

Linköpings universitet | Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Masteruppsats, 30 hp | IT & Management - Systemvetenskap

Vårterminen 2024 | LIU-IEI-FIL-A--24/04665--SE

Strategisk linjering genom IT-Portföljstyrning

– Upplevelser, möjligheter och utmaningar ur
anställdas perspektiv

Marcus Alm

Knut Tisell

Handledare: Ida Lindgren

Examinator: Björn Johansson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare, Ida Lindgren och Viktor Arvidsson, för deras ovärderliga handledning och stöd genom hela processen vid Linköpings universitet. Er expertis och ert engagemang har varit ovärderliga för att denna studie skulle kunna genomföras framgångsrikt.

Vi vill också uttrycka vår tacksamhet till våra handledare på Tekniska Verken, Lena Bjerlöw och Annika Rämme, för deras stöd och vägledning. Er kunskap och hjälp har varit en stor tillgång för vårt arbete.

Ett varmt tack riktas även till alla respondenter på Tekniska Verken som med sina betydelsefulla erfarenheter och insikter har bidragit till att denna studie har varit möjlig att genomföra.

Till sist vill vi även tacka alla våra studiekamrater, övriga handledare och kursledare som har deltagit vid våra seminarier och bidragit med sina värdefulla tankar och förbättringsförslag.

Marcus Alm

Marcus Alm

Knut Tisell

Knut Tisell

Sammanfattning

Studien undersöker hur anställda upplever att arbeta med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt inom en organisation, med fokus på både de möjligheter och utmaningar som det innebär för att uppnå strategisk linjering.

Arbetet bygger på en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer och analyserades tematiskt.

Resultaten visar att IT-portföljstyrning bidrar till organisatorisk effektivitet genom att främja strukturerade projektledningsprocesser. Den förbättrar resursoptimering, riskhantering och stödjer strategiskt projektval, vilket tillsammans stärker organisationens förmåga att anpassa sig till marknadsförändringar och driva teknisk innovation.

Dock identifierades också flera utmaningar. Dessa inkluderar intern konkurrens om begränsade resurser, otillräcklig information för beslutsfattande och behovet av transparent och rättvis resursfördelning. Effektiv IT-portföljstyrning kräver kontinuerliga justeringar och granskningar för att anpassa sig till både tekniska och affärsmässiga förändringar, vilket säkerställer att IT-projekten är strategiskt anpassade till organisatoriska mål.

Studien drar slutsatsen att medan IT-portföljstyrning möjliggör positiv påverkan är dess framgångsrika implementering beroende av att man hanterar de identifierade utmaningarna. Samt att organisationen går "all in" med anpassningen, införandet och förvaltningen av IT-portföljstyrning som styrningsmodell.

Nyckelord: IT-portföljstyrning, IT-projekt, Projektprioritering, Resursallokering, IT, Styrning, Styrningsmodell, Management, Strategisk linjering

Abstract

This thesis explores the strategic alignment facilitated through IT Portfolio Management (ITPM) from the employees' perspective within an organization. The primary aim is to understand how employees perceive ITPM as a governance model for IT projects, highlighting both opportunities and challenges it presents in achieving strategic alignment and fostering innovation.

A qualitative research approach was adopted, employing an inductive methodology. Data was collected through semi-structured interviews, which were analyzed thematically to extract key insights.

The findings indicate that ITPM contributes significantly to organizational efficiency by promoting structured and orderly project management processes. It enhances resource optimization, risk management, and supports strategic project selection, which collectively strengthen the organization's ability to adapt to market changes and drive technical innovation.

However, several challenges were identified. These include internal competition for limited resources, inadequate decision-making information, and the necessity for transparent and equitable resource distribution processes. Effective ITPM requires continuous adjustments and reviews to align with both technical and business changes, ensuring that IT projects are strategically aligned with organizational goals.

The study concludes that while ITPM is critical for operational efficiency and strategic flexibility, its successful implementation hinges on addressing the identified challenges and fostering a culture of transparency and collaboration.

Keywords: IT Portfolio Management (ITPM), IT-project, Project Prioritization, Resource Allocation, IT, Governance, Governance Model, Management, Strategic Alignment

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Studiens syfte och frågeställning.....	9
1.4 Avgränsningar.....	9
1.5 Förväntat kunskapsbidrag och målgrupp.....	10
2. Metod.....	12
2.1 Forskningsstrategi.....	12
2.2 Forskningsansats.....	13
2.3 Studiedesign.....	13
2.3.1 Litteraturstudie.....	13
2.3.2 Intervjustudie.....	15
2.4 Tematisk analys.....	17
2.5 Studiens trovärdighet.....	18
2.5.1 Transferability.....	18
2.5.2 Credibility.....	19
2.5.3 Dependability.....	19
2.5.4 Confirmability.....	20
2.6 Etiska överväganden.....	20
3. Litteraturoversikt.....	22
3.1 Problemet bakom portföljstyrning.....	22
3.2 Portföljstyrning.....	23
3.2.1 Projektkontor.....	23
3.2.2 Fallgröpar inom portföljstyrning.....	23
3.2.3 Projektportföljstyrning.....	24
3.2.4 Projektprioritering.....	24
3.3 Resursfördelning.....	26
3.3.2 Utvärdering av projekt.....	27
3.3.3 Balansera projektportföljen.....	28
3.3.4 Metoder för projektprioritering.....	29
3.4 Utmaningar inom projektprioritering.....	29
3.5 Optimering av organisatoriska mål genom portföljstyrning.....	31
3.6 Litteratursammanfattning.....	32
4. Empiri och analys.....	34
4.1 Tematisk analys av empirin.....	34
4.2 Bakgrund fallorganisation.....	35
4.3 Projekt.....	36
4.3.1 Initiering av projekt.....	36
4.3.2 Projektprioritering.....	37
4.3.3 Utmaningar med projektprioritering.....	38
4.4 Portföljstyrning.....	39
4.4.1 Organisationens arbete med portföljstyrning.....	39
4.4.2 Målet.....	40

4.4.3 Utmaningar.....	42
4.4.4 Värde.....	44
4.4 Strategi och resurser.....	45
4.4.1 Strategisk riktning.....	45
4.4.2 Resursfördelning.....	47
4.4.3 Kommunikation av strategiska mål.....	48
4.5 Utvärdering av portföljstyrningen.....	49
4.5.1 Portföljstyrningens påverkan.....	49
5. Diskussion.....	51
5.1 Struktur och ordning.....	51
5.2 Effektiv IT-portföljstyrning.....	52
5.2.1 Upplevda utmaningar.....	53
5.3 Resurshantering.....	54
5.4 Strategisk linjering och innovationsfrämjande.....	56
5.5 Avslutande diskussion.....	57
5.5.1 Upplevelser.....	58
5.5.2 Innovationsfrämjande.....	59
5.5.3 Strukturerad eller flexibel IT-portföljstyrning?.....	59
5.5.4 Skiljer sig praktik från teori?.....	60
6. Slutsats och kunskapsbidrag.....	62
6.1 Slutsats.....	62
6.2 Kunskapsbidrag.....	64
7. Metodkritik och vidare forskning.....	65
7.1 Metodkritik.....	65
7.2 Vidare forskning.....	67
Referenser.....	68
Bilagor.....	73
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	73
Bilaga 2 - Bekräftelse av intervju.....	74
Bilaga 3 - Begreppslista.....	74
Bilaga 4 - Samtyckesblankett.....	76

Figur- och Tabellförteckning

Tabell 1. Litteratursökning.....	15
Tabell 2. Sammanställning av intervjuer med respondenter.....	16
Tabell 3. Identifierade områden och teman.....	34
Figur 1. Organisationskarta.....	35

1. Inledning

Följande kapitel presenterar en bakgrund för att sedan definiera det vetenskapliga problemet. Studiens syfte kommer sedan att presenteras tillsammans med forskningsfrågorna, aktuella avgränsningar, kunskapsbidrag och målgrupper.

1.1 Bakgrund

Strategisk linjering, eller “strategic alignment” på engelska, innebär enligt Avison et al. (2004) att en organisation ser till att dess resurser och aktiviteter är i linje med dess övergripande strategi och mål, vilket kan möjliggöras med IT-portföljstyrning (Iamratanakul & Milosevic, 2007). IT-portföljstyrning är en metod som används inom organisationer för att linjera IT-resurser med affärsstrategier och mål (Castillo, 2016). Denna styrningsmodell omfattar den organiserade hanteringen av alla IT-insatser och projekt som en enhetlig helhet (Castillo, 2016). Det är en viktig process inom organisationsledning och utgör en central del av att maximera affärsvärdet från IT-investeringar (Castillo, 2016). För att effektivt hantera IT-portföljen, krävs det strategiska val och prioritering av IT-projekt och initiativ. Enligt Cooper et al. (2000) bör dessa vara noggrant anpassade till organisationens långsiktiga mål och strategier vilket är kärnan i portföljstyrning. Den strategiska anpassningen kräver att man tar hänsyn till risker, kostnader och potentiella fördelar med varje IT-projekt, vilket är ett arbete som är grundläggande för att säkerställa att IT-resurserna allokeras på bästa sätt (Cooper et al., 2000).

Enligt Castillo (2016) kräver IT-portföljstyrning en flerstegsprocess som börjar med planering och utformning av portföljen. Denna fas innefattar att fastställa en tydlig strategi och resurser för hur IT ska användas för att stödja affärsoperationer och innovationer. Detta inkluderar identifiering och prioritering av projekt baserade på deras strategiska värde och potential att generera avkastning. Nästa steg är utvärdering, där organisationer bedömer och kommunicerar värdet av sina IT-investeringar. Detta är viktigt för att förstå effekten av IT-portföljen på verksamheten och för att säkerställa att IT ständigt bidrar till och stödjer organisationens mål. Denna fas innefattar också omvärdering och justering av portföljen baserat på förändrade affärsbehov och teknologiska framsteg, vilket säkerställer att IT-strategin förblir relevant och dynamisk (Castillo, 2016).

Ett annat viktigt koncept inom IT-portföljstyrning är att se till att IT-portföljen möjliggör nya affärsmöjligheter och innovationer, vilket är en central aspekt av projekthanteringen (Benko & McFarlan, 2003). Projekt inom IT-portföljen bör inte bara stödja nuvarande affärsprocesser utan även introducera nya teknologier och metoder som kan öppna upp för nya marknadssegment eller effektivisera befintliga operationer (Benko & McFarlan, 2003). Genom att integrera portföljstyrning, strategi och resurser, utvärdering samt projekthantering, i processen för IT-portföljstyrning, kan organisationer förbättra sin IT-effektivitet, driva affärsinnovation och uppnå hållbar tillväxt. Det kräver dock en kontinuerlig övervakning och anpassning av IT-portföljen för att anpassa sig till den ständigt föränderliga teknologiska och affärsmässiga miljön.

Eftersom resurser är begränsade står organisationer inför utmaningen att göra rätt investeringar (Benko och McFarlan, 2003). Författarna påpekar att det ofta finns ett glapp mellan företagets övergripande mål och de pågående investeringarna vilket kan leda till ineffektivitet. Dessutom tävlar olika projekt och investeringar ofta om samma begränsade resurser (Benko & McFarlan, 2003). Enligt Benko & McFarlan (2003) understryker det vikten av att ha välbalanserade projektportföljer och effektiv portföljstyrning. Portföljstyrning handlar om att samordna och kontrollera en organisations olika projekt och portföljer som strävar efter samma strategiska mål och konkurrerar om samma resurser (Martinsuo, 2013). Syftet är att säkerställa att resurser, inklusive personal, utrustning och finansiering, allokeras i linje med organisationens övergripande mål och prioriteringar (Project Management Institute, 2013).

