



Eierstyring i prosjektporteføljer fra et strategisk og forretningsmessig perspektiv Innledende betraktninger

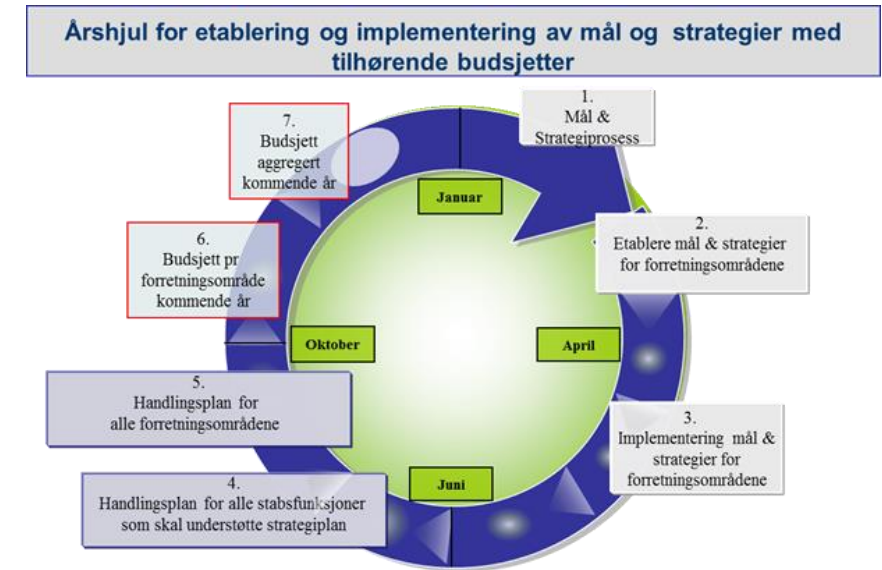
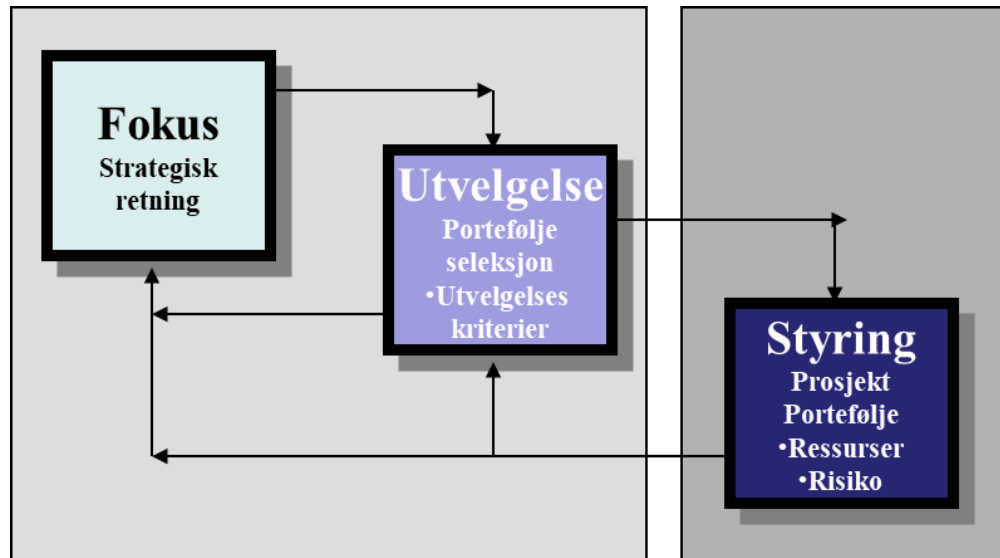
Temadag 3 10. juni 2020



Jon Lereim, BI

Prosjektporteføljeprosess og strategisk perspektiv

- Virksomhetsstyring generelt
 - Årshjul og strategiprosess
 - Prosjektportefølje
 - Løpende driftsoppgaver
- Rollen til prosjekteier



21

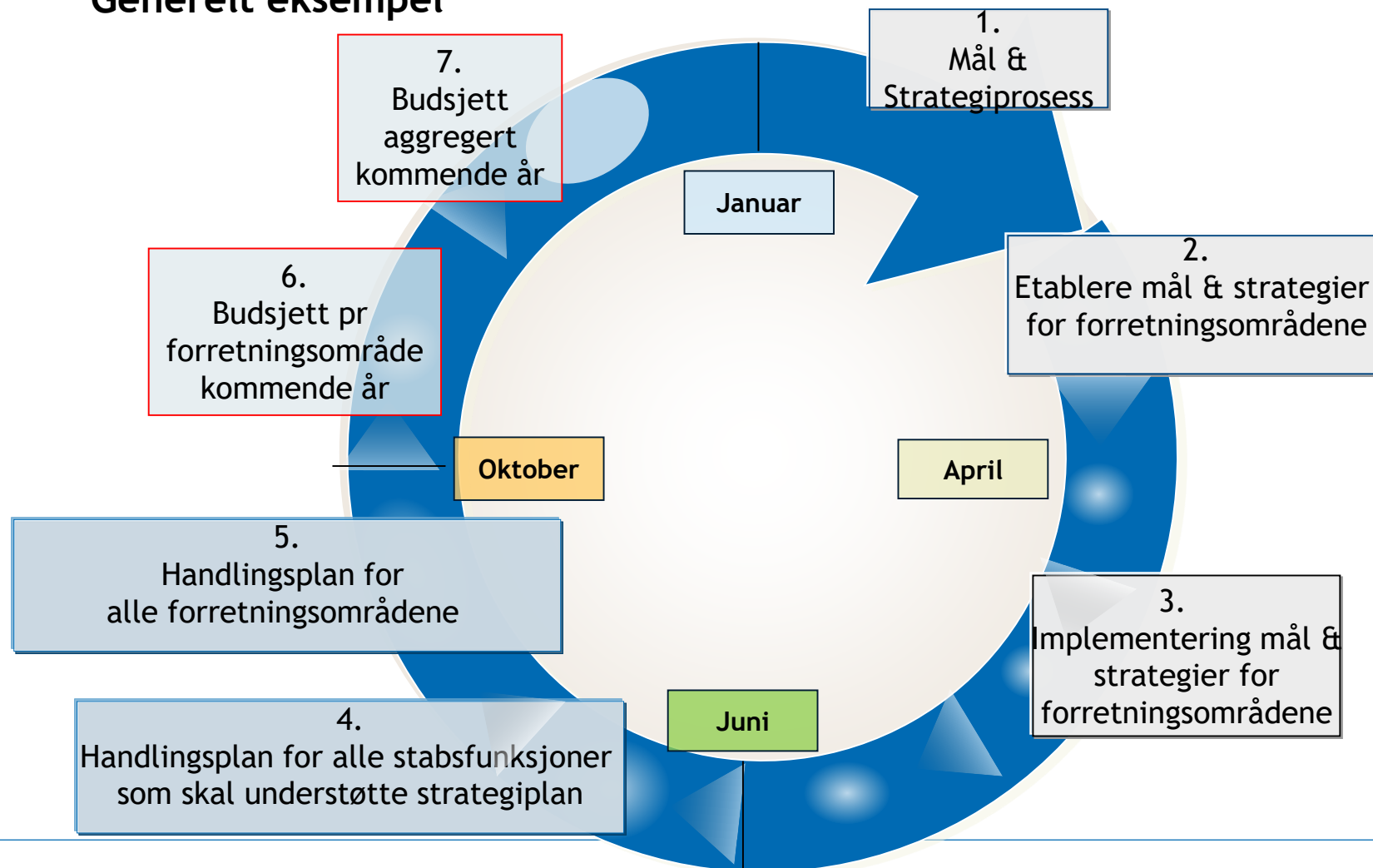
Strategisk og operativ ledelse av prosjektporteføljer er viktige virkemidler for realisering av mål og strategier i prosjektbaserte virksomheter



Årshjul for etablering og implementering av mål og strategier med tilhørende budsjetter

Eierstyring i prosjektportefølje må kobles mot virksomhetsstrategi, virksomhetens mål og operasjonalisering for oppnåelse av bedre resultater og en stadig dyktigere, mer effektiv, nyskapende og relevant organisasjon, både offentlig og privat

Generelt eksempel



Eierstyring er å ivareta
helhetlig porteføljestyring i
lys av virksomhetens visjon,
mål og strategi og gi best
mulig resultat for eierne
både på kort og lang sikt
Gyldig for privat og offentlig

