man begynne forberedelsene langt tidligere enn man vanligvis gjør.

Relasjonen mellom UD og NHD har fungert bra, med en åpen dialog under hele prosessen. UD har jobbet tettest med NHD. De har behovd tid for å avklare forventningene mellom dem og arbeidsmåten. Det har for eksempel vært en opplevd forventning fra NHD at UD skulle drive mange egne aktiviteter på Expo på kultursiden og omdømme. UD jobber med langsiktig samarbeid og de jobber først og fremst gjennom sine utenriksstasjoner og lokale partnere.

Å komme inn på Expo og gjøre egne arrangementer innebar en annen måte å jobbe på, med tanke på aktiv involvering av lokale aktører og langsiktighet. UD har besluttet å støtte aktiviteter som andre departementer gjør i stedet for å gjøre arrangementer i egen regi. UD's rolle har vært å støtte de andre departementene gjennom å være organisator og kontaktskaper og se til at de rette menneskene møtes samt gi innspill om innretningen på seminarer.

6.2.3 Miljøverndepartementet

Miljøverndepartementet (MD) har hatt ansvaret for to dagsseminarer på miljøområdet knyttet til Norges dag og har delt ansvaret for et annet miljøseminar med DnV og Kongsberg. I alle disse arrangementene har MD hatt ansvaret for de praktiske detaljene som transport, hotell, andre fasiliteter og mat. De har samarbeidet mest med IN, Generalkonsulatet i Shanghai, Ambassaden i Beijing, næringslivet (DNV og Kongsberg) og kinesiske partnere. Samarbeidet med næringslivet i miljøseminaret har vært preget av at det var ulike forventninger til ansvaret i organiseringen. Det tok tid å avklare dette.

Generelt fungerte samarbeidet med alle disse aktørene bra. MD fikk den hjelp de trengte fra IN og Generalkonsulatet. Den eneste detaljen var uklarhet i hvem som hadde ansvar for å skaffe tolketjenester. I begynnelsen var det uklart hva IN og hva generalkonsulatet var ansvarlig for, men dette ble etter hvert tydeligere.

Det har vært utfordrende å sitte i Norge og ha ansvaret for de praktiske spørsmålene på et arrangement på andre siden av jordkloden, i følge informanten i MD. Det har vært vanskelig å planlegge detaljene når man ikke var på stedet og ikke kjente de lokale forholdene. I tillegg begrenset tidsforskjellen mellom Norge og Kina muligheten til til direkte kontakt med de som var på Expo.

6.2.4 Kunnskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet (KD) har samarbeidet mest med Norges forskningsråd, som arrangerte tre forskningsseminarer på vegne av departementet. KD har også samarbeidet med ambassaden i Beijing og konsulatet i Shanghai.

Om samarbeid med NHD sier Kunnskapsdepartementet at de i starten ble innkalt til svært mange møter, også på statssekretærnivå, som omhandlet paviljongen og fordelingen av "statens dager". Fremdriften var sakte og de opplevde flere av møtene som gjentakelser av forrige møte. Det var liten hjelp å få når det gjaldt koordinering med andre departementer, og det var heller ikke lagt opp til at NHD sendte ut felles informasjon som gjaldt alle involverte departementer. Det har vært mye fokus på "rammene" (paviljongen, konsertene, maten etc.) og lite på formålet med deltakelsen/enkeltarrangementer samt innholdet, det vil si å få til gode samarbeidsrelasjoner med kineserne.

KD har hatt tett kontakt med ambassaden i Beijing og konsulatet i Shanghai i forbindelse med planleggingen og gjennomføringen av statssekretær Lekves besøk i mai og statsråd Aaslands besøk i september. KD opplevde det innledende samarbeidet med konsulatet som litt vanskelig. De fikk inntrykk av at konsulatet var svært presset på kapasitet. NHD har vært veldig fokusert på at politisk ledelse i de ulike departementene burde delta på Expo, men da, mener KD, må de samtidig sørge for at ambassaden og konsulatet har nok kapasitet til å følge opp besøkene. Når KD først kom ordentlig i gang opplevde de imidlertid at de fikk svært god oppfølging.

6.2.5 Fiskeri- og kystdepartementet

Fiskeri og kystdepartementet (FKD) har hatt ansvar for fiskeri- og sjømat-ukene på Expo 2010. I arbeidet med FKDs fagprogram samarbeidet FKD med Mattilsynet og NIFES. Disse var ansvarlige for det faglige innholdet i deler av programmet. FKD har også samarbeidet med Eksportutvalget for Fisk. Samarbeidet mellom FKD og de nevnte partene har

funget veldig bra takket være tidligere erfaring med samarbeid.

