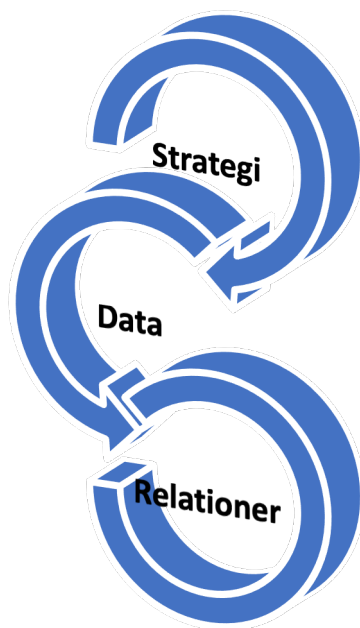


Projektporteføljeledelse ved Viborg Kommune



Forfatter

Peter Jakobsen, Viborg Kommune.

Vejleder

Lars Kristian Hansen, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus BSS, Aarhus Universitet.

Afhandlingen må offentliggøres, men bilagene er fortrolige.

Forord

"Doing the right projects" og "doing projects right" er flittigt citerede sætninger inden for projektledelse og projektporteføljeledelse (her fra Cooper, Edgett og Kleinschmidt 2004, p. 18), men indkapsler hver især meget godt det, som det handler om, nemlig at udføre de rigtige projekter i den rigtige kvalitet.

Projektet her er udarbejdet som afslutning på uddannelsen master i it, linjen organisation, ved Aarhus Universitet. I kraft af min funktion som porteføljemanager i It og Digitalisering i Viborg Kommune har emnet til projektet ligget lige for, nemlig projektporteføljeledelse af it- og digitaliseringsprojekter ved Viborg Kommune.

Gennem projektet har det været muligt at undersøge praksis i egen organisation. Det har været en interessant og berigende udfordring at få lov til at dykke ned i et arbejdsrelevant tema på denne måde. Ud over det rent personlige udbytte er der mange elementer fra projektet, der kan bringes ind i egen praksis på arbejdspladsen.

Tak til alle, der har bidraget til at gøre projektet til virkelighed.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
1.1 Emne.....	4
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Problemformulering	7
1.4 Begrebsafklaring	Error! Bookmark not defined.
1.5 Metode	Error! Bookmark not defined.
1.6 Min rolle som undersøger	Error! Bookmark not defined.
2. Om projektporteføljeledelse i Viborg Kommune	Error! Bookmark not defined.
2.1 Beskrivelse af samarbejdsorganisationen	Error! Bookmark not defined.
2.2 Projektmodellen og beslutningsstrukturen om projekter	Error! Bookmark not defined.
2.3 Hvordan arbejder vi i praksis med projektporteføljeledelse?	Error! Bookmark not defined.
3. Valg af teori til undersøgelse af projektets problemstilling	Error! Bookmark not defined.
4. Empiri til projektet	Error! Bookmark not defined.
5. Analyse af projektporteføljeledelse ved Viborg Kommune.....	Error! Bookmark not defined.
5.1 Indledning.....	Error! Bookmark not defined.
5.2 Hvordan vurderes modenheden omkring projektporteføljeledelse?	Error! Bookmark not defined.
5.3 Diskussion af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.....	Error! Bookmark not defined.
5.4 Konklusion – hvordan vurderes modenheden?	Error! Bookmark not defined.
5.5 Hvorfor vurderes modenheden som den gør?	Error! Bookmark not defined.
5.5.1 Indledning.....	Error! Bookmark not defined.
5.6 Resultater fra interviews om modenheden i projektporteføljeledelse	Error! Bookmark not defined.
5.7 Diskussion af resultater fra interviewene.....	Error! Bookmark not defined.
5.8 Konklusion – forklaringer på det beskrevne modenhedsniveau	Error! Bookmark not defined.
5.9 Forbedringsforslag til projektporteføljeledelse i Viborg Kommune	Error! Bookmark not defined.
5.9.1 Indledning.....	Error! Bookmark not defined.
5.10 Forbedringsforslag.....	Error! Bookmark not defined.
6. Diskussion af resultaterne fra analysen.....	Error! Bookmark not defined.
7. Samlet konklusion	Error! Bookmark not defined.
8. Perspektivering.....	Error! Bookmark not defined.
9. Afslutning	Error! Bookmark not defined.

