

DELRAPPORT 1

# FØLGEEVALUERING AV INNØRINGEN AV PORTEFØLJESTYRING I FORSKNINGRÅDET





## Forord

På oppdrag for Forskningsrådet gjennomfører Menon Economics en følgeevaluering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet. Målet med oppdraget er å gi Forskningsrådet:

- svar på hvordan porteføljestyring bidrar til Forskningsrådets måloppnåelse, på overordnet nivå, ved implementeringen av porteføljestyring og i daglig drift.
- et grunnlag for videreutvikling av porteføljestyring gjennom å analysere arbeidsprosesser og organisering og komme med forslag til forbedringer.

Dette er den første delrapporten i følgeevalueringen, og fokuserer på innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet, ved gjennomføring av en nullpunktsmåling. Evalueringen har vært ledet av Kaja Høiseth-Gilje, med Christine Mee Lie og Maria Køber Guldvik som prosjektmedarbeidere. Sveinung Fjose har vært kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og statlige virksomheter.

Vi takker Forskningsrådet for et spennende oppdrag, og spesielt arbeidsgruppa til prosjektet ledet av Marianne H. Nalum for gode diskusjoner. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen, og alle ansatte som har besvart spørreundersøkelsen.

---

Januar 2022

Kaja Høiseth-Gilje  
Prosjektleder  
Menon Economics

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>1 INNLEDNING OG BAKGRUNN</b>	<b>8</b>
1.1 Formålet med følgeevalueringen	8
1.2 Fokus i delrapport 1	10
1.3 Metode og datainnsamling	13
1.4 Oppbygning av rapporten	14
<b>2 INNFØRINGEN AV PORTEFØLJESTYRING</b>	<b>15</b>
2.1 Om Forskningsrådet	15
2.1.1 Mål, strategiske områder og styringsinformasjon	15
2.2 Overordnet om bakgrunnen og konteksten for omlegging til porteføljestyling	17
2.3 Intern begrunnelse og prosess for innføring porteføljestyling	18
2.3.1 Den interne prosessen: fra ide til implementert porteføljestyling	18
2.3.2 Hva og hvorfor: porteføljestyling i Forskningsrådet	22
2.3.3 Andre sentrale endringer i Forskningsrådet i samme tidsperiode	23
<b>3 NULLPUNKTSMÅLING AV PORTEFØLJESTYRING I FORSKNINGSRÅDET</b>	<b>24</b>
3.1 Om nullpunktsmålingen og indikatorer	24
3.2 Endring i arbeidsmåter	26
3.3 Omforent forståelse for porteføljestyling i Forskningsrådet	27
3.4 Forankring og eierskap til porteføljestyling er betydelig forbedret i perioden	32
3.5 Tilpasning av beslutningsstøtte og systemer	34
3.5.1 Er analysegrunnlag tilpasset ny styringsform?	38
3.5.2 Hvor godt fungerer porteføljestyre for å håndtere tverrgående problemstillinger	38
3.6 Forståelse for porteføljestyling blant eksterne aktører	39
<b>4 VURDERING OG ANBEFALINGER</b>	<b>42</b>
4.1 Analyse og vurdering av innføringen av porteføljestyling	42
4.1.1 Toppstyrt prosess kan ha bidratt til manglende forankring	42
4.1.2 Det er ulike oppfatninger om hva porteføljestyling er og hva det reelt sett innebærer	43
4.1.3 Manglende forståelse og operasjonalisering av porteføljestyling, som heller ikke opplevdes tilstrekkelig utredet, har forsinket endringsprosessen i Forskningsrådet	44
4.1.4 Endringer vil alltid medføre omstillingskostnader. Forskningsrådet har kommet et godt stykke på vei i endringsprosessen, men tilpasning av systemene er fortsatt en utfordring	45
4.2 Anbefalinger	45
<b>5 VEDLEGG A: DESKRIPTIV STATISTIKK FRA SPØRREUNDERSØKELSEN</b>	<b>48</b>
5.1 Responsrate	48
5.2 Bakgrunnsinformasjon fra spørreundersøkelsen	48

## Sammendrag

***Innføring av porteføljestyling i Forskningsrådet ble gjennomført som en toppstyrt prosess med lite involvering og forankring av styringsmodell med organisasjonen. Forskningslitteraturen viser at denne implementeringsformen gjennomgående i mindre grad tilrettelegger for varige endringer. Til tross for dette, ser vi imidlertid at støtten til og forståelsen for porteføljestyling har økt markant i etterkant av implementeringen. Organisasjonen kunne imidlertid kommet lenger enn det denne nullpunktsmålingen viser. Blant de viktigste grunnene til at Forskningsrådet ikke har kommet lenger med porteføljestyling, er en ikke omforent forståelse, manglende beskrivelser for operasjonalisering og IKT-systemer og systemer for administrasjon og styring som ikke er tilpasset en fundamentalt annerledes styringsform.***

Norge og verden står overfor store utfordringer i tiårene framover. Næringslivet og offentlig sektor må endres for å sikre økonomisk, sosial og klima- og miljømessig bærekraft. Forskning er en forutsetning for den innovasjon som må på plass for å sikre denne fundamentale endringen.

Forskningsrådet er den nasjonale organisasjonen for finansering av forskning og eksperimentell utvikling (FoU) og FoU-støttet innovasjon. På vegne av regjeringen og 15 departementer investerer Forskningsrådet over 10 milliarder kroner årlig i forsknings- og innovasjonsprosjekter. Med en så betydelig investeringsportefølje er det viktig at Forskningsrådets organisering og investeringsstrategi legger til rette for høyest mulig måloppnåelse. Med bakgrunn i områdegjennomgangen av Forskningsrådet i 2017 la virksomheten i 2019 om til en porteføljeorganisering- og strategi i investeringsbeslutningene: såkalt porteføljestyling. Omleggingen var blant annet ment å svare ut kritikken i områdegjennomgangen om at en for fragmentert forskningspolitikk kunne føre til at de overordnede og langsiktige målene kom i bakgrunnen til fordel for smalere, spesifikke og mer kortsiktige mål. Porteføljestyling er følgende:

- Å styre og videreutvikle porteføljen mot bestemte investeringsmål som er definert i porteføljeplanen. For Styret er porteføljestyling å påse at den samlede porteføljestylingen bidrar til å nå målene i Forskningsrådets strategi.

Kort fortalt er porteføljestyling altså ikke et mål i seg selv, men en *metode* for å nå visse målsetninger på best mulig måte. Tanken er at dette vil bidra til å heve kvaliteten på de enkelte porteføljer og dermed også på Forskningsrådets tildelinger samlet sett.

### Om følgeevalueringen

Dette er en følgeevaluering, som skal pågå i etterkant av omleggingen til porteføljestyling og følge den videre implementeringen. Oppsummert kan vi si at en følgeevaluering gir mulighet for å finne ut hva som fungerer, og hva som eventuelt ikke fungerer, og hvorfor. Enhver følgeevaluering har derfor to hensikter: både å evaluere og å utvikle.

Selve formålet med oppdraget er formulert som følgende:

- å gi Forskningsrådet svar på hvordan porteføljestyling bidrar til Forskningsrådets måloppnåelse, på overordnet nivå, ved implementeringen av porteføljestyling og i daglig drift.
- å gi Forskningsrådet et grunnlag for videreutvikling av porteføljestyling gjennom å analysere arbeidsprosesser og organisering og komme med forslag til forbedringer.

Formålet med oppdraget er altså todelt, det handler både om hvordan nåværende porteføljestyling bidrar til måloppnåelse, men også hvordan man kan lære og utvikle porteføljestylingen fremover, og på den måten oppnå

enda bedre måloppnåelse. Oppdraget vil deles inn i halvårlige arbeidsfaser som hver tar for seg en bestemt del av følgeevalueringen.

Denne delrapporten har fokus på innføringen av og forståelsen for porteføljestyling, følgende:

- Hvordan kan Forskningsrådet lykkes med å iverksette porteføljestyling? Herunder:
  - a) I hvilken grad er det en felles forståelse i organisasjonen av hva porteføljestyling er i Forskningsrådet i dag?
  - b) I hvilken grad er organisasjonens systemer tilpasset porteføljestyling?

I denne delrapporten har vi kartlagt status for implementeringen, ved gjennomføring av en nullpunktsmåling, og gjort en vurdering av hvor langt implementeringen av porteføljestylingen har kommet. I tillegg kommer vi med noen anbefalinger om relevante tiltak for videre implementering av porteføljestylingen.

### Resultater fra nullpunktsmålingen

Det var en relativt lav grad av forståelse og forankring da porteføljestyling ble innført, men det har vært en positiv utvikling i virksomheten frem til nåværende tidspunkt. For å forstå det lave eierskapet i oppstarten og utviklingen frem til i dag, er det særlig noen momenter som har påvirket den tidlige fasen av endringsprosessen, og vi kan oppsummere det i følgende punkter:

- Omleggingen var initiert av toppledelsen og opplevdes ikke tilstrekkelig forankret i organisasjonen ved innføringen
- Det opplevdes internt som det var en lite utredet beslutning
- Selve utformingen av porteføljestylingen var ikke fullstendig fastlagt på innføringstidspunktet, noe som førte til uklarhet både knyttet til forståelse og operasjonalisering av porteføljestylingen
- Interne støttesystemer opplevdes å være lite tilpasset ny styringsform

Det er viktig å forstå punktene over i lys av selve organisasjonen og kulturen internt i Forskningsrådet. Forskningsrådet har tradisjonelt vært en demokratisk organisasjon i betydningen at endringer har vært betydelig forankret. I mange tilfeller har også endringene blitt initiert nedenfra i organisasjonen. Siden dette var en endring initiert fra toppledelsen var det derfor noe annerledes enn tidligere endringer. Vi ser samtidig at det har vært en positiv utvikling i organisasjonen. Til tross for at endringen ble gjennomført noe toppstyrt, synes det som at det nå, om lag to år etter at endringen ble gjennomført, er høy oppslutning i organisasjonen om endringen. Vi har fått svært få indikasjoner på at noen ønsker seg tilbake til en mer programstyrt organisasjon.

I vår kartlegging ser vi at det fortsatt er omtrent en tredjedel som mener de i mindre grad har kjennskap til og forståelse for hva porteføljestyling er i Forskningsrådet. I intervjuer og samtaler kommer det også frem at det er en oppfatning av at man ikke har en omforent forståelse for hva porteføljestyling i Forskningsrådet er, men at det dreier seg om nyanseforskjeller heller enn større ulikheter. Det er vår oppfatning at vi grovt kan dele de ulike oppfatningene inn i tre hovedkategorier:

- Ledere har en mer strategisk forståelse og tilnærming til porteføljestyling.
- De som jobber relativt tett med porteføljer og porteføljestyling har en mer operativ tilnærming og forståelse, gjerne direkte knyttet til det de anser som utfordringer og fordeler med organiseringen.
- De som ikke jobber så tett med porteføljestyling har en mer innlært eller definisjonsbasert forståelse og diskuterer i større grad ulikheten på porteføljestyling i Forskningsrådet vs. porteføljestyling slik det ofte defineres i andre sektorer som bank- og finanssektoren.

Denne inndelingen er ikke overaskende i seg selv, men når det er så gjennomgående at de ansatte ikke opplever at det er en omforent forståelse for porteføljestyling blir det et viktig funn. Det er også påpekt at man har benyttet et vanskelig språk i kommunikasjonen, både internt og eksternt. Beslutningsdokumentene for innføring av porteføljestyre preges av en språkdrakt mye brukt i privat sektor, ofte omtalt som «New Public Management»-språk. Flere av begrepene som er brukt er også tvetydige, hvilket kan bidra til utfordringer med å skape en felles forståelse av hva det innebærer.

Manglende enighet på tvers av organisasjonen i et bærende prinsipp for styringen, innebærer en risiko for at det i organisasjonen kan utvikles distinkt forskjellig forståelse, hvilket kan medføre at ulike porteføljestyre kan bruke styringsprinsippene annerledes.

Når det gjelder den faktiske operasjonaliseringen av porteføljestyling er det kun en liten andel som opplever dette som helt tydelig. Flere har påpekt at det i liten grad var klart hvordan man skulle drive med porteføljestyling i praksis når omleggingen ble gjennomført. I mangel på dette har mange opplevd at de har måttet bruke mye tid på dette, og finne ut av det «mens man går».

En omlegging av hele organiseringen av investeringsvirksomheten i Forskningsrådet vil medføre mange endringer både innenfor arbeidsprosesser, systemer, tidsbruk og styringsverktøy. Produktiviteten vil derfor ofte reduseres under implementering av større endringsprosesser. Nullpunktsmålingen viser at en del av frustrasjonen med omleggingen til porteføljestyling stammer fra lite tilpassede systemer og prosesser. De ansattes arbeidshverdag bestemmes av et årshjul og systemer som i liten grad oppleves å ha blitt oppdatert til å passe med porteføljestyling. I workshop og intervjuer har vi fått tilbakemelding om at eksempelvis IKT-systemene henger igjen i en silo/programtankegang.

### **Anbefalinger for videre implementering av porteføljestyling i Forskningsrådet**

Vi presenterer her noen anbefalinger og tiltak som kan hjelpe Forskningsrådet til å komme videre i arbeidet med porteføljestylingen. Det er tre hovedområder som Forskningsrådet kan fokusere på i det videre arbeidet:

- Omforent forståelse for porteføljestyling
- Operasjonalisering av porteføljestyling
- Tilrettelegging av systemer og prosesser for gjennomføring av porteføljestyling

Anbefalinger for de tre områdene beskrives under.

#### **Omforent forståelse for porteføljestyling:**

- **Utarbeide en definisjon og en omforent «one-pager» som forklarer porteføljestyling i Forskningsrådet på et nivå som er tilgjengelig for alle, og som kan brukes i intern og ekstern kommunikasjon.**

Forskningsrådet bør utarbeide en omforent definisjon av porteføljestyling sammen med en «one-pager» og en presentasjon med hva porteføljestyling er og innebærer, og hva det ikke innebærer, og kommunisere dette til organisasjonen som helhet. Dette har vært gjort tidligere, men det kan virke som det fortsatt er et behov. Forskningsrådet har nylig hatt en dialog med departementene, der flere indikerer at det har vært en vellykket gjennomgang av porteføljestyling for å øke forståelsen for omleggingen. Denne prosessen kan muligens være utgangspunkt for en lignende intern prosess. I etterkant av denne gjennomgangen bør det åpnes både for spørsmål og en del oppklaringer internt. Resultatene bør oppsummeres på tvers av avdelingene for å se «hvor

skoen trykker», og formidle noen generelle svar eller fremgangsmåter på disse områdene. Dette kan gi både en generell følelse av å bli hørt, men skal også legge grunnlaget for å få en omforent forståelse for porteføljestyring

- **Forskningsrådet bør vurdere å forenkle språket knyttet til porteføljestyring både internt og eksternt.**

For å få til en bedre forståelse for porteføljestyring, er det viktig at språket, og tilhørende begreper som benyttes er tilgjengelig, og ikke for komplisert. Dette er spesielt viktig i den eksterne kommunikasjonen, og særlig ovenfor departementene. Det er spilt inn i denne prosessen at Forskningsrådet allerede har startet arbeidet med å forenkle språket i sin dialogprosess med departementene. Det bør også vurderes om man skal gjøre noen språklige forenklinger internt. Dette kan bidra til en mer omforent forståelse også innad i Forskningsrådet, og kanskje særlig for ansatte som ikke er så tett knyttet til porteføljestyring i sin arbeidshverdag.

### **Operasjonalisering av porteføljestyring**

- **Forskningsrådet bør legge til rette for dialog og diskusjon på tvers i organisasjonen. Dette er særlig viktig for de som jobber tett med porteføljestyring.**

Ved å legge til rette for dialog og diskusjon på tvers i organisasjonen vil Forskningsrådet få belyst både nyttevirkninger og utfordringer med porteføljestyring i ulike deler av organisasjonen. Dette kan gjøres både på porteføljnivå, men også på lavere nivåer innad i porteføljene eller på tvers av budsjettformål. En slik erfaringsutveksling kan legge grunnlaget for mer forståelse for hvordan andre operasjonaliserer porteføljestyring og deling av praksis. Dette vil bidra til læring og tydeliggjøring av hvordan man skal operasjonalisere porteføljestyring. Ved å løfte utfordringer bør det være mulig å finne felles løsninger.

- **Bli mer omforent internt om hvordan departementenes rammebetingelser påvirker porteføljestyring**

Det er ulike syn på hvordan rammebetingelsene, og da særlig finansiering og krav til rapportering fra departementene, påvirker muligheten for å drive porteføljestyring effektivt i Forskningsrådet. Det ene synet er knyttet til at det der vanskelig å legge om fullstendig fordi departementene fortsatt er opptatt av programmer og finansierer tildelingene til Forskningsrådet på denne måten. Man ser det derfor som en utfordring å jobbe med porteføljestyring så lenge departementene fortsatt er opptatt av gammel organisering. Andre anser det som fullt mulig å gjennomføre porteføljestyring på en god måte selv med dagens rammebetingelser fra departementene. Det blir viktig å klargjøre hvordan man skal ha porteføljestyring parallelt med de eksisterende rammebetingelsene fra departementene. Ved å finne en god strategi for dette og kommunisere den bredt i organisasjonen vil det også bidra til at flere får en større forståelse for operasjonaliseringen av porteføljestyring og tilhørende rammebetingelser.

### **Tilrettelegging av systemer og prosesser for gjennomføring av porteføljestyring**

- **Kartlegge mulige endringer i systemer og prosesser og vurdere om det er noen endringer som kan prioriteres høyere på nåværende tidspunkt**

Det er i denne nullpunktsmålingen pekt på flere utfordringer knyttet til blant annet systemer og prosesser. Malene oppleves rigide, og prosessene og systemene er fortsatt tilpasset gammel organisering. Det er påpekt at merkingen av prosjekter er dårlig og ikke gir det rette datagrunnlaget for å gjennomføre analyser. IKT-systemene oppleves heller ikke tilpasset, og man kan ha behov for «skyggeregnskap» eller andre verktøy på siden av systemene. Det arbeides for å redusere noen av disse utfordringene, blant annet på IKT-siden. Forskningsrådet kan imidlertid se om det er noen endringer som kan fremskyndes. Dette kan eksempelvis gjøres ved en intern

kartlegging, muligens gjennom dialog- og diskusjonsrunden som er foreslått over, og få opp en prioritert liste med mulige tiltak. Det er særlig tiltak som kan gjennomføres på kort sikt, og gi en reell endring raskt som burde prioriteres.



# 1 Innledning og bakgrunn

Norge og verden står overfor store utfordringer i tiårene framover. Næringslivet og offentlig sektor trenger å skape utvikling og bidra til omstilling, ikke bare for å sikre økonomisk, sosial og klima- og miljømessig bærekraft, men for å dra nytte av ny forskning, teknologi og digitalisering. Dette er viktig for å opprettholde dagens velferdsnivå. De neste tiårene *må* forskning og innovasjon levere kunnskapen og løsningene vi som samfunn trenger.

Forskningsrådet er den nasjonale organisasjonen for finansiering av forskning og eksperimentell utvikling (FoU) og FoU-støttet innovasjon. Forskningsrådet skal være en tydelig forsknings- og innovasjonsaktør i Norge og internasjonalt, en strategisk investor, en inkluderende og synlig aktør i samfunnet, samt en kunnskapsbasert rådgiver for departementene. De forvalter også Norges deltakelse i EUs forsknings- og innovasjonsprogram og administrerer samarbeidet med en rekke andre sterke FoU-nasjoner.

På vegne av regjeringen og 15 departementer investerer Forskningsrådet over 10 milliarder kroner i året i forsknings- og innovasjonsprosjekter. Med en så betydelig investeringsportefølje er det viktig at Forskningsrådets organisering og investeringsstrategi legger til rette for høyest mulig måloppnåelse. Med bakgrunn i områdegjennomgangen av Forskningsrådet i 2017<sup>1</sup> la virksomheten i 2019 om til en porteføljeorganisering- og strategi i investeringsbeslutningene: såkalt «porteføljestyring». Omleggingen var blant annet ment å svare ut kritikken i områdegjennomgangen om at en for fragmentert forskningspolitikk kunne føre til at de overordnede og langsiktige målene kom i bakgrunnen til fordel for smalere, spesifikke og mer kortsiktige mål. Samt poenget om at mer åpne og tematiske programmer ville kunne tiltrekke seg flere fremragende forskere og føre til at det ble finansiert mer forskning med høy vitenskapelig kvalitet.

Parallelt med omleggingen til porteføljestyring ble det også gjort en rekke andre endringer i Forskningsrådet. Disse er i stor grad gjennomført uavhengig av innføring av porteføljestyring. Blant annet ble det gjort endringer i organisasjonen med hensyn til nivåer og styringslinjer, innført felles søknadsbehandling for enkelte utlysninger, nye systemer og rutiner og finansieringen av Forskningsrådets virksomhetskostnader ble endret. I tillegg til vedvarende og omfattende arbeid med standardisering i prosesser og digitalisering. Eksempelvis er flere trinn i søknadsbehandlingen blitt digitalisert gjennom bruk av roboter og kunstig intelligens. Det er altså flere parallelle prosesser som sammen har ført til en større omlegging på flere områder i Forskningsrådet de siste årene. Ettersom overgang til porteføljestyring endrer både finansierings- og styringsmodell, medfører omleggingen til porteføljestyring den viktigste strategiske endringen både for Forskningsrådet og for innretningen av de midlene som Forskningsrådet årlig tildeler på vegne av departementene.

## 1.1 Formålet med følgeevalueringen

Dette er en følgeevaluering, som skal pågå i etterkant av en omlegging til porteføljestyring og følge den videre implementeringen. Viktige kjennetegn ved en følgeevaluering er følgende:

- En lærende evaluering som skal gi innspill til virksomheten underveis og legge til rette for justeringer «mens man går».

---

<sup>1</sup> Områdegjennomgang av Norges forskningsråd. Rapport fra ekspertgruppen. Levert til Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet 7. februar 2017.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/48ffbd93b74d4ad8b1843c5b8cbbc187/omradegjennomgang-av-norges-forskningsrad-2017.pdf>

- Er nødvendig for å kunne observere og fange opp tilbakemeldinger som gjør Forskningsrådet i stand til å forbedre implementeringen av porteføljestyling, og dermed øke sjansene for å lykkes med å nå virksomhetens overordnede mål.

Oppsummert kan vi si at en følgeevaluering gir mulighet for å finne ut hva som fungerer, og hva som eventuelt ikke fungerer, og hvorfor. Enhver følgeevaluering har derfor to hensikter: både å evaluere og å utvikle.

I evalueringsspørsmålene til følgeevalueringen, som vist under, trekkes det opp flere problemstillinger og temaer. Vi vil i løpet av følgeevalueringen ikke kun se på implementeringen, men også faktiske prosesser og overordnede resultater av porteføljestylingen på måloppnåelsen til Forskningsrådet. Dette er ikke uvanlig i en følgeevaluering som strekker seg over flere år, men vil også føre til at de ulike delrapportene vil variere både i tematikk og metodikk.