En utfordring har vært utydighet om graden av involvering av sponsorene under organiseringen og utforming av Fiskeri- og sjømatuken. FKDs utgangspunkt var å fra statens side disponere de dagene som var reservert for staten. Departementet hadde ikke planer om å involvere sponsorene. På den andre side, de opplevde en forventning fra sponsorene om å få involvere seg aktivt i Fiskeri- og sjømatuken. Ettersom det handlet om statens dager, var det uklart for FKD i hvilken grad sponsorene skulle involveres. Til slutt ble det et godt samarbeid med to av sponsorene – DNV og Kongsberg – som bidro med viktig faglig innhold i programmet, gjester og med konstruktive diskusjoner, oppsummeres det fra FKD. Men i framtiden burde man være tydeligere med rollen til sponsorene i departementets arbeid under statlige dager.

En annen utfordring har vært kjøp av oversettelsestjenester i forbindelse med seminarene. Problemet ble løst med hjelp fra NoE, men FKD hadde foretrukket at oversettelsestjenestene hadde blitt anskaffet i en felles rammeavtale.

Samarbeidet med Ambassaden i Beijing og med generalkonsulatet har gått bra, sier FKD.

6.2.6 Olje- og energidepartementet

Olje- og energidepartementet (OED) hadde ansvaret for to energidager knyttet til Norges dag på Expo 2010. De samarbeidet med INTSOK, IMTA og sponsorene.

Samarbeidet med sponsorene under organiseringen av energidagene ble opplevd som ganske problematisk av OED. De opplevde at det har vært ulike forventninger mellom OED og sponsorene, noe som ledet til at de har lagt mye tid i å balansere de ulike interessene. I begynnelsen var de ikke bevisste på de avtalene som ga eksklusive rettigheter til hovedsponsorene som en del av OPS-en. OED's målsetting med deltagelsen var å fremme hele det norske næringslivet innen olje, gass og fornybar energi. Av den grunn mente de at de hadde et bredere hensyn å ta sammenlignet med hovedsponsorene.

Informanter i OED sier at:

"det hadde vært bra dersom rammene og forventningene hadde vært tydelige fra starten. Da kunne man ha vært mer effektive og brukt mindre tid."

Å ta hensyn till hovedsponsorene og samtidig representere det brede norske næringslivets interesse innen olje, gass og fornybar energi har vært en vanskelig oppgave for OED å håndtere. OED oppsummerer at de tross alt kom i mål med sine aktiviteter på Expo 2010 og har forsøkt å ta hensyn til sponsorene så godt de kunne.

6.3 Utenriksstasjonene

Prosjektadministrasjonen var på plass fra oktober 2009 i Shanghai og hadde en rekke møter med ambassaden og generalkonsulatene for å planlegge offisielle besøk under EXPO.

I alt var det 7 statsråder og 10 statssekretærer som besøkte EXPO. Disse hadde politiske samtaler og foretok besøk i provinsene.

6.3.1 Ambassaden i Beijing

Fra Ambassaden i Beijing oppsummeres erfaringen med organiseringen av Expo 2010 med at det har vært en stor intern arbeidsbelastning på grunn av at mange aktører hjemme ikke har innsett hvor stort dette arrangementet var og hvor mye man må forberede seg for å få et vellykket arrangement. Informanten opplevde at aktørene hjemme hadde startet forberedelsene veldig sent og heller ikke hadde innsett dimensjonen i utfordringen med å få aktuelle aktører og deltagere inn på Expo-området.

Samarbeidet med NoE har gått bra på operativt nivå, men det har ikke vært så lett i begynnelsen å se hvordan arbeidsfordelingen skulle være. Det ble tidlig bestemt at NoE skulle ha ansvar for alt som skjer innenfor Expos vegger og alt som skjer utenfor Expoområdet måtte andre aktører ta ansvar for. Denne fordelingen har fungert bra, i følge våre kilder.

6.3.2 Generalkonsulatet i Shanghai

I forberedelsesfasen til Norges deltagelse på EXPO 2010 ble GK Shanghai ikke trukket inn i det omfang som var forventet. Det er vanskelig å si om dette fikk noen innvirkning på avviklingen av prosjektet. Sett i lys av de mange komplikasjoner det innebærer å gjennomføre slike store prosjekter i Kina, reagerte GK på at de norske forberedelsene kom sent i gang.

Samarbeidet med prosjektet har, med noen unntak, vært bra hele veien igjennom og ble bedre etter hvert som man vant mer erfaring og fikk trukket de nødvendige ansvarsgrenser.

GK hadde et betydelig ansvar for deler av de programmer som ble gjennomført inne på EXPO-området. GK hadde et gjennomgående ansvar for alle offentlige besøk fra Norge, dvs. all logistikk, programutforming, avtaleinngåelser, guiding mm. Arbeidsbelastningen ble til tider noe i overkant for GKs stab. Det har vært en stor utfordring å gjennomføre det EXPO-relaterte arbeidet samtidig som normal drift skulle opprettholdes. Det meste gikk imidlertid bra, sies det fra GK.

