

MASTERSPECIALE

Fagligt område:	IT Organisation
Masterspeciale:	Afleveret 9. januar 2012
Uddannelsessted:	Aalborg Universitet
Forfatter:	Kim Nielsen Ranch
Vejleder:	Pernille Kræmmergaard
Studienr.:	20101761

IT projektporteføljestyling i Herning Kommune

Udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter

IT projektporteføljestyring i Herning Kommune

Udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter

Forfatter: Kim Nielsen Ranch.

Vejleder: Pernille Kræmmergaard.

Aalborg Universitet

Master i IT (MIT), Organisation

© Herning Kommune – 2012.

The report is written in Danish:

English keywords: IT Portfolio Management, project portfolio management, project selection, strategic alignment, coordination and IT Governance.

Danske nøgleord: IT projektporteføljestyring, projektporteføljestyring, projektudvælgelse, strategiintegration, koordinering og IT styring.

PREFACE

The following master thesis works as the final paper in the Master in IT (MIT), Organization at Aalborg University, and focus on IT Project Portfolio Management (IT PPM) in Herning Kommune. The paper stems from project challenges observed in and outside Herning Kommune, where the massive numbers of projects challenge the foundation and process in selecting and deciding IT projects.

The key challenge investigated in the paper focus on how Herning Kommune selects and decides IT projects and how this can be improved. This is done by first presenting central theory in IT PPM describing two models in project and project portfolio selection, which are used to cover Herning Kommunes processes in project and portfolio selection. Strategic alignment, coordination and IT Governance theory are also described and used to cover and describe organizational basics and processes in Herning Kommune supporting IT PPM. The theory and descriptions are used to find challenges in Herning Kommunes IT PPM. These challenges are covered by interviews with central stakeholders in the organizations central IT board, which is supposed to make central selection and decision on projects within the IT Governance structure. The interviews were analyzed and the challenges are presented in the paper, where they are discussed in relation to how they can be addressed and further developed through a theoretical maturity view in IT PPM and practical experiences in IT PPM. The result is as introduced a conclusion on how Herning Kommune selects and decides IT projects and how this can be improved.

The overall key challenges found in this Master's thesis are:

- DDS and ITS'er are challenged by a decentralized selection and decision-making culture that makes it difficult to select and decide on IT projects out from the established IT Governance structure.
- The Executive Board selection of an IT PPM tool, Octoportalen, is not used by the organization to create project overview, select and decide on IT projects.
- Strategic selection of IT projects and strategic alignment is found difficult by the DDS because of the decentralized selection and decision-making culture together with lack of anchoring of IT strategy and linkage to IT projects.

The Master's thesis suggests the following overall improvements:

- Move towards a more centralized IT PPM
- Focus on IT PPM understanding, documenting a project management process subsequently increase requirements on the use of Octoportalen.
- Develop strategic assessment criterias and increase the structured use of Business Cases in a project portfolio process.

Kim Nielsen Ranch

January 2012.

FORORD

Det følgende masterspeciale fungerer som afslutningen på Master i IT Organisation på Aalborg Universitet, hvor specialet har fokus på IT projektporteføljestyling i Herning Kommune. Specialet udspringer af interne og eksterne projektudfordringer i Herning Kommunes omgivelser, hvor et stort antal projekter udfordrer grundlag og processer i udvælgelsen og beslutningen af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune.

Hovedspørgsmålet undersøgt i masterspecialet har fokus på, hvordan Herning Kommune udvælger og beslutter IT- og digitaliseringsprojekter samt hvordan Herning Kommune kan forbedre dette. Først præsenteres central IT projektporteføljestylingsteori, som anvendes til at afdække Herning Kommunes grundlag og processer for projekt- og porteføljeudvælgelse. Strategisk alignment, koordinering og IT Governance teorier beskrives også og anvendes til at afdække og beskrive organisatorisk grundlag og processer i Herning Kommunes understøttelse af IT projektporteføljestyling. Teori og beskrivelse anvendes til at finde udfordringer i Herning Kommunes IT projektporteføljestyling. Udfordringerne er afdækket gennem interview med centrale interessenter i Herning Kommunes Digitale Styregruppe (DDS), som er en central del af IT Governancestrukturen, der udvælger og beslutter IT- og digitaliseringsprojekter. Interviewene er analyseret, hvor udfordringerne præsenteres og efterfølgende diskuteres i forhold til, hvordan de kan imødegås og videreudvikles ud fra teori om modenhed og praktiske erfaringer i IT projektporteføljestyling. Resultatet er en konklusion på, hvordan Herning Kommune udvælger og beslutter IT- og digitaliseringsprojekter, og hvordan dette kan forbedres.

De centrale overordnede udfordringer konkluderet i masterspecialet er:

- DDS og ITS'er udfordres af en decentral udvælgelses- og beslutningskultur, der gør, at de finder det svært at udvælge og beslutte IT- og digitaliseringsprojekter ud fra den fastlagte IT Governancestruktur.
- Direktionens besluttede IT projektporteføljestylingsværktøj, Octoportalen, anvendes ikke af organisationen til at skabe projektoverblik, udvælgelse og beslutning om IT- og digitaliseringsprojekter.
- Strategisk udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter samt strategisk alignment findes svært på grund af den decentrale udvælgelses- og beslutningskultur, ledelsesforankring af IT strategi og kobling til IT- og digitaliseringsprojekter.

Masterspecialet peger overordnet på, at der kan skabes forbedringer ved, at:

- Etablere en mere central IT projektporteføljestyling
- Fokuserer på forståelse, dokumentation af en projektporteføljestylingsproces samt efterfølgende øge kravene til anvendelse af Octoportalen
- Udarbejde strategiske vurderingskriterier og øge den strukturerede anvendelse af Business Cases i en projektporteføljeprocess.

Kim Nielsen Ranch

Januar 2012.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	INDLEDNING.....	2
1.1	KORT OM HERNING KOMMUNE.....	2
1.2	PROJEKTUDFORDRINGER I HERNING KOMMUNE	2
1.3	PROBLEMSTILLING	5
1.4	PROBLEMFORMULERING	5
1.5	AFGRÆNSNINGER	6
1.6	STRUKTUR FOR MASTERSPECIALET.....	6
2	METODE.....	8
2.1	DELSPØRGSMÅL 1: TEORI	8
2.2	DELSPØRGSMÅL 2 OG 3: IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE	8
2.2.1	<i>Indsamling af materiale.....</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Analyse af empirisk materiale.....</i>	<i>11</i>
2.3	DELSPØRGSMÅL 4: UDVIKLING AF IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE	12
2.3.1	<i>Anvendelse og indsamling af materiale.....</i>	<i>12</i>
2.3.2	<i>Analyse af empirisk materiale.....</i>	<i>13</i>
3	TEORETISK GRUNDLAG.....	14
3.1	INTRODUKTION TIL IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING	14
3.2	STAGE-GATE	15
3.3	PORTFOLIO REVIEW OG RAMME FOR IT PROJEKTPORTEFØLJEUDVÆLGELSE.....	16
3.3.1	<i>Strategiudvikling og udvalgsmetoder</i>	<i>18</i>
3.3.2	<i>Prescreening.....</i>	<i>19</i>
3.3.3	<i>Individuel projektanalyse.....</i>	<i>19</i>
3.3.4	<i>Screening</i>	<i>19</i>
3.3.5	<i>Optimal porteføljeudvælgelse.....</i>	<i>19</i>
3.3.6	<i>Porteføljetilpasning</i>	<i>20</i>
3.4	IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I STRATEGISK OG ORGANISATORISK KONTEKST.....	20
3.4.1	<i>Strategisk alignment og koordinering.....</i>	<i>21</i>
3.4.2	<i>IT Governance og organisering af IT projektporteføljestyring</i>	<i>24</i>
3.4.3	<i>Nytteværdi og værdibegrebet i en offentlig virksomhedskontekst.....</i>	<i>25</i>
3.5	DELKONKLUSION	26
4	GRUNDLAG OG PROCES FOR PROJEKTUDVÆLGELSE OG -BESLUTNINGER.....	28
4.1	INTRODUKTION TIL BESKRIVELSE	28
4.2	KONCERN-NIVEAUET.....	29
4.2.1	<i>Den overordnede koncernstruktur</i>	<i>29</i>
4.2.2	<i>Koncern-IT-afdelingen (KITA).....</i>	<i>29</i>
4.2.3	<i>Den Digitale Styregruppe (DDS).....</i>	<i>29</i>
4.2.4	<i>Koncernstrategien.....</i>	<i>30</i>
4.2.5	<i>IT strategien.....</i>	<i>31</i>
4.3	BUSINESS-UNIT-NIVEAUET	32
4.3.1	<i>Forvaltningernes struktur og serviceområder</i>	<i>32</i>
4.3.2	<i>IT strategigrupper (ITS'er).....</i>	<i>33</i>
4.3.3	<i>Forvaltningsstrategierne</i>	<i>34</i>
4.3.4	<i>IT handleplaner</i>	<i>34</i>
4.4	PROCESSEN FOR PROJEKT- OG PORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE.....	35

4.5	IT GOVERNANCESTRUKTUR	37
4.6	DELKONKLUSION	38
5	ANALYSE AF IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE	41
5.1	INTRODUKTION TIL ANALYSE.....	41
5.2	STRATEGISK ALIGNMENT OG KOORDINERING	41
5.2.1	<i>Strategisk alignment</i>	41
5.2.2	<i>Koordinering</i>	43
5.3	IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE.....	44
5.3.1	<i>IT- og digitaliseringsprojekter opstår</i>	44
5.3.2	<i>Prescreening - ideudviklingsfasen</i>	45
5.3.3	<i>Den individuelle projektanalyse - sonderingsfasen</i>	46
5.3.4	<i>Screening</i>	46
5.3.5	<i>Porteføljeudvælgelsen</i>	48
5.3.6	<i>Tilpasning af projektporteføljen</i>	48
5.4	IT GOVERNANCE	49
5.5	DELKONKLUSION	52
6	UDVIKLING AF IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING I HERNING KOMMUNE..	54
6.1	INTRODUKTION TIL DISKUSSION	54
6.2	UDVIKLINGS- OG MODENHEDSFASER I IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING.....	54
6.2.1	<i>Fase 0: Ad-hoc</i>	54
6.2.2	<i>Fase 1: Definitionsfasen</i>	55
6.2.3	<i>Fase 2: Styringsfasen</i>	55
6.2.4	<i>Fase 3: Synkroniseringsfasen</i>	56
6.2.5	<i>Herning Kommunes modenhedsplacering i IT projektporteføljestyring</i>	56
6.3	VIDEREUDVIKLING AF IT PROJEKTPORTEFØLJESTYRING.....	57
6.3.1	<i>Udgangspunktet for videreudvikling af IT projektporteføljestyring</i>	58
6.3.2	<i>En mere central IT projektporteføljestyring</i>	58
6.3.3	<i>Forståelse, krav og dokumentation af projektporteføljeprocessen</i>	61
6.3.4	<i>Bedre strategisk alignment og øget brug af Business Cases</i>	63
6.4	DELKONKLUSION	66
7	KONKLUSION	68

KILDEFORTEGNELSE

BILAGSOVERSIGT

TABEL- OG FIGUROVERSIGT

Tabel 1:	Projektområder fra fælles kommunal digitaliseringsstrategi 2010-2015
Tabel 2:	Centrale dokumentariske kilder anvendt i masterspecialet
Tabel 3:	Oversigt over interview med respondenter fra Den Digitale Styregruppe (DDS)
Tabel 4:	Oversigt over interview med respondenter om erfaringer med IT projektporteføljesty- ring
Tabel 5:	IT Governancematrix
Tabel 6:	Oversigt over forvaltninger og serviceområder
Tabel 7:	IT Governancestruktur i Herning Kommune
Tabel 8:	Positive og negative holdninger til decentral udvælgelses- og beslutningskultur
Figur 1:	Overordnet struktur for masterspecialet
Figur 2:	Stage-Gate modellen
Figur 3:	Ramme for projektporteføljעדvalgelse
Figur 4:	Fonstads IT engagement model
Figur 5:	En ramme til beskrivelse af grundlag for projektudvælgelse og -beslutninger
Figur 6:	Herning Kommunes projektmodel - Octoportalen

CENTRALE BEGREBER I PROJEKTPORTEFØLJESTYRING

Forretningsstrategi:	Angiver de mål, fokusområder og retning virksomheden og forretningsenhederne har. I Herning Kommune har de enkelte forvaltninger i alt ca. 19 serviceområder, hvor der er defineret strategiske indsatsområder ligesom direktionen for hele Herning Kommune har en række fælles strategiske indsatsområder for hele ”koncernen” Herning Kommune (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).
Porteføljeledelsesproces (PMP):	Er hele metoden til projektudvælgelse og porteføljestyring. Det omfatter gating eller Stage-Gate proces, portefølje review, ressourceallokering og porteføljemodel (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).
Porteføljemodeller:	Er de konkrete modeller eller værktøjer, der anvendes til at vælge projekter eller gennemgang af porteføljen. De omfatter scoringsmodeller, boble-diagrammer og kortdiagrammer, finansielle modeller og strategier (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).
Portefølje review:	Er den periodiske gennemgang af porteføljen af alle projekter. Det kan ske årligt, halvårligt eller kvartalvis. Her gennemgås og sammenlignes alle projekter med hinanden, såvel aktive projekter og dem på hold. I gennemgangen af porteføljen anvendes ofte modeller til at vise lister eller kort over den aktuelle portefølje. Vitale spørgsmål i gennemgangen af porteføljen er: Er de aktive projekter de rigtige? Er det den rette kombination eller sammensætning af aktive projekter? Er forbruget af penge anvendt på de rigtige projekter? (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).
Ressourceallokering:	Er den beslutningsproces, hvor udviklingsressourcer tildeles visse aktiviteter, projekter eller endda til forretningsområder i virksomheden. På mikro niveau kan ressourcetildelingen foretages af de folk, der arbejder med visse projekter eller endda deltagere inden for det enkelte projekt. På mikro niveauet i virksomheden indebærer ressourcetildelingen fx udarbejdelse af prioritetslister og rangordning af projekter således ressourcer kan tildeles ud fra aftalte ranking kriterier. På makro niveauet kan ressourcetildeling være så bred og overordnet som at tildele ressourcer til enkelte forretningsenheder (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).
Stage-Gate proces:	Er den formelle proces eller køreplan virksomheden bruger fra start af nye projekter og til færdiggørelse af projektet. Denne proces har flere faser og gates (beslutningspunkter). En Stage-Gate proces findes i mange varianter og kaldes

også new product process, gating process eller fase-review-processen. En sådan proces er vigtig i relation til porteføljeledelse, fordi de enkelte gates sikrer såkaldte Go / Kill-beslutninger, hvor der træffes beslutninger for de enkelte projekter, og hvor mange ressourcer de skal have (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).

1 Indledning

Formålet med kapitel 1 er at introducere til masterspecialet, der omhandler IT projektporteføljestyring med fokus på strategiintegration, udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune.

I kapitel 1 introduceres til udfordringer med IT- og digitaliseringsprojekter set i forhold til den virkelighed og kontekst Herning Kommune indgår i. Udfordringerne danner baggrund for masterspecialets problemstilling og problemformulering.

1.1 Kort om Herning Kommune

Herning Kommune er en offentlig myndighed, der leverer offentlig service og ydelser målrettet kommunens borgere ligesom 97 andre danske kommuner. Herning Kommune er den 3. største kommune i Danmark målt på areal og 12. største kommune målt på antal indbyggere med ca. 85.000 indbyggere. Herning Kommune blev i 2007 sammenlagt med 3 andre kommuner Aulum Haderup Kommune, Trehøje Kommune og Aaskov Kommune (Herning Kommune 2011).

1.2 Projektudfordringer i Herning Kommune

Herning Kommune går nye veje

Herning Kommune er kendt for at gå nye og innovative veje i udviklingen af offentlig service, hvor IT i højere og højere grad bidrager til at understøtte den offentlige service og ydelserne til borgerne. Det har bevirket, at Herning Kommune bl.a. er kommet på Danmarkskortet med flere IT- og digitaliseringsløsninger, som løser borgernes service og medarbejdernes opgaver på nye innovative måder. Herning Kommune har på flere elementære serviceområder etableret nye måder, hvor borgerne direkte eller indirekte opnår bedre service samtidig med, at kommunen opnår effektiviseringsfordele og forbedret dialog og kommunikation med borgerne.

Herning Kommune har eksempelvis på et af kommunens store serviceområder, dagtilbud for børn, ændret måden kommunens borgere henvender sig på via et større IT- og digitaliseringsprojekt inden for digital selvbetjening og kommunikation. Den Digitale Pladsanvisning, PladsZonen, er en portal, hvor børnefamilier opskrifer sig til børnepasning, holder sig ajour med praktiske informationer i børnepasningen og kommunikerer elektronisk med kommunen. PladsZonen har sikret bedre borger-service samt kommunikation med borgerne, ligesom kommunen har opnået en effektiv udnyttelse af kommunens administrative ressourcer.

Herning Kommune opfylder med projektet kommunens centrale politiske, strategiske og visionære målsætninger om at være:

- Kommunen, hvor borgeren sættes i centrum gennem åbenhed, nærhed og en levende demokratisk dialog.
- Kommunen, der udfolder sig livligt og dynamisk som et regionalt kraftcenter, der tør gå nye veje.
- Den effektive kommune, som er kendetegnet ved udvikling, sikker drift, høj grad af fleksibilitet og et fokus på menneskelige værdier (Herning Kommune 2011).

De eksterne udfordringer

Selvom Herning Kommune har succesrige historier og eksempler på, at IT og digitalisering understøtter borgerne og kommunen i servicering samt opgaveløsning, udfordres Herning Kommune særligt i disse år af den massive udvikling af og forventning til IT og digitalisering.

Der er i den offentlige sektor massivt fokus på, at IT og digitalisering skal medvirke til at løse det offentliges store udfordringer med pres på økonomien, mangel på arbejdskraft og fortsatte store borgerforventninger til service. I det eksterne miljø står IT- og digitaliseringsprojekterne i kø for, at Herning Kommune udvikler, implementerer og samarbejder med forskellige interessenter om digitale projekter. Projekter udspringer bl.a. af fælles offentlige og kommunale digitaliseringsstrategier og IT handleplaner.

Den fælles kommunale digitaliseringsstrategi 2010-2015 og dens aktuelle IT handleplan med 32 projekter peger på mange forskellige fokusområder, der vil udløse en lang række IT- og digitaliseringsprojekter i kommunerne de kommende år med bl.a. følgende projektområder i tabel 1:

Tabel 1 – Projektområder fra fælles kommunal digitaliseringsstrategi 2010-2015

Tværgående	Beskæftigelses- området	Social- og Sund- hedsområdet	Børne- og Kul- turområdet	Teknik- og Miljø- området
Digital ledelse	Data og snitflader	Bedre IT understøttelse af indsats for handicappede og udsatte	Bedre styring af området udsatte børn og unge	Selvbetjening
Konkurrencepræget IT marked	Selvbetjening	Kommunikation og samarbejde mellem kommune og regionalt sundhedsvæsen	Den digitale folkeskole	Omlægning af forvaltningsprocesser
Digital borgerbetjening	Den snilde digitale arbejdsplads	Dokumentation af ældreområdets sundhedsydelser og effekter i indsatsen	Den digitale daginstitution	Effektiv dataforvaltning
	Ledelsesværktøj	Borgervendte IT løsninger	Det digitale folkebibliotek	
		Anvendt borger-nær teknologi		

Kilde: (Kommunernes Landsforening (KL) 2010).

De statslige ministerier har yderligere lanceret en ny fælles offentlig digitaliseringsstrategi for 2011-2015 med 60 kommende projekter (IT- og Telestyrelsen 2010). Fokus er her på mange af de centrale fagområder fra den fælles kommunale digitaliseringsstrategi. Yderligere besluttet i årlige økonomiforhandlinger mellem kommuner og regering konkrete projekter, som det forventes kommunerne implementerer (Finansministeriet 2009). Udfordringerne for kommunerne er at gribe og forholde sig til de mange projekter og hvordan de sikres en effektiv udvælgelse med henblik på at levere de service- og effektiviseringsgevinster, strategierne opstiller for og forventer af kommunerne.

De interne udfordringer

Udover de eksterne udfordringer og påvirkninger udfordres Herning Kommune også af en massiv efterspørgsel på initiering og gennemførelse af interne IT- og digitaliseringsprojekter. Disse udspringer af både lokalpolitiske og administrative ønsker samt behov.

Tre tidligere eksamensprojekter på masteruddannelsen i IT, organisation, indikerer direkte og indirekte, at Herning Kommune har udfordringer i at sikre strategisk sammenhæng mellem strategier og projekter. Ydermere lader det til, at der er udfordringer i at skabe effektivt overblik over de ønskede og igangsatte IT- og digitaliseringsprojekter (Ranch, Alignment mellem IT- og børneområdet i Herning Kommune 2011). Det lader også til, at det er svært at skabe overblik over behovet for eller adgang til ressourcer til at effektivt gennemføre IT- og digitaliseringsprojekter (Ranch, Anvendelse af projektmodel i Herning Kommune 2010). På grund af en meget stor, bred og differentieret organisation lader det også til at være svært at vurdere, hvordan IT projekter bidrager til at realisere kommunens strategier, visioner og mål samt gevinster relateret til IT (Ranch, Alignment mellem IT- og børneområdet i Herning Kommune 2011). Det lykkedes subjektivt vurderet med PladsZonen beskrevet indledningsvis. Projektet var en succes i relation til det individuelle projekt og set i forhold til de centrale politiske og administrative strategiske samt visionære mål. Men inden projektet gik i gang og undervejs i projektet, var der ingen garanti for, at projektet med sikkerhed ville sikre integration til eller opfylde strategi, visioner og mål, ligesom vurderingen af potentielle sammenhænge til andre IT- og digitaliseringsprojekter ikke var gjort (Ranch, Tættere på forældrenes hverdag 2010).

Selvom Herning Kommune virker innovativ og udviklende med positive resultater via gennemførte IT- og digitaliseringsprojekter, udfordres kommunen altså i høj grad af måden projekter tilvejebringes, kobles og håndteres på, hvilket også konstateres som en generel udfordring i de danske kommuner. I en artikel fra Kommunernes IT magasin fra august 2011 (KIT) med titlen "*Kommunens store udfordringer*" (Pedersen 2011) beskrives og belyses mange af de projekt-, IT- og digitaliseringsudfordringer, som Herning Kommune ligesom andre kommuner oplever.

Af artiklen kan bl.a. udledes:

- 1) *Kommunerne beslutter i dag ofte projekter enkeltvis, men får ikke foretaget en samlet vurdering af om det enkelte projekt har sammenhæng til andre projekter, og om det enkelte projekt understøtter strategier samt mål, og ikke kun Business Casen alene for det enkelte projekt.*
- 2) *Investering i projekter bærer i mange kommuner præg af fagchefers opfattelse af IT og værdien af IT, og af de personlige relationer mellem typisk IT chef og de enkelte ledere i organisationen.*
- 3) *Antallet af projekter er langt større end de ressourcer kommunerne har mulighed for at bidrage med, hvilket kræver fokus på valg og prioritering af de projekter, der giver størst nytteværdi under hensyntagen til risici ved at gennemføre projekter.*
- 4) *Kommunerne har ofte mange igangværende projekter, hvor de mangler overblik over, hvilke gevinster det enkelte projekt og sammenhængende projekter (programmer) bidrager med. Det skyldes bl.a. manglende overblik over ressourcestyringen, som ofte ikke er tydelig nok i Business Casen.*

- 5) *For at øge udbyttet af digitaliseringsprojekter bliver der behov for at skifte fokus fra ledelse af enkeltstående projekter til ledelse af en portefølje af projekter.*

1.3 Problemstilling

Ud fra introduktion til projektudfordringer med IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune og i de danske kommuner er der tydeligvis et massivt forventningspres til implementering af mange IT- og digitaliseringsprojekter. Det giver anledning til at se nærmere på, hvordan Herning Kommune sikrer og optimerer måden IT- og digitaliseringsprojekter tilvejebringes, udvælges og beslutes på.

Artiklen fra KIT henviser til ledelse af en portefølje af projekter, som i litteraturen på engelsk henviser til Project Portfolio Management. Project Portfolio Management eller projektporteføljestyling beskæftiger sig med ledelse af alle potentielle og igangværende projekter som en samling af projekter og har ikke kun fokus på, at det enkelte projekt skaber værdi, men porteføljen af projekter er værdiskabende. Projektporteføljestyling omhandler ydermere om projekter løser virksomhedens strategiske mål og om de er strategisk forankret. Projektporteføljestyling fokuserer på begrænsninger og afhængigheder mellem projekter og sørger for, at porteføljen af projekter hele tiden vurderes, balanceres og tilpasses organisationens behov, risici og potentialer (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).

Problemfeltet for Herning Kommune består derfor i at undersøge, hvordan Herning Kommune tilvejebringer IT- og digitaliseringsprojekter, der individuelt og i sammenhæng med hinanden sikrer, at Herning Kommune opfylder kommunes visioner, strategier og mål.

1.4 Problemformulering

Masterspecialets centrale fokus er at undersøge, hvordan Herning Kommune tilvejebringer IT- og digitaliseringsprojekter, og om grundlaget til at udvælge og træffe beslutninger om valg af IT- og digitaliseringsprojekter er til stede ud fra projektporteføljestyling. Masterspecialets overordnede formål er derfor at besvare følgende centrale hovedspørgsmål i masterspecialet konklusion:

Hvordan udvælger og beslutter Herning Kommune IT- og digitaliseringsprojekter, og hvordan kan Herning Kommune forbedre dette?

Til at svare på det centrale hovedspørgsmål opstilles 4 delspørgsmål for masterspecialet, som skal og medvirke til at besvare det centrale hovedspørgsmål i masterspecialets konklusion:

- 1) Hvad siger teorien om at udvælge og beslutte projekter ud fra projektporteføljestyling?
- 2) Hvilket grundlag og hvilken proces har Herning Kommune for udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter?

3) Hvilke udfordringer har Herning Kommune i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring?

4) Hvordan kan Herning Kommune videreudvikle modenhed i IT projektporteføljestyring og dermed imødegå centrale udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter?

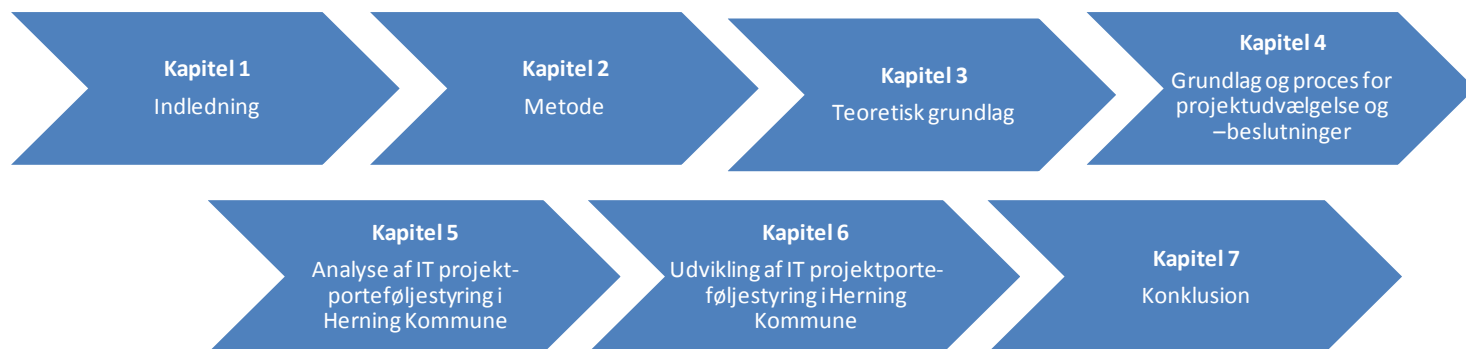
1.5 Afgrænsninger

Masterspecialet forholder sig isoleret set til IT projektporteføljestyring af IT- og digitaliseringsprojekter og skelner ikke mellem forskellige porteføljestyringsfelter og –områder, eftersom specialet fokuserer på IT området. Det betyder, at masterspecialet ikke forholder sig til projektporteføljestyring for andre projektområder i kommunen. Masterspecialet inddrager inspiration fra den brede porteføljestyringslitteratur, fordi mange principper og metoder er anvendelige i IT projektporteføljestyring fx fra projekt- og porteføljestyring ud fra produktudvikling af produkter fra bl.a. Robert G. Cooper mfl. (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective 2000).

1.6 Struktur for masterspecialet

Masterspecialets hovedindhold og struktur er vist visuelt i figur 1 og uddybes kort nedenfor:

Figur 1 – Overordnet struktur for masterspecialet



Kilde: Egen tilvirkning.

- | | |
|-----------|--|
| Kapitel 1 | Introducerer til masterspecialets baggrund gennem beskrivelse af udfordringer, problemstilling og problemformulering samt overordnet afgrænsning. |
| Kapitel 2 | Beskriver, forklarer og argumenterer for masterspecialets metode anvendt til at undersøge og besvare masterspecialets problemformulering. |
| Kapitel 3 | Besvarer problemformuleringens delspørgsmål 1 om, hvad teorien siger om at udvælge og beslutte projekter ud fra projektporteføljestyring. Teorigrundlaget danner baggrund for at beskrive grundlag og proces for projektudvælgelse og – beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter samt efterfølgende analyse af IT projektporteføljestyring i Herning Kommune. |

- Kapitel 4 Besvarer problemformuleringens delspørgsmål 2, hvor kapitlet beskriver og diskuterer Herning Kommunes grundlag og proces for udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter.
- Kapitel 5 Besvarer problemformuleringens delspørgsmål 3, hvor det analyseres og konkluderes, hvilke udfordringer Herning Kommune har i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring.
- Kapitel 6 Besvarer problemformuleringens delspørgsmål 4, hvor det diskuteres, hvordan Herning Kommune, kan imødegå udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. Det gøres ud fra videreudvikling af IT projektporteføljestyringsmodenhed og praktiske erfaringer for udvikling af IT projektporteføljestyring.
- Kapitel 7 Konkluderer og besvarer masterspeciales hovedspørgsmål.

2 Metode

Formålet med kapitel 2 er at beskrive, forklare og argumentere for metoden anvendt til at undersøge og besvare masterspecialets problemformulering.

2.1 Delspørgsmål 1: Teori

Til at afdække problemformuleringens delspørgsmål 1, om hvad teorien siger om udvælgelse og beslutning af projekter ud fra projektporteføljestyring, er der foretaget en bred afdækning inden for projektporteføljestyringslitteraturen. Afdækningen er udsprunget af materiale fra opgaveskrivers gennemførte fagpakker i IT projektledelse, IT forretningsmuligheder og tilbudsproces samt IT strategi. Herudover er der foretaget søgning på Internet og i universitetsbibliotekernes søgesystemer med særlig fokus på projektporteføljestyring relateret til IT.

