



Prosjekteierstyring i megaprosjekter:

Norsk baseline

Kristina Nevstad og Nils O. E. Olsson

Formell informasjon:

Ålesund/Trondheim, 29.05.2026, Versjon 2.0

Kristina Nevstad, NTNU Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

Nils O. E. Olsson, NTNU Institutt for maskinteknikk og produksjon

Publisert av forskingsprogrammet Bedre megaprojekter.

Innholdet i dokumentet står for forfatterens egen regning.

Sammendrag:

Dette dokumentet presenterer et forslag til en norsk baseline for modenhet i prosjekteierstyring. Baselineforslaget tar utgangspunkt i en modenhetsmåling av prosjekteierstyring, supplert med gjentatte PULS-målinger som belyser samhandling i prosjektgjennomføring av ett prosjekt.

Formålet med dokumentet er å vise hvordan slike måleverktøy, samlet sett, kan anvendes som grunnlag for læring, oppfølging og sammenligning over tid. Resultatene presenteres på aggregert og anonymisert nivå og gir ikke grunnlag for rangering eller vurdering av enkeltaktører. Samlet sett bidrar dokumentet med empiriske eksempler og refleksjoner som kan danne et referansepunkt for videre utvikling av prosjekteierstyring i megaprojekter.

Innhold

1	Introduksjon	4
2	Datagrunnlag og metode	5
2.1	Modenhet innen prosjekteierstyring.....	5
2.2	PULS-målinger	7
3	Samlet modenhetsbilde	9
3.1	Organisasjon	10
3.2	Systemer og rammeverk.....	10
3.3	Prosjektgjennomføring.....	10
3.4	Støtte til prosjektet	10
3.5	Modenhet per underområde.....	11
4	Samlede PULS-målinger knyttet til samhandling i prosjektet.....	13
4.1	Samlet utvikling over tid	13
4.2	Utvalgte tema over tid	14
5	Avslutning.....	15
	Referanser	16

1 Introduksjon

Som en del av arbeidet i Community of Practice (CoP) Prosjekteierstyring er det utviklet et måleverktøy for å kartlegge modenhet i prosjekteierstyring. Dette dokumentet tar utgangspunkt i én gjennomført modenhetsmåling og viser hvordan et slikt verktøy kan anvendes i praksis.

I tillegg benyttes resultater fra tre gjennomførte PULS-målinger til å belyse samhandling i prosjektgjennomføring av ett prosjekt. PULS-målingene er gjennomført uavhengig av CoP-arbeidet, men er inkludert i rapporten som et supplerende empirisk grunnlag.

Resultatene kan, med forbehold, danne et utgangspunkt for en norsk baseline for modenhet i prosjekteierstyring, og gi et referansepunkt for videre oppfølging og sammenligning over tid. Dokumentet bygger videre på KPI-er innen prosjekteierstyring slik disse er beskrevet i *Prosjekteierstyring i megaprojekter: Relevante KPI-er* (Nevstad og Olsson, 2026), og inngår som en delleveranse til forskningsprogrammet Bedre megaprojekter.

Rapporten presenterer eksempler på to typer målinger:

- En modenhetsmåling av fire organisasjoner innen prosjekteierstyring
- PULS-målinger knyttet til samhandling i gjennomføringen av ett prosjekt

Samlet gir fremstillingene et grunnlag for analyse, refleksjon og læring, og kan benyttes som referanse for å følge utvikling over tid. Resultatene i rapporten presenteres på aggregert og anonymisert nivå, og dokumentet gir ikke grunnlag for rangering eller vurdering av enkeltaktører.

2 Datagrunnlag og metode

Datagrunnlaget for analysene i rapporten består av en modenhetsmåling av prosjekteierstyring i fire organisasjoner, samt bruk av PULS-målinger for å belyse samhandling i prosjektgjennomføringen av ett prosjekt. De to datagrunnlagene har ulik opprinnelse og formål, men er samlet i denne rapporten for å gi et bredere empirisk grunnlag. I det følgende beskrives først modenhetsmålingen av prosjekteierstyring, før det redegjøres for PULS-målingene.