GK hadde et særskilt ansvar for at de ti departementene som hadde meldt inn aktiviteter under "Statens Dager" på EXPO la en realistisk planlegging for sine prosjekter. GK tok derfor initiativet til en samling av alle departementene i Shanghai i februar 2010, der man kunne gjøre seg kjent med hvilke begrensninger man måtte jobbe innenfor, og hva man kunne forvente av bistand på stedet. Uten disse grenseoppgangene hadde Statens dager blitt langt mindre vellykket enn de faktisk ble. NHD som ansvarlig departement var tungt med på denne samlingen. Samarbeidet mellom NHD og GK var utmerket gjennom hele perioden, men noe dag-til-dag samarbeid var det ikke behov for, slik det var med prosjektorganisasjonen.

Etter GKs oppfatning er OPS-modellen ikke en optimal samarbeidsform i EXPO-sammenheng. Den fører til forskjellsbehandling mellom hovedsponsorer, vanlige sponsorer og ikke-sponsorer, for eksempel når det gjelder tildeling av tid på Paviljongen. GK mener OPS-modellen fører til en overfokusering på sponsorene.

6.4 Eksportutvalget for Fisk

Eksportutvalget har samarbeidet mye med FKD, Fursetgruppen, som drev sjømatrestauranten og og prosjektledelsen hos NoE. Dialogen med disse beskrives som konstruktiv og positiv. Arbeidsfordelingen under Fiskeri- og Sjømat-ukene mellom Eksportutvalget og FKD var tydelig. Det var ingen større problemer, sammenfatter Eksportutvalget for Fisk, Beijing. Generelt har de ført en bra dialog med NoE, IN og de andre aktørene.

6.5 Reiselivet IN

I sitt arbeid med reiselivsuken under Expo 2010, har IN reiseliv hatt god forankring hos de norske reiselivsbedriftene.

IN reiseliv har personale plassert i Shanghai, samlokalisert med Generalkonsulatet. Av den grunn har kommunikasjon og samarbeid fungert bra på det operative plan. Nærheten til Expo og til utenriksstasjonen framheves som viktig. Reiseliv har dessuten hatt et medlem i prosjektstyret, noe som gjorde det mulig å se til at Norsk reiselivs interesser ble godt ivarettatt.

6.6 Regionale aktører

Det har i lengre tid vært et etablert regionalt samarbeid (Telemark, Sør-Trøndelag, Bergen, Stavanger, Oslo, Sogn og Fjordane o.a.) Flere av disse planla og gjennomførte store delegasjonreiser til Kina under EXPO. Med unntak av Oslo og Nordland, valgte de å ikke være sponsorer. Prosjektledelsen samarbeidet med disse, og fant løsninger ved foredrag på hoteller, samarbeid om kulturtiltak, opplegg i restauranten, og på kinesiske provinspaviljonger og spesialtjenester som adgang til andre paviljonger. Men disse aktørene oppnådde ikke samme tjenester som sponsorer.

6.7 Forankring

Store prosjekter som EXPO 2010 må forankres godt hos relevante miljøer i Norge. Man måtte kunne forvente at prosjektet skulle være forankret hos de involverte departementene og de tyngste næringslivsaktørene som var med. I tillegg er det vesentlig at deltakelse på en verdensutstilling forankres hos regjeringen.

Regjeringen fattet beslutningen om å delta, etter en grundig prosess. Departementene var involvert fra starten og var jevnlig i dialog med NHD og om ulike aspekter ved deltakelsen.

Bedriftene i EXPO-lauget var, som vi har sett, aktivt involvert på høyt ledelsesnivå.

Oxford Research finner at prosjektet har vært godt forankret i de relevante miljøene. Utfordringene prosjektet har hatt synes ikke å kunne knyttes til problemer med forankring. Det er heller samhandling og rolleforståelse mellom aktørene som har vært utfordrende.

6.8 Oppsummering

Det vært mye koordineringsarbeid i forbindelse med Norges Dag, og i forhold til hvordan ulike aktører skulle behandles med tanke på rettigheter og ansvar. Noen departementer, som OED, og til dels KD, opplevde at rammene ikke var godt nok klargjort på forhånd. UD derimot, opplevde et godt samarbeid med NHD, men også de merket at aktører utenfor kjernegruppen hadde dårligere forståelse for det unike ved OPS-modellen.

Oxford Research registrerer at NHD la ned mye arbeid i å klargjøre rammene, men at det likevel er departementer som mener dette ikke ble gjort på en måte eller i et omfang som brakte klarhet i prinsippene. NHD hadde imidlertid laget et prinsippnotat om rettigheter og gratispasasjerproblematikk. Det kan tenkes at det ikke er tilstrekkelig å redegjøre muntlig og skriftlig, i møter og gjennom presentasjoner, slik NHD gjorde. Dersom prinsippene ikke blir helt forstått eller akseptert, må man muligens forplikte hverandre på en mer formell måte. Kanskje skulle også statens ulike aktører ha signert et eget avtaledokument?

