

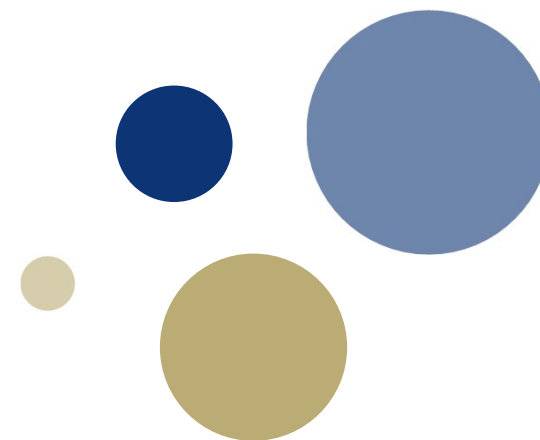


Kunnskap for en bedre verden

Praktisk eierstyring av investeringsprosjekter

Forum for statens prosjektmodell 20. november 2023

Torbjørn Aass, Concept-programmet / NTNU



Concept

Torbjørn Aass, Eldrid Norung, Hans Høyly og Ole Engset
Eierstyring av investeringsprosjekter – organisering og kompetanse

Concept arbeidsrapport 2022



Eierstyring av investeringsprosjekter

- Prosjekteierskap og prosjekteierstyring
 - ansvarsområde
 - prosjekteierrollen
 - del av virksomhetsstyringen
 - funksjons-/oppgaveperspektiv



- Oppnå gevinster for virksomheten, gjennom kostnadseffektive investeringer
- “No project is an island”¹

¹Engwall 2003

Eierstyringsfunksjoner

1. **Virksomhetsperspektivet** - Utvikling av virksomheten med investeringsprosjekter
2. **Systemer og rammeverk** - Forvaltning av et institusjonelt rammeverk for styring og beslutningsprosesser
3. **Prosjektdefinisjonen** - Forvaltning av prosjektets omfang, mål og rammebetingelser
4. **Støtte** til prosjektet og prosjektorganisasjonen

Observasjoner – utfordringer relatert til eierstyring



- Evnen til balansert styring mellom resultatmål og effektmål (nytte/kostnad)
 - prioritering av prosjektets resultatmål og effekt-/ høyere ordens mål for virksomheten?
- Evnen til effektiv utøvelse av eierstyringsprosessene
 - tid og ressursbruk
 - rette beslutningene blir løftet og tatt i tide
 - kontinuitet og konsistens i styringen
- Evnen til å realisere gevinster fra investeringene

Suksessfaktorer og fallgruver

- Rammeverk som hensyntar prosjekters natur og dynamikk
 - styringssystem og rammeverk
 - effektive eierstyringsprosesser
- Involvere basisorganisasjonen/operative driften i eierstyringen
 - + kobling mellom investeringskostnader og driftskostnader (også finansieringskostnader)
 - sunne insentiver, konsistent styring og forståelse av hva som er viktig ved prioriteringer
 - gir balansert styring mellom resultatmål og effekt-/høyere ordens mål. Letter gevinstrealiseringen.
 - **fallgruve:** «fragmentert prosjekteierskap» - stor formell og opplevd avstand mellom aktørene som utøver eierstyring
- Rett og tilstrekkelig kompetanse på eiersiden
 - kunnskap om virksomheten og prosjekt
 - **fallgruve:** behovet for prosjektkompetanse ofte undervurdert

Oppsummering

- God **prosjekteierstyring** er en viktigere suksessfaktor enn mange er klar over
- Organiseringen av prosjekteiersiden må være gjennomtenkt - de konkrete **eierstyringsfunksjonene** må ivaretas og prosjektenes natur må hensyntas
- En sterk kobling mellom **virksomhet og prosjekt** i styrende organer fremmer balansert styring mellom mål på ulike nivåer, gir effektive styringsprosesser og letter gevinstrealiseringen – husk subsidiaritetsprinsippet
- Et godt **rammeverk og styringssystem** for prosjekteierstyring kan bidra til effektivitet og robusthet – men må forstås og etterleves av både prosjekt- og eiersiden
- **Prosjektkompetanse** på prosjekteiersiden er ofte undervurdert – og mangel på sådan kan mistenkes å være en rotårsak i mange mislykkede prosjekter