Hele bransjen

Eierstyring er å ivareta
helhetlig porteføljestyring,
som har konsekvenser for
prosjektvalg og effektiv
styring av løpende portefølje
av prosjekt og drift

Enkelt segment

M.E. Porters generiske strategier

Unik

Laveste kost

Differensiering

Kostnadsleder

Fokus

Kaplan & Norton: Strategy Maps

Strategikart & Balansert målstyring Relevant for både private virksomheter og offentlige

- Balansert målekort
- Eierstyring er å ivareta helhet i lys av visjon, strategi og mål for virksomheten.
- **Resultatansvar** for valg av prosjekter, og effektiv styring av porteføljen mhp. ressurser og risiko; ledelsens anliggende

Misjon

Hvorfor eksisterer vi

Verdier

Hva er viktig for oss

Visjon

Hva vi ønsker å bli

Strategi

Hvordan nå mål (Our game plan)

Strategikart

Oversette og implementere strategi

Balansert Målekort

Mål og fokus

Mål og initiativ (hva må vi gjøre)

Personlige mål og nytte(hva må jeg gjøre)

Strategiske effekter og resultater

Tilfredse
eiere

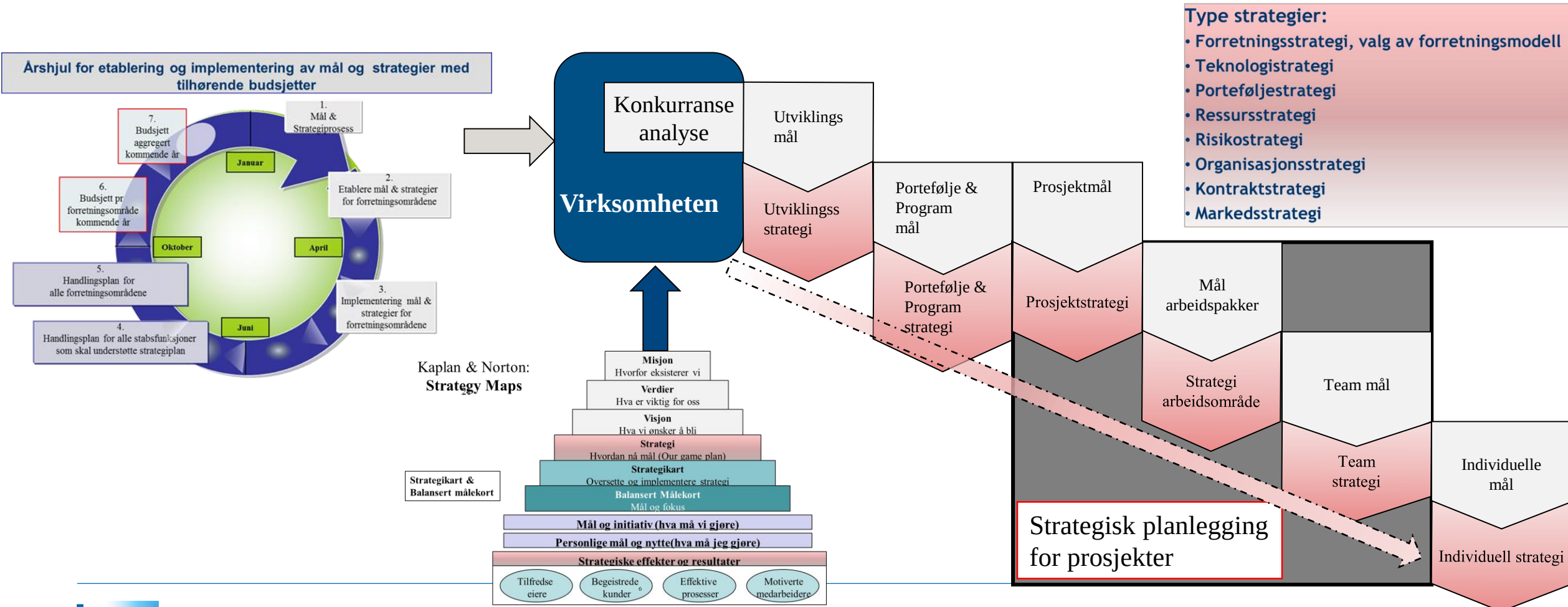
Begeistrede
kunder

Effektive
prosesser

Motiverte
medarbeidere

Kaskadering av mål & strategi

Prosjekteier må sikre at det er samsvar mellom virksomhetens mål & strategi og det enkelte prosjektets mål & strategi samt prioritering i lys av prosjektporteføljen



Betydning av Strategisk ledelse - prosjektporteføljeledelse og prosjektledelse for realisering av virksomhetens strategi og mål

Strategisk og operativ ledelse av prosjektporteføljer er viktige virkemidler for realisering av mål og strategier i prosjektbaserte virksomheter.

Dette er eierstyring der prosjekteier er ansvarlig for strategisk forankring og prioritering

- ☐ Strategi-formulering
- ☐ Virksomhetsplanlegging og -styring
- ☐ Formål, hensikt og overordnede initiativer

- ☐ Gjør vi de riktige prosjektene?
- ☐ Prioriteter vi riktig i lys av overordnet strategi?
- ☐ Prioriterer vi riktig mellom prosjekt og linje?
- ☐ Styres porteføljen effektivt?
- ☐ Bruker vi ressurser innen de rette områdene?

- ☐ Gjennomfører prosjektene godt
- ☐ Leverer resultater som planlagt på kvalitet, tid og ressursbruk
- ☐ Forbedrer kommunikasjon og produktivitet

Strategisk ledelse

«Strategy to Action»

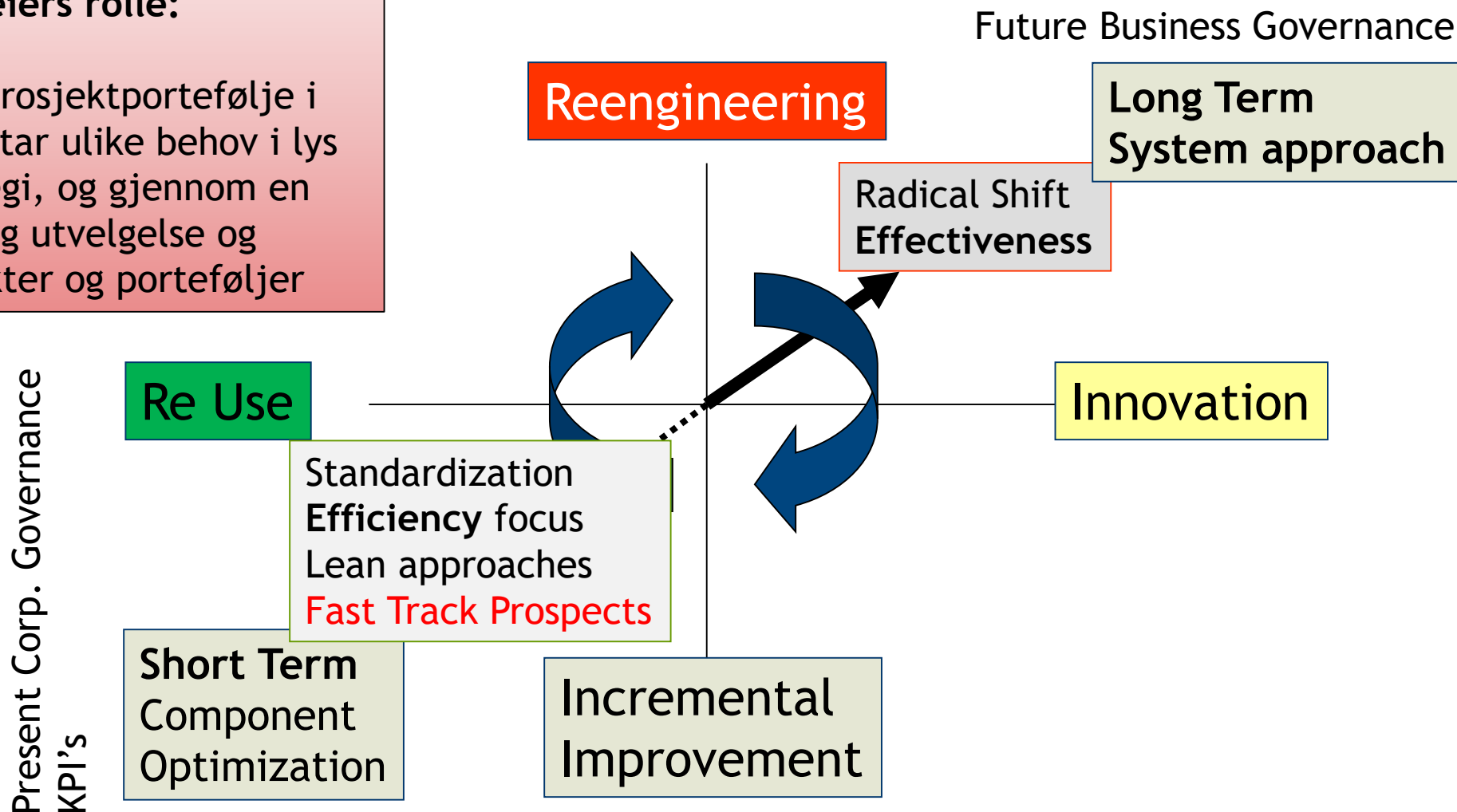
Prosjekt-portefølje ledelse

Prosjekt-ledelse

Virksomhetsledelse og eierstyring (Governance)