2.1 Modenhet innen prosjekteierstyring

Den første, og så langt eneste, modenhetsmålingen ble gjennomført 20. november 2025 og fungerer som en initial benchmark for prosjekteierstyring. Datagrunnlaget består av vurderinger innen fire hovedområder:

- Organisasjon
- Systemer og rammeverk
- Prosjektgjennomføring
- Støtte til prosjektet

Hvert hovedområde er videre operasjonalisert gjennom underområder som beskriver konkrete aspekter av prosjekteierens ansvar (se Tabell 1).

Modenhet er vurdert på en femdelt skala:

1. Ikke etablert
2. Delvis etablert
3. Etablert
4. Integrert
5. Optimalisert

Høyere verdi indikerer høyere grad av systematikk, forankring og integrasjon i praksis. Tabell 1 gir en oversikt over de temaene som inngår i målingen av modenhet innen prosjekteierstyring.

Tabell 1. Utforming av temaer i måling av modenhet innenfor prosjekteierskap (fra Forbord, 2025)

Område	Underområde	Beskrivelse
Organisasjon	Ivareta virksomhetens nye investeringer	Prosjekter er koblet til strategiske mål
Organisasjon	Styre investeringskapital	Prioritering og risikoappetitt
Organisasjon	Sikre målstyringen i prosjektløpet	Definere prosesser og kriterier for valg
Organisasjon	Følge opp overgangen fra prosjekt til drift	Iverksette overføring til drift og gevinstrealisering
Systemer og rammeverk	Forvalte styringssystemer	Prosjektmodell og praktisk prosjekteierstyring
Systemer og rammeverk	Delegere fullmakter	Delegere ned til riktig nivå
Systemer og rammeverk	Oppfølging	UPG og faseoverganger
Prosjekt-gjennomføring	Overordnede rammer	Fastsette rammer og krav
Prosjekt-gjennomføring	Prosjektprosess	Gi føringer for beslutningsunderlag og kontraktstrategi
Prosjekt-gjennomføring	Beslutninger og godkjenninger underveis	Godkjenne prosjektstyringsbasis, gjennomføringsmodell etc.
Prosjekt-gjennomføring	Overvåke prosjektets utvikling og resultater	Følge opp rapportering med handling
Støtte til prosjektet	Sikre ressurser til prosjektet	Allokere ressurser
Støtte til prosjektet	Sikre støtte fra linja	Forankre aksept og prioritet
Støtte til prosjektet	Bistå med håndtering av interessenter	Støtte til interessenthåndtering
Støtte til prosjektet	Bistå i å løse oppdukkende problemer	Bistå med å løse prosjektets utfordringer

2.2 PULS-målinger

PULS-målingene er gjennomført i et større prosjekt i gjennomføringsfasen. PULS består av 20 påstander vurdert på en skala fra 1 (lav score) til 5 (høy score), samt ett åpent fritekstspørsmål. Målingene omfatter deltakere med ulike roller i prosjektorganisasjonen.

Basert på erfaringer fra den første målingen ble arbeidere på byggeplassen inkludert. Etter den andre målingen ble det videre besluttet å tilby spørreskjemaet på både norsk og engelsk, som følge av sammensetningen av arbeidsstyrken. Den andre og tredje målingen omfatter dermed et bredere utvalg av respondenter og gir et mer helhetlig bilde av samhandlingen i prosjektet.

Av hensyn til anonymitet er prosjektet ikke navngitt. Det er gjennomført tre PULS-målinger, og det er resultatene fra disse som presenteres i rapporten. PULS-målingen retter seg mot samhandling i prosjektet og består av påstander knyttet til følgende områder:

- Ansvar
- Fremdrift
- Kommunikasjon
- Lagspill
- Samhandling
- Tillit

Påstandene er gruppert i tre overordnede temaer: kommunikasjon, fremdrift samt tillit og lagspill. Tabell 2 viser hvordan de enkelte påstandene er fordelt på disse temaene, samt hvilke spørsmål som inngår i hver gruppe.

Den samlede PULS-scoren gir et overordnet bilde av samhandlingen i prosjektet. Resultatene kan imidlertid ikke benyttes til å vurdere enkeltpersoner eller enkeltaktører, og gir heller ikke grunnlag for å fastslå årsaker til eventuelle endringer over tid.

Tabell 2 viser sammenhengen mellom de opprinnelige PULS-påstandene og deres gruppering i tre overordnede temaer: kommunikasjon, fremdrift samt tillit og lagspill. Gruppene benyttes videre i analysen av PULS-resultatene.

