



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Porteføljeledelse af IT projekter: Udfordringer i danske kommuner**

Hansen, Lars Kristian

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Hansen, L. K. (2011, aug 25). Porteføljeledelse af IT projekter: Udfordringer i danske kommuner.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Projektledelse

## **Uddrag af artikel trykt i Projektledelse.**

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2011

**Børsen**  
Ledelseshåndbøger

## 6.6.

# Porteføljeledelse af it-projekter

– Styrker og udfordringer i danske kommuner

Lars Kristian Hansen | cand.scient.soc., ph.d.-studerende |  
Center for IT Management, Aalborg Universitet | lkh@dps.aau.dk

### Resumé

De danske kommuner oplever, at it's rolle i organisationen er under forandring i disse år, og it-projekter bliver i stigende grad set som et middel til at udvikle og innovere organisationers forretningsprocesser, og denne udvikling synes at fortsætte i fremtiden. I den forbindelse er projektporteføljeledelse (PPL) efterhånden blevet accepteret som værende best practice til at facilitere organisationernes værdiskabelse fra deres portefølje af it-projekter.

Denne undersøgelse har set på fire kommuner, der er blandt de mest modne kommuner ift. PPL og p.t. arbejder på at forbedre deres PPL. Derfor kan resultaterne præsenteret i denne artikel anvendes som inspiration til praktikere, der ønsker at forbedre PPL i lignende organisationer. Undersøgelsen blev foretaget via en struktureret undersøgelse af de fire kommuners praksis i forhold til fem nøgleprincipper inden for PPL-litteraturen. På den baggrund blev der fremdraget en række styrker og udfordringer i kommunernes praksis omkring PPL.

Undersøgelsen finder, at PPL i kommunerne er stærkt strategisk forankret og har stort fokus på at opfange og tilpasse sig de behov, som organisationen formulerer. I den forbindelse er det en udfordring for kommunerne at undgå, at PPL får en reaktiv rolle i organisationen. Kommunernes it-ledere påpeger, at de ser en mere intensiveret brug af PPL i den form, som litteraturen foreslår, som et potentielt indsatsområde for deres organisation, men at organisationens ledelse kun i mindre grad efterspørger brugen af de oplysninger og produkter, som PPL kan bidrage med. Derfor har kommunernes it-ledere mere succes ved at udvise lydhørhed over for ledelsens og forretningens behov og signaler frem for at

bero sig på de anbefalinger, som PPL-litteraturen foreslår. Denne styring af porteføljen stiller store krav til it-ledernes organisatoriske tæft, men gør kommunerne i stand til at gennemføre den største del af deres it inden for de opsatte rammer.

## 1. Indledning

Gennem det sidste årti har der været stigende opmærksomhed på, hvordan organisationer kan anvende projektportefølleledelse (PPL) til at skabe mere værdi fra deres it-projekter (1;2).

Empirisk undersøgelse  
i fire kommuner

Denne artikel rapporterer fra en empirisk undersøgelse af fire danske kommuner, der arbejder på at forbedre PPL af deres it-projekter. Undersøgelsen tager afsæt i følgende to undersøgelsesspørgsmål:

Styrker og udfordringer ved kommunernes PPL-praksis

1. Hvad er styrkerne og udfordringerne i forbindelse med at forbedre den nuværende praksis omkring PPL af it-projekter i de undersøgte danske kommuner, og hvordan kan disse erfaringer anvendes i lignende organisationer?
2. Hvad er svaghederne i den eksisterende viden omkring PPL af it-projekter, og hvordan kan der udvikles ny viden, som kan understøtte praksis?

It får en ny rolle

En besvarelse af disse spørgsmål er vigtig af følgende grunde: For det første står danske kommuner i de kommende år over for store udfordringer i forhold til mangel på kvalificeret arbejdskraft samt konsekvenserne af en længere periode med besparelser fra regeringens side. I den forbindelse er it et vigtigt middel til at imødekomme disse udfordringer, og navnlig inden for velfærdsområderne som ældreomsorg og uddannelse forefindes et stort uudnyttet potentiale ved at anvende den nye teknologi. Derfor er kommunernes evne til at vælge og gennemføre it-projekter helt vital for kommunernes succes i forhold til de udfordringer, de står over for. For det andet er denne undersøgelse af kommunernes udfordringer interessant, da it får en ny og mere afgørende rolle i organisationen, hvilket betyder, at organisationens traditionelle strukturer og processer kommer under pres.

Denne undersøgelse ser på kommunernes særlige udfordringer i forbindelse med denne transformation af processer

og strukturer. Undersøgelsen påpeger, at kommunerne har udfordringer med at realisere de gevinster, der forventes af projekterne, hvilket er et velkendt problem inden for PPL-litteraturen (1).

Resten af artiklen er struktureret på følgende måde: Afsnit 2 giver en kort oversigt over grundlæggende praksisser og principper inden for den litteratur, der kan anvendes til PPL af it-projekter. Afsnit 3 beskriver, hvordan vores undersøgelse er udført. Afsnit 4 beskriver de styrker og udfordringer, som er identificeret i de undersøgte organisationers PPL af deres it-projekter. Afsnit 5 diskuterer og relaterer de førnævnte empiriske fund til eksisterende forskning, og slutte- ligt vil afsnit 6 præsentere undersøgelsens konklusioner.

