

DELRAPPORT 2: DRIVER FORSKNINGSRÅDET MED PORTEFØLJESTYRING I PRAKSIS?

FØLGEEVALUERING AV INNFORINGEN AV PORTEFØLJESTYRING I FORSKNINGSRÅDET





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 andre delrapporten i følgeevalueringen, og fokuserer på hvordan Forskningsrådet faktisk driver med porteføljestyring, og hvordan porteføljestyring påvirker den daglige driften i Forskningsrådet. Evalueringen har vært ledet av Kaja Høiseth-Gilje, med Maria Køber Guldvik og Christine Mee Lie 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 bidratt til å besvare spørreundersøkelsen sendt til de 16 porteføljene.

September 2022

Kaja Høiseth-Gilje
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING OG BAKGRUNN	7
1.1 Formålet med følgeevalueringen	8
1.2 Fokus i delrapport 2	10
1.3 Metode og datainnsamling	11
1.4 Oppbygning av rapporten	13
2 PORTEFØLJESTYRING OG INVESTERINGSPROSESSEN I FORSKNINGSRÅDET	14
2.1 Kort om porteføljene	14
2.2 Investeringsprosessen i Forskningsrådet	16
3 PRAKSIS FOR PORTEFØLJESTYRING I FORSKNINGSRÅDET	19
3.1 Om kartleggingen av praksis for porteføljestyling	19
3.2 Strategisk styring av porteføljene	19
3.2.1 Styringsverktøy	20
3.3 Porteføljestyling i investeringsprosessen	22
3.4 Samhandling på tvers av porteføljene	26
3.5 Sammensetting av porteføljene	29
4 VURDERING OG ANBEFALINGER	31
4.1 Analyse og vurdering av dagens praksis for porteføljestyling	31
4.1.1 Porteføljestyling har hatt en relativt liten påvirkning på investeringsprosessen, men dreier Forskningsrådet i en mer strategisk retning	31
4.1.2 Er felles søknadsbehandling et nødvendig verktøy for porteføljestyling i Forskningsrådet?	32
4.1.3 Porteføljestyrene har en mer strategisk rolle, men opplever mulighetsrommet for porteføljestyling som noe begrenset	34
4.1.4 Systemstøtte for å drive strategisk styring av porteføljene er fortsatt en utfordring	34
4.2 Anbefalinger	35
4.2.1 Strategisk styring – hvordan få styringsverktøyene til å fungere godt sammen	35
4.2.2 Innretning av porteføljestylingen	36
4.2.3 Organisering av samarbeid og systemstøtte	37

Sammendrag

Samlet oppgir porteføljene¹ at porteføljestyling i liten grad har påvirket investeringsprosessen i Forskningsrådet, men at den innvirkningen det har hatt i hovedsak har vært positiv for alle delprosesser. Det er vår vurdering at porteføljestyling har bidratt til et økt strategisk fokus, og det er særlig knyttet til de nye styringsverktøyene, som kobler den operative driften tettere til Forskningsrådets strategi. I tillegg har porteføljeanalysene blitt et viktig verktøy for å få oversikt over egen portefølje. Porteføljestyrene har en mer strategisk rolle enn de tidligere programstyrene. Dette oppleves som en positiv forandring, men samtidig oppleves den faktiske muligheten til å drive med porteføljestyling noe begrenset. Det overordnede inntrykket er at porteføljestylingen har lagt til rette for strategisk tenking, men at Forskningsrådet ikke ennå har kommet til det punktet hvor de driver fullt ut med strategisk styring. Det er fordi de ikke har tilstrekkelig oversikt på tvers av porteføljer til å kunne gjennomføre denne styringen fullt ut.

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. 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.

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. Denne delrapporten har fokus på selve praksisen knyttet til porteføljestyling i Forskningsrådet, og hvordan denne eventuelt varierer på tvers av porteføljene, følgelig:

- Hvordan påvirker porteføljestyling den daglige driften i Forskningsrådets organisasjon?²

I denne delrapporten har vi kartlagt praksisen knyttet til porteføljestyling ved hjelp av en spørreundersøkelse som er sendt til alle de 16 porteføljene. I tillegg har vi gjennomført en casestudie der vi har sett nærmere på fire

¹Med porteføljer i denne sammenheng menes porteføljen som et porteføljestyre har ansvar for

²Evalueringen er avgrenset til å vurdere dagens praksis og operasjonaliseringen av porteføljestyling, og sees ikke systematisk opp mot mål/intensjonen for porteføljestylingen

ulike porteføljer og hvordan de praktiserer porteføljestyling. I tillegg kommer vi med noen anbefalinger om relevante tiltak for videre utvikling av praksisen knyttet til porteføljestyling.

Resultater fra kartlegging av praksis

Samlet oppgir porteføljene at porteføljestyling i liten grad har påvirket investeringsprosessen³, men at den innvirkningen det har hatt i hovedsak har vært positiv for alle delprosesser. Porteføljestyling er en stor omlegging i Forskningsrådet, men det skjedde også andre endringer parallelt. Blant annet ble det gjort et omfattende arbeid på standardisering av søknadstyper, og innføring av felles søknadsbehandling. Ettersom det er en egen evaluering av felles søknadsbehandling holdes felles søknadsbehandling separat. I utdypningen av *porteføljestyling* sin påvirkning trekkes det frem at Forskningsrådets investeringsprosess har blitt mer strategisk, man ser prosjekter mer på tvers av tematikk og budsjettformål, og det er økt samhandling i organisasjonen. Dette er særlig relatert til egen portefølje, men også i noen grad på tvers av porteføljer.

Det er vår vurdering at porteføljestyling har bidratt til et økt strategisk fokus, og det er særlig knyttet til de nye styringsverktøyene, som kobler den operative driften tettere til Forskningsrådets strategi. Særlig planverket og porteføljeplanens kobling til Forskningsrådets strategi trekkes frem som positivt, og er et tydelig resultat av omleggingen til porteføljestyling. I tillegg har porteføljeanalysene blitt et viktig verktøy for å få oversikt over egen portefølje. Porteføljestyling har altså «løftet» den strategiske bevisstheten opp et nivå, men det er vår vurdering at det litt tidlig å si at Forskningsrådet har fått til en helhetlig strategisk styring på bakgrunn av de styringsverktøyene de har. Det er også en vedvarende utfordring med systemstøtte for å drive strategisk porteføljestyling.

Porteføljestyrene har en mer strategisk rolle til forskjell fra de tidligere programstyrene. Dette er ikke overraskende siden porteføljene favner et mye bredere tematisk eller faglig område. Det som likevel er en utfordring, er den faktiske muligheten til å drive porteføljestyling for porteføljestyrene. Det er relativt lite midler tilgjengelig sammenlignet med antall kvalifiserte søknader. Representantene for porteføljestyrene opplever derfor at det ikke er et reelt rom for å drive med porteføljestyling i bevilgningene. I tillegg opplever flere sterke føringer fra departementene. Samtidig er det et rom for at porteføljestyrene kan være enda tettere på prosessen med å utforme utlysninger, siden mye av den strategiske retningen settes i disse.

Det overordnede inntrykket er samlet at porteføljestylingen har lagt til rette for *strategisk tenking*, men at Forskningsrådet ikke ennå har kommet til det punktet hvor de driver fullt ut med *strategisk styring*. Det er fordi de ikke har tilstrekkelig oversikt til å kunne gjennomføre denne styringen fullt ut. Porteføljestyling har løftet Forskningsrådet, man ser hele investeringsprosessen mer overordnet og har et mer strategisk fokus.

Anbefalinger for videre utvikling av praksisen knyttet til porteføljestyling

Vi presenterer her noen tiltak og anbefalinger for hvordan Forskningsrådet kan arbeide videre for å sikre og innrette seg mot en strategisk styring av porteføljene. Anbefalingene presenteres under.

Strategisk styring – hvordan få styringsverktøyene til å fungere godt sammen

- **Tydeliggjøre prosessen for å vurdere porteføljens måloppnåelse. Informasjon fra porteføljeanalysen bør benyttes til å se eventuelle gap mellom målsetningene innenfor de enkelte porteføljene og**

³ Investeringsprosessen er definert til å omfatte hovedprosessene som inngår i Forskningsrådets investering i forskning og innovasjon. Disse er nærmere definert i kapittel 2.

nåværende portefølje, og justere styringen av porteføljen deretter. Prosessen bør også utvides til å tydeligere inkludere tilgrensende/overlappende porteføljer.

Basert på den innsikten som Forskningsrådet får gjennom sine porteføljeanalyser, og eventuelt andre analyser av porteføljen, bør prosessen for å gå gjennom og vurdere denne opp mot måloppnåelsen på området tydeliggjøres. Dette gjelder spesielt opp mot porteføljeplanen, men eventuelt også opp mot Forskningsrådets strategi. Vi ser at det er deler av dette som inngår i prosessen om å *Utarbeide en porteføljeanalyse* i dag, og tilhørende prosesser som *Utarbeide og justere investeringsplanen*. Vi tenker at det burde vært enda tydeligere gitt viktigheten sett opp mot porteføljestyring.

Den prosessen som Forskningsrådet har per i dag, har i hovedsak vært rettet inn mot egen portefølje. For å virkelig få til porteføljestyring på et helhetlig nivå, er Forskningsrådet avhengig av at man faktisk har en dialog på tvers av porteføljene. Når man har fått identifisert hvordan de enkelte porteføljene er satt sammen, og «gapet» mot målsetningene, bør diskusjonen av mulige tiltak tas med de relevante tilgrensende porteføljene. Dette for å forsikre seg om at det er koordinert hvordan man svarer ut målsetningene, og ikke overlapper og unngår at enkelte områder blir glemt eller nedprioritert. Det er sannsynlig at en del av dette gjøres både uformelt og i noen grad formelt allerede, men for å få til den helhetlige *styringen* vil vi anbefale å ta det inn i en formalisert prosess i KVALSYS. I tillegg bør også denne prosessen legges opp til noe mer formaliserte møter på tvers av tilgrensende porteføljestyre.

Dette er et ressurskrevende tiltak. Vi mener likevel at dette er i kjernen av det som må til for å faktisk få til porteføljestyring. Et alternativ kan være å innføre prosessen stegvis, kun tydeliggjøre prosessen for egen portefølje først, og så utvide til å få formalisert dialog på tvers av porteføljer. Det er imidlertid ved å inkludere og se porteføljene på tvers at man vil kunne få til styring for hele totalporteføljen til Forskningsrådet.

Innretningen av porteføljestyringen

- **Forskningsrådet bør, med jevne mellomrom, ta opp og diskutere om den innretningen man har på porteføljestyringen er den beste for å legge til rette for høyest mulig måloppnåelse. Rammebetingelser kan endre seg, man kan finne ut at enkelte prosesser ikke fungerer like godt som planlagt. Det er derfor viktig å hele tiden vurdere om den nåværende innretningen er den beste.**

Forskningsrådet har brukt mye tid på å etablere porteføljestyring, og å definere en omforent porteføljestyring. Det er to hovedargumenter for å drive med porteføljestyring i Forskningsrådet, og som ligger til grunn for å oppnå høyere måloppnåelse. For et av disse argumentene er det viktig å ha felles søknadsbehandling. Det er vanskelig å se søknadene i sammenheng og legge til rette for å finansiere de beste søknadene dersom man ikke får alle søknadene inn på samme tidspunkt og kan vurdere de samlet. Felles søknadsbehandling har hatt en stor innvirkning på praksis i investeringsprosessen, og dette oppleves både positivt og negativt i organisasjonen.

Siden porteføljestyring har virket i et såpass kort tidsrom, og man fortsatt jobber med å få alle styringsdokumentene og prosessene ordentlig internalisert i organisasjonen, anbefaler vi ikke noen endring i innretningen på porteføljestyringen på dette tidspunktet. Det vi anbefaler er at organisasjonen, med jevne mellomrom, tar opp og diskuterer innretningen. Denne diskusjonen kan blant annet se på om man fortsatt har de samme argumentene for porteføljestyring, som man hadde ved innføringen, eller om det er faktorer som har endret seg. Det viktigste med denne diskusjonen er å øke bevisstheten rundt både porteføljestyring i seg selv, men også at porteføljestyring bidrar til måloppnåelse gjennom to kanaler, og at Forskningsrådet bør diskutere hvordan man kan optimalisere hver av disse kanalene.

Systemstøtte

- **Forskningsrådet bør etablere et prosjekt som skal se på merkesystemet, kartlegge utfordringer og skissere løsninger som skal støtte oppunder porteføljestyningen, og bidra til å utvikle analysegrunnlag som er avgjørende for å få til porteføljestyning**

For å kunne drive med porteføljestyning er det viktig at porteføljene har et godt informasjonsgrunnlag om sin egen portefølje, også de delene som går utover porteføljens investeringsportefølje. Det er derfor vår anbefaling at arbeidet med å få kartlagt og utviklet et merkesystem som kan benyttes til å faktisk gi så sikker informasjon at den kan benyttes i reell porteføljestyning prioriteres. Dersom man ikke har dette har man ikke et riktig grunnlag å styre ut ifra, og konsekvensene er at porteføljestyningen blir av dårligere kvalitet. En forlengelse av dette prosjektet kan også være å kartlegge og etablere hensiktsmessige styringsindikatorer som kan forenkle arbeidet for porteføljene når de skal vurdere porteføljenes måloppnåelse, og innrette fremtidig innsats for å i enda større grad legge til rette for høyere måloppnåelse. Etter vår kjennskap eksisterer det allerede et slikt prosjekt som skal se på indikatorer for måloppnåelse, men det er foreløpig satt på vent på grunn av budsjettsituasjonen i Forskningsrådet. Et slikt prosjekt kunne muligens utvides til å se på merkingen også.

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 2017⁴ 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. Portefølje og porteføljestyring er definert som følger:

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.

Porteføljestyring: Porteføljestyring er å styre og videreutvikle porteføljen mot bestemte investeringsmål som er definert i porteføljeplanen. For Styret er porteføljestyring å påse at den samlede porteføljestyringen bidrar til å nå målene i Forskningsrådets strategi.

Sammen med omleggingen til porteføljestyring ble det også gjort en rekke andre endringer i Forskningsrådet. 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

⁴ 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>

Forskningsrådet og for innretningen av de midlene som Forskningsrådet årlig tildeler på vegne av departementene. I tekstboksen under presenterer vi hovedfunn fra den første delrapporten i følgeevalueringen av porteføljestyling.

Figur 1-1: Oversikt over hovedfunn fra Delrapport 1. Kilde: Menon Economics

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.

Siden dette er en følgeevaluering kan det være at disse resultatene ikke er gjeldende lenger, siden man jobber med kontinuerlig utvikling av organisasjonen. På den andre siden kan det være at man ikke har rukket, eller hatt kapasitet, til å justere organisasjonen etter de funnene som ble gjort i Delrapport 1, siden det kun har gått et halvt år.

1.1 Formålet med følgeevalueringen

Dette er en følgeevaluering, som skal pågå i etterkant av en omlegging til porteføljestyling 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».
- 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 porteføljestyring gjennom å analysere arbeidsprosesser og organisering og komme med forslag til forbedringer.

