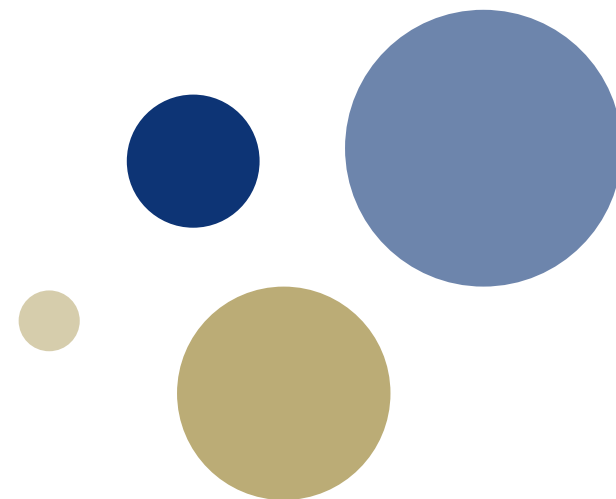




# NTNU

Kunnskap for en bedre verden



# Styring av prosjektporteføljer i offentlig sektor

Webinar 23.06.2021

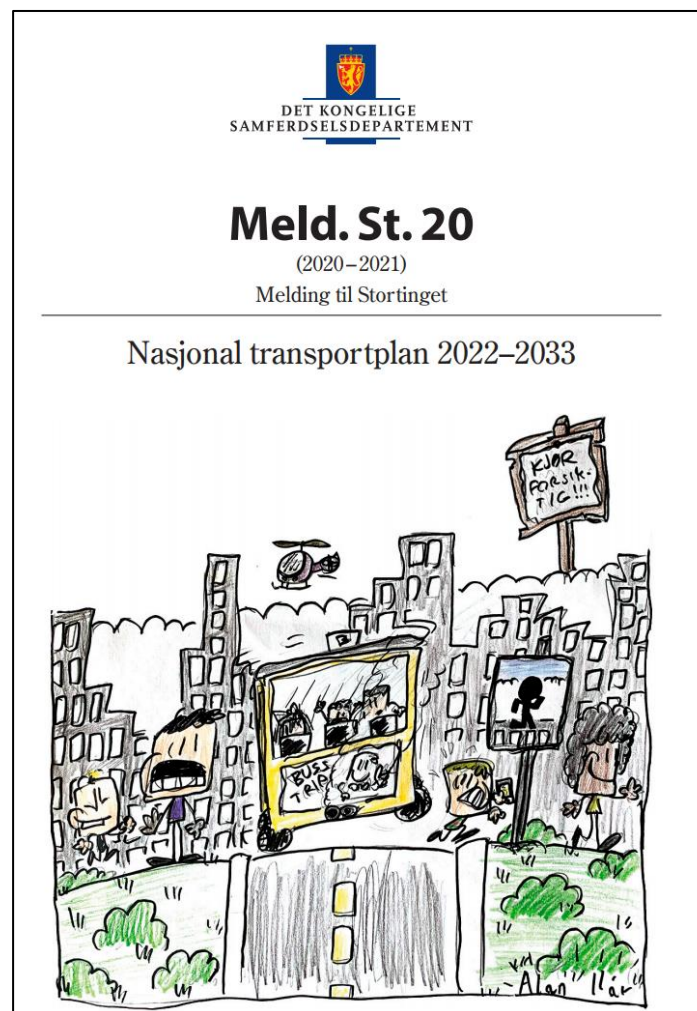


Forskningsprogrammet Concept

# Bakgrunn for studien

- Interessen for porteføljestyring er økende i offentlig sektor
- En rekke virksomheter er i ferd med å etablere porteføljestyring av sine prosjekter
- Flere uttrykk for at porteføljestyring er krevende å få til

Concept har fått flere innspill om at vi burde forske på dette og gi råd om god praksis til offentlige virksomheter