To litteraturstudier har yderligere inspireret til kilder og central teori relateret til IT projektporteføljestyring. Litteraturstudierne *"There is more to IT portfolio management than top-management making the right decisions"* (Kræmmegaard og Hansen 2011) og *"Strategic Information Technology and Portfolio Management"* (Tan 2008) har begge bidraget til inspiration. De to litteraturstudier beskriver eller viser, at porteføljedannelselitteraturen overvejende har en en normativ (beskrivende) tilgang til emnet. De interpretive (fortolkende), dialog- og kritiskbaserede vinkler er ifølge litteraturstudiet fra Kræmmegaard og Hansen i ringe omfang beskrevet i teorien. Det betyder, at inspiration, valg og beskrivelse af litteratur relateret til IT projektporteføljestyring i masterspecialet overvejende har en normativ tilgang til emnet. Dermed er kritiske vinkler til IT porteføljestyringens i teoretisk forstand kun i meget ringe omfang behandlet.

I den teoretiske beskrivelse og behandling af IT projektporteføljestyring gives særskilt begrundelse og argumentation for teorivalg i kapitel 3.

2.2 Delspørgsmål 2 og 3: IT projektporteføljestyring i Herning Kommune

2.2.1 Indsamling af materiale

Det empiriske materiale til at beskrive, analysere og diskutere Herning Kommunes grundlag og proces for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter bygger på både dokumentariske kilder og gennemførelse af interview. Valg og argumentation for dokumentariske kilder og interview som metoder uddybes i det følgende.

Dokumentariske kilder

De dokumentariske kilder medvirker i overvejende grad til at beskrive Herning Kommunes grundlag og proces for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter og her ud fra IT projektporteføljestyring. Med udgangspunkt i teorien har opgaveskriver afdækket, hvilke interne dokumentariske kilder, som kunne være centrale at inddrage til at beskrive IT projektporteføljestyring. Afdækningen har koncentreret sig om materiale, som beskriver det strategiske og organisatoriske grundlag, beslutningsorganer og strukturer samt projektmodel. I tabel 2 vises centrale anvendte dokumentariske kilder, hvor valget af de meste centrale kilder begrundes:

Tabel 2 – Centrale dokumentariske kilder anvendt i masterspecialet

Kilde	Hvorfor er kilden valgt?
Koncernstrategi og Budgetbog 2011 for Herning Kommune (Herning Kommune 2011)	Mintzberg og James beskriver, at forretningsstrategier formelt eller uformelt kan være mere eller mindre planlagte. Forretningsstrategierne udstikker retningen for, hvad, hvordan og hvornår virksomheden ønsker at levere produkter og ydelser til dens omgivelser (Mintzberg og James. 1985). Koncernstrategien er Herning Kommunes ramme for kommunens overordnede fælles mål og retninger for, hvordan Herning Kommunes forvaltninger skal sikre fælles udvikling. Budgetbogen beskriver kommunens faglige og servicemæssige strategiske tiltag og mål og er Herning Kommunes udtryk for forvaltningernes forretningsstrategier. De to kilder er centrale, fordi IT skal medvirke til at understøtte forretningen i at opfylde strategier og mål. De er derfor centrale for IT- og digitaliseringsprojekters udvælgelse og beslutninger i forhold til at sikre projekter er alignet mellem det forretnings og IT strategiske.
IT strategien for Herning Kommune og Kommissorium for Digital Forvaltning (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010)	IT strategien og Kommissorium for Digital Forvaltning er valgt som kilder, fordi de sætter rammen for IT udvikling og IT styring og skal afspejle, at strategi, mål og forudsætninger for understøttelse af Herning Kommunes koncern- og forvaltningsstrategier og mål kan nås ved anvendelse af IT. I litteraturen fokuserer Reich og Benbasat samt Luftman og Kempaiah på, at der skal være alignment mellem forretning og IT, hvor IT strategi og forretningsstrategier er centrale (Reich og Benbasat 2000) (Luftman og Kempaiah 2007).
Octoportalen (Herning Kommune 2011)	Octoportalen udgør Herning Kommunes grundlag for projektmodel og mulighed for projektporteføljestyling ud fra et proces- og værktøjsperspektiv. Kilden er valgt med henblik på at beskrive og diskutere, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter i praksis er tænkt at forløbe i forhold til projektudvælgelse og i relation til IT projektporteføljestyling.

Kilde: Egen tilvirkning.

Semi-strukturerede interview

De dokumentariske kilder beskriver alene, hvordan Herning Kommune har tænkt IT projektporteføljestyring, samt hvordan udvælgelses- og beslutningsprocesser tænkes anvendt i praksis. Holdningerne til, hvordan IT projektporteføljestyring fungerer i praksis kunne i den senere beskrivelse ikke umiddelbart udledes af de dokumentariske materialer. Til at besvare problemformuleringens delspørgsmål 3 om, hvilke udfordringer Herning Kommune eventuelt har i IT projektporteføljestyring samt i udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter, gennemføres derfor semi-strukturerede interview med centrale interessenter, som udvælger og træffer beslutninger i relation til IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune.

Valget af respondenter bygger på, at IT strategi og kommissorium for ”Den Digitale Styregruppe” og forvaltningernes IT strategiske grupper skal træffe centrale beslutninger for valg af IT- og digitaliseringsprojekter (Direktionen, Herning Kommune 2007) (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010). I ”Den Digitale Styregruppe” deltager 7 repræsentanter fra fem forvaltninger. Nedenfor beskrives kortfattet de 7 interessenter, deres forvaltningstilknnytning og særlige roller samt det enkelte interviews længde med hver af dem:

Tabel 3 – Oversigt over interview med respondenter fra Den Digitale Styregruppe (DDS)

Respondent	Titel	Forvaltning	Særlige roller	Interviewets længde
Erik Hattens	Konst. kommunaldirektør	OPB	Tidl. formand for ”Den Digitale Styregruppe”	60 min.
Mette Højborg	Sekretariatets og udviklingschef	BEK	Formand for BEK IT-strategisk gruppe	60 min.
Ejnar Tang	Centerchef	BU	Formand for BU IT-strategisk gruppe	90 min.
Steffen Ørnmærk	IT-chef	OPB	Ny formand for ”Den Digitale Styregruppe” og formand for OPB IT-strategisk gruppe	100 min.
Henning Olsen	Projektleder	OPB	Sekretær for ”Den Digitale Styregruppe”	70 min.
Karin Locander	Stabschef	SSB	Formand for SSB IT-strategisk gruppe	90 min.
Eva Kanstrup	Direktør	TM	Formand for TM IT-strategisk gruppe	65 min.

Note: OPB=Økonomi, Personale og Borgerservice, BEK=By, Erhverv og Kultur, BU=Børn og Unge, SSB=Social, Sundhed og B beskæftigelse, TM=Teknik og Miljø.

Kilde: Egen tilvirkning.

Referater af alle interview og yderligere oplysninger om den enkelte respondent findes i bilag 9-15.

Semi-strukturerede interview er valgt, fordi metoden udmærker sig ved, at interviewer ved en mere eller mindre struktureret tilgang med spørgsmål til respondenter kan indtage en undersøgende tilgang med opfølgende og uddybende spørgsmål til, hvordan respondenter ser IT projektporteføljestyring og processerne i relation hertil og med fokus på udvælgelses- og beslutningsprocessen for IT- og digitaliseringsprojekter. Interviewene er foretaget ved personlige interview, hvor interviewer og respondenter begge har mulighed for at afstemme spørgsmål og svar, så der skabes forståelse og klarhed over, hvad der spørges om og ønskes svar på (Creswell 2008).

Opgbygning af interview

De semi-strukturerede interview med ”Den Digitale Styregruppes” medlemmer udføres på baggrund af en foruddefineret spørgeramme opdelt i tre dele med hver deres formål. De tre deles opbygning og måden, de overordnet er blevet til på uddybes nedenfor, mens de opstillede hovedspørgsmål og argumentation for disse findes i bilag 8 sammen med invitation til styregruppens medlemmer.

Del 1: Hvordan ser du Herning Kommune gøre brug af IT projektporteføljestyring i dag?

Spørgerammens første del har fokus på, hvordan respondenter ser Herning Kommune gøre brug af IT projektporteføljestyring i dag. Spørgsmålene er udarbejdet med inspiration fra teorien til IT pro-

jektporteføljestyring, udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. Herudover har det dokumentariske materiale inspireret til spørgsmålene, især på de områder, hvor der synes mangel på information og viden til at beskrive anvendelse af IT projektporteføljestyring. Spørgsmålene er opbygget ud fra faste hovedspørgsmål, hvor der løbende er opstået under- og opfølgningsspørgsmål med henblik på at få uddybet holdninger og meninger.

Del 2: Hvordan vurderer du, IT projektporteføljestyring og udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter fungerer i Herning Kommune?

Spørgerammens anden del undersøger, hvordan respondenterne synes IT projektporteføljestyring fungerer i Herning Kommune og med særlig fokus på udvælgelses- og beslutningsproces for IT- og digitaliseringsprojekter. Spørgsmålene bygger på en eksplorativ eller undersøgende tilgang gennem åbne spørgsmål, fordi formålet er at få respondentens egen holdning til, hvad der fungerer godt og mindre godt ved IT projektporteføljestyring, udvælgelses- og beslutningsprocesser for IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune.

I del 1 spørgsmål 8 og del 2 spørgsmål 12 samt 13 var indlagt en række kvantitative vurderings-spørgsmål, hvor respondenterne blev bedt om at foretage scoring af, hvordan IT projektporteføljestyring fungerer. De kvantitative spørgsmål havde i udgangspunktet til formål at give indikation af, hvor respondenterne subjektivt vurderede IT projektporteføljestyring godt eller skidt som helhed på en række faktorer. Resultatet skulle have givet grundlag for diskussion af videreudvikling, men er fravalgt inddraget efterfølgende, da resultatet ikke fandtes anvendeligt at diskutere modenhed i IT projektporteføljestyring efterfølgende, da det viste sig svært at placere Herning Kommune mere præcist ud fra det empiriske materiale. Årsagen var, at scorerne generelt viste Herning Kommune var dårlige på stort set alle punkter. Derfor inddrages i stedet i den senere diskussion Herning Kommunes placering og videreudvikling af IT projektporteføljemodenhed fra en række teoretiske og praktiske perspektiver i kapitel 6.

Del 3: Hvilke forbedringer ser du for IT projektporteføljestyring, udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune?

Den sidste del af spørgerammen fokuserer på, hvilke muligheder respondenterne selv ser for videreudvikling af IT projektporteføljestyring, udvælgelses- og beslutningsprocessen for IT- og digitaliseringsprojekter. Svarene anvendes til at understøtte diskussion af videreudvikling af IT projektporteføljestyring i kapitel 6. Hovedspørgsmålene er overvejende opbygget ud fra, hvor teorien i udgangspunktet ser udfordringer, men bygger også på, hvor respondenterne i del 1 selv tilkendegiver udfordringer i IT projektporteføljestyring, udvælgelses- og beslutningsprocesser. Spørgsmålene indtager en kombination af faste og eksplorative underspørgsmål for at afdække respondentens syn på videreudvikling.

2.2.2 Analyse af empirisk materiale

De dokumentariske kilder og resultatet af interview med DDS-medlemmerne danner baggrund for analyse af, hvordan Herning Kommune udøver IT projektporteføljestyring, udvælger og træffer beslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter. For at kunne besvare delspørgsmål 4 om at imødegå udfordringer for Herning Kommunes IT projektporteføljestyring, udvælgelses- og beslutningsmetoder, skal analysen afdække de centrale udfordringer for IT projektporteføljestyring ud fra Herning Kommunes nuværende praksis.

Til at fastlægge udfordringerne ud fra den nuværende praksis har opgaveskriver anvendt ”open coding” (Glasser og Strauss 1967) som analysemetode. Metoden udmærker sig ved, at alle referater i bilag 9-15 er blevet gennemgået, hvor opgaveskriver først har vurderet centrale passager og udsagn i interviewene. I gennemgangen er foretaget en kodning, dvs. en konceptualisering af findings, hvor opgaveskriver har samlet centrale passager og udsagn i centrale hovedkategorier ud fra, hvor respondenterne peger på de største udfordringer i relation til IT projektporteføljestyling, udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. I forlængelse af kodningen har analysemetoderne ”axial coding” og ”selective coding” inspireret til nærmere præcisering af udfordringerne fra interviewene i centrale kategorier. Axial og selective coding medvirker til henholdsvis at lede efter sammenhænge mellem kategorier og identificere kategorier, som både kan og ikke kan forklares ud fra teoretiske vinkler. I kodningen af kategorier har følgende input bl.a. medvirket:

1) Flip-Flop-sammenligning:

- Sammenligner på store forskelle, som respondenterne udtaler sig om (fx en respondent siger – vi træffer alle beslutninger centralt, mens en anden siger – vi træffer alle beslutninger decentralt).

2) Systematisk sammenligning:

- Sammenligner systematisk, om respondenterne udtaler sig nogenlunde ens omkring givne dimensioner.

3) Fremhæver respondenterne selv noget som de ser specielt problematisk ved nuværende forhold.

4) Fokus på egenskaber, nuancer og dimensioner, som respondenterne selv giver udtryk for.

2.3 Delspørgsmål 4: Udvikling af IT projektporteføljestyling i Herning Kommune

2.3.1 Anvendelse og indsamling af materiale

I besvarelsen af masterspecialets delspørgsmål 4 diskuteres, hvordan Herning Kommune kan udvikle modenhed i IT projektporteføljestylingen, hvordan Herning Kommune kan imødegå centrale udfordringer i udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter. Der tages udgangspunkt i en ramme med teoretiske erfaringer for IT projektporteføljestylingens modenhed, som beskrives og diskuteres i kapitel 6.

Herudover er der indsamlet praktiske erfaringer ud fra 1 ekspertinterview, 2 interview med kommuner og 1 privat virksomhed. Interviewene bygger på semi-strukturerede interview ligesom for interview med DDS i Herning Kommune, men er opbygget ud fra de udfordringer, som beskrivelse og analyse af projektudvælgelse og -beslutninger ud fra IT projektporteføljestyling viser i kapitel 4 og 5. Interviewene skal medvirke til at indhente praktiske erfaringer for, hvordan Herning Kommune kan imødegå udfordringerne i forhold til videreudvikling af i IT projektporteføljestyling. Fordelen ved interview er, som tidligere beskrevet, at interviewer ved en mere eller mindre struktureret tilgang med spørgsmål til respondenterne kan følge op med uddybende spørgsmål (Creswell 2008). Ekspertinterviewet er foretaget ved personligt interview, mens de andre interview er foretaget som telefoninterview af tidsmæssige og praktiske årsager.

Valget af respondenter bygger på 1 ekspertinterview med lektor Keld Pedersen, da han som deltager i et forskningsprojekt, DISIMIT¹, forsker i at fremme kommunernes IT ledelsesmæssige kompetencer med henblik på at bringe danske kommuner på forkant med IT udviklingen i forhold til bl.a. IT projektporteføljestyling. Keld Pedersen har sammen med andre interessenter i DISIMIT projektet undersøgt danske kommuners erfaringer med IT projektporteføljestyling og anses derfor som særdeles relevant i forhold til inddragelse af praktiske erfaringer.

De 2 udvalgte kommuner er valgt på baggrund af interviewet med Keld Pedersen, hvor de 2 kommuner ifølge hans vurderinger har gjort sig gode praktiske erfaringer med IT projektporteføljestyling. Den valgte private virksomhed er valgt, fordi respondenteren Henrik Eriksen tidligere har været udviklingsdirektør i Telenor og underviser i fagpakken IT strategi på Master i IT, hvor han fremlagde positive erfaringer med implementering og anvendelse af IT projektporteføljestyling i praksis. I nedenstående tabel 4 fremgår et overblik over interview med de 4 respondenter:

Tabel 4 – Oversigt over interview med respondenter om erfaringer med IT projektporteføljestyling

Respondent	Titel	Virksomhed	Særlige roller	Interviewets længde
Keld Pedersen	Lektor	Aalborg Universitet	Undersøger IT projektporteføljestyling i danske kommuner i DISIMIT-projektet	60 min. personligt interview
Lars Jelle	IT-chef	Middelfart Kommune	Implementeret IT projektporteføljestyling i Middelfart Kommune	60 min. telefoninterview
Sigurd S. Kristense	Funktionsleder	Odense Kommune	Deltager i implementering IT projektporteføljestyling i Odense Kommune	60 min. telefoninterview
Henrik Eriksen	Direktør	Digi-Add	Tidligere udviklingsdirektør i Telenor og implementeret IT projektporteføljestyling i Telenor Skandinavien	60 min. telefoninterview

Kilde: Egen tilvirkning.

Referater af interview og yderligere oplysninger om den enkelte respondent findes i bilag 16-19.

2.3.2 Analyse af empirisk materiale

Analysen af de 4 gennemførte interview til diskussionen i afsnit 6.4 bygger på samme analysemetode, som tidligere anvendt i interview med DDS med "open coding" (Glasser og Strauss 1967). Hovedformålet er dog her at udlede forslag til eller holdninger til forbedringer i udviklingen af IT projektporteføljestyling.

¹ DISIMIT står for Digital Service Integration through effective Management of IT in Danish Municipalities (Aalborg Universitet 2011).

3 Teoretisk grundlag

Formålet med kapitel 3 er at besvare delspørgsmål 1 i problemformuleringen om: *Hvad siger teorien om at udvælge og beslutte projekter ud fra projektporteføljestyling?*

3.1 Introduktion til IT projektporteføljestyling

En af de mest fremtrædende og citerede forfattere inden for projektporteføljestyling hedder Robert G. Cooper. Coopers baggrund for projektporteføljestyling udspringer af ide- og produktudvikling relateret til produktudvikling. Mange af hans principper og tankesæt er i dag adopteret i IT projektporteføljestyling. Han er valgt til at definere projektporteføljestyling, fordi han i bred forstand og på en simpel måde udtrykker, at det handler om to centrale pointer: *"doing projects right"* og *"doing the right projects"* (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).

Den første pointe omhandler virksomhedens udfordringer med at løse og gennemføre projekter på den mest effektive måde. I litteraturen og i praksis refereres typisk til begrebet projektstyring, hvor mange virksomheder udvælger, gennemfører, kvalitetssikrer og styrer projekt- og udvælgelsesprocesser ud fra etablerede projektmodeller. Coopers senere beskrevne Stage-Gate model er et eksempel herpå.

Coopers anden pointe fokuserer på, at udover at forholde sig til udvælgelsen og styringen af det enkelte projekt, så er det vigtigt, at virksomheden får valgt de rigtige projekter, dvs. sikre at de enkelte projekter udvælges, vurderes og balanceres mellem virksomhedens mange forskellige projekter, så de skaber størst mulig nytteværdi for virksomheden som helhed. Formålet er at udvælge og sammensætte projekter, som ud fra virksomhedens strategier sammenlagt giver den mest optimale sammensætning af en projektportefølje med højt ydende og værdiskabende projekter. Processen med at udvælge og beslutte om det enkelte projekt skal indgå i den samlede projektportefølje kaldes projektporteføljestyling.

Processen til at udvælge og beslutte de enkelte projekter og sammensætningen af projekter i en projektportefølje er ifølge Cooper forbundet med stor grad af usikkerhed. Det skyldes, at udvælgelses- og beslutningsprocessen for projekter indeholder mange informationer og usikkerheder undervejs i udvælgelses- og beslutningsprocessen. Cooper adresserer dette i hans Stage-Gate model og ved hans syn på portfolio review sammen med andre, som uddybes i afsnit 3.2 og 3.3.

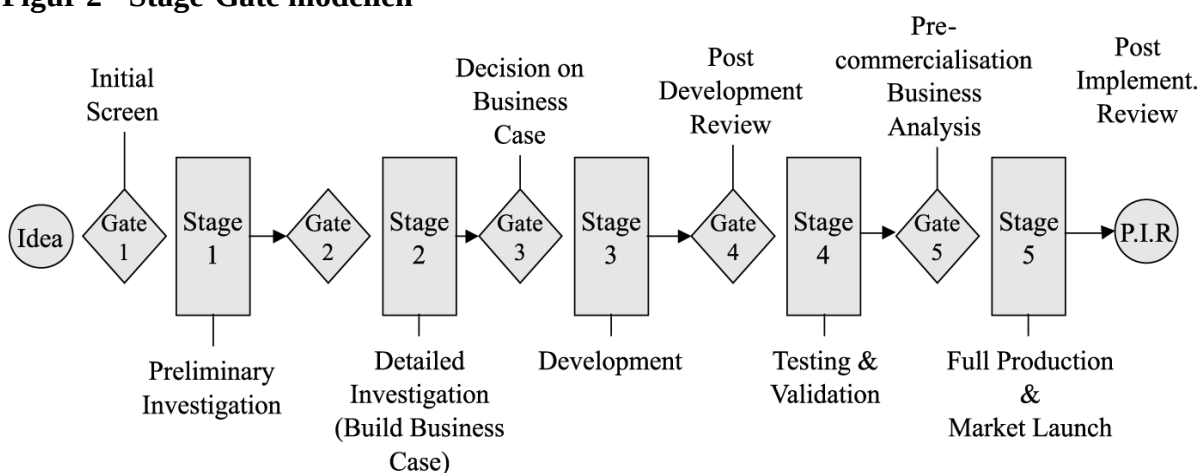
Coopers tilgang til projektporteføljestyling udspringer, som nævnt, af projekter relateret til produktudvikling, men er i høj grad adopteret i IT projektporteføljestyringslitteraturen. Begrebet IT porteføljestyling blev først omtalt af Richard Nolan i starten af 1970'erne, hvor investeringer i udvælgelse og beslutning for udvikling af edb-applikationer kunne opfattes som en projektportefølje af IT applikationer (Nolan 1973). Siden har mange andre forfattere bidraget og udvidet projektporteføljebegrebet relateret til IT. David van Over definerer bl.a. IT projektporteføljestyling inden for centrale IT investeringsområder med projektporteføljestyling inden for applikations-, infrastruktur- og serviceprojekter (Over 2008). Masterspecialet beskæftiger sig med IT projektporteføljestyling i bred forstand, fordi Herning Kommune påvirkes af alle typer ud fra interne og eksterne projekter, som blev introduceret indledningsvis til specialet. Det centrale for IT projekter er ifølge Over, at de udgør en midlertidig indsats for at opnå unikke resultater og kan derfor også betragtes bredere end

blot til applikationer, infrastrukturer og services i forhold til at skulle understøtte virksomheden i at nå de strategiske retninger og mål.

3.2 Stage-Gate

Coopers Stage-Gate model er en anerkendt model, som mange projekter og projektmodeller i dag følger i udvælgelse, beslutning og styring af projekter med henblik på at forbedre styring samt informations- og beslutningsgrundlag for projekter. Årsagen til Stage-Gate inddrages teoretisk begrundes med, at modellen på en struktureret måde medvirker som grundlag til at undersøge og beskrive, hvordan Herning Kommune udøver IT projekt- og porteføljestyring samt sikrer projekters udvælgelses- og beslutningsgrundlag for IT- og digitaliseringsprojekter. En typisk Stage-Gate model er vist i figur 2.

Figur 2 - Stage-Gate modellen



Kilde: (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective 2000).

Stage-Gate modellen definerer via en proces nøgleopgaver, aktiviteter og ansvarsområder, som skal medvirke til at tilvejebringe et solidt informations- og beslutningsgrundlag til vurdering, prioritering, udvælgelse og beslutninger af projekter. For de enkelte faser opstilles veldefinerede krav til resultater og leverancer for hver fase (stage). Et krav og en leverance til en fase kan fx være, at der i en fase udarbejdes en Business Case som et centralt understøttende beslutningsgrundlag. For hver faseafslutning skal der ud fra de leverancekrav, som fasen stiller, træffes beslutning om, hvorvidt projektet skal fortsætte. Beslutninger træffes ved de enkelte gates, hvor beslutningstagere, kaldet gatekeepere, træffer beslutning om et projekt skal fortsætte eller stoppe.

Modellen ligger op til, at en ide eller et projekt opstår ud fra mere eller mindre formaliserede ideer, som ønskes vurderet via en initial screening. Gatekeeperne vurderer ideerne ud fra formelle eller uformelle kriterier ideerne. Der kan fx anvendes feasibility analyse, som indeholder vurdering af ide og projekter i flere eller færre faser med fx:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Strategisk fit | 4. Driftsmæssig gennemførlighed |
| 2. Teknologisk gennemførlighed | 5. Juridisk gennemførlighed |
| 3. Økonomisk gennemførlighed | 6. Tidsmæssig gennemførlighed. |

Det er kendetegnende projektmodeller, som bygger på Stage-Gate, at der indbygges flere eller færre faser afhængig af undersøgelsesbehovene i den enkelte virksomhed. Det er kendetegnende, at de fleste virksomheder har en ide- og undersøgelsesfase samt mere detaljeret fase med udarbejdelse af Business Case vist i figur 2. Efter undersøgelsesfasen foretages typisk beslutning om udvikling eller implementering af projekter.

Teorien beskriver, at Stage-Gate modellens styrke via stages og gating processer er at sætte effektivt fokus på og skærpe kvalitetssikring af informations- og beslutningsgrundlag via faseleverancer, men også sikre ressourceallokering til det enkelte projekt fra idefase og til den endelige implementering og efterevaluering af projektet. Ydermere skærper modellen beslutningstagernes fokus på at skulle træffe fornuftige beslutninger med fokus på, at det er de bedste projekter, som overlever ud fra beslutningsgrundlaget fra faserne og de dårlige, som dør (opgives). Modellen sætter fokus på, at gatekeeperne er opmærksomme på ressourcer og flaskehalse, fordi beslutningsgrundlaget som en del af leverancerne ved de enkelte gates typisk skal forholde sig til tildeling og prioritering af ressourcer ud fra dokumentation af ressourcebehovet for det enkelte projekt.

Stage-Gate modellens svaghed er, at den alene fokuserer på det enkelte projekt. Stage-Gate modellen tager ikke stilling til, om andre projekter i sammenhæng med det enkelte projekt eller i stedet for løser virksomhedens strategier, mål, behov og udfordringer bedre. Yderligere giver Stage-Gate modellen heller ikke mulighed for at sammenligne og balancere potentielle fælles nytteværdier ud fra, hvilke projekter virksomheden arbejder eller ønsker at arbejde med. Risikoen er, at virksomheden fokuserer på besluttede enkeltprojekters nytteværdi frem for etablering af en portefølje af projekter, som alle individuelt eller sammen bidrager til potentiel større samlet nytteværdi for virksomheden. Nyttelværdi uddybes nærmere i forhold til, hvad det dækker over og specielt i forhold til en offentlig virksomhed i afsnit 3.4.3.

3.3 Portfolio review og ramme for IT projektporteføljevælgelse

Der, hvor Stage-Gate modellen har sin svaghed, beskriver Cooper, at portfolio review kan kompensere for manglerne. Det særlige ved portfolio review er, at det enkelte projekt inden det beslutes igangsættes udover individuel vurdering også vurderes ud fra strategisk og praktisk balancering af det enkelte projekt sammen med andre projekter.

Cooper beskriver, at portfolio review revurderer projekter løbende, og det enkelte projekt konkurrerer med andre projekter i relation til ressourcer og hvilke projekter i den samlede projektportefølje, som giver størst nytteværdi. Prioritering af projekter sker ud fra en umiddelbar prioritering af projekter med Go-/Kill-beslutninger, eller projekter kommer på stand-by eller får en højere prioritet end andre. Portfolio review giver mulighed for at balancere en samling af projekter gennem bl.a. programmer, hvor en række forskellige projekter sammen skal nå fælles mål eller i forhold til mere overordnede strategiske retninger, som virksomheden definerer i sine strategier (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective* 2000).

Nogle af svaghederne ved portfolio review er ifølge Cooper, at den kræver meget ledelsesfokus, og har virksomheden uklare strategier samt manglende strategisk retning og alignment, kan det føre til frustrationer og politisk debat blandt beslutningstagerne ved udvælgelsen og beslutningen af projekter. Ydermere er ulempen, at dem som driver projekterne ofte ikke i praksis får mulighed for at forsvare et projekt, hvis beslutningstagerne lukker et projekt (kill-beslutning).

Forfatterne Archer & Ghasemzadeh har i artiklen *"An integrated framework for project portfolio management"* opstillet en rammemodel for, hvordan projektporteføljeadvælgelse ud fra Coopers beskrivelse af portfolio review mere specifikt kan foretages (Archer og Ghasemzadeh 1999). De fokuserer på udvælgelsesprocesser for virksomhedens individuelle projekter, men også udvælgelse af projekter til at indgå i en samlet projektportefølje. Modellen er vist i figur 3, og elementerne i modellen uddybes i de følgende underafsnit. Modellen er valgt teoretisk, fordi forfatterne kobler Stage-Gate modellens styrker til vurdering af enkeltprojekter og bygger videre på portfolio review i forhold til at udvælge og sammensætte projekter til en projektportefølje. Modellen er også valgt, fordi den i analyseafsnittet for masterspecialet anvendes som ramme for analyse af, hvordan Herning Kommune udøver IT projektporteføljestyling i praksis.

Figur 3 – Ramme for projektporteføljeudvælgelse

Kilde: (Archer og Ghasemzadeh 1999)..

3.3.1 Strategiudvikling og udvalgsmetoder

Strategiudviklingen er central med henblik på at fastlægge om projekter og portefølje understøtter virksomhedens strategiske retninger og mål ud fra virksomhedens strategier. Ud fra udarbejdede guide-lines understøtter prescreenings- og screeningsfaserne udvælgelsen af projekter og portefølje ved at fastlægge og foruddefinere strategiske udvælgelseskriterier ud fra virksomhedens strategier. Kriterierne fungerer som centrale udvælgelses- og beslutningskriterier for det enkelte projektvalg sammen med det beslutningsgrundlag, de enkelte faser medvirker til at etablere til udvælgelse af projekter og tilpasning til en portefølje. Kriterierne danner altså baggrund for at sikre, at porteføljen af projekter understøtter opfyldelse af virksomhedens strategiske retning og mål.

Udvalgsmetoder refererer i Archer og Ghasemzadeh's model til, at virksomheden forud også fastlægger metoder og værktøjer, der leverer beslutningsstøtte til virksomhedens beslutningstagere, så de kan vurdere, prioritere og beslutte om et projekt er attraktivt at iværksætte i de forskellige faser fx i den individuelle projektanalyse og i porteføljeudvælgelsen. Der findes her en lang række centrale metoder, hvor blot nogle få kort beskrives.