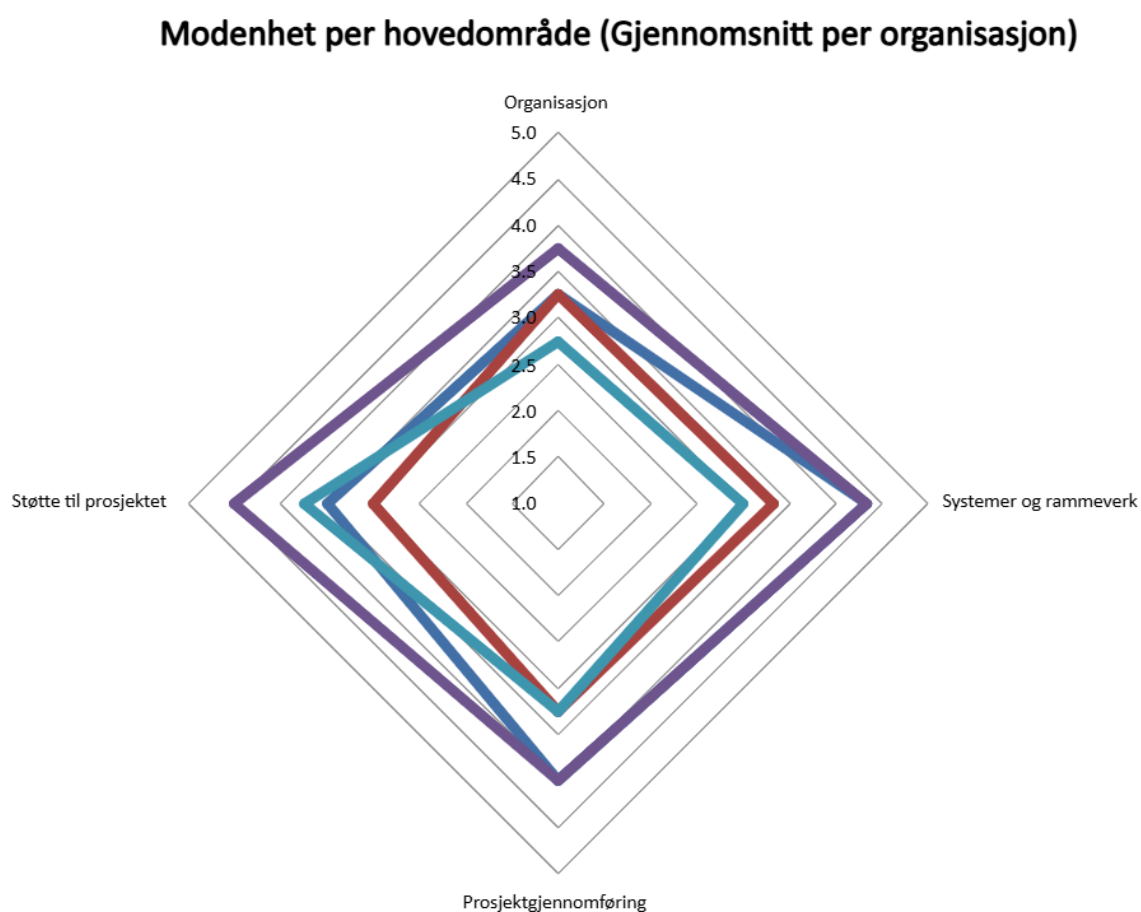
Tabell 2. Oversikt over PULS-påstander med tematisk gruppering og spørsmål