Eierstyring & Prosjekteiers rolle:

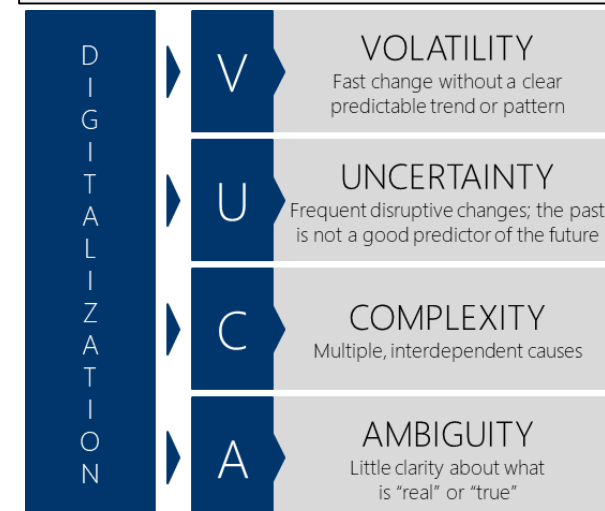
Sikre etablering av en prosjektportefølje i virksomheten som ivaretar ulike behov i lys av virksomhetens strategi, og gjennom en dynamisk og kontinuerlig utvelgelse og effektiv drift av prosjekter og porteføljer



Business Systems in Action

System Flexibility	High	• High System Solution Flexibility • Low efficiency	Future Business System Excellence • Agile Performance • High Effectiveness
	Low	Dead End.	Lean Thinking & Lean Manufacturing • High efficiency • Rigid Systems
		Low	High
		Degree of Component Standardization	

A high performance dynamic state with capability of mastering the VUCA environment

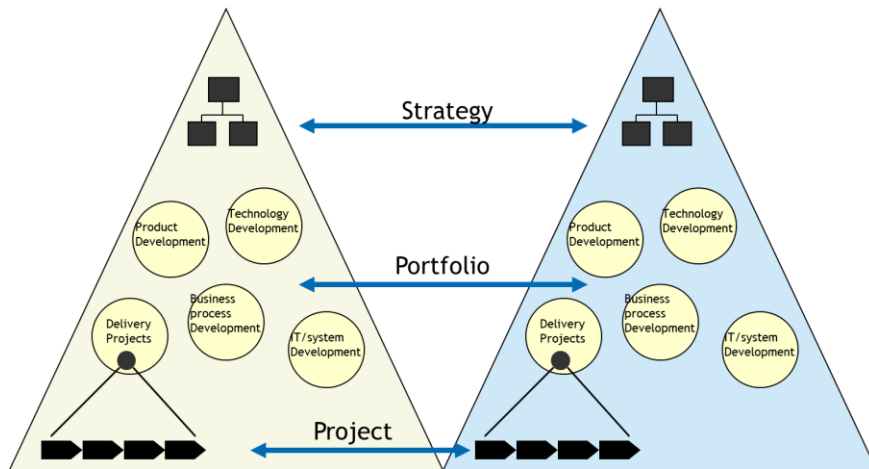


Porteføljestyring av innovasjon og organisatoriske forbedringsinitiativ

Prosjekteiers rolle for dyktiggjøring og effektivisering av virksomheten i lys av strategi og virksomhetens rammer.

Gjelder både private og offentlige virksomheter

- Velge de riktige prosjektene som bidrar til innovasjon og nyskaping
- Velge interne initiativ som bidrar til bedret effektivitet



Forretningsutviklings- og innovasjonsprosjekter

Strategisk fokus

- Vurdere nye ideer og produkter som gir konkurransefortrinn

Seleksjon ut fra kriterier på

lønnsomhet, kvalitet, økt konkurransekraft

Styring av portefølje

- Optimal ressursbruk
- Risiko
- Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

Interne utviklings- og driftsprosjekter

Strategisk fokus

- Behovsstyrt ut fra organisasjonens mål

Seleksjon ut fra kriterier på nytte med hensyn på effektivitet, kostnytte, økt konkurransekraft

Styring av portefølje

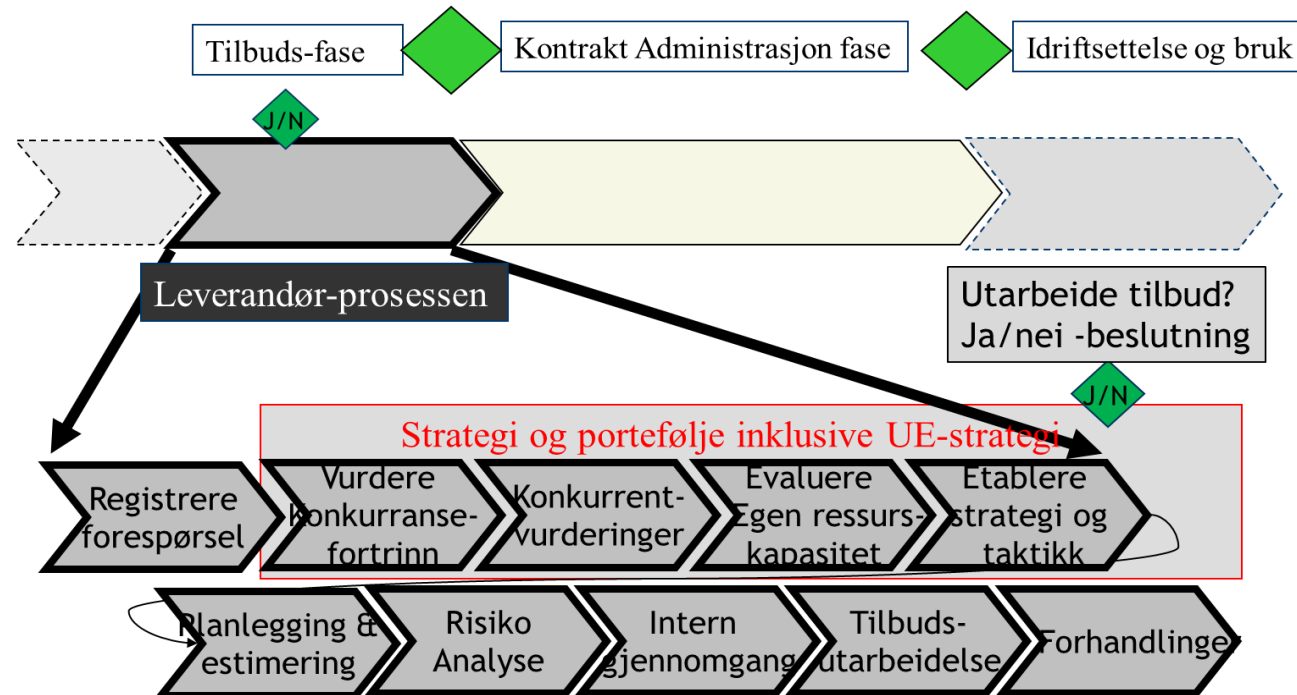
- Optimal ressursbruk
- Risiko
- Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

Eierstyring av portefølje hos leverandører

Leveranseprosjekter og prosjekteiers rolle

Sikre eierstyring der strategisk fokus må ivaretas i tilbudsfasen hvorvidt tilbud skal utarbeides eller ikke