Strategisk fit

Strategisk fit, alignment og balancering sigter på at udvælge de projekter, der bedst matcher virksomhedens strategiske retning og målsætninger og samtidig tager højde for virksomhedens ressourcemæssige situation. Strategiske buckets (områder) er et værktøj, som definerer flere strategiske indsatsområder, som et projekt typisk i prescreening- og screeningsfasen skal kunne placeres i. Det sker fx ved at placere projekter i forhold til virksomhedens strategiske fokusområder – fx effektiviseringsområde, forbedringsområde og SKAL-område (lovgivning) (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective* 2000).

Business Case

Business Case anvendes i dag i mange sammenhænge og typisk til at vurdere det individuelle projekt ud fra bl.a. økonomiske termer. Hovedindholdet for opbygning af Business Case er bredt defineret i litteraturen, hvor Schmidt bl.a. i *"Business Case Essentials"* opererer med 5 centrale byggesten i opbygningen af Business Case, som groft beskrives ud fra (Schmidt 2003):

1. Rammer for projektet
2. Finansiell og økonomisk grundlag og metoder
3. Den forretningsmæssige konsekvensanalyse
4. Følsomhed, risici og uforudsigeligheder
5. Konklusion og anbefaling for projektet.

Scoringsmodeller

Mange gange kan det være svært eller endog meget ressourcekrævende at udarbejde Business Cases på alle projekter, fordi de i kompleksitet kan være omfattende, men også kan få for stor overvægt og fokus på de økonomiske elementer. Derfor kan som supplement eller støtte i både prescreening og den individuelle projektanalyse samt i porteføljeudvælgelse anvendes scoringsmodeller, hvor projekter scores op i mod strategiske vurderingskriterier i de enkelte udvælgelsesfaser, hvorefter projekterne rangeres og udvælges ud fra, hvilke der scorer højest (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Product Development - Results of an Industry Practices Study* 2001).

Risk-Reward bubble diagrammer anvendes også ofte til at præsentere alle enkeltprojekters scoring i forhold til risiko (fx økonomisk, teknisk og tidsmæssig risici), og hvad de kan forvente at bidrage med af afkast. De placeres i et såkaldt bubble diagram, der giver beslutningstager overblik over, hvor det enkelte projekt eller porteføljen af projekter ligger i forhold til risiko og afkast. Eksempel på Risk-Reward bubble diagram er vedlagt i bilag 3 (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, Portfolio Management for New Product Development - Results of an Industry Practices Study 2001).

3.3.2 Prescreening

I den viste figur 3 tilvejebringes projekter først via projektforslag. Projektforslag opstår typisk ifølge Archer og Ghasemzadeh på baggrund af formelle og uformelle måder med fx ideer og mere eller mindre velbeskrevne projektforslag. Projektforslaget skal i modellen prescreens i forhold til om det egner sig til eller er attraktivt nok til, at virksomheden arbejder videre med projektet. Modellen beskriver, at den ovale boble i figur 3 med strategiudvikling støtter prescreeningen af projekter med såkaldte guidelines. I prescreeningen holdes det foreslåede projekt op mod disse guidelines fx ud fra strategisk fit, som bl.a. indeholder foruddefinerede strategiske screeningskriterier, hvor der er fokus på strategisk alignment af projektet til virksomhedens strategier og mål. Der foretages typisk allerede her et meget overordnet skøn af de økonomiske potentialer og investeringer for et projekt.

3.3.3 Individuel projektanalyse

I Archer og Ghasemzadeh's anden fase af projektudvælgelsesprocessen foretages en individuel og mere dybdegående vurdering af et projekts attraktivitet. Den individuelle projektanalyse vurderer typisk projektet mere dybdegående ud fra økonomi, risici og en række tjeklister med fastlagte kriterier (fx projektets størrelse målt i kroner, forventet ressourceforbrug for projektets gennemførelse o.l.). Den individuelle projektanalyse er i litteraturen ofte beskrevet ved begrebet Business Case, hvor det enkelte projekt beskrives og dokumenteres efter fastlagt struktur for vurdering af projekter i virksomheden (Schmidt 2003).

3.3.4 Screening

Efter det enkelte projekt har fået udarbejdet en mere tilbundsående dokumentation gennem individuel projektanalyse, beskriver Archer og Ghasemzadeh, at der foretages en screening af projektet igen i forhold til om projektet fortsat opfylder de strategiske guidelines med kriterier fra den indledende prescreeningsfase. Efter projektet er blevet mere velbeskrevet og –dokumenteret fra den individuelle projektanalyse, er formålet med screeningen at vurdere om projektet forfølger samme strategiske retning og mål som andre projekter. Her kan det vise sig, at et projekt ikke bør iværksættes, fordi andre projekter allerede er iværksat og opfylder virksomhedens strategi, mål og behov bedre. Screeningen skal reducere antallet af projekter, som sendes videre til vurdering af, om et projekt skal tildeles ressourcer og i øvrigt bør indgå i en projektportefølje.

3.3.5 Optimal porteføljeudvælgelse

Når et projekt er blevet screenet og vurderet egnet til vurdering ud fra en projektporteføljeudvælgelse, skabes for porteføljeudvælgelsen overblik over alle projekters krav til ressourcer og tid i forhold til en eventuel implementering. Det er her Coopers opfattelse af portfolio review kan siges at starte. Archer og Ghasemzadeh anbefaler i porteføljeudvælgelsen en to-trins udvælgelsesproces, hvor den

relative nytteværdi (typisk defineret ved økonomiske gevinster ved de enkelte projekter) og krav til ressourcer samt tid for hvert projekt bliver fastlagt. I andet trin vurderes enkelt-projekternes afhængigheder til andre projekter samt hvilke ressourceudfordringer og begrænsninger de har i forhold til hinanden. Sigtet er at optimere den samlede projektportefølje ud fra de relative nytteværdier og anvendelse af ressourcer ved hvert projekt og for projekter i sammenhæng.

3.3.6 Porteføljetilpasning

Når alle projekter er vurderet individuelt og med sammenhænge til hinanden, og de er vurderet i forhold til bedst muligt at opfylde virksomhedens strategier og mål, skal der foretages en vurdering for tilpasning af den eksisterende projektportefølje. Vurderingen er af strategisk karakter og kan indeholde overvejelser om risikosammensætning, økonomisk værdi, indvirkning på virksomhedens ressourcer og andre parametre. Archer og Ghasemzadeh anbefaler, at der anvendes så få vurderingsparametre i porteføljetilpasningen som muligt for at bevare overblikket og undgå forvirring. Vurdering af porteføljetilpasningen kan resultere i behov for at revurdere projekter i forhold til de foregående faser med fx projektafhængigheder og tidsplaner mv.

Vurderingen af porteføljetilpasning bør understøttes af en følsomhedsanalyse, der skal vise, hvordan tilpasningen af porteføljen med de påtænkte ændringer, påvirker porteføljen – fx hvilke projekter fjernes, og hvilke nye tilføjes. Porteføljetilpasningen bør synliggøre vægtningen af porteføljen mellem bl.a. kortsigtede og langsigtede projekter, størrelsen af projekter og risikospredning af projekter. Det er for at sikre, at porteføljen får et balanceret mix. For mange højrisikoprojekter gør fx, at der er større risiko for, at ingenting lykkedes i stedet for at kombinere lav og høj risiko i porteføljen, som giver mulighed for en mere vægtet succesrate.

3.4 IT projektporteføljestyling i strategisk og organisatorisk kontekst

Coopers Stage-Gate model og Archer og Ghasemzadeh's projektporteføljewedvælgelsesmodel adresserer nogle centrale grundforudsætninger for, at udvælgelse af projekter i projektporteføljestyling effektivt kommer til at fungere ud fra strategisk og organisatorisk kontekst.

Virksomhedens strategiudvikling er ud fra Coopers portfolio review og Archer og Ghasemzadeh's faser for screening og porteføljesammensætning vigtig i forhold til at kunne definere foruddefinerede strategiske kriterier og foretage strategisk udvælgelse af projekter i projektporteføljestyling. Cooper adresserer i sit portfolio review, at effektiv projektporteføljestyling kræver klar og sammenhængende strategier for at undgå politisk debat og frustrationer i udvælgelsen og beslutningen af projekter. Desuden adresserer både Cooper og Archer og Ghasemzadeh overordnet, at det er centralt, at udvælgelsen af projekter understøttes af gatekeepere eller beslutningstagere i de enkelte faseovergange i projekt- og porteføljeudvælgelsen.

I det følgende beskrives teoretisk derfor, hvordan virksomheden skaber klarhed over strategisk og organisatorisk sammenhæng ud fra alignment og koordinering i virksomheden, ligesom IT Governance beskrives med henblik på at definere, hvem der er de centrale beslutningstagere, som udvælger og træffer beslutninger i projektporteføljestyling.

3.4.1 Strategisk alignment og koordinering

For at sikre, at virksomheden skaber klare rammer for etablering af IT- og digitaliseringsprojekter og de strategiske kriterier kan etableres effektivt, opereres organisatorisk med begrebet strategisk alignment. Strategisk alignment skal sikre, at virksomhedens forretnings- og IT-områder begge forstår, hvad det er, forretningen skal løse med IT- og digitaliseringsprojekter i virksomheden ligeså vel som der skal skabes klarhed og forståelse for, hvad IT bidrager med i understøttelsen af forretningen via IT- og digitaliseringsprojekter (Luftman og Kempaiah 2007). Her er virksomhedens forretningsstrategier og IT strategier ifølge Luftman og Kempaiah centrale, fordi de sætter rammerne for, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter skal understøtte virksomheden i at nå de overordnede strategiske retninger og mål.

Virksomhedens forretningsstrategi kan ud fra mange definitioner i litteraturen, siges at være virksomhedens overordnede grundlag, retning og ønske om, hvor den ønsker at udvikle sig hen. Virksomhedens forretningsstrategi beskriver typisk virksomhedens overordnede mission, vision og mål for, hvad den ønsker at levere af produkter og ydelser til markeder og målgrupper inden for hvilke den opererer (Steensen 2009). Afhængig af virksomhedstype og branche er virksomhedens strategier mere eller mindre veldefineret formelt eller uformelt i skriftlig eller ikke skriftlig form og kan være mere eller mindre planlagte eller emergerende (Mintzberg og James. 1985). Det er her bl.a. ud fra virksomhedens forretningsstrategier Cooper, Archer og Ghasemzadeh peger på, at det er centralt at specificere virksomhedens strategi for at kunne definere strategiske udvælgelseskriterier til at understøtte de forskellige faser i udvælgelses- og beslutningsprocesserne i deres modeller.

IT strategien har efterhånden i mange virksomheder udviklet sig til at udgøre en betydelig rolle i at levere, understøtte og udvikle virksomhedens strategier for leverance af produkter og ydelser til markeder og målgrupper. IT strategien opstiller typisk de overordnede visioner og mål for, hvad IT udviklingen skal bidrage til i forhold til virksomhedens forretningsstrategier (Luftman og Kempaiah 2007). IT strategien peger desuden ofte på overordnede styrings- og beslutningsmekanismer (IT Governance), arkitektur- og sikkerhedsforhold samt det overordnede behov for IT udviklingsressourcer med bl.a. økonomi og IT kompetencer (IT- og Telestyrelsen 2011). På baggrund af IT strategien skal virksomheden, som for virksomhedens forretningsorienterede strategier, anvende IT strategien til at fastlægge de strategiske udvælgelseskriterier for udvælgelses- og beslutningsprocesser for IT- og digitaliseringsprojekter i de tidligere beskrevne projekt- og porteføljestyrimodeller.

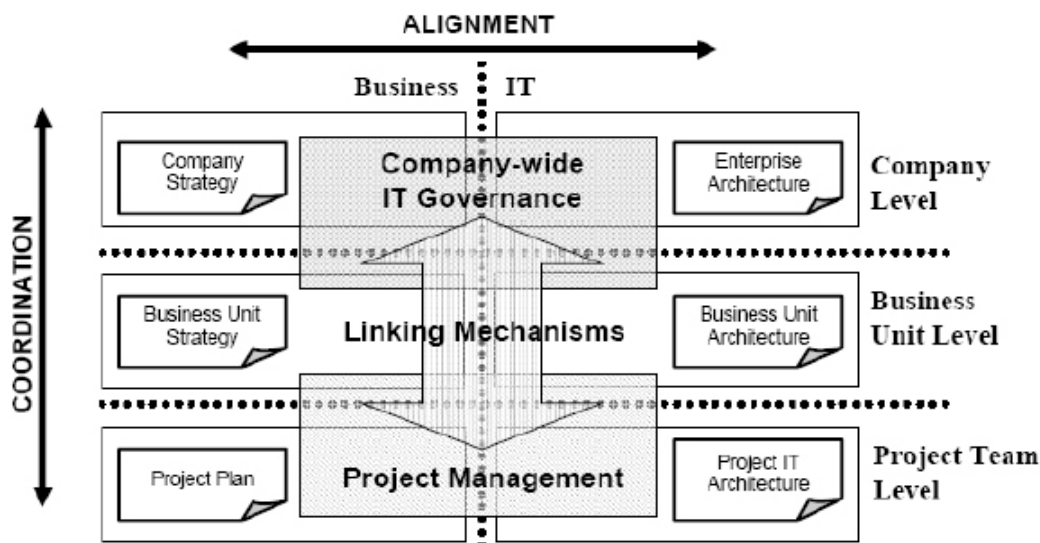
At sikre strategisk alignment af virksomhedens forretnings- og IT strategier og skabe videre koordinering til udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter er en stor udfordring (Fonstad 2006). Udfordringen er stor, fordi mange virksomheder efterhånden er blevet store og komplekse organisatoriske enheder med mange intellektuelle og sociale koblinger. Forfatteren Fonstad adresserer denne udfordring i hans IT engagement model, hvor virksomheden på den ene side skal sikre alignment mellem IT og forretning men også skal sikre koordinering mellem organisatoriske niveauer til virksomhedens projekter. Han definerer i den forbindelse IT engagement begrebet som:

”det system af mekanismer, der samler centrale aktører for at sikre, at projekter når både decentrale og virksomhedens overordnede mål” (Fonstad 2006).

Modellens formål er at sikre koordineret kobling mellem virksomhedens strategier, IT strategi og videre til de udvælgelsen, beslutningen og styringen af de konkrete projekter, som typisk styres via projektporteføljestyrimodeller ud fra modeller som Coopers Stage-Gate model og Archer og Ghasemzadeh's model for projektporteføljestyrimodel. Fonstads IT engagement model er vist i figur 4.

Modellen er udarbejdet med henblik på at imødegå udfordringer med at få virksomhedens overordnede og decentrale strategier, mål og projekter til at lykkes mellem forskellige organisatoriske niveauer i virksomheden og mellem IT- og forretningsområder.

Figur 4 – Fonstads IT engagement model



Kilde: (Fonstad 2006).

Alignment skal ifølge Fonstad skabes på koncern-, business-unit- og projektniveau mellem IT og forretning. Her beskriver forfatterne Reich og Benbasat samt Luftman og Kempaiah alignment ud fra henholdsvis intellektuelle og sociale dimensioner samt en række modenheds- og alignmentkriterier. Reich og Benbasat peger på, at alignment er centralt at understøtte mellem forretning og IT med både intellektuelle og sociale dimensioner for at sikre effektiv strategisk alignment (Reich og Benbasat 2000). Her peger de bl.a. på:

1) De intellektuelle dimensioner med fx:

- Strategier, strukturer, planlægningsmetoder mv.
- Måden, hvorpå IT- og forretningsplaner er forbunden.

2) De sociale dimensioner med fx:

- Værdier, kommunikation og forståelse
- Måden, hvorpå ledelsen forstår og er committed til forretnings- og IT strategier, mål og planer.

Dimensionerne viser fx, at strategisk alignment skabes ved at have lettilgængelige og nedskrevne strategier (intellektuel), men også sikre de kommunikeres, diskuteres og følges op på formelle og uformelle måder for at skabe forståelse i organisationen af både forretningsbehov og IT muligheder (social).

Luftman og Kempaiah understøtter og udvider de intellektuelle og sociale dimensioner med 6 såkaldte centrale modenheds- og alignmentkriterier, som skaber og udvikler koblinger mellem IT og forretning med (Luftman og Kempaiah 2007). Kriterierne er:

- Kommunikation
- Værdimåling
- IT styring
- Partnerskab
- IT arkitektur
- Færdigheder.

En uddybning af deres teoretiske perspektiv og 41 underliggende alignmentkriterier findes i bilag 1.

Fonstad peger i forhold til koblingen mellem strategier, projektstyring og projekter i virksomheden på, at koordinering mellem de organisatoriske niveauer er central for at sikre projekter kan indfri de strategiske intentioner. Koordinering beskrives af Sabherwal i *"The evolution of coordination in outsourced software development projects: a comparison of client and vendor perspectives"* (Sabherwal 2003) som:

"integration eller sammenkædning af forskellige dele af en organisation til at udføre et kollektivt sæt af opgaver (Sabherwal 2003)".

Koordination drejer sig om at binde de forskellige dele af organisationen sammen via hinandens evner til at samarbejde om retning, resultater og løsning af fælles anliggender. Her er projektporteføljestyring nogle af de redskaber, som kan medvirke til at skabe koordinering. I den teoretiske definition af koordination er det dog vigtigt at observere, at der skelnes mellem kontrol og koordinering, fordi koordination kræver fælles afhængighed mellem flere interessenter, mens kontrol kan udføres ensidigt (Sabherwal 2003). Sabherwal opdeler koordination i 2 hovedkategorier, hvor nogle er specificeret på forhånd, og andre foretages gennem fælles tilpasninger. De 4 underpunkter inden for hovedkategorierne af koordination er vist med eksempler i parentes (Sabherwal 2003):

Koordineringsmekanismer, som er specificeret på forhånd

1. Standarder (fx tjeklister, projektdokumenter, projekttyper o.l.)
2. Planer (IT handleplaner, projektplaner o.l.)

Koordinationsmekanismer via fælles tilpasninger

3. Formelle fællestilpasninger (godkendelseskriterier, rolledefinitioner o.l.)
4. Uformelle fællestilpasninger (møder, dokumentation af ændringer o.l.).

Fonstad taler i sin IT engagement model ydermere om at skabe linking mekanismer, som skal binde IT Governance og projektporteføljestyring sammen. Han deler mekanismerne op i business linking, alignment linking og arkitektur linking, som er vist i uddybende figur i bilag 2, bilagsfigur 3. Business linking kobler personer og projekter til concern- og business-unit strategier, mens arkitektur linking kobler projekter til concern- og business-unit arkitektur. Alignment linking skaber sammenhæng og koordinering mellem IT- og forretningsområderne på de enkelte organisatoriske niveauer (mellem venstre og højreside i Fonstads model i figur 4).

3.4.2 IT Governance og organisering af IT projektporteføljestyling

I de tidligere beskrevne projektporteføljemodeller af Cooper, Archer og Ghasemzadeh adresseres vigtigheden af, at der er gatekeepere eller beslutningstagere, som sikrer udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter.

Ross og Weill er to af de meste anerkendte forfattere inden for IT Governance, der beskæftiger sig med, hvem der træffer beslutninger om IT anliggender i virksomheden. De er teoretisk valgt at inddrage, fordi de har undersøgt anvendelsen af og sammenhænge for, hvem der træffer beslutninger relateret til IT i rigtig mange virksomheder. De definerer IT Governance som:

”...specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT” (Weill og Ross 2004).

IT Governance er central i forhold til IT projektporteføljestyling, fordi det skal skabe klarhed over, hvem der træffer beslutninger og hvem der leverer input til beslutninger i relation til virksomhedens IT anliggender og mere specifikt i forhold til at udvælge og træffe beslutninger om investering i IT- og digitaliseringsprojekter. Til dette formål har Ross og Weill udviklet en IT Governancematrix, der definerer 5 centrale beslutningsområder og grupperinger af beslutningstagere ud fra såkaldte arketyper. Modellen er vist i tabel 5.

Tabel 5 – IT Governancematrix

	IT-principper		IT-arkitektur		IT-infrastruktur		Forretnings-applikationer		IT-investering	
	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input
Business Monarki										
IT Monarki										
Feudal										
Federal										
Duopol										
Anarki										
Andet										
Ved ikke										

Kilde: (Weill og Ross 2004).

IT principperne danner ifølge Ross og Weill den overordnede ramme for de 4 andre beslutningsområder i IT Governance og definerer, hvem der beslutter og leverer input til virksomhedens IT principper som bl.a. indebærer beslutning og vedtagelse af IT strategien i virksomheden. Beslutninger relateret til IT arkitektur omhandler beslutninger og input relateret til virksomhedens organisering af kerneprocesser, delte data, teknologier og sikring af teknisk standardisering og integrationer. IT infrastruktur omhandler beslutninger og input relateret til valg af tekniske platforme og fysiske komponenter (fx netværk, servere, pc'ere ol.), som skal understøtte afviklingen af IT applikationer. Forretningsapplikationer referer til beslutninger og input for kravspecificering af de forretningsorienterede IT systemer.

I forhold til beslutning om IT- og digitaliseringsprojekter er beslutningstagere relateret til IT investeringer i IT Governancematrixen særlig central i IT projektporteføljestyling. Årsagen er, at de fungerer som de egentlige beslutningstagere, fordi de med tildeling af penge og økonomi i forbindelse med investering i IT- og digitaliseringsprojekter ifølge Ross og Weills Governance-opfattelse

sidder med den reelle udvælgelses- og beslutningskompetence for IT- og digitaliseringsprojekter, da de overvejer og træffer beslutninger om:

- 1) Hvor meget skal der investeres?
- 2) Hvad skal der investeres i?
- 3) Hvordan skal der prioriteres og balanceres mellem valg?

Beslutningstagerne i virksomheden beskriver Ross og Weill via forskellige arketyper, som kan bestå af både centrale enkeltpersoner eller forskellige former for grupper. De uddybes ikke nærmere her, men er kort uddybet i bilag 4.

3.4.3 Nytteværdi og værdibegrebet i en offentlig virksomhedskontekst

I den teoretiske gennemgang og beskrivelse af projektporteføljestyling refereres løbende til at udvælgelse af projekter og projektportefølje skal medvirke til at skabe størst mulig nytteværdi. Generelt beskriver litteraturen en del om nytteværdi- og værdibegreber ud fra gevinstrealisering. Der er i teorien i forhold til IT et stort fokus på Business Case begrebet, som typisk fastlægger finansielle, kvantificerbare, målbare og økonomiske gevinster for IT- og digitaliseringsprojekter (Schmidt 2003) (Ward J. 2008).

Litteraturen har overvejende en tilgang til gevinstrealisering ud fra private virksomheder og ikke i så grad fokus på offentlige virksomheder. Den private virksomhed er typisk funderet på princippet om, at der skal skabes maksimal økonomisk indtjening, hvor projekter skal medvirke til at øge salget af produkter eller effektivisere processer, der understøtter salg, produktion og levering af virksomhedens produkter. En offentlig virksomhed er ikke baseret på at skulle skabe indtjening, men er derimod funderet på at levere kvalitet og service i de ydelser det offentlige leverer til samfund og borgere gennem bedst mulig udnyttelse af de ressourcer, de tildeles på baggrund af fx skattefinansiering. Nytteværdibetragtningen skal i udvælgelse og beslutning af projekter ud fra IT projektporteføljestyling for offentlige virksomheder derfor betragtes anderledes end fokusering på økonomisk indtjening.

Få forfattere nævner specielle forhold om værdibetragtninger i relation til IT projektporteføljestyling i offentlige organisationer. I Ross og Weill's bog *"IT Governance"* kan dog udledes ud fra Mark Mores *"value framework for managing Not-for-Profit Organizations"*, at nytteværdi netop skal anskues anderledes end i private virksomheder (Weill og Ross 2004). Mark Mores value framework nævner, at de offentlige organisationer skal indtænke serviceniveau og kundetilfredshed i deres værdibetragtninger ud over effektiv udnyttelse af økonomi og menneskelige ressourcer. Det skyldes, at omverdenens indflydelse (authorizing environment) via de folkevalgte politikere og borgere qua deres politiske og borgerindflydelse, stiller krav til kvaliteten af leverancerne for at blive tilfredse. De stiller dermed direkte (politiske beslutninger) og indirekte (fx påvirkning af de folkevalgte) krav til de kapabiliteter, der skal producere og levere den offentlige nytteværdi. Dermed har de folkevalgte og borgerne interesse i, at den offentlige virksomheds strategier, IT strategier og IT- og digitaliseringsprojekter direkte og indirekte understøtter en effektiv og kvalitativ levering af den offentlige service og borgertilfredshed. Disse opfattelser har indflydelse på den offentlige virksomheds strategi og fastlæggelse af de strategiske udvælgelseskriterier, som skal ligge til grund for projekt- og porteføljeadvælgelse, hvor der både skal fokuseres på effektiv økonomisk udnyttelse af de tildelte ressourcer og etablering af kvalitet i serviceleverancerne.

3.5 Delkonklusion

Kapitlets formål er at konkludere på masterspecialets problemformulering delspørgsmål 1, som er: *Hvad siger teorien om at udvælge og beslutte projekter ud fra projektporteføljestyling?*

IT projektporteføljestyling bygger på, at virksomheden skal udvælge og sammensætte projekter, som ud fra virksomhedens strategier sammenlagt giver den mest optimale sammensætning af en projektportefølje med højt ydende og værdiskabende projekter. Cooper, Archer og Ghasemzadeh beskriver teoretisk to modeller for udvælgelse og beslutning af projekter ud fra projekt- og projektporteføljestyling.

Coopers Stage-Gate model bygger på udvælgelse og beslutning af individuelle projekter ud fra faser, beslutningsgates og beslutninger truffet af gatekeepere mellem de enkelte faser. Modellens styrke er, at den kvalitetssikrer informations- og beslutningsgrundlag til udvælgelse af hvert enkelt projekt i fastlagte faser, men modellen mangler muligheden for at sammenligne forskellige projekter som en projektportefølje. Det betyder, at udvælgelsen og beslutningen af projekter alene bygger på det individuelle beslutningsgrundlag, som modellen bidrager med. Så er det op til beslutningstagerne (gatekeepers) at træffe fornuftige valg og beslutninger for det enkelte projekts nytteværdi. Modellen sikrer ikke, at virksomheden får vurderet alle projekter ud fra en porteføljesammensætning, som bidrager til samlet overblik og sammenhænge mellem virksomhedens projekter og potentiel størst mulig skabelse af samlet nytteværdi ud fra en fælles betragtning og vurdering af alle projekter i en projektportefølje.

Archer og Ghasemzadeh's model for projektporteføljearbejd bygger videre på Stage-Gate modellens styrke og kompenserer for dens manglende mulighed for at sammenholde og udvælge projekter til en projektportefølje. Modellen sikrer, at det individuelle projekt vurderes, men sikrer også, at projekter vurderes i sammenhæng med andre projekter. Det sker ved at etablere beslutningsgrundlag til udvælgelse af projekter og projektportefølje gennem 5 faser, hvor projekter og portefølje vurderes ud fra etablering af beslutningsgrundlag i faserne, men også ud fra foruddefinerede strategiske udvælgelseskriterier skabt på baggrund af virksomhedens strategier. Ydermere sætter Archer og Ghasemzadeh fokus på ressourceallokering mellem projekter til sammensætning af den mest optimale projektportefølje for virksomheden.

Cooper, Archer og Ghasemzadeh adresserer i effektiv projektporteføljestyling vigtigheden af, at der er klarhed over virksomhedens strategiske og organisatoriske grundlag samt sammenhæng til projekter for at kunne etablere foruddefinerede strategiske guidelines og vurderingskriterier, ligesom der i udvælgelses- og beslutningsprocessen er behov for klarhed over, hvem der udvælger og træffer beslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter til en projektportefølje. Hvis der ikke er strategisk alignment mellem virksomhedens strategier, vil udvælgelse og beslutning af projekter skabe uklarhed og frustrationer i udvælgelse, sammensætning og beslutning af projekter ud fra projektporteføljestyling.

Fonstad adresserer med IT engagement modellen strategisk alignment og koordinering, som kan skabe effektivt grundlag for udvælgelse af projekter og projektportefølje. Det sker ved at sikre sammenhæng mellem strategi og organisation på forskellige organisatoriske niveauer, hvor Reich og Benbasats intellektuelle og sociale dimensioner sammen med Luftman og Kempaiah's alignmentkriterier medvirker til at sikre grundlag for strategisk alignment. Koordineringen mellem de organisatoriske niveauer i virksomheden til projekt- og porteføljestyling etableres gennem Fonstads

alignmentlinks og Sabherwals centrale koordineringsmekanismer, som er vigtige for at understøtte en effektiv projektporteføljestyling.

Cooper, Archer og Ghasemzadeh peger i deres modeller også på behovet for en tydelig Governancestruktur for at sikre klarhed over, hvem der udvælger og træffer investeringsbeslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter samt projektportefølje. Her kan Ross og Weills opfattelse af IT Governance samt IT Governancematrix medvirke til at sikre overblik over, hvem der leverer beslutningsgrundlag og hvem der træffer centrale IT beslutninger med betydning for og koordinering af IT- og digitaliseringsprojekter samt for virksomhedens IT projektportefølje.

Teoretisk adresseres i udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra projektporteføljestyling, at der i en nytteværdibetragtning for projekter og projektporteføljer er forskel på private og offentlige virksomheder. Offentlige virksomheder er ikke baseret på at skulle skabe indtjening, men skal i henhold til Ross og Weills beskrivelse af Mark Mores value framework fokusere på effektiv udnyttelse af økonomiske ressourcer og kvalitet i serviceleverancerne, når de udvælger og beslutter IT- og digitaliseringsprojekter.