En projektportfölj, enligt Project Management Institute (2013), återspeglar de praktiska åtgärder som en organisation vidtar för att uppnå sina mål och ger insikt i dess strategiska inriktning och prioriteringar. Projektportföljstyrning fokuserar specifikt på hanteringen av en organisations hela projektportfölj, medan IT-portföljstyrning är inriktad på organisationens IT-projektportfölj. I denna kontext syftar varje projekt till att leverera resultat som stödjer organisationens övergripande mål (Project Management Institute, 2013). Projekt definieras som en temporär ansträngning för att skapa en unik produkt, tjänst eller resultat med specifika mål och en begränsad tidslängd (Project Management Institute, 2013). Projekten spelar en kritisk roll för att uppnå strategiska mål, driva innovation och hantera förändring inom en organisation (Project Management Institute, 2013). Dessa projekt syftar till att förbättra och utveckla olika aspekter av verksamheten, såsom produkter, processer, eller

tjänster, för att möta skiftande marknadskrav, öka konkurrenskraften och uppfylla kundernas behov. Vid överskott av projekt blir projektprioritering central för framgångsrik portföljstyrning (Martinsuo, 2013). Projektprioritering involverar identifiering, utvärdering och rangordning av projekt baserat på deras strategiska värde för organisationen samt potentiella avkastning (Martinsuo, 2013), och genom korrekt projektprioritering kan organisationer optimera sina resurser och öka sitt strategiska värde (Killen et al., 2012).

Många företags IT-projektportföljer lider av för många projekt i förhållande till tillgängliga resurser (Cooper et al., 2000). Svårigheter med att prioritera projekt och brist på information om projektportföljen kan leda till låg prestation, förseningar och försämrade resultat (Cooper et al., 2000). Enligt Hannach et al. (2016) är det kritiskt att välja de projekt som har potentialen att generera mest intäkter för företaget. Denna process är komplex och syftar ofta till att uppnå flera, ibland motstridiga mål, vilket gör det svårt att prioritera (Hannach et al., 2016). Eftersom det inte finns någon universell process som passar alla organisationer är det viktigt att anpassa metoder efter organisationens specifika behov och utmaningar (Hannach et al., 2016). För att effektivt bemöta dessa utmaningar har portföljstyrning blivit en föredragen metod inom organisationer som hanterar flera projekt samtidigt.

Portföljstyrning som metod är viktig för att anpassa projekt till organisationens strategiska mål och för att effektivt allokera resurser (Baskarada & Hanlon, 2018; Cooper et al., 2000). Särskilt i organisationer där komplexa verksamheter och omfattande intressen från olika intressenter kräver noggrann övervägning av varje projekts strategiska värde (Cooper et al., 2000; Maceta & Berssaneti, 2019).

1.2 Problemformulering

Trots IT-portföljstyrnings betydande roll inom strategisk företagsstyrning och beslutsfattande, är den befintliga forskningen om anställdas upplevelser av arbetet med IT-portföljstyrning begränsad (Martinsuo, 2013). Det finns omfattande forskning om kvantifierbara värden (Martinsuo, 2013), men vi har noterat en brist på studier som undersöker intressenters upplevelser i samband med IT-portföljstyrning som styrningsmodell. Denna brist på forskning har resulterat i ett kunskapsgap kring hur olika intressenter upplever arbetet med IT-portföljstyrning. Det är av central vikt för organisationer att förstå det upplevda värdet av sina investeringar i portföljstyrning för att kunna rättfärdiga kostnaderna och resurserna som investeras i en sådan arbetsmetod (Martinsuo, 2013).

Detta forskningsgap pekar på ett behov av studier som inte bara undersöker det kvantitativa, finansiella värdet av portföljstyrning, utan upplevelser ur ett kvalitativt perspektiv. Studier av den karaktären skulle kunna bidra till en djupare förståelse för hur IT-portföljstyrning påverkar organisationer (Killen & Martinsuo, 2014). I och med detta har vi identifierat ett behov av att undersöka hur anställda upplever arbetet med IT-portföljstyrning inom en organisation, bortsett från de rent mätbara effekterna. Tidigare forskning har ofta fokuserat på de kvantifierbara resultaten av portföljstyrning, såsom ekonomiska vinster och effektivitet. Däremot finns det många andra aspekter som kan vara lika viktiga för en organisation men som inte alltid fångas upp i de traditionella mätningarna (Cooper et al., 2000).

1.3 Studiens syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka och förstå de anställdas upplevelser av IT-portföljstyrning i organisationer. Eftersom att tidigare forskning mest har fokuserat på mätbara resultat av IT-portföljstyrning, saknas insikter om hur anställda faktiskt upplever denna styrningsmodell. Genom att analysera de anställdas upplevelser vill studien ge en djupare förståelse för hur IT-portföljstyrning ses inom en organisation, samt vilka möjligheter och utmaningar som följer med användningen av denna modell för att stödja och driva strategisk inriktning och affärsinnovation. Denna förståelse är viktig för organisationer som strävar efter att optimera sina IT-portföljer och därigenom öka sin konkurrenskraft på marknaden. För att besvara detta utgår vi från följande forskningsfrågor:

- Hur upplever anställda arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt?
- Vilka möjligheter och utmaningar utgör IT-portföljstyrning för strategisk linjering?

Arbetet med IT-portföljstyrning avser anpassning, implementering och förvaltning av IT-portföljstyrning som styrningsmodell.

1.4 Avgränsningar

Portföljstyrning är ett omfattande och välutforskat koncept och styrningsmodell vilket gör det nödvändigt att definiera tydliga avgränsningar. Detta är avgörande för att kunna bidra med nya insikter och uppnå en djupare förståelse av ämnet inom ramen för vår studie. Studiens främsta avgränsning utgörs av att den ämnar undersöka portföljstyrning ur ett övervägande

kvalitativt perspektiv. Med detta avses att studiens vetenskapliga fokus centreras till anställdas upplevelser och reflektioner kring portföljstyrning och dess påverkan på en organisation.

Vidare avgränsar sig studien till att enbart inkludera individer som i någon mån är delaktiga i anpassningen, införandet eller förvaltningen av portföljstyrningen eller projektportföljen. Det vill säga individer som har ett tydligt inflytande på arbetet med portföljstyrning och således kan diskutera deras upplevelser av arbetet med IT-portföljstyrning samt de möjligheter och utmaningar som de utgör inom organisationen de verkar. De delar inom organisationen som ämnas att undersökas är organisationens arbete med portföljstyrning och kopplingen det har till strategin, deras prioritering av IT-projekt samt utvärdering av det arbetet. Vidare är även studien avgränsad till att enbart undersöka IT-projekt. Som tidigare nämnts är portföljstyrning ett brett och välutforskat teoretiskt område. Därmed har vi valt att avgränsa oss till teori som berör områdena projekt, strategi, resurser och portföljstyrning.

1.5 Förväntat kunskapsbidrag och målgrupp

Studien är viktig för praktiker som är aktiva inom IT-portföljstyrning. Detta innefattar personer som arbetar med att anpassa, implementera och förvalta portföljstyrningsprocesser. Texten är också relevant för studenter och forskare som är intresserade av portföljstyrning och it-portföljstyrning. Vi tror även att insikterna från studien kan vara användbara för organisationer med liknande struktur och karaktär.

Studiens kunskapsbidrag är att delvis fylla det gap i forskningen som vi identifierat när det gäller forskning om IT-portföljstyrning. Vi vill bidra med teoretisk kunskap av förklarande karaktär. Gregor (2006) skriver att teori av förklarande karaktär syftar till att ge en förklaring till hur, varför och när saker sker samt förklaringar av orsakssamband i syfte att skapa förståelse. Vi syftar till att ge en nyanserad syn på de upplevelser anställda har i arbetet med IT-portföljstyrning samt identifiering av möjligheter och utmaningar som tillkommer. Genom att undersöka hur olika aktörer inom organisationen, från ledningsnivå till individuella medarbetare, uppfattar IT-portföljstyrning, strävar vi efter att förstå de möjligheter och utmaningar som IT-portföljstyrning utgör. Studien resulterar i de utmaningar och möjligheter som man kan identifiera utifrån de upplevelser de anställda har av arbetet med

IT-portföljstyrning. Resultaten från studien belyser IT-portföljstyrningens mångsidiga påverkan på organisationen och medarbetarnas upplevelser kring detta. Studien visar att IT-portföljstyrning upplevs främja struktur och ordning, ökar effektiviteten genom strategisk resursanvändning och stödjer innovationskraften. Detta har varit avgörande för att anpassa IT-projekten till organisationens strategiska mål och har bidragit till en mer förutsägbar och effektiv projektledning. Samtidigt uppmärksammar studien viktiga utmaningar såsom resursfördelning, begränsad information för beslutsfattande och behovet av engagemang och kommunikation på alla organisatoriska nivåer för att IT-portföljstyrningen effektivt ska stödja både operativa och strategiska mål.

2. Metod

I följande kapitel redogörs metodvalen för studien. Här motiveras våra metodval; induktiv ansats, semistrukturerade intervjuer, tematisk analys, strategiskt urval, studiens trovärdighet och etiska överväganden.

2.1 Forskningsstrategi

I och med att vi vill åt upplevelser och har ett tolkande syfte passar interpretativism bäst som forskningsstrategi. Interpretativism är enligt Bryman (2011) känt som det tolkande perspektivet, fokuset är på hur människor bildar sig en uppfattning om den sociala verkligheten och hur de tolkar denna. Interpretativismen är främst inriktad på förståelse av mänskligt beteende. Interpretativismen handlar också om det "hur" och "varför" av social handling, inklusive processerna genom vilka saker sker (Bryman et al, 2019). Inom interpretativism vill man tyda berikade tolkningar av den sociala verklighet vi byggt upp och därför passar detta perspektiv bra med vår studie som undersöker upplevelser, möjligheter och utmaningar till följd av IT-portföljstyrning. För att på ett djupgående vis uppfylla vårt syfte med denna studie, behövde vi ha en förståelse för individers uppfattningar och tolkningar. För att göra detta så antog vi en interpretativistisk syn och utgick ifrån att människor tolkar och uppfattar verkligheten på olika vis.

Kamal (2019) skriver att kvalitativ forskning fokuserar på att förstå upplevelser med ett fokus på data i form av ord. Forskare inom kvalitativ forskning strävar efter att förstå fenomen i deras naturliga sammanhang, baserat på de betydelser människor tilldelar dem. Dessutom, enligt Kamal (2019) karakteriseras kvalitativ forskning av en induktiv ansats där teorier, koncept och hypoteser utvecklas från insamlade data. För denna studie valdes en kvalitativ forskningsmetod eftersom den lämpade sig bäst för att besvara forskningsfrågorna. Målet var att få en fördjupad förståelse av de subjektiva upplevelserna anställda har med IT-portföljstyrning samt dess möjligheter och utmaningar. Detta åstadkom vi genom att analysera upplevelser från relevanta personer och genom detta tillvägagångssätt gav det oss en djupare förståelse för problemet i fråga.

2.2 Forskningsansats

Studien tar en induktiv ansats, där data används för att identifiera teman, mönster och relationer, vilka sedan kan användas för att generalisera resultaten och få en djupare förståelse av det fenomen som studeras (Bryman et al., 2019). I denna studie används en induktiv ansats för att få insikter i anställdas upplevelser i arbetet med IT-portföljstyrning.