- Bid/No Bid i lys av leverandørs forutsetninger og ressurser mhp både materiell, personressurser og styringssystemer



Leveranseprosjekter Leverandørperspektiv

Strategisk fokus

- Satse på forespørsler hvor virksomheten har særskilte konkurransefortrinn, strategiske anbudsvurderinger

Seleksjon utfra kriterier

- strategisk viktighet, lønnsomhet/DG, økt konkurransekraft

• **Stopp er bare mulig i tilbudsfasen ved Bid/No Bid**

Styring av portefølje

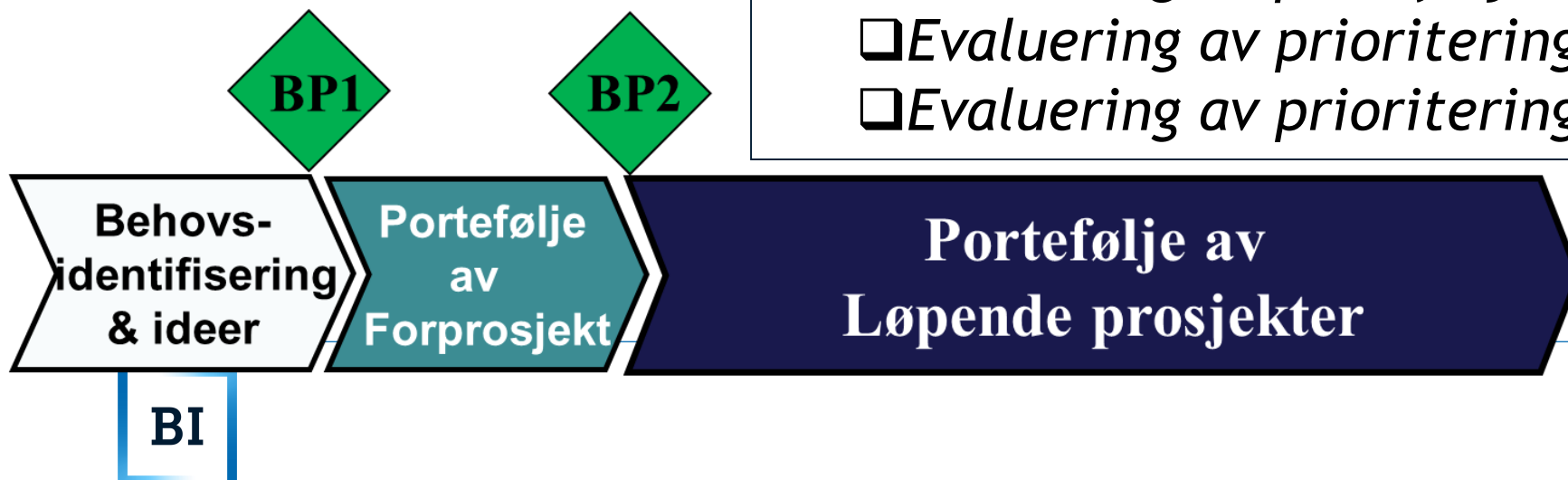
- Optimal ressursbruk
- Risiko

Eierstyring av portefølje

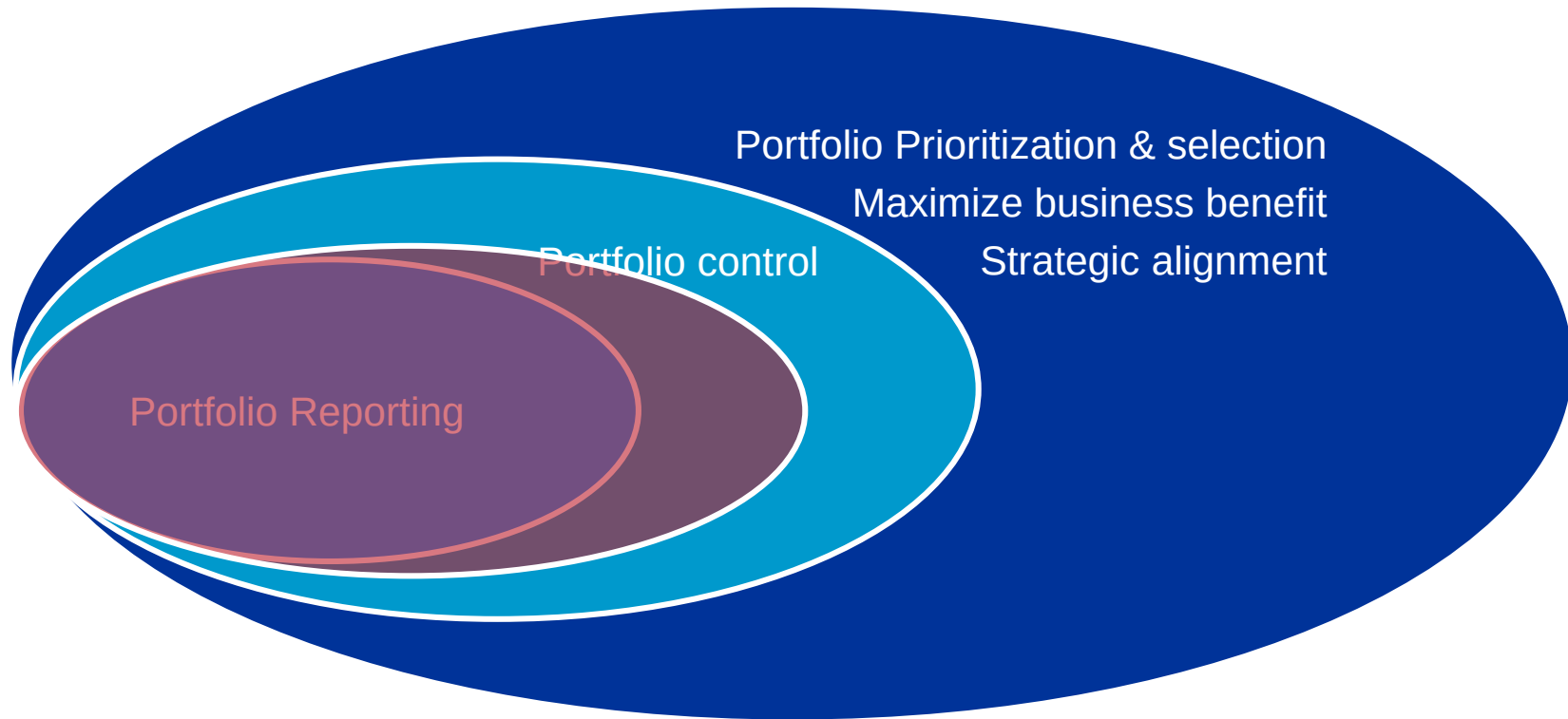
Prosjekteier i organisasjonen

Eierstyring av prosjektporteføljen i en virksomhet

- ☐ Utvelgelse av nye initiativ, forprosjekter og hovedprosjekter:
 - ☐ *Beslutter på beslutningsportene basert på seleksjonskriterier og sjekklister for det enkelte prosjekt for å legges til eksisterende portefølje av forprosjekter og hovedprosjekter*
- ☐ Effektiv styring av løpende prosjektportefølje
 - ☐ *Evaluerer av porteføljeusikkerhet & risiko*
 - ☐ *Evaluerer av prioritering av ressurser*
 - ☐ *Evaluerer av prioritering av rekkefølge*