Selve formålet med oppdraget er formulert som følgende:

- å gi Forskningsrådet svar på hvordan porteføljestyling bidrar til Forskningsrådets måloppnåelse, på overordnet nivå, ved implementeringen av porteføljestyling og i daglig drift.
- å gi Forskningsrådet et grunnlag for videreutvikling av porteføljestyling gjennom å analysere arbeidsprosesser og organisering og komme med forslag til forbedringer.

Formålet med oppdraget er altså todelt, det handler både om hvordan nåværende porteføljestyling bidrar til måloppnåelse, men også hvordan man kan lære og utvikle organisasjonen fremover, og på den måten oppnå enda bedre måloppnåelse. I selve følgeevalueringen blir det derfor viktig å se på arbeidsprosesser på tvers av virksomheten for å identifisere hvordan porteføljestylingen er innført, og om det er variasjoner av betydning innad i virksomheten. Dette kan være med på å identifisere en «beste praksis», som igjen kan spres til andre deler av virksomheten, og legge grunnlaget for en høyere måloppnåelse. For å kunne gjøre dette er det viktig å gjøre en kartlegging av hvilket utgangspunkt man har i dag. I denne første delrapporten av følgeevalueringen har vi derfor gjennomført en nullpunktsmåling av porteføljestyling så langt. Denne vurderingen vil gjentas i 2023 og være et godt sammenligningsgrunnlag for å vurdere hvor langt man er kommet mot slutten av følgeevalueringen i 2023.

Videre er de to hovedmålene presisert i mer detaljerte evalueringsspørsmål. Disse evalueringsspørsmålene er følgende:

1. Hvordan bidrar porteføljestyling til Forskningsrådets måloppnåelse på overordnet nivå, knyttet til mål definert i mål- og resultatstyringssystemet (MRS) og Forskningsrådets strategi?
2. Hvilken forståelse har departementer av innføring av porteføljestyling og hva har det å si for departementenes styring av egne forskningsinvesteringer?
3. Hvilken oppfatning har næringslivet, offentlig sektor og forskningsmiljøene av innføring av porteføljestyling?
4. Hvordan kan Forskningsrådet lykkes med å iverksette porteføljestyling? Herunder:
  - a. I hvilken grad er det en felles forståelse i organisasjonen av hva porteføljestyling er i Forskningsrådet i dag?
  - b. I hvilken grad er organisasjonens systemer tilpasset porteføljestyling?
5. Hvordan påvirker porteføljestyling den daglige driften i Forskningsrådets organisasjon med hensyn til måloppnåelse og effektivitet. Er det god praksis som kan deles/utvides til andre deler av organisasjonen eller delprosesser som kan effektiviseres? Vurdering av praksis kan f.eks. inkludere analyser av:
  - a. Hvordan ivaretar porteføljestyrene porteføljensvaret utover investeringsansvaret?

- b. Hvordan endrer porteføljestyring praksiser knyttet til planlegging, utlysning, søknadsbehandling og prosjektoppfølgning?
- c. Hvordan ivaretas tverrgående perspektiver og prioriteringer (f.eks. kjønn og mangfold, tverrfaglighet, bærekraft, åpen forskning, sirkulær økonomi, nordområdene, by mm)?
- d. Hvordan håndteres styring på tvers av porteføljestyrenes ansvarsområder? (bl.a. hvordan Forskningsrådet konkret oppfyller ambisjonene om å plukke prosjekter på tvers av porteføljer, hvordan vi legger til rette for tverrgående dialog, styring og koordinering mellom porteføljene)
- e. Hvordan håndteres samspill med EUs rammeprogrammer?
- f. Hvordan har porteføljestyring påvirket styringen av det samlede FoU-budsjettet i Forskningsrådet?
- g. Har innføring av porteføljestyring hatt noen utilsiktede positive eller negative effekter på måloppnåelse, effektivitet eller andre områder?

Spørsmål 1-3 omhandler overordnet måloppnåelse. spørsmål 4 omhandler implementeringen av porteføljestyringen og spørsmål 5 hvordan porteføljestyringen påvirker daglig drift og arbeidsprosesser i Forskningsrådet. Oppdraget vil deles inn i halvårlige arbeidsfaser som hver tar for seg en bestemt del av følgeevalueringen. Fokuset for denne første delrapporten er nærmere beskrevet i neste delkapittel.

## 1.2 Fokus i delrapport 1

Denne delrapporten har vi fokus på evalueringsspørsmål 4 og innføringen av og forståelsen for porteføljestyring:

- Hvordan kan Forskningsrådet lykkes med å iverksette porteføljestyring? Herunder:
  - c) I hvilken grad er det en felles forståelse i organisasjonen av hva porteføljestyring er i Forskningsrådet i dag?
  - d) I hvilken grad er organisasjonens systemer tilpasset porteføljestyring?

I denne delrapporten har vi kartlagt status for implementeringen, ved gjennomføring av en nullpunktsmåling, og gjort en vurdering av hvor langt implementeringen av porteføljestyringen har kommet. I tillegg kommer vi med noen anbefalinger om relevante tiltak for videre implementering av porteføljestyringen.

Ifølge DFØs veileder for gevinstrealisering<sup>2</sup> innebærer en nullpunktsmåling å måle tilstanden før omleggingen. Det betyr at man måler tilstanden på de områdene der man forventer endring og gevinster som følge av innføringen av porteføljestyring. Senere skal nullpunktsmålingen sammenliknes med tilstanden etter at porteføljestyring har blitt implementert og fått virke en stund. Hensikten er altså å finne ut hva effekten av tiltaket har vært. I dette tilfellet er imidlertid endringen gjennomført, samtidig som man er i et tidlig stadium. Dermed kan man si at denne nullpunktsmålingen kommer litt sent i tid sammenlignet med definisjonen. Det vil likevel være en måling relativt kort tid etter at omleggingen til porteføljestyring er innført, og den kan fortsatt brukes som et verktøy til å måle utvikling i implementeringen, og legge grunnlaget for videre læring.

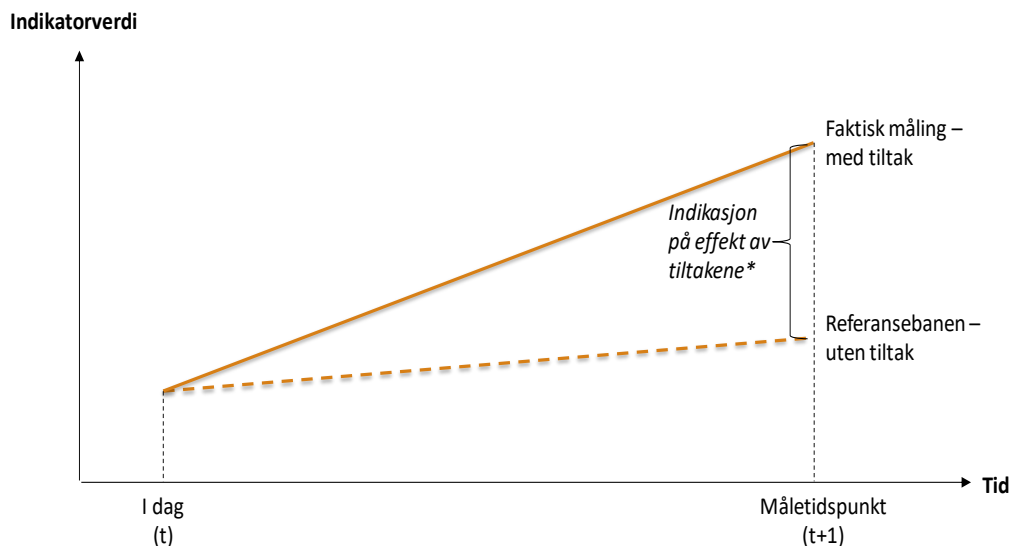
I denne nullpunktsmålingen har vi fokus på innføringen, forståelsen og implementeringen av porteføljestyring i Forskningsrådet, altså de interne forholdene. For å fange opp nyanserte resultater ser vi for oss å sammenlikne nullpunktsundersøkelsen med en lignende undersøkelse gjennomført i 2023. Slik sett vil nullpunktsanalysen dokumentere det datagrunnlaget vi har samlet inn og sammenstilt, samt legge et grunnlag for å vurdere hvor langt man har kommet i 2023. Figuren under illustrerer hvordan måling av en omlegging på tidspunkt  $t$  og en

---

<sup>2</sup> DFØ (2014): *Veileder i gevinstrealisering*.

referansebane kan benyttes til å indikere effekt på tidspunkt  $t+1$  av omleggingen til porteføljestyling og tiltak som gjennomføres for å forbedre endringsprosessen.

Figur 1-1 Skisse over hvordan en nullpunktsmåling kan benyttes til å indikere effekter av oppgaveoverføringen. Kilde: Menon Economics



En av de mest brukte metodene for å gjennomføre en nullpunktsmåling er å utvikle indikatorer og måle utvikling i disse. Hva som er gode indikatorer, avhenger av prosjektets karakter og omfang. I boksen under har vi oppsummert hva som kjennetegner en god indikator.

#### Boks 1.1 Kjennetegn ved en god indikator

Indikatoren skal angi **retning**, det vil si at høye eller lave verdier er et uttrykk for god eller dårlig kvalitet og/eller effektivitet. Den skal være **relevant** og speile én eller flere dimensjoner av kvalitet og/eller effektivitet. Videre skal indikatoren være **treffsikker**, det vil si at den måler det den skal belyse og at den måles på en pålitelig måte, og slik at data samles inn på likartet måte hver gang. Den skal være **akseptert** og bygge på etablert kunnskap, for eksempel i form av retningslinjer, dokumentert erfaring, offentlig statistikk, eller kunnskap innhentet fra den/de det berører. Dette for å sikre at indikatoren er etterprøvable. Indikatoren skal være **mulig å påvirke** slik at en aktør i det aktuelle området kan påvirke indikatorens utfall, for eksempel ved at bedre informasjonsoverføring gir seg utslag i indikatoren. Indikatoren skal også være **målbar** og skal kunne måles med tilgjengelig og kontinuerlig innsamlede data.

Utover de generelle kriteriene for gode indikatorer nevnt over, er det ytterligere tre kriterier som må vurderes ved valg av indikatorer: (1) det bør være forholdsvis enkelt å få tak i eller samle inn nødvendige data, (2) ressursinnsatsen for å samle inn og bearbeide data må ses i sammenheng med hvor hyppig data skal samles inn, en større ressursinnsats kan forsvares når hyppigheten er lavere, og (3) indikatoren bør ikke være for kompleks, for å sikre at den er enkel å beregne og å forstå. Det er avgjørende at målingene av indikatorene er utformet slik at de kan repeteres og gi konsistente data over tid. Det må altså være mulig å gjennomføre den samme målingen på slutten av følgeevalueringsperioden. Vi har derfor utviklet et spørreskjema som kan benyttes igjen i 2023.

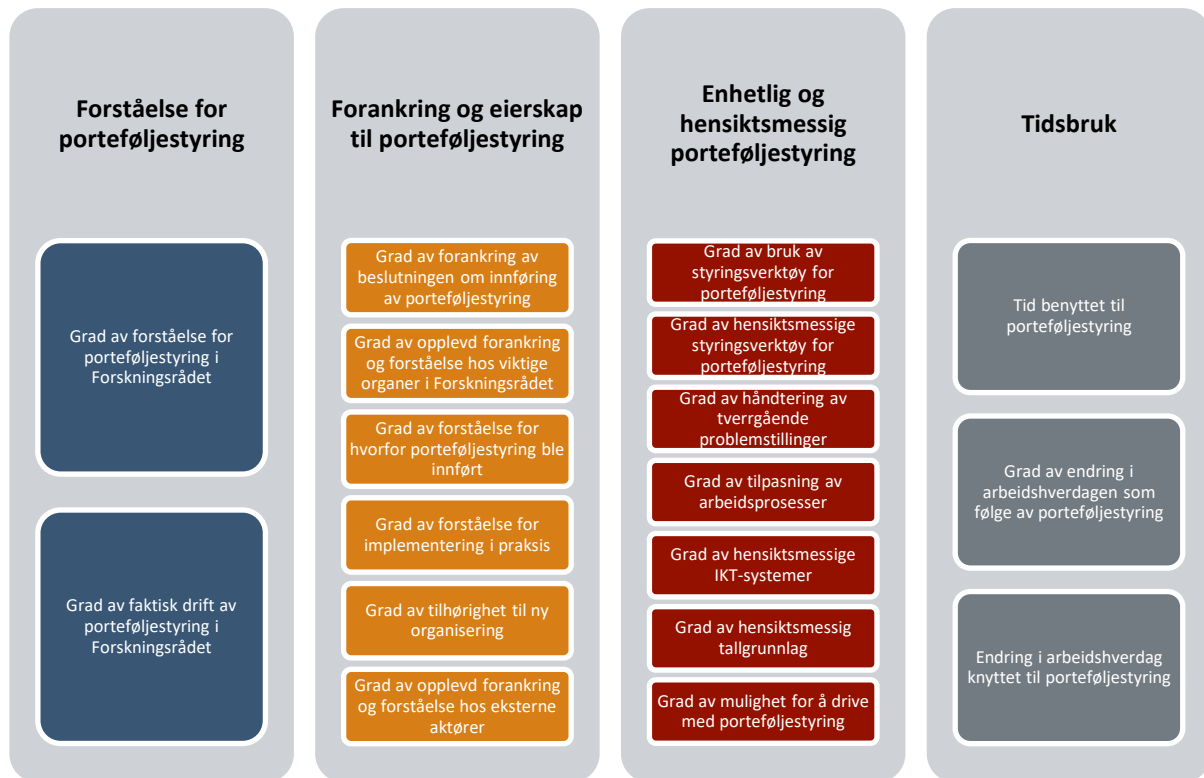
Ofte så benyttes nullpunktsmålinger som en referansemåling for gevinstrealiseringsplaner eller for å måle måloppnåelse av et tiltak. I denne nullpunktsmålingen er vi opptatt av å måle selve implementeringen av porteføljestyringen i organisasjonen, heller enn gevinstene og effektene ved porteføljestyringen. Det er flere grunner til det. Det første er at man ikke har gjort en måling av de interne forholdene i virksomheten, og har derfor lite samlet og strukturert empiri om hvor organisasjonen står i dag. Dersom man skal få denne informasjonen på et tidlig nok tidspunkt er det viktig at den samles inn nå, siden omleggingen allerede har fått virke en stund. For det andre er det sånn at gevinster og måloppnåelse må komme gjennom en god implementering av omleggingen. Dermed vil en kartlegging av hvor langt Forskningsrådet har kommet når det gjelder innføringen, også si noe om hvor godt man har lagt til rette for å hente ut gevinster av porteføljestyringen, og eventuelt om man må sette inn tiltak for å bedre forståelsen for, kompetansen om og/eller operasjonaliseringen av porteføljestyring. Vi kan illustrere denne sammenhengen mellom innføringen, implementeringen og gevinster sammen med indikatorene ved nullpunktsmålingen på følgende måte:

Figur 1-2 Sammenhengen mellom innføringen av porteføljestyringen og nullpunktsmålingen. Kilde: Menon Economics



Det ble tatt en beslutning om innføring av porteføljestyring i 2019, og det har vært jobbet med implementering og omlegging i virksomheten siden. Dette er fortsatt en pågående prosess, og dreier seg om hvordan Forskningsrådet har arbeidet med å skape forståelse og eierskap til omleggingen, bygge kompetanse og legge om arbeidsprosesser og systemer. Dette må ligge til grunn for å kunne hente ut gevinster, ivareta samfunnsoppdraget, og oppnå målsetningene i strategien og MRS-systemet. På nåværende tidspunkt befinner virksomheten seg midt mellom innføring og ferdig implementering, og det er dette vi søker å kartlegge i nullpunktsmålingen. Det er viktig å skape en felles forståelse og kompetanse internt i virksomheten først før man kan ta ut gevinster. På bakgrunn av dette vi utarbeidet noen overordnede områder og tilhørende indikatorer som er kartlagt i nullpunktsmålingen. Disse er vist i Figur 1-3.

Figur 1-3 Overordnede områder og tilhørende indikatorer i nullpunktsmålingen. Kilde: Menon Economics

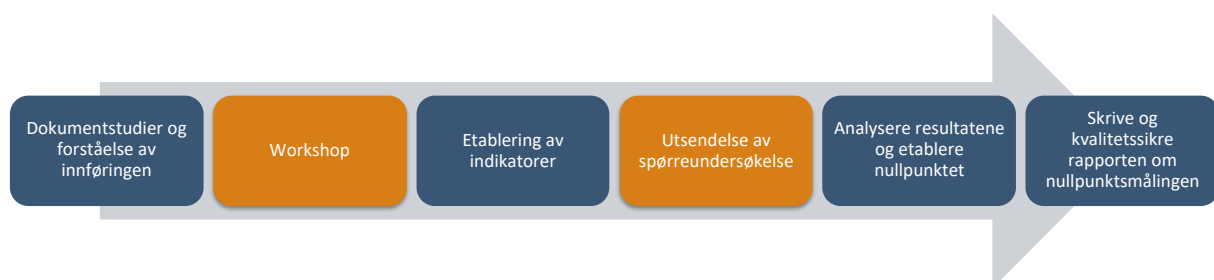


Vi er også bevisste på at det er en rekke forhold som kan påvirke resultatene i nullpunktsmålingen. Dette er særlig knyttet til at Forskningsrådet har vært gjennom flere parallelle endringer de siste årene. Det er derfor ikke mulig å fullstendig isolere virkningene fra porteføljestylingen. Disse parallelle endringene er nærmere gjort rede for i kapittel 2.

### 1.3 Metode og datainnsamling

I evalueringen har vi lagt vekt på metodetriangulering. Dette innebærer at vi benytter både kvalitative og kvantitative informasjonskilder, og at vi tester validiteten i datakildene ved å se funn opp mot funn i andre kilder. Rent konkret innebærer dette at det vi har funnet i spørreundersøkelsen har vi testet i intervjuer for å forsøke å verifisere og nyansere funnene. Utarbeidelsen av denne analysen og delrapporten er gjennomført med utgangspunkt i følgende arbeidsprosesser:





Figur 1-4 Arbeidsprosessene i gjennomføringen av delrapport 1. Kilde: Menon Economics



Vi startet med dokumentstudier av tilgjengelig skriftlig materiale vedrørende omleggingen til porteføljestyling, sammen med kartleggende samtaler med arbeidsgruppa om hvordan porteføljestylingen har blitt innført.

Deretter har vi gjennomført en workshop med ansatte fra Forskningsrådet der vi la grunnlaget for nullpunktsmålingen, og diskuterte både innretning, hvilke områder som skulle dekkes og mulige indikatorer. Disse indikatorene ble operasjonalisert i en spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle ansatte i Forskningsrådet. Medlemmene i arbeidsgruppa bidro med innspill til spørreundersøkelsen. I etterkant har vi analysert resultatene fra spørreundersøkelsen og diskutert funnene i gruppeintervjuer med utvalgte ansatte. Deretter har vi utarbeidet rapporten som dokumenterer nullpunktsmålingen og kommet med anbefalinger om mulige tiltak som kan bidra til en enda bedre implementering av porteføljestyring i virksomheten. De ulike datakildene og metodene som benyttes er oppsummert mer detaljert i figuren under.

**Figur 1-5 Oversikt over de ulike datakildene og metodene benyttet i delrapport 1 av følgeevalueringen. Kilde: Menon Economics**

	<b>Dokumentstudier</b> Vi har systematisk gjennomgått tilgjengelig skriftlig informasjon som er relevant. Dette inkluderer flere interne dokumenter sammenstilt og gjort tilgjengelig av Forskningsrådet knyttet til eksempelvis: prosessen, utredninger og interne vurderinger rundt omleggingen, og relevante møtereferater med beslutningspunkter. I tillegg har vi gjennomgått årsrapporter, styringsdokumenter og informasjon på relevante nettsider.
	<b>Workshop</b> Det ble i august 2021 arrangert en workshop hos Forskningsrådet med 20 deltakere fra flere avdelinger der vi både gikk gjennom hensikten med nullpunktsmålingen og diskuterte relevante områder og indikatorer.
	<b>Spørreundersøkelser</b> På bakgrunn av funn fra workshopen og etter innspill og diskusjon med arbeidsgruppen i Forskningsrådet har vi utarbeidet en spørreundersøkelse til alle ansatte i Forskningsrådet om innføringen av porteføljestyring. Vi har selv sendt ut denne spørreundersøkelsen ved bruk av Questback  Spørreundersøkelsen ble sendt til 456 ansatte og vi har fått 249 svar. Dette gir en responsrate på 55 prosent. Fordelingen mellom ledere og ansatte er ca. 10/90 prosent og fordelingen mellom de som jobber tett med porteføljer, som støttefunksjon til porteføljer og ikke i særlig grad med porteføljer er følgende: 54 prosent, 17 prosent og 29 prosent.
	<b>Dybdeintervjuer</b> Vi har gjennomført flere intervjuer med totalt 28 personer, de fleste gruppeintervjuer, men også ett intervju med en enkeltperson. Vi har gjennomført totalt syv intervjuer med saksbehandlere, konsulenter og ledere, både avdelingsdirektører og områdedirektører. Intervjuene er altså gjennomført med et bredt utvalg både på tvers av budsjettformål og ulike stillingsnivåer.  Intervjuene har vært en blanding av eksplorative- og dybdeintervjuer. Dette innebærer at vi har fått relevant informasjon om porteføljestyring og omleggingen sett fra ulike steder i organisasjonen, samtidig som vi har søkt å identifisere viktige forklaringer på ulike forhold som vi hadde funnet i spørreundersøkelsen. Dette var både knyttet til å verifisere funn og nyansere funn. Alle intervjuene er gjennomført semistrukturelt. Dette innebærer at vi har bedt respondentene ta stilling til spørsmål eller påstander, samtidig som vi ber dem om å reflektere rundt problemstillingen som tas opp.

## 1.4 Oppbygning av rapporten

I kapittel 2 går vi nærmere inn på innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet. Vi ser på hvordan beslutningen ble tatt og begrunnelsen for innføring, samt alle de endringene som har skjedd parallelt med innføringen. Dette er viktig informasjon for å forstå og tolke funnene i nullpunktsmålingen og senere analyser. I kapittel 3 presenterer vi hovedresultatene fra nullpunktsmålingen, både når det gjelder forståelsen, forankring og operasjonaliseringen av porteføljestyring. I kapittel 4 oppsummerer vi hovedfunnene og kommer med anbefalinger for videre arbeid med omleggingen til porteføljestyring.

## 2 Innføringen av porteføljestyring

I dette kapitlet går vi gjennom relevant informasjon om Forskningsrådet generelt knyttet til deres rolle i forsknings- og innovasjonssystemet, mål og styringsinformasjon. Samt bakgrunnen for innføringen av porteføljestyring og den interne prosessen knyttet til dette. Vi redegjør også for de parallelle endringene som er gjennomført i Forskningsrådet i perioden rundt innføringen av porteføljestyring.