Formålet med oppdraget er altså todelt, det handler både om hvordan nåværende porteføljestyring 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 porteføljestyringen 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 porteføljestyring 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 porteføljestyring 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 porteføljestyring og hva har det å si for departementenes styring av egne forskningsinvesteringer?
3. Hvilken oppfatning har næringslivet, offentlig sektor og forskningsmiljøene av innføring av porteføljestyring?
4. Hvordan kan Forskningsrådet lykkes med å iverksette porteføljestyring? Herunder:
 - a. I hvilken grad er det en felles forståelse i organisasjonen av hva porteføljestyring er i Forskningsrådet i dag?
 - b. I hvilken grad er organisasjonens systemer tilpasset porteføljestyring?
5. Hvordan påvirker porteføljestyring 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 porteføljeansvaret 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 halvårslige arbeidsfaser som hver tar for seg en bestemt del av

følgeevalueringen. Den første delrapporten svarer på evalueringsspørsmål 4 knyttet til innføringen av porteføljestyling. Fokus for denne andre delrapporten er evalueringsspørsmål 5, og er nærmere beskrevet i neste delkapittel. Evalueringsspørsmål 1-3 vil behandles i delrapport 3.

1.2 Fokus i delrapport 2

Dette er den andre delrapporten i følgeevalueringen om innføringen av porteføljestyling i Forskningsrådet. I denne delrapporten har vi fokus på evalueringsspørsmål 5 om den daglige driften og praksis knyttet til porteføljestyling:

- 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?

Det er viktig å presisere at vi fokuserer på hvordan porteføljestyling påvirker den daglige driften i Forskningsrådets organisasjon, og da spesielt knyttet til hvordan porteføljestyling gjennomføres i praksis. Det er mindre fokus på måloppnåelse og effektivitet. Overordnet måloppnåelse behandles samlet i neste delrapport. Det er imidlertid vært viktig å se etter muligheter for læring på tvers av porteføljene og deres praksis.

Videre hadde dette evalueringsspørsmålet svært mange underpunkter og underspørsmål. Det var derfor viktig å gjøre noen avgrensninger i utarbeidelsen av denne rapporten. For det første er det viktig å presisere at vi ser på porteføljestyling i investeringsprosessen til Forskningsrådet. Aktiviteter relatert til rådgivning er ikke behandlet i denne rapporten.

Deretter gjør vi noen avgrensninger knyttet til hvilke underspørsmål vi fokuserer på. Som nevnt over, ønsker vi i denne delrapporten å kartlegge praksis og hvordan porteføljestyling har påvirket de gjeldende stegene i investeringsprosessen. Det er særlig tre av underspørsmålene som er knyttet til den operative driften av selve investeringsprosessen, følgende:

- Hvordan endrer porteføljestyling praksiser knyttet til planlegging, utlysning, søknadsbehandling og prosjektoppfølgning?
- Hvordan ivaretas tverrgående perspektiver og prioriteringer (f.eks. kjønn og mangfold, tverrfaglighet, bærekraft, åpen forskning, sirkulær økonomi, nordområdene, by mm)?
- Hvordan håndteres samspill med EUs rammeprogrammer?

Når det gjelder det siste spørsmålet om tverrgående temaer vil vi fokusere på hvordan tverrgående perspektiver og prioriteringer håndteres generelt og hvordan man håndterer dette i lys av det internasjonale arbeidet. I tillegg har vi et siste underpunkt knyttet både til den operative driften, men som også fungerer som et strategisk verktøy, følgende:

- Hvordan gjennomføres og benyttes porteføljeanalysene i porteføljestylingen?

Dette ble drøftet i et møte med arbeidsgruppen, der det var et ønske om å fokusere på disse analysene, både fordi det er interessant å se hvordan de er innrettet, og fordi det er et viktig styringsverktøy i porteføljestylingen.

I tillegg er det to underspørsmål av mer strategisk karakter som vi vil undersøke i denne delrapporten, følgende:

- Hvordan ivaretar porteføljestyrene porteføljeansvaret utover investeringsansvaret?

- Hvordan håndteres styring på tvers av porteføljestyrenes ansvarsområder? (bl.a. hvordan Forskningsrådet konkret oppfyller ambisjonene om å vurdere eller velge prosjekter på tvers av porteføljer, hvordan vi legger til rette for tverrgående dialog, styring og koordinering mellom porteføljene)

I denne delrapporten kartlegger vi hvordan porteføljestyling faktisk fungerer i praksis i Forskningsrådet på tvers av porteføljene og forsøker å finne «beste praksis». Siden vi ikke har mulighet til å studere alle porteføljene i detalj kan det være eksempler på god praksis også i andre porteføljer i Forskningsrådet enn det som trekkes frem i denne rapporten.

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 1-2 Arbeidsprosessene i gjennomføringen av delrapport 2. Kilde: Menon Economics



Vi startet med studier av arbeidsprosessene knyttet til de viktigste stegene i investeringsprosessen, slik de er beskrevet i Forskningsrådets kvalitetsstyringsprosjekt (KVALSYS)⁵. Dette ga oss et innblikk i hvordan de enkelte prosessene er tenkt gjennomført, som la grunnlaget for de videre empiriske undersøkelsene. Vi har i denne delrapporten benyttet en kombinasjon av spørreundersøkelse og casestudier. Spørreundersøkelsen ble sendt til en representant (porteføljestyrekoordinatoren) for hver av de 16 porteføljene og skulle dekke de ulike spørsmålene på porteføljnivå. Spørreundersøkelsen var utformet for å samle inn kvalitativ informasjon, i tillegg til den kvantitative, i form av mange åpne tekstfelder. Arbeidsgruppen til Forskningsrådet har hatt mulighet til å komme med innspill på spørreundersøkelsen. Selv om undersøkelsen ble sendt til en representant for hver portefølje, ble denne representanten oppfordret til å søke informasjon hos andre medarbeidere i porteføljen der det var relevant. Besvarelsene fra de ulike porteføljene må derfor forstås som porteføljens besvarelse, og ikke enkeltrespondenter. Det er viktig å bemerke at spørreundersøkelsen er en egenvurdering fra de som har besvart, og sett og vurdert fra deres ståsted i organisasjonen.

I tillegg ble fire porteføljer utvalgt til å være med i en mer dyptgående casestudie. Den metodiske begrunnelsen for dette var å både sikre en breddekartlegging på tvers av alle porteføljene (gjennom spørreundersøkelsen), samtidig som vi har fått dybdekunnskap og har kunnet følge hele investeringsprosessen for noen utvalgte

⁵ Forskningsrådets kvalitetsstyringsprosjekt (KVALSYS). Innført i 2020 for å ha et helhetlig system og verktøy for kvalitetsstyring i hele virksomheten. Årsrapport (2019)

porteføljer. Her har vi både hatt intervju med ansatte Forskningsrådet, samtidig som vi har snakket med representanter for de tilhørende porteføljestyrene. Det er Forskningsrådet selv som har valgt ut hvilke porteføljer som skulle være en del av casestudien på bakgrunn av kriterier diskutert mellom Forskningsrådet og Menon. Kriteriene for utvelgelse av porteføljer var følgende:

- Minst en portefølje som (uformelt) består av delporteføljer
- Minst en portefølje som ikke består av delporteføljer
- En portefølje som er bred tematisk og eventuelt en som er smal tematisk
- En portefølje som har et stort ansvarsområde, men lite midler sett opp mot dette ansvarsområdet

På bakgrunn av disse kriteriene ble følgende porteføljer valgt ut til casestudien:

- **Energi, transport og lavutslipp** (portefølje med definerte delporteføljer)
- **Demokrati, styring og fornyelse** (bred, helhetlig portefølje med lite målrettede midler)
- **Industri- og tjenestenæringer** (tematisk- eller strukturell portefølje. Den er stor portefølje (5,7 mrd. kroner ekskl. grunnbevilgninger) og porteføljestyrets egne midler utgjør 22 prosent).



Parallelt med denne delrapporten arbeider det samme teamet i Menon med en evaluering av felles søknadsbehandling for Forskerprosjekt for Forskningsrådet. Disse to evalueringene har flere overlappende tema og intervjuobjekter. Det ble derfor bestemt at intervjuene med representanter for porteføljestyrene også skulle benyttes til å kartlegge utvalgte temaer innenfor evalueringen av felles søknadsbehandling. Det var derfor nødvendig å inkludere en portefølje med et stort omfang av forskerprosjekter. Derfor valgte man ut følgende portefølje:

- **Livsvitenskap** (fagportefølje og stor total portefølje (2,5 milliarder) som sammen med de to andre fagporteføljene forvalter alle FRIPRO-midlene, og ingen andre budsjettformål (med unntak av romforskning)).

I tillegg har vi gjennomført et enkeltstående intervju med teamlederen for IKTPLUSS. IKTPLUSS er et budsjettformål (tidligere program) som har drevet med porteføljestyring i lengre tid, og har mye erfaring på området. Arbeidsgruppen i Forskningsrådet fikk mulighet til å gi innspill på intervjuguidene og innretningen av intervjuene.

Deretter har vi utarbeidet rapporten som dokumenterer resultater og funn ved dagens praksis og kommet med anbefalinger om mulige tiltak som kan bidra til at Forskningsrådet kan lære av hverandre og legge til rette for å bedre sin praksis. De ulike datakildene og metodene som benyttes er oppsummert mer detaljert i figuren under.

Figur 1-3 Oversikt over de ulike datakildene og metodene benyttet i delrapport 2 av følgeevalueringen. Kilde: Menon Economics

	Dokumentstudier Vi har systematisk gjennomgått tilgjengelig skriftlig informasjon som er relevant. Dette inkluderer flere interne dokumenter knyttet til prosessene for porteføljestyring og mandatet til porteføljestyrene. I tillegg har vi studert investeringsprosessen slik den er fremstilt i KVALSYS.
	Spørreundersøkelser På bakgrunn av evalueringsspørsmålene og diskusjoner med arbeidsgruppa i Forskningsrådet har vi utarbeidet en spørreundersøkelse til de 16 porteføljene. Vi har selv sendt ut denne spørreundersøkelsen ved bruk av Questback. Spørreundersøkelsen ble sendt til de 16 porteføljestyrekoordinatorerne, og vi har fått svar fra alle. Dette gir en responsrate på 100 prosent.



Dybdeintervjuer

Vi har gjennomført flere dybdeintervjuer med totalt 18 personer, både gruppeintervjuer og individuelle intervjuer.

Vi har gjennomført fem intervjuer med ansatte i Forskningsrådet, med totalt seks ansatte. De ansatte i Forskningsrådet har vært porteføljestyrekoordinatorer eller tidligere porteføljestyrekoordinator, og en teamleder for IKTPLUSS. I tillegg har vi gjennomført fire intervjuer med representanter for porteføljestyrene, med totalt 13 representanter.

Intervjuene har primært dybdeintervjuer. Vi har søkt å finne relevant informasjon om hvordan både administrasjonen og porteføljestyrene jobber med porteføljestyring. I intervjuene med administrasjonen har vi særlig forsøkt 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 investeringsprosessen i Forskningsrådet, og de overordnede stegene som vi analyserer i denne delrapporten. Dette er viktig informasjon for å forstå og tolke funnene i kartleggingen og analysen av praksisen. I kapittel 3 presenterer vi hovedresultatene fra kartleggingen av praksis for porteføljestyringen, både når det gjelder den operative driften knyttet til investeringsprosessen, hvordan man behandler tverrgående temaer og samhandler på tvers av porteføljene og hvordan man benytter de strategiske verktøyene. I kapittel 4 oppsummerer vi hovedfunnene og kommer med anbefalinger for videre arbeid med omleggingen til porteføljestyring.

2 Porteføljestyring og investeringsprosessen i Forskningsrådet

I dette kapitlet går vi gjennom relevant informasjon om porteføljene, investeringsprosessene i Forskningsrådet, og de overordnede stegene som disse prosessene består av. Dette er viktig for å kunne beskrive porteføljestyring og praksis knyttet til investeringsprosessen på tvers av porteføljene. For en beskrivelse av Forskningsrådet og deres oppgaver se Delrapport 1 Følgeevaluering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet.

2.1 Kort om porteføljene

Innføringen av porteføljestyring resulterte i at Forskningsrådet organiserte investeringsvirksomheten i 16 porteføljer som representerer samordnede områder.⁶ Tre av porteføljene er faglig orientert:

- Humaniora og samfunnsvitenskap
- Livsvitenskap
- Naturvitenskap og teknologi

De øvrige porteføljene dekker sentrale tematiske områder:

- Demokrati, styring og fornyelse
- Energi, transport og lavutslipp
- Global utvikling og internasjonale relasjoner
- Hav
- Helse
- Industri og tjenestenæringer
- Klima- og polarforskning
- Landbasert mat, miljø og bioressurser
- Muliggjørende teknologier
- Petroleum
- Utdanning og kompetanse
- Velferd, kultur og samfunn
- Samisk

Det er stor forskjell på de ulike porteføljene både på bredden i tematikken, midlene porteføljen rår over, og hvilke søknadstyper de i hovedsak tildeler til. Tilsvarende er det variasjon i hvorvidt porteføljen er satt sammen av mange tidligere programmer, eller kun et fåtall. Eksempelvis er porteføljen *Petroleum* i hovedsak en videreførelse av ett tidligere program⁷, nå budsjettformål, mens porteføljen *Demokrati, styring og ledelse* har ansvaret for seks budsjettformål. De tre fagporteføljene (*Humaniora og samfunnsvitenskap*, *Livsvitenskap og Naturvitenskap og teknologi*) investerer sammen i prosjekter finansiert gjennom budsjettformålet/den åpne konkurransearenaen for Banebrytende forskning (FRIPRO).

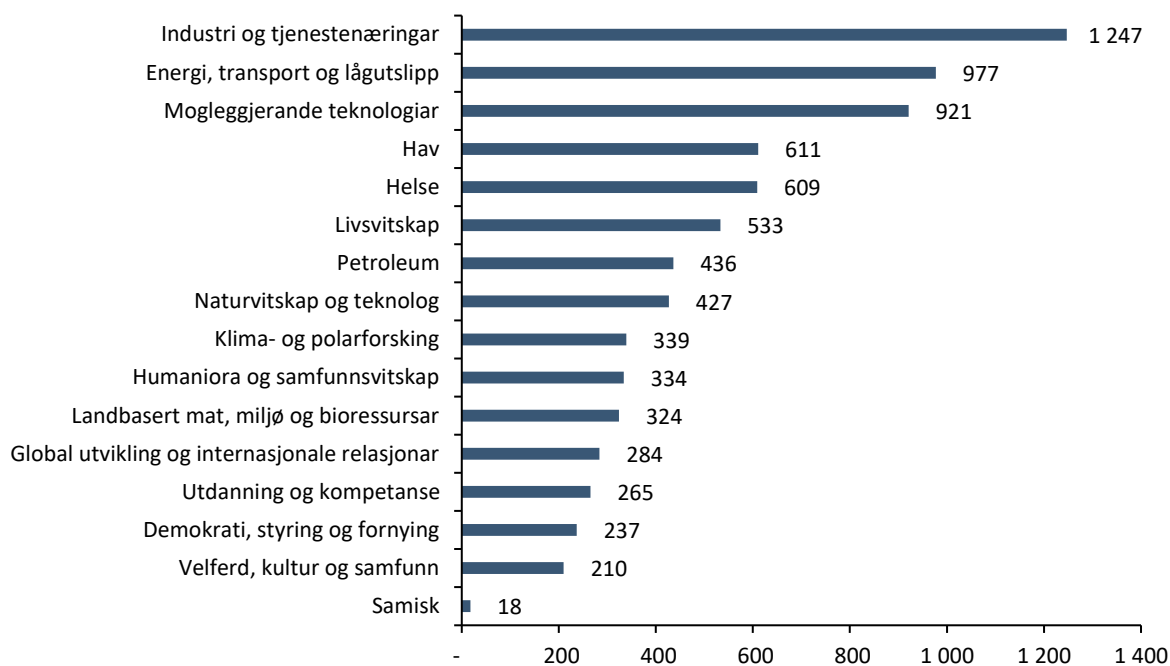
Når det gjelder størrelsen på porteføljene, etter midler, er det også store variasjoner. Industri og tjenestenæringer hadde i 2021 klart flest midler til rådighet, med over 1,2 milliarder kroner tilgjengelig (10

⁶ Hentet fra: <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/portefoljer/om-portefoljestyring/>

⁷ Frem til 2019 var Forskningsrådet sin virksomhet organisert i programmer. Det var mange programmer og de var ulike i størrelse og utforming. Etter omlegging til porteføljestyring består porteføljene nå av ett eller flere budsjettformål.