Opprinnelig	Hvor den ofte inngår (gruppering)	Spørsmål
Kommunikasjon	Kommunikasjon	I prosjektet er det tydelig og effektiv kommunikasjon mellom alle parter
Samhandling		I prosjektet er vi gode på å formidle prosjektets mål og status på fremdrift
		I prosjektet deles tilstrekkelig med informasjon slik at prosjektet går smidig
		Jeg får tilstrekkelig informasjon til å utføre mine oppgaver effektivt
Fremdrift	Fremdrift	I prosjektet er roller og ansvar tydelig fordelt
		Jeg vet hva som forventes av meg i prosjektet
		I prosjektet har alle parter en felles forståelse av målene for prosjektet
Ansvar		I prosjektet er det etablert planer med tydelige milepæler og leveranser
		I prosjektet evner vi å ta beslutninger som sikrer nødvendig fremdrift
		Jeg har en klar forståelse av prosjektets mål og fremdrift
Lagspill	Tillit og lagspill	I prosjektet jobber vi integrert og tverrfaglig for å finne løsninger
		I prosjektet spiller vi på lag
		I prosjektet er vi flinke til å dele kunnskap
		I prosjektet er alle faglige bidrag verdsatt på en god måte
Tillit		I prosjektet får jeg konstruktive tilbakemeldinger som jeg trenger for å gjøre en god jobb
		I prosjektet er det etablert en arbeidsform som gir effektiv samhandling

3 Samlet modenhetsbilde

Tabell 1 gir en oversikt over de temaene som inngår i målingen av modenhet innen prosjekteierstyring, for fire ulike organisasjoner. Temaene er organisert i fire hovedområder: Organisasjon, Systemer og rammeverk, Prosjektgjennomføring og Støtte til prosjektet. Hvert hovedområde er videre delt inn i underområder som beskriver konkrete aspekter av prosjekteierens ansvar.

Figur 1 viser modenhet per hovedområde, fremstilt som gjennomsnitt basert på én gjennomført måling (skala 1–5). Fremstillingen er aggregert og gir et samlet bilde av variasjon i modenhet mellom hovedområdene.



Figur 1: Aggregert fremstilling av modenhet per hovedområde, vist som gjennomsnitt for fire organisasjoner basert på én gjennomført måling (skala 1–5)

3.1 Organisasjon

Innen hovedområdet organisasjon varierer gjennomsnittlig modenhet mellom 2,8 og 3,8 (Figur 1). Dette indikerer at praksiser innen området samlet sett er vurdert rundt nivået etablert, med variasjon mellom de ulike delområdene.

3.2 Systemer og rammeverk

Systemer og rammeverk fremstår som området med gjennomgående høyest modenhet, med gjennomsnittlige vurderinger fra om lag 3,0 til 4,3 (Figur 1). Dette indikerer et relativt høyt modenhetsnivå innen formelle styringsstrukturer, samtidig som det fortsatt er variasjon mellom praksiser.

3.3 Prosjektgjennomføring

For prosjektgjennomføring ligger gjennomsnittlig modenhet mellom 3,3 og 4,0 (Figur 1). Vurderingene indikerer et samlet nivå fra etablert til integrert innen prosjektets kjerneprosesser.

3.4 Støtte til prosjektet

Området støtte til prosjektet viser størst variasjon, med gjennomsnittlige vurderinger mellom 3,0 og 4,5 (Figur 1). Dette indikerer at modenheten innen støttefunksjoner varierer mer enn i de øvrige hovedområdene.