Fra utenriksstasjonene har vi sett at ambassaden mente samarbeidet med NoE var godt og at ansvarsdelingen "innenfor/utenfor gjerdet" fungerte bra. Generalkonsulatet i Shanghai samarbeidet også godt med NoE og med NHD.

Kapittel 7. Organisering og suksesskriterier

NHD har stilt opp fire mål for organisasjonsmodellen:

1. sikre privat finansiering og medvirkning fra private aktører
2. ha en god kostnadskontroll med effektiv utvikling og risikohåndtering
3. ha gode og velforankrede beslutningsprosesser
4. ha en tydelig ansvarsfordeling mellom ulike intressenter

Disse fire målene kan tjene som kriterier for en vurdering av modellens egnethet. En modell som innfrir på alle fire mål, vil vi betrakte som god.

7.1 Privat finansiering og medvirkning

Verdensutstilling i klasse A er store utstillinger med fokus på land. Det innebærer at det er store nasjonale prosjekter, der landets strategiske satsinger presenteres. Det er mange høyprofil besøkende. Derfor har det vært vanlig at slike prosjekter har vært helt offentlig drevet. Å ha næringslivet som sponsor med så mye som 50 % på en verdensutstilling A er en nyhet. En i prosjektstyret sa følgende:

"I sum var det helt OK at staten overlot så mye av ansvaret til bedriftene. Næringslivet må vise interesse hvis dette skal være noen vits for Norge."

I EXPO 2010 viste det offentlig-private samarbeidet seg å være egnet til å skaffe privat finansiering. Men finansieringen tok lang tid, og man nådde ikke målet om 75 millioner fra private aktører. Dette kan nok i stor grad tilskrives finanskrisen. Under andre forhold, synes det rimelig å anta at prosjektets næringslivsandel ville kommet opp på ønsket nivå.

Modellen har utvilsomt sikret aktiv medvirkning fra en lang rekke private aktører.

7.1.1 Eksklusivitet og gratisspassasjerer

En verdensutstilling kan betraktes som en kollektiv satsing fra staten. Når private aktører gis eksklusive rettigheter basert på sine finansielle bidrag, så kan det reise spørsmål om bruken av fellesskapets midler og tilgang til en felles norsk utstilling. Dette spørsmål

let ble reist fra aktører som ikke var laugsmedlemmer. Man mente en norsk paviljong måtte være tilgjengelig for de som ønsket å benytte den. Dette gjaldt både private selskaper og fylkeskommuner.

Det oppstod en konflikt mellom sponsorene og aktører som ikke har bidratt finansielt. Det gjaldt både blant private aktører og offentlige. Det var ulike forventninger hos sponsorene og fylkene. Sponsorfylkene Oslo og Nordland deltok med store, tunge delegasjoner. Også andre fylker, som ikke hadde betalt, deltok og forventet oppmerksomhet og å kunne bruke businessenteret. Men man ønsket ikke at disse skulle være gratisspassasjerer. Det endte med at de fikk bruke restauranten, men ikke businessenteret.

Prosjektadministrasjonen måtte balansere hensynet til eksklusivitet for de som hadde bidratt og en mer universell tilgang for de øvrige. Vi oppfatter at dette i hovedsak har gått bra. Det oppstod spesielle utfordringer da I.M. Skaugen og Jotun ville finansiere spesielle kulturtiltak uten å bidra til finansieringen av selve prosjektet. Saken ble løst på en måte partene var komfortable med.

OPS er en måte å sikre privat finansiering på. Det har fungert godt på EXPO2010.

Samtidig finnes det en risiko hvis man gir ut eksklusive rettigheter til mange aktører. Da vil noen oppleve at det ikke er Norge som deltar, men en gruppe bedrifter. Hvor går grensen for å gi eksklusive rettigheter til private aktører uten å forvandle det til en bedriftsbasert utstilling? Og hvordan skal dette balanseres slik at de private aktørene får insitamenter til å bidra finansielt? En av de private aktørene i styret sier det slik:

"OPS blir meningsløs hvis den ikke sikrer en eksklusivitet."

7.2 Kostnadskontroll og risikohåndtering

Prosjektet har vært gjennomført uten overskridelser. Styret har hatt betydelig oppmerksomhet på økonomistyringen. I intervjuene fremheves det at de private aktørene bidro med viktig managementkompetanse. Finansieringsproblemene påvirket økonomidisponeringen underveis, da man ble nødt

til å omfordele midler fra innholdsproduksjon til drift av anlegget. Dette ble gjort av et kompetent styre. Etter vår informasjon har den valgte modellen fungert positivt i forhold til kriteriet om god kostnadskontroll.