Den induktiva ansatsen möjliggör en förståelse från nuvarande teoretiska ramverk för att samla nya insikter och förståelser. Induktion bygger på att utvidga observationer till generella slutsatser. Den induktiva ansatsen inleds med specifika observationer för att sedan utveckla generella teorier (Bryman et al., 2019). Forskaren börjar med detaljerade observationer och arbetar sig mot bredare generaliseringar och teoretiska slutsatser, vilket gör det till en "bottom-up"-process (Bryman et al., 2019). Induktion är särskilt användbar för att generera nya teorier och hypoteser baserat på insamlad data (Bryman et al., 2019).

Vidare så syftar inte studien till att bekräfta eller förkasta tidigare teorier kring anställdas upplevelser i arbetet med IT-portföljstyrning, vilket innebär att studien inte kan klassificeras som deduktiv. Däremot framgår deduktiva resonemang, eftersom tidigare forskning har utgjort grunden för utformningen av studiens initiala problemformulering, syfte och frågeställningar. Studien är emellertid huvudsakligen induktiv, vilket framgår av att en stor del av analysen baseras på den insamlade empirin. Det är dock svårt att genomföra en helt induktiv analys utan att omedvetet påverkas av den genomförda litteraturoversikten (Myers, 2013). Detta indikerar att de teman som identifierades i den induktiva analysen kan ha spår av deduktion. Inom ramen för den induktiva metoden ledde analysens resultat till en vidare granskning av litteraturen för att undersöka om de teman som identifierats under analysen kunde kopplas till tidigare studier inom området.

2.3 Studiedesign

Vi har genomfört en litteraturstudie samt en intervjustudie. I följande avsnitt presenteras hur studierna har utförts och utformats.

2.3.1 Litteraturstudie

För att hitta relevant material som har bidragit till utvecklingen av en bättre förståelse för forskningsområdet, genomfördes en litteratursökning i syfte att utforma studiens teoretiska

ramar. Bryman och Bell (2019) definierar detta som en litteraturgenomgång där forskaren utvecklar studentens förståelse för fenomenet genom en analys av tidigare forskning. Dessutom, enligt Webster och Watson (2002), är identifieringen av tidigare forskning avgörande att utföra av flera skäl. För forskningsundersökningar innebär detta inte bara att bygga en kunskapsbas utan också att fastställa vilken typ av tidigare forskning som finns eller inte inom ett visst studiefält (Webster & Watson, 2002). Som ett resultat har detta lett till bildandet av både problem och frågor för denna studie, vilket är hur kunskapsluckan upptäcktes. När vi granskade befintlig litteratur använde vi oss av de riktlinjer Bryman et al. (2019) skriver om för att svara på vad som redan är känt inom detta område och vilka koncept och teorier som är relevanta. Bryman et al. (2019) säger att för att granska litteratur måste man göra mer än att bara sammanfatta vad man har läst, man bör också vara kritisk i sitt tillvägagångssätt. Därmed sammanfattade vi och granskade litteraturen kritiskt för att få en bättre förståelse och sammanhang av vad som redan finns sagt och skrivet.

För att säkerställa identifiering av relevant litteratur under vår sökprocess har vi använt oss av flera databaser. Primärt har vi fokuserat på Google Scholar och Linköpings universitets bibliotekssystem (UniSearch) för att finna relevant forskning. Vi har även integrerat användningen av SciSpace och Consensus, två avancerade forskningsassistenter baserade på artificiell intelligens. Dessa plattformar tillåter sökningar av forskningsartiklar genom specifika meningar och erbjuder snabba sammanfattningar, vilket effektivt ger en klar bild av artiklarnas innehåll och relevans. Nedan finns en tabell där vi har sammanställt de mest använda och framgångsrika sökorden i vår litteratursökning, och vilka databaser som använts.

Sökord	Databas(er)
Portfolio governance	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Project portfolio governance	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Project portfolio management (PPM)	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Project prioritization	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Resource allocation	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Challenges with project prioritization/resource	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek

allocation/portfolio governance	(UniSearch), Consensus
Portfolio governance AND strategic alignment	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Pitfalls with portfolio governance	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
Portföljstyrning	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
IT Portfolio Management (ITPM)	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus
IT-portföljstyrning	Google Scholar, SciSpace, Linköpings Bibliotek (UniSearch), Consensus

Tabell 1. Litteratursökning

Litteratursökningen skapade en djupare förståelse och kunskapsbas för oss kring det undersökta ämnet. Den analytiska processen har utförts med stöd av denna litteraturstudie. Resultaten från den analytiska processen jämfördes med publicerade vetenskapliga arbeten, vilket tillät en omfattande jämförelse och diskussion om studiens problemställning. Enligt Rienecker och Jørgensen (2018) är detta en av fördelarna med en litteratursökning, eftersom de möjliggör en djupare analys av problemställningen i förhållande till befintlig forskning och bidrar till forskarens fördjupade förståelse.

2.3.2 Intervjustudie

Studiedesignen utgörs delvis av en intervjustudie. Empirin för denna studie har därmed samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Denna intervjumetod är vald för sin flexibilitet och förmåga att stimulera detaljerade och insiktsfulla diskussioner (Kallio et al., 2016). Genom semistrukturerade intervjuer kan deltagarna uttrycka sina tankar och erfarenheter på ett öppet sätt, samtidigt som forskaren kan styra samtalet för att säkerställa att relevant information samlas in (Kallio et al., 2016). Sammanfattningsvis öppnar en semistrukturerad intervju upp för att utforska respondenternas ståndpunkter på ett djupare sätt och tillåta samtalet att följa en naturlig riktning. Detta ger insikter i vad respondenten anser vara relevant och viktigt, vilket kan leda till nya ämnen som annars inte skulle uppkomma (Bryman, 2011). Intervjuerna kan variera beroende på respondent och organisation, och det är inte nödvändigt att följa en fast frågeordning eller formulering. Det är även möjligt att intervjua samma person flera gånger för att få en djupare förståelse. Kvalitén, alltså variationen och innebörden, på den insamlade datan är viktigare än kvantiteten, och en enda

intervju kan vara avgörande för att skapa ny kunskap genom att ifrågasätta etablerade uppfattningar (Ahrne och Svensson, 2015).

Intervjuerna har genomförts med anställda inom olika affärsområden inom koncernen. Urvalet av deltagare ämnade att representera en mångfald av upplevelser för att ge en heltäckande bild av ämnesområdet. Intervjuprocessen innefattade både förberedda frågor och möjligheten för uppföljningsfrågor för att fördjupa förståelsen av specifika områden (Kallio et al., 2016). För att anpassa sig till syftet och problemställningen i studien valdes en strategisk urvals metod, som Bryman och Bell (2019) beskriver som en process där deltagarna väljs med en genomtänkt strategi. Kriterier fastställdes för att identifiera lämpliga respondenter, vilket var viktigt för att säkerställa urvalets relevans för frågeställningen. De kriterier vi utgick ifrån var att respondenterna i någon mån var involverade i anpassning, implementering och förvaltning av IT-portföljstyrning inom fallorganisationen. I och med detta säkerställde vi att respondenterna var lämpliga för att besvara vårt syfte och frågeställning. Baserat på kriterierna och diskussioner med våra handledare på fallorganisationen identifierade vi följande respondenter. Tillsammans med våra handledare har vi även kommit fram till rollbeskrivningar för respondenterna så att de beskrivs på ett sätt så att de inte kan identifieras, vilket har bekräftats av fallorganisationen.

Respondent	Beskrivning av respondent	Datum	Intervjulängd
1	Enhetschef koncernstab	11/3/2024	45 minuter
2	Avdelningschef koncernstab	14/3/2024	1 timme 10 minuter
3	Affärsutvecklare	14/3/2024	44 minuter
4	Affärsområdeschef 1	15/3/2024	52 minuter
5	Stabschef 1	15/3/2024	53 minuter
6	Verksamhetsutvecklare	21/3/2024	1 timme 30 minuter
7	Affärsområdeschef 2	22/3/2024	51 minuter
8	Avdelningschef affärsområde	25/3/2024	32 minuter
9	Stabschef 2	27/3/2024	60 minuter

Tabell 2. Sammanställning av intervjuer med respondenter.

2.4 Tematisk analys

Genom att tillämpa tematisk analys enligt de riktlinjer Braun och Clarkes (2006) skriver om, har datan från de semistrukturerade intervjuerna noggrant transkriberats och därefter analyserats för att identifiera återkommande mönster eller teman som framträder från deltagarnas beskrivningar och erfarenheter. Denna metod underlättar inte bara upptäckten av djupare insikter om subjektiva upplevelser och attityder bland deltagarna men möjliggör även en systematisk jämförelse av dessa insikter med befintlig litteratur inom området för projektledning och organisationsstudier (Braun & Clarke, 2006).

Enligt Gaborov et al. (2023), som ytterligare betonar tematisk analys och dess flexibilitet och styrka, kan denna metodologiska ansats anpassas för att utforska en rad olika forskningsfrågor inom både teoretiska och praktiska områden. Genom att jämföra de teman som identifieras genom tematisk analys med tidigare etablerade teorier och modeller från litteraturstudien, syftar analysen till att skapa en djupgående förståelse för de upplevelser, möjligheter och utmaningar som IT-portföljstyrning utgör för organisationen. Detta steg är avgörande för att inte bara belysa de praktiska utmaningarna och strategierna som används i projektledning utan också för att teoretiskt berika fältet med ny kunskap och insikter (Gaborov et al., 2023).

Davis (2014) visar även på den praktiska tillämpningen av tematisk analys för att förstå olika intressenters uppfattningar om projektframgång, vilket illustrerar metodens förmåga att avslöja nyanserade perspektiv som kan förbättra både praktik och teori inom projektledning. Genom att integrera dessa empiriska fynd med teoretiska insikter från litteraturstudien, siktar studien på att bidra med ett välgrundat och mångfacetterat perspektiv på hanteringen av målprioritering och resurstilldelning i organisationer. Detta tillvägagångssätt syftar inte bara till att lyfta fram de utmaningar och möjligheter som finns inom projektledning utan också att föreslå vägar för fortsatt forskning och praktiska förbättringar inom fältet (Davis, 2014).

Den tematiska analysen påbörjades då vi transkriberade de inspelade intervjuerna. Allteftersom vi lyssnade på intervjuerna antecknade vi återkommande teman som dök upp. Under genomgången av empirin diskuterade vi våra individuella uppfattningar och gick noggrant igenom de svar vi fått in. Genom detta arbete utvecklade vi en gemensam förståelse för de teman som återkom inom varje område. Vår förståelse växte för varje intervju som analyserades och gjorde det enklare att identifiera de återkommande temana tack vare de

jämförelser vi kunde utföra mellan svaren från de olika intervjuerna. När vi märkte att vissa förklaringar och uttryck återkom frekvent så delade vi in dem i kategorier. Dessa kategorier byggde på svar som var liknande varandra samt våra tolkningar av dessa svar då respondenterna inte alltid uttryckte sig på samma sätt, men behandlade samma ämne. Det var i dessa kategorier vi diskuterade oss fram till de teman som vi ansåg kunde representera empirin som helhet. De teman vi kommit fram till presenteras i början av kapitel 4: Empiri (se tabell 3).