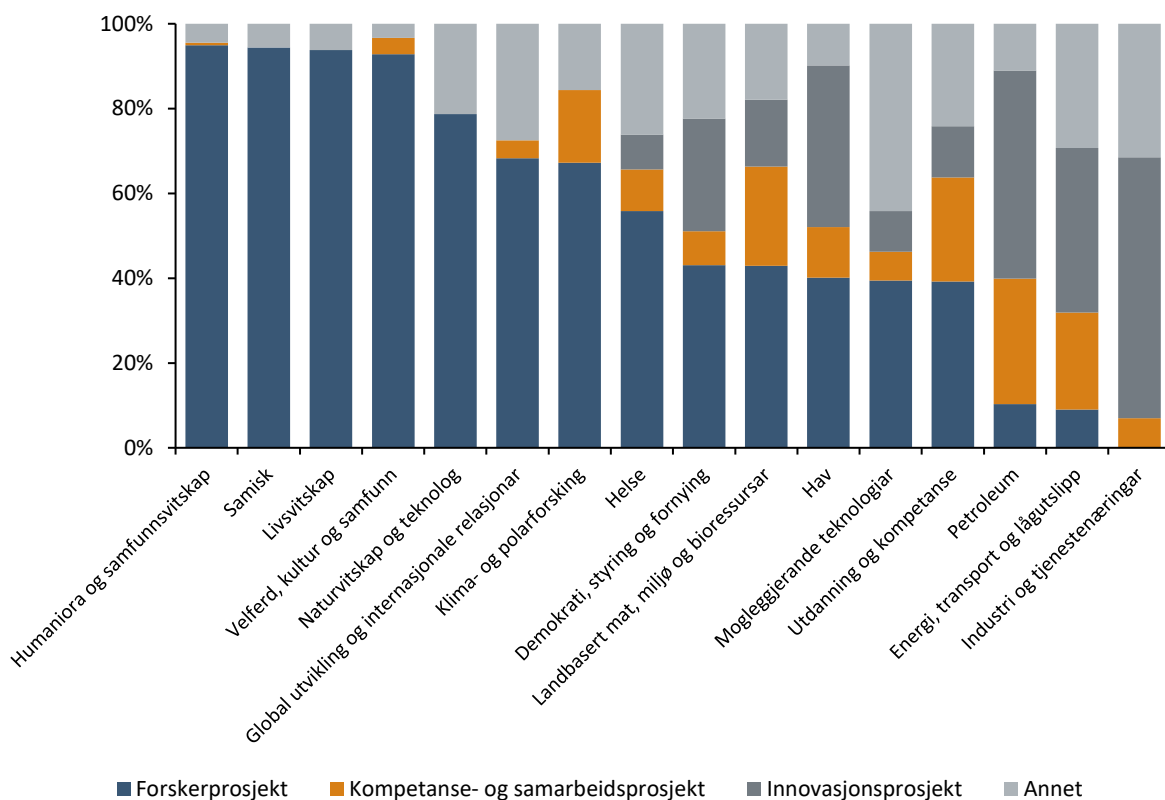
prosent av Forskningsrådets budsjett). Dette er samtidig også et bredt sammensatt porteføljeområde. På den andre enden av skalaen er det porteføljen for Samisk som har en portefølje på 18 millioner (under 1 prosent). Fordelingen av midler for de 16 porteføljene er vist i figuren under.

Figur 2-1: Fordeling av det reviderte budsjettet på porteføljene 2021 i millioner kroner. Kilde: Årsrapport Forskningsrådet 2021



Porteføljene varierer også i sammensetningen av prosjekttype. Enkelte porteføljer tildeler midler nesten utelukkende til forskerprosjekter, blant annet de tre fagporteføljene og *Velferd, kultur og samfunn*. Andre porteføljer tildeler nesten utelukkende midler til innovasjonsprosjekter, eksempelvis porteføljen for *Industri og tjenestenæringer* og *Petroleum*, se Figur 2-2.

Figur 2-2: Andelsmessig fordeling av revidert prosjektbudsjett i 2021 på ulike prosjekt-/søknadstyper finansiert av de ulike porteføljestyrene. Kilde: Årsrapport Forskningsrådet 2021



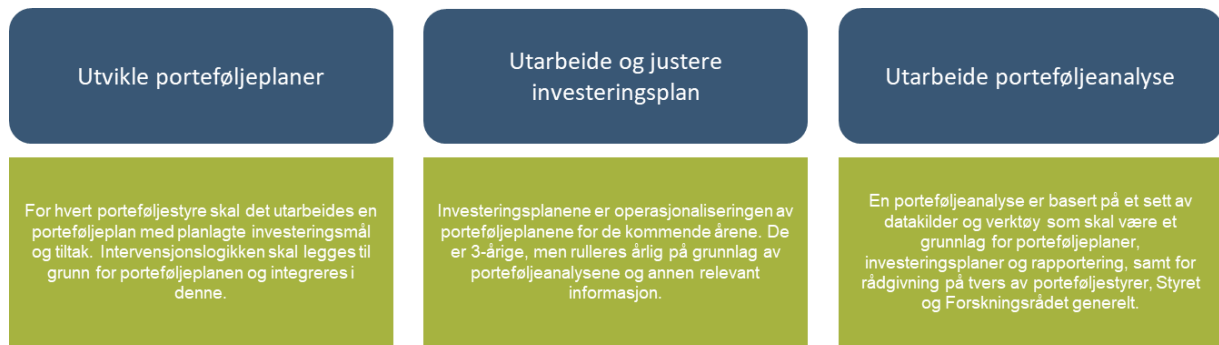
En stor del av Forskningsrådets samfunnsoppdrag er å tildele midler til forskning og innovasjon, gjennom ulike prosjekttyper, som vist over. Denne delen av Forskningsrådets virksomhet er *Investeringsvirksomheten*, og det er denne prosessen som er i fokus i denne rapporten. Vi er spesielt interessert i å kartlegge hvordan porteføljestyring har påvirket investeringsprosessen. Før vi ser på investeringsprosessen i lys av den innførte porteføljestyringen oppsummerer vi overordnet, i neste delkapittel, hvordan investeringsprosessen i Forskningsrådet gjennomføres.

2.2 Investeringsprosessen i Forskningsrådet

Ved innføringen av porteføljestyring ble det definert at Forskningsrådet skulle drive *enhetlig porteføljestyring*. Dette innebærer at porteføljene følger samme sett med bakgrunns- og styringsdokumenter, noe som medførte etableringen av standardiserte porteføljepplaner, porteføljeanalyser og investeringsplaner med tilhørende maler.⁸ Utarbeidelsen av disse styringsverktøyene er definert som de tre hovedprosessene som inngår i det å planlegge og styre porteføljer i Forskningsrådet. Se Figur 2-3 for beskrivelse av prosessene.

⁸ Hentet fra Retningslinjer for porteføljestyring av investeringsvirksomheten.

Figur 2-3: Hovedprosesser som inngår i å planlegge og styre porteføljen. Kilde: KVALSYS/Forskningsrådet



Det ble videre definert at:

På grunnlag av porteføljeplanene skal det initieres en plansyklus som går over to år. Porteføljeanalysene utarbeides første halvår og legges frem for porteføljestyrene. Andre halvår utarbeides 3-årige investeringsplaner (tiltaks- og utlysingsplaner som rulleres årlig) med budsjett. Investeringsplanene iverksettes gjennom utlysninger (og evt. andre tiltak) det etterfølgende året. Den viktigste delen av porteføljestyringen ligger derfor på planleggingsstadiet og i den årlige rulleringen av investeringsplanene.

Administrasjonen og porteføljestyrene inngår i hver av prosessene, men involveringen varierer. Under følger en beskrivelse av de ulike rollene som er involvert i porteføljestyringen og utarbeidelsen av styringsdokumentene. Beskrivelsene er hentet fra retningslinjer for porteføljestyring og KVALSYS.⁹ Beskrivelsene er ikke fullstendig uttømmende, men avgrenset til det som er relevant for denne rapporten.

- **Forskningsrådets styre:** Delegerer til porteføljestyrene å styre investeringsvirksomheten innenfor et nærmere avgrenset område. Styret har et overordnet strategisk ansvar for å styre og følge opp de overordnede porteføljene slik at de bidrar til realisering av Forskningsrådets totale målbylde. Styret fordeler ressurser til budsjettformålene det enkelte porteføljestyre har ansvar for, samt kvalitetssikrer prosessene knyttet til porteføljestyringen. Styret vedtar porteføljeplanene. Styret har også direkte ansvar for flere større budsjettformål som for eksempel Senter for fremragende forskning og Nasjonale forskerskoler.
- **Porteføljestyrene:** har et rådgiveransvar for hele Forskningsrådets portefølje innenfor sin faglige/tematiske dimensjon, og bevilgingsansvar for målrettet innsats innenfor sitt område. Dette gjelder derved også monitorering av investeringer som er innenfor porteføljens område, men utenfor de konkrete prosjektene det enkelte porteføljestyret vedtar. De representerer et faglig rådgivende ansvar på området overfor administrerende direktør.¹⁰ Dette innebærer en mer overordnet rolle enn programstyrene hadde tidligere.
- **Områdedirektør:** Områdedirektør har overordnet ansvar for administrasjon av et nærmere definert sett av porteføljestyrer. I dette inngår å sørge for at porteføljestyringen bidrar til å nå Forskningsrådets målbylde, ivareta nødvendig koordinering mot andre områdedirektørers porteføljer, samt med andre prosesser for planlegging, oppfølging og evaluering av relevante aktiviteter.
- **Avdelingsdirektør:** Porteføljestyreansvarlig avdelingsdirektør har ansvaret for å legge til rette, utvikle og følge opp administrasjonen av de overordnede porteføljene opp mot et porteføljestyre. I dette

⁹ Forskningsrådet. (2020). Retningslinjer for porteføljestyring av investeringsvirksomheten.

¹⁰ forskingsradet.no/om-forskingsradet/oppgaver-organisering/portefoljestyrer/

ansvaret ligger også hovedansvaret for utviklingen av porteføljedokumentene (porteføljeplan, porteføljeanalyse og investeringsplan).

- **Porteføljestyrekoordinator:** Porteføljestyrekoordinator tilrettelegger saker for porteføljestyret etter avtale med avdelingsdirektør. Porteføljestyrekoordinator koordinerer arbeidet knyttet til porteføljestyret og skal sørge for effektive arbeidsprosesser og samarbeidsformer internt. Dette innebærer blant annet ansvar for koordinering og samarbeid med faglige tilgrensende aktiviteter i Forskningsrådet, involvering av NCPer¹¹ og andre relevante innenfor internasjonalt samarbeid.

Disse prosessene og styringsverktøyene legger grunnlaget for den operative driften av porteføljestyring gjennom Forskningsrådets investeringsprosess. Hovedprosessene som inngår i Forskningsrådets investering i forskning og innovasjon er vist i figuren under.

Figur 2-4: Hovedprosesser som inngår i Forskningsrådets investering i forskning og innovasjon (Blå) med tilhørende delprosesser (Grønn). Kilde: KVALSYS/Forskningsrådet



I denne rapporten fokuserer vi på delprosesser som inngår i å *Planlegge, utforme og publisere utlysningen* og *Vurdere og rangere*. Dette defineres videre i rapporten som utlysning, søknadsbehandling og bevilgning.¹² Disse prosessene er de som i størst grad påvirkes av omlegging til porteføljestyring. Som vi ser av figuren over er det delprosessene rapportering, kontraktsinngåelse og behandling av eventuelt mislighold som inngår i *Finansiere og følge opp*, som er mindre relevant for denne undersøkelsen. Formålet med prosessbeskrivelsene er å sikre at Forskningsrådets investeringer skjer på en enhetlig og riktig måte. Det er definert standardiserte rammer for både utlysning, søknadsbehandling og bevilgning. I disse prosessene er det i hovedsak Forskningsrådets administrasjon som er involvert. Porteføljestyrene involveres i utlysingsprosessen for å sikre at den tematiske utlysningsteksten er i tråd med overordnede føringer og målsettinger. Det er også porteføljestyrene som til slutt vedtar hvilke prosjekter som skal få midler.

¹¹ National Contact Point. Nasjonale kontaktpersoner i Horisont Europa.

¹² Søknadsbehandling og Bevilgning inngår som delprosesser i «Vurdere og rangere».

3 Praksis for porteføljestyring i Forskningsrådet

I dette kapitlet går vi gjennom resultatene fra kartleggingen av praksis for porteføljestyring. Vi er opptatt av *hvordan praksis er, hvordan den har endret seg ved innføringen av porteføljestyring og om det er forskjeller i praksis på tvers av porteføljene*. I de påfølgende delkapitlene gjengir vi svarene på spørreundersøkelsen som ble sendt og besvart av alle de 16 porteføljene. Funnene blir drøftet og nyansert med tilbakemeldinger gitt i intervjuer med representanter fra fire utvalgte porteføljers administrasjon og tilhørende porteføljestyrer, samt en representant for budsjettformålet IKTPLUSS og IKT-området. Dette er et område som har drevet med porteføljestyring siden 2015, og har vært en pilot på området lenge før porteføljestyring ble besluttet innført for hele Forskningsrådet.

3.1 Om kartleggingen av praksis for porteføljestyring

Spørreundersøkelsen for kartlegging av praksis var strukturert rundt fire hovedområder:

- Utlysning, søknadsbehandling og prosjektoppfølgning
- Porteføljeanalyser
- Samarbeid på tvers av porteføljer
- Om porteføljen

Det første området var direkte knyttet til de ulike stegene i den operative investeringsprosessen, og hvordan porteføljestyring har påvirket denne. I delen om porteføljeanalyse har vi fokusert på i hvilken grad porteføljestyring har lagt til rette for utvikling av porteføljeanalyser og den strategiske styringen av en portefølje. Deretter har vi undersøkt hvordan porteføljestyring har påvirket samarbeidet på tvers av porteføljene og til slutt hvordan porteføljenes sammensetning er og om den oppleves hensiktsmessig. Spørreundersøkelsen ble supplert med intervjuer med fire utvalgte porteføljer for å verifisere og nyansere svarene. I tillegg ble representanter fra de fire tilhørende porteføljestyrene intervjuet. Fokuset i disse intervjuene var på porteføljestyrenes oppgaver og deres praksis i utøvelsen av disse oppgavene.