Hos Innovasjon Norge opplevelde man at man hadde fått et oppdrag med ubegrenset ansvar. Det ble et offentlig prosjekt, der IN opplevde å sitte med ubegrenset ansvar for risikoen. Dette skapte stor usikkerhet og var en stressituasjon for IN, som ikke har kapital for å kunne håndtere slik risiko. Heldigvis skjedde det ikke noe som krevde større økonomiske uttelling. Men fra IN-hold hører vi en uro for hvordan det kunne endt om ting hadde gått galt:

”OPS-en var en solskinnmodell – den fungerte bare så lenge det ikke hendte noe uventet.”

Staten hadde klargjort at de private aktørene ikke heftet for mer enn det som var forpliktet gjennom prosjektavtalen.

Vi mener at organiseringen har tilfredsstilt kravene til å sikre god kontroll med kostnadene. Vi har ikke sett forhold som tyder på at modellen skulle negative eller risikable sider i forhold til god kostnadskontroll.

7.3 Beslutningsprosesser og ansvarsdeling i prosjektet

Det er ulike meninger om beslutningsprosesser og ansvarsdeling. Beslutningsprosessene har vært ken-

netegnet av at prosjektet var komplisert og at det var et stort behov for å ta en del beslutninger ”der og da”. Fra en informant i styret hører vi følgende:

”De som er der nede må bare ta en del beslutninger selv. De beslutninger de fattet var riktige og nødvendige. Staben gjorde en utmerket innsats og bidro til at Norge på EXPO 2010 ble en gedigen profilerings-suksess for Norge og norsk næringsliv”.

Ansvarsfordelingen ble bedre etter hvert som aktørene lærte seg prosjektorganisasjonen. Dette er typisk i de fleste prosjekter.

Ansvarsdelingen har fungert rimelig godt, men det er rom for forbedringer. For å lette praktisk koordinering av de hjemlige aktørene, som departementer og regionale aktører, kunne man hatt et prosjektkontor i Norge, organisatorisk underlagt prosjektdirektøren. Dette burde være operativt gjennom prosjektfasen. Vi tror det blant annet ville ha avlastet NHD i arbeidet med å fasilitere departementenes arbeid med de ulike arrangementene i tilknytning til statens dager.

Kanskje kunne prosjektet etablert en struktur med flere delprosjektledere med ansvar for hvert av de større arrangementene. Delprosjektledere ville dessuten ha tydeliggjort Prosjektdirektørens rolle, som administrativt overordnet. Prosjektdirektøren har hatt veldig mange oppgaver og ansvarsområder.

Kapittel 8. Oppsummering og anbefaling

Norges deltakelse på EXPO 2010 var et komplekst prosjekt, med mange aktører involvert. Vår datainnsamling tyder på at den valgte organisasjonsmodellen ikke var entydig for alle involverte. Alle måtte lære seg organisasjonen underveis. Det er ganske typisk for prosjekter. Gjennom prosessen ble organisasjonsforståelsen kraftig forbedret.

Mange aktører er meget fornøyd med sin deltakelse og sier at de har fått igjen for investeringen.

EXPO 2010 ble gjennomført på en god måte. Det er noen viktige grunner til det:

- Det ble gjort et godt forarbeid, dokumentert i blant annet grunnlagsdokumentet.
- Det ble etablert et styre med mange dyktige personer.
- Det ble etablert en god administrasjon.
- NHD har jobbet aktivt med å sikre forståelse for rammene for OPS-modellen.

Vi vil trekke fram tre viktige erfaringer fra den valgte organisasjonsmodellen:

1. EXPO 2010-modellen sikret finansiering og engasjement fra viktige næringslivsaktører. Staten nådde sitt mål om tilnærmet 50% privat finansiering.
2. Modellen ble oppfattet som en "godværsmodell" av flere. Det var noe uklart for disse hva som ville ha skjedd dersom det hadde gått galt og større kostnader hadde påløpt.
3. Mange aktører hadde vansker med å forstå rammene for et offentlig-privat samarbeid. Rettighetene til hovedsponsorer, mindre sponsorer og aktører fra det offentlige Norge var gjort klart på forhånd og sterkt understreket fra prosjekteier NHD. Det ser ut til at dette kan gjøres enda tydeligere, slik at forventninger avstemmes i god tid.

Til senere anledninger vil vi peke på noen forbedringsmuligheter:

- Med tanke på at mange nå kjenner til hva et OPS er, bør det være mulig å gjennomføre en mer kompakt forberedelseprosess, med mindre tidsbruk.
- Garantispørsmålet bør avklares innledningsvis.

- Ansvar og rettighetene for de ulike aktørene kan formidles enda bedre til alle involverte, og man kan vurdere om det er hensiktsmessig å sikre seg en aksept på ansvar og rettigheter fra viktige aktører.
- Det kan vurderes om et prosjektkontor i Norge vil være hensiktsmessig. Det kunne ivareta oppgaver med koordinering og kommunikasjon mot hjemlige aktører.