1. Indledning

1.1 Emne

Viborg Kommune har de seneste år haft stort fokus på at udvikle evnen til at arbejde med digitalisering. Det udspringer primært af tre forhold. For det første har ressourceknaphed og stram økonomisk styring tvunget kommunen til at få mest muligt ud af de midler, der er til rådighed. For det andet har der været en betydelig teknologisk udvikling, der har budt på en række nye muligheder. Mobilteknologi, tablets og virtuelle platforme er eksempler på, at it-infrastruktur og opgaveløsning vedvarende forandrer sig. For det tredje er der formuleret såvel lokale som fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringsstrategier. Disse strategier beskriver bl.a. en række forretningsmæssige indsatsområder på velfærdsområderne og er dermed langt mere omfattende end tidligere it-strategier. Digitaliseringen er for alvor kommet på dagsordenen i alle dele af den kommunale organisation og ikke længere kun et anliggende for it-afdelingen.

Udviklingen har gjort det nødvendigt for Viborg Kommune at finde nye tilgange for at kunne navigere i en verden med stigende kompleksitet og et øget behov for at balancere ressourcer og opgaver. Projektportefølleledelse er et af de områder, hvor man har arbejdet med at øge organisationens modenhed.

Før 2014 havde kommunen ikke defineret et formelt grundlag for projektportefølleledelse for it- og digitaliseringsprojekter. I praksis blev der naturligvis i det daglige gennemført en mere eller mindre transparent prioritering af opgaver og projekter inden for it og digitalisering. Der var dog ikke på koncernniveau sat en ramme for dette og kun i begrænset omfang fastlagt procedurer, roller og værktøjer for projektportefølleledelse omkring it- og digitaliseringsprojekter.

I 2014-2015 tog Viborg Kommune for alvor fat på projektportefølleledelse for it- og digitaliseringsprojekter. Det skete i forbindelse med et program kaldet "en smartere it-organisation", hvor der blev gennemført en række projekter i og omkring It og Digitalisering, der havde til formål at strømline og professionalisere processer og funktioner såvel internt i It og Digitalisering som i direktørområderne. It og Digitalisering er betegnelsen for kommunens centrale it-funktion, der har ansvaret for at drive og udvikle den administrative it-platform samt den it-tekniske platform for folkeskoleområdet.

Som resultat af arbejdet i programmet blev der beskrevet en model for samarbejdet mellem it og organisation, der blev beskrevet en struktur for beslutninger om it- og digitaliseringsprojekter og der blev indført en projektmodel for it- og digitaliseringsprojekter. Disse modeller blev principgodkendt i direktionen i september 2015. De har efterfølgende dannet grundlag for et implementeringsarbejde omkring projektportefølleledelse med beskrivelse af roller, udpegning af personer og beslutningsfora, beskrivelse af processer og etablering af et værktøj til it-understøttelse af projektportefølleledelse.

På nationalt plan er projektportefølleledelse et tema, som Kommunernes Landsforening (KL) fokuserer på, bl.a. gennem et netværk for portefølleledelse, som Viborg Kommune også deltager i. Herudover har portefølleledelse også været et tema i det forretningsstrategiske samarbejde mellem Silkeborg og Viborg Kommuner.

1.2 Problemstilling

Selv om der er formuleret en projektmodel og en beslutningsstruktur omkring it- og digitaliseringsprojekter, så er det et faktum, at der er mange bestillere af projekter og at projekterne udspringer af mange forskellige forhold. I praksis kan enhver medarbejder eller ethvert fagområde optræde som igangsætter eller bestiller af en aktivitet, der kan udmønte sig et nyt projekt. Dette understreger, at digitalisering er på dagsordenen i alle dele af den kommunale organisation.

Ud over, at der er mange bestillere af projekter og at projekterne udspringer af mange forskellige forhold, så er der også flere mulige kanaler til igangsætning af et projekt.

Henvendelser om projekter til It og Digitalisering fra organisationen sker ofte i form af service requests i kommunens service managementsystem. De modtages af porteføllemanager og behandles på et ugentligt planlægningsmøde (Plan) i It og Digitalisering, hvor der gennemføres en indledende vurdering af projektet. I nogle tilfælde er projektet forudgående drøftet med direktørområdets digitaliseringskonsulent.

Herudover rejses opgaver og projekter også internt i It og Digitalisering af såvel teams som enkeltmedarbejdere. Her behandles sagerne også på Plan, hvis det rækker ud over de enkelte team eller specialistområde og har ressourcemæssige konsekvenser for andre igangværende eller kommende projekter.

Endelig opstår nye projekter ved, at enkeltpersoner eller fagområder på eget initiativ starter dem, f.eks. ved at indgå aftaler med eksterne leverandører, nogle gange uden forudgående inddragelse af relevante interessenter, herunder It og Digitalisering.

De mange kilder til nye projekter og at de startes ad forskellige kanaler i forskellig kvalitet på trods af en vedtagen samarbejdsmodel, projektmodel og beslutningsstruktur opleves som en grundlæggende udfordring, som vi ikke har løst.

Udover disse grundlæggende udfordringer opleves der i det daglige to problemstillinger i relation til projektporteføljeledelse.