2.5 Studiens trovärdighet

Bryman (2016) understryker att två centrala faktorer för att bedöma kvaliteten på en studie är validitet och reliabilitet. Validitet handlar om huruvida de slutsatser som studien drar är korrekta och välgrundade, medan reliabilitet fokuserar på om resultaten kan återskapas om studien skulle utföras igen. Som svar på detta har det tillkommit alternativ som tillförlitlighet från engelskans "trustworthiness". Detta är en gradering som ska mäta kvalitén på studien och bygger på fyra kriterier; Transferability, gäller resultaten för andra sammanhang, Credibility, hur trovärdiga är resultaten, Dependability, är resultaten sannolikt att gälla vid andra tillfällen och Confirmability, har undersökaren tillåtit sina värderingar att tränga igenom i hög grad (Bryman, 2016). Vi beslutade att avstå från att översätta de kriterier som presenteras av Bryman (2016), motiverat av risken för förvirring angående vilka specifika termer som avses när de diskuteras på svenska.

2.5.1 Transferability

I kvalitativ forskning är huvudfokus att genomföra grundliga studier av små grupper eller individer med gemensamma egenskaper, där betoningen ligger på att utforska ämnet i djupet snarare än att täcka många ämnen. Resultaten är unika för den specifika kontexten och belyser den sociala världens betydelse. Forskare uppmuntras att producera "tjocka beskrivningar", vilket innebär detaljerade och rika beskrivningar av kulturella fenomen, för att underlätta bedömningen av hur resultatet kan överföras till andra miljöer (Bryman, 2016). Detta är något vi siktar mot och med detta då möjliggöra för tillämpning av resultatet på andra verksamheter vilket innebär transferability. Vi vill med denna studie bidra med överförbar kunskap, det vill säga kunskap som framtida forskare eller praktiker kan använda för att bilda uppfattningar om vad de eventuellt kan förvänta sig i andra fall. Baserat på vår empiri formulerar vi teoretiska påståenden som forskare och praktiker kan generalisera till

kunskap, eller insikter, i andra sammanhang. Transferability innebär att forskaren ska beskriva studiens resultat på ett utförligt sätt, eftersom det som undersöks och dess sammanhang troligtvis är unikt (Bryman, 2011). Genom att göra detta noggrant menar Bryman (2011) att det blir lättare att avgöra om det går att generalisera och överföra studiens resultat till andra sammanhang. Vi tror att genom att utförligt beskriva vårt resultat kommer detta kunna överföras till andra organisationer av liknande karaktär.

2.5.2 Credibility

Credibility handlar om att beskriva det fenomen man beskriver på ett så trovärdigt sätt som möjligt. Betydelsen av att betona flera aspekter av social verklighet är särskilt tydlig när det gäller credibility (Bryman, 2016). Om det finns olika möjliga sätt att förstå en del av den sociala verkligheten, är det hur trovärdigt sättet som forskaren kommer fram till som avgör om andra kommer att acceptera det. För att säkerställa trovärdigheten i forskningsresultat måste man både se till att forskningen genomförs på ett korrekt sätt och att dela resultaten med de personer i den sociala världen som har studerats för att få bekräftelse på att forskaren har förstått dem rätt (Bryman, 2016). Detta kallas ibland respondentvalidering eller medlemsvalidering. Detta kan exempelvis göras genom att få studien och dess resultat undersökt och granskad av personer som ingår i studien. Syftet med detta är att kolla så att de tolkningar man gjort som forskare är riktiga. På detta vis kan respondenterna vidare förklara eller invända mot misstolkningar. Detta har vi gjort genom att diskutera våra resultat med våra respondenter samt våra handledare från fallorganisationen. Det hade ingen effekt på studiens resultat, däremot gav det oss ett starkare förtroende i det empiriska materialet.

2.5.3 Dependability

Dependability är ett kvalitetskriterium som säkerställs när forskare antar en revisionsansats till sin kvalitativa studie, gärna med hjälp av en extern granskning av till exempel kollegor (Bryman, 2016). I praktiken uppnås dependability genom att noggrant dokumentera alla aktiviteter under hela forskningsprojektet, från problemformulering till urval av respondenter och dataanalys (Bryman, 2016). För att säkerställa dependability bör dessa dokumentationer och rapporter vara tillgängliga för kollegor och läsare, vilket möjliggör bedömning av studiens pålitlighet (Bryman, 2016).

2.5.4 Confirmability

Confirmability innebär i vilken utsträckning forskarna har agerat genom ett objektivt tankesätt, utan att involvera subjektiva värderingar under hela processen (Bryman, 2016). Vidare bör arbetets teoretiska orientering inte påverka eller styra dess resultat (Bryman, 2016). I en perfekt värld skulle maximal confirmability tillåta att studien upprepas av andra för att komma fram till samma slutsatser och resultat (Bryman, 2016). Detta är i och med den kvalitativa inriktningen svårt, men vi har försökt uppnå objektivitet genom att undvika ledande frågor, varit tydliga i vårt tillvägagångssätt och syfte med studien samt erbjuda respondenterna en chans att granska resultatet och kommentera.

2.6 Etiska överväganden

Bryman (2011) identifierar fyra grundläggande etiska krav som är viktiga att beakta vid genomförandet av en studie för att säkerställa dess etiska försvarbarhet. Dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, sekretesskravet och kravet för rätt till nyttjande. Informationskravet innebär att potentiella deltagare bör informeras om studiens syfte och användning enligt Bryman (2011). Detta uppfylldes genom att kontakta deltagare via mail och ge en beskrivning av studiens syfte och innehåll.

En central del av forskningsetiken är samtyckeskravet, vilket innebär att deltagande i en studie måste vara helt frivilligt (Bryman, 2011). Enligt Bryman et al. (2019) handlar principen om frivilligt informerat samtycke om att säkerställa att potentiella forskningsdeltagare får tillräcklig information om en studie för att kunna fatta ett välgrundat beslut om de vill delta eller inte. För att säkerställa detta gavs deltagarna möjlighet att själva avgöra om de ville delta efter att ha fått all nödvändig information. Dessutom erbjöds deltagarna möjlighet att ställa frågor innan intervjun påbörjades och blev tillfrågade om de godkände att intervjun spelades in. Beslutet om inspelning tilläts togs individuellt av varje respondent. Genom dessa åtgärder bekräftade vi att principen om frivilligt informerat samtycke respekteras. För att säkerställa efterlevnaden av alla forskningsetiska principer och för att informera deltagarna om deras rättigheter, har vi skickat ut ett bekräftelsemail till varje respondent innan intervjuerna ägde rum (Bilaga 2).

Bryman (2011) framhåller vikten av sekretesskravet, som innebär att personuppgifter hanteras med sekretess och endast används för korrekta ändamål. Vi säkerställde att

respondenternas personuppgifter behandlades konfidentiellt och att de förblev anonyma, beträffande namn och kön för att skydda deras identitet från obehöriga. Trots anonymiteten nämns deltagarnas roll inom företaget för att ge en tydlig bild av resultaten, och deltagarna har haft möjlighet att fatta beslut om att delta baserat på denna information. Dessutom har vi säkerställt att den insamlade datan är relevant för studiens syfte och enbart används för forskningsändamål, vilket garanterades genom formuleringen av relevanta intervjufrågor som är avsedda att besvara forskningsfrågorna på ett meningsfullt sätt.

3. Litteraturöversikt

Följande avsnitt ämnar att utforska och förklara koncepten och styrningsmodellerna relaterade till IT-portföljstyrning som kommer att användas i vår studie. Där fokus ligger på IT-portföljstyrnings effekter, möjligheter, strategisk linjering och utmaningar.

3.1 Problemet bakom portföljstyrning

Tidigare forskning indikerar att behovet av portföljstyrning ofta uppstår när organisationer stöter på svårigheter att nå sina strategiska mål (Blichfeldt & Eskerod, 2008). Enligt Too och Weaver (2014) är portföljstyrning avgörande för att effektivt koordinera projekt med organisationens strategiska mål. Cooper et al. (2000) påpekar att de flesta organisationers projektportföljer lider av utmaningar såsom överbelastning av projekt, bristfällig prioritering, Go/Kill-beslut som fattas utan tillräcklig information och ett överskott av mindre projekt i portföljen.

Denna problembild lyfter fram vikten av portföljstyrning och i detta fall då IT-portföljstyrning (Blichfeldt & Eskerod, 2008). Portföljstyrning erbjuder ett strukturerat tillvägagångssätt för att hantera och koordinera en mängd parallella projekt och säkerställer att dessa är i linje med organisationens övergripande strategiska mål (Blichfeldt & Eskerod, 2008). Genom portföljstyrning kan organisationer effektivt övervaka framstegen i sina projekt och vidta nödvändiga justeringar eller beslut om att avbryta projekt baserat på realtidsdata och förändrade förhållanden (Too & Weaver, 2014). Detta hjälper till att minska risken för kostsamma överträdelser och bidrar till en mer effektiv resursanvändning.

IT-projekt skiljer sig från traditionella projekt på grund av deras komplexitet och de unika utmaningar de för med sig. Enligt Catalina et al. (2021) innefattar IT-projekt en rad fasindelade aktiviteter som kräver resurser i form av material, människor och tid. Dessa projekt kännetecknas av hög osäkerhet och är därför särskilt gynnsamma för flexibla metoder som Agile, vilka är anpassade för den dynamiska naturen av programutveckling. Det är just denna osäkerhet som ofta leder till utmaningar i att hålla projekt inom planerade tidsramar och budgetar som kan påverka produktkvaliteten negativt.

Vidare hjälper IT-portföljstyrningen till med att prioritera vilka IT-projekt som ska initieras baserat på deras strategiska värde, potential till innovation, och bidrag till organisationens tekniska framsteg (Project Management Institute, 2013). Vilket är avgörande i en tid där

teknik och digitalisering spelar en central roll för företagens konkurrenskraft och tillväxt. Genom att integrera portföljstyrning i hanteringen av IT-projekt kan organisationer inte bara förbättra sin projektledning utan också stärka sin position på marknaden genom att effektivt styra och utnyttja sina tekniska resurser (Killen & Kjaer, 2012).

3.2 Portföljstyrning

Enligt Project Management Institute (2013) hjälper portföljstyrning organisationer att uppnå sina mål genom att fatta välgrundade beslut om projekt, program och andra aktiviteter. Det handlar om att arbeta effektivt och säkerställa att alla delar av organisationen arbetar i harmoni. Inom ramen för portföljstyrning överväger man olika faktorer såsom vilka projekt som behöver genomföras, deras prioritet, kostnader och hur de passar in i organisationens övergripande mål. Samt övervakar organisationens projektstatus, gör nödvändiga justeringar och avbryter projekt vid behov. Ledningen i organisationen bestämmer vilka områden som ska prioriteras och vilka mål som ska uppnås. Dessa beslut påverkar hur portföljhanteringen utformas för att nå målen. På en övergripande nivå formuleras organisationens strategi genom att klargöra dess mål och strategier. Dessa mål och strategier utgör grunden för portföljhanteringsprocessen och styr den för att säkerställa att portföljens komponenter arbetar mot organisationens mål (Project Management Institute, 2013).

3.2.1 Projektkontor

Projektkontoret (PMO) är en enhet som stödjer och hanterar olika funktioner inom projekt, program och portföljer inom en organisation (Project Management Institute, 2013). Dess huvudansvar är att definiera och upprätthålla standarder för processer relaterade till ledning av projekt, program och portföljer. Vanligtvis tilldelas PMO olika ansvarsområden som är relaterade till de projekt, program och portföljer som faller inom dess funktioner (Project Management Institute, 2013). Det ger också vägledning för hur projekt, program och portföljledning ska praktiseras inom organisationen. Baserat på organisationsstrukturen kan kontoret fungera på en övergripande verksamhetsnivå.