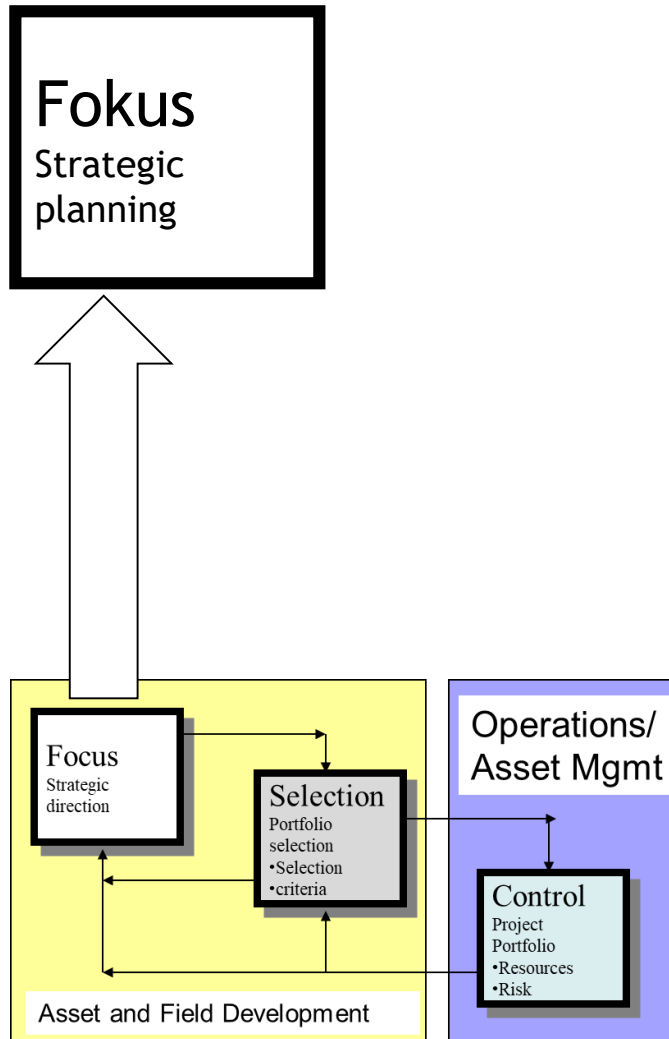
Various Project Portfolio Perspectives



At which stage/
maturity level is
your organisation?

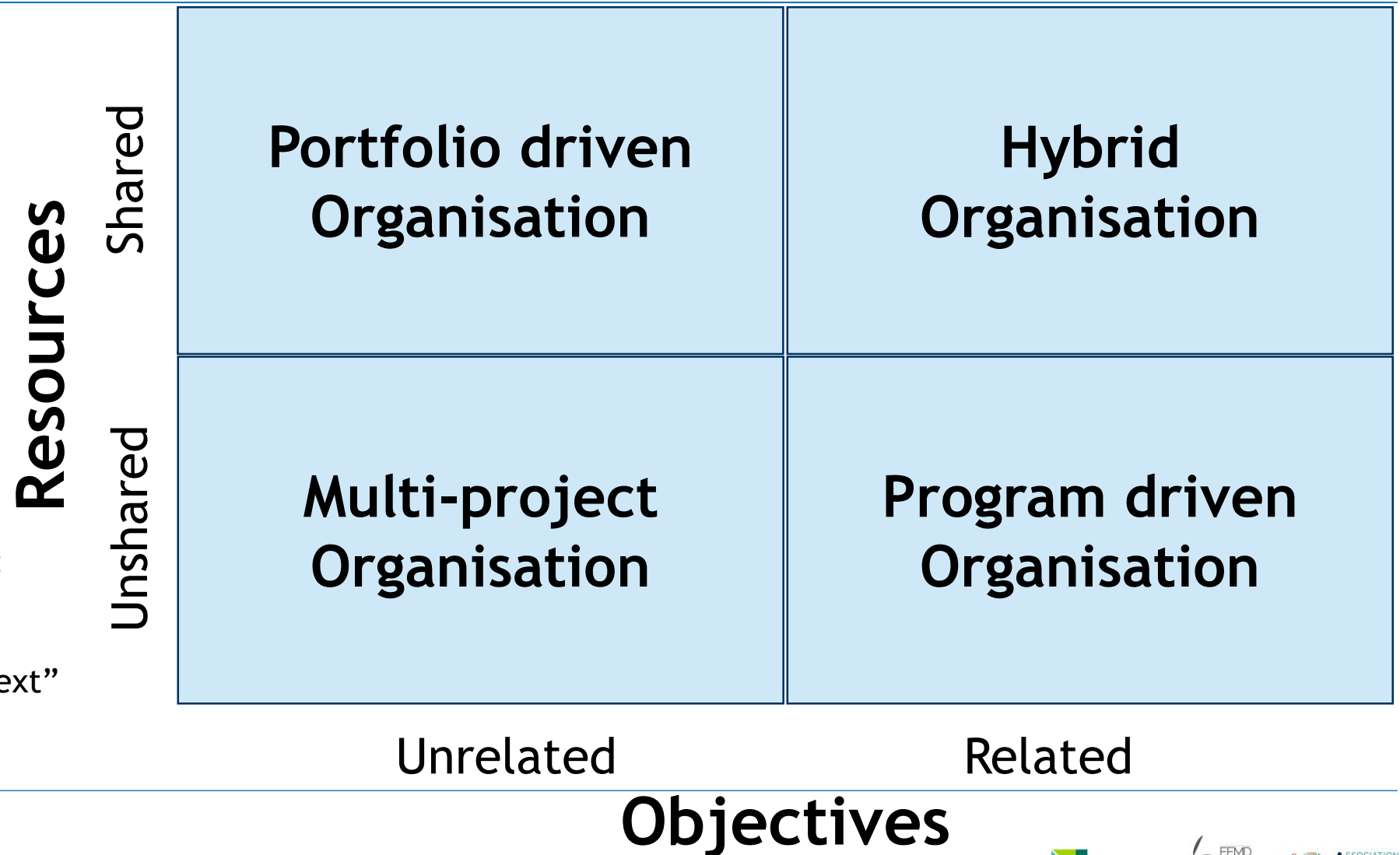
BA portfolios for strategic alignment

The Prosjekt Porteføljeprosess - Steg 1



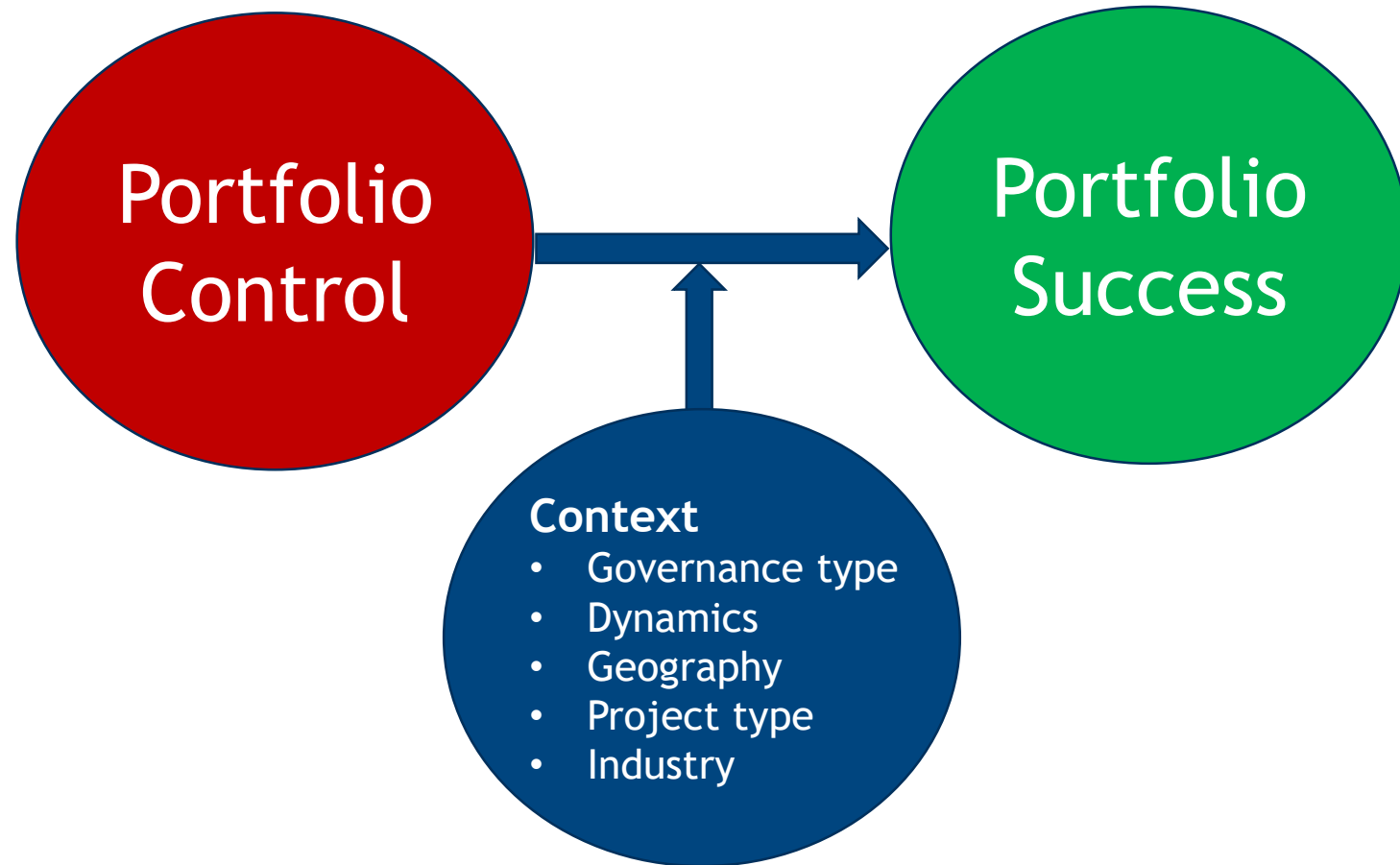
- Evaluer og fokuser på det enkelte forretningsområde
- Innen en forretningsenhet/organisasjonsenhet, identifiser de viktigste strategiske problemstillinger
- Vurder konsekvenser og føringer av strategien
- Skap felles retning
- Etablere omforent forståelse for strategisk retning
- Utarbeide relevante måleindikatorer for enheten.
- Vurder total virksomhetsrisiko til porteføljen**
- Vurder samsvar med strategisk kjernekompetanse**
- Stoppe eller terminere initiativ som ikke bidrar til gevinster eller nytte og forbedringer.**
- Dette ansvar ligger hos resultatansvarlige ledere og kan være delegert prosjekteier/porteføljeledere**