I de påfølgende delkapitlene gjengir vi resultatene fra kartleggingen. Vi fokuserer på de funnene som er mest relevante under følgende overskrifter: *strategisk styring av porteføljene, porteføljestyring i investeringsprosessen, samhandling på tvers av porteføljene og sammensetningen av porteføljene*.

3.2 Strategisk styring av porteføljene

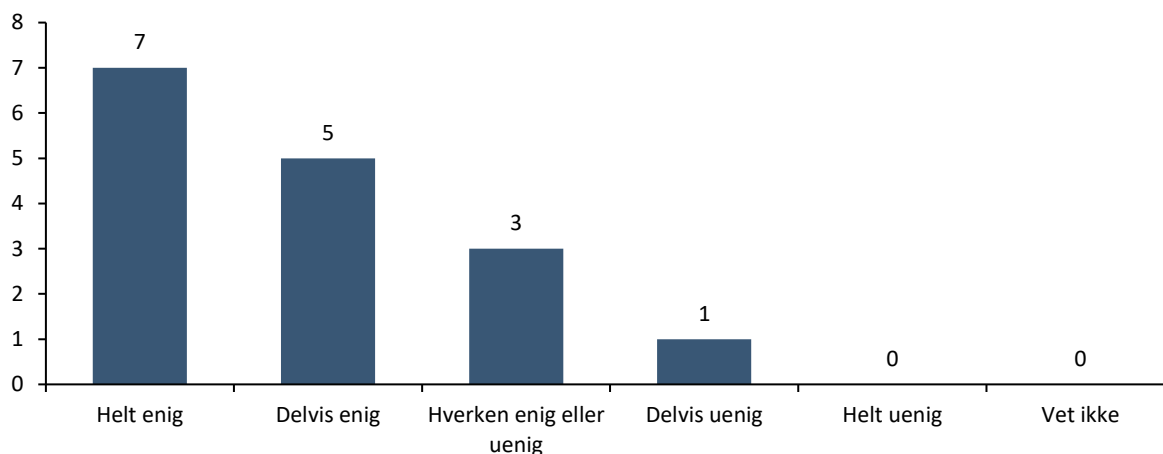
I dette avsnittet presenterer vi funnene knyttet til de strategiske verktøyene (porteføljeplaner, investeringsplaner og porteføljeanalyser), som er presentert i kapittel 2, og hvordan porteføljestyring har påvirket sammenhengen mellom det strategiske nivået og det operative nivået i investeringsprosessen.

Overordnet finner vi at Forskningsrådet gjennom porteføljestyring har klart å koble den operative driften mer tydelig til Forskningsrådets strategi. Majoriteten av porteføljene er enig i at den operative driften nå er tettere koblet til Forskningsrådets strategi, se Figur 3-1. Dette trekkes også frem i intervjuene.¹³ Porteføljestyring har ført til mer enhetlige strategiske verktøy og en tydelig sammenheng mellom disse verktøyene (porteføljeplan, investeringsplan og porteføljeanalyse) og strategien. Porteføljene trekker særlig frem at målene i

¹³ Dette gjelder både undersøkelser og intervjuer vi har gjennomført med porteføljene og porteføljestyrene i forbindelse med Delrapport 2, men også den brede undersøkelsen og kartleggingen som ble gjort i forbindelse med Delrapport 1.

porteføljepånen er tydelig knyttet til Forskningsrådets overordnede strategi og målsettinger. Porteføljepånen fungerer dermed som et bindeledd mellom de tematiske føringene for porteføljene og Forskningsrådets strategi. Flere påpeker like fullt at arbeidet oppleves som noe umodent, og at det fortsatt er en «vei å gå».

Figur 3-1: Ta stilling til følgende påstand: «Porteføljestyling gjør den operative driften tettere koblet til Forskningsrådets strategi». N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



3.2.1 Styringsverktøy

De viktigste styringsverktøyene i porteføljestylingen er porteføljepåner, investeringspåner og porteføljepåner. I praksis har det tatt tid å etablere de ulike styringsverktøyene, med flere runder med revisjon for å få på plass porteføljepåner. Dette har følgelig påvirket muligheten til å utarbeide gode investeringspåner og porteføljepåner ettersom disse skal sees opp mot de vedtatte porteføljepåner.

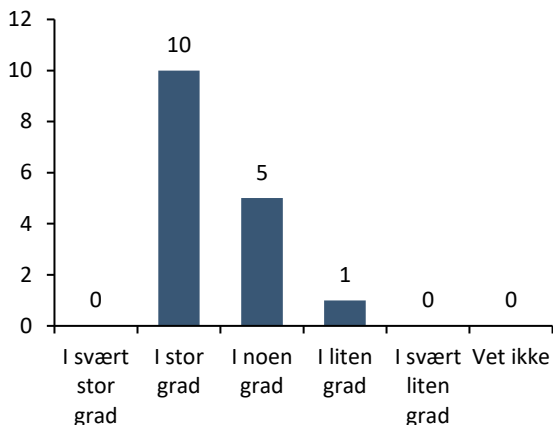
Porteføljepåner som grunnlag for porteføljestyling

Som presentert i formålet for denne følgeevalueringen ser rapporten særlig på porteføljepåner og dens betydning for å drive med porteføljestyling. Disse analysene, sammen med selve investeringsprosessen, representerer operasjonaliseringen av planverket og er derfor en god indikasjon på hvordan Forskningsrådet praktiserer porteføljestyling.

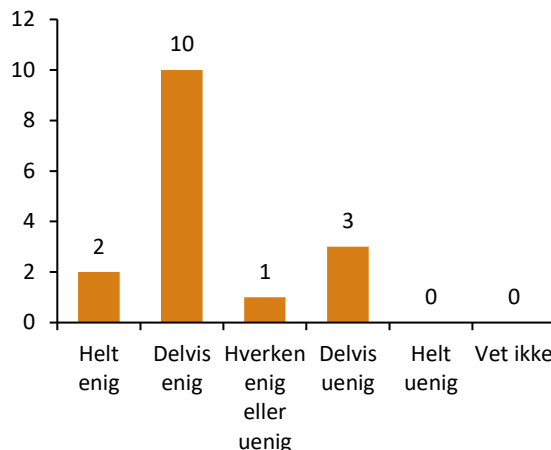
I spørreundersøkelsen har vi stilt porteføljene spørsmål om i hvilken grad porteføljestyling har påvirket «hvordan dere analyserer porteføljen». 10 av 16 opplever at det *i stor grad* har påvirket, med ytterligere 5 som oppgir *i noen grad*. Påvirkningen oppleves nesten utelukkende som positiv.¹⁴ Dette kommer også til uttrykk gjennom at 12 av 16 mener porteføljepåner er et godt styringsverktøy for utvikling av porteføljen, se Figur 3-2 og Figur 3-3.

¹⁴ 2 porteføljer har oppgitt at påvirkningen hverken var positiv eller negativ.

Figur 3-2: I hvilken grad har innføring av porteføljestyring påvirket hvordan dere analyserer porteføljen? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Figur 3-3: Ta stilling til følgende påstand: «Porteføljeanalysen er et godt styringsverktøy for utvikling av porteføljen». N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



I forkant av porteføljestyring var det enkelte som gjennomførte ulike former for analyser av prosjektporteføljen. Dette var ikke formalisert, slik at hverken format eller tidsintervall var enhetlig på tvers av Forskningsrådet. Det var derfor heller ingen systematikk i å følge med på områder utenfor eget investeringsområde. Nesten samtlige porteføljer påpeker at det er positivt at man har fått et mer standardisert rammeverk for denne typen analyser og at disse er på et strategisk nivå som gjør det enklere å knytte analysen opp mot måloppnåelse.

En tydelig forbedring er innføringen av verktøyet Tableau som systemstøtte. Tableau gjør det mulig for de ansatte å få oversikt over totaliteten av egen portefølje på tvers av utlysninger, og over Forskningsrådets investeringer overordnet. Dette verktøyet skal understøtte porteføljeanalysen, og de ansatte er omforent om at måten Tableau er innrettet på, er en direkte konsekvens av porteføljestyring. En innvending er samtidig at datakvaliteten i systemet ikke er god nok. Det er også ulike behov for detaljering gitt av porteføljens omfang. Nok en gang trekkes merkingen av prosjekter frem som en kilde til usikkerhet som medfører at man må ha kvalitetssikring utenom. Budsjettformålet IKTPLUSS drev med porteføljestyring allerede fra 2015. I intervju utdyper representanten for IKTPLUSS at det viktigste grepet de tok var å få en oversikt over alt om inngikk i IKT-porteføljen. De gikk manuelt gjennom prosjektområdene til hele Forskningsrådet. Dette medførte at de kunne innrette sin støtte til områder som var dårligere dekket gjennom de andre programmene for å oppnå målene for området totalt sett.

Forskningsrådet har heller ikke utviklet indikatorer for å vurdere måloppnåelse i de ulike porteføljene. Det eksisterer et prosjekt som arbeider med dette, men det er foreløpig satt på vent med årsak i den pågående budsjettsituasjonen i Forskningsrådet.

Porteføljestyrenes rolle i den strategiske styringen:

Porteføljestyrene har en mer overordnet rolle enn det programstyrene tidligere hadde. Denne rollen har vært særlig viktig inn i arbeidet med porteføljeplanen og, i forlengelse av denne, investeringsplanen. Rollen innebærer at porteføljestyrene skal sikre at målene i porteføljeplanen stemmer overens med Forskningsrådets overordnede målsetninger, i tillegg til å være i tråd med relevante mål innenfor porteføljeområdet. Porteføljestyrene oppgir å ha en viktig rolle i utarbeidelsen av porteføljeplanen, og basert på vårt informasjonsgrunnlag er det lik praksis på tvers av porteføljer. Porteføljestyrene er mindre involvert i porteføljeanalysen. Denne utarbeides av

administrasjonen, legges frem for porteføljestyret, som igjen gjør en vurdering av hvorvidt den gir god nok innsikt i porteføljens utvikling til å styre på.

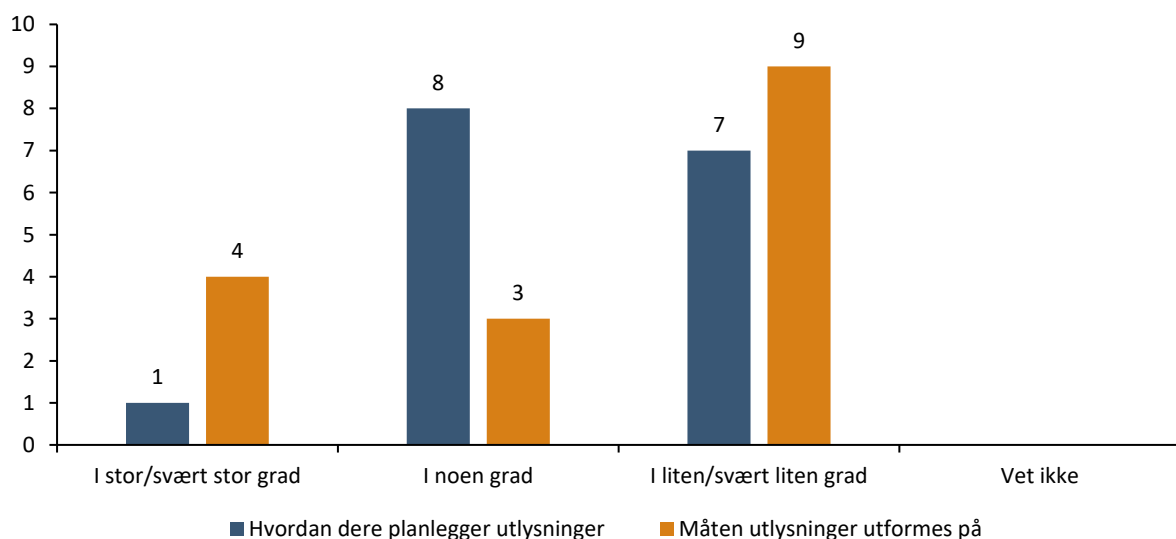
3.3 Porteføljestyring i investeringsprosessen

Investeringsprosessen er i kapittel 2 definert til arbeidsprosessene *utlysning, søknadsbehandling og bevilgning* av prosjekter i Forskningsrådet. Disse prosessene utgjør den operative driften av investeringsprosessen. Forskningsrådet la også om til felles søknadsbehandling parallelt med innføringen av porteføljestyring. Dette har hatt en betydelig påvirkning på investeringsprosessen, og det kan tidvis være vanskelig å skille påvirkningen fra de ulike omleggingene for de ansatte.

Utlysning

I undersøkelsen har vi spurt porteføljene om hvordan innføringen av porteføljestyring har påvirket planlegging og utforming av Forskningsrådets utlysninger. Resultatene er vist i figuren under.

Figur 3-4: I hvilken grad har innføring av porteføljestyring påvirket hvordan dere planlegger utlysninger/måten utlysninger utformes på i denne porteføljen? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Majoriteten av porteføljene opplever i liten grad at porteføljestyring har påvirket planlegging og utforming av utlysningen, og det er ulike årsaker som trekkes frem.

- For det første settes rammevilkårene av føringer fra departementenes tildelingsbrev, og utlysningstekstene utvikles i tråd med disse¹⁵.
- For det andre påpeker også enkelte at man hadde utlysninger som gikk på tvers av programmene også før porteføljestyring ble innført, og dermed at porteføljestyring ikke har hatt så stor innvirkning.
- For det tredje er det variasjon i kriterier basert på søknadstype og tematikk. Eksempelvis er det tre porteføljer¹⁶ som sammen har ansvar for den tematisk åpne utlysningen til banebrytende forskning (FRIPRO). I utlysningen av denne er det ikke rom for føringer ut fra porteføljeområde.

¹⁵ Det kan imidlertid være ulikt detaljningsnivå på tvers av tildelingsbrev og for de ulike budsjettformålene.

¹⁶ Livsvitenskap, Naturvitenskap og teknologi og humaniora og samfunnsvitenskap.

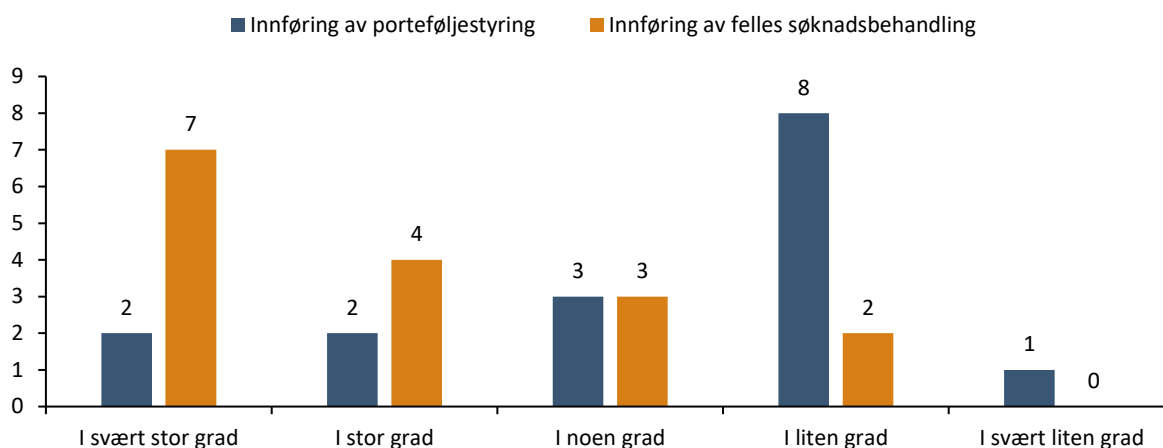
- For det fjerde har Forskningsrådet gått over til felles søknadsbehandling og mange opplever at dette er hovedårsaken til endringer i utlysingsprosessen, heller enn porteføljestyling.