4 Grundlag og proces for projektudvælgelse og -beslutninger

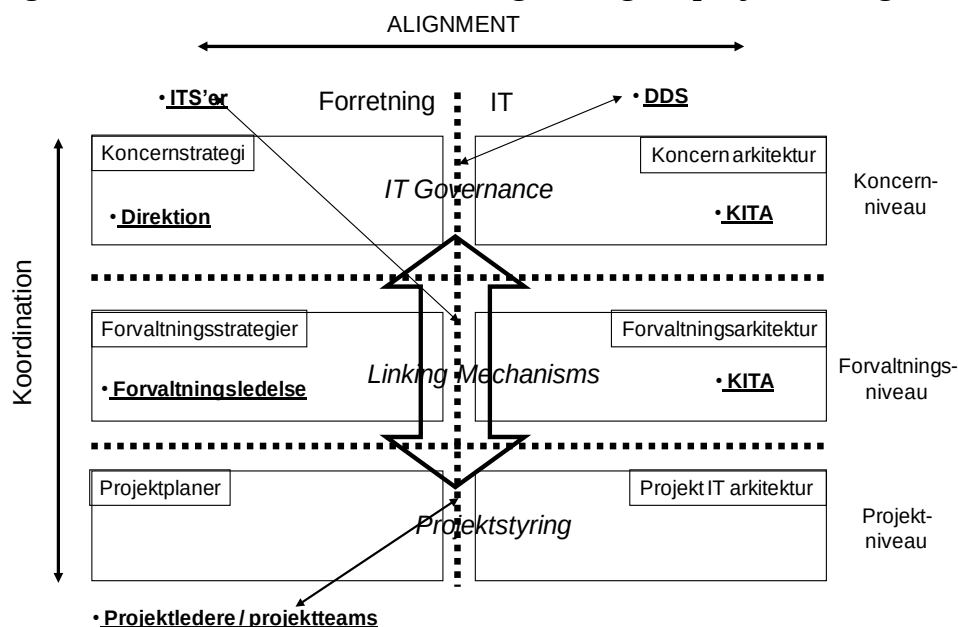
Formålet med kapitel 4 er at besvare delspørgsmål 2 i problemformuleringen om: *Hvilket grundlag og hvilken proces har Herning Kommune for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter?*

4.1 Introduktion til beskrivelse

Det strategiske og organisatoriske grundlag er som tidligere fremført centralt for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyling. Fonstads IT engagement model i figur 5 anvendes som ramme til at afdække grundlaget for projektudvælgelse og beslutninger ud fra det strategiske og organisatoriske grundlag samt IT Governance i Herning Kommune. Modellen afdækker i afsnit 4.2 og 4.3 strategier, strukturer og centrale interessentgrupper, som medvirker til at skabe grundlag for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. I afsnit 4.4 beskrives Herning Kommunes projektmodel for udvælgelse og beslutning af IT og digitaliseringsprojekter ud fra Coopers Stage-Gate model og Archer og Ghasemzadehs model for projektporteføljestyling. I afsnit 4.5 beskrives IT Governancestrukturen i Herning Kommune i relation til, hvem der leverer og træffer beslutninger i relation til IT- og digitaliseringsprojekter.

I kapitel 5 analyseres nærmere ud fra gennemførte interview med den såkaldte Digitale Styregruppes medlemmer, hvordan de enkelte dele fungerer i praksis ud fra IT projektporteføljestyling samt hvilke udfordringer det giver i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. I figur 5 ses de organisatoriske niveauer og centrale interessenter og grupper, hvor den tidligere beskrevne IT engagement model af Fonstad anvendes som ramme for beskrivelse og afdækning af grundlag og proces for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter.

Figur 5 – En ramme til beskrivelse af grundlag for projektudvælgelse og -beslutninger



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Herning Kommunes IT strategi, interview af DDS-medlemmer i bilag 9-15 samt (Fonstad 2006).

4.2 Koncern-niveauet

4.2.1 Den overordnede koncernstruktur

Herning Kommune er organisatorisk opbygget ud fra en traditionel forvaltningsstruktur bestående af 5 forvaltninger. Overordnet organisationsdiagram er vedlagt i bilag 5. Koncernniveauet på øverste niveau i Fonstads model i figur 5 består af en direktion med 5 forvaltningsdirektører og kommunaldirektøren. De udgør tilsammen den øverste administrative virksomheds- og koncernledelse. Direktionen beslutter og koordinerer den overordnede koncernstrategi og ledelse af kommunen. Kommunaldirektørens ansvar er overordnet ledelse af direktionen og servicering af kommunens borgmester i forhold til politiske sager.

4.2.2 Koncern-IT-afdelingen (KITA)

KITA er organiseret i forvaltningen Økonomi, Personale og Borgerservice med knap 30 medarbejdere. KITA er opdelt i drift og udvikling, hvor 3 medarbejdere og eksterne adhoc-konsulenter arbejder med IT udvikling. IT udviklingsafdelingen beskæftiger sig med strategi, IT handleplaner og ledelse af IT udviklingsprojekter. KITA fungerer ud fra Fonstads IT engagement model som alignmentlink ved at være bindeled mellem direktion og KITA med repræsentation i den såkaldte Digitale Styregruppe (DDS). Herudover fungerer KITA ud fra Fonstads model som business og alignmentlink mellem koncern og forvaltningsledelserne ved repræsentation i de senere beskrevne IT strategigrupper (ITS'er). Både i DDS og ITS'erne er KITA en central spiller i forhold til at sikre Herning Kommunes organisatoriske og tekniske arkitektur og er derfor også et central arkitekturlink ud fra Fonstads linkingmekanismer. Praktisk indgår KITA's IT chef og IT udviklingsmedarbejderne i den overordnede IT planlægning samt ledelse af tværgående og forvaltningsspecifikke IT projekter (Koncern-IT 2011).

KITA's IT drift består af ca. 25 medarbejdere, som overvejende arbejder med drift af kommunens IT systemer, men de indgår også ofte i større eller mindre grad i flere udviklingsprojekter med deres store kompetencer og viden om infrastruktur og IT arkitektur. IT drift er opdelt i (Koncern-IT 2011):

- Servicedesk gruppen
- Netværksgruppen
- Skole IT-gruppen
- Server gruppen
- Teknisk support gruppe.

Nærmere beskrivelse af KITA samt organisationsdiagram findes i bilag 6.

4.2.3 Den Digitale Styregruppe (DDS)

Direktionen nedsatte, på baggrund af et kommissorium i forbindelse med kommunesammenlægningen i 2007, en styregruppe for digital forvaltning (i daglig tale "Den Digitale Styregruppe" (DDS)). DDS er en central IT Governancemekanisme, hvis man anskuer gruppen ud fra Ross og Weills teoriopfattelse, fordi de skal medvirke til at udvælge og beslutte investeringer i alle fælles eller koncernmæssige IT- og digitaliseringsprojekter. Et samlet overblik over IT Governancestruktur i Herning Kommune behandles særskilt i afsnit 4.5. DDS refererer til direktionen, hvor DDS's formål er at fungere som alignmentlink mellem direktion og KITA i Fonstads model i figur 5. DDS er nedsat

med tværorganisatoriske ledelsesmæssige kompetencer, der skal sikre, at beslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter altid har reference til koncernstrategien, IT strategien og de faglige forvaltningsstrategier, mål og IT handleplaner, som beskrives i IT strategien på følgende måde:

”Det er vigtigt for styregruppen at fastholde, at der er en tydelig sammenhæng mellem de faglige mål og de mål, der sættes på IT-området” (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010).

DDS fungerer ud fra Fonstads model dermed også som centralt businesslink, fordi gruppen skal sikre den forretningsmæssige koordinering mellem koncern og de 5 forvaltninger. DDS's repræsentanter er IT chefen fra KITA, ligesom forvaltningernes stabschefer typisk repræsenterer de enkelte forvaltningers serviceområder. Fra OPB (Økonomi, Personale og Borgerservice) har direktøren fungeret som formand for DDS indtil august 2011, hvor IT chefen fra KITA nu er formand. Det skyldes, at direktøren fra OPB blev konstitueret kommunaldirektør pga. den nuværende kommunaldirektørs sygdom. DDS's medlemmer fra forvaltningerne fungerer dermed også som centrale koordineringsmekanismer ud fra Sabherwal, fordi det enkelte medlem skal sikre koordinering mellem koncern- og forvaltningsniveauet i Fonstads model.

DDS mødes 6-8 gange om året, hvor de behandler samt sikrer overordnet prioritering, men også beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter, som præsenteres for DDS. Alle projekter af tværgående karakter skal ifølge direktionens kommissorium præsenteres for DDS med det formål at sikre koordinering af IT- og digitaliseringsprojekter i kommunen, og at alle relevante parter bliver inddraget. Projekter skal leveres til DDS fra forvaltningerne via projektindstillinger og ved fremlæggelse af årlige IT handleplaner fra forvaltningernes IT strategigrupper (Direktionen, Herning Kommune 2007) (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010). Når nye IT- og digitaliseringsprojekter opstår, er det DDS's rolle, at der bliver etableret den fornødne organisering bag IT investeringer og herunder, at omkostninger er rimelige i forhold til gevinsterne. Organisatorisk overblik over DDS's placering i organisationen er vist i bilag 7.

4.2.4 Koncernstrategien

Herning Kommunes direktion arbejder ud fra en koncerntankegang om, at de 5 forvaltninger kan udnytte en række fælles og tværgående synergier mellem forvaltningerne. Ud fra tidligere teoribeskrivelse kan virksomhedens forretningsstrategi være defineret mere eller mindre formelt i skriftlig form (Mintzberg og James. 1985). Koncernstrategien forsøger at danne rammen for understøttelse af kommunes overordnede forretningsmæssige perspektiver. I Herning Kommune beskrives koncernstrategien kort skriftligt og formelt meget overordnet ud fra en række visions- og formålstanker, som direktionen arbejder ud fra. De beskrives på følgende måde, hvor direktionen ønsker, at:

- direktionen og den samlede kommunale organisation kan leve op til kravet i det politiske kodeks
- der på de projektfastlagte områder tænkes og arbejdes på tværs af organisationen og med et strategisk perspektiv
- der bliver sat yderligere fokus på at arbejde projekt- og udviklingsorienteret
- driftsmæssige spørgsmål afklares på rette niveau, idet der ønskes en decentral organisation under overskriften ”Vi har tillid – du har ansvar”
- opstille mål og visioner for udvikling af den samlede organisation
- arbejde med interne projekter og projekter som rækker ud over den kommunale organisation
- udnytte de til rådighed værende ressourcer optimalt.

Konkret vil direktionen sikre udfoldelse af koncernstrategien gennem temamøder i direktionen og sikre udveksling af information samt koordinering af udviklingsprojekter og gennem ledelsesmæssig sparring (Direktionen, Herning Kommune 2011).

Koncernstrategien signalerer i høj grad en decentralisering af det driftsmæssige ansvar, men samtidig ønsker direktionen fokus på strategiske rammer for udviklingsprojekter, hvor man ønsker, at der tænkes og arbejdes på tværs ud fra fastlagte projektområder. IT- og digitalisering er her en af direktionens fastlagte projektområder (Direktionen, Herning Kommune 2011). Direktionen påtager sig i ovenstående ansvaret for, at der sikres udveksling af informationer og koordinering af disse i Herning Kommunes organisation, dvs. mellem koncern- og forvaltningsniveauet i Fonstads model figur 5.

En af Steensens opsamlede strategiske opfattelser matcher i høj grad Herning Kommunes strategiudvikling på koncernniveau med: *”...organisationen har ikke én men mange strategier, som forfølges af interne grupperinger, der hver især forsøger at fremme netop deres partielle interesse.”* (Steensen 2009). Det skyldes, at koncernstrategiens med *”vi har tillid – du har ansvar”*, og i øvrigt meget rammesættende punkter, sender et signal om et decentralt fokus ligesom koncernstrategien.

4.2.5 IT strategien

Direktionen godkendte i foråret 2010 en ny IT strategi for Herning Kommune. IT strategien danner rammen for den overordnede IT planlægning og IT udvikling i kommunen.

IT strategien udspringer i høj grad af inspiration fra IT- og Telestyrelsens anbefaling for opbygning af en IT strategisk ramme og platform (IT- og Telestyrelsen 2011) og kan ud fra Sabherwal betragtes som en central plan- og koordineringsmekanisme (Sabherwal 2003). Yderligere er IT strategien en central alignmentmekanisme, hvor den ud fra Luftman og Kempaiah's alignmentkriterier overordnet beskriver 4 ud af 6 alignmentkriterier, som tydeligt fremgår af IT strategiens indholdsfortegnelse. IT strategien forholder sig dermed til vigtige alignmentkriterier, som i forhold til Fonstads model i figur 5 skal medvirke til at understøtte og sikre alignment mellem IT og forretning. Når de umiddelbart oversættes fra IT strategiens indholdsfortegnelse til alignmentkriterier ser det ud som følger:

<u>IT strategien</u>		<u>Alignmentkriterier</u>
● Fælles målsætninger	----->	Værdimåling
● IT styring og organisering	----->	IT styring
● IT arkitektur	----->	IT arkitektur
● Kompetencer	----->	Færdigheder

IT strategien beskriver grundlæggende de fælles behov og sætter retningen for Herning Kommunes IT. IT strategien tager afsæt i 3 strategiske målsætninger med (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010):

1) ””Servicering af borgere” vedrører kommunens udadrettede initiativer. Digitale tilbud til borgerne gennem enkle og gennemtænkte selvbetjeningsløsninger på *herning.dk* eller *borger.dk* er et eksempel på dette. Ud over varetagelsen af vores myndighedsopgave kunne det også være initiati-

ver, som styrker demokrati eller borgernes udfoldelse. IT kan bruges til at understøtte eller fremme samspillet mellem borgere eller mellem borgere og Herning Kommune”.

2) *”Den digitale arbejdsplads”* dækker over ønsket om at skabe attraktive arbejdspladser, hvor den enkelte medarbejder får så meget hjælp til sit arbejde af vores it som overhovedet muligt. Rutine- eller administrativt arbejde kan eksempelvis gøres af smarte IT systemer med henblik på at gøre kommunens drift billigere”.

3) *”Modernisering”* af vores it vedrører de nødvendige tilpasninger således at vi bare nogenlunde lever op til markedsstandarden. Ved at holde Herning Kommunes it-systemer og -struktur på et niveau svarende til de øvrige kommuners sikres vi de bedst mulige forudsætninger for at kunne drage nytte af andre kommuners tiltag og på samme vis at bidrage tilbage til kommunernes fællesskab med vores gode tiltag og erfaringer”.

IT strategien forholder sig i de strategiske målsætninger ikke til, hvordan målene skal måles. Målene kunne anvendes ud fra den tidligere teoretiske gennemgang til at vurdere det strategiske fit for udvælgelsen og beslutningen af projekter og dermed skabe overblik over, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter understøtter forretningen ud fra et strategisk udgangspunkt. Der har i relation til målsætningerne i IT strategien eller i andre former for interne dokumentariske kilder ikke kunnet findes strategiske guidelines eller udvælgelseskriterier ud fra Archer og Ghasemzadeh teoretiske opfattelse, som bygger på de 3 målsætninger til at understøtte udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra en projektporteføljestyrengstankegang.

IT styringen (Governance) er groft beskrevet i IT strategien med beslutningsstruktur for de to centrale interessentgrupper med den såkaldte ”Digitale Styregruppe” (DDS) og forvaltningernes IT strategiske grupper (ITS’er). IT arkitekturen giver primært udtryk for, at nationale og eksterne krav skal inddrages i forhold til Herning Kommunes IT udvikling. Kompetencer fokuserer på, at der skal ske generel udvikling af brugerkompetencer gennem hjælp via IT afdelingens servicedesk, kommunens superbrugerorganisation og sidemandsoplæring ude i organisationen.

IT strategien forholder sig ud fra Luftman og Kempaiah ikke direkte til alignmentkriterier vedrørende kommunikation og partnerskab. De to kriterier skal subjektivt vurderet fra opgaveskrivers side i højere grad ses som en del af den struktur og organisering, IT strategien beskriver med DDS og ITS’er ligesom IT strategien i sig selv er et koordinerende kommunikationsredskab i Fonstads model mellem concern- og business-unitniveau. Partnerskabet ses som en social- og personrelateret alignmentmekanisme, som kommer til udtryk ved, at personer mødes i DDS og ITS’erne.

4.3 Business-Unit-niveaulet

4.3.1 Forvaltningernes struktur og serviceområder

De 5 forvaltningsdirektører fra direktionen udøver ledelse af det enkelte forvaltningsområde og af de respektive afdelingschefer. Forvaltningsdirektøren og afdelingschefer i forvaltningerne udgør forvaltningsledelsen i Fonstads model i figur 5. Forvaltningsdirektøren servicerer i samarbejde med den øvrige forvaltningsorganisation de politiske udvalg i forhold til de serviceområder, den enkelte forvaltning arbejder inden for. I tabel 6 ses et overblik over de enkelte forvaltninger og tilknyttede serviceområder, de arbejder indenfor:

Tabel 6 – Oversigt over forvaltninger og serviceområder

Forvaltninger	Økonomi, Personale og Borgerservice	Socialforvaltningen	Børne- og ungeforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	By, erhverv og kultur
	Administration	Handicap og psykiatri	Dagtilbud for børn	Byggemodning	Idræt og fritid
Serviceområder	Arealerhvervelser	Sundhed og ældre	Folke- og ungdomsskole	Kommunale ejendomme	Biblioteker
		Forsøgelse og beskæftigelse	Børn og familie	Driftselskaber	Kultur
		Forbyggelse		Grønne områder	
				Miljøforanstaltninger	
				Renovation	
				Trafik	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af (Koncern-økonomi, Herning Kommune 2011)

4.3.2 IT strategigrupper (ITS'er)

I Herning Kommunes IT strategi fremgår det, at den enkelte forvaltning skal nedsætte ITS'er, hvis formål er at fastlægge mål, organisere IT for serviceområderne samt fastlægge strategiske indsatsområder, økonomiske rammer og synliggøre IT overfor forvaltningernes serviceområder og medarbejdere. ITS'er skal sikre koordinering, udvælgelse og beslutning af forvaltningsspecifikke IT- og digitaliseringsprojekter, dvs. projekter som alene vedrører den enkelte forvaltning.

ITS'er fungerer ud fra Fonstads model i figur 5, ligesom DDS på koncern-niveau som alignment-link, hvor de skal skabe sammenhæng mellem forvaltningernes strategi, kommunens IT strategi og såkaldte IT handleplaner i den enkelte forvaltning. ITS'er fungerer også som businesslink mellem forvaltning og afdelinger, hvor de skal sikre forretningsmæssig koordinering mellem de interne niveauer i deres respektive forvaltninger. KITA fungerer som arkitekturlink, eftersom IT chefen eller medarbejdere fra IT udviklingsafdelingen deltager i ITS'ernes møder og skal medvirke til at sikre både organisatoriske og tekniske arkitekturer for IT relateret til forvaltningerne.

ITS'erne er i forvaltningerne typisk repræsenteret med en stabschef eller en direktør som formand og består af ledelses- eller medarbejderrepræsentanter fra de forskellige serviceområder i forvaltningerne. Fra KITA deltager IT chefen eller projektledere fra IT udvikling i de løbende typisk månedlige møder.

I IT strategien kan det i øvrigt konstateres, at forventninger til roller og ansvar for ITS'erne ikke er beskrevet udover, at det er forvaltningerne selv, som skal nedsætte ITS'erne. IT-udviklingsafdelingens, Henning Olsen, giver udtryk for, at 3 ud af 5 forvaltninger formelt set har beskrevet ITS'ernes organisering, ansvar, roller og opgaver (Olsen 2011). Det drejer sig om:

- Teknik og Miljøforvaltningen
- Børne- og Ungeforvaltningen
- Forvaltningen for Økonomi, Personale og Borgerservice.

Det fremgår af de 3 forvaltningers beskrivelser, at formanden for den enkelte ITS i den enkelte forvaltning deltager som repræsentant i DDS (Børne- og Ungeforvaltningen, Herning Kommune 2011) (Teknik- og Miljøforvaltningen, Herning Kommune 2011) (Økonomi, Personale og Borgerservice, Herning Kommune 2011). Socialforvaltningen og forvaltningen for By, Erhverv og Kultur har begge ud fra Sabherwals koordineringsmekanismer ikke beskrevet eller etableret formelle grupper, som arbejder IT strategisk endnu, hvilket bekræftes i interview (Højborg 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011).

4.3.3 Forvaltningsstrategierne

Forvaltningernes individuelle forretningsstrategier kommer til udtryk i Herning Kommunes såkaldte årlige reviderede Budgetbog (Koncern-økonomi, Herning Kommune 2011).

Ud fra Steensens opsamlede teoretiske strategiopfattelser, udtrykker Budgetbogen i høj grad:

”udgangspunktet i de officielt formulerede mål, målsætninger, politikker, handlingsretninger, planer og positioneringer, som organisationen søger at gennemføre i en efterfølgende tidsperiode.”
(Steensen 2009).

Det bygger på, at Budgetbogen er et skriftligt politisk og administrativt redskab, som også ud fra Sabherwal kan siges at være en på forhånd fælles tilpasset koordineringsmekanisme, der skal sikre et formelt overblik over de ønskede strategiske mål og retninger for alle kommunens serviceområder. Budgetbogen skaber ud fra Steensens strategidefinition overblik over kommunens økonomi og 19 viste serviceområder i tabel 6 med beskrivelse af visioner (12-års sigt), de politiske mål (4-års sigt) og årsmål (1-årige mål) som forvaltningerne strategisk arbejder ud fra på serviceområderne.

En gennemgang af Budgetbogen bærer præg af faglige mål med mere eller mindre uddybende målbeskrivelser, hvor der er ringe eller ingen eksisterende målsætninger for IT- og digitaliseringsudvikling, som skal understøtte kommunens forretningsorienterede mål. For det administrative serviceområde i Økonomi, Personale og Borgerservice nævnes dog kort et politisk årsmål med fokusering på ”Det Digitale Herning”, hvor succeskriteriet er, *”...at der vælges fem nye indsatsområder med selvbetjeningsområder, som gennemføres i løbet af 2011”* (Herning Kommunes Budgetbog 2011, s. 85). Herudover nævnes IT og digitalisering fra det forretningsmæssige perspektiv ikke i forvaltningernes strategiske visioner, målsætninger og årsmål for de 19 serviceområder. Der findes inden for enkelte af de 19 serviceområder budgetmæssige og økonomiske vurderinger af, hvor store de driftsmæssige investeringer forventes at være, men ellers er IT udviklingen kun i ringe omfang budgetteret eller beskrevet.

4.3.4 IT handleplaner

ITS’erne i forvaltningerne skal ifølge IT strategien fastlægge prioriterede målsætninger og IT handleplaner med konkrete forslag til IT- og digitaliseringsprojekter, som forvaltningerne finder nødvendige og realistiske inden for de økonomiske rammer. IT handleplaner kan ligesom IT strategien betragtes som en central på forhånd fælles tilpasset koordineringsmekanisme ud fra Sabherwal. IT strategien skal i øvrigt danne ramme for IT handleplanernes udarbejdelse med bl.a. de tidligere beskrevne overordnede 3 strategiske målsætninger (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010). IT handleplaner skal godkendes i DDS for at sikre koordination af IT rettede initiativer. IT handleplanerne samles årligt i en redegørelse til DDS og med halvårlig opfølgning i DDS, hvor de skal vise, hvilke projekter, der er blevet gennemført i det foregående år, og hvilke projekter er på vej. Der fremgår ikke krav til eller rammer for, hvordan IT handleplaner skal udformes af forvaltningerne (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010).

4.4 Processen for projekt- og porteføljestyring i Herning Kommune

Med udgangspunkt i Coopers Stage-Gate model og Archer og Ghasemzadeh's indledende faser for individuel projektudvælgelse beskrives Herning Kommunes proces, som skal understøtte udvælgelse, beslutning og styring af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra Herning Kommunes projektmodel. Det danner baggrund for analyse og diskussion af de udfordringer, som Herning Kommune oplever i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra projektporteføljestyring i kapitel 5.

Direktionen introducerede i august 2007 en ny projektmodel til ledelse og styring af projekter i Herning Kommune. Projektmodellens hovedformål var at udvikle fælles sprog og arbejdsmetodik, således at tværorganisatoriske projekter kunne afvikles smidigt. Projektmodellen er en generel projektmodel til anvendelse på alle typer af projekter i kommunen, og altså ikke kun til IT- og digitaliseringsprojekter (Herning Kommune 2007). Projektmodellen var bygget op ud fra en vandfaldsmodel og er med baggrund i Stage-Gate modellen fra teoriafsnittet defineret med 4 faser og 3 beslutningsgates via afklarings- planlægnings-, gennemførelses- og afslutningsfaser for projekter (Munk-Madsen 2006).

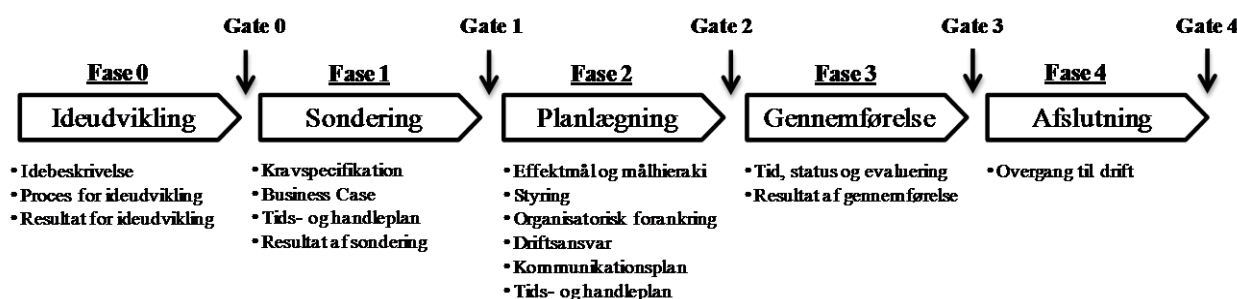
I januar 2010 blev projektmodellen fra 2007 etableret i et elektronisk værktøj, kaldet Octoportalen. Octoportalen skulle sikre koncernen og forvaltningerne et fælles elektronisk proces-flow med understøttende informations- og beslutningsstøttende processer til udvælgelse, beslutning og styring af projekter herunder for IT- og digitaliseringsprojekter (Herning Kommune 2011).

Med Octoportalen ønskede direktionen at skabe en elektronisk platform for projekt- og porteføljestyring, hvor formålet var at:

- understøtte ledernes behov for overblik over det enkelte projekt
- styrke projektledernes behov for dokumentation og kommunikation af projekter
- understøtte videndeling og samarbejde på tværs af medarbejdere og afdelinger.

I dag ser projektmodellen for Octoportals elementer og procesforløb ud som vist nedenfor:

Figur 6 – Herning Kommunes projektmodel - Octoportalen



Kilde: (Herning Kommune 2011)

Ideudviklings- og sonderingsfaserne samt Gate 0 og Gate 1 uddybes nærmere eftersom det enkelte IT og digitaliseringsprojekt formelt set udvælges og besluttet her i processen. Der afgrænses fra at

uddybe fase 2-4, eftersom disse betragtes som en del af implementeringen for IT- og digitaliseringsprojekter ligesom vist i Coopers tidligere Stage-Gate model i figur 2, afsnit 3.2.

Ideudvikling og gate 0

Fasen med ideudvikling ligner i høj grad undersøgelses- og prescreeningsfaserne fra henholdsvis Cooper, Archer og Ghasemzadeh's to tidligere beskrevne modeller. Ideudviklingsfasen skal screene og foreløbigt undersøge et foreslået IT- og digitaliseringsprojekt i forhold til, om det er attraktivt at afdække nærmere. I Herning Kommune beskrives ideen ud fra forvaltningens (kundens) eller tekniske udfordringer, problemer eller behov. Herudover skal der beskrives en proces for ideudvikling med, hvem deltager? hvad er ideen? hvordan realiseres ideen? hvornår realiseres den? Efter procesbeskrivelsen skal resultatet af idefasen summeres op med forslag til fokus efter idefasen samt forslag til projekttitel.

Gate 0 danner baggrund for, om projektet skal gennemgå en større eller mindre sonderingsfase. Der er i projektmodellen ikke indbygget foruddefinerede strategiske vurderingskriterier ligesom Archer og Ghasemzadeh's model til at vurdere, om projekter skal gå videre eller ej. Derimod baserer Herning Kommunes ideudvikling sig på informations- og beslutningsgrundlaget i fase 0, som dannes ligesom Coopers model ved definition af leveranceindhold for fasen. Der er med indholdet for fase 0 og beslutningen ikke lagt op til fx Coopers tanke om feasibility analyse eller Archer og Ghasemzadeh's fokus på strategiske guidelines med udvælgelseskriterier til projektudvælgelsen. Der var i den tidligere beskrivelse ud fra Fonstads model for strategi og organisatorisk grundlag hverken på koncern- eller forvaltningsniveau uddybende screenings- eller vurderingskriterier udover, at IT strategien giver mulighed for at anvende de tre strategiske beskrevne målsætninger af beslutningstagerne i fasen. Projektmodellen beder i fase 0 om, at der tages stilling til, hvem der er potentielle gatekeepere, som der skal tage stilling til projektet, hvor kunden, teknik, sponsor og IT chef er nævnt. Det bemærkes her, at dette er i overensstemmelse med den senere beskrevne IT Governancestruktur, hvor DDS og ITS'erne skal fungere som beslutningstagere for investering i tværgående og forvaltningsspecifikke IT- og digitaliseringsprojekter. Projektmodellen beskriver formaliserede forhold om, at fx styregrupper og projektteams skal sikre ledelse og styring af projekterne (Herning Kommune 2011).

Sonderingsfasen og gate 1

Sonderingsfasen ligner på mange måder Coopers fase med Business Case og Archer og Ghasemzadeh's fase for individuel projektanalyse. I Herning Kommunes sonderingsfase foretages herudover specificering af krav for det enkelte IT- og digitaliseringsprojekt. Herudover skal der udarbejdes Business Case, hvor projektmodellen nævner en række beslutningsstøttende muligheder til Business Case med fx:

- SWOT
- Risikovurdering
- Klassificering af risici
- Cost benefit
- Interessentvurdering
- Forventninger og krav
- Budgetoverslag
- Budget for projekt, drift og anlæg.

Sammen med kravspecifikation og Business Case skal der i sonderingsfasen fastlægges tidsestimat og ressourcebehov samt handleplan for et projekt.

Gate 1 er, hvor et projekt formelt set bliver besluttet iværksat, fordi næste fase (fase 2) i figur 2 med planlægning er en praktisk forberedelse af implementeringen af IT- og digitaliseringsprojekter. Gate 1 forholder sig på samme måde som beskrevet for gate 0, hvor det er gatekeepers rolle at beslutte,

om projektet skal fortsætte videre til næste fase med planlægning. Beslutningen skal træffes ud fra de præsenterede beslutningsstøttende muligheder i projektmodellens sonderingsfase. DDS og ITS'erne indgår ikke som mulige gatekeepere i projektmodellen ligesom beskrevet for forrige fase.

Projektporteføljestyringen

Ud over, at Octoportalen er et projektværktøj til udvælgelse, styring og dokumentation af beslutningsgrundlag for projekter via den viste proces i figur 6, indeholder den mulighed for projektporteføljestyling (Herning Kommune 2011). Octoportalen kan præsentere projekter på tre forskellige måder ud fra:

- 1) En borgerretning (fordelt på 8 "kerne livssituationer")
- 2) En organisatorisk retning (ud fra forvaltning, afdeling eller politisk udvalg)
- 3) En tematisk retning (serviceområde eller et politikområde)

I Octoportalen er der også mulighed for at få projektoverblik i form af portfolio visning. Portfoliovisningen kan præsentere:

- hvilke projekter er forankret i en bestemt forvaltning eller afdeling
- hvilke projekter arbejdes der med inden for et bestemt serviceområde
- hvilke projekter er tilknyttet og refererer til et bestemt politisk udvalg.