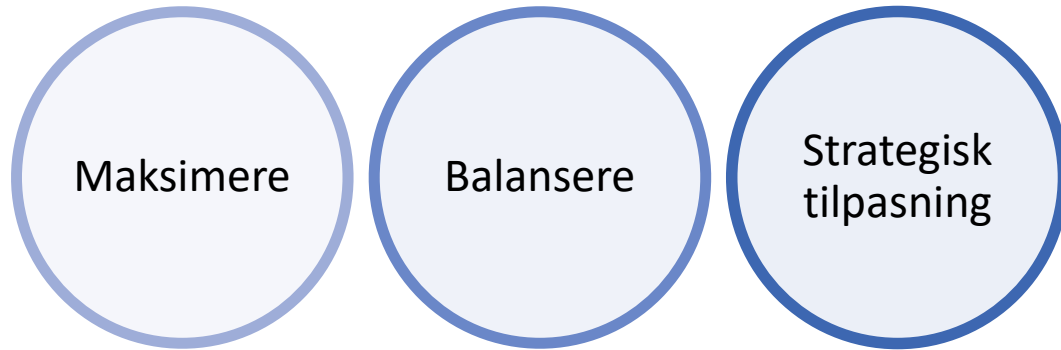
# Studiens formål

- Et første steg for å undersøke hvordan porteføljestyling praktiseres i offentlige virksomheter i Norge
- Studien har vært tredelt:
  1. Gjennomgang av internasjonal litteratur om porteføljestyling
  2. Spørreundersøkelse blant norske offentlige virksomheter
  3. Nærmere undersøkelse av åtte virksomheter

Gjennom studien har vi identifisert en rekke suksessfaktorer og barrierer som vi håper kan være til nytte for andre virksomheter

# Hvorfor porteføljestyring?

Formålene med porteføljestyring er relativt veletablerte i litteraturen. En mye sitert tredeling er:



Det er flere potensielle fordeler ved å drive aktiv porteføljestyring. Det kan:

- Gi bedre utnyttelse av ressurser
- Sikre gevinstrealisering gjennom strategiske prioriteringer
- Redusere den samlede risikoen på porteføljenivå
- Gi bedre oversikt og kontroll over pågående prosjekter

# Funn fra litteraturen

- Store deler av litteraturen er utviklet for privat sektor og virksomheter som fritt forvalter sine egne midler
- Ikke alt er like relevant for offentlige virksomheter, men mange av de generelle læringspunktene er generiske
- Bred enighet om at porteføljestyring har et strategisk fokus og handler om prosjektutvelgelse
- Ressursstyring som element i porteføljestyring synes å være viet mindre oppmerksomhet i litteraturen

# Funn fra litteraturen forts.

Andre praksisbaserte studier har identifisert en rekke utfordringer med porteføljestyring i praksis:

Hva	Hvem
Manglende vilje til å stoppe prosjekter som utvikler seg i feil retning	Cooper mfl, 2000; Rank mfl, 2015; Jonas, 2010; Hoffmann, 2020
Manglende rasjonalitet i seleksjonsprosessen	Martinsuo, 2013; Loch, 2000; Blitchfeldt og Eskerod, 2008
Manglende involvering og forpliktelse fra toppledelsen	Stettina og Hörz, 2015
Uheldige insentiver i måling av porteføljens suksess	Hoffmann mfl, 2020
Problemer med å tilpasse porteføljen til eksisterende prosesser	Stettina og Hörz, 2015
Uklar ansvarsfordeling og dårlig informasjonsflyt	Elonen og Artto, 2003

# Funn fra litteraturen forts.

Det er også identifisert en rekke kjennetegn ved virksomhetene som lykkes:

Hva	Hvem
Felles prosjektmodell med tydelige faser, som brukes for så mange prosjekter som mulig	Cooper mfl., 2000; Dietrich og Lethonen, 2005
Klare og definerte prosedyrer, og at alle prosjekter behandles likt	Cooper mfl., 1999; Kock mfl., 2020
Effektiv prosjektledelse	Martinsuo og Lethonen, 2007; Kopmann mfl., 2017
God kvalitet på beslutningsinformasjonen	Dietrich og Lethonen, 2005; Martinsuo og Lethonen, 2007
Særlig fokus på prosjektenes tidligfase	Kock mfl., 2016; Heising, 2012
Bruk av verktøy og informasjonssystemer i kombinasjon med formaliserte prosesser	Kock mfl. 2020
Transparent beslutningstaking	Hoffmann, 2020, Stettina og Hörz 2015