Porteføljene som mener at porteføljestyling *har påvirket* utlysingsprosessen opplever denne påvirkningen som i hovedsak positiv. De utdyper at man gjennom porteføljen har «løftet blikket» og fått større koordinering om utlysningene i organisasjonen. Dette gjelder både på tvers av budsjettformål og på tvers av porteføljer. Det er samtidig flere som trekker frem at den største endringen er knyttet til felles søknadsbehandling.

Søknadsbehandling

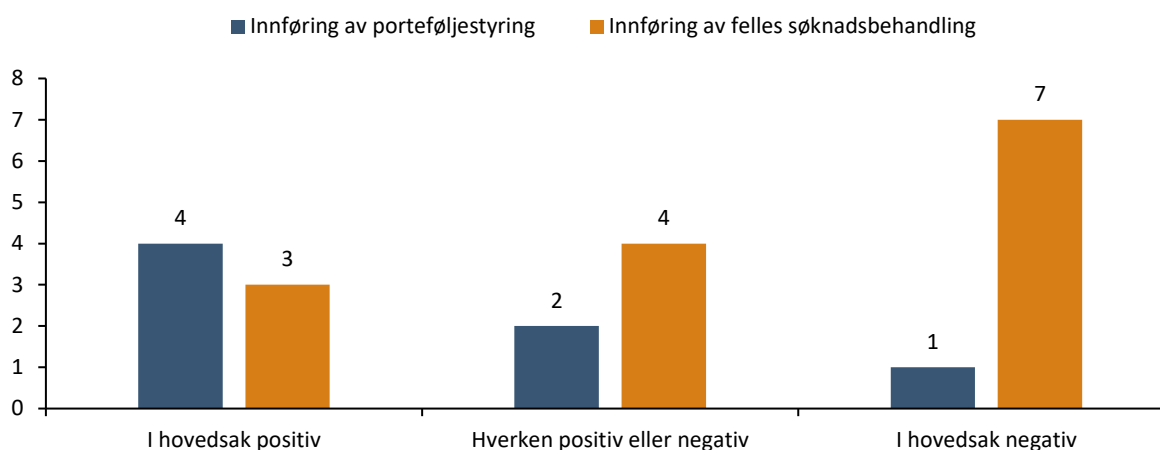
Som omtalt innledningsvis har en av de største omleggingene i Forskningsrådets prosesser de siste årene vært *felles søknadsbehandling*. Når vi skal vurdere hvordan porteføljestyling har påvirket praksis i søknadsbehandlingen er det derfor nødvendig å også undersøke hvor mye av dette som kommer av felles søknadsbehandling, og se disse omleggingene opp mot hverandre. Som vi ser av Figur 3-5 opplever porteføljene at porteføljestyling *i liten grad* har påvirket søknadsbehandlingen, mens felles søknadsbehandling *i stor grad* har påvirket denne prosessen.

Figur 3-5: I hvilken grad har porteføljestyling (blå søyler)/felles søknadsbehandling (oransje søyler) påvirket hvordan dere behandler søknader i denne porteføljen? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Tilsvarende oppleves den påvirkningen porteføljestyling har hatt i hovedsak som positiv, mens påvirkningen av felles søknadsbehandling i hovedsak oppleves som negativ. Dette er vist i figuren under.

Figur 3-6: Har påvirkningen vært: N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics

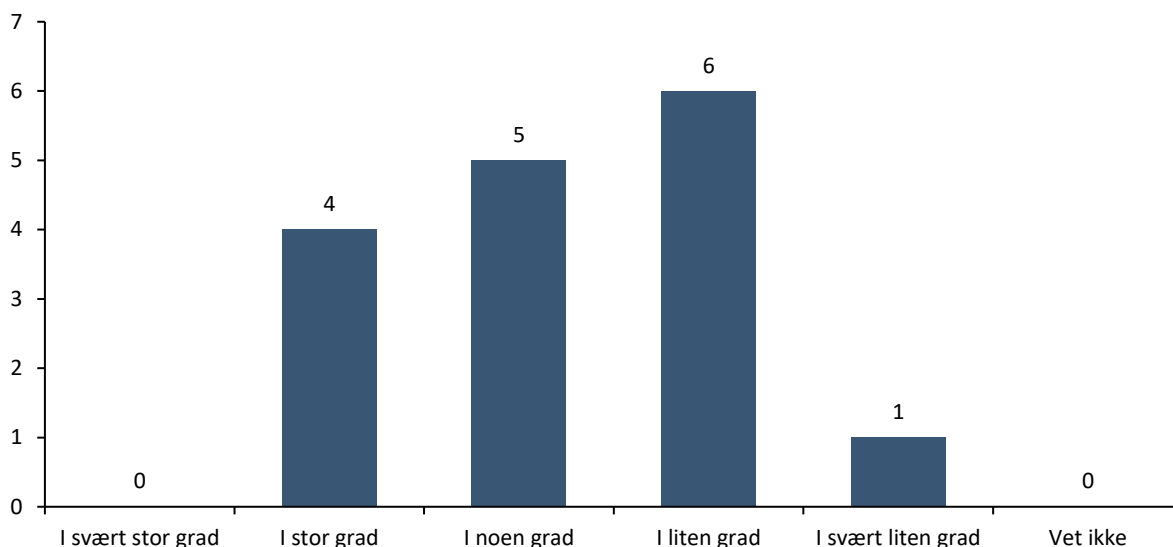


Porteføljene opplever at porteføljestyling også i søknadsbehandlingen har bidratt til mer helhetlig og overordnet behandling. Dette handler blant annet om at man koordinerer på tvers av porteføljer. Den sterkeste motstanden mot felles søknadsbehandling handler derimot i hovedsak om felles behandling av forskerprosjekter. På innovasjonsprosjekter, og da særlig IPN, er endringene mindre omfattende, og felles søknadsbehandling har bidratt til at man ser prosjektene mer på tvers av budsjettformålene, og flytter de mellom porteføljestyre. Det legges til rette for flytting av forskerprosjekter også, blant annet ved at søknader med hovedkarakteren 6 eller 7 som ikke får bevilgning innenfor det tematiske området automatisk flyttes over til vurdering i FRIPRO. Det er imidlertid ikke en formalisert flytting av prosjektsøknader på tvers av tematiske områder, selv om det også forekommer. Det er også relevant å nevne at det for Forskerprosjekter ble innført optimaliseringspotter innenfor ulike tematiske områder, for å fange opp gode prosjekter som kunne være mellom budsjettformål eller porteføljer. Disse er imidlertid avskaffet nå.

Bevilgning

Den siste delprosessen er bevilgning av prosjekter. Det er også her få som opplever at porteføljestyling har medført endringer. Syv oppgir *i svært liten/liten grad*, fem oppgir *i noen grad*, mens fire mener porteføljestyling *i stor grad* har endret bevilgningsarbeidet. Endringene porteføljestyling medfører oppfattes i hovedsak som positive, med tilsvarende begrunnelser om standardisering og mer strategisk fokus. Se figur Figur 3-7. Det er viktig å påpeke at enkelte opplever at de drev med porteføljestyling tidligere, og samarbeidet om bevilgningen på tvers av budsjettformål. Dette gjør at de opplever liten endring.

Figur 3-7: I hvilken grad har innføring av porteføljestyring påvirket arbeidet med bevilgning av prosjekter? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Porteføljestyrenes rolle i investeringsprosessen:

Når det gjelder de første stegene i investeringsprosessen er porteføljestyrene mindre delaktige enn ved utformingen av planer. Porteføljestyrene har en liten rolle i utformingen av utlysningen, men kommer med strategiske innspill til den tematiske delen av utlysningsteksten. De utarbeider i liten grad egne kriterier. Søknadsbehandlingen er administrativ, mens porteføljestyrene involveres i bevilgningen av prosjekter.

På den ene siden arbeider porteføljestyrene annerledes med bevilgninger nå sammenlignet med programstyrene. Før porteføljestyring vurderte programstyrene prosjektporteføljen detaljert i vedtaksprosessen, og de gjorde det innenfor smalere budsjettformål. Porteføljestyrene får i hovedsak presentert samlede «pakker» med forslag til bevilgning og avslag. Alle porteføljene avslår søknader en-bloc, de aller fleste ut fra en karakter på fire, men for enkelte porteføljer fra en karakter på fem. Majoriteten bevilger også en-bloc, i hovedsak på karakter syv. Diskusjonen ved bevilgninger går dermed på prosjektene i midten av dette karakterintervallet, hvor det gjennomføres en porteføljevurdering av prosjektene, som igjen kan påvirke rangeringen av disse prosjektene. Basert på intervjuene virker det å være noe ulik vektlegging i diskusjonen av tverrgående tematikk (som likestilling, geografisk fordeling, mm), men bortsett fra dette er alt annet like ved prosjektene.

Samtidig settes premisset for vurderingene ved bevilgninger i porteføljeplanen, og i forlengelsen av denne utlysningsteksten. Grunnlaget for bevilgningene ligger altså i utlysningstekstene. Forskningsrådet er derfor avhengig av at man har lagt opp til porteføljestyring fra utlysningen av, og porteføljestyrene påpeker at det er et begrenset handlingsrom når man først kommer til bevilgningen. Dette handler også om Forskningsrådets karaktersystem. Det er begrenset med prosjekter som er til reell vurdering ettersom prosjekter skal innvilges eller avslås etter gitte terskelverdier på kvalitet. Det er i mange tilfeller begrenset med midler i porteføljen sett opp mot antallet prosjekter som er vurdert som særlig gode, og derved få som er til diskusjon hos porteføljestyrene. At handlingsrommet er smalt fremheves i intervjuene både med administrasjonen og porteføljestyrene. Porteføljestyrene har nå en mer overordnet og strategisk rolle, og skal sikre at fordelingen av prosjekter er i tråd med målsetningene og det som er diktert i de overordnede planene. Ellers er detaljvurderingene opp til administrasjonen og ekspertpanelene.

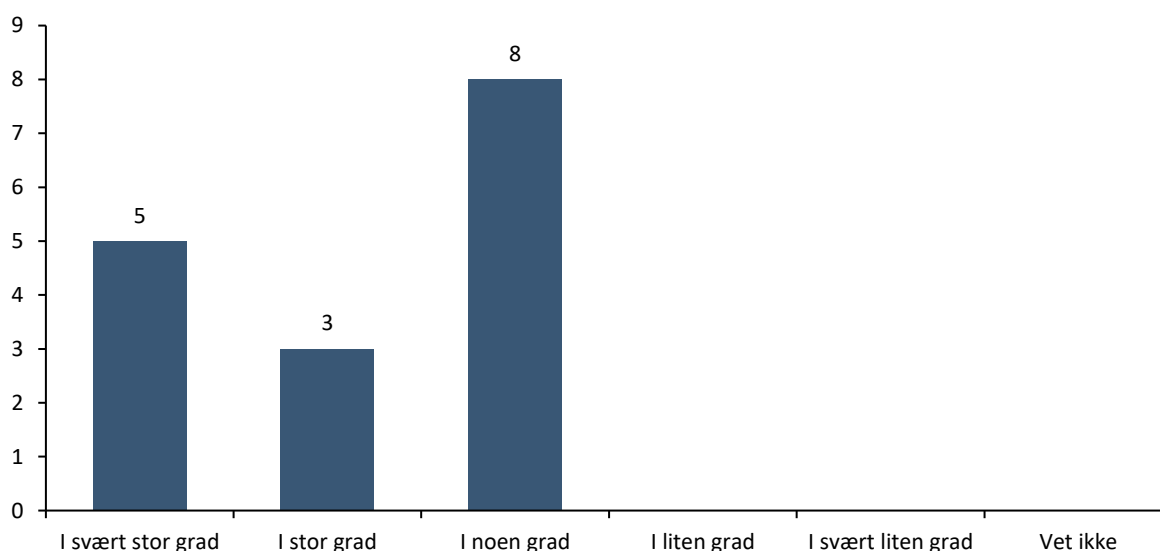
Oppfølging av prosjektene

Vi har også stilt spørsmål knyttet til oppfølging av prosjekter. Her er porteføljene samstemte om at porteføljestyling ikke har hatt noen effekt. Dette er også naturlig, da porteføljestyling ikke skjer i oppfølgingen av prosjektene, men i faktisk sammensetningen av den prosjektporteføljen som skal følges opp.

3.4 Samhandling på tvers av porteføljene

Et premiss for å lykkes med porteføljestyling er samhandling på tvers av porteføljene og i Forskningsrådet overordnet. En portefølje uttrykker at de nettopp er avhengig av andre porteføljer for å lykkes med måloppnåelse, og følgelig også avhengig av samhandling med disse porteføljene. På spørsmål om hvorvidt porteføljene samhandler med andre porteføljer er det ingen som oppgir at de ikke gjør dette. Basert på våre funn fra *Delrapport 1*¹⁷ er dette noe overraskende. Det var en tydelig tilbakemelding fra de ansatte at organisasjonen fremdeles jobbet i «siloeer», og at det var behov for økt samhandling på tvers av organisasjonen. Det er viktig å påpeke at det ikke er slik at man ikke samarbeidet i Forskningsrådet før porteføljestyling. Flere budsjettformål samarbeidet på tvers, og enkelte oppgir at de drev med porteføljestyling tidligere, og at innføringen derfor har medført lite endring. Majoriteten mener samtidig at man *i noen grad* samhandler, som uttrykker et mulighetsrom for forbedring, se Figur 3-8.

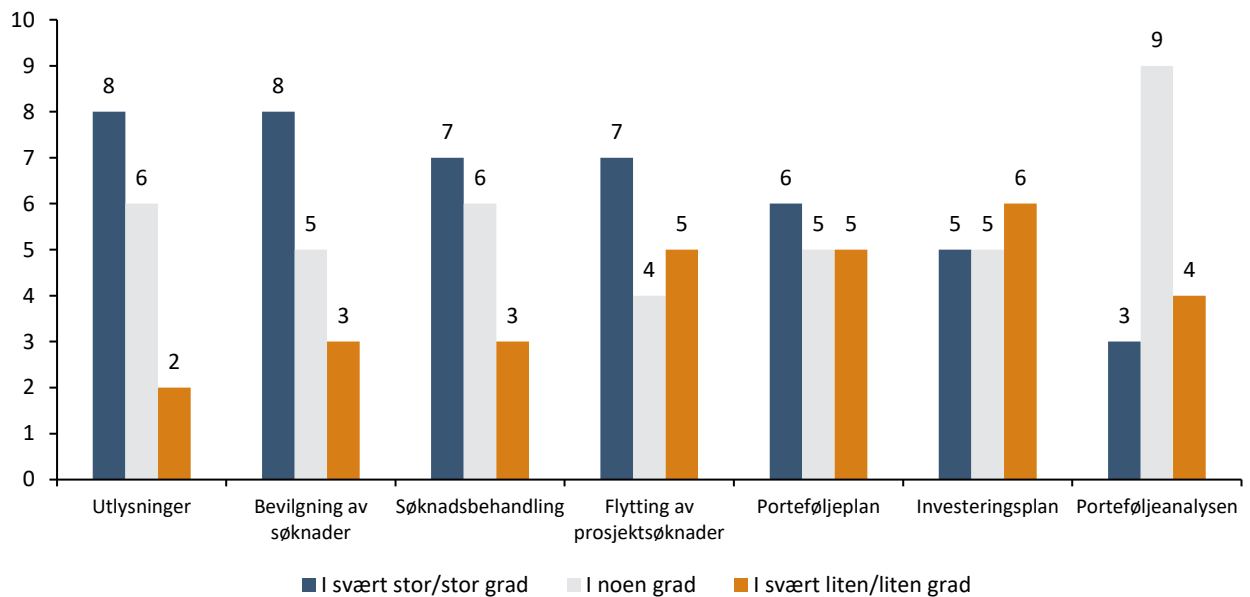
Figur 3-8: I hvilken grad samhandler din portefølje med andre porteføljer? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Når vi undersøker på hvilke områder porteføljene samhandler, er det snakk om prosesser i tilknytning til investeringsprosessen: *utlysning, bevilgning av søknader, søknadsbehandlingen og flytting av prosjektsøknader*. Dette er samarbeidsområder som i stor grad er formalisert av felles søknadsbehandling, noe som underbygges både gjennom intervjuer og i spørreundersøkelsen. Når det gjelder utvikling av styringsverktøyene er det mindre samhandling på tvers av porteføljene.