Octoportalen inddrager også en række metadata i forhold til muligheden for at koble begrænsede metadata på fx "indgår der IT udvikling i projektet" eller fx "indebærer projektet borgerinddragelse" (Søndergaard 2011). Det fremgår af den formelle lancering af Octoportalen i 2010 og udmeldingen fra forretningsudvikler Jette Søndergaard på vegne af direktionen, at:

"Med åbningen af Octoportalen er der en ledelsesmæssig forventning om, at det ER LØSNINGEN, der anvendes af alle forvaltningsområder til at synliggøre og kommunikere projekter i"
(Søndergaard 2011).

Projektmodellens proces indeholder ud fra det indhentede dokumentariske materiale ikke beskrivelse af, hvordan Herning Kommune i praksis udvælger, prioriterer og sammensætter IT- og digitaliseringsprojekter ud fra projektporteføljestyrværktøjet. Det undersøges nærmere i analysen i kapitel 5.

4.5 IT Governancestruktur

Cooper, Archer og Ghasemzadeh fokuserer i projektporteføljestyringen teoretisk på, at det var centralt for udvælgelsen af projekter at have klarhed over, hvem der træffer valget og beslutningen for udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter mellem de enkelte faser i deres modeller. Til at beskrive beslutningstagerne i relation til udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune anvendes IT Governancematrixen fra Ross & Weill beskrevet i afsnit 3.4.2. Modellen er valgt, fordi den skaber et overblik over, hvem der træffer de centrale IT beslutninger i relation til IT og digitalisering, men også hvem der bidrager med input til beslutningerne. IT Governancestrukturen for Herning Kommune er vist i tabel 7 og uddybes i det følgende.

IT goverancestrukturen i Herning Kommune udspringer overvejende af direktionens kommissorium for DDS og Herning Kommunes IT strategi, men er også fastlagt ud fra i de tilgængelige ITS'ers IT

handleplaner. Her beskrives elementer om IT styring og organisering i forhold til nedenstående med, hvem træffer IT beslutninger og leverer input til beslutningerne.

Tabel 7 –IT Governancestruktur i Herning Kommune

	IT-principper		IT-arkitektur		IT-infrastruktur		Forretnings-applikationer		IT-investering	
	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input	Beslutning	Input
Direktionen	X									
Den Digitale Styregruppe (DDS)		X			X				X	
IT-strategigrupper		X					X		X	X
Koncern-IT			X	X		X		X		X
Superbrugere								X		
Eksterne IT-konsulenter og leverandører				X						

Kilde: (Direktionen, Herning Kommune 2007) (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010) samt egen tilvirkning på baggrund af inspiration fra (Weill og Ross, 2004)).

IT principperne besluttet af direktionen, mens input til strategiske overvejelser er uddelegeret af direktionen til DDS og ITS'erne. I Herning Kommune fastlægges IT principperne i kommunens IT strategi med de overordnede rammer for IT udvikling for kommunen (Direktionen, Herning Kommune 2007). I IT strategien er det defineret, at IT arkitektur fastlægges af KITA, hvor de leverer og beslutter IT systemernes opbygning af data, integration og muligheder for standardisering af arkitektur. Her fremgår også, at eksterne IT leverandører og samarbejdspartnere i relation til den offentlige sektor inddrages i processerne omkring stillingtagen til arkitektur, hvor de derfor også bidrager med input (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010). IT infrastruktur med valg af fx fælles netværk, mail-, kontorprogrammer og ESDH besluttet af DDS, men KITA leverer og bistår i beslutningsoplæg med forslag til infrastruktur og koblinger mellem arkitektur og infrastruktur (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010). Specificering af forretningsmæssige IT behov leverer og beslutter forvaltningerne selv, og det har dermed betydning for, hvor udvælgelsen af IT projekter starter i forbindelse med definitionen af IT behov i forvaltningerne. Det skal ifølge IT strategien ideelt set ske ud fra fastlæggelse af de tidligere beskrevne IT handleplaner, ligesom input til udvikling og nye IT systemer kommer fra KITA og superbrugerne (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010).

IT strategien og de enkelte IT handleplaner beskriver en todeling af investeringsbeslutninger for indkøb og igangsættelse af IT projekter. Todelingen bygger på, at fælles IT projekter på tværs af forvaltninger, skal træffes af DDS. Relaterer investeringen i et projekt sig alene til den enkelte forvaltning, træffer forvaltningen selv beslutning om køb eller igangsættelse af IT- og digitaliseringsprojekter. Input til investering og prioritering til fælles køb og projekter leveres af ITS og af KITA (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010) (Børne- og Ungeforvaltningen, Herning Kommune 2011) (Teknik- og Miljøforvaltningen, Herning Kommune 2011) (Økonomi, Personale og Borgerservice, Herning Kommune 2011).

4.6 Delkonklusion

Kapitlets formål var at konkludere på masterspecialets problemformulering delspørgsmål 2 om, *hvilket grundlag og hvilken proces Herning Kommune har for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter.*

Det strategiske og organisatoriske grundlag for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter er beskrevet ud fra Fonstads IT engagement model. Direktionens koncernstrategi signale-

rer, at direktionen ønsker fokus på strategiske rammer for udviklingsprojekter, hvor der tænkes og arbejdes på tværs af koncernens forvaltninger.

IT strategien er ud fra Sabherwal en central koordineringsmekanisme, hvor IT strategiens tre strategiske mål med fokus på servicering af borgere, den digitale arbejdsplads og modernisering af IT skal danne rammen for strategisk udvælgelse og beslutning af udviklingsprojekter relateret til IT- og digitalisering. Der er i Herning Kommune ikke ud fra det dokumentariske materiale udarbejdet strategiske guidelines eller vurderingskriterier, som kan danne grundlag for strategisk alignment mellem strategier og til udvælgelse samt beslutning af projekter og projektportefølje set ud fra Coopers, Archer og Ghasemzadeh's teoretiske perspektiver.

Den Digitale Styregruppe (DDS) skal i Herning Kommunes IT Governancestruktur fungere som beslutningstager af IT investeringsmæssige beslutninger for koncernbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. DDS er ud fra Fonstads IT engagement model et centralt alignment- og businesslink. DDS skal nemlig sikre alignment mellem koncern-, IT- og forvaltningsstrategier og til udvælgelse samt beslutning af koncernbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. Gruppen er et centralt businesslink, fordi medlemmerne skal sikre koordinering mellem de faglige mål i forvaltningerne, udtrykt gennem forvaltningernes strategi, som kommer til udtryk via Herning Kommunes Budgetbog, og videre til IT- og digitaliseringsprojekter. Alignment- og businesslink er især adresseret i IT strategien ved: *"Det er vigtigt for styregruppen at fastholde, at der er en tydelig sammenhæng mellem de faglige mål og de mål, der sættes på IT-området"* (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010).

For forvaltningsniveauet definerer IT strategien, at forvaltningerne skal nedsætte IT strategiske grupper (ITS'er). ITS'ernes rolle er ud fra Fonstads model at fungere som alignmentlink mellem forvaltningernes strategiske mål udtrykt gennem kommunens Budgetbog og anvende IT strategiens målsætninger til at planlægge konkrete IT- og digitaliseringsprojekter via IT handleplaner. ITS'ernes IT handleplaner skal skabe overblik over igangværende og ønskede projekter på forvaltningsniveauet og er ud fra Sabherwals koordineringsmekanismer en central overordnet plan- og koordinationsmekanisme. IT handleplaner udarbejdes årligt og godkendes i DDS samt følges op halvårligt. Det er med henblik på at sikre fælles projektoverblik over fælles samt forvaltningsspecifikke IT- og digitaliseringsprojekter. Ud fra IT Governancestrukturen skal ITS'erne træffe alle IT investeringsmæssige beslutninger relateret til forvaltningsspecifikke IT- og digitaliseringsprojekter, dvs. hvor IT- og digitaliseringsprojektet kun vedrører den enkelte forvaltning. Det er i øvrigt konstateret, at kun 3 ud af 5 ITS'er effektivt er etableret.

Direktionen besluttede i 2010 at indføre et procesværktøj til projekt- og porteføljestyring, som bygger på en Stage-Gate model med 5 faser. Udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter skal ske ud fra faserne ideudvikling og sondering, hvor efterfølgende faser er en del af planlægning og implementering for projekter. Der er i modellen ikke indbygget strategiske vurderingskriterier til gatekeeperne, og vurderingen af projekter beror derfor på leverance af udvælgelses- og beslutningsgrundlag i de enkelte faser ud fra projektmodellens understøttende værktøjer. I ide- og sonderingsfaserne skal udvælgelse af projekter foretages ud fra en række understøttende beskrivelser, spørgsmål og via Business Case med understøttende værktøjer hertil.

Det kan for Octoportalen konkluderes, at beslutningstagere ud fra IT Governancestrukturen synes uklar eller mangler kobling hertil, da DDS og ITS'erne ikke indgår som mulige gatekeepere i projektmodellen. Derimod indgår andre interessenter end den definerede IT Governancestruktur. Det betyder, at der er risiko for, at der ikke skabes sammenhæng mellem overordnet planlagt udvikling med IT- og digitaliseringsprojekter via IT handleplaner, og når projekter opstår, vurderes, udvælges,

beslattes og skal styres ud fra projektmodellen. Der er ud fra Octoportalens tilgang mulighed for at etablere projektporteføljestyling, men det kan ud fra det indhentele dokumentariske materiale ikke konstateres, hvordan processen fungerer i praksis.

5 Analyse af IT porteføljestyring i Herning Kommune

Formålet med kapitel 5 er at besvare delspørgsmål 3 i problemformuleringen om: *Hvilke udfordringer har Herning Kommune i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT porteføljestyring?*

5.1 Introduktion til analyse

Analysen bygger, som beskrevet i metodeafsnit 2.2.1, på interview med den digitale styregruppes medlemmer. Resultaterne af interviewene analyseres og diskuteres ud fra Fonstads IT engagement model som ramme, idet det tidligere konkluderedes teoretisk, at hvis virksomheden skal lykkedes med at udvælge og beslutte de mest værdiskabende IT- og digitaliseringsprojekter, kræver det, at strategier, mål og projekter er alignet og koordineret mellem de organisatoriske niveauer inden for virksomhedens IT- og forretningsområder. Beskrivelsen af det strategiske og organisatoriske grundlag, processen for porteføljestyring og IT Governancestruktur fra kapitel 4 inddrages i analyse og diskussion af interviewene.

Først analyseres og diskuteres ud fra Fonstads model i afsnit 5.2, hvordan strategisk alignment ud fra Reich og Benbasat samt koordinering ud fra Sabherwal fungerer i praksis. Efterfølgende analyseres og diskuteres i afsnit 5.3 udvælgelse af projekter ud fra Archer og Ghasemzadeh's porteføljestyringsmodel med henblik på at fastlægge, hvordan projekter i praksis udvælges og, hvordan IT projekt- og porteføljestyring fungerer i praksis i Herning Kommune. Afslutningsvis i afsnit 5.4 analyseres IT Governance med henblik på at fastlægge, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter i praksis bliver besluttet samt, hvilken betydning det har på udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter.

Samlet vil de tre dele medvirke til at konkludere, hvilke centrale udfordringer Herning Kommune har i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra porteføljestyring.

5.2 Strategisk alignment og koordinering

5.2.1 Strategisk alignment

Ud fra den tidligere beskrivelse har direktionen nedsat DDS som gruppe på koncernniveau med en klar forventning om, at de skal sikre strategisk alignment mellem IT og forretning, men derudover også sikre alignment og koordinering af strategier på de organisatoriske niveauer. DDS fungerede som både central alignment- og businesslink i Fonstads IT engagement model. Det så vi bl.a. ud fra:

”Det er vigtigt for styregruppen at fastholde, at der er en tydelig sammenhæng mellem de faglige mål og de mål, der sættes på IT-området” (Den Digitale Styregruppe (DDS) 2010).

I interview med direktør Eva Kanstrup og konstitueret kommunaldirektør Erik Hattens bekræfter de begge, at DDS ud fra direktions syn har været tænkt til at sikre de IT strategiske sammenhænge. Det har været tænkt ud fra et direktionsmæssigt armslængdeprincip, hvor DDS skulle bistå direktionen med det strategiske arbejde i relation til IT og koordinering af IT indsatsen (Kanstrup 2011) (Hattens 2011). IT chef Steffen Ørnemark giver dog udtryk for, at han finder DDS's rolle i align-

ment af IT strategiske sammenhænge svært. Han oplever en modgående trend eller identitetskrise mellem koncern og forvaltninger, hvor han stiller spørgsmål ved, om man reelt er en koncern eller ej i forhold til koncernstrategien (Ørnemark 2011). Grundlæggende stiller han her spørgsmål ved, hvor godt koncernstrategien signalerer og sikrer fælles retning gennem Reich og Benbasats intellektuelle dimensioner og hvilke sociale dimensioner, der skal medvirke til at sikre fælles opfattelse og forankring af den fælles IT udvikling (Reich og Benbasat 2000). Selvom der er udfordringer i at skabe sammenhæng mellem koncern og forvaltninger i forhold til det strategiske, forsøges ifølge Steffen Ørnemark at finde pragmatiske løsninger mellem de centrale og decentrale strategier, IT behovene og videre til udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter (Ørnemark 2011).

Det kan konstateres i interviewene, at der i starten af 2010 er arbejdet meget med at sikre Fonstads alignment- og businesslinking gennem Reich og Benbasats intellektuelle dimensioner med udviklingen af kommunens IT strategi og IT handleplaner i forvaltningerne (Fonstad 2006) (Reich og Benbasat 2000). IT chefen og IT udviklingsafdelingen har efter strategiens udarbejdelse haft stort fokus på den sociale dimension i alignment med kommunikativ opfølgning over for forvaltningslederne og ITS'erne. Det har særligt været med fokus på at skabe forståelse for IT strategien (Locander 2011). Selvom der er gjort et stort stykke arbejde i 2010, opleves det ifølge flere DDS-medlemmer svært at sikre strategisk alignment og koble det strategiske arbejde til de konkrete IT- og digitaliseringsprojekter. Der er en opfattelse af, at det gode arbejde med Reich og Benbasats intellektuelle og sociale dimensioner i alignment er gledet ud efter IT strategiens tilblivelse, ligesom det kan konstateres, at kendskabet og ejerskabet til IT strategien i direktionen og på koncern- samt forvaltningsniveau mangler (Hattens 2011) (Locander 2011) (Ørnemark 2011).

IT chef Steffen Ørnemark ser det manglende ejerskab til IT udvikling og IT strategi ved, at forvaltningerne i beslutninger om IT- og digitaliseringsprojekter ikke anvender IT strategiens 3 målsætninger i udvælgelsen af projekter, men foretager udvælgelse ud fra decentrale opståede IT behov (Ørnemark 2011). Ejnar Tang fra Børn og Unge bekræfter dette, og han ser, at en af årsagerne til strategisk alignment mellem forvaltningernes strategi, IT strategi og projekterne ikke lykkedes skyldes, at det netop overvejende er de decentrale ideer og behov i forvaltninger, afdelinger og institutioner, som styrer IT og digitalisering. Det blokerer ifølge Ejnar Tang mulighederne for, at Reich og Benbasats intellektuelle dimension med langsigtet planlægning lykkedes (Tang 2011).

Mette Højborg og Karin Locander giver udtryk for, at forvaltningerne heller ikke får skabt alignment mellem IT strategi og IT handleplaner, som forsøger at fungere som overordnet planlægning af ønskede og igangværende projekter. Årsagen skyldes, at alle forvaltninger ikke har nedsat strategiske grupper (Højborg 2011) (Locander 2011). Eva Kanstrup peger også på, at Herning Kommune er for dårlig til at indarbejde IT som en del af forretningsstrategien på koncernniveau. Her får direktionen og organisationen ikke tænkt IT ind til at understøtte organisationens forandringsprojekter (Kanstrup 2011). Det står altså uklart, hvordan der skal arbejdes med IT i forhold til de forretningsmæssige perspektiver, hvor det kan konstateres, at der ikke arbejdes strategisk med IT ud fra IT strategiens målsætninger. I kapitel 4 blev det også konstateret, at der ikke var udviklet en operationalisering af de IT strategiske mål med strategiske guidelines eller vurderingskriterier.

Forvaltningernes IT handleplaner ses af projektleder Henning Olsen ud fra Reich og Benbasats intellektuelle dimension umiddelbart som bedste mulighed for at skabe alignment mellem det forretnings- og IT strategiske og for udvælgelsen af IT- og digitaliseringsprojekter (Olsen 2011). Årsagen er, at det er forvaltningerne, som har ansvaret for IT handleplaner, og de ud fra IT strategien kan sikre sammenhæng til de faglige mål. Dermed har DDS-medlemmerne fra den enkelte fagforvalt-

ning de bedste muligheder for at sikre sammenhæng mellem faglige og IT strategiske mål (Olsen 2011).

5.2.2 Koordinering

I interview med DDS-medlemmerne er der enighed om, at DDS og ITS'erne på koncern- og forvaltningsniveau ud fra Sabherwal og Fonstads model er centrale koordineringsmekanismer samt alignment- og businesslink på og mellem de organisatoriske niveauer. Det skyldes bl.a., at møder i DDS og ITS'erne i dag er centrale for koordineringen mellem koncern- og forvaltningsniveau samt for den overordnede planlægning, prioritering og udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter. ITS'erne anses for yderst centrale i koordineringen i relation til forvaltningernes institutioner og afdelinger og i forhold til IT- og digitaliseringsprojekter (Højborg 2011) (Olsen 2011) (Tang 2011). Det er dog, som konstateret tidligere, kun 3 ud af 5 forvaltninger, som effektivt har formaliserede ITS'er nedsat, hvilket gør, at ikke alle forvaltninger sikrer en effektiv koordinering af IT mellem forvaltning, afdelinger og institutioner (Locander 2011) (Højborg 2011).

Eva Kanstrup giver desuden udtryk for, at direktion og forvaltningsledelser ser DDS og ITS'erne som henholdsvis centrale i planlægning og koordinering af de koncernbaserede IT- og digitaliseringsprojekter på koncernniveau og de forvaltningsspecifikke projekter på forvaltningsniveau (Kanstrup 2011). Det vil sige, at der burde være en form for konsensus om, at DDS og ITS'erne ligesom beskrevet i IT strategien skal fungere som Sabherwals centrale formelle fællestilpasninger for planlægning og koordinering af IT- og digitaliseringsprojekter. Det kan dog konstateres fra forrige afsnit med alignment, at der er en oplevelse af, at projekter ofte opstår på baggrund af decentrale ideer, og hvilket gør planlægningen svær at foretage på lang sigt. Udover at Herning Kommunes IT strategi og IT handleplaner fungerer som Sabherwals overordnede plankoordineringsmekanismer, giver Eva Kanstrup udtryk for, at eksterne fælles kommunale og offentlige strategier presser på som mere formelle planlægnings- og koordinationsmekanismer med mere konkrete handleplaner for IT- og digitalisering. De påvirker dermed IT indsatsen med konkrete IT- og digitaliseringsprojekter, som skal implementeres (Kanstrup 2011).

Det fremgår også tydeligt af interviewene, at Budgetbogen er en central plankoordineringsmekanisme, der som tidligere beskrevet, også udtrykker forvaltningernes faglige strategier og mål. IT chef Steffen Ørnemark påpeger, at Budgetbogen udtrykker stor grad af selvstændighed i de enkelte forvaltninger og derfor i mindre grad skaber kobling mellem koncern og forvaltninger, hvilket kan være en af årsagerne til, at Steffen Ørnemark i forbindelse med alignment nævnte, at Herning Kommune havde en identitetskrise i forhold til, hvorvidt Herning Kommune er en koncern eller ej (Ørnemark 2011).

Budgetbogen udgør en række udfordringer som koordineringsmekanisme. Den mangler mulighed for at fungere som koordineringsmekanisme i relation til IT- og digitalisering, men også sikre mulighed for alignment og koordinering mellem koncern-, forvaltnings- og IT strategier samt til udvælgelse og beslutning af projekter. Budgetbogen har ganske enkelt ikke fokus på IT udvikling med understøttelse og alignment til strategier, målsætninger og IT udvikling (Tang 2011). Årsagerne hertil skyldes bl.a. jf. interviewene, at IT fra direktionens side og politisk ikke har det store fokus i forhold til andre faglige områder (Kanstrup 2011). Herudover skyldes det, at alignment af IT og forretning ikke er tænkt ind i budgetprocessen, men der alene er fokus på en faglig strategi- og økonomiøvelse (Højborg 2011) (Locander 2011) (Ørnemark 2011). Ejnar Tang udtrykker også, at han savner et klart økonomisk overblik i Budgetbogen over, hvor de centrale og decentrale

økonomiske udviklingsressourcer til IT- og digitaliseringsprojekter skal findes til IT udvikling (Tang 2011).

Selvom der findes en række koordineringsmekanismer med DDS, ITS'er, strategier, planer og Budgetbog, mener Karin Locander fra Social, Sundhed og Beskæftigelse, at der er uklarhed i koordineringen mellem DDS og ITS'erne som koordineringsmekanismer. Hun peger på, at forventningerne til DDS og ITS'erne er uklare, og hun siger i hendes interview:

"IT Governance er røget helt ud efter definitionen af den i 2009" (Locander 2011).

Karin Locander peger her på, at de formelle rolledefinitioner i Sahberwals formelle koordinationsopfattelse med bl.a. ansvar, roller og beslutninger i og mellem DDS samt ITS'erne ikke er klare. Herudover peger Karin Locander på, at:

"Alle var engageret i IT strategien i 2010, men vi mangler værktøjet til, at vi kan gøre brug af det strategisk" (Locander 2011).

Karin Locander peger her med sin udtalelse på udfordringen i at omsætte IT strategien, IT handleplaner og Budgetbog ud fra koordinering mellem organisatoriske niveauer og IT- og digitaliseringsprojekter. Dette understøttes også af konstitueret kommunaldirektør Erik Hattens, som giver udtryk for, at Herning Kommune er gode til at udarbejde strategier, men ikke rigtig formår at effektuere dem (Hattens 2011).

IT chef Steffen Ørnemark giver også udtryk for udfordringen i at skabe koordinering mellem koncern- og forvaltningsniveau og de konkrete IT og digitaliseringsprojekter. Han peger på, at der er stor forskel på, hvordan forvaltningerne spiller ind i forhold til IT- og digitaliseringsprojekter. Nogle forvaltninger har et godt projektoverblik, hvor det er nemt at koordinere niveauer og projekter, mens andre har en forventning om, at hele overblikket over IT- og digitaliseringsprojekter skal skabes på DDS-møder eller af KITA i forhold til forvaltningernes fagområder. Et eksempel herpå er ifølge Steffen Ørnemark en udtalelse fra et medlem på et møde i DDS:

"Det er rart at komme til DDS-møderne og få et overblik over, hvilke IT projekter kører på vores fagområde" (Ørnemark 2011).

Det bekræftes her, at der er uklarhed omkring ansvar, roller og opgaver for og mellem DDS samt ITS'erne i forhold til, hvem der skal skabe projektoverblik. Nogle af ITS'erne er ifølge Steffen Ørnemark modsætningsvis mere blevet en gruppe, som alene forsøger at samle overblikket, mens det strategiske arbejde om, hvor forvaltningen vil hen med IT og digitalisering ikke er kommet i fokus (Ørnemark 2011). Det kan konstateres, at der altså er tvivl om, hvem og hvor overblikket for det samlede projektoverblik etableres ligesom ITS'erne er forskellige og ikke nødvendigvis har et strategisk fokus på IT.

5.3 IT projektporteføljestyling i Herning Kommune

5.3.1 IT- og digitaliseringsprojekter opstår

Det konstateredes i analysen af alignment og koordinering, at IT- og digitaliseringsprojekter opstår decentralt. DDS medlemmerne nuancer i deres interview ud fra Archer og Ghasemzadeh's model

for projektporteføljeudvælgelse, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter opstår, og det sker på mange forskellige måder i Herning Kommune. Generelt er DDS-medlemmerne i interview enige om, at IT- og digitaliseringsprojekter overvejende opstår på baggrund af forvaltningernes eller sagsbehandlernes decentrale behov for IT understøttelse. Eva Kanstrup nævner, at jo mere fagspecifikt behovet er, desto mere decentralt i fx afdelinger opstår behovet (Kanstrup 2011).

Projekter opstår også af udefrakommende påvirkninger, hvor fælles kommunale IT handleplaner, men også lovgivning, specificerer udvikling og implementering af projekter (Olsen 2011) (Ørnemark 2011). Desuden findes en række projekter, som udspringer af teknologien, og som sætter dagsordenen for iværksættelse af IT- og digitaliseringsprojekter (Ørnemark 2011). KITA oplever også, at IT- og digitaliseringsprojekter opstår ud fra mere formelle fælles tilpasninger, når et program eller system løbende skal skiftes (Ørnemark 2011). Sidst men ikke mindst udspringer projekter også af løbende uformelle fællestilpasninger ved bl.a. ildsjæle, hvor ideer fra kolleger og grupper får projekter til at boble op nede fra i organisationen (Hattens 2011) (Olsen 2011). En række projekter udspringer her af rene tilfældigheder, men også ud fra en høj grad af leverandørkontakt (Højborg 2011) (Tang 2011).

Sammenholdt med strategisk alignment og koordinering konstateres det, at der kan være et modsætningsforhold i forhold til ønsket om langsigtet planlægning, som DDS og ITS'erne forsøger at etablere via koordineringsmekanismer som fx IT strategi og IT handleplaner, og der peges på, at ideerne og projekterne decentralt styrer IT udviklingen. Det skyldes især, at når projekter opstår på mange forskellige måder kan det via koordineringsmekanismen med helårige IT handleplaner være svært at få overblik over og favne de både mange løbende ideer, tiltag og projekter.

5.3.2 Prescreening - ideudviklingsfasen

Herning Kommunes projektmodel Octoportal indeholdte en ideudviklingsfase, der på mange måder minder om Archer og Ghasemzadeh's prescreeningsfase. Formålet i fasen var at vurdere ideer til projekter, og om de kan tænkes at blive reelle IT- og digitaliseringsprojekter, samt om de er attraktive at undersøge nærmere ved mere uddybende individuel projektanalyse. Herning Kommunes ideudvikling og Archer og Ghasemzadeh's prescreening adskilte sig procesmæssigt i beskrivelsen ved, at være meget overordnet og havde fokus på at beskrive ideen eller projektet mere generelt. Herning Kommune havde ikke ud fra det dokumentariske materiale opstillet strategiske guidelines eller vurderingskriterier, hvor det for strategisk alignment også konstaterede, at IT- og digitaliseringsprojekter ikke vurderes i forhold til IT strategiens 3 strategiske målsætninger.

DDS-medlemmerne oplever en række klare udfordringer i forhold til Herning Kommunes projektmodel i ideudviklingsfasen. Ejnar Tang giver udtryk for, at fasen springes over pga., at IT- og digitaliseringsprojekter ofte opstår og involverer tidlig og direkte leverandørkontakt. Herning Kommune går derfor hurtigt over i konkrete IT løsninger (Tang 2011). Det bekræftes ligesom i analysen af strategisk alignment, at de strategiske vurderinger af projektideer procesmæssigt ikke foretages. Det mangler klart på forvaltningsniveau i forhold til IT- og digitaliseringsprojekter (Hattens 2011) (Kanstrup 2011) (Locander 2011). Det er kendetegnende, at forvaltningerne i højere grad foretager en vurdering eller screening af IT projekter ud fra praktiske erfaringer samt behov og ikke ud fra de 3 strategiske målsætninger i IT strategien (Højborg 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011). Henning Olsen giver udtryk for, at IT udviklingsafdelingen i et vist omfang forsøger at foretage en grov screening af projekter på koncernniveau ud fra de 3 strategiske målsætninger i IT strategien (Olsen 2011). Steffen Ørnemark og Mette Højborg adresserer i deres interview begge værdien af en strate-

gisk screening. Hvis forvaltningerne overvejende gennemfører projekter ud fra en praktisk behovstilgang, kan det være svært at anfægte et projekt, hvis det skal vurderes op mod strategiske kriterier – hvad skal man så med prescreening og projektporteføljestyling, spørger de (Højborg 2011) (Ørnemark 2011). Her er det umiddelbart centralt at konstatere, at hvis udvælgelsen alene baserer sig på en praktisk behovstilgang, så bekræfter det netop muligvis, at virksomhedens strategier og projekter ikke er tilstrækkelig forankrede ud fra Fonstads IT engagement model gennem strategisk alignment og koordinering mellem de organisatoriske niveauer (Fonstad 2006).

5.3.3 Den individuelle projektanalyse - sonderingsfasen

Archer og Ghasemzadeh's anden fase fokuserede på individuel projektanalyse, efter det enkelte projekt besluttes undersøgt nærmere efter prescreeningsfasen. Fasen ligner sonderingsfasen fra Herning Kommunes projektmodel, hvor man ser nærmere på projekter med overordnede projektkrav, Business Cases samt fastlæggelse af grove tids- og handleplaner.

Der gives generelt udtryk for, at der anvendes Business Cases til vurdering af de enkelte projekter i i mindre grad. Der er dog en række interessante observationer i interviewene i forhold til processen og fasen. Der gives fx udtryk for, at processen ikke er struktureret og vurderingen af det enkelte projekt ikke er god nok. Det skyldes bl.a., at der mangler en fast struktur til vurdering af det enkelte projekt. Det konstateres bl.a., at vurderinger af eksterne projekter ikke bygger på Herning Kommunes forhold. Den strukturelle del er dog noget, der arbejdes på at gøre bedre, hvor Business Cases i dag overvejende har fokus på økonomiske vurderinger (Hattens 2011) (Kanstrup 2011) (Locander 2011) (Ørnemark 2011). Erik Hattens peger her på, at Business Casen også i højere grad skal dokumentere arbejdsgange og effekterne af ændringer heraf (Hattens 2011). Ser man på den tidligere beskrivelse, giver Octoportalsens sonderingsfase mulighed for at inddrage en række understøttende værktøjer til Business Cases. Karin Locander støtter holdningen om manglende struktureret anvendelse af Business Cases, men hun påpeger, at hun og andre af DDS-medlemmerne ikke ser Octoportalsens muligheder for projektstyring og etablering af projektgrundlag for udvælgelse af projekter anvendt for IT- og digitaliseringsprojekter (Locander 2011) (Tang 2011) (Ørnemark 2011). Der er yderligere eksempler på, at Business Casen springes over, fordi der er projekter, som ifølge IT chef Steffen Ørnemark ikke kan påvise en gevinst fra start og derfor baseres mere eller mindre på mavefornemmelser (Ørnemark 2011). Henning Olsen påpeger, at når der udarbejdes Business Cases for projekter, er der fokus på realisering af økonomiske gevinster og typisk i løbet af kort tid (Olsen 2011). Erik Hattens, Mette Højborg og Henning Olsen giver desuden udtryk for, at, at organisationen er for dårlig til og det kan være svært at realisere gevinster i Business Cases, fordi de ikke altid er strukturerede og præcise (Hattens 2011) (Højborg 2011) (Olsen 2011). Ydermere har Business Cases ofte fokus på leverandørernes konkrete løsninger og bygger ikke på Herning Kommunes egen definition ud fra behovene, fordi Herning Kommune ofte netop er produkt- og leverandørafhængige meget tidligt i udvælgelsen af projekter, hvilket også var nævnt i prescreeningsfasen pga. overspringshandling (Højborg 2011) (Tang 2011).