Neste verdensutstilling skal arrangeres i Sør-Korea. De spesifikt Kina-relaterte premissene for valg av organisasjonsmodell vil neppe ha relevans. Oxford Research ser ingen større betenkeligheter med å anvende OPS som modell ved senere verdensutstillinger. Både aksjeselskap og offentlig prosjekt kan fungere godt. Det viktigste er at premissene i valgt modell gjøres tydelig for både finansører og øvrige deltakere.

Vedlegg

Informantliste

1. Anne Marit Skulberg, NHD
2. Birgit Løyland, NHD
3. Jan Farberg, NHD
4. Henrik O. Madsen, Det Norske Veritas
5. Jannicke Witsø, Det Norske Veritas
6. Svein Berg, Innovasjon Norge
7. Gunn Ovesen, Innovasjon Norge
8. Even Aas, Kongsberg Gruppen
9. Bjørge Grimholt, Wilhelmsen
Maritime Services
10. Per-Arne Tuftin, Reiselivet,
Innovasjon Norge
11. Arild H. Blixrud, Norge på EXPO 2010
12. Per Anders Pollen Nilsen, UD
13. Jon Opem, MD
14. Kari Steenstrup Vaalund, KD
15. Ragnhild Skålid, KD
16. Heidi Dybesland, KD
17. Henrik Weissner, FKD
18. Martine Sørli, OED
19. William Christiansen, OED
20. Tone-Helene Aarvik, Ambassaden i
Beijing
21. Terje Lang-Ree , Innovasjon Norge
Beijing
22. Åshild Nakken, Eksportutvalget for Fisk
Beijing
23. Bjørn Blokhuis, Generalkonsulatet i
Shanghai
24. Fred Nomme, Generalkonsulatet i
Shanghai
25. Per Wiggen, Generalkonsulatet i
Shanghai
26. Peter Gulbrandsen
27. Anthony Kallevig, LO
28. Petter Skavlan

Intervjuguider

Objektet	Huvudfrågor och stödfrågor
INTERIMPROJEKTET VEM: NHD IN, Interimstyrelsen Expo-lauget	Hur etablerade ni samarbetet mellan staten och näringslivet i interimprojektet? Vad som fungerade bra? Vad fungerade dåligt? Har det uppstått svårigheter eller konflikter? Är det något som borde ha gjorts annorlunda i arbetet med förberedelsen till Expo 2010? I vilken kontext etablerades samarbetet? Hur tog ni fram beslutet om organisationsformen för Norges deltagande på Expo 2010? Var det något eller någon som påverkade arbetsprocessen fram till beslutet om organisationsform togs? Hur ni har bedömt 'Aktiesällskapet' mot 'statligt projekt under IN' som organisationsformer för Expo 2010? Varför blev det ett statligt projekt och inte ett AS till slut? På vilket sätt skulle just denna organisationsform vara lämplig och effektiv för Norges deltagande i Expo 2010? Hur blev frågan om garantier för risker som ligger utanför projektets kontroll löst? På vilket sätt påverkade organisationsformen (AS mot Statligt projekt) näringslivets vilja och intresse att delta och bidra till Expo 2010? Hur avklarades och fastställdes parternas rättigheter och plikter? Hur avklarades och fastställdes uppgifts- och ansvarsfördelningen mellan parterna? Var den politiska ledningen involverad i interimprojektet? När och hur var den involverad?
OPS	Hur har OPS – modellen fungerat i praktiken? Blixrud nämnde i halvårsrapporten (30. juni) att sponsorerna tyckte att det var svårt att få OPS-et att fungera i praktiken. Varför? Vilken var OPS-ets styrka? Vilken var OPS-ets svaghet? Hur liknande projekt med offentligt - privat partnerskap borde organiseras i framtiden? Vill ni vara med på samma premisser nästa gång? Under vilka villkor vill ni vara med i ett OPS i framtiden? Vad borde man tänka på i framtiden när det gäller fördelningen av ansvar och uppgifter i ett OPS?
ARBETSFÖRDELNINGEN Projektstyrelse –Blixruds ledarteam	Hur fungerade arbetsfördelningen mellan Projektstyrelsen – Blixrudsteam i praktiken? Konkret, hur var projektstyrelsen involverad i genomföringen av projektet?