# Resultater fra spørreundersøkelsen



# Målgruppe for undersøkelsen

- Virksomheter som antas å ha et høyere bevissthetsnivå rundt porteføljestyring enn gjennomsnittet
- Sendt ut til to sentrale nettverk for porteføljestyring i offentlige prosjekter
  - PPP-nettverket til Digitaliseringsdirektoratet
  - Prosjekt Norge sitt nettverk KunnskapsArena Porteføljestyring
- Mottok 60 svar fra 51 virksomheter

 Digdir

 ProsjektNorge   
VI UTFORDRER OG UTVIKLER

# Type virksomhet og sektor

- Primært statlig og kommunal forvaltning, noen offentlige foretak
- God spredning på sektor
- I all hovedsak store virksomheter, med >500 ansatte
- Varierende grad av prosjektorganisering i virksomhetene, men respondentene er alle sterkt opptatt av prosjekter

## Type virksomhet

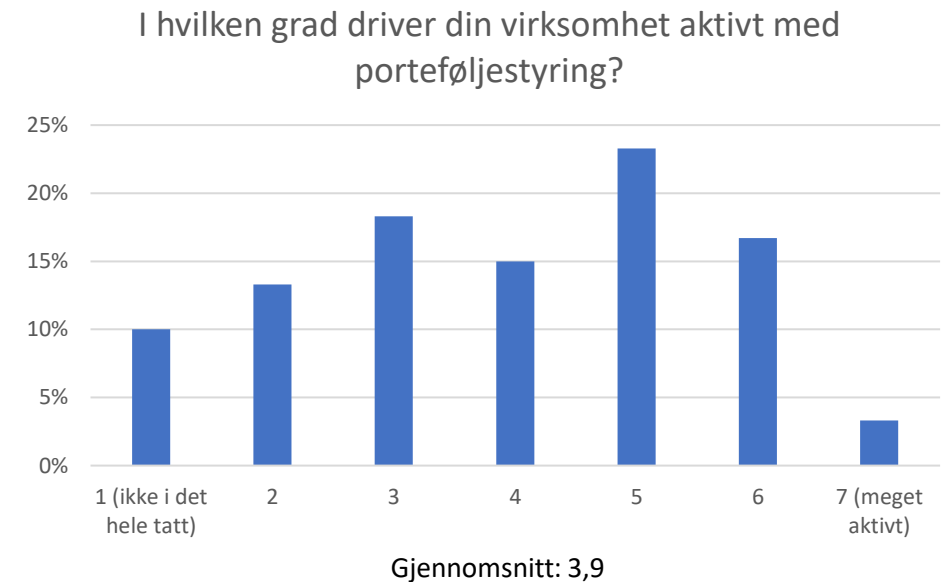
Svar	Prosent
Departement	3,3 %
Statlig virksomhet	43,3 %
Kommunal/fylkeskommunal forvaltning	35 %
Offentlig foretak/aksjeselskap	13,3
Annet	5 %

## Sektor

Svar	Prosent
Arbeid og sosial	3,3 %
Helse og omsorg	11,7 %
Skatt, toll og finans	10 %
Forsvar	5 %
Justis	5 %
Miljø	1,7 %
Bygg	5 %
Samferdsel	3,3 %
Kultur	3,3 %
Utdanning og forskning	10 %
Landbruk/fiskeri	0 %
Olje/energi	3,3 %
IT	16,7 %
Annet	21,7 %

# I hvilken grad driver virksomhetene aktivt med porteføljestyring?

- Varierer med type virksomhet
- Sterk korrelasjon med hva de svarer på virksomhetens grad av prosjektorganisering
- Få definerer egen virksomhet som å være i «mål» med porteføljestyring
- Flere kommenterer at de har innført det nylig, eller er i ferd med å innføre det