5.3.4 Screening

Herning Kommunes projektmodel lagde i den tidligere beskrivelse op til, at et projekt besluttes iværksat efter sonderingsfasen, hvor næste fase i Octoportalen planlægger og implementer projekter. Jf. teori afsnittet, så ligger Archer og Ghasemzadeh op til, at den strategiske sammenhæng mellem strategier og projekter skal revurderes igen ud fra strategiske vurderingskriterier. Herudover vurderes sammenhænge og afhængigheder til igangværende og nye projekter. Det skal forhindre

dobbeltprojekter og ressourcespild samt sikre, at gevinsterne potentielt bliver større ved, at der ikke bliver udvalgt flere projekter, som løser de samme mål og behov inden for og mellem forskellige organisatoriske niveauer i Fonstads tidligere viste model i figur 5, afsnit 3.4.1. Screeningen skal dermed reducere antallet af projekter, som leveres videre til udvælgelse af projekter for en projektportefølje i næste fase.

Eva Kanstrup giver udtryk for, at Teknik og Miljøforvaltningen typisk afstemmer deres forvaltningsprojekters potentielle sammenhænge ved at spørge KITA om sammenhænge til andre projekter. Hun tvivler dog på, at KITA har et fuldt overblik, ligesom der mangler en langsigtet prioritering og planlægning (Kanstrup 2011). By, Erhverv og Kultur har ligesom Teknik og Miljøforvaltningen en forventning om, at KITA skal sikre overblikket over projektafhængigheder. Henning Olsen giver udtryk for, at IT udvikling forsøger at skabe projektoverblik og reducere potentielle dobbeltprojekter samt spotte sammenhænge mellem projekter. Det sker ifølge Henning Olsen typisk via de personlige netværk, dvs. igennem uformel fællestilpasning ud fra Sabherwals koordineringsmekanismer. Han mener ikke, at der i dag anvendes en formel proces til at fange sammenhænge mellem projekter. Det sker dog i de tilfælde, hvor projekter ligner hinanden og opstår samtidigt samt bliver præsenteret for DDS (Olsen 2011). IT chef Steffen Ørnemark giver udtryk for, at KITA har en udfordring i at skabe projektoverblik og -sammenhænge, fordi KITA ikke har den faglige indsigt, som er nødvendig for at fange potentielle projektafhængigheder, inden projekter iværksættes. Ydermere rummer Octoportalen ifølge Steffen Ørnemark allerede muligheden for at fange projektsammenhænge og -afhængigheder ved at skabe overblik gennem et projektporteføljeoverblik, men det er et spørgsmål om, at organisationen ikke anvender Octoportalen som redskab (Ørnemark 2011). Ejnar Tang oplever, at screening af projektsammenhænge og -afhængigheder foretages, selvom det ikke sker struktureret ud fra en proces i Herning Kommunes projektmodel. Nogle gange foretages vurdering af projektsammenhænge ud fra Sabherwals uformelle fællestilpasninger gennem samarbejde mellem afdelinger, mens det på forvaltningsniveau ikke efter hans mening sker for koncernbaserede IT- og digitaliseringsprojekter pga. mangel på sammenhængskraft (Tang 2011). Karin Locander og Ejnar Tang oplever typisk, at vurderingerne af projektsammenhænge og -afhængigheder ikke foretages bevidst og det sker tilfældigt (Locander 2011) (Tang 2011). Årsagen hertil er et manglende samlet overblik over IT- og digitaliseringsprojekter i organisationen og kan tolkes, som et udtryk for, at Octoportalens muligheder ikke udnyttes, hvilket Karin Locander og Steffen Ørnemark tidligere gav udtryk for (Locander 2011) (Ørnemark 2011).

Konsekvensen af manglende projektoverblik og formalisering af proces med screening konstateres tydeligt i interview med de digitale styregruppemedlemmer. Der fremhæves flere eksempler på, at iværksatte samt implementerede IT- og digitaliseringsprojekter har løst samme mål og behov. Konsekvensen er her ud fra Coopers beskrivelse af portfolio review, at kommunen anvender økonomiske og kompetencemæssige ressourcer flere gange til de samme ting uden at få den dobbelte nytte-værdi (Cooper, Edgett og Kleinschmidt, *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective* 2000). Projekterne uddybes ikke i det følgende, men det konstateres ud fra referaterne i bilag 9-15, at følgende igangværende eller gennemførte projekter har løst samme behov og har anvendt ressourcerne flere gange:

- Fælles E-puls ledelsesinformationssystem og nyt fælles lønsystem løser delvist de samme behov for ledelsesinformation.
- Koncern-baseret ESDH system (GO-PRO) og Social-, Sundheds- og Beskæftigelsesforvaltningens valg af ESDH (Workbase) løser delvis samme behov.

5.3.5 Porteføljeudvælgelsen

Efter screeningsfasen ligger Archer og Ghasemzadeh op til en to-trins udvælgelsesproces for, hvorvidt det enkelte projekt skal udvælges til at indgå i virksomhedens projektportefølje. Først fastlægges relativ nytteværdi og krav til ressourcer samt tidsplan for hvert projekt. Herefter konkurrerer alle projekter med hinanden om de økonomiske, menneskelige og kompetencemæssige ressourcer, som de enkelte projekter har behov for. Det gælder både igangværende og nye projekter. Herudover vurderes, hvilke projekter, der bidrager med størst nytteværdi samt hvilke begrænsninger projekterne har i forhold til tidsmæssigt at kunne gennemføres.

Selvom Herning Kommune har et projektporteføljestyringsværktøj i Octorporatalen foretages ikke en struktureret vurdering af, hvilke projekter, der ud fra en projektporteføljebetragtning bidrager med størst samlet nytteværdi, ligesom vurderingen af projekters fælles afhængigheder med ressourcestræk og begrænsninger vurderes struktureret (Locander 2011) (Ørnemark 2011). Ejnar Tang giver udtryk for, at ressourcerne både økonomisk og kompetencemæssigt skal sikres af dem, som starter projekterne (Tang 2011). Ydermere skyldes det ifølge Henning Olsen, at der alene stilles krav til det enkelte projekt, dvs. i forhold til ide- og sonderingsfaserne, men her er der ikke særlig godt overblik over de tids- og kompetencemæssige ressourcer til projekterne (Olsen 2011) (Tang 2011). Ejnar Tang konstaterer i forhold til porteføljeudvælgelse også, at Herning Kommune ikke reviderer og opererer med IT- og digitaliseringsprojekter som en portefølje, men at arbejdet med IT handleplaner derimod forsøger at samle overblikket over IT- og digitaliseringsprojekter med revision 1-2 gange om året i forvaltningerne og præsentation over for DDS 1 gang om året (Hattens 2011) (Højborg 2011) (Kanstrup 2011) (Tang 2011). Problemet er dog, at det er svært at skabe projektoverblikket, fordi afdelingerne selv initierer og kører projekterne meget decentralt, og der i øvrigt opstår projekter løbende, som ikke bliver integreret i IT handleplanerne (Tang 2011).

Konsekvenserne ved den manglende projektporteføljeudvælgelse ud fra Archer og Ghasemzadeh samt manglende anvendelse af Octoportalen er ifølge Mette Højborg, at projektressourcer er svære at styre på enkeltprojekter, når de skal gennemføres (Højborg 2011). Det betyder ifølge Henning Olsen også, at prioritering og valg af projekter kan blive forkerte i forhold til den mulige samlede nytteværdi. Det skyldes ifølge Henning Olsen, at økonomi og kompetencer bliver brugt på forkerte projekter, hvor andre enkeltprojekter med større potentiale kommer til at vente med igangsættelse, fordi økonomi og kompetencer er brugt op. Der opstår således både økonomiske og kompetencemæssige ressourceflakskehalser i Herning Kommune, når der ikke er projektstyrings- og projektporteføljeeverblik i forhold til projektdeltagernes tid, kompetencer og økonomi på projekter. Konsekvensen heraf er, at projekter forsinkes, eller organisationen må løbe hurtigere (Olsen 2011). Erik Hattens ser udfordringerne med manglende overblik over kompetenceressourcer til projekter som den største udfordring. Det skyldes, at det er svært at prioritere og tildele ressourcer til projekter, når de løbende opstår, og der skal tages stilling til fordeling af ressourcer mellem projekter løbende henover året (Hattens 2011).

5.3.6 Tilpasning af projektporteføljen

Archer og Ghasemzadeh ligger i deres sidste fase vægt på, at der udover den førnævnte vurdering af ressourcer og nytteværdi for enkeltprojekter og mellem de enkelte projekter, også bør laves en vurdering af, om den samlede projektportefølje er rigtig sammensat og balanceret. Det er her centralt at vurdere om nye og igangværende projekter i projektporteføljen er balanceret rigtig, så der fx ikke er for mange højrisikoprojekter. Hermed menes om porteføljen af projekter er rigtig i forhold til, om

man fx har for mange eller for få projekter set i forhold til tidsmæssig eller økonomisk risiko, og om porteføljen fx har den rigtige vægtning af henholdsvis kort- og langsigtede projekter.

DDS-medlemmerne giver udtryk for, at der hverken på koncern- eller forvaltningsniveau sker en tilpasning eller balancering af en projektportefølje ud fra den teoretiske opfattelse, hvilket naturligvis skyldes det manglende projektoverblik samt det strategiske udvælgelsesgrundlag fra de forrige faser (Hattens 2011) (Højborg 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011) (Tang 2011). Eva Kanstrup giver udtryk for, at de i Teknik og Miljøforvaltningen forsøger at tilpasse deres IT- og digitaliseringsprojekter i forhold til IT handleplanen med hvilke projekter er koncern-, forvaltnings- og afdelingsprojekter (Kanstrup 2011). Steffen Ørnemark påpeger, at KITA via pragmatiske løsninger forsøger at tilpasse, hvilke IT- og digitaliseringsprojekter, som iværksættes, men at det netop ikke sker ud fra en stringent og dokumentarisk måde (Ørnemark 2011).

5.4 IT Governance

DDS og ITS'erne er jf. den tidligere beskrivelse af IT Governancestruktur ud fra Ross og Weills IT Governancematrix i afsnit 4.5 fastlagt til at træffe investeringsmæssige beslutninger for henholdsvis koncern- og forvaltningspecifikke IT- og digitaliseringsprojekter. Vi kan ud fra det strategiske og organisatoriske grundlag samt analysen af strategisk alignment og koordinering konstatere, at IT handleplaner har været tænkt som den overordnede koordineringsmekanisme til at skabe overblik over udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i DDS og ITS'erne.

Direktionen havde yderligere i 2010 valgt at etablere en projektmodel med Octoportalen, som ud fra en Stage-Gate-model med ide- og sonderingsfase skal sikre kvalificering af informations- og beslutningsgrundlag til udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. Det kan dog konstateres ud fra analysen af processen i praksis, at den ikke anvendes. Octoportalen havde desuden indbygget mulighed for projektporteføljestyling, men det konstateres også ud fra analyse via Archer og Ghasemzadeh's projektporteføljemodel, at denne heller ikke anvendes. Herning Kommune har således ikke i praksis en systematisk projektporteføljestyling gennem screening af projektsammenhænge, udvælgelse og tilpasning af projekter som en IT projektportefølje.

Det kan desuden konstateres i analysen af alignment, koordinering og projektudvælgelsesprocessen, at IT- og digitaliseringsprojekter overvejende opstår på baggrund af decentrale behov og ideer i forvaltningerne, en tidlig leverandørkontakt, ekstern lovgivning samt eksterne offentlige IT handleplaner. Spørgsmålet er derfor, hvordan IT Governance i praksis fungerer, når DDS og ITS'erne var tænkt som centrale beslutningstagere af henholdsvis koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter, og der som konstateret ikke er en struktureret projektudvælgelsesproces og hvilke konsekvenser det har.

Selvom der var fastlagt en IT Governancestruktur ud fra den tidligere beskrivelse, så konstateres der på baggrund af analysen i de foregående afsnit, at der er givet udtryk for uklarheder i ansvar, roller og opgaver i forhold til, hvor, hvem og hvordan IT- og digitaliseringsprojekter udvælges og besluttet (Locander 2011). Uklarheden bekræftes i interviewene, når der spørges konkret ind til DDS-medlemmernes holdning til, hvem udvælger og træffer beslutninger om valg af IT- og digitaliseringsprojekter. Det ses fx ud fra følgende citater, at:

- *"De store tværgående projekter er klare i forhold til DDS og direktion, men alt under det er en grå zone (Kanstrup 2011)"*

- *”Noget ligger i direktionen, DDS og i forvaltningerne. Der er ikke stringens på, hvor og hvem skal beslutte hvad (Locander 2011)”*
- *”Det er klart defineret, at DDS træffer fælles beslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter og forvaltningerne de forvaltningsspecifikke beslutninger af egne IT- og digitaliseringsprojekter (Olsen 2011)”*
- *”Det er ikke sikkert, at der er klarhed over, hvem og hvor beslutningerne lige træffes. Men der er en kulturel forståelse for, at der er en decentral tankegang til IT projekter (Hattens 2011)”*
- *”Governancestrukturen er uklar, fordi hvilken bemyndigelse har DDS? (Ørnemark 2011)”*

Der signaleres med ovenstående meget klart forskellige opfattelser af, hvordan det enkelte DDS-medlem ser IT Governance i praksis. Det ses nemlig, at det ikke alene er DDS og ITS’erne ud fra den tidligere beskrevne IT Governancematrix i tabel 7, afsnit 4.5, som træffer de investeringsmæssige beslutninger for IT- og digitaliseringsprojekter.

DDS-medlemmerne uddyber i interview, at de umiddelbart har en fælles forståelse for, at DDS og ITS’erne skal behandle og træffe en række beslutninger om investering i koncern- og forvaltnings-specifikke IT- og digitaliseringsprojekter. For DDS gives udtryk for, at der er en række bløde forventninger om, at organisationen sender IT- og digitaliseringsprojekter frem til DDS, når et projekt:

- Udgør en tværgående problemstilling eller berører mere end én forvaltning (Kanstrup 2011) (Olsen 2011) (Tang 2011)
- Har et økonomisk aspekt med fx finansieringsbehov (Locander 2011) (Tang 2011) (Olsen 2011) (Ørnemark 2011)
- Har behov for menneskelige eller kompetencemæssige ressourcer (Olsen 2011) (Ørnemark 2011)
- Har en vis størrelse eller omfang (Kanstrup 2011).

På spørgsmål om, hvorvidt der er formelle krav til behandling af projekter i DDS og ITS’erne, giver de udtryk for, at der ikke er formuleret formelle krav til, hvilke typer af IT- og digitaliseringsprojekter, der skal behandles (Hattens 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011) (Ørnemark 2011). Der er her ikke en fælles opfattelse hos DDS-medlemmerne i forhold til, hvad et IT- og digitaliseringsprojekt er. Der gives udtryk for, at IT- og digitaliseringsprojekter kan opfattes som komplicerede processer, noget større, indeholdende alt IT udvikling og tilpasninger samt et projekt med et afgrænset tidsrum og som skelner mellem udvikling og drift (Kanstrup 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011) (Tang 2011). Der synes i interview og i Herning Kommunes IT strategi eller for Octoportalen heller ikke beskrevet uddybende krav til, hvilke projekter DDS og ITS’erne skal behandle (Herning Kommune 2011).

Årsagerne til at IT- og digitaliseringsprojekter ikke kommer frem til DDS og ITS’erne, og at de ikke fungerer i forhold til IT Governancestrukturen, skyldes ifølge DDS-medlemmerne, at især økonomien er meget styrende for, hvor og hvem der reelt udvælger og har den investeringsmæssige beslutningskompetence. Det ses bl.a. af følgende udtalelser fra DDS-medlemmerne:

- *”Det er pengene, som styrer beslutningerne (Kanstrup 2011)”*

- *Økonomien til IT ligger decentralt og herudover er der en central investeringspulje, som der kan søges om penge til projekter til med en pulje på kr. 4,5 mio. i 2011 (Locander 2011)”*
- *”Beslutningerne ligger der, hvor IT projekterne opstår. Beslutningerne hænger sammen med hvem der har økonomien / budgetterne til at foretage investeringerne (Hattens 2011)”*
- *”Beslutningerne træffes af dem, som skal betale, og forvaltningerne kan derfor ofte selv igangsætte IT projekter (Højborg 2011)”*
- *”Pengekassen bestemmer også, hvor den formelle beslutning ligger og derfor er DDS også ofte blot en blåstempling (Ørnemark 2011)”*.

Udsagnene viser tydeligt, og sammenholdt med analysen af alignment, koordinering og den beskrevne projektproces, at projekter opstår meget decentralt i organisationen. Den decentrale placering af budget og økonomi bliver ifølge DDS-medlemmerne styrende for, hvor og hvem der reelt udvælger og beslutter IT- og digitaliseringsprojekter. Når den manglende anvendelse af Octoportalen ikke anvendes som proces for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter, skabes der heller ikke mulighed for at etablere et projektoverblik over IT- og digitaliseringsprojekter ligesom anvendelse af IT strategiens målsætninger ikke bliver koblet til udvælgelse af de decentrale projekter ud fra en IT projektporteføljestyrengstankegang. Den decentrale organisation har derfor i forhold til DDS og ITS’erne derfor ikke et incitament til levere og medvirke til at skabe overblik over IT- og digitaliseringsprojekter i Octoportalen, når afdelinger og institutioner decentralt sidder med investeringskompetencen meget decentralt. Det gør det derfor svært for DDS og ITS’erne at sikre, hvilke IT- og digitaliseringsprojekter de kan og skal tage investeringsmæssig stilling til, når den økonomiske beslutningskompetence ikke ligger hos dem. Herudover giver de bløde forventninger og manglende krav til, hvilke projekter de skal behandle, heller ikke klarhed over, hvilke projekter som DDS og ITS’erne egentligt skal behandle Resultatet sammenfatter Karin Locander, Ejnar Tang og Henning Olsen meget godt i, at der er et manglende projektoverblik, hvilket gør det svært at skabe en overordnet strategisk koordinering mellem IT strategi og projekter samt lave en overordnet planlægning via IT handleplaner (Locander 2011) (Tang 2011) (Olsen 2011).

DDS-medlemmerne giver i interview udtryk for, at den uklare eller manglende IT Governancestruktur og decentrale udvælgelses- og beslutningskultur giver følgende positive og negative konsekvenser, jf. tabel 8:

Tabel 8 – Positive og negative holdninger til decentral udvælgelses- og beslutningskultur

Positive holdninger	Negative holdninger
Organisationen tager et decentralt og lokalt ansvar for at udnytte IT systemer	Fælles gevinstpotentialer udnyttes ikke godt nok, hvor der er risiko for dobbeltprojekter
Skaber energi, kreativitet og ejerskab til IT- og digitaliseringsprojekter	Menneskelige kompetencer udnyttes ikke godt nok, hvis de skal lave projekterne dobbelt
Hurtige beslutninger og får prøvet ting af	Det er svært at koble strategi og projekter
Giver en iværksætterkultur for IT- og digitaliseringsprojekter	Afdækning af om igangværende projekter eller eksisterende IT systemer findes, sker ikke nødvendigvis
	Knopskydning med etablering af IT systemer og manglende sammenhæng i IT infrastruktur og arkitekturer

	IT infrastruktur og arkitektur bliver dyr at vedligeholde
	Potentialet for gevinster ved fælles IT projekter bliver ikke vurderet eller gjort, og man ved ikke om investeringerne kunne være gjort bedre ud fra en helhedsbetragtning.

Kilde: Egen tilvirkning ud fra interview med (Hattens 2011) (Højborg 2011) (Kanstrup 2011) (Locander 2011) (Olsen 2011) (Tang 2011) (Ørnemark 2011).

Det kan ud fra tabellen udledes, at den decentrale udvælgelses- og beslutningskultur medvirker til innovativ IT udvikling, fordi der skabes lyst, energi, ejerskab og kreativitet til at arbejde med IT- og digitaliseringsprojekter decentralt. Det skal dog sættes overfor, at Herning Kommune ikke nødvendigvis udnytter gevinstpotentialer, og ressourcer samt sikrer koordinering mellem strategi og projekter.

5.5 Delkonklusion

Kapitlets formål var at konkludere på masterspecialets problemformulering delspørgsmål 3 om, *hvilke udfordringer Herning Kommune har i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring.*

I delkonklusionen i kapitel 4 blev det konkluderet, at Herning Kommunes DDS ud fra IT Governancestrukturen skal sikre den overordnede strategiske alignment og skal fungere som alignment- og businesslink på og mellem concern- og forvaltningsniveau. Ud fra analysen kan det konkluderes, at strategisk alignment af og koordinering mellem strategi og projekter er en udfordring for både DDS, men også for ITS'erne på forvaltningsniveau. Det skyldes overvejende, at IT- og digitaliseringsprojekter udspringer som følge af en overvejende decentral udvælgelses- og beslutningskultur.

DDS og ITS'erne forsøger, jf. analysen, at skabe et centralt projektoverblik via IT handleplaner i forhold til planlægning. Det var således på baggrund af dette bl.a. tænkt, at DDS og ITS'erne ud fra IT Governancestrukturen skulle fungere som beslutningstagere af concern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. Organisationens skulle levere overblikket via ITS'ernes opsamling af projekter i årlige og halvårslige opfølgninger til DDS. Det konkluderes dog ud fra analysen, at IT handleplaner ikke leverer et tilstrækkeligt projektoverblik ligesom, at der i organisationen ikke er klarhed over, hvilke IT- og digitaliseringsprojekter DDS og ITS'erne skal have til beslutning. Herudover konkluderes det, at organisationens incitament til at skabe et centralt projektoverblik via IT handleplaner og levere projekter til udvælgelse og beslutning hos DDS og ITS'erne, ikke er tilstede, idet IT udviklingsbudgetter og økonomi ud fra analysen overvejende er forankret decentralt.

I analysen så vi ligeledes, at IT strategien mangler forankring organisatorisk og ledelsesmæssigt ligesom der i forhold til udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ikke er udarbejdet strategiske vurderingskriterier, der muliggør en strategisk vurdering og udvælgelse af projekter og projektportefølje. Det må også konkluderes svært at vurdere projekter strategisk, når de i mindre grad kommer frem til DDS og ITS'erne via det bl.a. ikke-anvendte Octoportalen, ligesom et manglende projektoverblik ikke muliggør strategisk vurdering og udvælgelse af projekter som en projektpordefølje. DDS har derfor svært ved at indfri direktionens målsætninger om:

”Det er vigtigt for styregruppen at fastholde, at der er en tydelig sammenhæng mellem de faglige mål og de mål, der sættes på IT området (Direktionen, Herning Kommune 2007)”.

Herning Kommunes direktion lancerede i 2010, jf. konklusionen i kapitel 4, projekt- og porteføljestyringsværktøjet, Octoportalen, som af direktionen var udvalgt til at netop at skabe et bedre projektoverblik, hvor IT- og digitaliseringsprojekter kan udvælges og besluttet via faser. Octoportalen gav ifølge beskrivelsen i kapitel 4 mulighed for projektporteføljestyring. Ud fra analysen kan det dog konkluderes, at Herning Kommune ikke praktiserer udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra Octoportalen. Det bekræftes, at der ikke anvendes en dokumenteret og struktureret proces til at vurdere og udvælge projekter som en projektportefølje, men der foregår derimod mere eller mindre uformelle vurderinger og udvælgelse af projekter via personer og netværk med vurdering af bl.a. projekters sammenhænge, risici, begrænsninger og ressourcebehov. Herudover anvendes Business Cases kun i mindre grad til at dokumentere gevinster baseret på økonomi. Octoportalen skaber dermed ikke et centralt projekt- og økonomioverblik over projekter ligesom DDS og ITS’erne dermed også har svært ved at få et overblik, der muliggør udvælgelse og beslutninger af koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter.

På baggrund af ovenstående konklusioner udledes derfor følgende tre centrale udfordringer for Herning Kommune:

- 1) DDS og ITS’erne har svært ved at sikre strategisk udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra den vedtagne IT Governancestruktur, når organisationen overvejende decentralt har investeringskompetencen, på grund af decentral forankring af IT udviklingsbudgetter og økonomi, til at udvælge og beslutte valget af IT- og digitaliseringsprojekter.
- 2) IT projektporteføljestyring er svært at praktisere, når Octoportalen ikke anvendes, og der ikke er en struktureret og formel proces til, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter skal udvælges og besluttet ud fra IT projektporteføljestyring.
- 3) DDS har svært ved at skabe strategisk alignment mellem IT strategi og IT- og digitaliseringsprojekter, når IT- og digitaliseringsprojekter overvejende udvælges og besluttet decentralt og IT handleplaner i øvrigt ikke giver et tilstrækkeligt godt projektoverblik med henblik på planlægning.

6 Udvikling af IT projektporteføljestyring i Herning Kommune

Formålet med kapitel 6 er at besvare delspørgsmål 4 i problemformuleringen om: *Hvordan kan Herning Kommune videreudvikle modenhed i IT projektporteføljestyring og dermed imødegå centrale udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter?*

6.1 Introduktion til diskussion

I kapitel 6 diskuteres, hvordan Herning Kommune kan videreudvikle modenhed i IT projektporteføljestyring og imødegå de konkluderede centrale udfordringer i udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter fra analysen i kapitel 5. Det gøres på baggrund af tre litterære artikler samt inddragelse af praktiske erfaringer ud fra interview med personer med indblik i udvikling af IT projektporteføljestyring i kommuner samt en større privat dansk virksomhed.

Artiklen *"Best Practices in IT Portfolio Management"* (Jeffery og Leliveld 2004) er valgt, fordi en virksomheds udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring erfaringsmæssigt kan udvikles ud fra, hvor virksomheden er i dens IT projektporteføljestyringsmodenhed. Teoretisk peges på 4 udviklings- og modenhedsfaser med centrale elementer og processer med betydning for IT projektporteføljestyringsmodenhed. Den anden artikel *"The impact of project portfolio management on information technology projects"* (Reyck, et al. 2005) og den sidste artikel *"IT Portfolio Management: A framework for making strategic IT investment decisions"* (Oh, Ng og Teo 2007) medvirker begge til at understøtte Jeffery og Lelivelds udviklings- og modenhedsfaser i IT projektporteføljestyring. Reyck et al peger i sin artikel ud fra undersøgelse af praksis ligesom Jeffery og Leliveld også på, hvilke elementer samt processer, der erfaringsmæssigt viser størst effekt på videreudvikling og forbedring af modenhed i IT projektporteføljestyring.

Den teoretiske ramme med udviklings- og modenhedsfaser introduceres i afsnit 6.2 og diskuterer Herning Kommunes modenhedsplacering i IT projektporteføljestyring ud fra analysen i afsnit 6.2.5. I afsnit 6.3 analyseres og diskuteres teoretiske og praktiske erfaringer for videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyring. Det gøres i forhold til Herning Kommunes konkluderede centrale udfordringer samt med baggrund i analysen for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring i kapitel 5. Afslutningsvis konkluderes i afsnit 6.4 på delspørgsmål 4 om, hvordan Herning Kommune kan videreudvikle modenhed i IT projektporteføljestyring og imødegå centrale udfordringer i udvælgelse og beslutninger af IT- og digitaliseringsprojekter.

6.2 Udviklings- og modenhedsfaser i IT projektporteføljestyring

De introducerede artikler beskriver og arbejder teoretisk ud fra, at IT projektporteføljestyringsmodenhed udvikler sig gennem 4 faser fra ad-hoc-fase (0), definitionsfasen (1), styringsfasen (2) og til synkroniseringsfasen (3). Først beskrives elementer og processer i de 4 faser, hvor Herning Kommunes overvejende placering i IT projektporteføljestyringsmodenhed diskuteres kort i afsnit 6.2.5.

6.2.1 Fase 0: Ad-hoc

Ad-hoc-fasen er kendetegnet ved, at projektudvælgelse og investeringsmæssige beslutninger af IT projekter sker ukoordineret. Den manglende koordinering er kendetegnet ved, at der ikke er en cen-

tral database, som skaber overblik over projekter, ligesom der ikke anvendes økonomiske og finansielle målsætninger for projekter og understøttende beslutningsteknikker i beslutningen af projekter. Herudover vurderes projektsammenhænge med potentielle dobbeltprojekter og begrænsninger i ressourcebehov samt risikovurdering af projekter heller ikke. Det overordnede grundlag til vurdering af projekter foretages dermed ikke ud fra en projektporteføljesammenhæng. Ud fra IT Governance er topledelsen i ad-hoc-fasen ikke involveret i projektudvælgelse og beslutninger, ligesom der ikke er etableret processer til optimering af en projektportefølje. Der anvendes heller ikke et specialiseret projektporteføljestyringsværktøj i fasen (Jeffery og Leliveld 2004)(Oh, Ng og Teo 2007) (Reyck, et al. 2005).

6.2.2 Fase 1: Definitionsfasen

Når en virksomhed befinder sig i definitionsfasen, er den kendetegnet ved at have identificeret og dokumenteret nøglekomponenter i IT projektporteføljestyring. Det betyder, at der er en form for central struktureret projektoverblik, hvor der yderligere anvendes en metode eller et projektporteføljeværktøj til opsamling af projektoverblik. Processen sker eller optimeres fx ved årlige vurderinger og prioritering af projekter gennem planer, som samler overblikket over virksomhedens projekter. Projektstyring og -udvælgelse er i definitionsfasen overvejende decentralt styret. Der skabes et overordnet overblik over estimerede omkostninger og gevinster for de enkelte projekter typisk med fokus på tilbagebetalingstid og return-on-investment (ROI). Der foretages lejlighedsvis overvejelser omkring projektsammenhænge og -afhængigheder for at undgå dobbeltprojekter, ligesom ressource- og risikovurdering ud fra økonomiske og kompetencemæssige begrænsninger, nogle gange vurderes. Den overordnede porteføljeanalyse er samlet set ikke særlig omfangsrig og dybdegående. Topledelsen er i projektudvælgelse og beslutninger ud fra IT Governance nogle gange involveret, ligesom strategisk alignment mellem virksomhedens strategier og projekter forsøges foretaget (Jeffery og Leliveld 2004)(Oh, Ng og Teo 2007) (Reyck, et al. 2005).