3.2.2 Fallgropar inom portföljstyrning

För att lyckas med implementeringen av portföljstyrning krävs det att man hanterar utmaningar och fallgropar som kan hindra framgång (Leonard & Swanepoel, 2010). En komplikation är att behöva synkronisera projektportföljen med organisationens övergripande

strategi. Många företag brottas med strategisk oenighet vilket ofta resulterar i att portföljstyrningarbetet inte når upp till förväntningarna. Dessutom är hanteringen av beroenden mellan olika projekt både kritisk och utmanande, att tydligt definiera dessa beroenden är nödvändigt för att fatta välgrundade strategiska beslut (Killen & Kjaer, 2012). En betydande fallgrop är risken för ofullständig överblick över projektportföljen. Om man inte inkluderar alla pågående projekt under portföljstyrningsparaplyet uppstår konflikter om resurser och en brist på helhetssyn. Framgångsrika beslut förutsätter tvärfunktionellt samarbete, kritiskt tänkande och en djup förståelse för marknaden (Blichfeldt & Eskerod, 2008). Andra problem och utmaningar som kan uppstå när organisationer hanterar flera utvecklingsprojekt inom multiprojektmiljöer inkluderar otillräckliga aktiviteter på projektnivå, bristande tillgång på resurser, kompetens och metoder, samt oklarheter kring roller och ansvarsområden (Artto & Elonen, 2003). Dessutom kan problem med ineffektiv informationshantering, prioritering av projekt, tolkning av förändringar i potentiella risker och diversifiering av projektportföljer för att minska riskerna som kan uppstå (Artto & Elonen, 2003).

3.2.3 Projektportföljstyrning

Ett sätt att definiera en framgångsrik projektportfölj är en som är väl kopplad till organisationens strategi och som balanserar portföljens projekt med hänsyn till organisationens kapacitet och resurser (Meskendahl, 2010). Project portfolio management (PPM) eller på svenska, projektportföljstyrning är en integrerad del av en organisations strategi och syftar till att säkerställa att projekten är i linje med affärsmålen och att de genererar maximalt värde. Projektportföljstyrning är en systematisk strategi för att hantera en samling av projekt och program för att uppnå strategiska mål (Hannach et al., 2016). Det innebär att välja, prioritera och stödja projekt och program baserat på deras överensstämmelse med organisationsstrategier, tillgängliga resurser och riskhantering. Denna strategiska överensstämmelse säkerställer att organisationer fokuserar på projekt som erbjuder störst potential för värdeskapande (Hannach et al., 2016).

3.2.4 Projektprioritering

Projektprioritering utgör en central del av projektportföljstyrning och ger organisationer möjlighet att välja vilka projekt som är mest värdefulla att genomföra (Pionório & Sebestyén, 2022). Genom denna process bedöms projekt utifrån olika kriterier såsom strategisk

överensstämmelse, förväntade fördelar och resursbehov. En omfattande rangordning av projekt inom projektportföljstyrning är avgörande och kräver att man beaktar en rad finansiella och icke-finansiella effekter för att effektivt prioritera projekt (Pionório & Sebestyén, 2022). Några av de icke-finansiella effekterna som diskuteras inkluderar:

Strategiskt samförstånd: En av de primära icke-finansiella effekterna som beaktas vid projektprioritering är i vilken utsträckning ett projekt överensstämmer med organisationens strategiska mål. Projekt som främjar dessa mål, även om de inte erbjuder omedelbara ekonomiska vinster, kan prioriteras för sina långsiktiga fördelar för organisationens riktning och syfte.

Innovation och marknadsposition: Projekt som skapar innovation eller förbättrar organisationens position på marknaden är värdefulla. Dessa typer av projekt kanske inte har omedelbara ekonomiska fördelar, men kan lägga grunden för framtida tillväxt.

Medarbetarengagemang och utveckling: Projekt som fokuserar på medarbetarutveckling, förbättringar på arbetsplatsen eller förstärkning av företagskulturen är avgörande för att upprätthålla höga nivåer av tillfredsställelse. Även om det inte direkt är kopplat till ekonomiska resultat, är de viktiga för att uppmuntra utveckling och säkerställa operationell framgång.

Riskhantering och efterlevnad: Projekt som syftar till att minska risker eller säkerställa efterlevnad av reglerande krav prioriteras också. Dessa projekt hjälper till att undvika potentiella böter, juridiska problem eller ryktesproblem och säkrar organisationens framtida verksamhet och ekonomiska stabilitet.

Teknikframsteg och digital transformation: Investeringar i teknologi- och digitaliseringsprojekt kan avsevärt förbättra operationell framgång, dataanalytisk kapacitet och strategier för kundengagemang. Projekt av denna karaktär kan kräva betydande initiala investeringar och kanske inte ger omedelbara ekonomiska fördelar men är avgörande för att vara konkurrenskraftig i den digitala tidsåldern.

Projektportföljstyrning omfattar de strukturer, policys och processer som används för att övervaka och kontrollera projektportföljen (Mors et al., 2010). För att uppnå framgång inom projektportföljstyrning krävs styrningsmekanismer som övervakar projektprestanda, hanterar risker och säkerställer att projekten levererar de önskade fördelarna (Mors et al., 2010).

Styrningsmekanismer definieras enligt Mors et al. (2010) som olika system eller metoder för hantering av projektportföljstyrning. Integrationen av projektprioritering med portföljstyrning är avgörande för att säkerställa att de valda projekten hanteras effektivt genom hela deras livscykel (Hadjinicolaou et al., 2018). Genom denna integration underlättas resursallokering, riskhantering och strategisk överensstämmelse, vilket driver organisationen mot sina övergripande mål (Hadjinicolaou et al., 2018).

Processen att prioritera projekt för en organisations projektportfölj innebär att rangordna projekten genom att jämföra dem med varandra, vilket omfattar både pågående och framtida projekt (Archer & Ghasemzadeh, 1999). För att göra välgrundade beslut krävs en utförlig och individuell utvärdering av varje projekt samt tillgång till all väsentlig information för beslutsfattare (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Tidigare forskning antyder att en balanserad projektportfölj med flera projekt är att föredra eftersom det minskar riskerna (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Detta innebär att organisationer bör sträva efter en mångsidig portfölj som innehåller olika typer av projekt för att sprida riskerna och öka chanserna till framgång.

3.3 Resursfördelning

Att fördela resurser till olika projekt i en multiprojektmiljö är en svår uppgift (Hendriks et al., 1999). Mänskliga resurser och kompetens är av central betydelse, och ofta är det just bristen på dessa resurser som utgör den största utmaningen. Det blir därmed viktigt att allokeras rätt personer till rätt projekt, men ju fler projekt som pågår samtidigt, desto svårare blir detta (Hendriks et al., 1999).

För att säkerställa projektens framgång krävs rätt kombination av personal och andra resurser (Hendriks et al., 1999). Det är viktigt att noggrant planera och prioritera hur resurserna ska fördelas när det finns flera projekt som konkurrerar om dem (Hendriks et al., 1999). Detta kan vara svårt eftersom resursernas tillgänglighet ofta förändras (Kendall & Rollins, 2003). Dessutom måste resursfördelningen balanseras mot projektportföljens kapacitet och företagets övergripande strategi. Enligt Kendall & Rollins (2003) finns det två huvudsakliga begränsande faktorer. För det första handlar det om företagets mest kritiska resurser, de som används mest eller är mest eftertraktade. För det andra begränsas resursfördelningen av företagets ekonomiska möjligheter och vilja att investera i portföljens resurser.

För att funktionellt kunna fördela resurser är det viktigt att organisationen kan svara på ett antal nyckelfrågor. Frågor som vilka resurser som finns tillgängliga, hur många projekt organisationen har kapacitet att hantera, vilken avdelning eller typ av resurser som upplever hög grad av förseningar i projektleveranser, och var flaskhalsar uppstår i resursfördelningen (Kendall & Rollins, 2003). Genom att besvara dessa frågor kan organisationen bättre balansera resurserna i enlighet med projektportföljens kapacitet och identifiera hur många projekt som kan inkluderas i portföljen samtidigt. Enligt Kendall & Rollins (2003) är det av stor betydelse att ha insikt i vilka projekt en resurs är engagerad i, den tidsmässiga åtgången för resursen och vilka delar av projekten som är mest kritiska. För projektledare är det avgörande att vara medveten om ifall tilldelade resurser är tillgängliga enligt planen eftersom detta kan påverka projektens framsteg och slutresultat märkbart.

3.3.2 Utvärdering av projekt

Att utvärdera fördelar och nackdelar med projekt är en kontinuerlig och lång process, främst på grund av att faktorer som påverkar kan ändras under gång samt oklarheter och risker inte alltid är kända (Kerzner, 2017). Forskarna beskriver att för att utvärdera ett specifikt projekt kan beslutsfattare analysera prestandan hos ett pågående projekt, fastställa eller uppskatta projektets framgång och fastställa hur det skapar värde för organisationen. Först och främst måste prestanda identifieras och mätas effektivt (Kerzner, 2017), och för att mätdata ska ha någon betydelse måste den placeras i ett sammanhang i relation till andra liknande mätningar (Berman, 2007). Användningen av mätningar inom projektportföljstyrning är en observationsmetod för att minska osäkerheten, där användbara mätningar bör identifiera problem snabbt samt ange vilka åtgärder som ska vidtas för att eliminera kommande problem (Berman, 2007). Deras grundläggande syfte är att tillhandahålla rätt information till rätt personer och ange åtgärder för förbättrad prestanda (Parmenter, 2015; Kerzner, 2017). Kerzner (2017) argumenterar för att användningen av mätningar utgör grunden för att fatta informerade beslut och möjliggör för beslutsfattare att proaktivt hitta möjligheter till förbättrad prestanda.

Flera forskare inom området menar att det mest avgörande kriteriet för projekt är dess mål och avsikt (Castro et al., 2020; Ika, 2009). De menar även att ett projekts framgång kan mätas utifrån dess bidrag till en organisations långsiktiga mål och strategi, samtidigt kan ett projekts framgång eller misslyckande bestämmas av i vilken grad dessa mål uppfylls (Castro et al., 2020). Vidare förklarar Berman (2007) att för att ett projekt ska skapa värde för en

organisation måste det bidra till organisationens mål. Om inte det gör det, förbrukar projektet värdefulla resurser som annars kunde användas för andra fördelaktiga ändamål. Enligt Berman (2007) kan organisationsvärde uppnås genom att: minska kostnader, främja affärstillväxt, upprätthålla verksamheten samt öka hastighet och/eller effektivitet. Värde och framgång går hand i hand, eftersom projektet skapar värde för organisationen genom att bidra till organisationens mål, och det bidragande värdet avgör projektets framgång (Berman, 2007). Berman (2007) antyder att ju mer affärsvärde ett projekt uppnår, desto större framgång kommer projektet att ha.

3.3.3 Balansera projektportföljen

Archer och Ghasemzadeh (1999) betonar vikten av att ha en lämplig balans av projekt i portföljen eftersom det kan bidra till att minska oönskade risker. På liknande sätt hävdar Killen et al. (2012) att för att en portfölj ska ge optimalt värde till organisationen krävs en balans av projekt från olika kategorier och risknivåer. Dessutom måste antalet projekt begränsas för att matcha organisationens kapacitet för att säkerställa att alla pågående projekt kommer att tillhandahållas tillräckliga resurser (Killen et al, 2012).