Fire typer av eierstyring



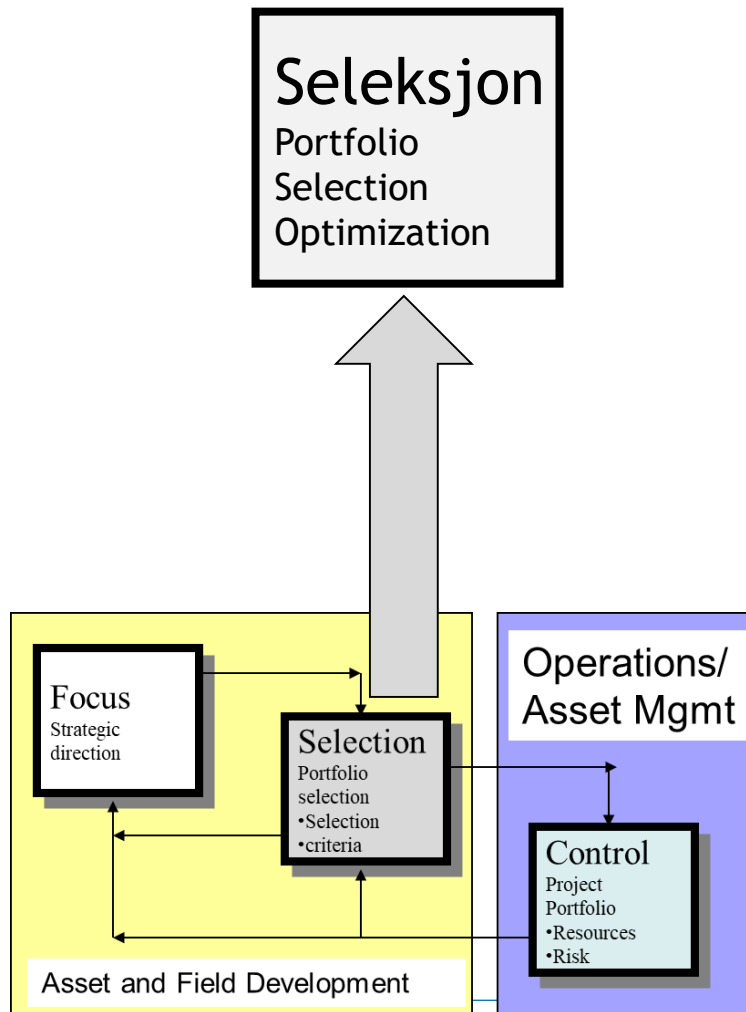
Muller, Martinsuo & Blomquist:
“Project Portfolio Control and
Portfolio Management
performance in different context”
Project management Journal,
2008

Portefølje eierstyring og kontekstualiseringens betydning



Muller, Martinsuo & Blomquist:
“Project Portfolio Control and
Portfolio Management
performance in different context”
Project Management Journal,
2008

Prosjekt Portefølje Seleksjonsprosess Steg 2



- Etabler et sett av utvelgelseskriterier for prosjekter
- Evaluer nye prosjekters potensiale til optimalisering av ønsket prosjektportefølje
- Identifiser eventuelle avhengigheter mellom nytt prosjektforslag og eksisterende prosjekter i porteføljen
- Velg nye prosjekter med basis i etablerte utvelgelseskriterier
- Etabler prosjektprogram som inngår i porteføljen

Utvelgelseskriterier

På hvilket grunnlag skal nye prosjektforslag vurderes?

- Hva er viktigst ?
- Hva skal prioriteres?
- Hva skal prioriteres vekk?
- Hvilke kriterier skal gjelde?
 - Økonomiske & bærekraft
 - Konkurranseskraft og nyskaping
 - Organisasjon, kompetanse
 - Kvalitet, pålitelighet og funksjonalitet

Hvordan kan vi foreta en mest mulig objektiv utvelgelse og prioritering?

Eierstyring i forhold til utvelgelse og vedtak om nye prosjekter:

- Sikre at utarbeidete og vedtatte utvelgelseskriterier understøtter virksomhetens strategi og forretningsmessige operasjoner, både for
 - innovasjon/nyskaping, og for
 - Effektiv drift
- Påse at utvelgelsesprosess er etterprøvbar
- Beslutte nye prosjekter

Utvelgelseskriterier for privat og offentlig sektor

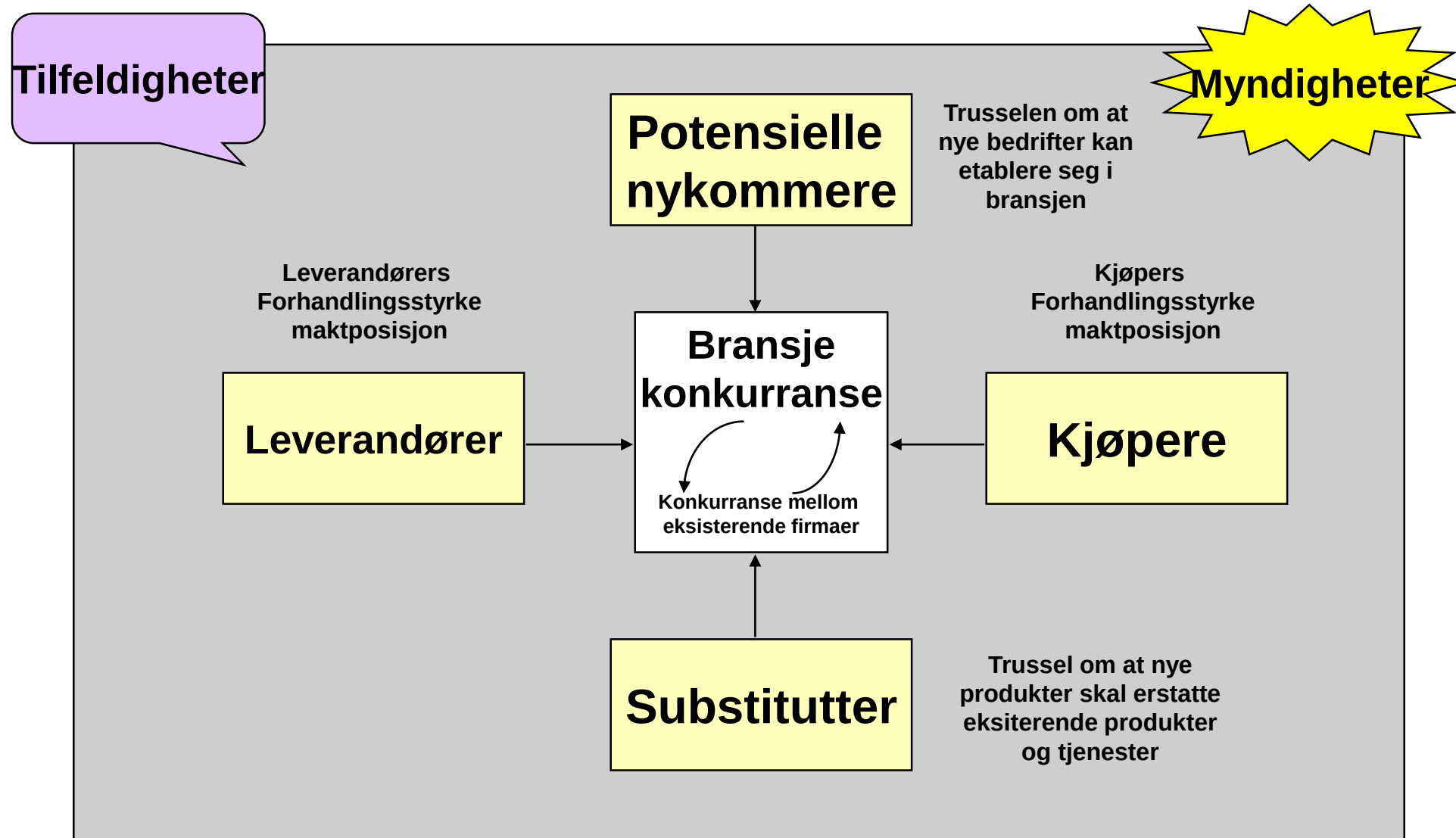
Relevante utvelgelseskriterier innen privat sektor?