¹⁷ Delrapport 1 – Følgeevaluering av innføringen av porteføljestyling i Forskningsrådet. Menonrapport Nr. 1 2022.

Figur 3-9: I hvilken grad samhandler din portefølje med andre porteføljer om: N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics

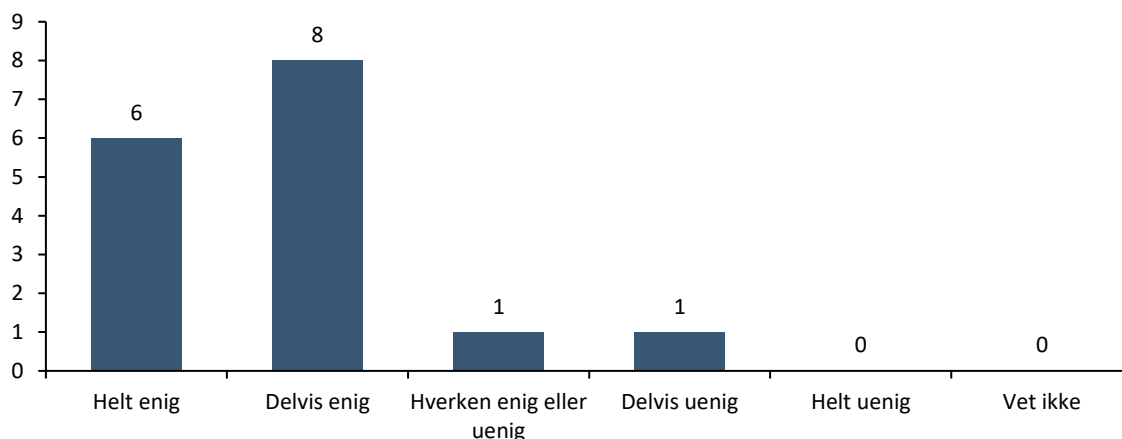


Gjennom intervjuene uttrykkes det et ønske fra porteføljestyrene om mer samhandling med andre styrever. De ser et behov for en bedre oversikt over aktivitet innenfor eget porteføljeområde, men som utøves av andre porteføljer, aktivitet på tilgrensende/overlappende områder og helheten i Forskningsrådets portefølje. Her er det også ulik praksis fra portefølje til portefølje. De tre fagstyrene¹⁸ må samhandle ettersom de til sammen har ansvar for én utlysning, men de påpeker at det også er rom for mer tematisk samarbeid.

At det fortsatt er rom for mer samhandling bekreftes også av at 88 prosent (14 av 16 porteføljer), mener det er krevende å følge med på delene av porteføljeområdet de ikke styrer over selv (utenfor investeringsområdet), se Figur 3-10. Samhandlingen er i liten grad formalisert eller tilrettelagt utover det som er nødvendig i forbindelse med felles søknadsbehandling. Det er derfor naturlig at det er krevende å prioritere ressurser til dette i tillegg til daglig drift.

¹⁸ Livsvitenskap, Naturvitenskap og teknologi og humaniora og samfunnsvitenskap.

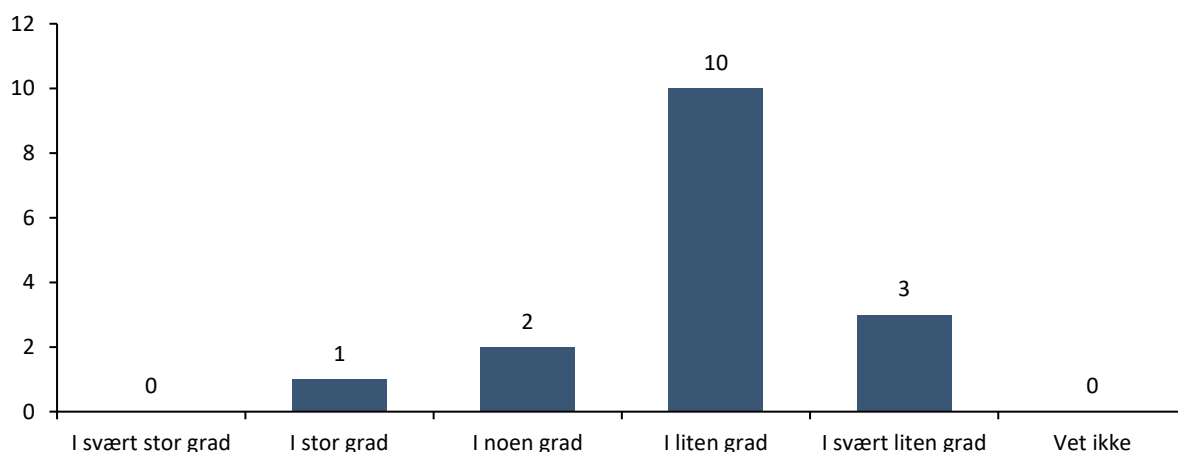
Figur 3-10: Ta stilling til følgende påstand: «Jeg opplever det som krevende å følge med på de delene av porteføljeområdet mitt som vi ikke styrer over selv». N= 16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Med porteføljestyring ønsker Forskningsrådet også å ivareta tverrgående perspektiver og samspill med internasjonale virkemidler. Tverrgående perspektiver omfatter tematikk som: *kjønn og mangfold, tverrfaglighet, bærekraft, åpen forskning, sirkulær økonomi* mm. Dette ligger utenfor hver enkelt porteføljes ansvarsområde og er noe Forskningsrådet skal jobbe for samlet. I samtale med porteføljene trekkes dette i liten grad frem, og denne tematikken er ikke noe de opplever har endret seg fra tidligere organisering. Det påpekes at slike vurderinger kan legges til grunn i rangeringen av prosjektene som er til vurdering i porteføljestyrene. Da kan eksempelvis mangfold veie inn. Dette gjøres med bakgrunn i føringer fra porteføljeplanen.

Vi har også undersøkt hvorvidt porteføljestyring har påvirket samhandlingen mellom Forskningsrådets virkemidler og internasjonale virkemidler. Dette opplever porteføljene i liten grad at det har, se Figur 3-11 under. De utdyper at kontakten de har om internasjonal tematikk og internasjonale virkemidler i hovedsak er i forlengelse av den naturlige kontakten det var med internasjonale virkemidler i programmene tidligere. Fagstyrene utdyper at de har lite økonomisk handlingsrom for å tilrettelegge for økt samhandling med internasjonale virkemidler. En portefølje oppgir at «*innføring av porteføljestyring har ikke påvirket det i noen grad. Det er imidlertid lettere å få oversikt over EU-prosjekter og å se disse i sammenheng med den nasjonale porteføljen nå, og det er positivt*». Den påvirkningen porteføljene opplever handler i hovedsak om at internasjonale perspektiv har blitt tatt inn i porteføljeplanene. Flere omtaler også viktigheten av samspill med EU sine virkemidler for å sørge for at man komplementerer heller enn konkurrerer.

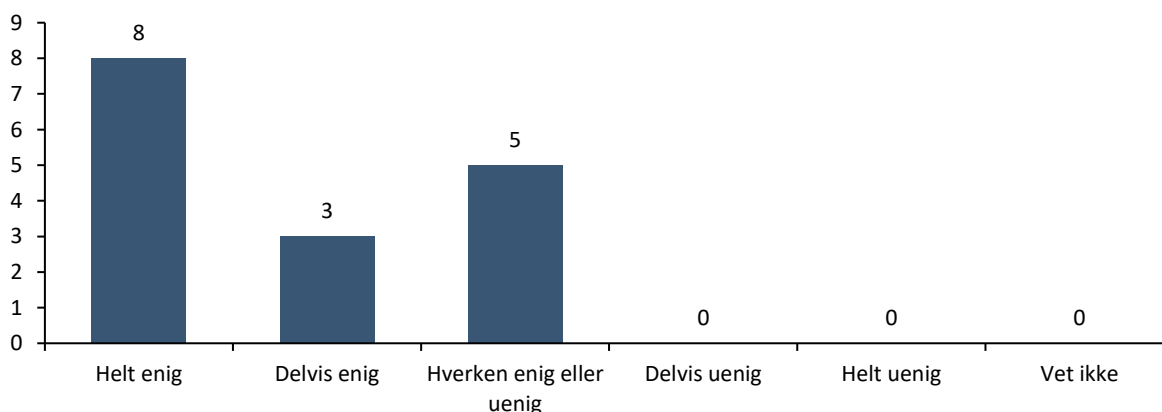
Figur 3-11: I hvilken grad har innføring av porteføljestyring påvirket samhandlingen mellom nasjonale og internasjonale virkemidler i din portefølje? N=16. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



3.5 Sammensetting av porteføljene

Et spørsmål som til stadighet vender tilbake er bredden og sammensetningen av porteføljene. I *Delrapport 1* ble det uttrykt at sammensetningen av tematikk i porteføljene tidvis opplevdes som tilfeldig. Vi har derfor undersøkt om porteføljene opplever at de er hensiktsmessig satt sammen, se Figur 3-12. 11 av 15 er helt eller delvis enig i at de har en hensiktsmessig porteføljesammensetning, og ingen er uenig. Dette er noe overraskende, basert på innspillene fra arbeidet med den forrige rapporten.

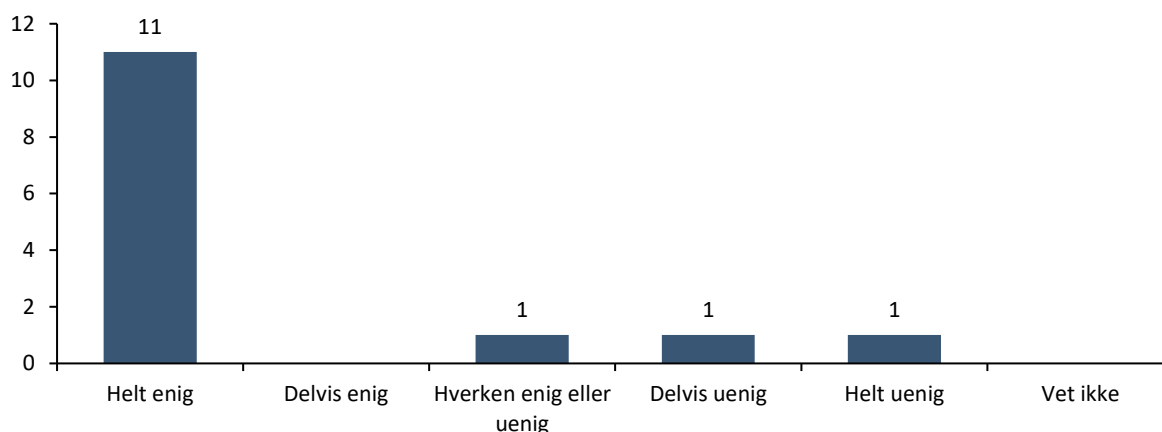
Figur 3-12: Ta stilling til følgende påstand: «Vår portefølje er hensiktsmessig satt sammen». N=15. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Samtidig har vi videre stilt spørsmål om porteføljen er satt sammen av delporteføljer. En klar overvekt er enig i at de opererer med delporteføljer, se Figur 3-13¹⁹

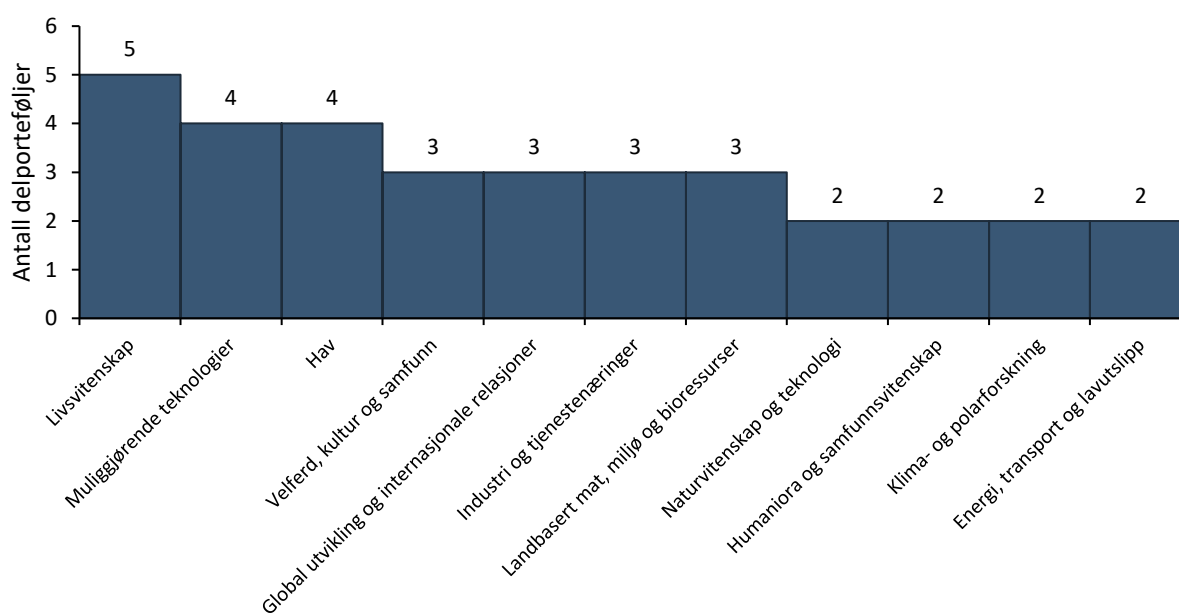
¹⁹ «Hvert porteføljestyre kan vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å operere med underliggende porteføljer ut fra sine investeringsmål (ut fra hvordan disse er gruppert eller systematisert) som disse styrene selv følger opp.» Retningslinjer for porteføljestyring.