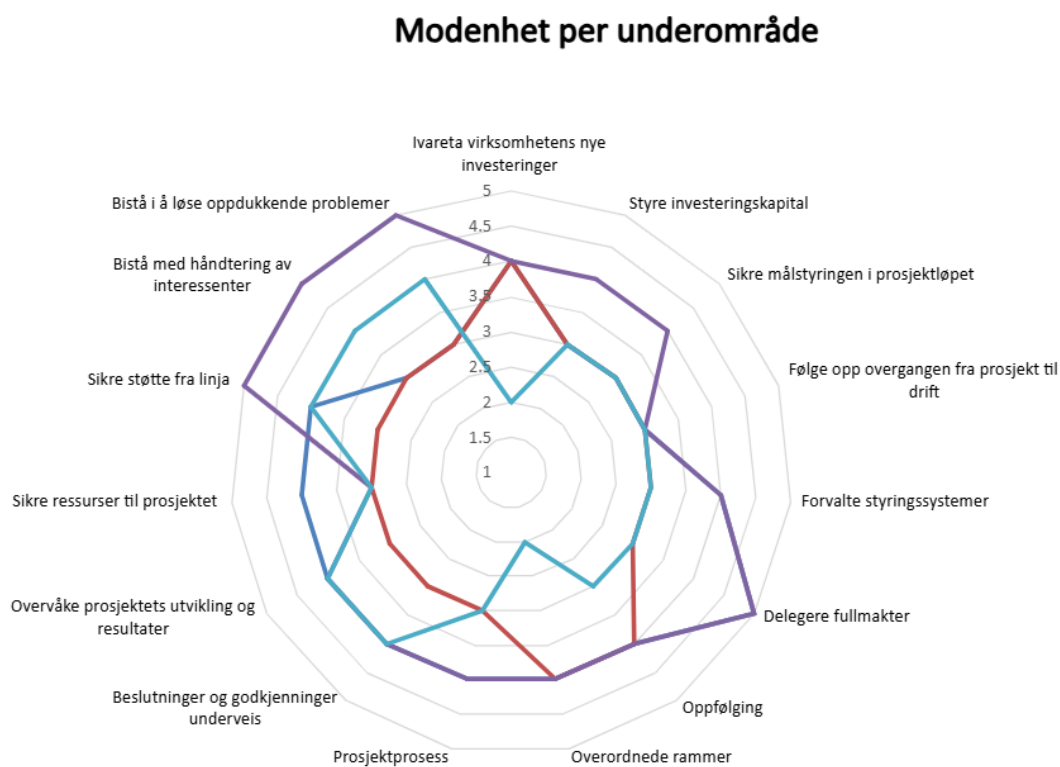
Tabell 3 gir en samlet oversikt over dominerende modenhetsnivå per hovedområde innen prosjekteierstyring, basert på resultatene fra den gjennomførte modenhetsmålingen. Tabellen viser hvilket modenhetsnivå som samlet sett fremstår som mest fremtredende innen hvert hovedområde, og gir dermed et forenklet bilde av hovedtrekkene i modenhetsvurderingen.

Tabell 3. Dominerende modenhetsnivå per hovedområde

Hovedområde	Dominerende modenhetsnivå
Organisasjon	Etablert
Systemer og rammeverk	Etablert/Integrert
Prosjektgjennomføring	Etablert/Integrert
Støtte til prosjektet	Etablert

3.5 Modenhet per underområde

Figur 2 viser modenhet per underområde, fremstilt i et radardiagram og vurdert på en skala fra 1 til 5, basert på én gjennomført måling. Fremstillingen gir et detaljert bilde av hvordan modenheten varierer mellom ulike praksiser innen prosjekteierstyring på måletidspunktet.



Figur 2. Modenhet per underområde for fire organisasjoner, basert på én gjennomført måling (skala 1-5)

Tabell 4 gir en samlet oversikt over modenhet per underområde, basert på én gjennomført modenhetsmåling visualisert i Figur 2. Tabellen viser observert spenn i vurderingene samt dominerende modenhetsnivå for hvert underområde.

Tabell 4. Modenhet per underområde (én måling, skala 1–5)

Underområde	Observert modenhet	Dominerende nivå
Ivareta virksomhetens nye investeringer	2–4	Delvis etablert – etablert
Styre investeringskapital	3–4	Etablert
Sikre målstyringen i prosjektløpet	3–4	Etablert
Følge opp overgangen fra prosjekt til drift	3	Etablert
Forvalte styringssystemer	3–4	Etablert
Delegere fullmakter	4–5	Integrert
Oppfølging	3–4	Etablert
Overordnede rammer	3–4	Etablert
Prosjektprosess	3–4	Etablert
Beslutninger og godkjenninger underveis	3–4	Etablert
Overvåke prosjektets utvikling og resultater	3–4	Etablert
Sikre ressurser til prosjektet	3–4	Etablert
Sikre støtte fra linja	3–4	Etablert
Bistå med håndtering av interessenter	3–4	Etablert
Bistå i å løse oppdukkende problemer	4–5	Integrert

Resultatene fra modenhetsmålingen (Tabell 4) viser et sammensatt bilde av modenhet innen prosjekteierstyring, der nivået hovedsakelig ligger mellom etablert (3) og integrert (4). Enkelte underområder nærmer seg optimalisert nivå (5), særlig innen delegering av fullmakter og håndtering av oppdukkende problemer.

Samlet sett indikerer resultatene at sentrale praksiser innen prosjekteierstyring i stor grad er på plass og benyttes, samtidig som modenheten varierer mellom underområdene. Målingen gir en empirisk baseline som beskriver status på måletidspunktet, og kan danne et utgangspunkt for senere sammenlikninger og videre oppfølging.