### 2.1 Om Forskningsrådet

Forskningsrådet, slik vi kjenner det i dag, ble opprettet i 1993 ved sammenslåing av de fem tidligere forskningsrådene, med formål om å styrke samordningen i norsk forskning.<sup>3</sup> Tross store ulikheter blant de fem rådene som initielt ble slått sammen, har Forskningsrådet inntatt posisjonen som en av de viktigste aktørene i det norske forsknings- og innovasjonssystemet. Rådet ledes av et styre oppnevnt av Regjeringen. Styret har ansvaret for å følge opp Forskningsrådets virksomhet og gi råd om forskningspolitikken. Medlemmene i styret representerer synspunkter innen forskning, innovasjon, næringsliv og andre samfunnsproblemer. I tillegg er det lagt vekt på at styret skal representere hele landet gjennom en god geografisk spredning.

Forskningsrådet er den nasjonale organisasjonen for finansiering av forskning og eksperimentell utvikling (FoU) og FoU-støttet innovasjon. Rådet skal være en tydelig forsknings- og innovasjonsaktør i Norge og internasjonalt, en strategisk investor, en inkluderende og synlig aktør i samfunnet, samt en kunnskapsbasert rådgiver for departementene. Forskningsrådet forvalter også Norges deltakelse i EUs forsknings- og innovasjonsprogram og administrerer samarbeidet med en rekke andre sterke FoU-nasjoner. Gjennom disse rollene legger virksomheten til rette for utviklingen av sterke forsknings-, innovasjons- og kunnskapsmiljøer som skaper innsikt, bidrar til verdiskaping og til å løse de store samfunnsutfordringene Norge og verdenssamfunnet står ovenfor.

Forskningsrådet finansieres gjennom bevilgninger fra departementene over statsbudsjettet i tråd med departementenes sektoransvar. Kunnskapsdepartementet bevilger også sektorovergripende midler og virksomhetskostnader over sitt budsjett. Forskningsrådet samlede inntekter i 2020 var på 11,4 milliarder kroner. Dette var noe høyere enn tidligere år grunnet tiltakspakker i forbindelse med koronapandemien, men det er jevnt over om lag en fjerdedel av alle offentlige FoU-midler som kanaliseres gjennom Forskningsrådet.<sup>4</sup>

#### 2.1.1 Mål, strategiske områder og styringsinformasjon

Dokumentet «Styringsystem for Norges forskningsråd» beskriver mål- og resultatsystemet for styringen av Forskningsrådet og de langsiktige ambisjonene til etatsstyrende departement, Kunnskapsdepartementet, samt de øvrige departementenes styringspraksis. Per i dag har Forskningsrådet på vegne av de 15 sektordepartementene følgende fem hovedmål<sup>5</sup>:

1. Mål 1: Økt vitenskapelig kvalitet
2. Mål 2: Økt verdiskaping i næringslivet

---

<sup>3</sup> Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Forskningsråd (opprettet 1946), Norges allmennvitenskapelige forskningsråd (1949), Norges landbruksvitenskapelige forskningsråd (1949), Norges fiskeriforskningsråd (1972) og Norges råd for anvendt samfunnsforskning (1987).

<sup>4</sup> Forskningsrådets prosjektbank.

<sup>5</sup> I tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet for 2022 pekes det riktignok på at en vurdering av disse hovedmålene og om det skal gjøres revideringer, vil bli gjort i etterkant av ny langtidsplan for forskning og høyere utdanning blir lagt frem i 2022. Det vil da også gjøres en vurdering av behovet for endringer i styringsystemet av Forskningsrådet som helhet.



3. Mål 3: Møte store samfunnsutfordringer
4. Mål 4: Et velfungerende forskningssystem
5. Mål 5: God rådgivning

De fem styringsmålene må videre sees i sammenheng med Norges langtidsplan for forskning og høyere utdanning<sup>6</sup> og de overordnede målene for norsk politikutvikling og investeringer i forskning og høyere utdanning som angis der. I langtidsplanen gir regjeringen uttrykk for hva den fra et nasjonalt perspektiv mener det er særlig viktig å prioritere de kommende årene. Planen har tiårige mål og prioriteringer og mer konkrete mål for innsatsen i den kommende fireårsperioden. Regjeringen redegjør for oppfølgingen av langtidsplanen for forskning og høyere utdanning i de årlige statsbudsjettene. Planen revideres hvert fjerde år for å ta hensyn til politiske og samfunnsmessige endringer. Inneværende plan gjelder for perioden 2019-2028 og har tre overordnede mål:

1. Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne
2. Møte store samfunnsutfordringer
3. Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet

I tillegg har den 5 langsiktige prioriteringer

som illustrert i figuren til høyre: 1) Hav 2) Klima, miljø og miljøvennlig energi 3) Fornyelse i offentlig sektor og bedre offentlige tjenester 4) Muliggjørende og industrielle teknologier og 5) Samfunnssikkerhet og samholdighet i en globalisert verden.

**Figur 2-1** Langtidsplanens overordnede mål og langsiktige prioriteringer. Kilde: Regjeringen.no og Norges langtidsplan for forskning og høyere utdanning



### Forskningsrådets strategi 2020-2024

Forskningsrådets egen strategi bygger på de to ovennevnte dokumentene: 1) regjeringens langtidsplan for forskning og høyere utdanning og 2) mål- og resultatstyringsdokumentet «Styringssystem for Norges forskningsråd». Den nåværende strategien ble lansert i mai 2019 og gjelder for perioden 2020-2024. Strategien har tre hovedmål:

1. Bærekraftig utvikling
2. Grensesprengende forskning og innovasjon
3. Fornyelse i næringsliv og offentlig sektor.

I tillegg er det definert fem strategiske områder som krever en tydelig satsing. Disse er, som

**Figur 2-2** Forskningsrådets strategi og satsingsområder. Kilde: Forskningsrådets årsrapport



<sup>6</sup> Arbeidet med ny revidering pågår, og en ny versjon vil bli lansert i løpet av 2022.

illustrert i figuren under: hav, grønt skifte, helse og velferd, teknologi og digitalisering og samhörighet og globalisering.

Både målne og de strategiske satsingene er i stor grad sammenfallende med de langsiktige prioriteringene i Langtidsplan. Dette sikrer at Forskningsrådet både på kort og lang sikt innretter sin aktivitet i tråd med gjeldene nasjonale langsiktige prioriteringer. Det bidrar også til å sikre at Forskningsrådet oppfyller sin rolle i det å sikre at Norge har et velfungerende forsknings- og innovasjonssystem som nettopp er i stand til å nå de nasjonale målne som er satt.

## 2.2 Overordnet om bakgrunnen og konteksten for omlegging til porteføljestyring

Gitt den sentrale rollen Forskningsrådet har i det norske forsknings- og innovasjonssystem og størrelsen på investeringsporteføljen de forvalter, er det viktig at Forskningsrådets organisering og investeringsstrategi legger til rette for høyest mulig måloppnåelse: i tråd med egen strategi, Langtidsplanen og det gjeldene MRS-systemet. Dette for å sikre best mulig utnyttelse av de midlene som kanaliseres gjennom Forskningsrådet.

I 2017 ble det gjort en områdegjennomgang av Forskningsrådet<sup>7</sup>. Komiteen bestod av tre medlemmer<sup>8</sup> assistert av et sekretariat bestående av personer fra Kunnskapsdepartementet, Finansdepartementet og Forskningsrådet selv. Komiteen ble oppnevnt som en oppfølging av Produktivitetskomisjonens andre rapport<sup>9</sup>. Produktivitetskomisjonen mente at den norske økonomiens produktivitet og evne til omstilling «fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi» kunne styrkes ved *særlig* å heve den «vitenskapelige kvaliteten» i norsk forskning. Styringen og finansieringen av norsk forskning ble tilskrevet mye av ansvaret for at kvaliteten på norsk forskning *ikke* var på høyde med forskningen i land som var aller best. Kommisjonen pekte blant annet på at det var deres oppfatning at det var «enighet [...] om at vitenskapelig kvalitet vektlegges for lite når midlene fra Forskningsrådet fordeles».

Områdegjennomgangen som fulgte hadde et todelt mandat: 1) å foreslå tiltak for å «omdisponere» Forskningsrådets FoU-midler slik at kvaliteten øker på den forskning som støttes og 2) å redusere ressursbruken i Forskningsrådets administrasjon, altså å effektivisere driften<sup>10</sup>. I rapporten ble det pekt på at kompleksiteten i Forskningsrådets portefølje var svært høy og at det var mange ulike programmer, søknadstyper og vurderingskriterier, samt at det var mange og ofte små utlysninger i løpet av et år. Det var dermed ifølge komiteen et stort potensial for både å redusere ressursbruken og samtidig tydeliggjøre mål og kriterier. Det ble også trukket frem at organisasjonen var svært kompleks, kjennetegnet blant annet ved et stort antall styringsorganer på tre styringsnivåer.

Generelt la områdegjennomgangen stor vekt på at en for fragmentert norsk forskningspolitikk kunne føre til at de overordnede og langsiktige målne kom i bakgrunnen til fordel for smalere, spesifikke og mer kortsiktige mål. Det ble også fremhevet at mer åpne og tematiske programmer ville kunne tiltrekke seg flere fremragende forskere og føre til at det ble finansiert mer forskning av høy vitenskapelig kvalitet. I lys av dette ble det pekt på at departementene også burde gjøre det enklere for Forskningsrådet å nettopp ivareta dette kvalitetsansvaret,

---

<sup>7</sup> Områdegjennomgang av Norges forskningsråd. Rapport fra ekspertgruppen. Levert til Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet 7. februar 2017.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/48ffbd93b74d4ad8b1843c5b8cbbc187/omradegjennomgang-av-norges-forskningsrad-2017.pdf>

<sup>8</sup> Komiteen bestod av Siri Hatlen, Erik Arnold og Kari Melby.

<sup>9</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>.

<sup>10</sup> Komiteen hadde tallfestede mål å holde seg til: «Gruppens forslag til endringer skal synliggjøre innsparinger i administrasjonskostnader på minimum 10 prosent samt omdisponering av FoU-midler på 1 mrd. kr».

ved i mindre grad å pålegge Forskningsrådet små oppdrag med detaljerte mål og føringer. Dette fordi måten departementene finansierer Forskningsrådet på i seg selv har vært mye av årsaken til den komplekse programstrukturen. Med svært mange føringer fra ulike finansieringskilder er det åpenbart mer krevende å organisere tildelingene som en samlet enhet. Det ble også pekt på at kortsiktige kunnskapsbehov hos departementene i større grad burde bli løst med egne fagressurser eller ved å kjøpe FoU-tjenester i oppdragsmarkedet, heller enn å legge dette til Forskningsrådet.

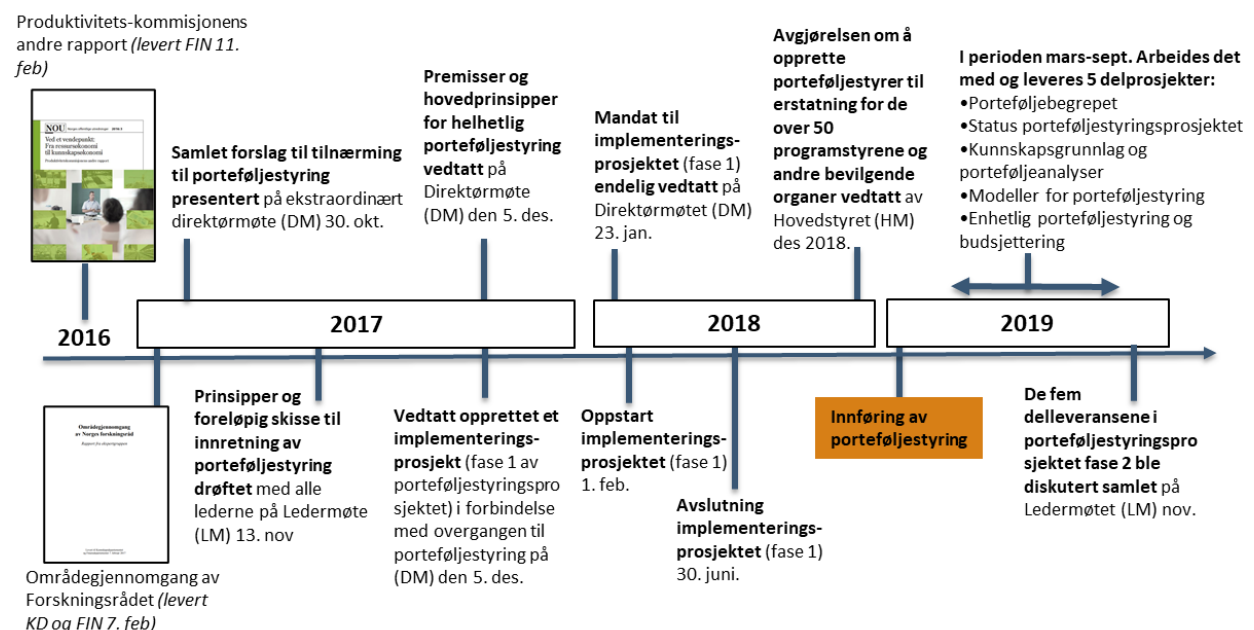
## 2.3 Intern begrunnelse og prosess for innføring porteføljestyling

Særlig anbefalingene fra områdegjennomgangen om en omlegging til mer åpne og større programmer bidro til at Forskningsrådet, med daværende administrerende direktør John-Arne Røttingen som viktig pådriver, la om til en porteføljearbeidssammenheng og strategi i investeringsbeslutningene i 2019. Hovedmålet med omleggingen var å utnytte forskningsmidlene fra de per i dag 15 departementene *bedre*, ved å sikre økt fleksibilitet og å investere i de prosjektene som samlet sett gir best måloppnåelse. Herunder økt vitenskapelig kvalitet, som ble spesielt trukket frem i områdegjennomgangen. Siden porteføljene er bredere enn de tidligere programmene får man nå en større frihet til å tildele midler til flere av de gode søknadene – både innad i porteføljene og mellom porteføljer. En slik *aktiv porteføljestyling* er helt sentralt i realiseringen av målene til Forskningsrådet i innværende strategiperiode.

### 2.3.1 Den interne prosessen: fra ide til implementert porteføljestyling

I dette delkapittelet går vi igjennom de mest sentrale interne prosessene knyttet til omleggingen til porteføljestyling i Forskningsrådet. Som tidslinjen under illustrerer starter denne prosessen formelt allerede i oktober 2017, som en oppfølging på områdegjennomgangen av Forskningsrådet lagt frem for Finansdepartementet og Kunnskapsdepartementet 7. februar samme år. Samt som en oppfølging på Produktivitetskomisjonens andre rapport lagt frem året før, i februar 2016. I det følgende går vi nærmere inn på de ulike prosessene indikert.

Figur 2-3 Tidslinje over sentrale steg i den interne prosessen knyttet til implementeringen av porteføljestyling i Forskningsrådet. Kilde: Forskningsrådet og regjeringen.no, bearbejdet av Menon Economics



## Oppfølging av Produktivitetskommisjonen og Områdegjennomgangen

Arbeidet internt i Forskningsrådet ble startet opp ganske raskt i etterkant av Produktivitetskommisjonens andre rapport (2016) og Områdegjennomgangen (2017). Et utvalg av Direktørmøtets (DMs)<sup>11</sup> medlemmer hadde høsten 2017 flere møter og en workshop om overgangen til porteføljestyling og mulige modeller for dette, og på et ekstraordinært Direktørmøte den 30. oktober ble det presentert en samlet tilnærming til porteføljestyling. Prinsipper og foreløpig skisse til innretning av porteføljestyling ble så drøftet med alle lederne på Ledermøte (LM)<sup>12</sup> den 13. november 2017. På bakgrunn av dette ble det så på Direktørmøte den 5. desember vedtatt premisser og hovedprinsipper for helhetlig porteføljestyling av Forskningsrådets investeringsvirksomhet med porteføljer som grunnlag for styring og/eller monitorering (se intern sak på **DM 04/17**). Premissene og hovedprinsippene som ble vedtatt og lagt til grunn for det videre arbeidet var:

- Porteføljestyling skal sikre en årlig jevn og forutsigbar realisering av totalporteføljen i lys av målbildet
- Ett og samme prosjekt kan innfri mange formål og oppdrag, altså bidra til måloppnåelse i flere sammenhenger, for eksempel med hensyn til kvalitet, internasjonalt samarbeid, kjønnsbalanse eller en balansert portefølje langs TRL skalaen.
- Generelt kreves et seleksjonssystem som sikrer at de faglig beste og mest relevante prosjektene gis støtte så langt oppdragsrammen rekker.
- For å oppnå en helhetlig porteføljestyling for investeringsvirksomheten må Forskningsrådet innføre felles utlysning- og vurderingsarenaer for søknadstypene (se også egen sak om søknadstyper).
- Dagens organisering i programmer har per i dag mange enheter. Færre porteføljer (programmer) vil gjøre det lettere å implementere en ny helhetlig porteføljemodell med tilhørende konkurransearenaer og en mer effektiv søknadsbehandling på tvers av Forskningsrådet, herunder en mer strategisk innretning av internasjonalt samarbeid. Dette vil også være i tråd med konklusjonene i Forskningsrådet 3.0.
- Det må utvikles monitorerings- og styringsverktøy, porteføljestyling vil kreve helhetlig og systematisk a) monitorering, b) analyse og c) styring av hele porteføljen og delporteføljer enkeltvis.
- Det må utvikles en metode for optimalisering av totalporteføljen innenfor hver av støtteformene (søknadstypene) for å ivareta dimensjoner som f.eks. vitenskapelig kvalitet, kjønnsbalanse m.fl.
- I dag er budsjettformål (definert budsjettramme knyttet til et formål) for tett knyttet til programrammene. *På sikt* bør det arbeides mot budsjettformål (eller en kombinasjon av budsjettformål) som avspeiler departementenes sektorprioriteringer og tilsvarer porteføljer i Forskningsrådet.

---

<sup>11</sup> Før omorganiseringen i 2018 hadde Forskningsrådet fire områder (SAH, INN, VIT, ERM) med hver sin direktør. Disse utgjorde til sammen direktørmøtet (DM) sammen med Administrerende direktør. Før 2018 ble også områdedermøtene kalt divisjonsledermøter (DLV), og bestod av en Områdedirektør og tilhørende Avdelingsdirektører. I DM satt også da Stabsdirektøren.

<sup>12</sup> Før omorganiseringen i 2018 hadde Forskningsrådet områder (SAH, INN, VIT, ERM) med hver sin direktør. Disse utgjorde til sammen direktørmøtet (DM) sammen med Administrerende direktør. Ledermøtene (LM) bestod da av avdelingsdirektørene for alle avdelingene innen et av de fire områdene, samt Områdedirektøren. Dette møtet ble senere kalt Områdedermøte (OLM). Da områdene ble oppløst og avdelingene ble den mest sentrale enheten i organisasjonen, bestod ledermøte (LM) av alle Avdelingsdirektørene. Da hadde man også Hovedledermøte (HM) som samlet områdedirektørene og Administrerende direktør, og operativt ledermøte (OLM), som senere er lagt ned igjen. I dag er hovedledermøtene (HM) igjen samlet i områder, slik at Hovedledermøte (HM) samler Områdedirektørene og Administrerende direktør. I dag er ledermøtene (LM) igjen samlet i områder, som samler en spesifikk Områdedirektør og tilhørende avdelingsdirektører.

## Opprettelse av et omfattende internt implementeringsprosjekt

Det ble samtidig vedtatt at det skulle opprettes et implementeringsprosjekt i forbindelse med overgangen til porteføljestyring. Mandatet for dette prosjektet ble endelig vedtatt på Direktørmøtet 23. januar 2018 (se intern sak på **DM 06/18**). De overordnede målene for internprosjektet var følgende:

- Å innføre overordnede prinsipper for felles søknadsbehandlingssystemer for FP, KSP og IP frem til dette kan bli overtatt og implementert av de respektive områdene som får tildelt ansvar for søknadstypene.
- Å innføre porteføljestyring som overordnet prinsipp for investeringsvirksomheten.
- Å etablere praksis for hvordan Forskningsrådet vedtar deltagelse i internasjonale utlysninger/partnerskap.

Prosjektet løp fra 1. februar 2018 til 30. juni 2018, og var organisert med Direktørmøtet som styringsgruppe, daværende administrerende direktør, John-Arne Røttingen som prosjekteier og Øystein Rønning som prosjektleder. Prosjektgruppen bestod av 11 ansatte i Forskningsrådet<sup>13</sup> satt sammen for å dekke bredden av tematikker og søknadstyper. Prosjektets leveranser var som følger (i tråd med vedtak på DM 23. januar 2018):

1. Utarbeide forslag til rammeverk/prosedyre for felles/enhetlig utlysning, søknadsmottak, –behandling og prosjektoppfølgning av følgende søknadstyper:
  - a. Innovasjonsprosjekter (IP), til implementering i 2018
  - b. Forskerprosjekter (FP), til implementering i 2019
  - c. Kompetanse og samarbeidsprosjekter (KSP), til implementering i 2019
2. Området som får tildelt ansvar for søknadstypen foretar endelig detaljering og implementering
3. Utarbeide forslag til hvilke porteføljedimensjoner som skal monitoreres.
4. Utarbeide forslag til hvilke porteføljedimensjoner det skal styres (budsjettmessig) og optimaliseres etter og hvordan beslutning om dette skal tas.
5. Utarbeide forslag til prosedyre for beslutning om deltakelse i internasjonalt samarbeid (bilateralt samarbeid, internasjonale partnerskapsaktiviteter og fellesutlysninger) sett fra et integrert porteføljeperspektiv
6. Utarbeide forslag til revidert merkingssystem samt behov for verktøy, kapasitet og kompetanse for å drifte helhetlig porteføljemonitorering og –styring.
7. Kommunikasjon og formidling av forslagene. Dialog med interne og eksterne interessenter.

## Vedtak av omlegging til porteføljestyring og porteføljestyringsprosjektet

Prosjektet var svært omfattende og komplekst da det omfattet *hele* Forskningsrådets investeringsvirksomhet, og den relativt korte prosjektperioden på et halvt år gjorde det også til et ambisiøst prosjekt. Prosjektet var således ment å bli betraktet som et *større forberedende prosjekt*.