- Foretaksøkonomiske dimensjoner
 - Bidra til økt omsetning og resultat
 - Effektivisere driften
- Prosjektøkonomi
 - Netto Nåverdi
 - Minimum LCC (Life Cycle Cost)
 - Produkt-levetid
 - Bærekraft
- Økt konkurransekraft og innovasjon
- Økt pålitelighet og robusthet på tjenester og leveranser
- Bidra til bærekraft, samfunnsansvar og sirkulærøkonomi

Relevante utvelgelseskriterier innen offentlig sektor:

- Samfunnsøkonomiske virkninger
- Bedre tjenester gjennom
 - Økt pålitelighet og regularitet på systemer
 - Økt kapasitet og kortere behandlingstid
 - Bedre kvalitet på tjenesteleveransene
 - innovasjon/nyskaping
- Effektivisere driften
 - Digitalisering
 - Forenklinger
- Nye lover og reguleringer skal iverksettes
- Effektuere nye politiske vedtak

Konkurranseskraftmodell - tilpasset norske forhold

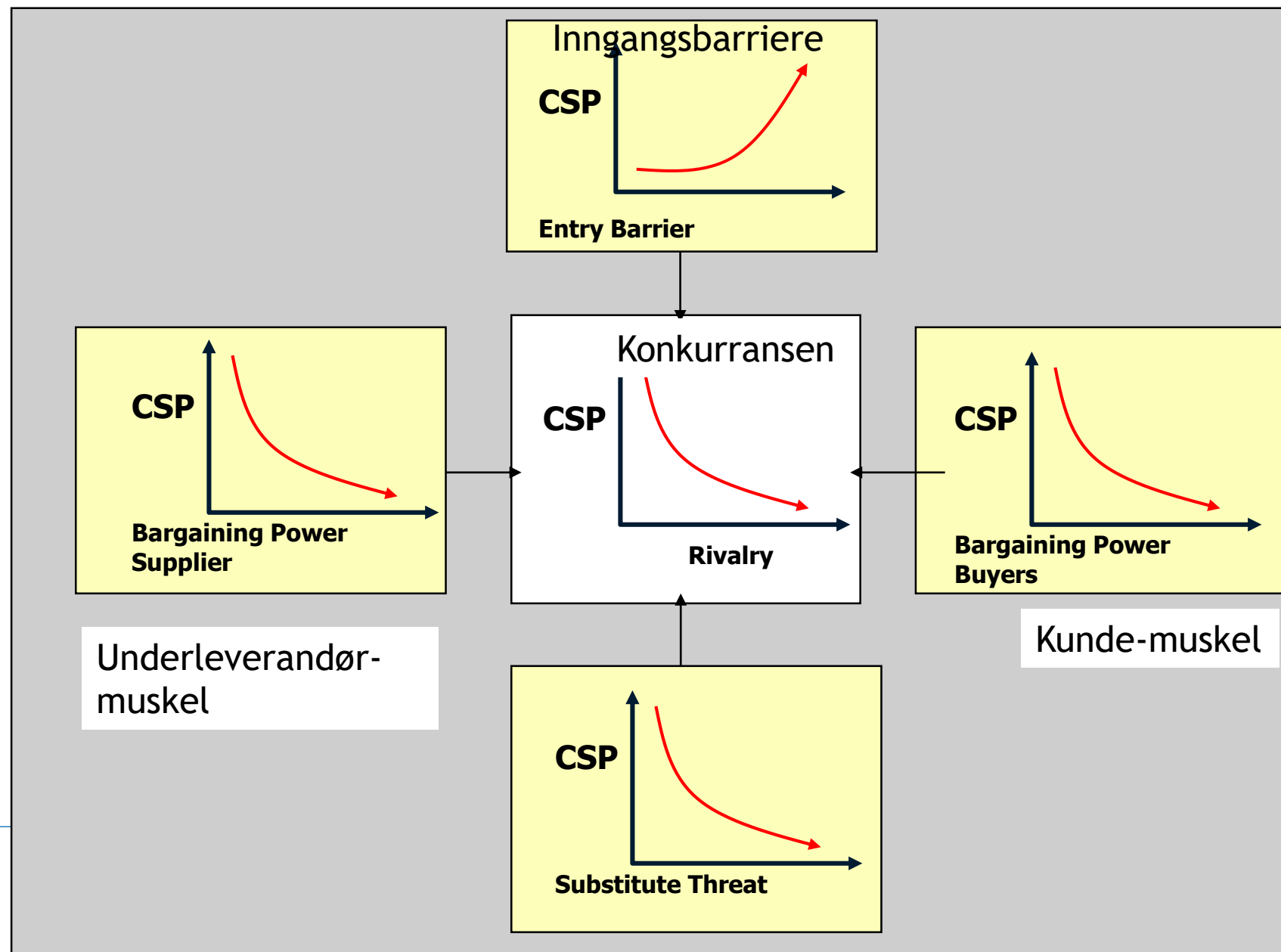


Betydning av hver av markedskreftene på samlet relative konkurransekraft CSP

En kvantitativ modell for relativ styrke & konkurransekraft. Utarbeidet av Jon Lereim, basert på M.E. Porters Five Forces Industrianalyse

CSP: Competitive Strength Parameter
Et integral for samlet konkurransekraft

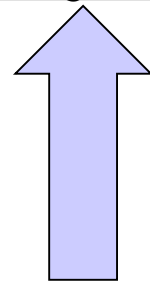
Kolltveit, Lereim & Reve:
“Prosjekt - strategi, organisering ledelse og gjennomføring”, kapittel 9 Porteføljestyling av prosjekter; Universitetsforlaget