# Oppsummering

- Mange har innført porteføljestyring nylig, eller er i ferd med å gjøre det
- Forståelsen av begrepet varierer
- Flere anser det strategiske perspektivet som viktigst, men har i første omgang hatt mest fokus på styring av pågående prosjekter
- Lite fokus på balansering
- Viktighet av å forankre i toppledelsen (ikke alle er i mål med det)
- Retningslinjer ikke helt på plass
  - Spesielt: Kriterier for utvelgelse
- «Politisk bestilte» prosjekter er relativt vanlig, men de fleste tilpasser seg situasjonen og ser ikke på dette som et problem for porteføljestyringen

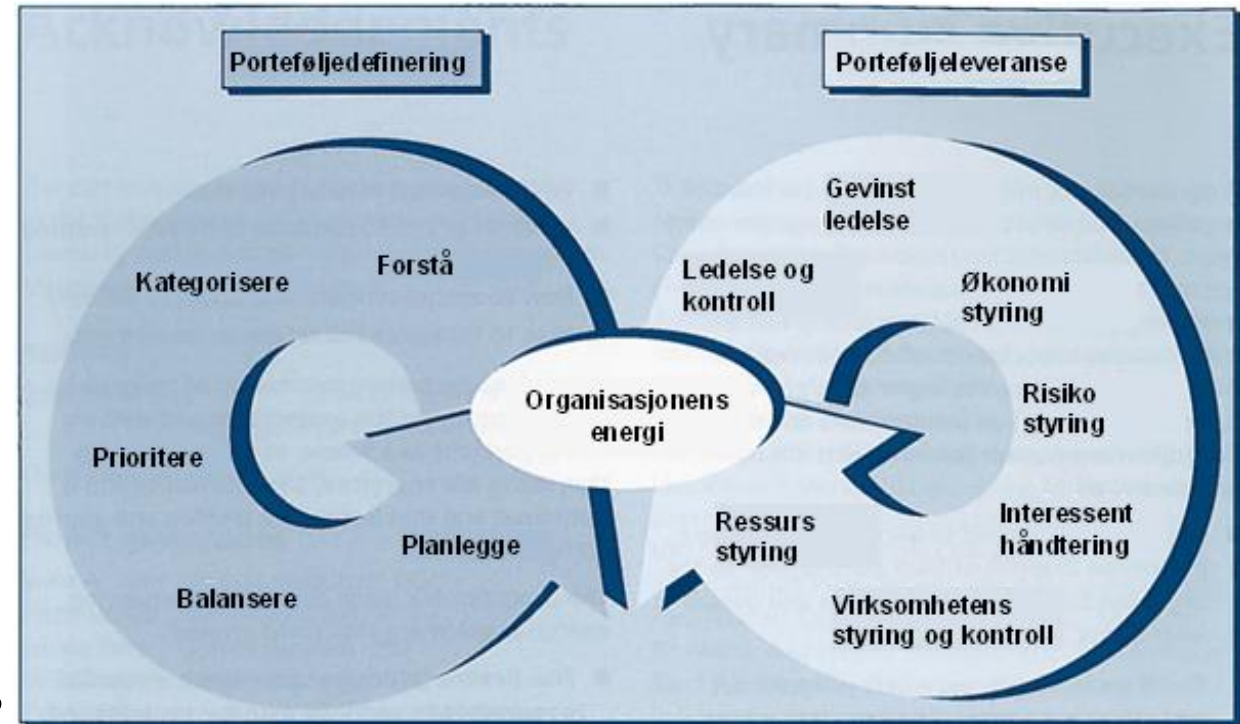
# Resultater fra intervjuene

# Oversikt over case-virksomhetene

Virksomhet	PF-styring av alle prosjekter?	Antall prosjekter i porteføljen(e)	Kort beskrivelse av porteføljen
Skatteetaten	Nei	60	De viktigste IT- og omstillingstiltakene i etaten. Har også en intern teknisk portefølje og en portefølje av tiltak på IT-infrastruktur, som porteføljestyret ikke er direkte involvert i.
Kartverket	Nei	15	Et utvalg (de viktigste) prosjektene. Divisjonene kan ha egne porteføljer i tillegg, per nå er det kun en divisjon som har det.
Nye Veier	Nei	15 strekninger som per nå er inndelt i 23 prosjekter	Omfatter alle infrastrukturprosjekter, men ikke andre typer prosjekter som interne prosjekter og FoUI-initiativ med eksterne parter.
DSB	Nei	15	De viktigste utviklingstiltakene (de som fagavdelingene ønsker å synliggjøre og som er strategisk viktige for organisasjonen), det kan være digitaliseringsprosjekter og andre endringstiltak
Forsvarsdepartementet	Ja	600	Alle forsvarsprosjekter under FMA og Forsvarsbygg.
Forsvarsmateriell	Ja	200	Alle materiell-investeringene som Forsvarsmateriell har fått ansvaret for. Likevel med unntak av kampflyprosjektet som er så stort at det har sin egen post på statsbudsjettet.
Asker kommune	Nei	n/a	Tre porteføljer som styres uavhengig av hverandre: i) bygg/anlegg, ii) digitalisering, og iii) rådmannens strategiske portefølje.
Vestfold og Telemark fylkeskommune	Nei	10	De antatt viktigste digitaliseringsprosjektene (avgrensninger er ikke helt bestemt ennå, da fylkeskommunen fortsatt er ny).

# Case-virksomhetene forts.

- Valgt for å få spredning på tvers av sektor, størrelse, type virksomhet