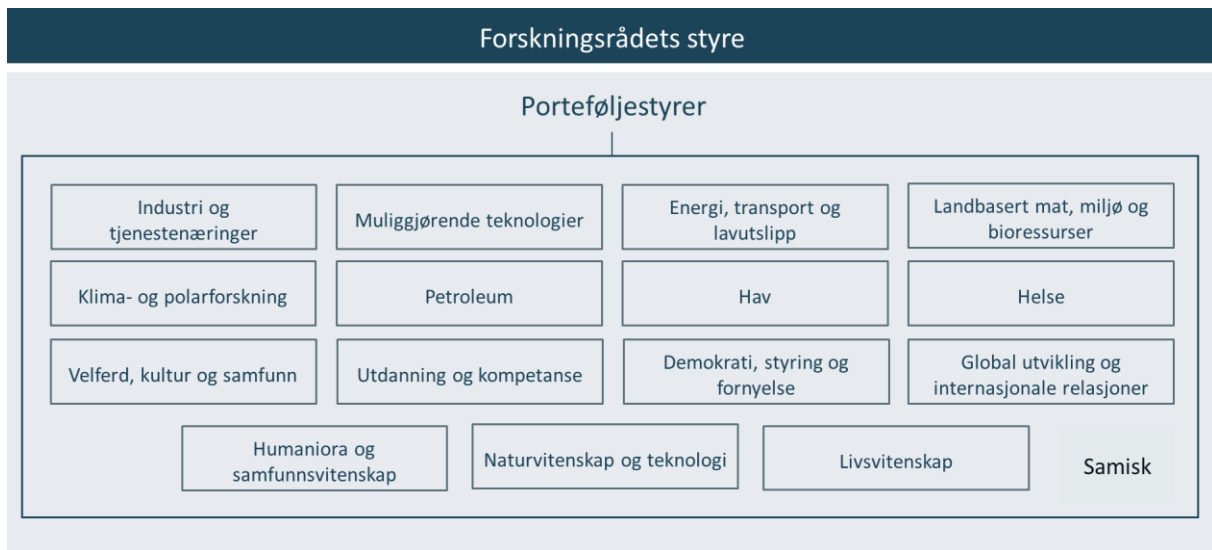
I desember 2018 vedtok Hovedstyret å opprette porteføljestyrer til erstatning for de over 50 programstyrene og andre bevilgende organer. Fra interne dokumenter er det klart at man likevel antok at porteføljestyrene i 2019 nok ville bli oppfattet som «aggregerte programstyrene» som håndterer en portefølje av programmer/aktiviteter. Dette var ment å gradvis endre seg etter hvert som en mer helhetlig porteføljestyring ble innført.

Det er per i dag 16 porteføljestyrer, som illustrert under. Styrene sitter for fire år av gangen.

---

<sup>13</sup> Disse 11 var: André F. Mlonyeni, Ane T. Brunvoll, Christina Abildgaard, Hilde Jerkø, Jon Solberg, Kari-Anne Kristensen, Nina Hedlund, Sander Tufte, Vidar Sørhus, Ørjan Munkvold og Øyvind Pettersen.

Figur 2-4 Oversikt over de 16 porteføljestyrene (per januar 2022). Kilde: Forskningsrådet



Som en del av oppfølgingen til implementeringsprosjektet nevnt over ble det i etterkant etablert en rekke spinn-off-prosjekter som så nærmere på implementeringen av de forskjellige delleveransene i prosjektet. Prosjektet ble opprettet for å videreutvikle porteføljetenkningen i Forskningsrådet og legge til rette for innføring av porteføljestyring som *grunnleggende prinsip* for hele investeringsvirksomheten. Prosjektet hadde følgende delmål:

1. Definere hva som skal ligge i porteføljebegrepet hos oss.
2. Innføre porteføljeanalyser som et grunnlag for porteføljestyring.
3. Utvikle en enhetlig modell for porteføljestyring av investeringsvirksomheten.
4. Legge grunnlaget for hvordan porteføljestyring kan organiseres og implementeres i virksomheten.
5. Bidra til å heve kompetansenivået i organisasjonen ved aktiv involvering.

På Ledermøtet i november 2019 (intern sak på **LM 29-19**) ble prosjektets leveranser per oktober 2019 diskutert samlet i forbindelse med ferdigstilling av prosjektet, basert på et vedlagt saksnotat som oppsummerte de fem tidligere delleveransene i porteføljestyringsprosjektet. Disse fem var som følger:

- LM 6.3.2019 (sak 08/19-04) **Porteføljebegrepet**
- LM 13.5.2019 (sak 17/19-08) **Status porteføljestyringsprosjektet**
- LM 11.6.2019 (sak 20/19-04) **Kunnskapsgrunnlag og porteføljeanalyser**
- LM 24.6.2019 (sak 22/19-06) **Modeller for porteføljestyring**
- HM<sup>14</sup> 26.9.2019 (sak 02/19-03) **Enhetlig porteføljestyring og budsjettering**

<sup>14</sup> Før omorganiseringen i 2018 hadde Forskningsrådet områder (SAH, INN, VIT, ERM) med hver sin direktør. Disse utgjorde til sammen direktørmøtet (DM) sammen med Administrerende direktør. Ledermøtene (LM) bestod da av avdelingsdirektørene for alle avdelingene innen et av de fire områdene, samt Områdedirektøren. Dette møtet ble senere kalt Områdedirektøremøte (OLM). Da områdene ble oppløst og avdelingene ble den mest sentrale enheten i organisasjonen, bestod ledermøte (LM) av alle Avdelingsdirektørene. Da hadde man også Hovedledermøte (HM) som samlet områdedirektørene og Administrerende direktør, og operativt ledermøte (OLM), som senere er lagt ned igjen. I dag er hovedledermøtene (HM) igjen samlet i områder, slik at Hovedledermøte (HM) samler Områdedirektørene og Administrerende direktør. I dag er ledermøtene (LM) igjen samlet i områder, som samler en spesifikk Områdedirektør og tilhørende avdelingsdirektører.

Hva som ligger i porteføljestyringsbegrepet og hvordan man skal arbeide med dette, herunder organiseringen av porteføljestyrearbeidet er utarbeidet gjennom disse delprosjektene.

### 2.3.2 Hva og hvorfor: porteføljestyring i Forskningsrådet

Med bakgrunn i arbeidet gjort gjennom implementeringsprosjektet, porteføljestyringsprosjektet og selve implementeringsarbeidet, kan man oppsummere hva porteføljestyring er på følgende måte under. Dette er også i tråd med det som er oppsummert i presentasjonen utarbeidet og benyttet i dialogen med de 15 sektordepartementene. Porteføljestyring er tenkt å være følgende:

- Porteføljestyring er en måte å se tildelingene i sammenheng på for å skape mer synergi i investeringsvirksomheten, noe som gir mulighet for bedre utnyttelse av tilgjengelige midler og derigjennom sørge for økt forskningskvalitet og relevans, og dermed bedre måloppnåelse.

Kort fortalt er porteføljestyring altså ikke et mål i seg selv, men en *metode* for å nå visse målsetninger på best mulig måte. Tanken er at dette vil bidra til å heve kvaliteten på de enkelte porteføljer og dermed også på Forskningsrådets tildelinger samlet sett. Dette fordi hele systemet for prioritering og tildeling av *alle* midler som kanaliseres gjennom Forskningsrådet med porteføljestyring skal bli sett *under ett*. Argumenter for hvorfor man la om til porteføljestyring knytter seg både til intern effektivitet og bedre måloppnåelse for Forskningsrådet gitt deres midler, *og* til den politiske konteksten beskrevet over i delkapittel 2.2. Oppsummert ble porteføljestyring i Forskningsrådet innført for å bidra til følgende (dette fremkommer også i det ovennevnte notatet brukt i dialogen med departementene):

- Sikre at Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning (LTP), departementenes sektorpolitiske prioriteringer og strategiens mål og prioriteringen blir ivaretatt *samlet*.
- Sikre årlige, jevne og forutsigbare utlysninger i lys av overordnede mål og departementenes sektorpolitiske prioriteringer.
- Sikre at de faglig beste og mest relevante prosjektene på tvers av satsinger gis støtte så langt rammene rekker.
- Legge til rette for og synliggjøre at ett og samme prosjekt kan innfri mange formål og oppdrag, altså bidra til måloppnåelse i flere sammenhenger.

Samt til å sikre at Forskningsrådet:

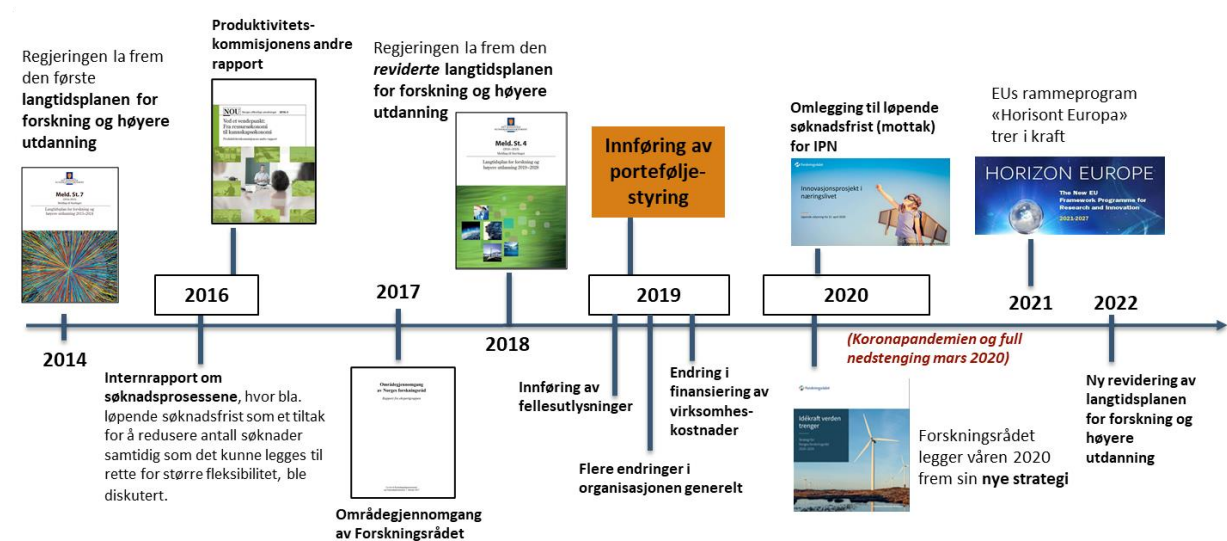
- Følger opp Produktivitetskomisjonens påpekning om utfordringer knyttet til kvalitet og relevans i bevilgningene.
- Følger opp Områdegjennomgangen og etablerer færre og større utlysninger og dermed bredere konkurransearenaer.

Det fremgår videre av interne dokumenter at Forskningsrådet på lengre sikt også forventer ytterligere gevinster. Eksempelvis gradvis utvikling av et bedre analytisk grunnlag for rådgiving og nye satsinger for det enkelte departement, bedre muligheter til å investere i tverrgående dimensjoner og til å kombinere satsinger på tvers av sektorer, samt bedre muligheter til å endre innretningen i tråd med for eksempel pandemi. Sistnevnte fordi porteføljestyring gir større rom for fleksibilitet og til å agere raskt til ulike signaler. I tillegg forventes det at porteføljestyring gir bedre muligheter til å fremme helheten i forsknings- og innovasjonspolitikken knyttet til overordnede styringsdokumenter som Norges Langtidsplan for forskning og høyere utdanning. Dette fordi både hovedmålene og delmålene for den enkelte portefølje bygger på, og er utarbeidet i tråd med, nettopp Forskningsrådets strategi, Langtidsplanen og MRS-systemet gitt av departementene.

### 2.3.3 Andre sentrale endringer i Forskningsrådet i samme tidsperiode

Overgangen til porteføljestyling er den største og mest omfattende endringen i Forskningsrådet de seneste år, og har påvirket hele styringskjeden. Samtidig med omleggingen til porteføljestyling ble det riktignok også gjort en rekke andre endringer i Forskningsrådet. Det ble gjort endringer i organisasjonen med hensyn til nivåer og styringslinjer (også pekt på i områdegjennomgangen), det ble innført felles søknadsbehandling for enkelte utlysninger, det ble innført nye systemer og rutiner, og finansieringen av Forskningsrådets virksomhetskostnader ble lagt om. I tillegg til vedvarende og omfattende arbeid med standardisering i prosesser og digitalisering.

Figur 2-5 Tidslinje over sentrale endringer i Forskningsrådet eller med stor relevans for Forskningsrådet. Kilde: Forskningsrådet og regjeringen.no, bearbeidet av Menon Economics



Som tidslinjen over viser er det altså flere parallelle hendelser og prosesser som *sammen* har ført til en større omlegging på flere områder. Da flere av disse har foregått parallelt med omleggingen til porteføljestyling og i ulik grad har overlappende målsetting og tematikk, vil det være svært vanskelig å skille ut årsaks-virkningsammenhenger som *utelukkende* skyldes innføringen av porteføljestyling. Dette vil som nevnt innledningsvis bli hensyntatt i nullpunktsmålingen som er gjort i forbindelse med denne første delrapporten, samt i arbeidet med følgeevalueringen generelt. Det er viktig å understreke at selv om tydelige årsaks-virkningsammenhenger ikke kan identifiseres vil en nullpunktsmåling være nyttig inn i både måling og monitorering av virkninger, samt videreutvikling av porteføljestyling i Forskningsrådet fremover.



### 3 Nullpunktsmåling av porteføljestyring i Forskningsrådet

I dette kapitelet går vi gjennom resultatene fra nullpunktsmålingen. Først presenterer vi de ulike områdene vi har kartlagt i nullpunktsmålingen med de tilhørende indikatorene. Deretter presenterer vi resultatene fra spørreundersøkelsen for de ulike indikatorene og utdyper funnene.

#### 3.1 Om nullpunktsmålingen og indikatorer

Nullpunktsmålingen gjennomføres med utgangspunkt i et sett med kvantitative indikatorer, strukturert under fire områder, sammen med kvalitative beskrivelser av nullpunktet. Indikatorene er utarbeidet med mål om å fange opp ulike nyanser som er relevante for porteføljestyring. Det endelige utvalget av indikatorer som vil brukes til å sammenligne resultatene i 2023, vil kunne justeres frem mot sluttrapporten og analysen som gjennomføres i 2023. Indikatorene måles basert på svar på en spørreundersøkelse sendt til ansatte i Forskningsrådet og med oppfølgende intervjuer med utvalgte grupper for å nyansere og verifisere funnene.

I tabellen under oppsummerer vi indikatorene som er benyttet i denne målingen, tilhørende spørsmål i spørreundersøkelsen og målekilde.

Tabell 3-1 Oversikt over indikatorer, måleenhet og målekilde for nullpunktsmålingen. Kilde: Menon Economics

Nr.	Måleenhet	Målekilde	
<b>1. Forståelse for porteføljestyring</b>			
1.1	Grad av forståelse for porteføljestyring i Forskningsrådet	Svar på påstanden: «Jeg har god kjennskap til og forståelse for hva porteføljestyring i Forskningsrådet er». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
1.2	Grad av faktisk drift av porteføljestyring i Forskningsrådet	Svar på påstanden: «Basert på definisjonen over i hvilken grad drives det i dag med porteføljestyring i Forskningsrådet?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
<b>2. Forankring og eierskap til porteføljestyring</b>			
2.1	Grad av forankring av beslutningen om innføring av porteføljestyring	Svar på påstanden: «I hvilken grad opplevde du at beslutningen om å innføre porteføljestyring ble forankret og forstått i organisasjonen da det ble innført?». Svaralternativene indikerer gradering.  Svar på påstanden: «I hvilken grad opplever du at porteføljestyring er godt forankret og forstått i organisasjonen i dag». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
2.2	Grad av opplevd forankring og forståelse hos viktige organer i Forskningsrådet	Svar på påstanden: «I hvilken grad opplever du at porteføljestyring er godt forankret og forstått av: Forskningsrådets ledelse, styre og porteføljestyrer i dag». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet

2.3	Grad av forståelse for hvorfor porteføljestyling ble innført	Svar på påstanden: «Jeg har god forståelse for hvorfor porteføljestyling ble innført i Forskningsrådet». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
2.4	Grad av forståelse for implementering i praksis	Svar på påstanden: «Jeg har god forståelse for hvordan porteføljestyling skal implementeres i praksis». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
2.5	Grad av tilhørighet til ny organisering	Svar på påstanden: «Jeg føler mer tilhørighet til en portefølje enn til et budsjettformål». Svaralternativene indikerer gradering.  Svar på påstanden: «Jeg føler mer tilhørighet til en delportefølje enn til en portefølje». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
2.6	Grad av opplevd forankring og forståelse hos eksterne aktører	Svar på påstanden: «I hvilken grad opplever du at porteføljestyling er godt forankret og forstått av eksterne aktører». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet

### 3. Enhetlig og hensiktsmessig porteføljestyling

3.1	Grad av bruk av styringsverktøy for porteføljestyling	Svar på påstanden: «I hvilken grad følger du gjeldende maler og retningslinjer for utforming av styringsdokumenter (eksempelvis porteføljeplaner, porteføljeanalyser, investeringsplan, mm.)?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
3.2	Grad av hensiktsmessige styringsverktøy for porteføljestyling	Svar på påstanden: «I hvilken grad opplever du at retningslinjer og malene for styringsdokumenter (eksempelvis porteføljeplaner, porteføljeanalyser, investeringsplan, mm.) tjener sitt formål?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
3.3	Grad av håndtering av tverrgående problemstillinger	Svar på påstanden: «I hvilken grad opplever du at porteføljestyling er et godt verktøy for å håndtere tverrgående problemstillinger?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
3.4	Grad av tilpasning av arbeidsprosesser	Svar på påstanden: «Forskningsrådets arbeidsprosesser er godt tilpasset porteføljestyling». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
3.5	Grad av hensiktsmessige IKT-systemer	Svar på påstanden: «I hvilken grad legger Forskningsrådets IKT-systemer til rette for å drive med porteføljestyling?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
3.6	Grad av hensiktsmessig tallgrunnlag	Svar på påstanden: «I hvilken grad er analysegrunnlaget tilrettelagt for porteføljestyling (har du tallgrunnlag til å drive porteføljestyling)?». Svaralternativene indikerer gradering.	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet

3.7	Grad av mulighet for å drive med porteføljestyling	Svar på spørsmålet: «Opplever du at det er lett å drive med porteføljestyling i Forskningsrådet».	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
<b>4. Tidsbruk</b>			
4.1	Tid benyttet til porteføljestyling	Svar på spørsmålet: «Hvor stor andel av tiden din vil du anslå at du bruker på arbeid opp mot porteføljestyre og porteføljestyling (omfatter ikke arbeid med søknadsbehandling)?».	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
4.2	Grad av endring i arbeidshverdagen som følge av porteføljestyling	Svar på spørsmålet: «Har porteføljestyling ført til endringer i din arbeidshverdag».	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet
4.3	Endring i arbeidshverdag knyttet til porteføljestyling	Svar på spørsmålet: «Hvilke endringer har porteføljestyling ført til for deg i dag basert på dine oppgaver? Flere svar mulig».	Spørreundersøkelse til ansatte i Forskningsrådet

Det er viktig å påpeke at det ikke nødvendigvis vil være relevant å se på alle disse indikatorene i 2023, men det at de er kartlagt i nullpunktsmålingen gjør det mulig å benytte dataene på et senere tidspunkt. Dataene vi har samlet inn har også visse begrensninger som det er viktig å ta med i tolkningen av dem. Dataene i denne nullpunktsmålingen er samlet inn en tid etter at omleggingen til porteføljestyling ble gjennomført. Dette tilsier at det er et avvik mellom det reelle nullpunktet og det nullpunktet vi måler i denne undersøkelsen. Det er imidlertid fullt mulig å måle utvikling fra dette nullpunktet og til den andre målingen som vil gjennomføres i 2023.

I de påfølgende delkapitlene gjengir vi svarene på undersøkelsen. Funnene blir drøftet og nyansert med tilbakemeldinger gitt i intervjuer og i workshop. Vi velger imidlertid å fri oss fra strukturen som er presentert i tabellen over og fokuserer på de funnene som er mest relevant for å beskrive: *i hvilken grad det er en felles forståelse i organisasjon av hva porteføljestyling er i Forskningsrådet i dag, og i hvilken grad organisasjonens systemer er tilpasset porteføljestyling.*

### 3.2 Endring i arbeidsmåter

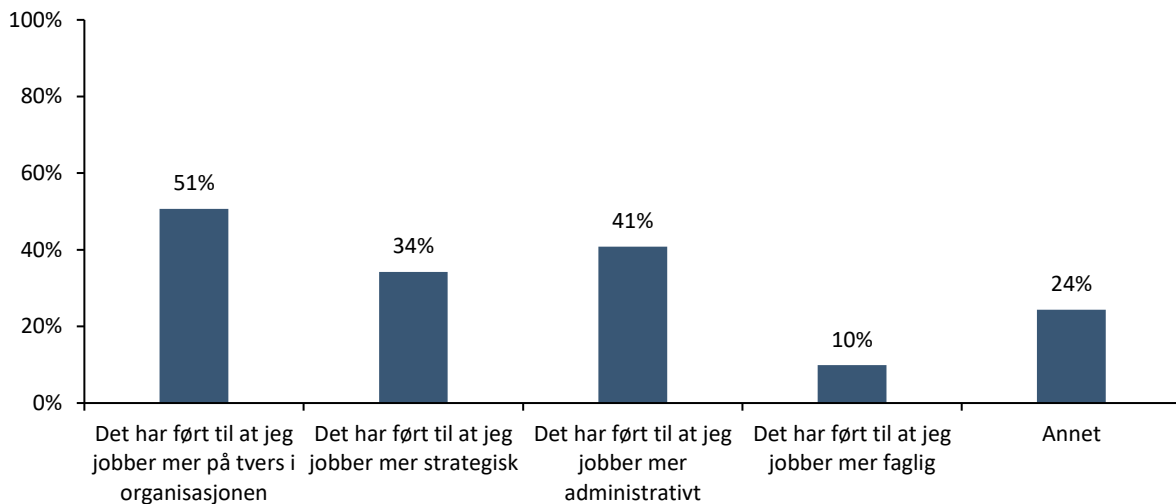
Porteføljestyling ble innført som en av mange parallelle endringer i en omfattende omorganisering av Forskningsrådet. Vi starter derfor med å kartlegge hva slags innvirkning porteføljestyling har hatt på arbeidshverdagen. 62 prosent av de ansatte opplever at arbeidshverdagen har endret seg som følge av porteføljestyling. Andelen er naturlig nok høyere for de som jobber tettere med porteføljer, hvor rundt tre fjerdedeler av de som arbeider med porteføljer, enten direkte eller som støttefunksjon, har opplevd endringer i arbeidshverdagen sin. Tilsvarende andel for de som *i liten grad jobber med porteføljestyling* er 30 prosent.

Vi har i undersøkelsen bedt respondentene om å oppgi hva slags endringer de har opplevd<sup>15</sup>. Resultatene er vist i figuren under. Halvparten opplever at de nå jobber mer på tvers i organisasjonen enn de gjorde før, og en tredjedel mener de jobber mer strategisk. Dette er endringer som må sies å være tilsiktet fra porteføljestyling

<sup>15</sup> Dette spørsmålet har kun blitt stilt de respondentene som oppgir å ha opplevd en endring.

og er positive effekter. Det er samtidig 41 prosent som opplever at de jobber mer administrativt og kun 10 prosent opplever at de jobber mer faglig.