Definitionsfasen mangler ifølge Jeffery og Leliveld typisk en sammenhængende overensstemmelse mellem ressourcer med bl.a. budget- og økonomioverblik for projekter, og hvad de reelt bidrager med i organisationen. De peger på, at virksomheder i denne fase typisk udfordres af manglende koordinering mellem virksomhedens strategi og IT projektportefølje. De peger på, at årsagerne her til skyldes manglende fælles holdninger til og standarder for IT projektporteføljestyring. Ydermere er antallet af projekter stort, hvilket udfordrer projekt- og ressourceoverblikket samt tildelingen af ressourcer til projekter i definitionsfasen (Jeffery og Leliveld 2004).

6.2.3 Fase 2: Styringsfasen

Styringsfasen er kendetegnet ved, at virksomheden har et samlet centralt projekt- og økonomioverblik, hvor der er et dedikeret projektporteføljekontor eller ressourcepersoner, som samler, analyserer og distribuerer overblikket ved anvendelse af et projektporteføljestyringsværktøj. Procesmæssigt foretages hyppige og årlige projektporteføljevurderinger, hvor projekter prioriteres og besluttet i forhold til hinanden. Der anvendes formelle økonomiske og finansielle redskaber via Business Cases til vurdering af projekter med fx vurdering af tilbagebetalingstid, return-on-investment og fremtidsværdien af projekter. Herudover vurderes risici mere dybdegående i forhold til projekters kompleksitet og teknologi. Projektsammenhænge, -afhængigheder og -risici vurderes i forhold til potentielle ressourceudfordringer, hvor projekter i højere grad konkurrerer om økonomiske og kompetencemæssige ressourcer i vurderingen af, om projekter skal indgå i en projektportefølje. Der er i styringsfasen mere fokus på den overordnede porteføljeanalyse og ikke alene det enkelte projekt, hvor

der udover finansielle redskaber er mere fokus på vurdering af forhold mellem risiko og gevinster ved projektporteføljen. Der er desuden større fokus på, hvordan koordineringen mellem projektportefølje og virksomhedens strategier kan sikres. Det sker bl.a. ud fra definerede processer for screening, kategorisering og prioritering samt rangering af projekter, men hvor Jeffery og Leliveld bl.a. også peger på alternative målinger for, hvordan IT investeringer bidrager til at nå de strategiske mål. Det kan fx være gennem anvendelse af tilfredsmålinger (Jeffery og Leliveld 2004) (Oh, Ng og Teo 2007) (Reyck, et al. 2005). I styringsfasen konstaterer Reyck et al., at der fortsat er mange projekter og ressourcefordringer, ligesom Jeffery og Leliveld konstaterede i definitionsfasen (Reyck, et al. 2005).

6.2.4 Fase 3: Synkroniseringsfasen

Jeffery og Leliveld peger i den sidste udviklings- og modenhedsfase på, at de mest modne virksomheder i IT projektporteføljestyling gør en forskel ved at være bedre i projektudvælgelse og beslutning af projekter og projektportefølje, fordi de har evnen til at skabe reel kobling mellem virksomhedens strategier og investeringer i projekter. De sørger for at frasortere projekter, som underpræsenterer og ikke skaber strategisk alignment og sikrer levering af størst samlet mulig nytteværdi for den samlede helhed i virksomheden. Fokus er i høj grad på IT udviklingssynergier på tværs af virksomheden (Jeffery og Leliveld 2004).

Der anvendes i synkroniseringsfasen (3) altid et centralt specifikt projektporteføljeværktøj, som giver realtidsvurderinger af projekter og projektportefølje, ligesom der altid er dedikeret et projektporteføljekontor eller ressourcepersoner til monitorering og opfølgning af projekter samt projektportefølje. Der anvendes altid finansielle redskaber med Business Cases og strategiske understøttende værktøjer vurdering af projekter og projektportefølje. Der udarbejdes omfattende projekt- og porteføljevurderinger med vurdering af risici i forhold til kompleksitet, teknologi, kompetencer og økonomi for både projekter og projektportefølje. Projektsammenhænge og -afhængigheder er styret, hvor der er betydelig fokus på tværgående sammenhænge, ligesom projekter konkurrerer med hinanden og vurderes i forhold til økonomiske og kompetencemæssige ressourcer. Ud fra IT Governance sker der systematisk vurdering af projekter ud fra fastlagte faser, ligesom der er en klar definition af en projektporteføljefølelse, som skal sikre udvælgelse og beslutning af projekter. Toplevelsen er altid involveret i projektudvælgelses- og beslutningsprocessen. Den decentrale organisation holdes ansvarlig for projekters resultater i forhold til at sikre gevinster og nytteværdier på tværs af virksomheden. Det sikres gennem optimerede projektporteføljeprocesser, hvor projektresultater og Business Cases løbende opsamles og følges centralt med vurdering af om de nås i forhold til de oprindelige mål (Jeffery og Leliveld 2004) (Oh, Ng og Teo 2007) (Reyck, et al. 2005).

6.2.5 Herning Kommunes modenhedsplacering i IT projektporteføljestyling

Herning Kommunes direktion havde, som tidligere konkluderet, valgt projekt- og porteføljestylingsværktøjet Octoportalen til at skabe et bedre projektoverblik, hvor IT- og digitaliseringsprojekter kan udvælges og besluttes ud fra via faser. I kapitel 5 konkluderedes det, at Octoportalen ikke bliver anvendt i praksis til at udvælge og beslutte projekter, hvilket peger på, at Herning Kommune modenhedsmæssigt ligger i ad-hoc (0) eller definitionsfasen (1) i IT projektporteføljestyling. At Herning Kommune modenhedsmæssigt ligger i definitionsfasen (1) understreges yderligere ud fra analysen i kapitel 5 af, at ITS'ernes årlige udarbejdelse og halvårslige opfølgninger af IT handleplaner i dag ikke anses til at give et tilstrækkeligt samlet projektoverblik, som sikrer strategisk alignment mellem IT strategi og projekter. Set ud fra den nuværende IT Governancestruktur

konkluderedes det i kapitel 5 svært at etablere et samlet projektoverblik, fordi IT udviklingsbudgetter og økonomi til investering i IT- og digitaliseringsprojekter overvejende ligger decentralt i organisationen. Der er dermed ikke incitament decentralt i organisationen til, at der skal skabes samlet projektoverblik i Octoportalen samt få projekterne frem til udvælgelse i DDS og ITS'erne, da det ikke er tydeligt, hvilke projekter det forventes, at organisationen skal levere og skabe overblik over. Det peger dermed på, at Herning Kommune ikke skaber et fuldt projektoverblik, økonomisk og investeringsmæssigt overblik over IT- og digitaliseringsprojekter i IT projektporteføljestyningen, og derfor modenhedsmæssigt endnu ikke er i styringsfasen (2), men fortsat er i en definitionsfase (1) i IT projektporteføljestyning.

I analysen fra kapitel 5 anvender Herning Kommune mindre grad Business Cases struktureret i organisationens udvælgelse og beslutning af projekter, hvilket taler for, at Herning Kommune ikke er kommet videre til styringsfasen (2). I de tilfælde det gøres, anvendes økonomiske faktorer, mens strategiske vurderingskriterier slet ikke anvendes i en projekt- og porteføljeudvælgelse til at sikre bedre strategisk alignment og udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter. Ud fra definitionsfasen (1) ses yderligere i analysen fra kapitel 5, at Herning Kommune i begrænset omfang vurderer projektsammenhænge, begrænsninger, risici og ressourcer i og mellem projekter. Hvis det sker, beror det, jf. analysen i kapitel 5, mere på tilfældigheder, hvor det afstemmes mellem afdelinger, personlige netværk eller på tidspunkter, hvor projekter tilfældigvis eller samtidigt kommer frem til udvælgelse og beslutning hos DDS og ITS'erne.

Selvom Herning Kommune ud fra beskrivelse i kapitel 4 har besluttet en IT Governancestruktur, hvor DDS og ITS'erne skal træffe investeringsmæssige valg og beslutninger af koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter, bliver de kun i begrænset omfang involveret. Det er også et udtryk for, at de modenhedsmæssigt ligger i definitionsfasen (1). Den overordnede projektporteføljeanalyse kan ud fra teoriens beskrivelse af modenhed og diskussioner ovenfor derfor siges at være begrænset og mindre koordineret. Vi kan konstatere ud fra Jeffery, Lelivelds og Reyck et als erfaringer med definitionsfasen (1), at Herning Kommune i konklusionen fra analysen i kapitel 5 netop viste udfordringer i strategisk alignment og koordinering, hvor en decentral beslutningskultur samt decentral økonomi ikke effektivt sikrer sammenhæng mellem strategi, de nuværende IT handplaner og IT- og digitaliseringsprojekter.

Det peger på, at der ikke er en moden central IT projektporteføljestyning med centralt og standardiseret projektoverblik, som grundlæggende skal være til stede ifølge teorien, hvis Herning Kommune modenhedsmæssigt skulle ligge i styringsfasen (2) eller en senere fase. Der er omvendt flere forhold, som taler for, at Herning Kommune er længere end ad-hoc-fasen, så ud fra en helhedsvurdering af diskussionen ovenfor ligger Herning Kommunes samlede modenhed i IT projektporteføljestyning overvejende i definitionsfasen (1).

6.3 Videreudvikling af IT projektporteføljestyning

I afsnittet diskuteres, hvordan Herning Kommune kan imødegå udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ved at videreudvikle modenheden i IT projektporteføljestyning. Det gøres ud fra teoretiske erfaringer med størst effekt i videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyning samt ud fra praktiske erfaringer indhentet gennem interview via et ekspert-interview, to kommuner og en privat virksomhed, jf. evt. yderligere i metodeafsnit 2.3. Herudover understøttes diskussionen med forbedringsforslag fra interview med DDS-medlemmerne.

6.3.1 Udgangspunktet for videreudvikling af IT projektporteføljestyling

Udgangspunktet for videreudvikling af IT projektporteføljestyling i Herning Kommune bygger på, at Herning Kommunes modenhed teoretisk ligger i definitionsfasen (1), som der er argumenteret for ovenfor i afsnit 6.2.5. Herudover blev det konkluderet i kapitel 5, at Herning Kommune har tre overordnede centrale udfordringer, som skal imødegås eller ændres i den nuværende udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter:

- 1) DDS og ITS'erne har svært ved at sikre strategisk udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra den vedtagne IT Governancestruktur, når organisationen overvejende decentralt har investeringskompetencen, på grund af decentral forankring af IT udviklingsbudgetter og økonomi, til at udvalge og beslutte valget af IT- og digitaliseringsprojekter.
- 2) IT projektporteføljestyling er svært at praktisere, når Octoportalen ikke anvendes, og der ikke er en struktureret og formel proces til, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter skal udvælgelse og besluttes ud fra IT projektporteføljestyling.
- 3) DDS har svært ved at skabe strategisk alignment mellem IT strategi og IT- og digitaliseringsprojekter, når IT- og digitaliseringsprojekter overvejende udvælgelse og besluttes decentralt, og IT handleplaner i øvrigt ikke giver et tilstrækkeligt godt projektoverblik med henblik på planlægning.

6.3.2 En mere central IT projektporteføljestyling

Jeffery, Leliveld og Reyck et al peger på, at Herning Kommune for at sikre udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyling, skal videreudvikle centrale elementer i definitions- og styringsfaserne (1 og 2). De peger her på, at det kræver et mere centralt og standardiseret projektoverblik samt overblik over projekters økonomi (Jeffery og Leliveld 2004) (Reyck, et al. 2005). Det adresserer dermed Herning Kommunes udfordring med manglende projektoverblik i IT handleplaner og manglende anvendelse og dertilhørende manglende projektoverblik i Octoportalen. I interview med Karin Locander bekræfter hun ligesom for videreudviklingen af modenheden, at hun netop ser bedre projektoverblik som centralt i forbedringen af IT projektporteføljestyling (Locander 2011). Jeffery, Leliveld og Reyck et al peger i overblikket også på, at det er centralt at skabe et standardiseret overblik over virksomhedens nuværende IT systemer og infrastrukturer (Jeffery og Leliveld 2004). Det er for at sikre, at der ikke i udvælgelse af nye projekter opstår redundante løsninger og uhensigtsmæssige infrastrukturer. I tidligere beskrivelse og analyse, er der ikke grundlag for at diskutere, hvorvidt overblikket over nuværende IT systemer og infrastrukturer er etableret i Herning Kommune. Derfor konstateres det blot, at dette også er centralt at have in mente i videreudviklingen af IT projektporteføljestylingens modenhed.

Ud fra praktiske erfaringer lykkedes et centralt og standardiseret projekt- og økonomioverblik samt IT projektporteføljestyling først, hvis topledelsen udviser forståelse for og giver fuld opbakning til, at de ønsker og vil have central IT projektporteføljestyling (Eriksen 2011) (Jelle 2011) (Kristensen 2011). Derfor vil IT projektporteføljestyling med et samlet centralt og standardiseret projekt- og økonomioverblik først lykkedes, hvis topledelsen reelt efterspørger det ifølge Keld Pedersen (K. Pedersen 2011). Ejnar Tang fremfører i sit forslag til forbedringer i IT projektporteføljestyling, at han netop anser det for centralt at tage stilling til om Herning Kommune vil projektporteføljestyling

(Tang 2011). Det vil sige, at Herning Kommunes direktion overordnet skal tage stilling til, om de reelt ønsker et centralt projekt- og økonomioverblik, som skal danne grundlag for, at projekter ønskes udvalgt, vurderet og besluttet ud fra IT projektporteføljestyling. Det er her i forhold til den tidligere beskrevne ramme for koncernstrategi ikke nok at signalere, at man ønsker ”...der på de projektfastlagte områder tænkes og arbejdes på tværs af organisationen og med et strategisk perspektiv” (Direktionen, Herning Kommune 2011) samt udvælge et værktøj med en central udmelding fra direktionen om, at:

”Med åbningen af Octoportalen er der en klar ledelsesmæssig forventning om, at det ER LØSNINGEN, der anvendes af alle forvaltningsområder til at synliggøre og kommunikere projekter i”
(Søndergaard 2011).

Praksis peger ydermere også på, at hvis der er et reelt ønske om IT projektporteføljestyling, og at det skal lykkedes at praktisere, så er det nødvendigt at topledelsen ikke kun i ord, men også i handling bakker op om og træffer beslutning om en klar central IT Governancestruktur. Det skyldes, at den centrale IT Governancestruktur skal sikre klarhed over, hvem der har investeringskompetencen til at udvælge og beslutte valget af IT- og digitaliseringsprojekter (Eriksen 2011) (Jelle 2011) (Kristensen 2011) (K. Pedersen 2011). Ellers bliver det ifølge Henrik Eriksen og Lars Jelle svært at sikre et krav om et samlet projekt- og økonomioverblik, men også at sikre en proces for udvælgelse og prioritering af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyling (Eriksen 2011) (Jelle 2011). Årsagen skal her ses i sammenhæng med, at Herning Kommune netop ikke får skabt et projekt- og økonomioverblik via projektporteføljeprocessen i Octoportalen eller tilstrækkeligt via IT handleplaner i dag. Det betyder, også som analyseret i kapitel 5, at det ikke sikres, om projekter kan udnyttes bedre i fælles sammenhænge eller om der opstår såkaldte redundante IT projekter og løsninger, som allerede løser samme mål som andre projekter, og som teorien beskriver det, i forhold til nuværende IT systemer og infrastrukturer.

Herning Kommune har allerede vedtaget en IT Governancestruktur, hvor DDS og ITS’erne skal sikre udvælgelse og beslutning af koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. Det konkluderedes i kapitel 5, at en meget decentral beslutningskultur gør, at de ikke får det fulde overblik over projekter og overvejende ikke får dem til beslutning i forhold til IT Governancestrukturen. Middelfart Kommune og Telenor peger udover ledelsesopbakning derfor på, at en klar IT Governancestruktur også er nødvendig, hvis central IT projektporteføljestyling skal lykkedes. Det kræver ifølge Henrik Eriksen og Lars Jelle centralisering af alle decentrale IT udviklingsbudgetter omkring en central IT styregruppe eller projektporteføjljeledelse (Eriksen 2011) (Jelle 2011). Det skyldes ifølge Lars Jelle, at hvis IT udviklingsbudgetter samles mere omkring en central projektporteføjljeledelse, vil det øge incitamentet til, at organisationen skal have finansieret og hentet ressourcer centralt, ligesom det giver mulighed for at vurdere, prioritere, udvælge og beslutte projekter ud fra en projektporteføjlje (Jelle 2011).

Det er ifølge Henrik Eriksen og Sigurd S. Kristensen ikke alene topledelsens beslutning om at anvende IT projektporteføljestyling og beslutte en IT projektporteføjljeledelse ud fra IT Governance, som er vigtig. Beslutningen skal følges op af konkrete handlinger med tildeling af ressourcer til IT projektporteføljestylingen (Eriksen 2011) (Kristensen 2011). I interview med Ejnar Tang giver han i forbindelse med forslag til forbedringer udtryk for, at han også ser dedikation af konkrete personer som vigtig for, at der er nogen, som sikrer grundlaget for vurderinger og beslutninger (Tang 2011). Jeffery og Leliveldt samt praktiske erfaringer understøtter i øvrigt begge her, at der skal tildeles ressourcer til fx et projektporteføljekontor eller konkrete personer, som dedikeres til at arbejde med IT projektporteføljestyling. De skal sikre, at det centrale projekt-, -økonomi og projektporteføjlje-

overblik bliver skabt for, at sikre rammer for udarbejdelse af standardiserede processer, som sikrer prioriterings- og beslutningsgrundlag for udvælgelse og beslutning af projekter ud fra IT projektporteføljestyling (Eriksen 2011) (Jeffery og Leliveld 2004) (Jelle 2011) (Kristensen 2011).

I praksis peges udover central ledelsesopbakning, IT Governancestruktur og ressourcer til projektporteføljestyling på, at det er centralt at tage stilling til, hvilke typer af IT- og digitaliseringsprojekter en IT projektporteføljeledelse ud fra en IT Governancestrukturen grundlæggende skal skabe overblik over og have frem til beslutning. Det handler ifølge begge om at tage stilling til IT- og digitaliseringsprojekter som begreb for at sikre klarhed over, hvilke projekter, der skal frem til projektporteføljeledelsen (Eriksen 2011) (Jelle 2011). I analysen i kapitel 5 ses, at Herning Kommunes IT Governancestruktur og koordineringen mellem dem var uklar i forhold til, hvilke projekter organisation skulle levere til udvælgelse og beslutning hos DDS og ITS'erne. I Middelfart Kommune, Telenor såvel som i Odense Kommune har de alle gode erfaringer med at definere strategiske projektområder og økonomiske grænser for, hvilke projekter deres centrale IT styregrupper eller projektporteføljeledelser skal have frem til udvælgelse og beslutning (Eriksen 2011) (Jelle 2011) (Kristensen 2011) (K. Pedersen 2011). Hvis projekterne ikke lever op til disse, udvælges og besluttes de ikke af IT styregrupperne eller projektporteføljeledelserne, da de ikke findes strategisk vigtige eller store nok i forhold til IT projektporteføljestyling. Derimod kan den decentrale organisation selv vurdere, om projekterne er værdifulde nok at iværksætte, hvis de ellers har ressourcer til det (Eriksen 2011) (Jelle 2011). Middelfart Kommune opererer med, at alle projekter med en økonomisk værdi på kr. 50.000 og derover skal til beslutning i deres IT styregruppe. (Jelle 2011). Jeffery, Leliveldt og Reyck et al bekræfter, at det i styringsfasen (2) netop er centralt at definere en mere klar opdeling af projekter, hvor de også peger på opdeling af projekter i fx strategiske projekter og infrastrukturprojekter (Jeffery og Leliveld 2004). Mette Højborg ser netop i sit interview med forslag til forbedringer også grupperinger af projekter som mulighed for at skabe bedre overblik (Højborg 2011).

Hvis en decentral beslutningskultur skal ændres eller imødegås og sikre at DDS og ITS'erne får projekterne frem til udvælgelse og beslutning, så peger Jeffery, Leliveld og Reyck et al og praksis altså på, at der skal skabes centralt og standardiseret projekt- og økonomioverblik. Ifølge praksis kræver det dog først central og reel ledelsesopbakning fra Herning Kommunes direktion i forhold til, at de ønsker IT projektporteføljestyling ud fra et reelt ønske om udvælgelse og beslutning af projekter ud fra et centralt projekt- og porteføljeoverblik. Topledelsen skal yderligere sikre en IT Governancestruktur, der understøtter IT projektporteføljestyling for at lykkedes. Det kræver centralisering af IT udviklingsbudgetter omkring projektporteføljeledelsen. Projekt- og økonomioverblikket ses oplagt forankret på to niveauer i Herning Kommune med DDS og ITS'erne som centrale og decentrale projektporteføljeledelser, fordi de allerede er etableret med henblik på at at fungere som centrale alignment- og businesslink. Teorien peger i videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyling dog på, at topledelsens involvering i højere og højere grad henimod styrings- synkroniseringsfaserne (2 og 3) bør indgå mere centralt i udvælgelse og beslutning af projekter (Jeffery og Leliveld 2004) (Reyck, et al. 2005). Det bekræfter, at topledelsens involvering er vigtig i senere udvikling af IT projektporteføljestyling, men hvor praksis peger på, at den er en central forudsætning fra start. Derfor kan det alternativt også overvejes om direktionen allerede fra start bør fungere som overordnet central IT projektporteføljeledelse. Det begrundes med, at der gives udtryk for, at de allerede i dag er involveret i udvælgelse og beslutning af nogle IT- og digitaliseringsprojekter.

Det kan derfor opsummeres, at følgende er vigtigt i forhold til videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyling og imødgåelse af udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune:

- Der først skal skabes ledelsesopbakning og stillingtagen til om topledelsen ønsker IT projektporteføljestyling
- Derefter skabes en IT Governancestruktur med central projektporteføljeførelse
- For det tredje skal IT udviklingsbudgetter samles omkring projektporteføljeførelsen
- Typerne af projekterne IT Governancestrukturen skal udvælgelse beslutte skal fastlægges
- Hvorefter et centralt projekt- og økonomioverblik for projekter samt eksisterende IT systemer og infrastrukturer kan og skal skabes som grundlag for udvælgelse af projekter ud fra IT projektporteføljestyling.

6.3.3 Forståelse, krav og dokumentation af projektporteføljeprocessen

Jeffery, Leliveld og Reyck et al peger på, at det er centralt at udvikle IT projektporteføljeprocesser, hvis Herning Kommune skal øge modenhed hen imod en styringsfase (2). De tager her fat på udfordringen med, at Herning Kommunes udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ikke sikres via en projekt- og porteføljestytingsproces, som i dag mangler på grund af manglende anvendelse af Octoportalen. De giver udtryk for, at der skal være fokus på procedurer, som sikrer sammenhænge i IT projektporteføljestyling, hvor projekter opsamles i en eller anden fælles form. De peger her bl.a. på, at der skal etableres proces for løbende årlige eller hyppige vurderinger af IT projekter og projektporteføljen, hvor et specifikt proces- og projektporteføljestytingsværktøj først for alvor i synkroniseringsfasen (3) giver fuldt udbytte (Jeffery og Leliveld 2004) (Reyck, et al. 2005). Ud fra praktiske erfaringer bekræfter Henrik Eriksen, Lars Jelle og Keld Pedersen, at det ikke er beslutningen om at anvende projektporteføljestytingsværktøj, der giver IT projektporteføljestyling (Eriksen 2011) (Jelle 2011) (Kristensen 2011) (K. Pedersen 2011). Det bekræfter den tidligere diskussion, af at direktionens udmelding om, at nu er værktøjet til projekt- og porteføljestyling til stede og ses ”SOM LØSNINGEN”, ikke er nok til skabe et projektoverblik.

Keld Pedersen giver udtryk for, at IT projektporteføljestytingsværktøjet i starten er mindre vigtigt, men det handler om at skabe elementær forståelse hos topledelsen og i organisationen for, at udvælgelse og beslutning af projekter ud fra IT projektporteføljestyling handler om, at projekter skal konkurrere om økonomi og ressourcer ud fra, hvilke projekter, som bedst bidrager til virksomhedens samlede nytteværdi (K. Pedersen 2011). Henrik Eriksen bekræfter også, at det er centralt at fokusere på sociale dimensioner, når IT projektporteføljestyling skal etableres. Det kræver ifølge ham en åben og ærlig proces i forhold til at skabe forståelse for, at IT projektporteføljestyling er en rationel udvælgelses- og beslutningsproces. Han peger på, at når der i Telenor gik politik i processen, altså hvor den rationelle udvælgelses- og beslutningsproces i IT projektporteføljestyling blev tilsidesat, så blev prioriteringen af projekter muddret (Eriksen 2011). Det er interessant ud fra Henrik Eriksen og Keld Pedersen her at konstatere, at det handler meget om at skabe forståelse for IT projektporteføljestyling som begreb og metode, fordi organisationen i givet fald ellers ikke bakker op om anvendelsen af IT projektporteføljestyling.

Jeffery, Lelivelds og Reyck et al bekræfter også i forhold til praksis, at det er centralt at skabe forståelse i organisationen for, at der skal skabes et centralt og standardiseret projekt- og økonomioverblik gennem netop etablering af procedurer og projektporteføljeprocesser, hvis Herning Kommune skal udvikle sig fra definitionsfasen (1) og videre til styringsfasen (2) (Jeffery og Leliveld

2004) (Reyck, et al. 2005). Henrik Eriksen beskriver i sit interview, at de for at fremme organisationens forståelse for et mere centralt og standardiseret projekt- og projektporteføljeoverblik i Telenor, gjorde meget ud af at dokumentere og beskrive IT projektporteføljestyringsprocessen, fordi det for organisationen klart skulle fremgå, hvordan projekter håndteres, prioriteres og besluttet og på hvilket grundlag (Eriksen 2011). Det er i øvrigt interessant at konstatere af forbedringsforslagene i IT projektporteføljestyring fra interview med DDS-medlemmer netop også fokusere på netop processer, systematik, enighed og forståelse ud fra følgende udtalelser:

- *"Der skal arbejdes med en kulturel forståelse af mere central styring omkring vores IT projekter og herunder udvælgelse af projekter (Olsen 2011)"*
- *"Metode og værktøj er vel ligegyldigt pt. Systematikken er derimod vigtig (Ørnenmark 2011)"*
- *"Vi skal først være enige om værktøjer og metoder (Tang 2011)"*
- *"....det er vigtigt at beslutte en proces og anvendelsen af værktøjer og så holde fast ved beslutningen om at anvende disse (Højborg 2011)"*
- *"Projekt- og porteføljeværktøjer kan forfines i forhold til værktøjskassen (Hattens 2011)"*

I forhold til at Herning Kommune i kapitel 4 havde defineret en projektudvælgelses- og beslutningsproces ud fra Coopers Stage-Gate model i Octoportalen, er det interessant at overveje, hvordan der kan etableres yderligere forståelse og etablering af IT projektporteføljestyring samt skabes anvendelse af den. Det var som bekendt en af de centrale udfordringer, at det ikke blev praktiseret via Octoportalen i konklusionen i kapitel 5.

I Octoportalen er faserne i dag, jf. figur 6 afsnit 4.4, dokumenteret med en ideudviklings- og sonderingsfase med efterfølgende planlægning, implementering og evaluering. Modellen har dog ikke beskrevet eller dokumenteret en projektproces for udvælgelse af projekter ud fra en projektportefølje, selvom det tilkendegives at den kan levere et projekt- og porteføljeoverblik. Der kan derfor umiddelbart skabes mere dokumentation og herefter skabes forståelse for, hvordan Herning Kommune tænker en projektporteføljeprocess skal fungere. En af de centrale udfordringer er, at organisationen i dag ikke anvender Octoportalen til at udvælge og beslutte IT- og digitaliseringsprojekter ud fra en projektportefølje. For at få organisationen til at anvende projektporteføljestyring, kræver det udover den tidligere nævnte ledelsesopbakning og IT projektporteføljeledelse, at en mere central økonomi dedikeres omkring IT projektporteføljeledelsen. Økonomien vil gøre, at der kan stilles større krav til at Octoportalen anvendes. Kravet til anvendelse kan derfor stilles, når det er tydeligt, at økonomien til investering i IT- og digitaliseringsprojekter er forankret omkring en klar projektporteføljeledelse. Det skyldes, at den decentrale organisation, som nævnt senere, kun kan få finansiering og ressourcer til projekter af strategisk eller vigtig karakter, når de ud fra projektporteføljeprocessen skal dokumentere og bevise, at deres projekter bidrager til størst nytteværdi i konkurrencen med andre.

Det kunne i øvrigt tidligere i kapitel 4 konkluderes, at Octoportalen i processen i dag ikke afspejler IT Governancestrukturen for udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter. Her fremgik det, at DDS og ITS'erne ikke indgår som gatekeepere i processen. DDS og ITS'erne, og evt. direktionen bør, som tidligere nævnt, indgå som projektporteføljeledelse og skal i en projektporteføljeprocess, ligesom teorien peger på foretage løbende vurdering, prioritering, udvælgelse og sam-

mensætning samt beslutning af projekter og en projektportefølje. Projektporteføljemodellen giver procesmæssigt, som konstateret i analysen i kapitel 5, ikke mulighed for projektporteføljeudvælgelse ud fra Archer og Ghasemzadeh's faser med screening, porteføljeudvælgelse og –tilpasning. Keld Pedersen peger her på, at det kan være en fordel at opdele projekt- og porteføljeprocessen i to dele, hvor den første del forholder sig til vurdering af det enkelte projekt (ligesom ide- og udviklingsfasen), mens projekter efterfølgende vurderes i sammenhæng med andre projekter ud fra en projektporteføljetilpasning (K. Pedersen 2011). Keld Pedersen bekræfter derfor yderligere, at forståelse for og dokumentation af projektporteføljestyring i Herning Kommune kan skabes ved at forlænge Octoportalens proces efter sonderingsfase med eksempelvis Archer og Ghasemzadeh's screeningsfase, projektporteføljeudvælgelsesfase og projektporteføljetilpasningsfasen (Archer og Ghasemzadeh 1999). Når den sidste fase er vurderet af en projektporteføljeledelse, kan udvalgte og besluttede IT- og digitaliseringsprojekter påbegyndes planlagt og implementeret.