	Vilken mandat hade projektstyrelsen i fht till Blixrudsteam? Hur gick beslutsprocessen i Projektstyrelsen? Hade ni möt hinder eller svårigheter i ert arbete med Projektstyrelsen/ Blixrudsteam? Var arbetsfördelningen tydlig och effektiv ifh till målen? Hur fungerade uppgiftsfördelningen i praktiken? Hur fungerade ansvarsfördelningen i praktiken? Borde ansvaret och uppgifterna sett annorlunda? Vad fungerade bra/dåligt med arbetsfördelningen? Hur fungerade kommunikationen mellan er? Hur fungerade arbetsfördelningen mellan er ift att säkra privatfinansie- ring i projektet? I sin halvårsrapportering skriver Blixrud att sponsorerna tyckte att det var svårt att få OPS-en att fungera i praktiken. Varför? Vad borde man tänka på i framtiden när det gäller fördelningen av ansvar och uppgifter i ett OPS?
ARBETSFÖRDELNINGEN NHD – IN	Vad innebar beslutet om att organisera Norges deltagande i Expo 2010 som ett <u>statligt projekt under Innovation Norge</u> för ansvarsfördelningen mellan NHD och IN? Jämfört med om det hade varit ett Aktiesällskap. Hur realistisk var ansvarsfördelningen till IN ift resurserna (tiden, perso- nalen och kompetensen) för Norges deltagande i Expo 2010? Är det någon annan aktör som borde ha delat på ansvaret? Varför? Hur tydlig var ansvarsfördelningen mellan NHD och IN? Vilka utmaningar har IN/NHD stött på i sitt överordnade ansvar för pro- jektet i praktiken? Hur har ni hanterat dem? Vilka utmaningar inträffade som påverkade genomförelsen av projektet under den fastsatta ekonomiska ramen? Vilka utmaningar inträffade som påverkade organiseringen och styrelsen av projektet? Vilka utmaningar inträffade i rollen att tillvarata statens intresse i projek- tet? Vad fungerade bra och vad fungerade dåligt i arbetsfördelningen mellan IN och NHD? Hur fungerade kommunikationen mellan HND och IN under arbetet med Expo 2010? Vad borde ha gjorts annorlunda i arbetsfördelningen mellan NHD och IN? Varför?

	Hur borde arbetsfördelningen se ut i framtiden i liknande OPS?
--	--

Tillegg utenriksstasjoner:

NHD:s arbete med Expo 2010	Hur samarbeidete HND med andra fackdepartement i sina beslut om Norges deltagande i Expo 2010? Vilka utmaningar har NHD støtt på under arbeidet med Expo 2010? Hur var den politiska ledningen involverad i arbeidet med Expo 2010? Vilka politiska, social-ekonomiska omständigheter påverkade arbeidet med Expo 2010? Vilka svårigheter och hinder har oppstått under arbeidet med Expo 2010? Hur arbeidet NHD med å bidra til samarbeidet mellom sponsorerna og andra fackdepartement under Expo 2010? Hur fungerade arbetsfördelningen internt under arbeidet med Expo 2010?
Departementen Ambassaden	Hur har ni varit involverede i Norges deltagande på Expo 2010? Vilka utmaningar har ni støtt på under arbeidet med Expo 2010? Vilka svårigheter og hinder har oppstått under arbeidet med Expo 2010? Vem har ni <u>samarbetat mest</u> med i ert arbete med Expo 2010? Hur har fungerat samarbeidet med <u>NHD</u> under arbeidet på Expo? Hur var arbeidsfordelingen mellom er og NHD? Fungerade den? Var ansvarsfordelingen tydelig? Var oppgiftsfordelingen tydelig og effektiv? Har ni samarbeidet med <u>andra departement</u>? Hur? Har det fungerat bra? Hur har fungerat samarbeidet med <u>IN</u> under arbeidet på Expo? Hur var arbeidsfordelingen mellom er og IN? Fungerade den? Var ansvarsfordelingen tydelig? Var oppgiftsfordelingen tydelig og effektiv? Har ni samarbeidet med <u>andra departement</u>? Hur? Har det fungerat bra? Hur har fungerat samarbeidet med '<u>Norge på Expo</u>' - <u>organisationen</u> (Blixruds team)? Hur var arbeidsfordelingen mellom er og 'Norge på Expo' - organisationen? Fungerade den? Var ansvarsfordelingen tydelig? Var oppgiftsfordelingen tydelig og effektiv? Har ni samarbeidet med utestasjonerna: ambassaderna? Hur? Har det fungerat bra?

	Hur har arbetsfördelningen fungerat internt hos er? Hur har ni arbetat med <u>sponsorena (lauget)</u>? Har samarbetet med sponsorena fungerat bra? Varför? Varför inte? Har ni haft någon arbetsfördelning mellan er? Har den fungerat?
Ambassaden	Hur har ni samarbetat under Expo 2010? På vilket sätt har ert kunskap utnyttjats under arbetet med Expo 2010? Var ert ansvars- och uppgiftsfördelning tydlig i arbetet med Expo 2010? Borde ansvarsfördelningen sett annorlunda ut? Mer/mindre ansvar? Hur har samarbetet med de andra aktörer fungerat under arbetet med Expo 2010? Vilka var utmaningarna? Vad har fungerat bra under arbetet med Expo 2010? Vad har fungerat dåligt? Vad borde ha gjorts annorlunda när det gäller organiseringen och styrningen av Norges deltagande på Expo 2010?

Intervjuguide EXPO

Interimprojektet

Hur etablerade ni samarbetet mellan staten och näringslivet i interimprojektet?