För många projekt och bristande resurser leder till ökade kostnader och försenade projekt, vilket i sin tur resulterar i förlorade intäkter (Cooper et al, 2000). Framgångsrika högriskprojekt tenderar att ge högre avkastning jämfört med lågriskprojekt (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Dock argumenterar Archer och Ghasemzadeh (1999) för att misslyckandet med flera högriskprojekt kan vara kostsamt och därmed farligt för organisationens framtid. Å andra sidan hävdar forskarna att för många lågriskprojekt kan leda till att den förväntade avkastningen blir för låg för organisationens överlevnad.

På liknande sätt måste projektstorlek beaktas, eftersom att tilldela mycket resurser till ett fåtal större projekt kan vara förödande för organisationen om mer än ett projekt misslyckas (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Archer och Ghasemzadeh (1999) antyder att bristen på projekt av varierande längd, oavsett hur lovande de är, kan leda till problem med organisationens likviditet. Vilket projektbalansförhållande en organisation bör sträva efter är kontextspecifikt eftersom en organisation måste bestämma hur mycket risk de är villiga att ta (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Emellertid betonar Archer och Ghasemzadeh (1999) att en organisation bör överväga risk, projektstorlek och -längd när de balanserar en projektportfölj.

3.3.4 Metoder för projektprioritering

Archer och Ghasemzadeh (1999) beskriver att en jämförande ansats för att välja projekt först kräver att portföljens önskade mål och deras respektive betydelse fastställs. De förklarar att projektförslag sedan jämförs baserat på hur de bidrar till portföljens mål och därigenom strategin, vilket resulterar i en rangordning av projekt. Ett annat sätt att bedöma projekt kan göras genom att poängsätta projekt utifrån ett fåtal utvalda beslutskriterier, såsom kostnad, förväntad avkastning, bidraget värde, behövda resurser, osv. (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al, 2000). Dessutom kan ett minimikriterier användas för att eliminera projekt som inte uppfyller önskade minimikrav (Cooper et al, 2000). Ett rangordningssystem som tillhandahålls genom en jämförande ansats gör att beslutsfattare kan börja från toppen av listan och välja de mest gynnsamma projekten tills tillgängliga resurser tar slut (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al, 2000). Emellertid förbiser denna ansats möjligheten att två eller flera mindre projekt kombinerade kan ge ett högre värde än ett av högre prioritet, och den tar inte heller hänsyn till projektets natur, vilket kan resultera i att för många projekt väljs från en eller ett fåtal kategorier.

3.4 Utmaningar inom projektprioritering

En central utmaning är behovet av att fördela resurser över parallella projekt, särskilt när projektledningen är tidsbunden och resurskapaciteten är maximerad (Yaghootkar & Gil, 2012). De negativa konsekvenserna kan skapa en negativ spiral som underminerar organisationens förmåga att uppnå planerade projektmål på lång sikt (Yaghootkar & Gil, 2012). Omfördelning av resurser kan leda till försenade projekt, försämrade prestanda och minskad produktivitet (Yaghootkar & Gil, 2012). Att navigera dessa utmaningar kräver strategisk planering och välstrukturerad resurshantering för att säkerställa att varje projekt kan genomföras på ett framgångsrikt och hållbart sätt (Yaghootkar & Gil, 2012).

Viktigt i detta är hur organisationer kan navigera i beslutsfattandets komplexitet, där både kvantitativa och kvalitativa faktorer måste övervägas för att säkerställa att valda projekt inte bara är genomförbara utan också är strategiskt motiverade (Begicevic et al., 2010). Till exempel kan organisatoriska mål inkludera långsiktig hållbarhet, omedelbar avkastning på investeringar eller bidrag till företagets övergripande strategiska riktning (Begicevic et al., 2010). Utöver detta måste beslut fattas inom ramen för resursbegränsningar, vilket innebär att prioriteringar inte enbart baseras på ett projekts fördelar utan även dess krav på ekonomiska,

mänskliga och tekniska resurser (Begicevic et al., 2010). Utmaningarna förstärks av behovet av att balansera mellan olika intressenters önskemål och förväntningar, där olika avdelningar eller team inom organisationen kan ha motstridiga prioriteringar baserade på deras egna mål och behov (Begicevic et al., 2010). Detta kräver ett genomtänkt tillvägagångssätt för att bedöma och värdera projekt, där metoder som projektportföljstyrning, kan erbjuda strukturerade ramverk för att hantera komplexa beslutsfattande scenarier som involverar flera kriterier och intressenter (Begicevic et al., 2010). Dock kvarstår utmaningen att implementera dessa metoder på ett sätt som är transparent och rättvist för alla inblandade.

Enligt Sekitoleko et al. (2014) kräver komplexiteten hos projektprioritering ett nyanserat tillvägagångssätt, som inte bara beaktar de direkta effekterna på specifika projekt utan också den bredare organisationskapaciteten, strategisk linjering och sambanden mellan projekten. Sekitoleko et al. (2014) understryker vikten av att förstå hur tekniska beroenden och kommunikationsutmaningar i stora mjukvaruutvecklingsprojekt påverkar förmågan att prioritera effektivt. De pekar på att framgångsrik projektprioritering inte endast handlar om att välja rätt projekt baserat på nuvarande behov och resurser utan också kräver en djupgående förståelse för hur dessa projekt interagerar med varandra och bidrar till den övergripande strategiska riktningen. Detta inkluderar att ta hänsyn till hur projekt kan dela resurser, kunskap och teknologi på ett sätt som maximerar den sammanlagda nyttan för organisationen och minimerar risken för överlappning och resurskonflikter (Sekitoleko et al., 2014).

Tidigare forskning tyder på att problematiken förstärks av att organisationer ständigt måste anpassa sig till föränderliga marknadsförhållanden, teknologiska framsteg och interna kapacitetsförändringar (Sekitoleko et al., 2014). Denna dynamik gör att projektprioritering blir en kontinuerlig process snarare än en engångshändelse. Sekitoleko et al. (2014) betonar att effektiva strategier för projektprioritering måste vara flexibla nog att tillåta snabb anpassning till ny information samtidigt som de upprätthåller en stabil kurs mot de långsiktiga målen. Att uppnå detta kräver en balans mellan användning av kvantitativa metoder för beslutsstöd, såsom kostnads-nyttoanalyser och riskbedömningar, och kvalitativa bedömningar som tar hänsyn till mjukare faktorer såsom teamdynamik och organisationskultur (Sekitoleko et al., 2014).

Problem och misslyckanden kan också bidra med nytta, Arvidsson & Mønsted (2018) skriver att misslyckanden kan vara värdefulla och fungera som språngbräda för att göra framsteg och

vidareutveckla en idé eller ett projekt. Författarna menar att företagande ofta undersöks med fokus på tydliga utfall av framgång eller misslyckande. Men påpekar att det är viktigt att också uppmärksamma att misslyckanden kan vara lärorika och ge insikter som kan användas för att förbättra och driva vidare utvecklingen av ett projekt eller en idé. Detta innebär att även om ett företagande kanske inte når sina förväntade mål, så kan de erfarenheter och lärdomar som kommer från detta misslyckande vara värdefulla och användas för att göra bättre beslut och framsteg i framtiden.

3.5 Optimering av organisatoriska mål genom portföljstyrning

Tidigare forskning diskuterar en mängd olika fördelar och tillvägagångssätt som portföljstyrning har för att korrekt bemöta de tidigare diskuterade utmaningarna (Sekitoleko et al., 2014; Begicevic et al., 2010). Genom noggrann utvärdering av varje projekt utifrån deras bidrag till en organisations övergripande mål kan organisationer prioritera de projekt som bäst stödjer den strategiska riktningen (Yaghootkar & Gil, 2012). Detta innebär en målinriktad tilldelning av resurser till de projekt som genererar maximal strategisk nytta (Begicevic et al., 2010; Yaghootkar & Gil, 2012). Med tillämpning av portföljstyrning kan organisationer förbättra hanteringen och fördelningen av sina begränsade resurser över olika projekt, vilket inkluderar ekonomiska, personella och tekniska resurser (Yaghootkar & Gil, 2012). Portföljstyrningens fokus på att maximera värde under resursbegränsningar minskar risken för resurskonflikter och projektförseningar (Yaghootkar & Gil, 2012).

Vidare anser Sekitoleko et al. (2014) att en översiktlig syn på alla projekt inom organisationen möjliggör identifiering och hantering av beroenden mellan projekt på ett framgångsrikt sätt. Vilket kan bidra till en minskad risk för överlappning och konflikter (Sekitoleko et al., 2014). Sekitoleko et al. (2014) diskuterar även att flexibilitet och anpassningsförmåga är nyckelkomponenter i att bemöta de utmaningar som projektprioritering tillför. Genom kontinuerlig övervakning och omvärdering av pågående projekt kan organisationer snabbt anpassa sig till de förändrade förutsättningar och omfördela resurserna utefter behov (Sekitoleko et al., 2014). Detta underlättar för organisationer att upprätthålla fokus på långsiktiga mål samtidigt som de hanterar kortfristiga förändringar (Sekitoleko et al., 2014).

Tidigare forskning anser att genom användning av strukturerade metoder och verktyg för projektevaluering och prioritering kan portföljstyrning förbättra beslutsfattandet inom

organisationer (Begicevic et al., 2010; Sekitoleko et al., 2014; Yaghootkar & Gil, 2012). Detta inkluderar både kvantitativa metoder som nyttokostnadsanalys och kvalitativa bedömningar som tar hänsyn till organisationskultur och teamdynamik (Begicevic et al., 2010; Sekitoleko et al., 2014; Yaghootkar & Gil, 2012).

3.6 Litteratursammanfattning

Enligt forskningen utförd av Blichfeldt och Eskerod (2008) samt Too och Weaver (2014) framstår det tydligt att portföljstyrning är viktigt för att koordinera projekt på ett sätt som effektiviserar resursanvändningen och stödjer organisationens strategiska intentioner. Litteraturgenomgången har visat de utmaningar som organisationer står inför och presenterar fallgropar som ofta förekommer inom portföljstyrning, vilket ytterligare belyser dess komplexitet och vikt.

Ett av de centrala problemområdena som framträder i litteraturen är svårigheten med att upprätthålla en fullständig översikt över projektportföljen, vilket kan leda till ineffektiv resursallokering och svag strategisk linjering. Forskare som Leonard och Swanepoel (2010) belyser att en framgångsrik implementering av portföljstyrning kräver en djupgående förståelse för att hantera dessa utmaningar med strukturerade metoder. Vidare framhålls det att en av de största komplikationerna är att synkronisera projektportföljen med organisationens strategi, vilket ofta leder till att portföljstyrning inte uppnår de förväntade resultaten.

Projektprioritering utgör en väsentlig del av projektportföljstyrningen, och här är det kritiskt att rätt projekt väljs baserat på en kombination av strategiska mål och resurstillgång. Pionório och Sebestyén (2022) argumenterar för att projektprioritering kräver en omfattande utvärdering av projekt baserat på kriterier såsom strategisk överensstämmelse, förväntade fördelar och resursbehov. Denna process betonar både finansiella och icke-finansiella aspekter, där projekt som främjar innovation, riskhantering och tekniska framsteg kan prioriteras även om de inte omedelbart genererar ekonomisk avkastning. Resursallokering är ytterligare en avgörande faktor för att säkerställa en framgångsrik projektportfölj. Forskare som Hendriks et al. (1999) och Kendall & Rollins (2003) understryker att rätt balans och fördelning av resurser är avgörande för projektens framgång. Effektiv resursallokering innebär inte bara att rätt mängd resurser tilldelas utan också att dessa resurser är anpassade till projektens behov och organisationens kapacitet. Denna balansering är komplex och kräver

att organisationen kontinuerligt utvärderar och justerar sina resursallokationer för att möta förändrade förhållanden och projektbehov.