4 Samlede PULS-målinger knyttet til samhandling i prosjektet

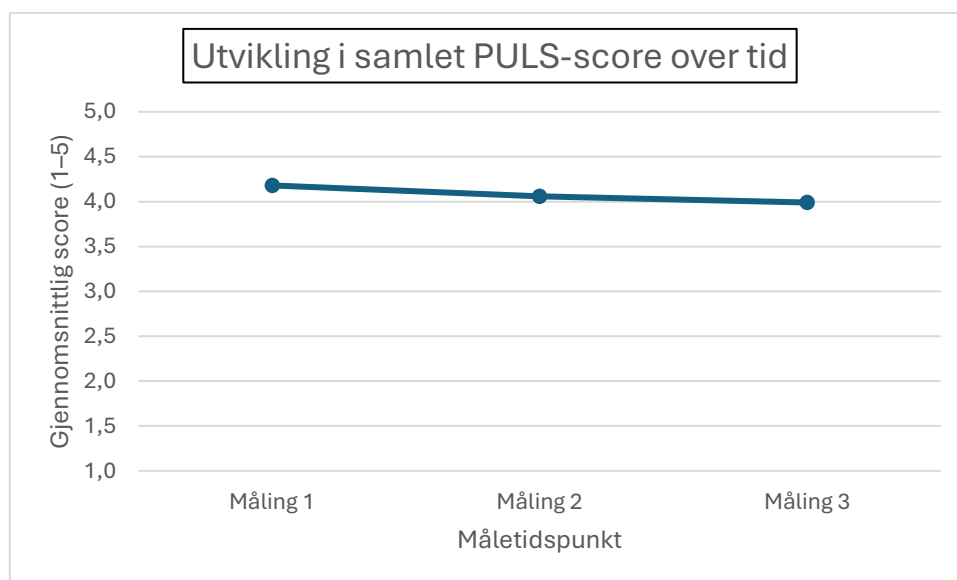
4.1 Samlet utvikling over tid

Tabell 5 og Figur 3 viser en sammenstilling av samlet PULS-score for tre gjennomførte målinger i prosjektet. Fremstillingen er ment å gi et overordnet bilde av hvordan samhandlingen vurderes over tid, og kan fungere som et referansepunkt (baseline) for videre oppfølging.

Tabell 5. Samlet PULS-score for tre gjennomførte målinger

Måletidspunkt	Samlet PULS-score
Måling 1	4,18
Måling 2	4,06
Måling 3	3,99

Som vist i Figur 3 viser sammenstillingen en moderat nedgang i samlet PULS-score over de tre målingene, samtidig som nivået gjennomgående ligger høyt på skalaen. Endringene mellom målingene er begrensede og uten brå utslag, og indikerer derfor ikke et markant skifte i den samlede vurderingen av samhandlingen.



Figur 3. Utvikling i samlet PULS-score basert på tre gjennomførte målinger (skala 1–5)

Fremstillingen gir et overordnet bilde av utviklingen over tid, og danner et grunnlag for videre refleksjon og oppfølging. Som et supplement til de kvantitative resultatene gir fritekstsvarene innblikk i hvordan samhandling oppleves i praksis på ulike nivåer i prosjektet. Kommentarene illustrerer kompleksitet og variasjon, men er ikke analysert systematisk som del av baselinen.