De ene er, at det er vanskeligt at overbevise projektlederne om, at de skal rapportere på deres projekter i projektoverblikket. Det vil sige, for det første at få projekterne registreret, når de initieres og for det andet løbende at vedligeholde og opdatere oplysningerne i projektoverblikket gennem projektets livscyklus. Det sker ikke af sig selv, selv om det er beskrevet og kommunikeret til projektlederne. Selv på opfordring fra egne ledere og ved udsendelse af påmindelsesmails kan det holde hårdt med at få projektlederne til at løse denne opgave. Det opfattes af mange som en ekstra opgave for projektlederen, der ikke tilfører den enkelte projektleder værdi.

Det andet problem er, at det er svært at få chefer og ledere til at interessere sig for projektoverblikket og tage oplysningerne ind i deres daglige ledelsespraksis. Dermed bliver grundlaget for overhovedet at tale om projektporteføljeledelse spinkelt. Det gælder både for chef- og ledergrupper i direktørområderne og for Digitaliseringsgruppen, der har rollen som projektporteføljestyregruppe.

Der er formentlig en årsagssammenhæng mellem de to problemer. Manglende vedligeholdelse og kvalitet i oplysningerne om projekterne i projektoverblikket gør, at man i ledelseslaget ikke føler, at man kan bruge oplysningerne, hverken til informations- eller prioriteringsformål. Når projektlederne oplever, at chefer og ledere ikke efterspørger og ikke anvender oplysningerne, så bliver vedligeholdelsen af oplysningerne fra projektledernes side endnu ringere.

Der er formentlig flere forklaringer, mere eller mindre sammenhængende og komplekse, bag ovenstående problemstillinger. Man kan gøre sig mange gisninger om de dybereliggende årsager til de oplevede problemstillinger omkring projektporteføljeledelse. Herunder er der nævnt en række forhold, der i det daglige har været italesat fra interessenter og beslutningstagere, der arbejder med projekter og projektporteføljeledelse i Viborg Kommune:

- Kulturen omkring styring og rapportering er generelt præget af en autonom og værdibaseret tilgang, ikke bare i forhold til it- og digitaliseringsprojekter.
- Manglende interesse i projektporteføljeledelse – man har nok interesse for de projekter, som man selv har relation til, men har ikke nødvendigvis interesse i andres projekter eller at se på tværs af organisationen.
- Individuel prioritering og beslutningstagen uden indblanding af koncernhensyn samt forhold omkring it-arkitektur foretrækkes af den enkelte projektleder og projektejer.
- Mangel på grundlæggende forståelse for projektarbejdsformen.
- Manglende træning af projektledere i projektmodellen.
- Direktion og chefer har stort fokus på at lede opad og udad og har måske (for) stor afstand til det praktiske daglige arbejde i maskinrummet.
- Der er mange strategier og politikker i en kommune, en nylig optælling i Viborg viser mere end 50 vedtagne politikker og strategier! Hvilke strategiske mål skal man se projektporteføljen i forhold til?
- Individuelle karrierebetragtninger: Hvad bliver man som chef målt på? Sikker drift, lav risiko og budgetoverholdelse i eget ansvarsområde, ikke for et spændende projekt med høj risiko.

- Økonomisk autonomi og styrke i fagområderne – man har selv ressourcerne til at sætte digitalisering i gang, hvis man måtte ønske det, man behøver ikke at underordne sig en fælles prioritering.
- Informationerne, funktionerne og brugergrænsefladen i projektoverblikket som værktøj understøtter i for ringe grad de arbejdsprocesser, som projektledere og beslutningstagerne har brug for.

1.3 Problemformulering

Ovenstående indikerer, at der nogle udtalte forhold, som vi i organisationen ikke har forstået og som blokerer for at videreudvikle vores praksis omkring projektporteføljeledelse. En afdækning af disse forhold vil derfor være centralt for at hæve niveauet for projektporteføljeledelse ved Viborg Kommune.

Med afsæt i ovenstående emne og de beskrevne problemstillinger er problemformuleringen i masterprojektet derfor fastlagt til følgende:

1. **Hvordan er Viborg Kommunes modenhed omkring projektporteføljeledelse?**
2. **Hvad er de bagvedliggende forklaringer på det beskrevne modenhedsniveau?**
3. **Hvilke forbedringstiltag kan der peges på i kommunens projektporteføljeledelse?**

I undersøgelsesøjemed opdeles problemformuleringen i de tre ovenstående spørgsmål. I praksis formodes der at være et komplekst samspil mellem årsager og årsagssammenhænge som illustreret i nedenstående figur. I analysen forventes dette at blive yderligere belyst.

Figur 1: Samspil mellem årsager og årsagssammenhænge i relation til projektporteføljeledelse