**Figur 3-1 Respondentenes svar på "Hvilke endringer har porteføljestyring ført til for deg i dag basert på dine oppgaver? Flere svar mulig». N=152. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics**



Av de som oppgir «annet» kommenterer flere at det har vært en krevende endring med systemer som er rigget for tidligere organisering heller enn dagens organisering. Vi kommer nærmere tilbake til dette i delkapittel 3.5. Det uttrykkes også noe frustrasjon over blant annet økt arbeidsmengde, at arbeidshverdagen er blitt mer kompleks enn tidligere, og at det brukes mer tid på prosess og administrasjon. Det er samtidig viktig å tolke tilbakemeldingene i lys av det tidspunktet endringene er gjennomført i. Koronapandemien har bidratt til at de fleste ansatte har arbeidet på hjemmekontor i store deler av tiden siden porteføljestyre ble innført. Videre har man i samme periode også gjennomført flere andre endringer som kan ha bidratt til å øke opplevelsen av kompleksitet. En opplevelse av økt arbeidspress kan også skyldes økt saksbehandlingsmengde, samt at Forskningsrådet har fått mer begrensede virksomhetsmidler som følge av ABE-reformen.

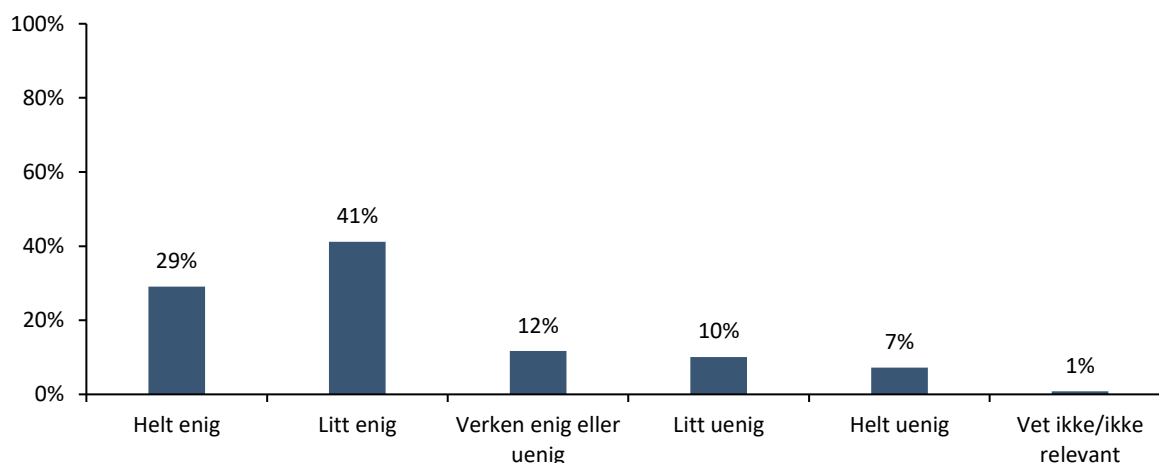
### 3.3 Omforent forståelse for porteføljestyring i Forskningsrådet

Ettersom porteføljestyring nå skal være den overordnede metoden for hvordan Forskningsrådet styrer investeringene sine, har vi i spørreundersøkelsen undersøkt hvorvidt de ansatte opplever å ha en god forståelse for hva porteføljestyring i Forskningsrådet er. Undersøkelsen ble lagt opp som følger:

- Først fikk de et generelt spørsmål om hvorvidt de hadde god kjennskap og forståelse for hva porteføljestyring er
- Deretter fikk de i spørreundersøkelsen introdusert en tekst hvor porteføljestyring ble definert. Respondentene ble så bedt om å vurdere hvorvidt man i Forskningsrådet driver med porteføljestyring.

I figuren nedenfor viser vi respondentenes svar på kjennskap og forståelse til porteføljestyring, altså før de har fått introdusert hvordan porteføljestyring defineres.

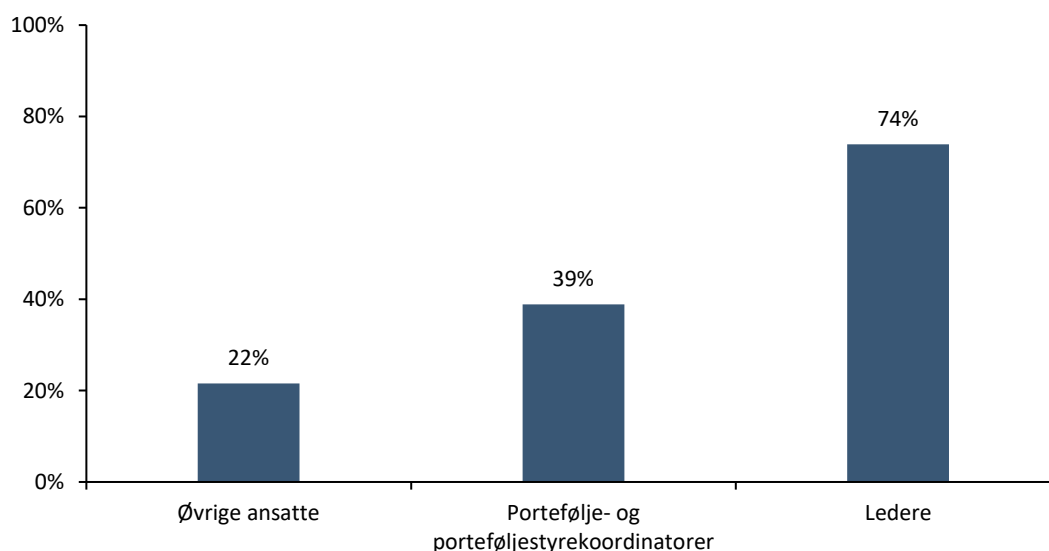
Figur 3-2 Respondentenes svar på påstanden «Jeg har god kjennskap til og forståelse for hva porteføljestyling i Forskningsrådet er». N=248. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Som det kommer frem av figuren, oppgir majoriteten å være enig, heller enn uenig, i at de har kjennskap til og forstår hva porteføljestyling er i Forskningsrådet. Samtidig er det kun en tredjedel som opplever å være helt enige i at de forstår porteføljestyling.

Ved nærmere analyse av dataene, ser vi at andelen av de som mener å forstå hva porteføljestyling er varierer sterkt med hensyn til plassering i organisasjonshierarkiet. Som det går frem av Figur 3-3, oppgir 74 prosent av de som har en lederposisjon å ha god forståelse, mens tilsvarende for øvrige ansatte er 22 prosent. Særlig påfallende er det at kun 40 prosent av de som jobber som portefølje- og porteføljestyrekoordinatorer mener de har god kjennskap og forståelse.

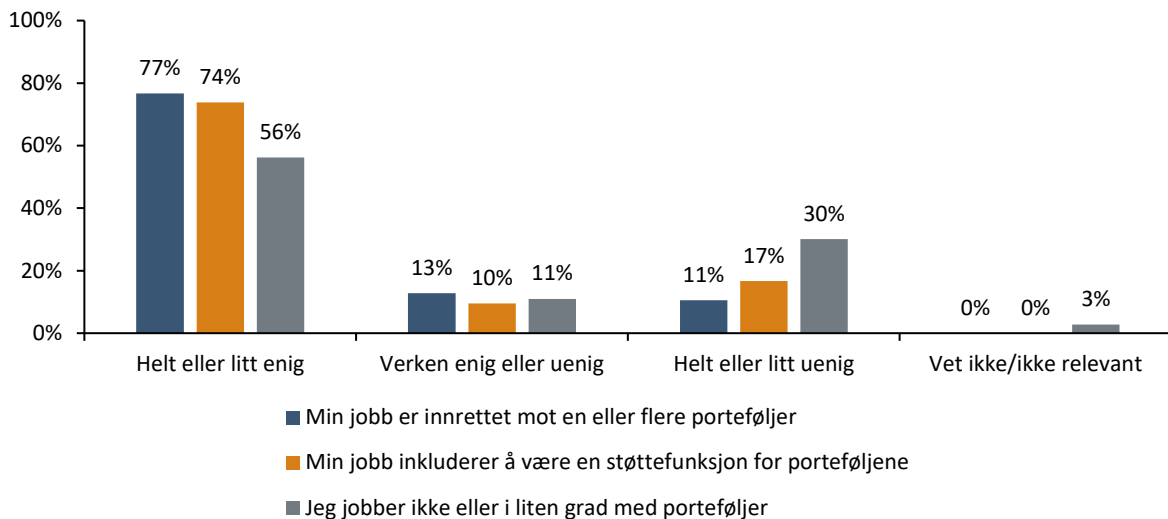
Figur 3-3 Andelen av hver kategori som er *helt enig* i påstanden «Jeg har god kjennskap til og forståelse for hva porteføljestyling i Forskningsrådet er».  $N_{ledere}=24$ ,  $N_{portefølje}=36$ ,  $N_{\text{øvrige}}=190^{16}$



<sup>16</sup> Denne inndelingen baserer seg på selvrapportert stilling. Ledere omfatter de som har oppgitt at de er områdedirektører eller avdelingsdirektører.

Ikke overraskende varierer forståelsen av porteføljestyring også med hvor tett man jobber med porteføljestyring. De som arbeider mot én eller flere porteføljer opplever at de har klart bedre kjennskap og forståelse til porteføljestyring enn de som i liten grad arbeider med porteføljer. Fordelingen for de ulike gruppene er vist i figuren under.

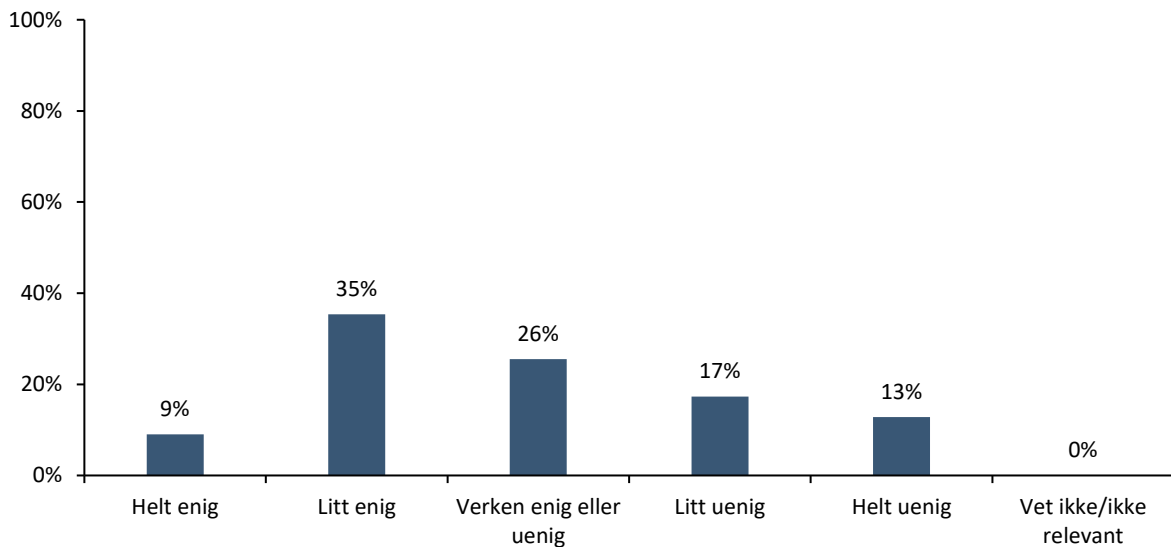
**Figur 3-4** Respondentenes svar på påstanden «Jeg har god kjennskap til og forståelse for hva porteføljestyring i Forskningsrådet er» fordelt på *de som jobber med porteføljene* N=133, *de som er støttefunksjon for porteføljene* N=42, og *de som i ingen eller liten grad arbeider med porteføljer* N=73. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Overordnet stemmer resultatene over med inntrykket vi har fått gjennom intervjuer og samtaler. Det er en gjennomgående oppfatning at det er ulikheter både i hvem som forstår porteføljestyring, i tillegg til at det ikke er en omforent forståelse for hva porteføljestyring er i Forskningsrådet.

At det er en viss uklarhet om hva porteføljestyring reelt sett innebærer fremgår også når vi analyserer svarene på påstanden «Jeg har god forståelse for hvordan porteføljestyring skal implementeres i praksis», blant de som arbeider tettest på porteføljestyring, slik vist i Figur 3-5.

Figur 3-5 Respondentenes svar på påstanden «Jeg har god forståelse for hvordan porteføljestyling skal implementeres i praksis». N=133. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Som det fremgår av figuren er det kun 9 prosent som opplever dette som helt tydelig. I intervjuer og workshop, samt i kommentarfeltet i spørreundersøkelsen, har flere påpekt at det i liten grad var klart hvordan man skulle drive med porteføljestyling i praksis når omleggingen ble gjennomført. I mangel på dette har mange opplevd at de har måttet bruke mye tid på dette, og finne ut av det «mens man går». Dette kommer til uttrykk i neste spørsmål.

Som nevnt tidligere, ble det i spørreundersøkelsen introdusert en definisjon for både portefølje og porteføljestyling som definert av arbeidsgruppen (se tekstboks under). De ansatte har deretter svart på hvorvidt man driver med porteføljestyling i Forskningsrådet i dag.

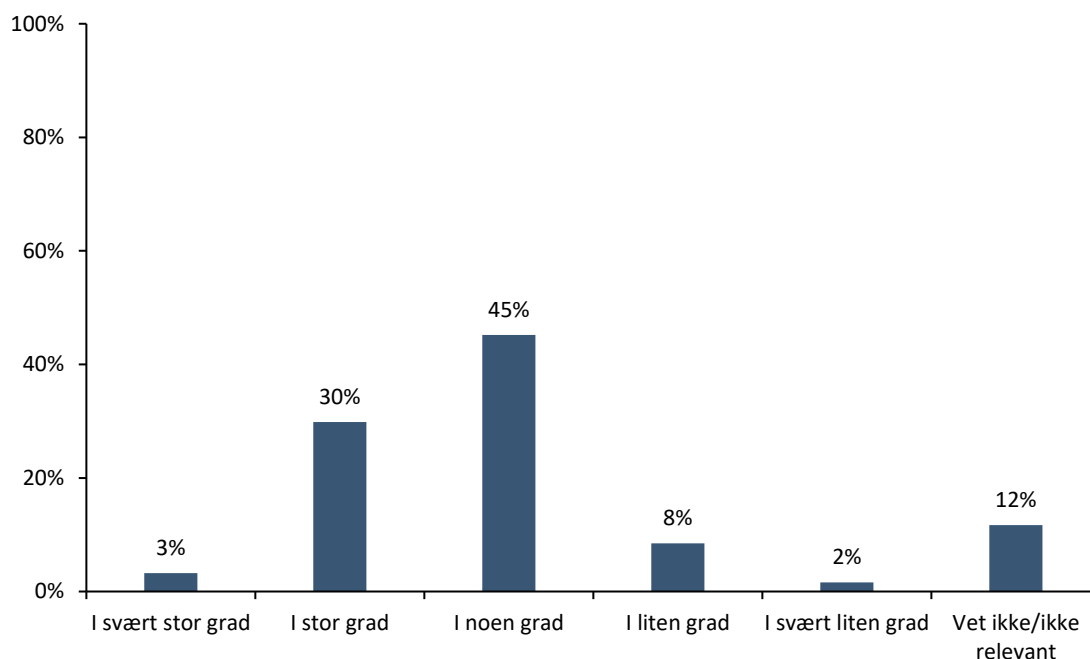
Figur 3-6 Definisjon av portefølje og porteføljestyling som definert av arbeidsgruppen og presentert i spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics

**Portefølje:** En portefølje i Forskningsrådet er en samling prosjekter avgrenset av nærmere definerte kriterier som er redegjort for i porteføljeplanen. Det overordnede ansvaret for porteføljen ligger hos et porteføljestyre eller hos Styret selv. Porteføljen vil som oftest bestå av flere delporteføljer. Porteføljene i Forskningsrådet er ikke gjensidig utelukkende (slik programporteføljene var); mange porteføljer har stor grad av overlapp med andre porteføljer. Vi referer til de 16 overordnede porteføljene.

**Porteføljestyling:** Porteføljestyling er å styre og videreutvikle porteføljen mot bestemte investeringsmål som er definert i porteføljeplanen. For Styret er porteføljestyling å påse at den samlede porteføljestylingen bidrar til å nå målene i Forskningsrådets strategi.

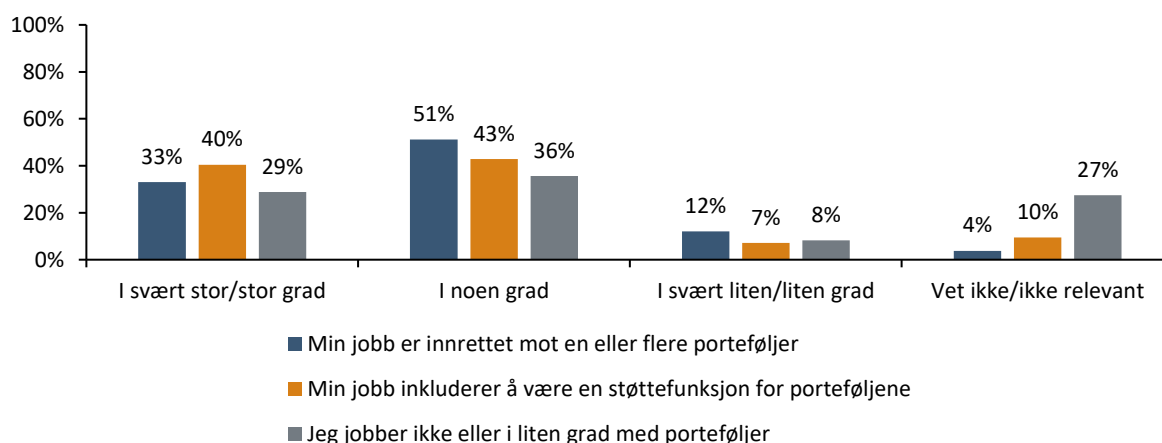
Som det fremkommer av Figur 3-7, svarer om lag en tredjedel av de ansatte at det i svært stor/stor grad drives med porteføljestyling i Forskningsrådet i dag, og kun et fåtall oppgir i liten/svært liten grad (10 prosent). Om lag halvparten opplever at man driver med porteføljestyling i noen grad. Dette er vist i figuren under. Informantene trekker her frem at det har foregått en modningsprosess, men at det fortsatt er «en vei å gå».

**Figur 3-7** Respondentenes svar på «Basert på definisjonen over i hvilken grad drives det i dag med porteføljestyring i Forskningsrådet?». N=248. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Vurderingen av om man driver med porteføljestyring kan avhenge av hvor tett man faktisk jobber med porteføljestyring. Slike forskjeller finner vi imidlertid i liten grad, som det kommer frem av figuren nedenfor.

**Figur 3-8** Respondentenes svar på påstanden «Basert på definisjonen over i hvilken grad drives det i dag med porteføljestyring i Forskningsrådet?» fordelt på de som jobber med porteføljene N=133, de som er støttefunksjon for porteføljene N=42, og de som i ingen eller liten grad arbeider med porteføljer N=73. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



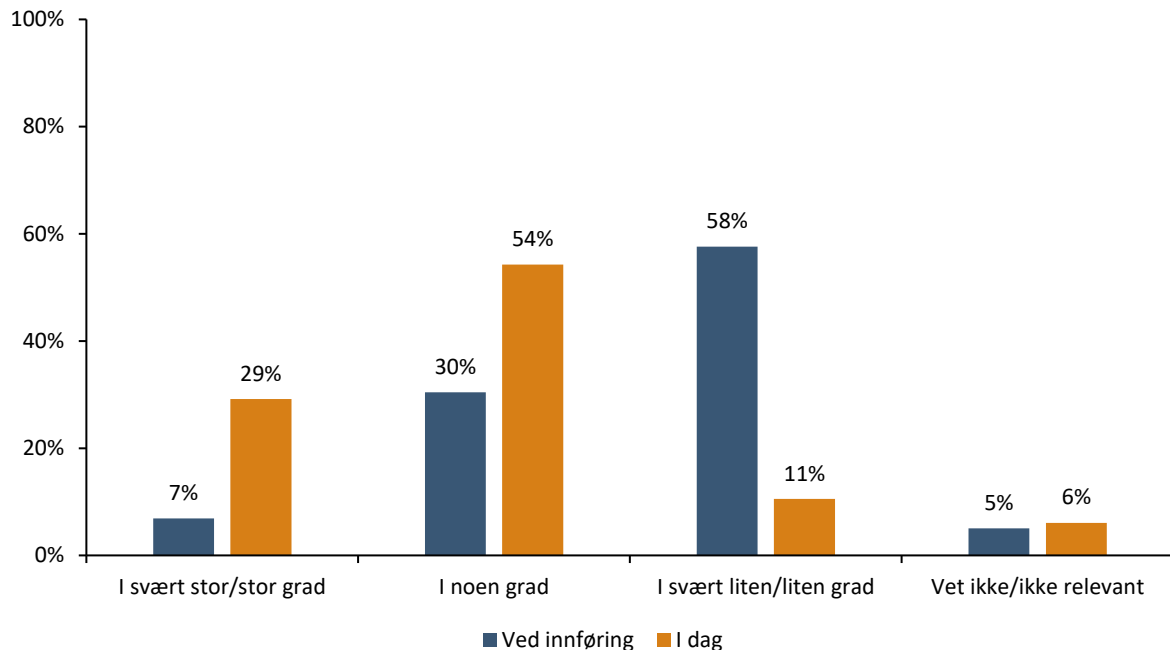
Om lag tilsvarende andel av de som arbeider direkte med og de som ikke arbeider med porteføljestyring mener at Forskningsrådet har operasjonalisert porteføljestyring i stor grad. I intervju uttrykker portefølje- og porteføljestyrekoordinatorene frustrasjon over hvor man er i dag sammenlignet med hvor man skulle ønske man var, og trekker frem at det har vært så mange endringer og detaljer som skal på plass at man ikke har rukket å reflektere over hvor man skal med porteføljestyring.



### 3.4 Forankring og eierskap til porteføljestyring er betydelig forbedret i perioden

Som vi kommer inn på i kapittel 4 fordrer varige endringer i en organisasjon som hovedregel at store deler av organisasjonen støtter opp om endringen. Vi har derfor undersøkt i hvilken grad beslutningen om innføring av porteføljestyring ble forankret og forstått i organisasjonen, både på innføringstidspunktet og på nåværende tidspunkt. Resultatene vises i figuren nedenfor.