- For noen er porteføljestyring fortsatt ganske nytt, mens andre har flere tiår med erfaring
- Det er enighet om hva porteføljestyring er/bør være, men ulik vektlegging i praksis
- Flere viser til MoP sin definisjon og modell med definerings- og leveransesløyfen



MoP (Management of Portfolios)

# Case-virksomhetene forts.

På tross av at virksomhetene er ulike, er det mange av de samme temaene som går igjen ved spørsmål om:

- **Hva er de viktigste suksessfaktorene for å få til god porteføljestyring?**
- **Hva er de største utfordringene/barrierene?**



# Suksessfaktorer

## **Forankring i toppledelsen**

- Få dem til å se nytten av porteføljestyring som redskap i styringen
- Bør utgjøre porteføljestyring, og behandle porteføljen i egne møter
- Ledelsen må være lojal mot prosessene, og behandle alle prosjektene likt

## **Klare prioriteringskriterier**

- Tydelig og transparent beslutningstaking i porteføljestyret
- Tørre å avvise prosjekter som ikke har stor nok verdi, og stoppe prosjekter i tide dersom de utvikler seg i feil retning
- En god prosjekt/-eierstyringsmodell bør ligge i bunn, hvor det er tydelig kommunisert hva som skal til for å passere beslutningspunktene

# Suksessfaktorer forts.

## **God og sammenlignbar informasjon fra prosjektene**

- Datakvalitet og informasjon er avgjørende for å kunne gå til god porteføljestyring
- Enhetlig og kvantitative data der det er mulig, og faste rutiner for innrapportering fra prosjektene

## **Porteføljekontorets rolle**

- Dedikerte ressurser som har ansvar for å følge opp, kvalitetssikre og aggregere/bearbeide innrapporteringen fra prosjektene
- Disse bør jobbe tett mot de som har ansvar for prosjektmetodikken og enhet for virksomhetsstyring

# Suksessfaktorer forts.

## **Verktøystøtte**

- Verktøy som legger til rette for gode analysemuligheter er viktig som underlag for beslutningene
- Unngå dobbelrapportering. Dette kan være avgjørende for å sikre etterlevelse
- Implementeringen av verktøyet er vel så viktig som valg av teknisk løsning

## **Kultur**

- Hva som er best for virksomheten må gå foran eget prosjekt
- Sannferdig rapportering, bare da kan man identifisere og hjelpe prosjektene som trenger det