## 2. PPL af it-projekter: Grundlæggende praksisser og principper i litteraturen

PPL omhandler ledelsen af porteføljen af projekter med det formål at optimere organisationens nytteværdi af dens projekter (3). PPL er efterhånden blevet en etableret best practice i en lang række organisationer (4). Denne undersøgelse ser på PPL af it-projekter, hvilket er interessant, da organisationers afhængighed af it er stigende, det være sig både i forhold til at understøtte eksisterende forretningsgange, men også i et mere strategisk øjemed, hvor organisationen kan anvende it til at skabe udvikling og innovation. Derudover er en undersøgelse af PPL af it-projekter interessant, da forskningsverdenen har forholdsvis lidt viden om PPL af it-projekter i forhold til projektportefølleledelse af andre typer projekter (5). På baggrund af vores gennemlæsning af den relevante litteratur betragter vi PPL af it-projekter som bestående af følgende fem områder:

Fem hovedområder i PPL-litteraturen

1. Etablering af processer, strukturer og forudsætninger for PPL.
2. Organisering af projekterne i porteføljen, herunder dannelsen af en oversigt over kandiderende og igangværende projekter.
3. På baggrund af objektive kriterier selekteres og designes de projekter, som ønskes gennemført.
4. Håndtering af ressourcer, flaskehalse og afhængigheder i forhold til kandiderende og igangværende projekter.

5. Sporing og overvågning af projekterne i porteføljen samt foretagelse af opfølgende handlinger, eksempelvis lukning af projekter, ændring af projekternes målsætning, ændring af tidsplan og tildelingen af ressourcer. Dette foregår med det formål at skabe den mest hensigtsmæssige balance i porteføljen.

### 3. Metode

12 danske kommuner  
deltager i DISIMIT

Denne artikel bygger på en undersøgelse af PPL af it-projekter i fire danske kommuner og er en del af et forskningsprojekt, der hedder DISIMIT (Digital Service Integration through effective Management of IT in Danish Municipalities). I forskningsprojektet deltager 12 danske kommuner, to konsulenthuse samt Aalborg Universitet. DISIMIT's formål er at udvikle modeller, der faciliterer bedre IT management i danske kommuner.

#### Forskningsprocessen

Forskningsprocessen i denne artikel bestod af følgende aktiviteter:

1. Identificering af udfordringer i forhold til IT management i 12 danske kommuner. Her blev PPL af it-projektet identificeret som værende en af de store udfordringer for kommunerne.
2. Identificering af grundlæggende praksisser og principper om PPL i den eksisterende litteratur. På denne baggrund laves et "assessment-værktøj".
3. Validering af "assessment-værktøj" på workshops.
4. Brug af assessment-værktøjet til at vurdere PPL af it-projekter i fire kommuner.
5. Identificering af generel PPL-tematik på tværs af de fire kommuner og mulighederne for fremtidig forskning.

En struktureret  
forskningsproces

I foråret 2009 foretog DISIMIT en interviewrunde af 35 it-ledere og forretningsansvarlige i de 12 deltagende kommuner. På baggrund af en analyse og efterfølgende validering af analysens resultater blev disse kommuners væsentligste udfordringer i forhold til IT management identificeret. En del af disse udfordringer var tæt relateret til PPL af it-projekter, og på den baggrund valgte fire af de 12 kommuner at

indgå i et fælles forløb med den målsætning at forbedre denne form for ledelse i kommunen.

I bestræbelsen på at kunne foretage en systematisk vurdering af de fire kommuners udfordringer i forhold til PPL blev der foretaget et omfattende litteraturstudium. Her var formålet at fremfinde de generelle principper og praksisser inden for PPL, som er anerkendt af den akademiske litteratur. Disse principper og praksisser blev samlet til et PPL-assessment-værktøj, der kan anvendes til at identificere PPL-relaterede udfordringer i en organisation. Den første version af assessment-værktøjet blev præsenteret på en workshop, hvor it-lederne fra de fire kommuner deltog. Først udtrykte og diskuterede it-lederne, hvad de anså som værende de vigtigste aspekter i PPL af it-projekter. Derefter blev assessment-værktøjet præsenteret og sammenlignet med de nævnte aspekter. Dette havde til formål at sikre, at assessment-værktøjets overordnede indhold var relevant for deltagerne og samtidig dækkede de aspekter, som deltagerne fandt vigtige. Derudover blev værktøjet valideret ved at sammenligne det med lignende værktøjer og modenhedsmodeller (6).

En systematisk undersøgelse af PPL-udfordringer

Assessment-værktøjet blev derefter anvendt til at foretage en undersøgelse af PPL af it-projekter i de fire kommuner. Undersøgelsen blev udført som et struktureret interview, hvor de deltagende kommuner blev bedt om at forklare, hvordan de udførte og organiserede deres PPL af it-projekter. Undersøgelsens data dannede grundlaget for at identificere generelle udfordringer og fællestræk på tværs af de fire kommuner. Derudover var det et formål med undersøgelsen at undersøge, hvor den eksisterende viden i litteraturen var utilstrækkelig til at forklare kommunernes udfordringer.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

**Prøv en gratis Ledelseshåndbog online**

Bestil på [boss.blh.dk](http://boss.blh.dk), send en e-mail til [kundeservice@borsen.dk](mailto:kundeservice@borsen.dk) eller ring på telefon 70 127 129.