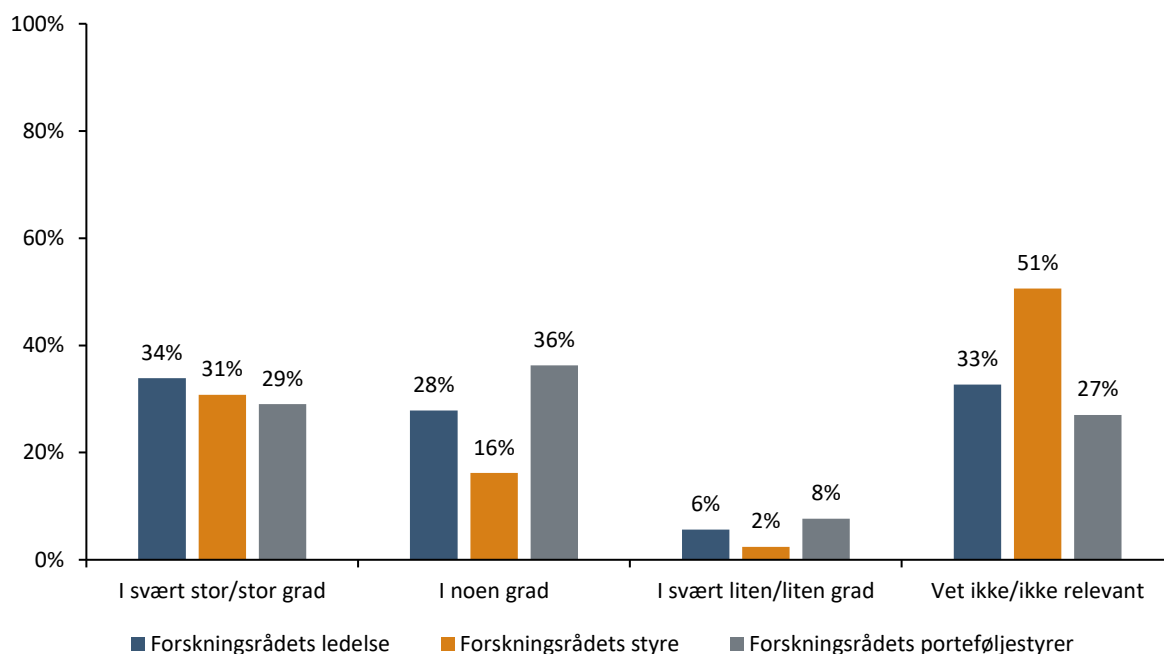
Figur 3-9 Respondentenes svar på spørsmålene «I hvilken grad opplevde du at beslutningen om å innføre porteføljestyring ble forankret og forstått i organisasjonen da det ble innført?» N=217, og «I hvilken grad opplever du at porteføljestyring er godt forankret og forstått i organisasjonen i dag?». N=247. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Som det kommer frem av figuren, er det tydelig forskjell mellom oppfatningen av forståelse og forankring på innføringstidspunktet og i dag. På innføringstidspunktet mente om lag 60 prosent at dette i «svært liten eller liten grad» var forstått og forankret i organisasjonen. På nåværende tidspunkt er denne andelen redusert til om lag 10 prosent. Tilsvarende mener ca. en tredjedel at porteføljestyring er forstått og forankret i «svært stor eller stor grad» i dag, sammenlignet med 7 prosent på innføringstidspunktet. Det har altså forekommet en forskyvning siden innføringen. Dette inntrykket bekreftes også i stor grad gjennom intervjuene, selv om enkelte uttrykte at de syntes andelen på 29 prosent som mente det var svært stor/stor grad av forankring i dag var overraskende høy.

Vi undersøkte også nærmere i hvilken grad de ansatte i Forskningsrådets oppfattet at porteføljestyring var forankret og forstått av henholdsvis Forskningsrådets ledelse, Forskningsrådets styre og porteføljestyrerne. Dette er vist i Figur 3-10.

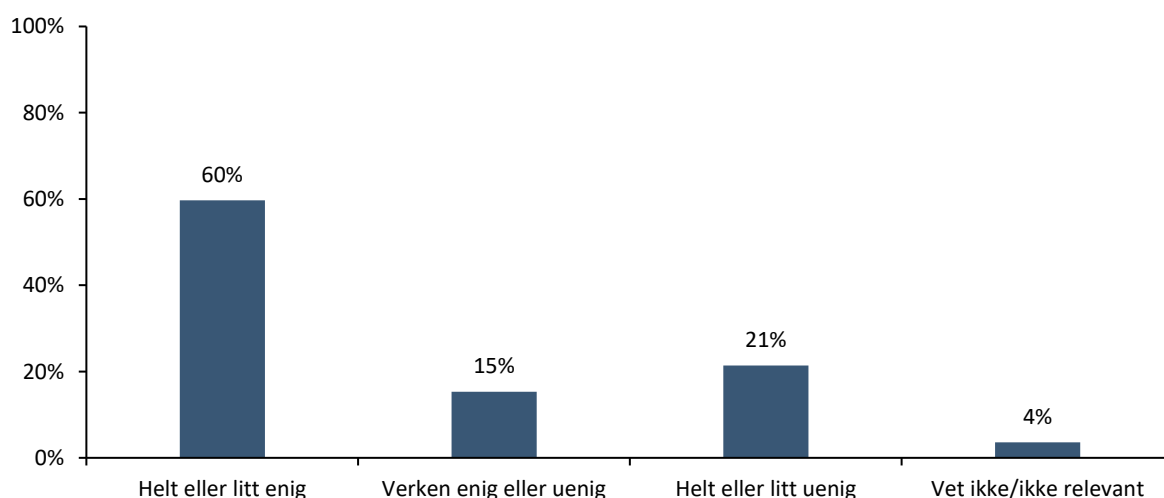
**Figur 3-10 «I hvilken grad opplever du at porteføljestyring er godt forankret og forstått av: Forskningsrådets ledelse, styre og porteføljestyrer. N=247. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics**



Som det går frem av figuren, mener de fleste at ledelsen, porteføljestyrene og styret enten har svært stor/stor eller i noen grad forståelse for porteføljestyring. Andelen som mener liten «i grad» er for alle grupper på under ti prosent. Samtidig er det en påfallende høy andel som oppgir å ikke ha kunnskap om dette, for alle kategorier. Særlig høy er denne andelen når det gjelder Forskningsrådets styre, hvor over halvparten av respondentene ikke vet om porteføljestyring er godt forankret og forstått.

Selv om selve innholdet i porteføljestyring virker å ha vært noe uklart for ansatte ved innføringstidspunktet, går det frem av Figur 3-11 at et flertall i dag har god forståelse for hvorfor det ble innført.

**Figur 3-11 Respondentenes svar på påstanden «Jeg har god forståelse for hvorfor porteføljestyring ble innført i Forskningsrådet». N=248. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics**



60 prosent er helt eller delvis enig i påstanden, mens 21 prosent oppgir å være helt eller litt uenig. Dette stemmer godt overens med den modningen vi ser av Figur 3-9.

Som vi kommer inn på i kapittel 4, kan den negative mottakelsen ved innføring forklares med at:

- Omleggingen var initiert av toppledelsen og opplevdes ikke tilstrekkelig forankret i organisasjonen ved innføringen.
- Selve utformingen av porteføljestylingen var ikke fullstendig fastlagt på innføringstidspunktet, noe som førte til en del ubesvarte spørsmål både knyttet til forståelse og operasjonalisering av den faktiske omleggingen.
- Interne støttesystemer oppleves å være lite tilpasset en ny styringsform.

Det er viktig å forstå punktene over i lys av selve organisasjonen og kulturen internt i Forskningsrådet. I et annet prosjekt gjennomført for Forskningsrådet ble det formidlet at Forskningsrådet tradisjonelt har vært en demokratisk organisasjon i betydningen at endringer har vært betydelig forankret. I mange tilfeller har også endringene blitt initiert nedenfra i organisasjonen<sup>17</sup>. Siden dette var en endring initiert fra toppledelsen var det derfor noe annerledes enn tidligere endringer. Vi ser samtidig fra dette kapittelet at det har vært en positiv utvikling i organisasjonen.

### 3.5 Tilpasning av beslutningsstøtte og systemer

I områdegjennomgangen<sup>18</sup> ble det presisert at «Forskningsrådet bør fortsette arbeidet med standardisering og spesialisering av funksjoner og legge til rette for kontinuerlig læring på tvers av divisjoner og programmer for å realisere effektivisering.». Porteføljestyling forsøker å svare ut denne oppfordringen ved å samle Forskningsrådets prosjekter i større porteføljer, og sikre at Forskningsrådet optimaliserer sine investeringer opp mot målene for den enkelte portefølje og for Forskningsrådet samlet. Dette skal blant annet gjøres ved å i større grad enn tidligere se prosjekter på tvers av utlysninger og porteføljer, slik at man sikrer at det er den beste forskningen som får tildelt midler, i tillegg til muligheten til å løfte prioriterte forskningsområder. Det skal også være en likebehandling i midlene det offentlige deler ut. For å oppnå dette er det sentralt at porteføljestylingen er enhetlig på tvers av organisasjonen.

Med enhetlig porteføljestyling menes at *alle porteføljer som følges opp av porteføljestyrene eller Styret selv skal styres etter samme logikk og samme sett med styringsdokumenter*<sup>19</sup>. Forskningsrådet har derfor utviklet ulike styringsverktøy som skal gjøre det enklere å operasjonalisere porteføljestyling på tvers av porteføljene. Dette omfatter blant annet porteføljeplaner, investeringsplaner og porteføljeanalyser.

- **Porteføljeplanene:** Porteføljeplanen beskriver investeringsmål, tiltak og forventede virkninger og samfunns effekter av investeringene. Planen beskriver tiltak som skal iverksettes gjennom porteføljestyrets egne investeringer og tiltak som må iverksettes gjennom investeringer gjort av andre styrever

---

<sup>17</sup> Menon (2021): *Evaluering av overgangen fra én fast søknadsfrist til løpende søknadsfrist for IPN*. Menon-publikasjon 88/2021.

<sup>18</sup> Områdegjennomgang av Norges forskningsråd. Rapport fra ekspertgruppen. Levert til Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet 7. februar 2017.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/48ffbd93b74d4ad8b1843c5b8cbbc187/omradegjennomgang-av-norges-forskningsrad-2017.pdf>

<sup>19</sup> Fra saksdokumenter. Notat om Enhetlig porteføljestyling av investeringsvirksomheten, datert 6. november 2019.

<sup>20</sup> <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/portefoljer/livsvitenskap/portefoljeplanen-for-livsvitenskap/>

- **Investeringsplanene:** Plan for operasjonalisering av porteføljeplanen fremkommer i de treårige investeringsplanene. Grunnlaget for investeringsplanene er i tillegg til porteføljeplanen også årlige porteføljeanalyser, tildelte budsjetter og porteføljestyrets langtidsbudsjett<sup>21</sup>.
- **Porteføljeanalysene:** Porteføljeanalysen skal være et grunnlag for porteføljeplaner, investeringsplaner og rapportering, samt for rådgivning på tvers av porteføljestyrer, Styret og Forskningsrådet generelt. Analysen gjøres på totalporteføljen som inkluderer alle prosjekter som Forskningsrådet selv finansierer samt de prosjektene vi har et nasjonalt ansvar for å mobilisere til som f.eks. prosjekter fra EUs rammeprogrammer og partnerskap<sup>22</sup>.

Det har vært, og pågår fortsatt, et omfattende arbeid med å ferdigstille malene for portefølje- og investeringsplanene. I intervjuene uttrykkes det at det har vært en krevende utviklingsprosess, men at eksempelvis de porteføljeplanene som foreligger i dag er betraktelig bedre og mer gjennomarbeidet enn tidligere versjoner. I takt med økt forståelse og forankring i organisasjonen forbedres også styringsverktøyene. Samtidig påpekes det at det er en «vei å gå».

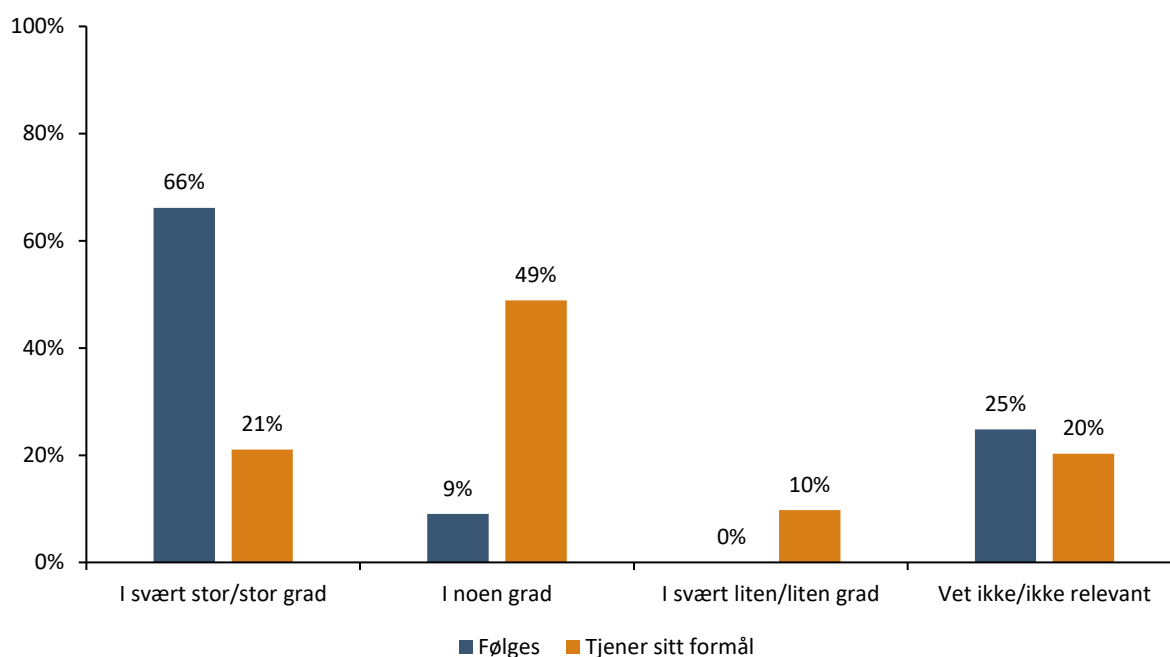
De ansatte har fått spørsmål om disse dokumentene og styringsverktøyene i spørreundersøkelsen. Dette er vist i figuren under. Ikke overraskende er det ingen som oppgir at de ikke følger de tilgjengelige malene og retningslinjene, men det er samtidig en av fire som oppgir at de ikke vet. Dette er påfallende høyt med tanke på at spørsmålet kun er stilt til de som har oppgitt at deres jobb er innrettet mot en eller flere porteføljer. Kun en femtedel opplever malene og retningslinjene for styringsdokumenter som benyttes i dag som formålstjenlig. De fleste er noe avmålt og mener det i noen grad tjener sitt formål. Disse resultatene underbygger at det fortsatt gjenstår et arbeid før dette utgjør gode styringsverktøy.

---

<sup>21</sup> <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/portefoljer/livsvitenskap/investeringsplanen/>

<sup>22</sup> <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/portefoljer/livsvitenskap/portefoljeanalysen-for-livsvitenskap/>

Figur 3-12 Respondentenes svar på spørsmålene «I hvilken grad følger du gjeldende maler og retningslinjer for utforming av styringsdokumenter (eksempelvis porteføljeplaner, porteføljeanalyser, investeringsplan, mm.)?» og «I hvilken grad opplever du at retningslinjer og malene for styringsdokumenter (eksempelvis porteføljeplaner, porteføljeanalyser, investeringsplan, mm.) tjener sitt formål? N=133. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



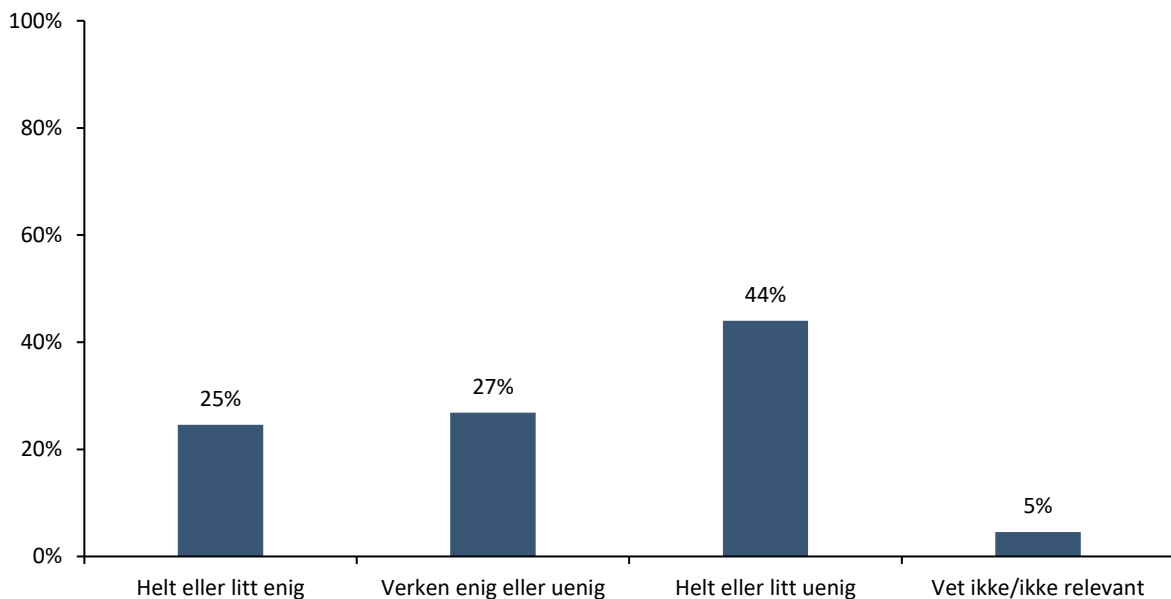
De som har oppgitt at styringsverktøyene i liten grad tjener sitt formål har videre fått spørsmål om å utdype dette. En gjennomgående tilbakemelding er at styringsverktøyene er for overordnet, og at man ønsker mer fleksibilitet. Dette knyttes blant annet til måten portefølje- og investeringsplaner skal brukes inn i søknadsbehandling og utlysninger, og at disse prosessene per i dag er bedre tilpasset programmer enn porteføljer. Disse tilbakemeldingene handler i mindre grad om hvor enhetlig porteføljestyringen er, men heller om at flere av Forskningsrådets rammebetingelser ikke legger til rette for porteføljestyring. For noen handler dette om detaljeringen i rammene gitt av departementet, mens andre opplever at porteføljene er såpass ulikt satt sammen at det ikke er hensiktsmessig med så standardiserte styringsdokumenter<sup>23</sup>.

I spørreundersøkelsen har vi også stilt spørsmål om i hvilken grad arbeidsprosessene er tilpasset en ny situasjon med porteføljestyring. Responsen er vist i figuren nedenfor<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Et konkret eksempel er merking av prosjekter. Merkingen av prosjekter oppleves både som utdatert og lite tilpasset, og det er heller ikke, ifølge våre respondenter, klart hvilke vurderinger som skal ligge til grunn for merking fra ulike avdelinger og områder. Manglende klarhet i føringer om merking medfører at styrings- og beslutningsgrunnlag utarbeidet med utgangspunkt i merkingen derfor blir for svak ifølge våre respondenter.

<sup>24</sup> Dette spørsmålet er stilt de som oppgir å jobbe direkte med eller som støttefunksjon for en eller flere porteføljer.

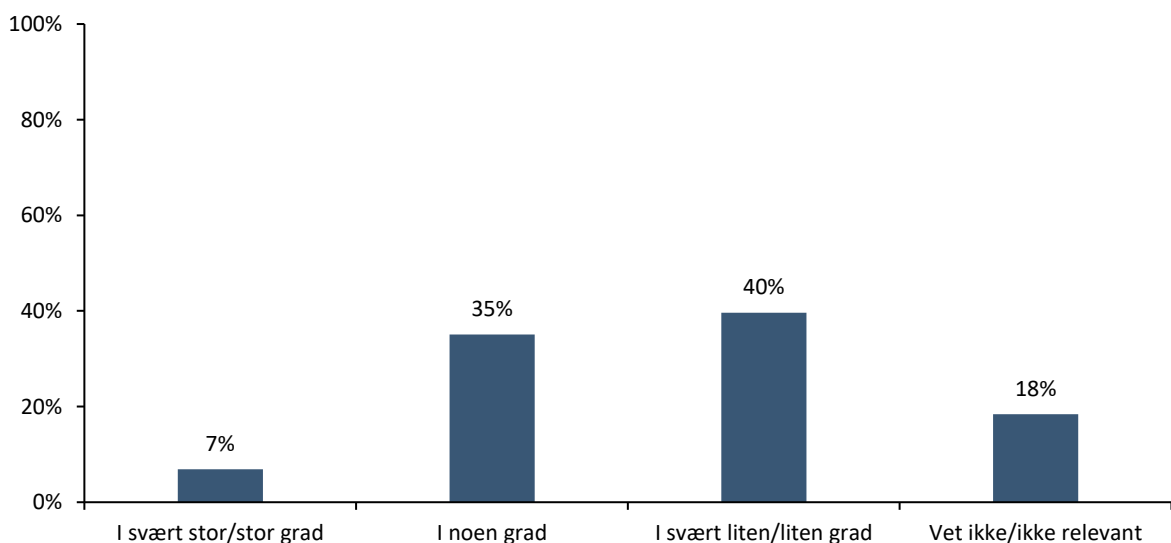
**Figur 3-13** Respondentenes svar på påstanden «Forskningsrådets arbeidsprosesser er godt tilpasset porteføljestyling». N=175. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Nesten halvparten er uenige i denne påstanden. Det er kun 1 som har oppgitt *helt enig*, mens 23 oppgir *helt uenig*. Som nevnt tidligere er det en gjennomgående tilbakemelding om at flere av prosessene fortsatt er de samme som før innføring av porteføljestyling. Eksempelvis er porteføljestyling ment å bidra til at Forskningsrådet ser helheten i prosjektene de støtter og at disse igjen bidrar til å nå Forskningsrådets overordnede mål. I intervjuer og workshop påpekes det imidlertid at arbeidsprosessene i dag ikke legger godt nok til rette for arbeid på tvers av organisasjonen.

I undersøkelsen har vi også stilt spørsmål om i hvilken grad IKT-systemene tilrettelegger for porteføljestyling. Responsen er vist i figuren nedenfor.

**Figur 3-14** Respondentenes svar på spørsmålet «I hvilken grad legger Forskningsrådets IKT-systemer til rette for å drive med porteføljestyling?». N=174. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics

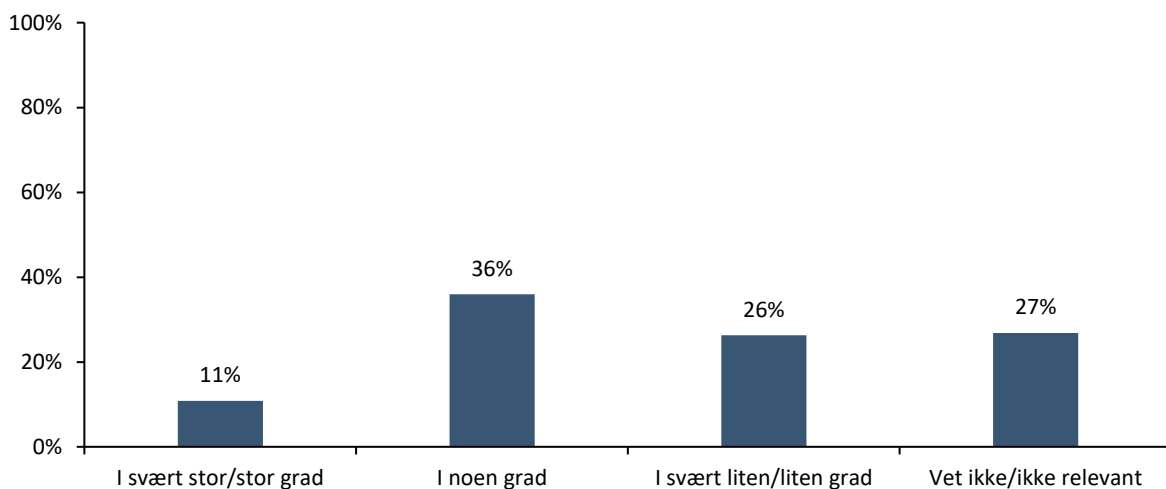


IKT-systemene er sentrale verktøy for å sikre at de ansatte kan operasjonalisere porteføljestyring. Som det kommer frem av figuren mener hele 40 prosent at IKT-systemene ikke støtter opp under porteføljestyring, mens andelen som mener i stor grad kun er på syv prosent. Flere venter imidlertid en bedring på dette feltet. Eksempelvis venter mange på iFront, som er et nytt saksbehandlingssystem, som skal digitalisere og effektivisere en del prosesser.