4.2 Utvalgte tema over tid

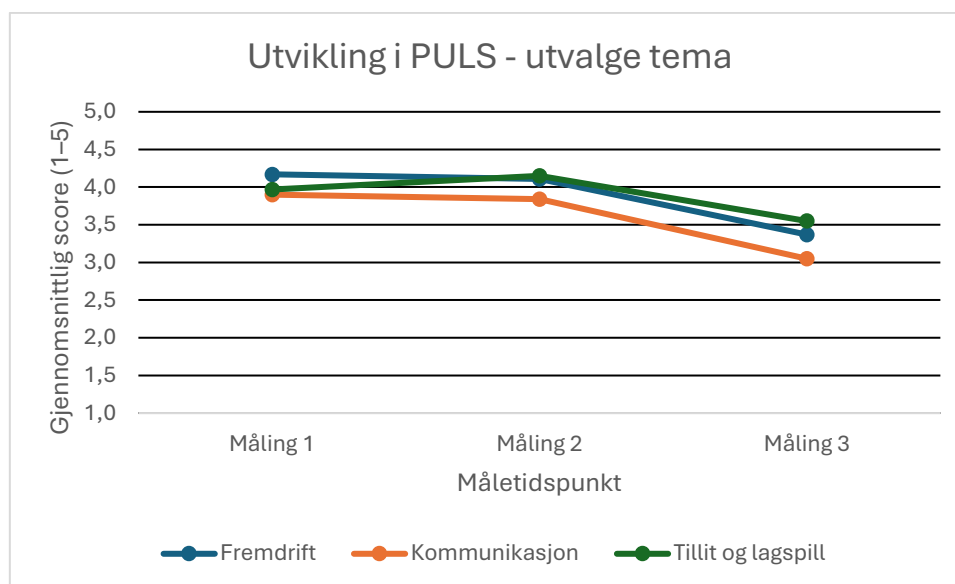
Tabell 6 og Figur 4 viser utviklingen i gjennomsnittlig score innen fremdrift, kommunikasjon samt tillit og lagspill i prosjektet, basert på tre gjennomførte PULS-målinger. Skårene er beregnet som gjennomsnitt av relevante spørsmål innen hvert tema (Tabell 2), på en skala fra 1 til 5, der høyere verdi indikerer mer positive vurderinger.

Fremstillingene gir et samlet bilde av hvordan samhandlingen i prosjektet har blitt vurdert over tid, og muliggjør sammenligning av utviklingen mellom de tre temaene på tvers av måletidspunktene.

Tabell 6. Gjennomsnittlig PULS-score for utvalgte tema over tre målinger

Tema	Måling 1	Måling 2	Måling 3
Fremdrift	4,17	4,11	3,37
Kommunikasjon	3,9	3,84	3,05
Tillit og lagspill	3,97	4,15	3,55

Som vist i Tabell 6 og Figur 4 varierer gjennomsnittlig PULS-score mellom temaene over de tre måletidspunktene. For fremdrift viser resultatene en lavere gjennomsnittlig score i Måling 3 sammenlignet med Måling 1 og 2. Kommunikasjon viser en gradvis reduksjon i gjennomsnittlig score gjennom alle tre målingene. Når det gjelder tillit og lagspill, ligger gjennomsnittlig score relativt stabilt i de to første målingene, med en lavere score i Måling 3.



Figur 4. Utvikling i gjennomsnittlig PULS-score for utvalgte tema sentrale for samhandling i prosjektgjennomføringen (skala 1-5)

Samlet sett gir fremstillingen et overordnet bilde av utviklingen over tid, samtidig som den synliggjør forskjeller i hvordan de ulike temaene har utviklet seg i prosjektet.

5 Avslutning

Denne rapporten etablerer et første forslag til en norsk baseline for modenhet i prosjekteierstyring, basert på tilgjengelige målinger gjennomført på ett tidspunkt. Formålet har vært å dokumentere status, strukturere erfaringer og vise hvordan modenhetsmålinger og PULS-målinger kan anvendes som et felles referansegrunnlag.

Baselinen gir et overordnet og aggregert bilde av modenhet og samhandling, og er ment å danne grunnlag for læring, refleksjon og videre utvikling i praksis. Samtidig må resultatene tolkes med nødvendige metodiske forbehold knyttet til omfang, datagrunnlag og tidspunkt. Dokumentet gir ikke grunnlag for rangering eller vurdering av enkeltorganisasjoner eller aktører.

I en praktisk kontekst kan baselinen brukes til å støtte dialog, identifisere utviklingsområder og følge endringer over tid. I en akademisk sammenheng bidrar rapporten med empiriske eksempler på hvordan prosjekteierstyring kan operasjonaliseres og måles, og kan fungere som utgangspunkt for videre studier og metodisk videreutvikling.

Referanser

Nevstad, K og Olsson, N.O. E. (2026) Prosjekteierstyring i megaprojekter: Relevante KPI-er. Bedre megaprojekter. Notat 23 sider. Tilgjengelig fra bedremegaprojekter.no

Forbord, J. Prosjekteierstyring CoP #3 – kompetanse og benchmarking. 20.11.2025. samling i regi av Bedre Megaprojekter