- Vad som fungerade bra?
- Vad fungerade dåligt?
- Har det uppstått svårigheter eller konflikter?
- Är det något som borde ha gjorts annorlunda i arbetet med förberedelsen till Expo 2010?

I vilken kontext etablerades samarbetet?

Hur tog ni fram beslutet om organisationsformen för Norges deltagande på Expo 2010?

- Var det något eller någon som påverkade arbetsprocessen fram till beslutet om organisationsform togs?

Hur ni har bedömt 'Aktiesällskapet' mot 'statligt projekt under IN' som organisationsformer för Expo 2010?

- Varför blev det ett statligt projekt och inte ett AS till slut?
- På vilket sätt skulle just denna organisationsform vara lämplig och effektiv för Norges deltagande i Expo 2010?
- Hur blev frågan om garantier för risker som ligger utanför projektets kontroll löst?

På vilket sätt påverkade organisationsformen (AS mot Statligt projekt) näringslivets vilja och intresse att delta och bidra till Expo 2010?

- Hur avklarades och fastställdes parternas rättigheter och plikter?
- Hur avklarades och fastställdes uppgifts- och ansvarsfördelningen mellan parterna?

Var den politiska ledningen involverad i interimprojektet?

- När och hur var den involverad?

Hur har OPS – modellen fungerat i praktiken?

- Blixrud nämnde i halvårsrapporten (30. juni) att sponsorerna tyckte att det var svårt att få OPS-et att fungera i praktiken. Varför?
- Vilken var OPS-ets styrka?
- Vilken var OPS-ets svaghet?

Hur liknande projekt med offentligt - privat partnerskap borde organiseras i framtiden?

- Vill ni vara med på samma premisser nästa gång?
- Under vilka villkor vill ni vara med i ett OPS i framtiden?

Vad borde man tänka på i framtiden när det gäller fördelningen av ansvar och uppgifter i ett OPS?

NHD-IN

Vad innebar beslutet om att organisera Norges deltagande i Expo 2010 som ett statligt projekt under Innovation Norge för ansvarsfördelningen mellan NHD och IN?

- Jämfört med om det hade varit ett Aktiesällskap.

Hur realistisk var ansvarsfördelningen till IN ift resurserna (tiden, personalen och kompetensen) för Norges deltagande i Expo 2010?

- Är det någon annan aktör som borde ha delat på ansvaret? Varför?
- Hur tydlig var ansvarsfördelningen mellan NHD och IN?

Vilka utmaningar har IN/NHD stött på i sitt överordnade ansvar för projektet i praktiken? Hur har ni hanterat dem?

- Vilka utmaningar inträffade som påverkade genomförelsen av projektet under den fastsatta ekonomiska ramen?
- Vilka utmaningar inträffade som påverkade organiseringen och styrelsen av projektet?
- Vilka utmaningar inträffade i rollen att tillvarata statens intresse i projektet?

Vad fungerade bra och vad fungerade dåligt i arbetsfördelningen mellan IN och NHD?

Hur fungerade kommunikationen mellan HND och IN under arbetet med Expo 2010?

Private fått payback?

Vad borde ha gjorts annorlunda i arbetsfördelningen mellan NHD och IN? Varför?

Sponsorene fornøyd?

Styring NHD-IN?

- Hur borde arbetsfördelningen se ut i framtiden i liknande OPS?

Styring NHD- Blixrud?

Arbeidsfordeling P-styre - Blixrud

Hur fungerade arbetsfördelningen mellan Projektstyrelsen – Blixrudsteam i praktiken?

- Konkret, hur var projektstyrelsen involverad i genomföringen av projektet?
- Vilken mandat hade projektstyrelsen i fht till Blixrudsteam?
- Hur gick beslutsprocessen i Projektstyrelsen?

Hade ni möt hinder eller svårigheter i ert arbete med Projektstyrelsen/ Blixruds team?

Var arbetsfördelningen tydlig och effektiv ifh till målen?

Hur fungerade uppgiftsfördelningen i praktiken?

Hur fungerade ansvarsfördelningen i praktiken?

- Borde ansvaret och uppgifterna sett annorlunda?

Vad fungerade bra/dåligt med arbetsfördelningen?

Hur fungerade kommunikationen mellan er?

Hur fungerade arbetsfördelningen mellan er ift att säkra privatfinansiering i projektet?

I sin halvårsrapportering skriver Blixrud att sponso-
rerna tyckte att det var svårt att få OPS-en att funge-
ra i praktiken. Varför?

Vad borde man tänka på i framtiden när det gäller
fördelningen av ansvar och uppgifter i ett OPS?

Andre spm.

Prosjektstyrets rolle?

EXPO-laugets funksjon – nyttig?



Oxford Research AS, Kjøita 42, 4630 Kristiansand, Norge, Tlf. 40 00 57 93, www.oxford.no