### 3.5.1 Er analysegrunnlag tilpasset ny styringsform?

Videre har vi i undersøkelsen spurt om hvorvidt de ansatte opplever at analysegrunnlaget er tilrettelagt for porteføljestyring. Resultatene er vist i figuren nedenfor.

**Figur 3-15** Respondentenes svar på spørsmålet «I hvilken grad er analysegrunnlaget tilrettelagt for porteføljestyring (har du tallgrunnlag til å drive porteføljestyring)?». N=175. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



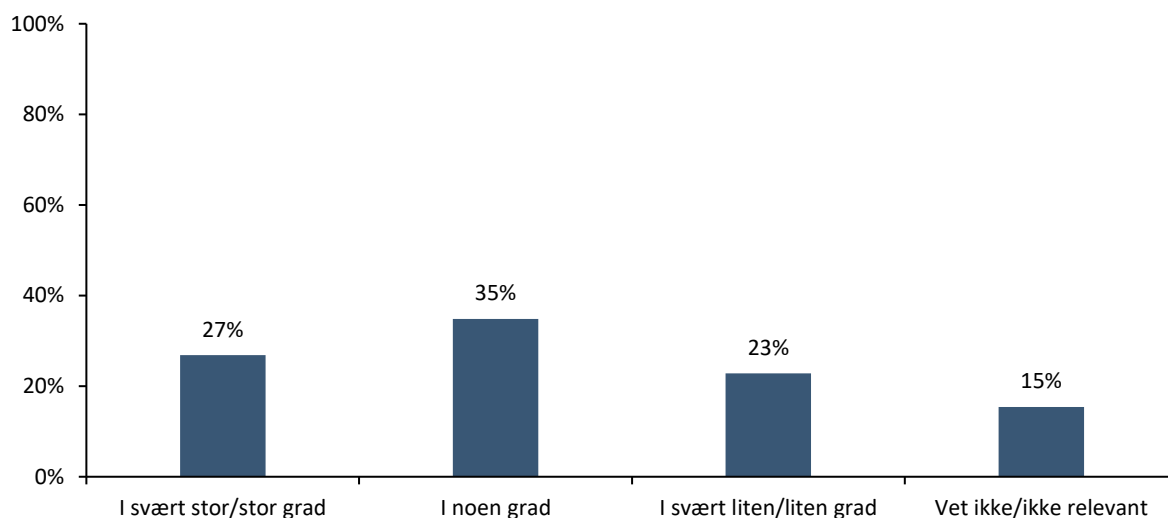
Det er et fåtall som mener analysegrunnlaget er godt tilrettelagt (11 prosent), mens en fjerdedel opplever at det i liten/svært liten grad er tilrettelagt. I intervjuer og workshop trekker flere frem at de ikke opplever å få konsistente tall på tvers av systemer og mange påpeker at det resulterer i mye manuelt arbeid, og i noen tilfeller at man må hente ut tall og bearbeide disse i egne skyggeregnskap.

### 3.5.2 Hvor godt fungerer porteføljestyre for å håndtere tverrgående problemstillinger

Som tidligere påpekt skal porteføljestyring legge til rette for å se helheten av Forskningsrådets tildelinger og sørge for at man arbeider mer på tvers. Mange opplever at de nå jobber mer på tvers i organisasjonen, selv om det gjenstår arbeid med både prosesser, verktøy og systemer. Samtidig er det noen mer sektorovergripende problemstillinger som ikke ivaretas like godt.

I undersøkelsen har vi spurt om i hvilken grad porteføljestyring er et godt verktøy for å håndtere tverrgående problemstillinger. Responsen er vist i figuren nedenfor.

Figur 3-16 Respondentenes svar på spørsmålene «I hvilken grad opplever du at porteføljestyling er et godt verktøy for å håndtere tverrgående problemstillinger?». N=175. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



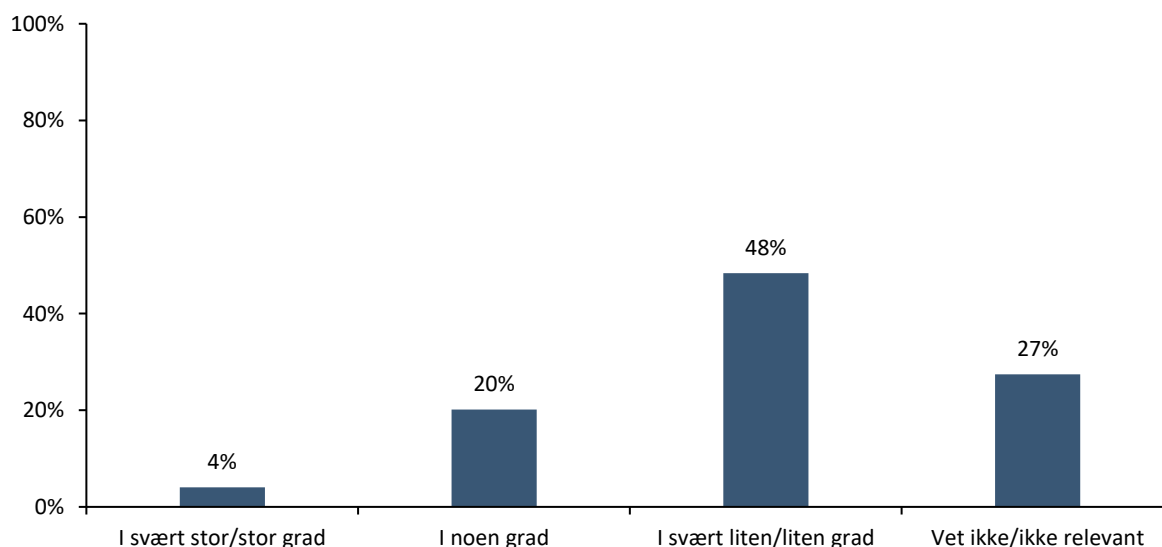
Om lag en fjerdedel mener at porteføljestyling i svært stor/stor grad er et godt verktøy, mens en tilsvarende andel mener i svært liten/liten grad. Tverrgående problemstillinger handler om sektorovergrepene tematikk, og om samarbeid og samfinansiering av konkrete prosjekter som omfatter tematikk på tvers av porteføljene. I intervjuer og workshop utdypes det at kritikken også her handler mer om rammene for å drive porteføljestyling i Forskningsrådet, enn porteføljestyling som metode. Respondentene uttrykker at selv om man har forsøkt å heve seg til et mer overordnet nivå ved å innføre større porteføljer, tildeles midlene fortsatt til enkeltsatsinger og budsjettformål fra departementene.

### 3.6 Forståelse for porteføljestyling blant eksterne aktører

De ansatte ble også bedt om å vurdere i hvilken grad de mener eksterne aktører har forstått porteføljestyling. Resultatene fra denne vurderingen er vist i figuren under. Det er viktig å påpeke at dette er de ansattes oppfatning av om eksterne aktører har forstått porteføljestyling, og ikke de faktiske eksterne aktørene som er spurt. Vi har i spørreundersøkelsen heller ikke presisert hva vi mener med eksterne aktører. Det kan derfor være ulikt hvordan respondentene har tolket dette begrepet. Det er mest nærliggende at de tolker det som næringslivet, offentlig forvaltning, forskningsinstitusjoner eller departementene, eller en kombinasjon av disse.



Figur 3-17 «I hvilken grad opplever du at porteføljestyling er godt forankret og forstått av eksterne aktører». N=247. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Som vi ser fra figuren er det omtrent 50 prosent av respondentene som er av den oppfatning at porteføljestyling i liten eller svært liten grad er forstått av eksterne aktører. Kun 4 prosent mener at eksterne enten i svært stor eller stor grad har forstått porteføljestyling. Noe som trekkes frem i intervjuer er at det har vært en kommunikasjonsutfordring å nå ut til eksterne aktører, og at Forskningsrådet har gjort det mer komplekst enn det faktisk er, og brukt interne begrep som ikke nødvendigvis er tilpasset ekstern kommunikasjon.

En ekstern aktør som særlig trekkes frem er departementene og utfordringer rundt deres manglende forståelse. Dette underbygger de tidligere innvendingene om utfordringer rundt rammebetingelsene satt av finansieringen fra departementene. Det er da særlig knyttet til de føringene som ofte følger midlene, som kan føre til et begrenset handlingsrom for Forskningsrådet. Synet på akkurat dette er imidlertid delt. Det er både noen som påpeker at dette er en grunnleggende utfordring inn i porteføljestylingen, mens det er andre som mener at dette ikke er et problem, men at det i større grad er en kommunikasjonsutfordring, som igjen vil bedres når man oppnår en bedre forståelse for porteføljestyling og at dette er et verktøy for å oppnå høyere måloppnåelse. Det har nettopp derfor vært en dialogprosess høsten 2021 rettet mot departementene<sup>25</sup>.

Forskningsinstitusjonene anses også i liten grad å kjenne til porteføljestyling. De ansattes vurdering er samtidig at disse ikke behøver å ha betydelig kunnskap om dette. Respondentene vurderer at forskningsinstitusjonenes rolle er å utvikle gode søknadsprosjekter og gjennomføre disse i fall de får finansiering, og at de i begrenset grad behøver innsikt. De skal søke om midler til gode prosjekter, og dermed er det ikke nødvendig at de skal ha full forståelse for porteføljestylingen.

Tilsvarende vurderinger gjøres også om næringslivet. Prosjekter Menon har gjennomført om næringslivets bruk av Forskningsrådet tidligere, tyder imidlertid på at forståelsen hos dem er god. I både intervjuer og spørreundersøkelsen oppgir bedriftene at de er godt kjent med Forskningsrådets overordnede strategi og

<sup>25</sup> Det at Forskningsrådet har hatt en slik prosess mot departementene har vært en av årsakene til at vi i denne rapporten ikke har kartlagt forståelsen for porteføljestyling hos departementene. Dette kunne kanskje blitt oppfattet som noe rotete sett fra departementenes side.

prioriterte temaer/satsingsområder, samt at de opplever at prosjektet deres passer inn i en større portefølje hos Forskningsrådet<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Menon (2021): *Evaluering av overgangen fra én fast søknadsfrist til løpende søknadsfrist for IPN*. Menon-publikasjon 88/2021.

## 4 Vurdering og anbefalinger

I dette kapitlet gir vi en oppsummering og analyse av hvordan omleggingen til porteføljestyling har fungert så langt. Vi kommer også med noen anbefalinger om hvordan Forskningsrådet kan jobbe i nåsituasjonen for å komme videre i prosessen med omleggingen til porteføljestyling.

### 4.1 Analyse og vurdering av innføringen av porteføljestyling

#### 4.1.1 Toppstyrt prosess kan ha bidratt til manglende forankring

I strategi- og ledelseslitteraturen<sup>27</sup> pekes det grunnleggende sett på tre hovedformer for å gjennomføre endringer:

- **Makt og hierarki:** Toppstyrt prosess hvor ledelsen bruker sin beslutningsmyndighet til å gjennomføre endringer de mener er nødvendige
- **Involvering:** Involvering av organisasjonen i å utforme hvilke endringer som skal gjennomføres og på hvilket tidspunkt
- **Overtalelse:** ledelsen overtaler organisasjonen til å endres på en bestemt måte

I praksis brukes som regel flere av disse hovedformene for ledelse parallelt. Eksempelvis må ledelsen ofte bruke betydelig med tid og ressurser for å overtale organisasjonen om behovet for endring før en involveringsprosess foretas. Siden endring er en prosess snarere enn en sekvensiell hendelse, behøves det derfor at budskapet om hvorfor man endrer og hva endringen innebærer må gjentas ofte i prosessen.<sup>28</sup>

I den samme strategi- og ledelseslitteraturen advares det samtidig mot toppstyrte endringsprosesser uten involvering. Bakgrunnen er at varig endring fordrer at innarbeidede arbeidsmåter og rutiner permanent endres. Dersom større eller mindre deler av organisasjonen hverken er overbevist om enten behovet for at endringen foretas, eller den endringen som er vedtatt, kan innholdet i endringen sakte, men sikkert reverseres ved at medarbeidere i organisasjonen fortsetter å arbeide på noenlunde samme måte.<sup>29</sup> I den grad makt og hierarki kan brukes som endringsmetode, er det i tilfeller hvor organisasjonen står ovenfor en akutt krise, og hvor involvering eller overtalelse vil bidra til å forsinke nødvendige grep for overlevelse.<sup>30</sup>

Menon var ikke involvert som følgeevaluator da beslutning om overgangen til porteføljestyling først ble vedtatt, og deretter implementert. Basert på tilbakemeldinger i intervjuer og workshop, samt resultatene i spørreundersøkelsen, finner vi likevel tydelig grunn til å anta at beslutningen i mindre grad var basert på involvering og i større grad var en toppstyrt prosess. Basert på samme kilder, samt dokumentasjon beskrevet i kapittel 2 finner vi også grunn til å anta at prosessen foregikk på kort tid. Selv om overordnede styringsprinsipper var gitt, ble flere beslutninger knyttet til hvordan porteføljestyling rent praktisk skulle foregå skjøvet på. At kun syv prosent av respondentene i svært stor/stor grad var enig i påstanden om at endringen var godt forankret, og

---

<sup>27</sup> J. Pressman & A. Wilsawasy. (1973). *How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation. The Okland Project* og I. Stensaker & C. B. Meyer. (2011). *Endringskapaistet. Universitetsforlaget*

<sup>28</sup> I. Stensaker & C. B. Meyer. (2011). *Endringskapaistet. Universitetsforlaget*

<sup>29</sup> W. R. Scott. (2013). *Institutions and organizations. Sage*

<sup>30</sup> S. Fjose. (2003). *Med bena i markedet og hodet i staten. Implementering av endringer i offentlige organisasjoner. Høyere avdelingsoppgave i strategi, organisasjon og ledelse NHH.*

at tilsvarende lav andel er helt enig i påstanden «Jeg har god forståelse for hvordan porteføljestyling skal implementeres i praksis» gir klare indikasjoner om en toppstyrt prosess hvor viktige beslutninger ble skjøvet på.

Ifølge flere respondenter opplevdes måten endringen ble gjennomført på som fremmed for mange ansatte. I intervjuer, spørreundersøkelsen og tidligere utredninger for Forskningsrådet ble det fremhevet at endringene i organisasjonen frem til da var preget av en betydelig grad av involvering, og at endringsprosessene i noen grad var initiert nedenfra i organisasjonen snarere enn ovenfra.

Til tross for at endringen ble gjennomført noe toppstyrt, synes det som at det nå, om lag to år etter at endringen ble gjennomført, er høy oppslutning i organisasjonen om endringen. Vi har fått svært få indikasjoner på at noen ønsker seg tilbake til en mer programstyrt organisasjon. Spørreundersøkelsen viser også betydelig økt forståelse for og forankring av endringen i dag sammenlignet med på innføringstidspunktet.

Manglende enighet på tvers av organisasjonen i et bærende prinsipp for styringen, innebærer en risiko for at det i organisasjonen kan utvikles distinkt forskjellig forståelse, hvilket kan medføre at ulike porteføljestyre kan bruke styringsprinsippene annerledes. Dette kan i så fall bidra til utfordringer med å realisere en av hovedhensiktene ved innføring av porteføljestyling, nemlig mer tverrgående styring.

#### **4.1.2 Det er ulike oppfatninger om hva porteføljestyling er og hva det reelt sett innebærer**

I vår kartlegging ser vi at det fortsatt er omtrent en tredjedel som i mindre grad mener at de selv har kjennskap og forståelse til porteføljestyling i Forskningsrådet. I intervjuer og samtaler kommer det også frem at det er en oppfatning av at man ikke har en omforent forståelse for hva porteføljestyling i Forskningsrådet er. Det er imidlertid vanskeligere for informantene å peke på konkrete forskjeller i forståelsen, men det er en oppfatning av at det er mer nyanseforskjeller enn større ulikheter i tolkningen av begrepet. Det er vår oppfatning at vi grovt kan dele disse nyansene inn i tre hovedkategorier:

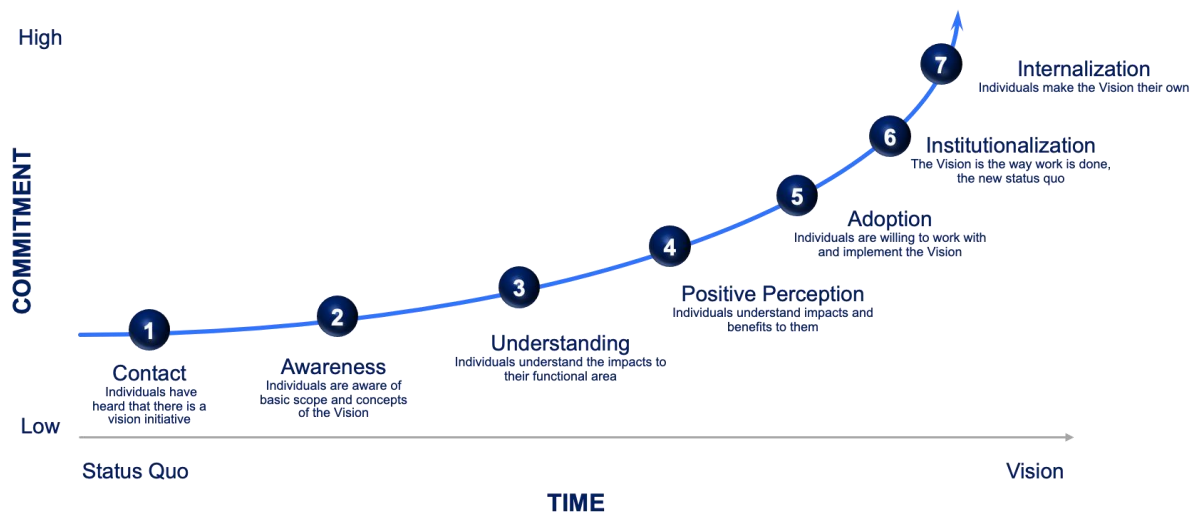
- Ledere har en mer strategisk forståelse og tilnærming til porteføljestyling.
- De som jobber relativt tett med porteføljer og porteføljestyling har en mer operativ tilnærming og forståelse, gjerne direkte knyttet til det de anser som utfordringer og fordeler med organiseringen.
- De som ikke jobber så tett med porteføljestyling har en mer innlært eller definisjonsbasert forståelse og diskuterer i større grad ulikheten på porteføljestyling i Forskningsrådet vs. porteføljestyling slik det ofte defineres i andre sektorer som bank- og finanssektoren.

Denne inndelingen er ikke overaskende i seg selv, men når det er så gjennomgående at de ansatte ikke opplever at det er en omforent forståelse for porteføljestyling blir det et viktig funn. I tillegg er det kun en tredjedel som, basert på en gitt definisjon for porteføljestyling, mener at det drives med porteføljestyling i Forskningsrådet i dag. Vi vil også påpeke at det var vanskelig å finne en konkret og operasjonaliserbar definisjon på porteføljestyling i de dokumentene som omhandler omleggingen, og dette var derfor noe arbeidsgruppen i prosjektet måtte bistå med å utarbeide. Når det ikke eksisterer en ens definisjon i organisasjonen, underbygger dette funnet av at det eksisterer flere ulike tolkninger av begrepet og hva man legger i dette. Da er ikke overraskende at det er vanskelig å operasjonalisere porteføljestyling dersom det ikke eksisterer klare definisjoner.

### 4.1.3 Manglende forståelse og operasjonalisering av porteføljestyling, som heller ikke opplevdes tilstrekkelig utredet, har forsinket endringsprosessen i Forskningsrådet

På tross av at flere av de ansatte begynner å akseptere og støtte opp under porteføljestyling som styrende prinsipp, betyr imidlertid ikke det at virksomheten som helhet har kommet gjennom endringen. Vi kan illustrere de ulike stadiene ved en endring med en «Change commitment curve», som vist under.

Figur 4-1 : Illustrasjon av «Change comitment curve». Kilde: Kotter et al 2011<sup>31</sup>



Som vi ser av figuren vil det første steget i en endringsprosess være at de ansatte har hørt at det vil komme en endring, mens det andre steget er at de ansatte forstår det grunnleggende argumentet og konseptet for endringen, før man videre forstår hvordan endringen vil påvirke deres egen arbeidssituasjon og oppgaver (steg 3). Deretter går man over til å se hvilke nyttevirksomheter endringen vil føre til (steg 4) og dermed blir man også mer villig til å jobbe med og implementere endringen (steg 5). På sikt vil virksomheten da klare å institusjonalisere endringen i måten man arbeider på, og endringen (og porteføljestylingen) vil være «slik man gjør det» (steg 6). Det siste steget (steg 7) er at endringene er fullt internalisert, og at de ansatte eier måten man faktisk arbeider på. Det er altså slik at virksomheten ønsker å komme så raskt som mulig oppover på denne kurven og til steg 7. For å få til dette må man gjøre tiltak for å korte ned tiden man er på de ulike stadiene i endringsprosessen.

Når det gjelder innføringen av porteføljestylingen i Forskningsrådet kan vi, ved hjelp av denne kurven, analysere det faktum som flere trekker frem, nemlig at man har kommet «et stykke på veien», men at det er fremdeles et stykke igjen. Dette er nok særlig knyttet til at det på et tidlig tidspunkt ikke har vært gjennomført så mye informasjonsutveksling (steg 1) og begrunnelser for porteføljestylingen som nødvendig for å få til en forståelse for det grunnleggende argumentet og for hvordan man skulle operasjonalisere endringen (steg 2 og 3). Selv om det hadde vært prosjekter og utredninger som tok for seg de viktigste aspektene for hvordan man skulle gjennomføre porteføljestyling i Forskningsrådet, ble som nevnt innføringen gjort relativt raskt, og uten de utredninger som av en del forventes ved denne typen endringer i Forskningsrådet. Det kan ha bidratt til frustrasjon og dermed at man har brukt lenger tid på de første stegene enn det som ville vært nødvendig ved både en tydeligere kommunikasjon, bredere involveringsprosess og mer konkretisering av hvordan man skulle

<sup>31</sup> P. Kotter, W. C. Kim & R. A. Mauborgne. (2011). On Change. Harvard Business Review must read articles. Harvard Business Review

operasjonalisere omleggingen. Det er også påpekt at man har benyttet et vanskelig språk i kommunikasjonen, både internt og eksternt. Dette kan også ha bidratt til å forsinke prosessen langs kurven. Det er vanskelig å oppnå den nødvendige forståelsen når det benyttes et språk som er unødig komplisert. På nåværende tidspunkt er nok majoriteten av de ansatte på steg 5, der de jobber for å operasjonalisere endringen på best mulig måte. Det er imidlertid en vei å gå før man har fått med hele virksomheten opp på steg 7.