Figur 3-13: Ta stilling til følgende påstand: «Vår portefølje er satt sammen av flere delporteføljer». N=14. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



Forskjellene i porteføljene kommer tydelig til uttrykk gjennom diskusjon av delporteføljer. Det er stor forskjell i hvor mange delporteføljer en enkelt portefølje er satt sammen av, og hvor sterkt skille det er mellom dem. Eksempelvis er det et tydelig skille i *Energi, transport og lavutslipp*. Denne porteføljen er delt inn i delporteføljene *Energi og lavutslipp* og *Transport* som utgjør i hovedsak to tidligere budsjettformål. For denne porteføljen gjennomføres også investeringsprosessen fordelt på delporteføljene. Inndelingen i delporteføljer i porteføljen for *Livsvitenskap*, på den andre siden, er mindre tydelig. Som vi ser av figuren, oppgir denne porteføljen å bestå av fem delporteføljer. Samtidig utdypes det at dette er basert på den faglige definisjonen av *Livsvitenskap*, som består av områdene: *Medisin og helsefag, Landbruk og fiskerifag, Basale biofag, Zoologiske og botaniske fag og Bioteknologi*. *Livsvitenskap* er like fullt en av fagporteføljene som lyser ut FRIPRO-midler, og denne definisjonen av *livsvitenskap* har dermed ingen innvirkning på søknadsbehandlingen.

Figur 3-14: Antall delporteføljer hos porteføljene som oppgir å ha det. N=11. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics



4 Vurdering og anbefalinger

I dette kapitlet gir vi en oppsummering og analyse av hvordan porteføljestyling har påvirket praksis og daglig drift. Vi kommer også med noen anbefalinger om hvordan Forskningsrådet kan jobbe for å tilrettelegge for bedre praksis, og dermed måloppnåelse, og jobbe videre med implementering av porteføljestyling i driften.

4.1 Analyse og vurdering av dagens praksis for porteføljestyling

4.1.1 Porteføljestyling har hatt en relativt liten påvirkning på investeringsprosessen, men dreier Forskningsrådet i en mer strategisk retning

Strategilitteraturen viser at de fleste strategier ikke blir implementert²⁰. Bakgrunnen for dette er at strategier bygger på en antakelse om hvordan omgivelsene endres, samtidig som omgivelsene endres annerledes enn ens opprinnelige forutsetninger. Påfølgende forskning bekreftet funnet, og tok til orde for at organisasjoner burde legge mindre vekt på strategiformulering, og i større grad kontinuerlig arbeide med strategi.²¹ Dette perspektivet er viktig i diskusjonen av hvordan porteføljestyling har påvirket praksis, og spesielt investeringsprosessen, i Forskningsrådet. Det kan virke som det ikke er en så stor påvirkning på praksis, men vi ser indikasjoner på at virksomheten som helhet går i retning av å handle mer strategisk. Det utdypes under.

Samlet oppgir porteføljene at porteføljestyling i liten grad har påvirket investeringsprosessen, men den innvirkningen det har hatt har for alle delprosesser i hovedsak vært positiv. I utdypningen av dette trekkes det frem at Forskningsrådets investeringsprosess har blitt mer strategisk, man ser prosjekter mer på tvers av tematikk og budsjettformål, og det er økt samhandling i organisasjonen. Dette er særlig relatert til egen portefølje, men også i noen grad på tvers av porteføljer. Den lave andelen av påvirkning virker i noen grad å være knyttet til at flere opplever at de hadde en form for porteføljestyling før 2019, og i tillegg et uttrykk for at de ansatte opplever at felles søknadsbehandling har ført til de største endringene. Dersom man ser bort ifra endringene som felles søknadsbehandling har medført²², har porteføljestyling hatt mindre påvirkning på selve investeringsprosessen, og operasjonaliseringen av denne.²³

Det er viktig å ha med i vurderingen at innføringen av porteføljestyling har vært utfordrende, særlig med hensyn til operasjonalisering, som beskrevet i Delrapport 1. Her viste vi også at virksomheten hadde kommet «et stykke på vei» i operasjonaliseringen. Liten påvirkningen på investeringsprosessen kan derfor skyldes at man ikke har fått gjort alle endringer som man ønsker, eller ser at vil komme, etter hvert som planverket og styringsverktøy internaliseres i organisasjonen. Det er vår vurdering at porteføljestyling har bidratt til et økt strategisk fokus, og det er særlig knyttet til de nye styringsverktøyene, som kobler den operative driften tettere til Forskningsrådets strategi. Særlig planverket og porteføljeplanens kobling til Forskningsrådets strategi trekkes frem som positivt, og et tydelig resultat av omlegging til porteføljestyling. I tillegg har porteføljeanalysene blitt et viktig verktøy for å få oversikt over egen portefølje, som gjør innhenting av data på porteføljenivå mulig. Porteføljestyling har altså «løftet» den strategiske bevisstheten opp et nivå, men det er vår vurdering at det litt tidlig å si at Forskningsrådet har fått til en helhetlig strategisk styring på bakgrunn av de styringsverktøyene de har. Det er delvis fordi verktøyene er relativt nye, og man enda ikke har fått «innarbeidet» verktøyene ordentlig i organisasjonen. Dette

²⁰ Mintzberg, H. and Westley, F. (1992): *Cycles of Organizational Change*. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.

²¹ Eisenhardt K. M (1999): *Strategic decision-making*. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 65-72

²² Vi omtaler nærmere innføringen av felles søknadsbehandling og samspillet med porteføljestyling i påfølgende delkapittel.

²³ Det eksisterer selvfølgelig unntak, som mener det har vært en stor påvirkning, men majoriteten mener det er en middels eller liten påvirkning.

er knyttet til at omleggingen til porteføljestyring og særlig operasjonaliseringen av den ikke er fullstendig fullendt, som påpekt i Delrapport 1²⁴. Det har også tatt tid å utarbeide og revidere planverket, og det er naturlig at dette da også påvirker porteføljeanalysen og muligheten for å drive med porteføljestyring.

Det overordnede inntrykket er derfor at porteføljestyringen har lagt til rette for *strategisk tenking*, men at Forskningsrådet ikke ennå har kommet til det punktet hvor de driver fullt ut med *strategisk styring*. Det er fordi de rett og slett ikke har tilstrekkelig oversikt til å kunne gjennomføre denne styringen fullt ut. Porteføljestyring har løftet Forskningsrådet, man ser hele investeringsprosessen mer overordnet og har et mer strategisk fokus. Til forskjell fra de tidligere programstyrene har porteføljestyrene et betydelig mer strategisk og prinsipielt fokus.

4.1.2 Er felles søknadsbehandling et nødvendig verktøy for porteføljestyring i Forskningsrådet?

Porteføljestyring er en stor omlegging i Forskningsrådet, men det skjedde også andre endringer parallelt. Blant annet ble det gjort et omfattende arbeid på standardisering av søknadstyper, og deretter innføring av felles søknadsbehandling. Det er særlig viktig å se felles søknadsbehandling og porteføljestyring i sammenheng, og vurdere i hvilken grad felles søknadsbehandling er et nødvendig verktøy for porteføljestyring. Årsaken til det er at mange peker på at felles søknadsbehandling har hatt en stor innvirkning på praksis i investeringsprosessen²⁵. Dersom felles søknadsbehandling kan sies å være et verktøy for porteføljestyring, kan porteføljestyring (i alle fall indirekte) ha ført til flere endringer i praksis enn først antydnet. Vi diskuterer dette med utgangspunkt i hvordan Forskningsrådet selv definerer porteføljestyring.

Porteføljestyring i Forskningsrådet er følgende: «Porteføljestyring skal sikre at vi støtter de riktige prosjektene, forvalter bevilgningen til Forskningsrådet mest mulig effektivt og investerer i de prosjektene som samlet sett vil gi best måloppnåelse»²⁶. I tillegg er det skrevet i samme dokument: «En portefølje i Forskningsrådet er en samling prosjekter avgrenset av nærmere definerte kriterier som er redegjort for i porteføljeplanen. Porteføljene i Forskningsrådet er ikke gjensidig utelukkende; mange porteføljer har stor grad av overlapp med andre porteføljer. Porteføljestyring er å styre og videreutvikle porteføljen mot bestemte investeringsmål som er definert i porteføljeplanen.» Videre er det beskrevet følgende for porteføljeanalysen: «I porteføljestyringen gir porteføljeanalyser god kunnskap om hele porteføljene og gjør det mulig å gi bedre råd til departementene om forsterkninger i innsatsen på ulike områder og å lyse ut midler på områder der det er mest behov for det, med virkemidler som gir de beste resultatene.»

Dette oppsummerer viktige kjennetegn ved porteføljestyring i Forskningsrådet, og som vi må vurdere porteføljestyringen etter:

- Porteføljene er i stor grad satt sammen av prosjekter etter bestemte kriterier, men de går i tillegg også utover egen investeringsportefølje, noe som kan gjøre det utfordrende å holde oversikt over totalporteføljen.

²⁴ Delrapport 1 Følgeevaluering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet. Menonrapport Nr. 1 2022.

²⁵ I denne rapporten går vi kun inn på og vurderer felles søknadsbehandling sett opp mot porteføljestyring, og om denne prosessen og omleggingen er et nødvendig verktøy for å gjennomføre porteføljestyring slik det er definert av Forskningsrådet. Vi ser ikke på fordeler og ulemper og vurderer felles søknadsbehandling i seg selv. Det gjennomføres parallelt en evaluering av felles søknadsbehandling av Forskerprosjekt som vil vurdere dette for forskerutlysningene.

²⁶ Forskningsrådet (2021): Helhetlig porteføljestyring som grunnlag for Forskningsrådets investeringsvirksomhet.

- Porteføljeanalysen skal ligge til grunn for hele porteføljen, ikke kun det som porteføljen spesifikt investerer i, og skal være et verktøy for å vurdere og justere prosjektporteføljen for å oppnå høyere måloppnåelse.

Dette er, etter vår mening, de overordnede strategiske elementene ved porteføljestyringen. I Forskningsrådet er det imidlertid flere begrunnelser for innføringen av porteføljestyring, blant annet skal det sikre at Forskningsrådet²⁷:

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

Det er derfor videre i notatet om porteføljestyring i Forskningsrådet påpekt følgende: «*Felles utlysning, søknadsbehandling og prosjektseleksjon gir mulighet for bedre utnyttelse av tilgjengelige midler og sørger for økt forskningskvalitet og relevans, og dermed bedre måloppnåelse.*» Det er med bakgrunn i dette at begrunnelsen for felles søknadsbehandling som et verktøy for porteføljestyring kommer inn. Videre beskrives fordelene ved felles søknadsbehandling som følgende: «*Felles søknadsbehandling legger til rette for å synliggjøre at ett og samme prosjekt kan innfri mange formål og oppdrag og bidra til måloppnåelse i flere sammenhenger. En og samme søknad kan derfor bli vurdert for finansiering fra flere kilder, og svare på ulike departementsoppdrag uavhengig av finansieringskilden. Dersom søknaden holder tilstrekkelig kvalitet og relevans vil den dermed kunne få økt sjanse for å få finansiering.*»

Felles søknadsbehandling legger altså til rette for at man kan se søknader på tvers. Det er ikke mulig å vurdere kvalitet og relevans på tvers av budsjettformål dersom ikke alle søknadene sendes inn på samme tidspunkt, og er en del av den samme søknadsprosessen. På denne måten er felles søknadsbehandling et nødvendig verktøy for å drive med porteføljestyring i Forskningsrådet. Det fordrer imidlertid at det er reelle muligheter for å faktisk se søknadene i sammenheng og flytte de mellom relevante budsjettformål, i tråd med hensikten om at man ønsker å finansiere de beste prosjektene. Det er, etter vår erfaring, større sannsynlighet for at dette blir gjort med IPN-søknader²⁸ sammenlignet med forskerprosjektsøknader. Felles søknadsbehandling av forskerprosjekter er en stor intern prosess, og man har ikke hatt kapasitet til å gjennomføre en koordinert prosess for å flytte disse søknadene til de mest relevante budsjettformålene. Dette virker i større grad å være gjennomført på felles IPN-utlysninger.²⁹

Når det er sagt så har budsjettformålet IKTPLUSS drevet med porteføljestyring på IKT-området i Forskningsrådet i flere år før man innførte porteføljestyring, og også før gjennomføring av felles søknadsbehandling. Dette har da vært knyttet til porteføljestyring i den strategiske konteksten, og ikke til den mer operative delen med å flytte prosjektsøknader for å oppnå høyere måloppnåelse. Porteføljestyringen har i hovedsak gått ut på å vurdere hvordan prosjektporteføljen treffer de eksisterende målsetningene, og hvordan man kan bruke fremtidige investeringer til å sikre en enda høyere måloppnåelse.

²⁷ En lengre oppsummering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet, samt prosessen og hvilke utfordringer det skulle bidra til å redusere er utdypet i Delrapport 1 Følgeevaluering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet. Menonrapport Nr. 1 2022.

²⁸ Innovasjonsprosjekt i næringslivet.

²⁹ Det er viktig å presisere at dette er basert på enkeltintervjuer, og ikke nødvendigvis representativt for totalporteføljen innenfor disse søknadstypene.

Dersom Forskningsrådet skal begrunne porteføljestyring både ut ifra det rent strategiske argumentet om å se *totalporteføljen i sammenheng og hvordan den bidrar til måloppnåelse*, sammen med det mer operative argumentet om å *flytte prosjektsøknader og sørge for at de beste prosjektene blir oppfylt*, virker det for oss ikke mulig å gjøre dette uten felles søknadsbehandling. Om man skal legge begge disse argumentene til grunn for porteføljestyring, i stedet for å kun vurdere prosjektporteføljene strategisk tar vi ikke stilling til, men det er noe Forskningsrådet kan diskutere internt.

4.1.3 Porteføljestyrene har en mer strategisk rolle, men opplever mulighetsrommet for porteføljestyring som noe begrenset

Når det gjelder praksis har det ikke vært mulig å kartlegge store skiller i hvordan porteføljestyrene driver arbeidet sitt. Det er imidlertid viktig å påpeke at vi kun har intervjuet representanter fra enkelte porteføljestyrer. Representanter fra porteføljestyrene vi har intervjuet er omforent om egen rolle og involvering. Denne oppfattes å i hovedsak være strategisk og prinsipiell, der programstyrene var mer detaljfokusert. Samtidig er det et sterkt engasjement for egen portefølje. Oppsummert har porteføljestyrene fått en mer strategisk og overordnet rolle sammenlignet med programstyrene. Dette er ikke overraskende siden porteføljene favner et mye bredere tematisk eller faglig område. Følgelig vil det være utfordrende for porteføljestyrene å ha den samme detaljkunnskapen som programstyrene.

Det påpekes blant informantene at det er en god utvikling at porteføljestyrene har blitt mer strategiske. Det som likevel er en utfordring, er den faktiske muligheten til å drive porteføljestyring for porteføljestyrene. Det er relativt lite midler tilgjengelig sammenlignet med antall kvalifiserte søknader. Representantene for porteføljestyrene opplever derfor at det ikke er et reelt rom for å drive med porteføljestyring i bevilgningene. I tillegg opplever flere sterke føringer fra departementene. Dette bidrar til at de ikke kan være så strategiske som de kanskje ønsker tidligere i prosessene, for eksempel i utlysningene. Samtidig er det nok et rom for at porteføljestyrene kan være enda tettere på prosessen med å utforme utlysninger, siden mye av den strategiske retningen settes i disse. Porteføljestyrene opplever også at det er vanskelig å ha ansvar for en større portefølje som grenser opp mot andre porteføljer med relativt liten kontakt med disse porteføljene. Det er krevende å samhandle for porteføljestyrene, og de må i større grad basere seg på at administrasjonene til de tilgrensende porteføljene bidrar til koordinering på tvers av porteføljene.