Det kan derfor opsummeres, at følgende er vigtigt i forhold til videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyring og imødgåelse af udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune:

- Octoportalen bør dokumenteres med en projektporteføljeprocess, fordi:
 - Det skal medvirke til at skabe forståelse for udvælgelse og beslutning af projekter ud fra IT projektporteføljestyring (projekt- og porteføljeudvælgelse)
 - En centralisering af økonomi omkring projektporteføljeledelse, skal medvirke til, at der kan stilles krav om at anvende projektporteføljeværktøjet.
- Der skal sikres løbende vurderinger af projekter og projektportefølje via den definerede projektporteføljeledelse.

6.3.4 Bedre strategisk alignment og øget brug af Business Cases

I kapitel 5 blev det konkluderet, at DDS har svært ved at skabe strategisk alignment mellem IT strategi og IT- og digitaliseringsprojekter, fordi projekterne overvejende bliver udvalgt og besluttet decentralt, ligesom IT handleplaner ikke giver tilstrækkeligt godt projektoverblik med henblik på planlægning. I analysen blev det udledt, at Herning Kommune manglede værktøjet til at eksekvere IT strategien, ligesom det i analysen ses, at IT strategiens 3 målsætninger ikke anvendtes i den strategiske planlægning i IT handleplaner og i udvælgelsen af koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. Dermed foretages i dag ikke en strategisk udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter.

Jeffery, Leliveld og Reyck et al erfarer, at det i praksis er i styringsfasen (2) og senere også i synkroniseringsfasen (3), at der opnås størst og mærkbar øget effekt i udvikling af bedre strategisk alignment i IT projektporteføljestyring. Det sker ifølge dem ved at definere strategiske screenings- og vurderingskriterier for projekter, kategorisere projekter samt efterfølgende prioritere projekter i kategorierne ved at rangere dem i forhold til deres investering og potentialer som en projektportefølje (Jeffery og Leliveld 2004) (Reyck, et al. 2005). De bekræfter hermed også, at strategisk prioritering kan foretages ved at definere foruddefinerede strategiske guidelines eller vurderingskriterier, som også blev beskrevet teoretisk ud fra Archer og Ghasemzadeh's projektporteføljeudvælgelsesmodel i faser for prescreening, screening, projektporteføljeudvælgelse samt –tilpasning (Archer og Ghasemzadeh 1999). Reyck et al peger ydermere på, at hen imod en styringsfase (2) vurderes projekters risiko i højere grad også i forhold til teknisk kompleksitet (Reyck, et al. 2005).

Jeffery, Leliveld og Reyck et al fokuserer desuden i forbindelse med øget modenhed af Herning Kommunes placering i definitionsfasen (1) og hen imod styringsfasen (2) på vigtigheden af, at øge anvendelse af Business Cases. De peger her på, at vurderingen af gevinster i en styringsfase (2) for IT projektporteføljestyling kræver langt mere struktur og fokus på øget brug af finansielle vurderingskriterier som fx tilbagebetalingstid, return-on-investment og fremtidsværdien af projekter (Jeffery og Leliveld 2004) (Reyck, et al. 2005). De peger også på, at vejen hen imod betydelig større strategisk alignment og øget gevinstrealisering i udviklingen hen imod en synkroniseringsfase (3) fås ved i højere grad at dokumentere projekters strategiske og økonomiske gevinsters indvirkning på projektporteføljens værdi i forhold til før- og eftervirkning. Især i udviklingen hen imod synkroniseringsfasen (3) har involvering af topledelsen vist sig meget central. Det skyldes ifølge Reyck et al, at topledelsen her sætter fokus på evnen til at forvalte udvælgelse og beslutning af projekter ud fra både strategiske kriterier og Business Case ud fra et helhedssyn. Det gøres ved at fokusere på, hvor, projekter og projektportefølje bedst løser virksomhedens strategiske mål og øger gevinsterne for virksomheden som helhed og ikke med fokus på suboptimering i dele af virksomheden (Reyck, et al. 2005).

Ifølge Keld Pedersen etableres i praksis i nogle kommuner bedre strategisk alignment og prioritering i udvælgelsen af IT- og digitaliseringsprojekter ved, at det kan være hensigtsmæssigt at opdele projektporteføljen i to dele med en strategisk kort- og langsigtet projektportefølje. Årsagen er ifølge Keld Pedersen, at hvis de langsigtede projekter vurderes ud fra samme kriterier som kortsigtede projekter, så vil beslutningstagerne typisk have tendens til at vælge kortsigtede projekter, fordi de løser IT- og digitaliseringsudfordringer, som eksisterer her og nu. Dermed kommer der ikke fokus på, hvad virksomheden ønsker løst strategisk på længere sigt (K. Pedersen 2011). I kommunerne og hos virksomheden Telenor fokuseres der på bedre strategisk alignment, ligesom i modenhedsudviklingen fra Jeffery, Leliveld og Reyck et al, ved, at der defineres strategiske fokusområder og projektkategorier (Eriksen 2011) (Jelle 2011) (Kristensen 2011) (K. Pedersen 2011). Projekter vurderes og udvælges ifølge Henrik Eriksen i en projekt- og porteføljeprocess i forhold til strategiske fokusområder og projektkategorier, hvor projekter i Telenor bliver scoret ud fra 10 overordnede strategiske vurderingskriterier baseret på virksomhedens strategiske grundlag. Projekterne rangeres ud fra en strategisk scoring, som sammen med den økonomiske værdi af Business Cases fremlægges for projektporteføljeførelsen (Eriksen 2011). Henrik Eriksen peger her på, at Business Cases i Telenor indgik sammen med strategiske vurderinger i projektudvælgelsen, hvor Business Cases i øvrigt ifølge ham vurderes på tilbagebetalingstid. Projekterne konkurrerer ifølge Henrik Eriksen om ressourcer (økonomi og kompetencer) ud fra, hvilke projekter, der er strategisk vigtige og giver størst gevinst. Et projekt, der er besluttet i gang, kan ifølge Henrik Eriksen sagtens blive sat på hold, hvis andre projekter er strategisk vigtigere eller mere værdiskabende, når de bliver vurderet løbende af projektporteføljeførelsen (Eriksen 2011).

Lars Jelle peger på, at de udarbejder Business Cases for alle projekter, som IT styregruppen behandler, som er defineret ved den økonomiske værdi af projekter på tidligere nævnte kr. 50.000. Det er også i de enkelte projekter, at de forsøger at imødegå et ressourceoverblik, hvor alle projekter skal pege på ressourcebehovet for økonomi, IT- og fagkompetenceressourcer. Herudover foretages en strategisk fordeling af de projekter, som kommer frem til styregruppen, hvor projekter vurderes, prioriteres og udvælges i forhold til 5 strategiske indsatsområder (Jelle 2011). Sigurd S. Kristensen bekræfter også, at de typisk laver Business Cases på projekter baseret på økonomi, når der er tale om effektivisering (Kristensen 2011). Ud fra Herning Kommune i mindre grad anvender Business Cases strukturen, peger Keld Pedersen på, at det bedst løses ved, at forankre kravet i projektporteføljeprocessen. Det gøres ved, at der er krav om, at projekter skal følge den tidligere diskuterede projektporteføljeprocess. Han peger her på, at økonomiske kriterier i Business Cases er

en god ide, men kommunerne bør også anvende kvalitative kriterier, fordi der i kommunerne også er krav fra politikere og omgivelser i forhold til service (K. Pedersen 2011). Han bekræfter dermed Mark Mores opfattelse af, at nytteværdibegrebet fra tidligere beskrevne teoriafsnit 3.4.3 skal betragtes anderledes, idet kommuner, som nævnt i teorien ikke baseres på maksimal indtjening som i private virksomheder.

De teoretiske og praktiske erfaringer bekræfter, at Herning Kommune med fordel kan øge den strategiske alignment og øge evnen til strategisk projektudvælgelse ved at definere og indbygge strategiske vurderingskriterier i en projektporteføljeprocess som i Octoportalen. Ydermere fremhæves i teori og praksis, at Herning Kommune med fordel kan udarbejde strategiske vurderingskriterier og kategorisere IT- og digitaliseringsprojekter i strategiske kategorier, der kan gøre prioriteringen af projekter mere overskuelig i en projektportefølje, ligesom praksis peger på, at opdeling af en kort- og langsigtede projektportefølje kan sikre fokus på de strategisk vigtigste projekter. IT strategiens målsætninger i Herning Kommune kan her ses som grundlag til at udarbejde strategiske vurderingskriterier ud fra med henblik på bedre strategisk alignment. IT strategiens målsætninger med servicering af borgere, den digitale arbejdsplads og modernisering af IT kan anvendes som udtryk for strategiske fokusområder. Herning Kommune kan med fordel definere underliggende projektkategorier. Det kunne i Herning Kommune fx være inden for et strategisk fokusområde med servicering af borgere være kategorier med fx digitale selvbetjeningsløsninger, mobile borgerløsninger osv. De tre strategiske fokusområder og projektkategorier kan danne grundlag for placering af projekter inden for projektkategorier, hvor de i en projekt- og porteføljeudvælgelsesproces scores samt rangeres på baggrund af strategiske kriterier, så de kan vurderes, sammensættes og balanceres som en projektportefølje.

Hvis Herning Kommune skal øge IT projektporteføljestyringsmodenhed hen imod styringsfasen (2) peger teorien på, at projekter både skal udvælges og besluttet ud fra strategiske vurderingskriterier og ved øget brug af strukturerede Business Cases. En eller flere definerede projektporteføljeledelser i Herning Kommune bør desuden medvirke til at definere de strategiske fokusområder, projektkategorier, men også strategiske scorings- og vurderingskriterier. Årsagen til dette er, at én eller flere projektporteføljeledelser her vil medvirke til at udarbejde grundlaget for strategiske vurderingskriterier og derved kommer til at arbejde med engagement og alignment af IT strategi ud fra IT projektporteføljestyring. Dermed vil interessenterne få arbejdet samt ”trykprøvet” koblinger mellem koncern-, forvaltnings- og IT strategier til projekter og projektportefølje (Fonstad 2006). Arbejdet kan medvirke til endnu mere forståelse for IT projektporteføljestyring, strategisk alignment og koordinering mellem strategier, organisation og projekter, hvor IT projektporteføljestyringens modenhed derved også kan øges.

Det kan derfor opsummeres, at følgende er vigtigt i forhold til videreudvikling af modenhed i IT projektporteføljestyring og imødgåelse af udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter i Herning Kommune:

- Projekter og projektportefølje skal i forhold til en projektporteføljeprocess placeres i forhold til strategiske fokusområder, projektkategorier, så de kan vurderes og udvælges ud fra strategiske vurderingskriterier
- En projektportefølje bør opdeles i kort- og langsigtede projekter for at sikre fokus på strategisk vigtigste projekter
- Øge anvendelsen og kravene til, at organisationen decentralt gør struktureret brug af Business Cases med henblik på at dokumentere økonomiske og kvalitative gevinster.

- Inddrage den eller de definerede projektporteføljeledelser i udviklingen af strategiske vurderingskriterier med henblik på at skabe mere forståelse for IT projektporteføljestyring, strategisk alignment og koordinering i virksomheden.

6.4 Delkonklusion

Kapitlets formål var at konkludere på masterspecialets problemformulering delspørgsmål 4 om, *hvordan Herning Kommune kan videreudvikle modenhed i IT projektporteføljestyring og dermed imødegå centrale udfordringer i udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter.*

Herning Kommune kan ud fra modenhedsteorien, med overvejende placering i definitionsfasen (1), og praktiske erfaringer i udvikling af IT projektporteføljestyring udvikle modenhed og imødegå tidligere tre konkluderede centrale udfordringer fra kapitel 5 ud fra nedenstående:

1) DDS og ITS'erne har svært ved at sikre strategisk udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra den vedtagne IT Governancestruktur, når organisationen overvejende decentralt har investeringskompetencen, på grund af decentral forankring af IT udviklingsbudgetter og økonomi, til at udvælge og beslutte valget af IT- og digitaliseringsprojekter.

Et mere centralt projekt- og økonomioverblik er nødvendig for, at DDS og ITS'erne kan sikre en mere central strategisk udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra deres nuværende IT Governancestruktur. Hvis Herning Kommune ønsker at videreudvikle et mere centralt projektoverblik og øge modenhed i IT projektporteføljestyring, kræver det direktionens reelle ledelsesopbakning og stillingtagen til, at de ønsker et centralt projektoverblik og ønsker udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra en klar og tydelig projektporteføljeledelse. For at sikre IT- og digitaliseringsprojekter kommer frem til central udvælgelse og beslutning, skal den centrale IT Governancestruktur med DDS, ITS'erne og eventuelt Direktionen forankres som centrale projektporteføljeledelser. Mere central projektporteføljeledelse vil dog først fungere eller blive effektivt forankret, hvis IT udviklingsbudgetter samles omkring central projektporteføljeledelse for at sikre organisationens incitament til at levere projektforslag til central udvælgelse og beslutning. Det skal også defineres, hvilke IT- og digitaliseringsprojekter DDS, ITS'er og evt. Direktionen skal udvælge og beslutte ud fra IT projektporteføljestyring fx ud fra definition af, hvad er et strategisk projekt eller ved at fastlægge en økonomisk grænseværdi for, hvilke projekter skal omfattes af IT projektporteføljestyringen.

Når der er ledelsesopbakning og IT udviklingsbudgetter er forankret omkring IT projektporteføljeledelse samt klarhed over, hvilke projekter den eller de skal udvælge og beslutte ud fra IT projektporteføljestyring, skabes bedre grundlag for etablering af projekt- og økonomioverblik i forhold til de nuværende anvendte IT handleplaner. Dermed udvikler Herning Kommune sig hen imod IT porteføljestyringsteoriens styringsfase (2) i IT projektporteføljestyring.

2) IT projektporteføljestyring er svært at praktisere, når Octoportalen ikke anvendes, og der ikke er en struktureret og formel proces til, hvordan IT- og digitaliseringsprojekter skal udvælgelse og besluttes ud fra IT projektporteføljestyring.

Anvendelse af Octoportalen og en struktureret og formel proces for udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyring kan ifølge teori og praksis udvikles ved at dokumentere procedurer og projektporteføljeprocessen. Octoportalen skal derfor dokumenteres og

videreudvikles med projektporteføljeprocesser, som i dag ikke er beskrevet eller dokumenteret. Archer og Ghasemzadeh's projektporteføljemodel med screening, projektporteføljeudvælgelse og – tilpasning kan inspirere Herning Kommune til at dokumentere processen efter de nuværende udviklings- og sonderingsfaser.

For at få organisationen til at anvende Octoportalen skal der både skabes forståelse for IT projektporteføljestyringen som begreb og metode, ligesom der med en centralisering af økonomi omkring projektporteføljeledelse i højere grad kan sikres krav om, at Octoportalen skal anvendes som projekt- og porteføljeværktøj. Det skyldes, at den decentrale organisation i så fald skal have finansieret projekter af centrale midler og i øvrigt bevise deres gevinstpotentialer. I projektporteføljeprocessen skal det også sikres i sammenhæng med DDS, ITS'er og evt. Direktionen, at de sikrer løbende vurderinger af projekter og projektportefølje. Dokumentation af processen og krav om anvendelse af Octoportalen som centralt projektporteføljeværktøj vil også fremme modenhedsudviklingen hen imod styringsfasen (2) i IT projektporjektporteføljestyringsmodenhed.

3) DDS har svært ved at skabe strategisk alignment mellem IT strategi og IT- og digitaliseringsprojekter, når IT- og digitaliseringsprojekter overvejende udvælges og besluttet decentralt og IT handplaner i øvrigt ikke giver et tilstrækkeligt godt projektoverblik med henblik på planlægning.

For at imødekomme Herning Kommunes evne til at skabe bedre strategisk alignment er det nødvendigt, at der skabes et centralt projektoverblik, ligesom der skal være en etableret projektporteføljeprocess, som sikrer, at projekter kan udvælges og besluttet. I denne proces skal Herning Kommune for at sikre strategisk udvælgelse og alignment overveje at skabe et projekt- og porteføljeoverblik i forhold til strategiske fokusområder og projektkategorier, således at projekter kan sammenholdes og vurderes i forhold til hinanden i en projektportefølje. Her kan det yderligere overvejes at opdele projektporteføljen i kort- og langsigtede projekter for at sikre fokus på udvælgelse af de strategisk vigtige projekter på lang sigt. Strategiske vurderingskriterier skal sammen med øget anvendelse af Business Cases danne grundlag for bedre strategisk alignment mellem strategi og projekter samt sikre dokumentation af projekterne levere både økonomiske og kvalitative gevinster, som i forhold til udviklingen hen imod en teoriens mest modne fase i IT projektporteføljestyring, synkroniseringsfasen (3), vil kræve DDS, ITS'er og evt. Direktionen udvælger og beslutter projekter samt sammensætter projektportefølje ud fra, hvad der bedst bidrager til størst nytteværdi for kommunen som helhed.

7 Konklusion

Formålet med kapitel 7 er at besvare masterspecialets centrale hovedspørgsmål, som var:

Hvordan udvælger og beslutter Herning Kommune IT- og digitaliseringsprojekter, og hvordan kan Herning Kommune forbedre dette?

Til at besvare hovedspørgsmålet har masterspecialet teoretisk taget udgangspunkt i at beskrive og analysere, hvordan Herning Kommune udvælger, beslutter og sammensætter IT- og digitaliseringsprojekter ud fra IT projektporteføljestyling. Det skyldes, at Herning Kommune i disse år udfordres af et massivt internt og eksternt pres med mange projekter, der kræver udvælgelse og beslutning af de projekter, som leverer størst nytteværdi individuelt og i sammenhæng med hinanden. Cooper definerer kortfattet IT projektporteføljestyling, som *"doing the right projects"* (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001), hvor han kortfattet definerer projektporteføljestyling som det, at sammensætte projekter, som ud fra virksomhedens strategier sammenlagt giver den mest optimale sammensætning af en projektportefølje med højt ydende og værdiskabende projekter (Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2001).

Herning Kommunes direktion besluttede og indførte i 2010 et projekt- og porteføljestyrværktøj, Octoportalen. Værktøjet skal sikre Herning Kommune et projekt- og porteføljeoverblik, hvor IT- og digitaliseringsprojekter kan udvælges og besluttet ud fra. Værktøjet består af 5 faser og konkluderedes at bygge på Coopers Stage-Gate model. Ud fra Archer og Ghasemzadeh's projektportefølje-model kan det ud fra Herning Kommunes tilgængelige dokumentation af processen og for Octoportals beskrivelse med mulighed for projektporteføljestyling ikke konstateres, hvordan det praktiseres. Strategisk skal udvælgelse af IT- og digitaliseringsprojekter bygge på Herning Kommunes IT strategi med tre overordnede målsætninger og informations- og beslutningsgrundlag i Octoportalen. Den Digitale Styregruppe (DDS) skal på koncernniveau sikre alignment og koordinering af og mellem kommunens faglige mål i Budgetbogen, de IT strategiske mål i IT strategien samt videre til IT- og digitaliseringsprojekter. IT strategiske grupper (ITS'er) på forvaltningsniveau skal yderligere medvirke til at sikre koordinering og projektoverblik ved udarbejdelse af IT handleplaner. DDS og ITS'erne er desuden fastlagt til i en IT Governancestruktur at træffe de investeringsmæssige beslutninger i valget af IT- og digitaliseringsprojekter for henholdsvis koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. I Octoportals proces konkluderes desuden, at DDS og ITS'erne mangler som gatekeepere i den tiltænkte proces, hvilket giver manglende sammenhæng i forhold til IT Governancestrukturen.

I analyse konkluderes det, at Herning Kommune har en central udfordring, hvor DDS og ITS'erne ud fra den fastlagte IT Governancestruktur finder det svært at udvælge og beslutte de henholdsvis koncern- og forvaltningsbaserede IT- og digitaliseringsprojekter. Det skyldes, at organisationen overvejende har en decentral udvælgelses- og beslutningskultur, hvor det desuden er uklart, hvilke projekter DDS og ITS'erne skal have frem til udvælgelse og beslutning. Der forsøges skabt et planlagt projektoverblik via IT handleplaner, men de opleves ikke tilstrækkelig gode. Årsagen til den decentrale udvælgelses- og beslutningskultur skyldes, at IT udviklingsbudgetter overvejende er decentralt forankret. Der er dermed ikke incitament for organisationen decentralt til at skabe et centralt projektoverblik og levere projekter til udvælgelse og beslutning hos DDS og ITS'erne ud fra IT projektporteføljestyling.

Hvis den decentrale udvælgelses- og beslutningskultur skal ændres eller imødegås peger teoretiske erfaringer i udvikling af IT projektporteføljestyrimgsmodenhed samt praktiske erfaringer i udvikling af IT projektporteføljestyriming på, at det kræver direktionens stillingtagen til, om de reelt ønsker IT projektporteføljestyriming. De skal have et reelt ønske om centralt og standardiseret projektoverblik samt ønske om at udvælge og beslutte IT- og digitaliseringsprojekter ud fra en projektportefølje. Den mere centrale udvælgelse og beslutning af projekter ud fra IT projektporteføljestyriming, kan så forbedres ved, at der etableres en klar IT Governancestruktur, hvor DDS, og ITS'erne reelt kommer til at fungere som projektporteføljeledeiser. Herudover skal der ske en centralisering og forankring af decentrale IT udviklingsbudgetter omkring projektporteføljeledeiserne. Det skal sikre organisationens incitament til at få udvalgt og besluttet projekter centralt samt skabe klarhed over, hvor den investeringsmæssige beslutningskompetence til udvælgelse og beslutning af projekter og portefølje ligger. Det skal ligeledes klart defineres, hvilke projekter, som skal omfattes af IT projektporteføljestyriming, hvormed der i Herning Kommune skabes grundlag for, at organisationen kan samle og etablere bedre projekt- og økonomioverblik som grundlag for IT projektporteføljestyriming.

Det konkluderes dog også i analysen, at det er en central udfordring, at Octoportalen ikke, som tænkt af direktionen, anvendes til at skabe projektoverblik og udvælge samt beslutte IT- og digitaliseringsprojekter ud fra projektporteføljestyriming. Det bekræftes desuden i analysen, at der ikke i organisationen findes en struktureret proces til at vurdere projekter som en projektportefølje. Herning Kommune kan derfor forbedre udvælgelse og beslutning af IT- og digitaliseringsprojekter ved at dokumentere, hvordan projekter i Octoportalen af DDS og ITS'erne skal udvælges som en projektportefølje. Dette er nødvendigt for at skabe en bedre forståelse for IT projektporteføljestyriming som begreb og metode, men også for at medvirke til, at der kan stilles øget krav om anvendelse af Octoportalen.

DDS og ITS'erne konkluderes desuden i analyse til at have svært ved at skabe strategisk udvælgelse af projekter og strategisk alignment mellem IT strategi og IT- og digitaliseringsprojekter som følge af den tidligere nævnte decentrale udvælgelses- og beslutningskultur, men også manglende ledelsesforankring af IT strategi og kobling til og mellem projekter. Herning Kommune vil med øget dokumentation og brug af Octoportalen kunne forbedre strategisk udvælgelse og strategisk alignment ved, at IT- og digitaliseringsprojekter placeres i strategiske fokusområder, projektkategorier og vurderes samt udvælges på grundlag af, at der udarbejdedes strategiske vurderingskriterier. Herudover kan fokus på øget anvendelse og krav om brug af Business Cases medvirke til at dokumentere økonomiske og kvalitative gevinster, som sammen med strategiske vurderinger af projekter giver bedre strategisk udvælgelse, alignment og beslutning af projekter med størst nytteværdi og størst vigtighed for Herning Kommune.

Kildefortegnelse

Eksterne kilder

Finansministeriet. »Handlingsplan for frigørelse af ressourcer til service i kommunerne 2010.« 2009.

IT- og Telestyrelsen. *IT- og Telestyrelsen*. November 2010. <http://www.itst.dk/politik-og-strategi/arkiv/digitaliseringsstrategien>.

—. *ITST.dk*. 5. September 2011.

http://www.itst.dk/filer/Publikationer/Vejledning_om_ministeriernes_itstrategier/html/kap04.htm.

Kommunernes Landsforening (KL). »Den fælleskommunale Digitaliseringsstrategi 2010-2015.« 2010.

Pedersen, K. »Kommunernes store udfordringer.« *Kommunernes IT Magasin*, August 2011: 26.

Aalborg Universitet. *DISIMIT*. November 2011. <http://disimit.dk/>.

Interne kilder

Børne- og Ungeforvaltningen, Herning Kommune. *IT-handleplan Børn og Unge*. Børne- og Ungeforvaltningens IT-strategigruppe, 2011.

Den Digitale Styregruppe (DDS). *IT strategi for Herning Kommune 2010*. Herning Kommune, 2010.

Direktionen, Herning Kommune. *Herning Kommune Intranet*. Oktober 2011. <http://www.intranet.herning.dk>.

Direktionen, Herning Kommune. *Kommissorium for Digital Forvaltning*. Økonomisk sekretariat, 2007.

Herning Kommune. *Herning Kommune*. August 2011. <http://www.herning.dk>.
—. *Herning Kommunes projektmodel*. 2007.

Herning Kommune. *Octoportalen*. 2011.

Koncern-IT. *Herning Kommune Intranet*. Oktober 2011. <http://intranet.herning.dk>.

Koncern-økonomi, Herning Kommune. *Herning.dk*. Oktober 2011.

<http://www.herning.dk/Om%20Kommunen/Okonomi/~media/Dokumenter/Om%20Kommunen/Okonomi/Budget%202010/Forside/Samlet%20budget.ashx>.

Ranch, K. N. »Alignment mellem IT- og børneområdet i Herning Kommune.« Master i IT - eksamensprojekt, Handelshøjskolen Aarhus Universitet, 2011.

Ranch, K. N. »Anvendelse af projektmodel i Herning Kommune.« Master i IT - eksamensprojekt, Handelshøjskolen Aarhus Universitet, 2010.

Ranch, K. N. *Tættere på forældrenes hverdag*. 2010.

Søndergaard, Jette. »Octoportalen.« 2011.

Teknik- og Miljøforvaltningen, Herning Kommune. *IT-handleplan Teknik og Miljø*. Teknik- og Miljøforvaltningens IT-strategigruppe, 2011.

Økonomi, Personale og Borgerservice, Herning Kommune. *IT-handleplan OPB*. Forvaltningen for Økonomi, Personale og Borgerservice, 2011.

Interview:

Eriksen, Henrik, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Telefoninterview om IT projektporteføljestyring i Telenor* (30. November 2011).

Hattens, Erik, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (4. Oktober 2011).

Højborg, Mette, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (5. Oktober 2011).

Jelle, Lars, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Telefoninterview om IT projektporteføljestyring Middelfart Kommune* (28. November 2011).

Kanstrup, Eva, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (25. Oktober 2011).

Kristensen, Sigurd S., interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Telefoninterview om IT projektporteføljestyring i Odense Kommune* (29. November 2011).

Locander, Karin, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (14. Oktober 2011).

Olsen, Henning, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (6. Oktober 2011).

Pedersen, Keld, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Ekspertinterview om IT projektporteføljestyring i danske kommuner* (9. November 2011).

Tang, Ejnar, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (6. Oktober 2011).

Ørnemark, Steffen, interviewet af Kim Nielsen Ranch. *Interview om IT projektporteføljestyring i Herning Kommune* (6. Oktober 2011).

Litterære kilder:

Archer, N.P., og F. Ghasemzadeh. »An integrated framework for project portfolio selection.« *International Journal of Project Management* 17, nr. 4 (1999): 207-216.

Cooper, R. G., S. J. Edgett, og E. J. Kleinschmidt. »New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective.« *Industrial Research Institute*, 2000.

Cooper, R. G., S. J. Edgett, og E. J. Kleinschmidt. »Portfolio Management for New Product Development - Results of an Industry Practices Study.« *R&D Management (Industrial Research Institute, Inc. Volume 31, nr. 4 (2001): 1-41.*

Creswell, J. W. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Third Edition. University of Nebraska-Lincoln: Sage Publications Inc., 2008.

Fonstad, N. O. »»Transforming a Company, Project by Project: The IT Engagement Model.«.« *MIS Quarterly Executive*, 2006: 1-14.

Glasser, B. G., og A. L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. 1967.

Jeffery, M., og I. Leliveld. »Best Practices in IT Portfolio Management.« *MIT Sloan Management Review*, Forår 2004: 41-49.

Kræmmergaard, P., og L. K. Hansen. »There is more to IT portfolio management than top-management making the right decisions: A review of the IT PM literature.« Institut for Statskundskab - Center for IT ledelse, CIM, Aalborg Universitet, 2011.

Luftman, J., og R. Kempaiah. »»An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn.«.« *MIS Quarterly Executive*, September 2007: 165-178.

Mintzberg, H. W., og A. James. »Of Strategies, Deliberate and Emergent.« *Strategic Management Journal*, September 1985: 257-272.

Munk-Madsen, A. »Projektmodel.« I *Strategisk projektledelse*, af A. Munk-Madsen, 81-96. Marko, 2006.

Nolan, R. »"Plight of the EDP Manager."« *Harvard Business Review*, May-June 1973.

Oh, L., B. L. Ng, og H. Teo. »IT Portfolio Management: A framework for making strategic IT investment decisions.« *Information Systems Journal*, 2007: 1265-1275.

Over, D. V. »Use of Information Technology Investment Management to Manage State Government Information Technology Investments.« I *Strategic Information Technology and Portfolio Management*, af A. W. K. Tan & P. Theodorou, 1-445. Information Science Reference, 2008.

Reich, B. H., og I. Benbasat. »Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives.« *MIS Quarterly*, Marts 2000: 81-113.

Reyck, B. D., Y Grushka-Cockayne, M. Lockett, S. R. Calderini, M. Moura, og A. Sloper. »The impact of project portfolio management on information technology projects.« *International Journal of Project Management*, 2005: 524-537.

Sabherwal, R. »»The evolution of coordination in outsourced software development projects: a comparison of client and vendor perspectives».« *Information and Organization*, 2003.

Schmidt, M. J. »Business Case Essentials: A guide to structure and content. .« *Solution Matrix Ltd.*, 2003.

Steensen, E. F. »Fem typer strategi i organisationer.« *Ledelse og Erhvervsøkonomi* (Danske Civiløkonomer, FDC) Vol. 73, nr. Iss. 2 (2009): 9-25.

Tan, A. W. K., Theodorou P. *Strategic Information Technology and Portfolio Management*. Information Science Reference, 2008.

Ward J., Elizabeth D., Peppard J. »Building better Business Cases for IT investments.« *MIS Quarterly Executive*, Marts 2008.

Weill, P., og J. W. Ross. »IT Governance.« I *IT Governance*, af P. Weill og J. W. Ross, 1-253. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2004.