# Suksessfaktorer forts.

## **Kompetanse**

- Opplæring og kompetansebygging i både ledergruppen og resten av virksomheten

## **Akseptere at det tar tid**

- Innføring av porteføljestyring er en lang prosess med mye læring underveis
- Omfanget av nye prosesser og roller, innrapporteringskrav og opplæring i nye analyser og verktøy, bør ikke bli for stort

# Barrierer

## **Manglende forankring i toppledelsen**

- Handler både om forståelse/kompetanse, og om at porteføljestyring kan oppleves som en trussel mot ledelsens skjønn

## **Mangel på prioritering**

- For mange parallelle prosjekter kan gi et lite effektivt resultat
- Når man ikke har ressurser til å gjøre alt man ønsker må man ta de tøffe diskusjonene om hva som skal stoppes

## **Uklare prioriteringskriterier**

- Uklarhet og betydelig rom for skjønn kan skape mye diskusjon, og resultater som ikke oppleves som legitime

## **Manglende tillit på datagrunnlaget**

- Der rapporteringen fra prosjektene er mangelfull, subjektiv og/eller ikke kvalitetssikret er det vanskelig for porteføljestyret å ha tillit

# Barrierer forts.

## **For høyt ambisjonsnivå**

- Noen opplevde at det ble for ambisiøst i starten, og at man måtte gå tilbake og justere ambisjonsnivået

## **Motstand i organisasjonen**

- Vil typisk være et resultat av de andre punktene, og kan gjøre det krevende å få på plass et effektivt system

## **Manglende vilje til å lære av andre prosjekter**

- Noen pekte på en kultur hvor det handler om å unngå å komme i et dårlig lys. Dette gir et uheldig utgangspunkt for læring

# Konklusjoner og anbefalinger

- Det er et stykke igjen før vi kan si at det gjennomgående bedrives aktiv porteføljestyring i offentlig sektor
- Også virksomhetene som har kommet langt står ovenfor flere utfordringer
- Potensial for mer systematikk hva gjelder prioritering av prosjekter og balansering av porteføljen
- Fornuftig å innføre elementer i porteføljestyringen gradvis, samtidig som man bygger opp god forankring og kultur i ledelsen og resten av organisasjonen
- Vår vurdering er at MoP-rammeverket med sine begrepsdefinisjoner og to sløyfer, er et godt utgangspunkt
  - Offentlige virksomheter har ulike roller og rammebetingelser, og vekten man legger på de to sløyfene og prosessene de involverer, kan variere
  - Det viktigste er at alle delene blir ivaretatt

# Modenhetsstrapp, basert på praksis i de undersøkte virksomhetene





# Referanser

Cooper, R., Edgett, S. og Kleinschmidt, E. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research-Technology Management*, 43(2), s. 18-33.

Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), s. 794-803.

Loch, C. (2000) Tailoring product development to strategy: case of European technology manufacturer. *European Management Journal*, 18(3), s. 246-258.

Blichfeldt, B.S. og Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – there's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), s. 357-365.

Hoffmann, D., Ahlemann, F. og Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project management: Recommendations based of a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38(2), s. 124-136.

Elonen, S. og Artto, K.A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), s. 395-402.

Stettina, C.J. og Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), s. 140-152.

# Referanser forts.

Dietrich, P. og Lethonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. *Internal Journal of Project Management*, 23(5), s. 386-391.

Martinsuo, M., Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), s. 56–65.

Kopmann, J., Kock, A., Killen, C.P. og Gemünden, H.G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International journal of project management*, 35(4), s. 557-570.

Kock, A., Heising, W., og Gemünden, H. G. (2016). A Contingency Approach on the Impact of Front-End Success on Project Portfolio Success. *Project management journal*, 47(2), s. 115-129.

Heisingen, W. (2012). The integration of ideation and project portfolio management – A key factor for sustainable success. *International Journal of Project Management*, 30(5), s. 582-595.

Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J. og Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, 38 (2020), s. 229-241.

Stettina, C.J. og Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), s. 140-152.

- Rapporten i sin helhet kan lastes ned herfra: <https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>