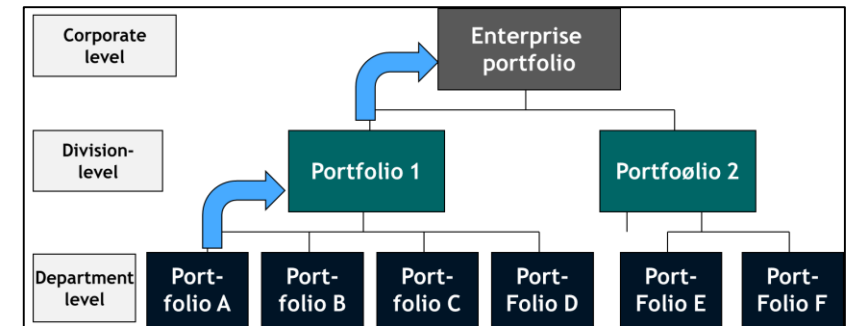
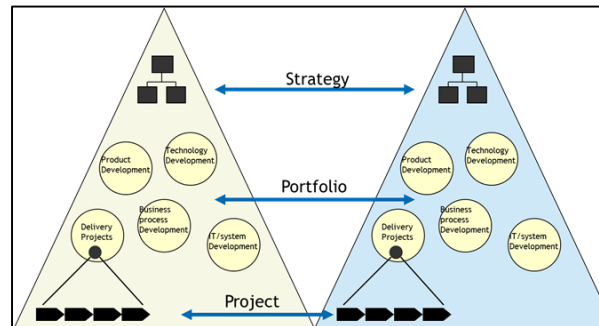
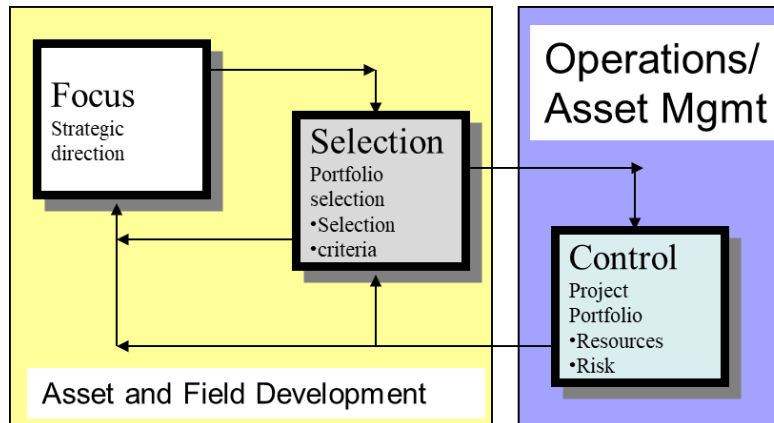
Prosjekt Portefølje-styring - Steg 3

Styring & kontroll

Project
Portfolio
Management



- Styring og gjennomføring av enkeltprosjekter
- Styring og gjennomføring av programmer
- Styring og gjennomføring av total prosjektportefølje og driftsoppgaver
- Styre eskalering til rett nivå
- Styring av porteføljens risiko
- Effektiv styring av porteføljens ressurser
- Styring av porteføljens måloppnåelse i lys av virksomhetens strategi og resultatkrav
- Styring av leveranse-porteføljen



Porteføljestyling - en kontinuerlig prosess

Eierstyring av prosjektporteføljer må ivareta en kontinuerlig vurdering av følgende aspekter:

- (plutselige) endringer i markeder som kan føre til omprioritering
- Endringer i reguleringer som påvirker lønnsomhet og drift av virksomheter med betydning for porteføljene av prosjekter og driftsoppgaver
- Plutselige globale endringer
- Endrede finansielle betingelser
- Myndigheters endringer av prioritet

Mulige organisatoriske tiltak, privat og offentlig:

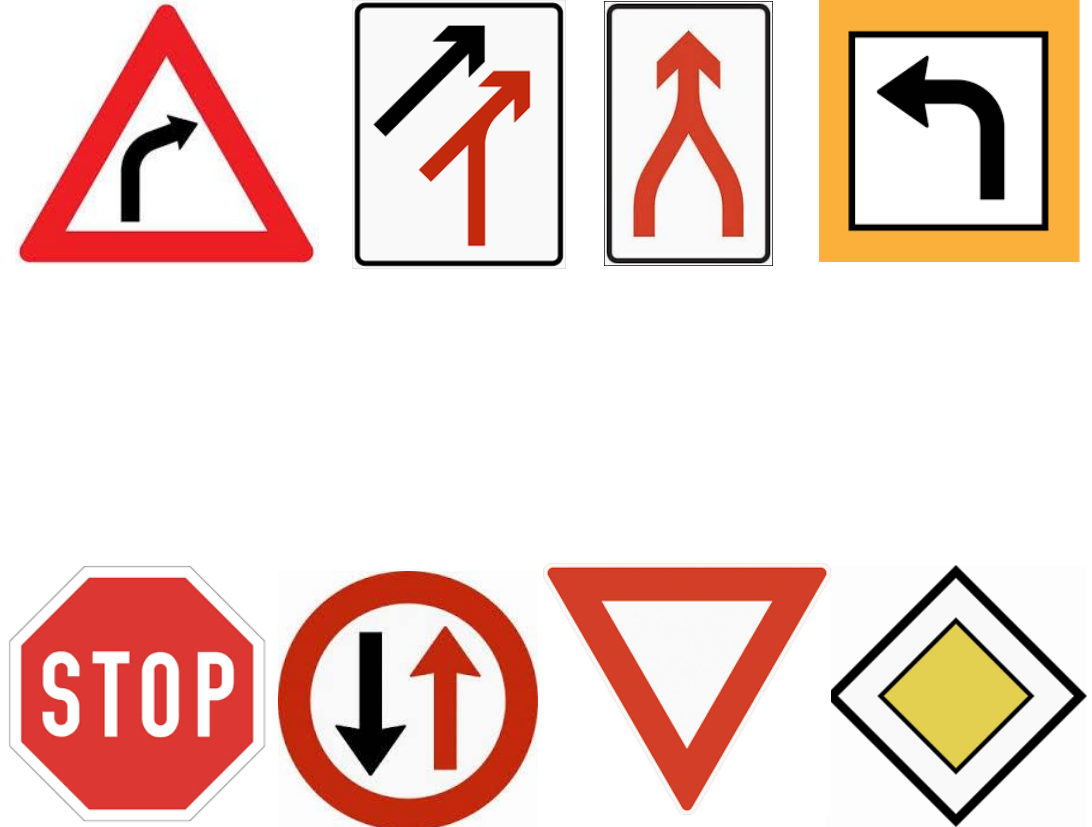
- Vurder grundig betydning av endringer på eksisterende portefølje og driftsoppgaver
- Utarbeide prognoser
- Gjør GAP analyser
- Vurder alle eventualiteter:
 - Finansielt, kompetanse, risiko, teknisk, org.
- Ta beslutninger basert på evidens:
 - Stoppe et Prosjekt underveis
 - Forsinkelse eller utsettelse
 - Omprioritering i porteføljen
- Implementer og gjennomfør vedtatte beslutninger

Porteføljestyring forts:

Vurdering og analyse av hva som påvirker porteføljen

Mulige tiltak i organisasjoner:

- Vurdering og analyse av porteføljen
 - Umiddelbart behov for å stoppe ett eller flere prosjekter?
 - Brutale endringer?
 - Moderate justeringer?
 - Analyse av nødvendige endringer
 - Finansiell betydning av markedskollaps etc.
 - Krav til fremtidig kompetanseprofil og ressurser
 - Endre risikostrategi
 - Alternative tekniske løsninger
 - Endre business modell & organisasjonsmønster
 - Endre prioritering mellom produktutvikling, interne forbedringsinitiativ og driftsoppgaver
- “alltid kunden først?”**



Porteføljemodell og Linjeoppgaver

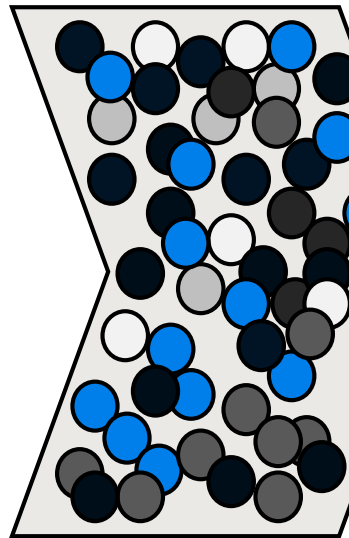
BP1

BP2

Portfolio
Ideas &
new initiatives

Portfolio
of
Pre projects

Portfolio of
Running Projects



Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt
Forprosjekt

Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project
Project

Line operation tasks at enterprise level

Line operation tasks at department level

Kritiske strategiske
og operative
oppgaver:

- Kontinuerlig vurdering av totalporteføljen av aktiviteter i løpende portefølje;
- Prosjekter &
- drift

BI

Continual/periodical assessment of portfolio

Avslutningskommentar for eierstyring av prosjektporteføljer

Eierstyring av prosjektportefølje må ivareta følgende (Project Portfolio Governance):

- ✓ Gjøre prioriteringer ved valg av nye prosjekter inn i samlet portefølje som understøtter virksomhetens strategi og mål-krav
- ✓ Gjøre prioriteringer slik at ressurser brukes optimalt for å maksimere effekt, nytte og gevinst for å bidra til å skape fremragende virksomhet på kort og lang sikt
- ✓ Foreta beslutninger som også kan bety stopp eller utsette prosjekter før ferdigstillelse
- ✓ Eierstyring er en sentral del av ledelsens resultatansvar, der prosjekteier/porteføljesjef kan være delegert ansvar