#### **4.1.4 Endringer vil alltid medføre omstillingskostnader. Forskningsrådet har kommet et godt stykke på vei i endringsprosessen, men tilpasning av systemene er fortsatt en utfordring**

En omlegging av hele organiseringen av investeringsvirksomhetene i Forskningsrådet vil medføre mange endringer både innenfor blant annet arbeidsprosesser, systemer, tidsbruk og styringsverktøy. Den økonomiske litteraturen viser at produktiviteten ofte reduseres under implementering av større endringsprosesser.<sup>32</sup> Bakgrunnen er at rutiner og prosedyrer som tidligere har sikret effektiv produksjon (eller saksbehandling som er tilfellet her) må endres. Videre må ofte kompetanse brukes på nye måter, hvilket krever opplæring.

Endringen her ble innført raskt og den var toppstyrt. Det har ikke blitt godt nok kommunisert, hverken hva porteføljestyling innebærer, hvordan det skal operasjonaliseres eller hva det er.

Etter gjennomgang av både undersøkelsen og intervjuene er det tydelig at en stor del av frustrasjonen stammer fra lite tilpassede systemer og prosesser. De ansattes arbeidshverdag bestemmes av et årshjul og systemer som i liten grad oppleves å ha blitt oppdatert til å passe inn med porteføljestyling. Dette resulterer i at utarbeidelse av maler og analyser til porteføljestyling må gjøres oppå allerede eksisterende arbeidsoppgaver, i tillegg til at dårlige systemer medfører mye manuelt arbeid. Eksempelvis oppleves særlig IKT-systemene å henge igjen i en silo/programtankegang, noe som skaper friksjon når prosjekter skal sees på tvers av utlysninger og porteføljer.

## **4.2 anbefalinger**

Vi presenterer her noen anbefalinger og tiltak som kan hjelpe Forskningsrådet til å komme videre i arbeidet med porteføljestyling. Det er tre hovedområder som Forskningsrådet kan fokusere på i det videre arbeidet:

- Omforent forståelse for porteføljestyling
- Operasjonalisering av porteføljestyling
- Tilrettelegging av systemer og prosesser for gjennomføring av porteføljestyling

Områdene med tilhørende anbefalinger beskrives under.

### **Omforent forståelse for porteføljestyling**

Forskningsrådet bør kommunisere helhetlig informasjon om porteføljestyling til hele virksomheten. Dette skulle vært gjort grundigere tidligere i endringsprosessen, og vi ser nå at det er et etterslep som virksomheten må ta igjen. Vi har følgende anbefalinger om tiltak:

---

<sup>32</sup> I. Stensaker & C. B. Meyer. (2011). *Endringskapasitet. Fagbokforlaget.*

- **Utarbeide en definisjon og en omforent «one-pager» som forklarer porteføljestyring i Forskningsrådet på et nivå som er tilgjengelig for alle, og som kan brukes i intern og ekstern kommunikasjon.**

Forskningsrådet bør utarbeide en omforent definisjon av porteføljestyring sammen med en «one-pager» og en presentasjon med hva porteføljestyring er og innebærer, og hva det ikke innebærer, og kommunisere dette til organisasjonen som helhet. Dette har vært gjort tidligere, men det kan virke som det fortsatt er et behov. Forskningsrådet har nylig hatt en dialog med departementene, der flere indikerer at det har vært en vellykket gjennomgang av porteføljestyring for å øke forståelsen for omleggingen. Denne prosessen kan muligens være utgangspunkt for en lignende intern prosess. I etterkant av denne gjennomgangen bør det åpnes både for spørsmål og en del oppklaringer internt. Resultatene bør oppsummeres på tvers av avdelingene for å se «hvor skoen trykker», og formidle noen generelle svar eller fremgangsmåter på disse områdene. Dette kan gi både en generell følelse av å bli hørt, men skal også legge grunnlaget for å få en omforent forståelse for porteføljestyring

- **Forskningsrådet bør vurdere å forenkle språket knyttet til porteføljestyring både internt og eksternt.**

For å få til en bedre forståelse for porteføljestyring, er det viktig at språket, og tilhørende begreper som benyttes er tilgjengelig, og ikke for komplisert. Dette er spesielt viktig i den eksterne kommunikasjonen, og særlig ovenfor departementene. Det er spilt inn i denne prosessen at Forskningsrådet allerede har startet arbeidet med å forenkle språket i sin dialogprosess med departementene. Det bør også vurderes om man skal gjøre noen språklige forenklinger internt. Dette kan bidra til en mer omforent forståelse også innad i Forskningsrådet, og kanskje særlig for ansatte som ikke er så tett knyttet til porteføljestyring i sin arbeidshverdag.

#### **Operasjonalisering av porteføljestyring**

Det er fortsatt mange som er usikre på hvordan porteføljestyring skal operasjonaliseres i Forskningsrådet. I tillegg er det frustrasjon knyttet til at man har brukt flere år på å forsøke å operasjonalisere dette selv, ettersom det ikke var tydelig nok på innføringstidspunktet. Vi har følgende anbefalinger om tiltak:

- **Forskningsrådet bør legge til rette for dialog og diskusjon på tvers i organisasjonen. Dette er særlig viktig for de som jobber tett med porteføljestyring.**

Ved å legge til rette for dialog og diskusjon på tvers i organisasjonen vil Forskningsrådet få belyst både nyttevirkninger og utfordringer med porteføljestyring i ulike deler av organisasjonen. Dette kan gjøres både på porteføljenivå, men også på lavere nivåer innad i porteføljene eller på tvers av budsjettformål. En slik erfaringsutveksling kan legge grunnlaget for mer forståelse for hvordan andre operasjonaliserer porteføljestyring og deling av praksis. Dette vil bidra til læring og tydeliggjøring av hvordan man skal operasjonalisere porteføljestyring. Ved å løfte utfordringer bør det være mulig å finne felles løsninger.

- **Bli mer omforent internt om hvordan departementenes rammebetingelser påvirker porteføljestyring**

Det er ulike syn på hvordan rammebetingelsene, og da særlig finansiering og krav til rapportering fra departementene, påvirker muligheten for å drive porteføljestyring effektivt i Forskningsrådet. Det ene synet er knyttet til at det der vanskelig å legge om fullstendig fordi departementene fortsatt er opptatt av programmer og finansierer tildelingene til Forskningsrådet på denne måten. Man ser det derfor som en utfordring å jobbe med porteføljestyring så lenge departementene fortsatt er opptatt av gammel organisering. Andre anser det som fullt mulig å gjennomføre porteføljestyring på en god måte selv med dagens rammebetingelser fra departementene. Det blir viktig å klargjøre hvordan man skal ha porteføljestyring parallelt med de eksisterende rammebetingelsene fra departementene. Ved å finne en god strategi for dette og kommunisere den bredt i

organisasjonen vil det også bidra til at flere får en større forståelse for operasjonaliseringen av porteføljestyling og tilhørende rammebetingelser.

#### **Tilrettelegging av systemer og prosesser for gjennomføring av porteføljestyling**

Det siste området handler om nødvendige endringer i systemer og prosesser for å få til en effektiv porteføljestyling. Forskningsrådet har kommet et stykke på vei både knyttet til forankring og forståelse, men flere hevder at systemene ikke er tilpasset omleggingen. Det er naturlig at det tar noe lengre tid å både utarbeide gode prosesser og systemer og innføre disse i organisasjonen. Det er likevel viktig å se om det er endringer som kan gjøres på kort sikt som kan gjøre arbeidet med porteføljestyling både mer effektivt og heve kvaliteten. Vi foreslår følgende tiltak:

- **Kartlegge mulige endringer i systemer og prosesser og vurdere om det er noen endringer som kan prioriteres høyere på nåværende tidspunkt**

Det er i denne nullpunktsmålingen pekt på flere utfordringer knyttet til blant annet systemer og prosesser. Malene oppleves rigide, og prosessene og systemene er fortsatt tilpasset gammel organisering. Det er påpekt at merkingen av prosjekter er dårlig og ikke gir det rette datagrunnlaget for å gjennomføre analyser. IKT-systemene oppleves heller ikke tilpasset, og man kan ha behov for «skyggeregnskap» eller andre verktøy på siden av systemene. Det arbeides for å redusere noen av disse utfordringene, blant annet på IKT-siden. Forskningsrådet kan imidlertid se om det er noen endringer som kan fremskyndes. Dette kan eksempelvis gjøres ved en intern kartlegging, muligens gjennom dialog- og diskusjonsrunden som er foreslått over, og få opp en prioritert liste med mulige tiltak. Det er særlig tiltak som kan gjennomføres på kort sikt, og gi en reell endring raskt som burde prioriteres.

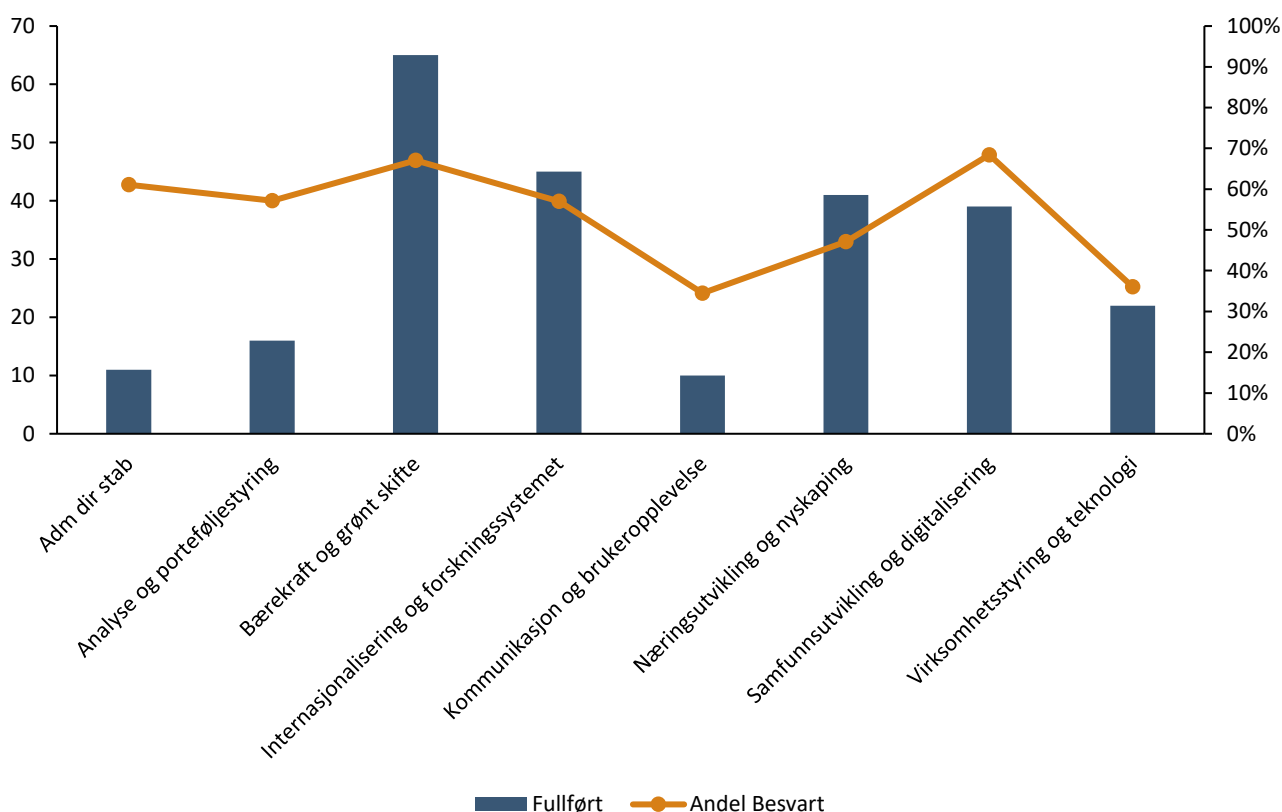


## 5 Vedlegg A: Deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelsen

### 5.1 Responstrate

Spørreundersøkelsen ble sendt ut 12. oktober, og det ble sendt påminnelse totalt tre ganger. Undersøkelsen ble sendt til 456 ansatte og vi har mottatt 249 svar. Dette gir en responstrate på 55 prosent. Figur 5-1 under viser antallet som har besvart undersøkelsen og andelen det utgjør, fordelt på områder. Responstraten for de ulike områdene er gjennomgående høy.

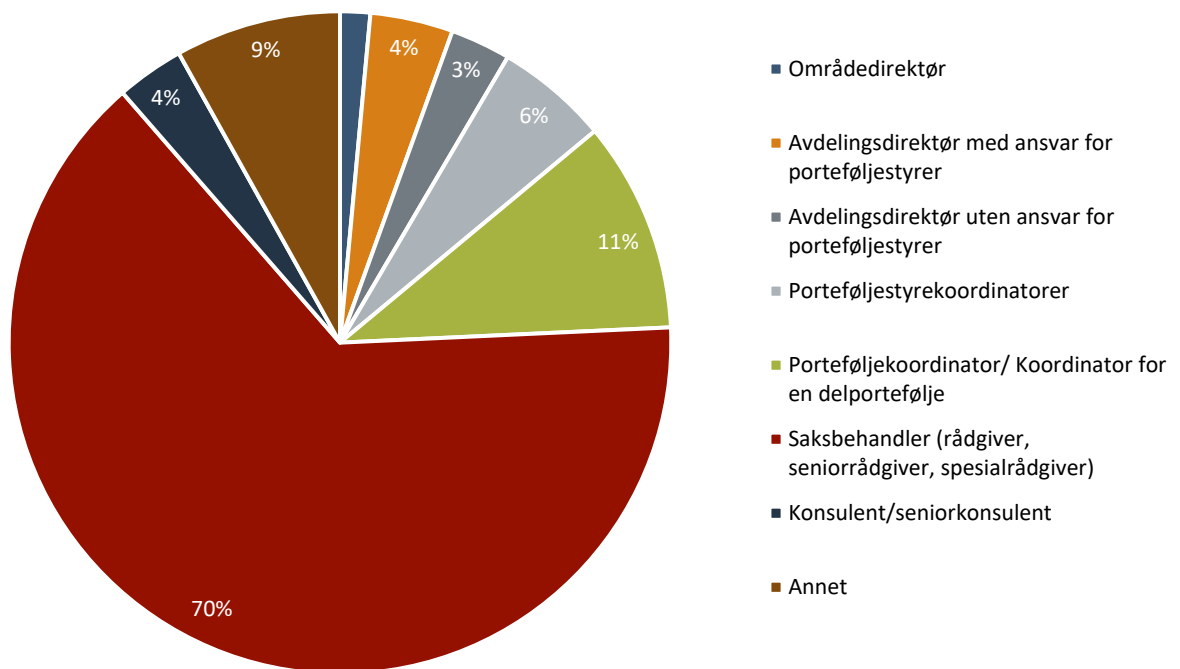
Figur 5-1 Antallet respondenter og andelen besvart i spørreundersøkelsen fordelt på område. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



### 5.2 Bakgrunnsinformasjon fra spørreundersøkelsen

De ansatte ble også bedt om å oppgi informasjon om deres stillingsforhold. Figuren under viser fordelingen av hvilken stilling respondentene har oppgitt at de har i Forskningsrådet, hvor de fleste ikke overraskende oppgir at de er saksbehandlere. Figuren viser like fullt at undersøkelsen favner om en bredde av respondenter og at man har fanget opp innspill fra hele organisasjonen.

Figur 5-2 Respondentenes svar på spørsmålet «Vennligst oppgi din rolle. Flere svar mulig». N=249. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



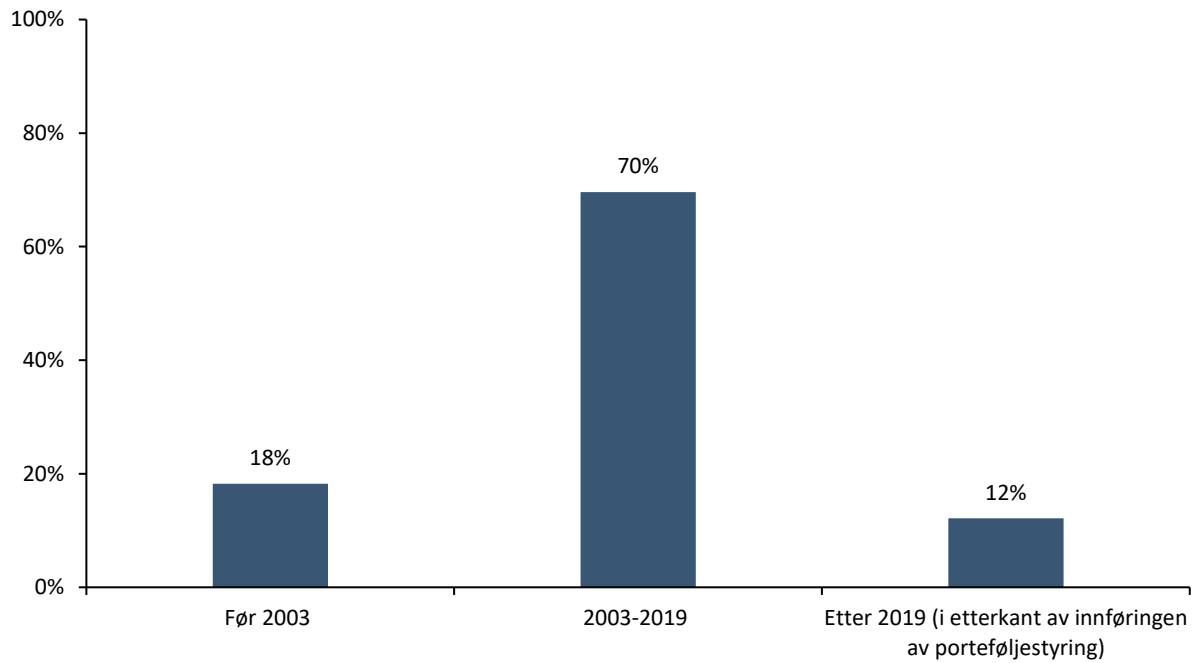
Litt over halvparten oppgir at de arbeider mot en eller flere porteføljer, 17 prosent oppgir at deres jobb inkluderer å være en støttefunksjon for porteføljene, mens 29 prosent jobber ikke eller i liten grad med porteføljer.

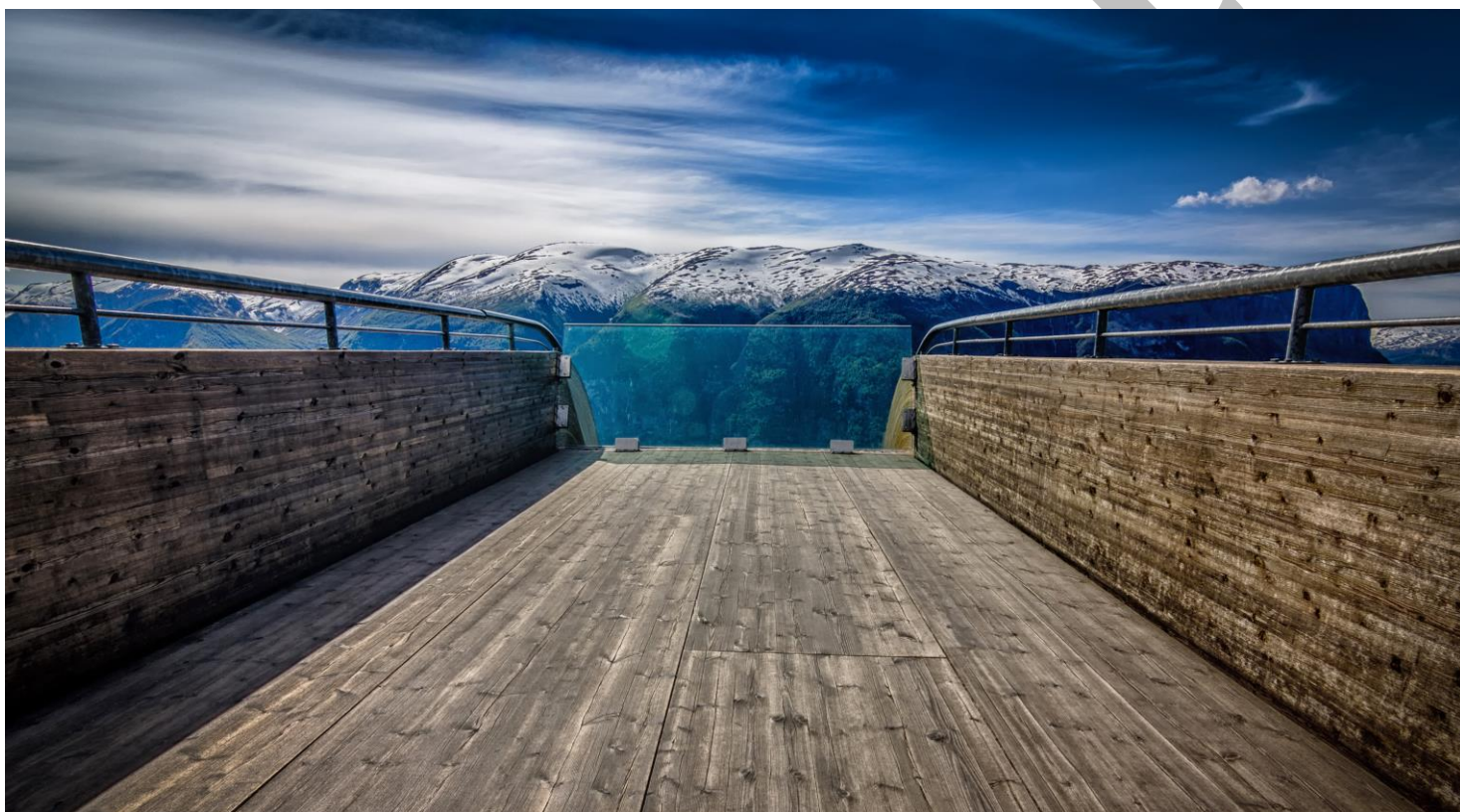
Figur 5-3 Hvilken kategorisering stemmer best overens med din arbeidssituasjon i dag? N=248. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



De fleste av respondentene var ansatt i Forskningsrådet i forkant av innføringen av porteføljestyling, mens 12 har begynt etter 2019.

**Figur 5-4 Når begynte du å jobbe i Forskningsrådet? N=247. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics**





Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside [www.menon.no](http://www.menon.no).

+47 909 90 102 | [post@menon.no](mailto:post@menon.no) | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | [menon.no](http://menon.no)