Projektportföljstyrningens roll i att säkerställa strategisk linjering och övervakning är också centralt. Hannach et al. (2016) betonar att projektportföljstyrning måste vara integrerad med organisationens strategi för att säkerställa att projekten är i linje med affärsmålen och att de genererar maximalt värde. Denna integration innebär en kontinuerlig process av val, prioritering och stöd för projekt baserat på deras strategiska passform och potential att bidra till organisationens långsiktiga framgång.

Slutligen diskuterar litteraturen vikten av att lära från misslyckanden inom projektledning och portföljstyrning. Arvidsson & Mønsted (2018) framhåller att misslyckanden inte bara är oundvikliga utan också kan vara värdefulla lärandetillfällen. De betonar att insikter från misslyckade projekt kan bidra till bättre beslutsfattande och förbättringar i framtida projekt. Detta synsätt är avgörande för att skapa en resilient och adaptiv projektledningskultur som inte bara strävar efter att undvika misslyckanden utan också värdesätter lärdomar som kan dras från dem.

4. Empiri och analys

I det följande kapitlet redovisas studiens empiriska resultat vilket utgörs av respondenternas synpunkter och reflektioner angående studiens forskningsområde samt vår analys av detta.

4.1 Tematisk analys av empirin

För att identifiera de upplevelser som anställda har i samband med arbetet med IT-portföljstyrning samt vilka möjligheter och utmaningar det innebär har vi genomfört en tematisk analys. Vi har fokuserat på att identifiera olika områden och dess tillhörande teman som påverkar IT-portföljstyrning. De fyra huvudsakliga områdena vi har identifierat grundar sig på tidigare forskning medan teman har framkommit från det empiriska resultatet.

Tabell 3. Identifierade områden och teman.

Områden	Teman
Projekt	<ul style="list-style-type: none">- Initiering av projekt- Projektprioritering- Utmaningar med projektprioritering
Portföljstyrning	<ul style="list-style-type: none">- Arbetet med portföljstyrning- Målet med portföljstyrning- Utmaningar med portföljstyrning- Värdet i portföljstyrning- Beslutsunderlag för gemensam bild
Strategi och resurser	<ul style="list-style-type: none">- Strategisk riktning- Resursfördelning- Kommunikation av strategiska mål
Utvärdering	<ul style="list-style-type: none">- Effekten av portföljstyrning- Reflektion

4.2 Bakgrund fallorganisation

Tekniska Verken i Linköping är en regional koncern som primärt verkar inom energiområdet. Linköpings kommun äger Tekniska Verken genom Linköpings Stadshus AB (Tekniska verkens hållbarhetsredovisning, 2021). Styrelsen för Tekniska Verken är politiskt tillsatt av kommunfullmäktige, medan koncernledningen utser styrelserna för dotter- och intressebolagen. Förutom energi verkar koncernen också inom områden som el, belysning, vatten, fjärrvärme, fjärrkyla, hantering av avfall, bredband, biogas och energilösningar. Organisationen följer en silostruktur, vilket illustreras nedan, där varje ljusblå silo representerar ett affärsområde och den mörkblå längs till vänster representerar koncerngemensamma funktioner. IT och verksamhetsutveckling är en stab som fungerar som projektkontor.



Figur 1. Organisationskarta.

Tekniska Verken står inför utmaningen att balansera sina ambitioner med de tillgängliga resurserna. Den höga mängden projekt i förhållande till tillgängliga resurser leder till resurskonflikter och överbelastning. Detta beror delvis på en brist på tydlig koncernövergripande prioritering vilket inte bara påverkar projektteamen utan också hela organisationens förmåga att leverera värde till sina kunder. Inom fallorganisationen blir det därmed svårt att utan en klar prioritetsordning allokera resurser på ett effektivt sätt. Anställda hos fallorganisationen upplever att situationer där nya projekt initieras utan att ta hänsyn till tillgängliga resurser och utan adekvat målprioritering uppstår. Utan tydlig projektprioritering upplever de anställda också svårigheter att bedöma om pågående projekt verkligen bidrar till

de övergripande målen. Återkommande frågor bland de anställda är: 'Arbetar vi med rätt saker?' Prioriteras rätt projekt? Alla dessa projekt ska genomföras, men i vilken ordning? Av dessa skäl och för att hantera dessa utmaningar har Tekniska verken valt att börja implementera och arbeta med portföljstyrning. Detta arbete har genomförts i olika omfattning inom organisationen, vilket ger en intressant och unik situation för oss att undersöka de upplevelser, möjligheter och utmaningar som uppstår i samband med arbetet med IT-portföljstyrning för organisationen.

4.3 Projekt

Detta avsnitt behandlar organisationens IT-projekthantering. Främst analys av projektprioritering, initiering av projekt och de utmaningar som tillkommer med detta arbete.

4.3.1 Initiering av projekt

Respondenterna beskriver olika aspekter av projektinitieringsprocessen inom organisationen. Enhetschefen av koncernstab beskriver en genomgående strukturerad process där omvärldsanalyser och strategisk planering spelar centrala roller. Denna metodik stöds av användningen av ett strategiskt årshjul (se bilaga 3) och PM3-metoden, vilket syftar till både att utveckla befintliga verksamhetsgrenar och identifiera nya strategiska initiativ. Avdelningschefen för koncernstaben betonar vikten av en detaljerad behovsanalys samt rollen som beställare, vilket indikerar att projektinitieringsprocessen drivs av både interna och externa behov.

Affärsutvecklaren belyser projektinitieringsprocessens flexibilitet vilket tillåter anpassning till både strategiska planer och externa påverkansfaktorer såsom ny lagstiftning. Denna anpassningsbarhet understryker organisationens förmåga att snabbt svara på förändringar i sin omvärld. I likhet pekar Affärsområdeschef 1 på den variation som finns i hur projekt initieras, med ett brett spektrum av initiativ som spänner från daglig drift till nya strategiska förslag.

Projektinitiering och uppnåendet av strategiska mål kopplar genom att projekt ses som medel för att realisera långsiktiga ambitioner och svara på investeringsbehov (Stabschef 1). Verksamhetsutvecklaren nämner också att initiering av projekt ofta sker på ett mer informellt sätt, vilket antyder utrymme för förbättringar i formaliseringen av processen. Slutligen diskuterar Stabschef 2 hur organisationen rör sig mot en mer agil metodik, vilket enligt respondenten inkluderar en bättre kartläggning och prioritering av pågående projekt.

Respondenten syftar till att fokusera resurserna på de mest strategiskt relevanta projekten, vilket indikerar strävan efter att optimera projektportföljen i linje med organisationens strategiska riktning.

4.3.2 Projektprioritering

Flera respondenter pekar på budgetprocessen som en central del i projektprioriteringen. Denna process innebär att projekt som önskas genomföras måste passera en ekonomisk bedömning där resursbegränsningar i form av tillgänglig budget spelar en avgörande roll. Prioritering görs oftast baserat på vilka projekt som bedöms ge störst värde inom de ekonomiska ramarna.

Det är viktigt att ha tydliga kriterier för prioritering där lagkrav, tillgänglighet och lönsamhet ofta styr vilka projekt som prioriteras högst (Avdelningschef koncernstab & Avdelningschef affärsområde). Kommunikationen mellan olika avdelningar och nivåer inom organisationen framhålls som avgörande för att uppnå en gemensam förståelse kring vilka projekt som ska prioriteras. Det finns även en mer informell prioriteringsprocess där "den som skriker högst" ibland får företräde eller där prioritering sker genom diskussion och konsensus snarare än strikt formaliserade kriterier (Affärsutvecklaren). Detta understryker vikten av dialog och samarbete inom organisationen för att navigera bland många konkurrerande projektinitiativ.

Verksamhetsutvecklaren belyser processen att ta fram beslutsunderlag som grund för projektprioritering. Denna metodik tillämpas särskilt för större projekt där en noggrann ekonomisk och strategisk bedömning krävs för att fatta beslut om genomförande. I vissa fall kan externa instanser såsom kommunfullmäktige vara involverade i godkännandeprocessen. Verksamhetsutvecklaren diskuterar även den årliga budget och prioriteringsprocessen där projekt rankas och väljs ut baserat på en kombination av nödvändighet, önskvärdhet och strategisk relevans. Det betonar en metod där prioriteringar är strukturerade men samtidigt flexibla och anpassade efter organisationens föränderliga behov och mål. Avdelningschefen för affärsområdet talar om en strategi för att minska antalet projekt, denna går ut på att strikt prioritera de mest kritiska eller mest värdeskapande initiativen. Genom att begränsa fokus till ett mindre antal projekt ökar chanserna att dessa genomförs framgångsrikt inom de tillgängliga resursramarna.

4.3.3 Utmaningar med projektprioritering

Det finns en utmaning med flaskhalsar som skapas på grund av begränsade resurser. Särskilt när projekt startas från olika affärsområden utan en gemensam prioriteringsprocess (Verksamhetsutvecklaren). Det leder till att vissa projekt får företräde baserat på vem som "skriker högst", vilket kan resultera i att viktiga projekt för den strategiska riktningen försenas eller inte får de resurser de behöver. Flera respondenter pekar också på svårigheterna med att skapa tillräckligt bra beslutsunderlag utan att använda för mycket tid och resurser. Utmaningen är att bibehålla effektiv kommunikation genom alla ledningsnivåer för att säkerställa att beslut grundas på en korrekt och gemensam förståelse av projektets värde och prioritet.

“Att ta fram bra beslutsunderlag utan att lägga för mycket tid eller onödiga resurser på att skapa dessa.” - Avdelningschef koncernstab

En gemensam prioriteringsgrund som inkluderar ett kundperspektiv saknas ofta (Affärsutvecklaren). Detta perspektiv är viktigt för att säkerställa att projekt som initieras faktiskt bidrar till ökad kundnöjdhet och stärker organisationens position på marknaden.

“Vi försöker inte någon gång samla totalen och titta på den från en gemensam prioriteringsgrund. Anledningen till varför vi inte gör det är för att vi inte har någon som är ansvarig för det. Och anpassning efter kundnöjdheten, det känns som att det perspektivet är något vi ofta glömmer.”
- Affärsutvecklare

Affärsområdeschef 2 diskuterar vikten av balans mellan att upprätthålla en innovationsanda och behovet av ordning och struktur. Det är viktigt att inte kväva den kreativa friheten som driver fram innovation genom att överreglera projektprioriteringsprocessen. Samtidigt är det nödvändigt att markera vilka projekt som är mest kritiska för organisationens strategiska riktning. Utmaningen med att centralisera beslutsfattandet och prioriteringen diskuteras, där det framgår att vikten av projekt kan skilja sig åt beroende på vilken nivå inom organisationen som betraktar dem. Avdelningschefen affärsområde menar att detta kan leda till svårigheter i att avgöra vilka projekt som bör få tillgång till de mest begränsade resurserna, såsom IT-utveckling.

Flera respondenter tar upp utmaningen med att hantera ett stort antal projekt samtidigt och de resurskonflikter som detta medför. En flaskhals i projektgenomförandet identifieras som ett hinder för effektivitet, främst på grund av konkurrens om begränsade resurser, särskilt finansiella och personella. Stabschef 1 menar att en lösning på dessa utmaningar skulle kunna

vara en mer effektiv prioriteringsprocess. Respondenten understryker vikten av en modell för att prioritera projekt baserat på organisationens unika resursbehov. Affärsutvecklaren och Affärsområdeschef 2 betonar också att det är viktigt att adressera och lösa resursflaskhalsar samt att förbättra strukturen för resursfördelning och prioritering för att kunna uppnå en bra fungerande projektportföljhantering.