4.1.4 Systemstøtte for å drive strategisk styring av porteføljene er fortsatt en utfordring

I Delrapport 1³⁰ var et av hovedresultatene at systemene i liten grad er blitt tilpasset porteføljestyring. Dette er et resultat som fortsatt er gjeldende, men også viktig å nyansere. Statistikkverktøyet Tableau har gjort det enklere å få bedre oversikt over porteføljene, og er tilpasset porteføljestyring. Det oppleves likevel ikke tilstrekkelig, og særlig merkingen av prosjekter er et tilbakevendende tema også i informasjonsinnhenting til denne rapporten. Dette er knyttet til at den oppleves subjektiv og at det ikke har vært en helhetlig prosess for å få til en standardisert merking som kan benyttes på tvers i porteføljestyringen.

Da IKTPLUSS startet med porteføljestyring i 2015 gikk de gjennom alle de tilgrensende programmene og kartla prosjekter som var relevante for IKT-porteføljen manuelt. Dette ble gjort hvert år for nye prosjekter for å holde porteføljen oppdatert, og ga et godt grunnlag for å utvikle og styre porteføljen mot de oppsatte målene. Det er vår oppfatning at en slik oversikt ikke er mulig å få ned på prosjektnivå med tilstrekkelig kvalitet, slik systemet er

³⁰ Delrapport 1 Følgeevaluering av innføringen av porteføljestyring i Forskningsrådet. Menonrapport Nr. 1 2022.

i dag. Det er derfor vår vurdering at systemene, og særlig merkingen av prosjekter, fortsatt ikke legger til rette for å drive strategisk utvikling av porteføljene og vurdere måloppnåelse i tilstrekkelig grad.

4.2 Anbefalinger

Vi presenterer her noen tiltak og anbefalinger for hvordan Forskningsrådet kan arbeide videre for å sikre og innrette seg mot en strategisk styring av porteføljene. Anbefalingene er i stor grad knyttet opp mot analysene som er beskrevet over og delt inn i følgende områder:

- Strategisk styring
- Innretningen av porteføljestylingen
- Systemstøtte for porteføljestyling

Områdene med tilhørende anbefalinger presenteres under.

4.2.1 Strategisk styring – hvordan få styringsverktøyene til å fungere godt sammen

For å få til porteføljestyling er Forskningsrådet avhengig av å både ha gode systemer og styringsgrunnlag og analyser. Det er indikasjoner på at det fortsatt er utfordringer knyttet til å få en oversikt over totalporteføljene på et tilstrekkelig detaljeringsnivå med høy kvalitet. Samtidig virker det ikke som Forskningsrådet har prioritert og tilrettelagt for det fulle samarbeidet på tvers av porteføljer, som kreves for å få til porteføljestyling³¹. Vi har følgende anbefaling om tiltak:

- **Tydeliggjøre prosessen for å vurdere porteføljens måloppnåelse. Informasjon fra porteføljeanalysen bør benyttes til å se eventuelle gap mellom målsetningene innenfor de enkelte porteføljene og nåværende portefølje, og justere styringen av porteføljen deretter. Prosessen bør også utvides til å tydeligere inkludere tilgrensende/overlappende porteføljer.**

Basert på den innsikten som Forskningsrådet får gjennom sine porteføljeanalyser, og eventuelt andre analyser av porteføljen, bør prosessen for å gå gjennom og vurdere denne opp mot måloppnåelsen på området, spesielt mot porteføljeplanen, men eventuelt også opp mot Forskningsrådets strategi tydeliggjøres. Vi ser at det er deler av dette som inngår i prosessen om å *Utarbeide en porteføljeanalyse* i dag, og tilhørende prosesser som *Utarbeide og justere investeringsplanen*. Vi tenker at det burde vært enda tydeligere gitt viktigheten sett opp mot porteføljestyling.

Dette kan ligne på den prosessen og oversikten som IKTPLUS opparbeidet seg for sitt porteføljeområde. Vi snakker her om hele totalporteføljen, og ikke kun om investeringsporteføljen. Når man har identifisert hvilke områder eller type prosjekter som må styrkes, må denne kunnskapen tas inn i både justering av investeringsplaner og gjennom å tilpasse utlysningene for å komme nærmere målsettingene. Her må porteføljene selvfølgelig ta hensyn til føringer fra departementene, og andre rammebetingelser som kan legge begrensninger på denne tilpasningen. Forskningsrådets tildelinger er avhengig av detaljeringsnivået på tildelingsbrevene fra departementene, og for enkelte porteføljer er det lite rom for å gjøre endringer i investeringsplanen. Det kan derfor variere i hvilken grad porteføljene kan følge opp dette direkte i

³¹ Dette er ikke kun knyttet til viljen til å samarbeide, men også til at kapasitet og ressurser til dette faktisk prioriteres.

investeringsprosessen, eller om de må bruke det mer aktivt i rådgivningen mot departementene, for å kunne legge til rette for justerte føringer i tildelingsbrevene.

Den prosessen som er beskrevet over, og som Forskningsrådet har per i dag har i hovedsak vært rettet inn mot egen portefølje. For å virkelig få til porteføljestyring på et helhetlig nivå, er Forskningsrådet avhengig av at man faktisk har en dialog på tvers av porteføljene. Når man har fått identifisert hvordan de enkelte porteføljene er satt sammen, og «gapet» mot målsetningene, bør diskusjonen av mulige tiltak tas med de relevante tilgrensende porteføljene. Dette for å forsikre seg om at det er koordinert hvordan man svarer ut målsetningene, og ikke overlapper og unngår at enkelte områder blir glemt eller nedprioritert. Det er sannsynlig at en del av dette gjøres både uformelt og i noen grad formelt allerede, men for å få til den helhetlige *styringen* vil vi anbefale å ta det inn i en formalisert prosess i KVALSYS. I tillegg bør også denne prosessen legge opp til noe mer formaliserte møter på tvers av tilgrensende porteføljestyrer.

Dette er et ressurskrevende tiltak. Vi mener likevel at dette er i kjernen av det som må til for å faktisk få til porteføljestyring. Et alternativ kan være å inkludere prosessen stegvis, kun tydeliggjøre prosessen for egen portefølje først, og så utvide til å få formalisert dialog på tvers av porteføljer. Det er imidlertid ved å inkludere og se porteføljene på tvers at man vil kunne få til styring for hele totalporteføljen til Forskningsrådet.

4.2.2 Innretning av porteføljestyringen

Porteføljestyringen i Forskningsrådet er innrettet med det formålet å bidra til høy måloppnåelse, og er, som alle andre organisatoriske innretninger, et verktøy for å legge til rette for måloppnåelse. Forskningsrådet bør derfor kontinuerlig vurdere om den innretningen man har på porteføljestyringen er den beste for å legge til rette for høyest mulig måloppnåelse. Vi har derfor følgende anbefaling på dette området:

- **Forskningsrådet bør, med jevne mellomrom, ta opp og diskutere om den innretningen man har på porteføljestyringen er den beste for å legge til rette for høyest mulig måloppnåelse. Rammebetingelser kan endre seg, man kan finn ut at enkelte prosesser ikke fungerer like godt som planlagt osv. Det er derfor viktig å hele tiden vurdere om den nåværende innretningen er den beste.**

Forskningsrådet har brukt mye tid på å etablere porteføljestyring, og å definere en omforent porteføljestyring. Det er fortsatt en prosess med å få til operasjonaliseringen av porteføljestyring, som vi har diskutert både i Delrapport 1 og i denne rapporten. Det er to hovedargumenter for å drive med porteføljestyring i Forskningsrådet, og som ligger til grunn for å oppnå høyere måloppnåelse. For et av disse argumentene er det viktig å ha felles søknadsbehandling. Det er ikke mulig å se søknadene i sammenheng og legge til rette for å finansiere de beste søknadene dersom man ikke får alle søknadene inn på samme tidspunkt og kan vurdere de samlet. Felles søknadsbehandling har hatt en stor innvirkning på praksis in investeringsprosessen, og dette oppleves både positivt og negativt i organisasjonen.

Siden porteføljestyring har virket i et såpass kort tidsrom, og man fortsatt jobber med å få alle styringsdokumentene og prosessene ordentlig internalisert i organisasjonen, anbefaler vi ikke noen endring i innretningen på porteføljestyringen på dette tidspunktet. Det vi anbefaler er at organisasjonen, med jevne mellomrom, tar opp og diskuterer innretningen. Denne diskusjonen kan blant annet se på om man fortsatt har de samme argumentene for porteføljestyring, som man hadde ved innføringen, eller om det er faktorer som har endret seg. Dette kan også påvirke hvordan man optimalt innretter porteføljestyringen. Det viktigste med denne diskusjonen er å øke bevisstheten rundt både porteføljestyring i seg selv, men også at porteføljestyring bidrar til måloppnåelse gjennom to kanaler, og at Forskningsrådet bør diskutere hvordan man kan optimalisere hver av disse kanalene. Målet med diskusjonen er også å åpne for at man fremover kan være fleksibel med hensyn til

hvordan man tenker på porteføljestyling, og at man ikke er «låst» til den initiale innretningen, dersom man ser at det ikke fungerer. Det kan også være justeringer i den eksisterende innretningen som man kan komme opp gjennom en slik diskusjon, som kan legge til rette for mindre forbedringer også innenfor eksisterende innretning.

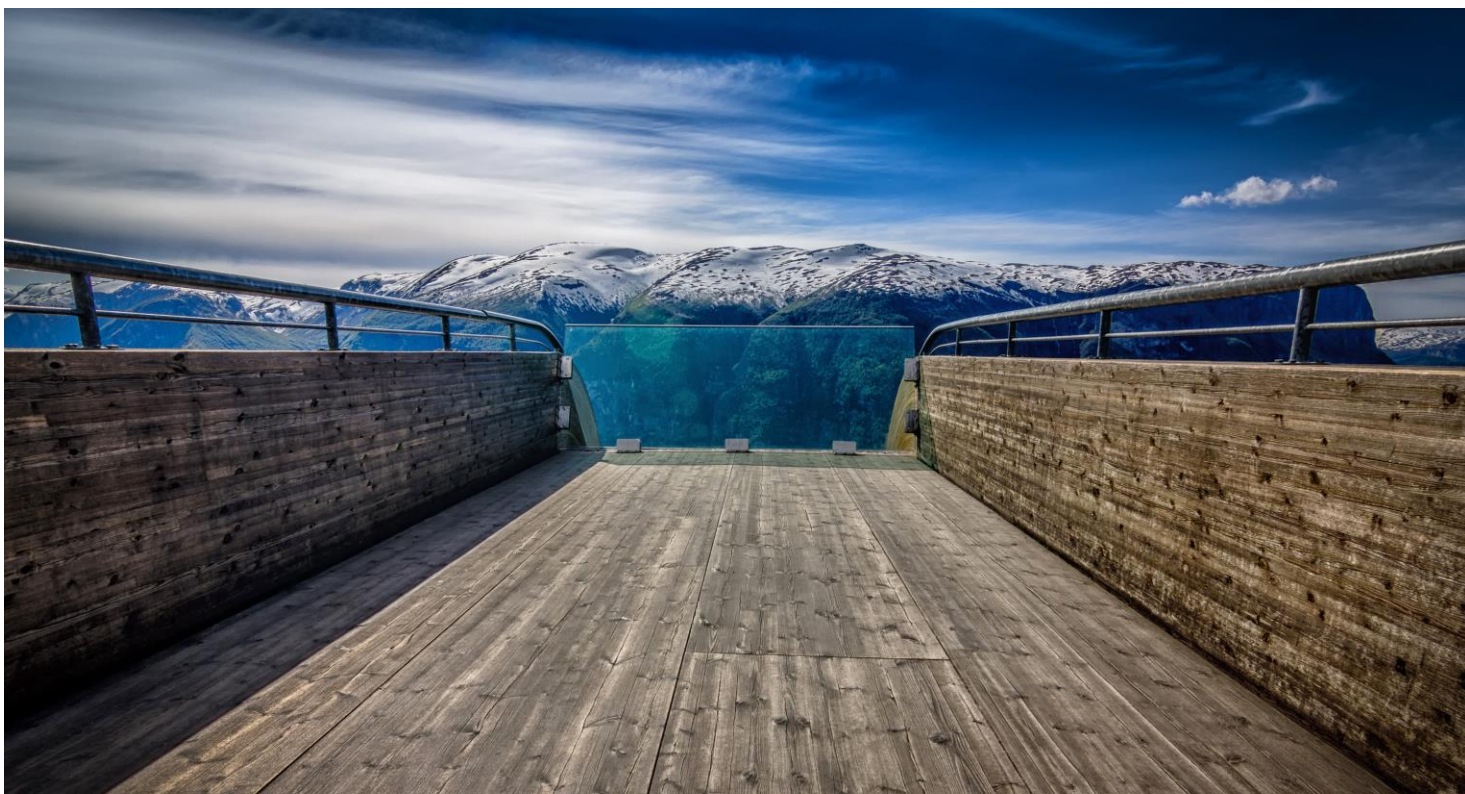
4.2.3 Organisering av samarbeid og systemstøtte

En organisasjon er avhengig av at mange faktorer samspiller og styrker hverandre for å få til et godt resultat. Dersom man eksempelvis har veldig god kompetanse, men trege og ineffektive systemer får man gjort mindre enn man kunne fått gjort. Dersom strategien er god, men organisasjonsstrukturen ikke støtter oppunder denne, blir den vanskelig å implementere endringer.

I denne delrapporten har vi sett at det er enkelte områder der det er potensial for videreutvikling for at man i enda større grad skal få til porteføljestyling. Dette er særlig knyttet til samhandling på tvers av porteføljer i Forskningsrådet og på tvers av porteføljestyre, og systemstøtte for å kunne ha oversikt over hele porteføljen (ikke kun investeringsporteføljen). Det første punktet som er knyttet til samarbeid internt i porteføljen og mellom porteføljestyre er håndtert i delkapittel 4.2.1. Her gir vi en anbefaling som er knyttet til systemstøtte og utvikling av analysegrunnlaget:

- **Forskningsrådet bør etablere et prosjekt som skal se på merkesystemet, kartlegge utfordringer og skissere løsninger som skal støtte oppunder porteføljestylingen, og bidra til å utvikle analysegrunnlag som er avgjørende for å få til porteføljestyling**

For å kunne drive med porteføljestyling er det viktig at porteføljene har et godt informasjonsgrunnlag om sin egen portefølje, også de delene som går utover porteføljens investeringsportefølje. Det er derfor vår anbefaling at arbeidet med å få kartlagt og utviklet et merkesystem som kan benyttes til å faktisk gi så sikker informasjon at den kan benyttes i reell porteføljestyling prioriteres. Dersom man ikke har dette har man ikke et riktig grunnlag å styre ut ifra, og konsekvensene er at porteføljestylingen blir av dårligere kvalitet. En forlengelse av dette prosjektet kan også være å kartlegge og etablere hensiktsmessige styringsindikatorer som kan forenkle arbeidet for porteføljene når de skal vurdere porteføljenes måloppnåelse, og innrette fremtidig innsats for å i enda større grad legge til rette for høyere måloppnåelse. Etter vår kjennskap eksisterer det allerede et slikt prosjekt som skal se på indikatorer for måloppnåelse, men det er foreløpig satt på vent på grunn av budsjettssituasjonen i Forskningsrådet. Et slikt prosjekt kunne muligens utvides til å se på merkingen også.



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.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no