4.4 Portföljstyrning

Detta avsnitt avser organisationens arbete med portföljstyrning. Kopplat till detta förklaras också målet med arbetet kring portföljstyrning, vad man stött på för utmaningar med detta samt huruvida organisationen upplever att arbetet tillfört värde.

4.4.1 Organisationens arbete med portföljstyrning.

Implementeringen av portföljstyrning har kommit olika långt inom olika delar av organisationen. Det finns en variation i hur portföljstyrning praktiseras, där vissa områden är fullt engagerade med arbetet medan andra fortfarande har en bit kvar att gå. Enligt flera av respondenterna är det affärsområdet värme och kyla som har kommit längst med detta arbete. Där har man utvecklat en arbetsmetod kopplad till portföljstyrningen som innebär regelbundna möten, för att övervaka projektstatus och bedöma behovet av planjusteringar. Dessa månadsmöten är centrala för att utvärdera projektens framsteg i förhållande till den övergripande planen, som är strukturerad runt ett årshjul (Avdelningschef Koncernstab). Dessutom integreras budgetprocessen i portföljstyrningen, vilket betonar en långsiktig syn på projektförfinansiering, där vissa projekt har budgeterats över flera år (Avdelningschef Koncernstab).

“Affärsområdet för värme och kyla visar hur investeringar i portföljstyrning kan leda till förbättrad projektöversikt och mer strategisk finansieringsplanering”

- Enhetschef Koncernstab

Affärsutvecklaren nämner en situation där portföljstyrning spelar en avgörande roll för att synkronisera beroende delprojekt inom en gemensam portfölj. Detta innebär att genom att använda portföljstyrning kan organisationen effektivt hantera och koordinera olika delprojekt som är beroende av varandra. Affärsutvecklaren framhåller dock att organisationen har svårt att se ett större sammanhang och gemensamt ansvar för dessa samverkande projekt och pekar på en viss omognad inom portföljstyrningsprocessen. Förbättringar i kommunikationen och

samstämmigheten mellan olika delar av organisationen nämns också som en positiv effekt av portföljstyrningen (Verksamhetsutvecklare). Genom att kontinuerligt arbeta med portföljstyrning möjliggörs en mer flexibel och effektiv användning av budget och resurser. Portföljstyrningens roll i att definiera och prioritera projekt baserat på deras strategiska värde poängteras, vilket bidrar till att säkerställa att resurserna används där de gör mest nytta.

“Det är viktigt att inte börja med resursplanering eftersom det kan bromsa projekten. Istället bör man börja med att identifiera vilka projekt som är viktigast.”

- Verksamhetsutvecklare

Portföljstyrningen praktiseras också genom samordning av tid, ekonomi och resurser under en övergripande styrgrupp. Genom denna praktik möjliggörs en flexibel hantering av projektportföljen där resurser kan flyttas mellan projekt för att uppnå optimal effektivitet (Affärsområdeschef 2).

“Det är viktigt att ha regelbundna möten för att hålla en aktuell överblick över projektportföljen och för att identifiera nödvändiga åtgärder. Detta bidrar till en kontinuerlig uppföljning och justering av portföljstyrningen.” - Avdelningschef affärsområde

4.4.2 Målet

Flera respondenter uttrycker ett gemensamt mål med projektportföljen. Genom arbetet med portföljstyrning, säkerställs det att organisationen investerar i rätt projekt betonas, vilket förväntas leda till bättre resultat och skapa en känsla av lugn och struktur inom företaget.

“Jag ser målet med portföljstyrning att vi slutligen vet att vi gör rätt projekt. Att vi satsar pengar och tid på rätt saker. Jag tror vi kommer få bättre resultat med det. Samt att det skapar ett lugn i organisationen, det blir mer strukturerat och de anställda har koll på vad vi ska göra.”

- Enhetschef koncernstab

På liknande sätt påpekas att projektledare och portföljledare spelar olika roller i att säkerställa att både rätt saker görs och att de görs på rätt sätt, med fokus på att optimera användningen av resurserna.

Projektledaren ska göra saker rätt, portföljledare ska se till att vi gör rätt saker.

- Avdelningschef koncernstab

Genom att förklara och visualisera portföljstyrning som en tratt, där inte alla idéer blir till genomförda projekt, betonas syftet med att välja ut de mest värdeskapande initiativen, vilket kan tolkas som att fokusera på "rätt saker". Målet är att effektivt driva projekt framåt och uppnå organisationens gemensamma mål genom att genomföra rätt typer av projekt och se sambanden mellan dem (Stabschef 1).

“Målet med projektportföljen är att nå målet. Vi använder portföljstyrning som ett medel för att nå våra uppsatta mål.” - Stabschef 1

Målet med projektportföljen är också att skapa ordning och reda samt säkerställa ett lönsamt genomförande av projekten, där både ekonomiska och mjuka värden som smidiga arbetsförhållanden och leveranser är av betydelse (Affärsområdeschef). Genom portföljstyrning strävar man efter att få en helhetsbild av alla pågående projekt, säkerställa kompetens och säkerhet samt optimera användningen av digitala verktyg, vilket hjälper till att identifiera och prioritera de viktigaste projekten och målen (Avdelningschef affärsområde).

“Av 80 projekt har vi landat i 12 projekt som är det ‘viktigaste’. Vi använder portföljstyrning som ett medel att identifiera de viktigaste projekten och målen.” - Avdelningschef affärsområde

Enhetschefen av koncernstaben betonar vikten av att selektivt välja projekt, där modet att avböja de som inte linjerar med strategiska mål eller saknar ett konkret “business case” framhävs som kritiskt. Genom att avgränsa fokus till projekt som bidrar väsentligt till organisationens framtid, framträder en tydlig ambition om att rikta in resurser och insatser där de gör mest nytta.

“Våga säga nej och fokusera på värdeskapande” - Enhetschef koncernstab

Denna insikt följs upp av Avdelningschefen av koncernstab, som framhåller betydelsen av förstärkt samarbete och koordinering över affärsområdenas gränser, vilket ses som avgörande för att uppnå ett smidigare och mer sammanhängande genomförande av tvärspektoriella projekt. Resultatet visar på en strävan efter ordning, snabbare framsteg och förbättrad måluppfyllelse genom effektiviseringar och en starkare struktur. Transparens och en enhetlig förståelse för projektportföljen lyfts fram som nyckelelement för framgång. Avdelningschefen över ett affärsområde riktar in sig på utforskandet av nya metoder för att tackla de återkommande utmaningarna kring projektprioritering och resurstilldelning, med en vision om att skapa en mer strukturerad och sammanhängande projektportfölj.

Vidare belyser Avdelningschefen av koncernstab vikten av att tydligt definiera projektens natur och betonar organisationskulturens roll i hanteringen av misstag och misslyckanden, vilket direkt påverkar projektens utförande. En koppling till strategiska riktlinjer ses som kärnan i effektiv portföljstyrning.

"Det är viktigt att vi vågar säga nej till projekt. Om det inte finns något affärsmässigt underlag eller om projektet inte är kopplat till våra strategiska mål, bör vi avstå. Vi behöver inte delta i allt; det är avgörande att vi vågar begränsa resurserna och säga nej till vissa initiativ." - Avdelningschef koncernstab

Fallorganisationen fokuserar på vikten av prioritering och ett helhetsperspektiv inom portföljstyrningen. Genom att betrakta projektportföljen som en integrerad helhet istället för isolerade enheter, understryker de möjligheten att mer effektivt fördela resurser och koordinera arbete över affärsområden, vilket leder till en mer målinriktad och samordnad projektimplementering (Affärsutvecklaren & Affärsområdeschef 2). Slutligen tar Affärsområdeschef 2 upp portföljstyrningens förmåga att ge en bredare överblick över lämpliga utvecklingsprojekt för organisationen som en helhet. Svårigheterna med att balansera olika intressen och prioriteringar mellan affärsområden, samt utmaningen att väga projekt med lagkrav mot ekonomiskt lönsamma projekt, diskuteras som centrala aspekter i den övergripande portföljhanteringen.

4.4.3 Utmaningar

En utmaning inom fallorganisationen är intern konkurrens mellan olika affärsområden. Affärsområdeschefer blir uppföljda på sina egna affärsområden vilket gör att varje chef är motiverad att prioritera sitt eget område för att uppnå personliga och avdelningsspecifika mål. Det innebär att de inte vill ha någon överordnad styrning över sina områden, eftersom de naturligtvis vill att deras områden ska prestera väl. Denna situation leder till svårigheter med att genomföra en objektiv och helhetsorienterad portföljstyrning.

"I och med detta sker det en typ av intern konkurrens och de olika affärsområdena är väldigt benägna på att prioritera sina egna affärsområden." - Enhetschef koncernstab

Lösningen på detta problem är ännu inte helt utvecklad, men erkännandet av problemet är ett första steg mot att hitta strategier för att främja samarbete och helhetssyn över intern konkurrens.

En annan svårighet är att skapa tillräckliga beslutsunderlag och avgöra nivån på detaljer som krävs i förstudier för att fatta välgrundade beslut om projektinitering. För att bemöta detta problem diskuteras ett tillvägagångssätt där tillräcklig information samlas för att bedöma projektens genomförbarhet och potentiella värde utan att fördröja eller komplicera beslutsprocessen (Avdelningschef koncernstab).

Flera respondenter nämnde svårigheten med att prioritera projekt och effektivt fördela resurser. Detta beror på att det är svårt att kontinuerligt prioritera resurser och att det är utmanande att ha strukturerade diskussioner om vilka projekt som ska påbörjas och när de ska genomföras. Detta misslyckande beror på brister i processen och betonar behovet av ett mer centralt styrande projektkontor med övergripande ansvar. Även svårigheten med att prioritera bland ett överflöd av önskade projekt i förhållande till begränsade resurser betonas. Detta leder ofta till svåra beslut om vilka projekt som ska fortskrida.

“Vi har alltid en utmaning att prioritera bland resurserna då ambitionsnivån är så hög. Dvs, det är oftast mycket mer som vill göras än vad som är görbart.” - Stabschef 1

Användningen av portföljstyrning som ett verktyg för att identifiera och prioritera de mest värdeskapande projekten har varit ett försök till en lösning enligt respondenterna, även om det är utmanande att bestämma vilka initiativ som ska skjutas upp eller avbrytas.

“Jag ser portföljstyrningen som ett hjälpmedel i att bemöta problemet som jag gillar att kalla/beskriva som en hink. Det vill säga vi har massor med projekt vi vill slutföra men för att resurserna i hinken inte ska rinna över behöver vi ta ut något för att anpassa oss efter situationen. Det svåra är därmed att välja vad man tar bort.” - Stabschef 1

En annan utmaning är att hantera olika behov och arbetssätt inom organisationen, särskilt när det gäller tidskritiska projekt jämfört med mer flexibla initiativ. Att anpassa portföljstyrningspraxis för att möta dessa varierande behov och främja en kultur av flexibilitet och anpassningsförmåga har varit avgörande för framgång. Risken för ökad byråkrati och de utmaningar som uppstår när ett projekt måste drivas igenom för att undvika förseningar i andra delar av organisationen nämns också (Affärsområdeschef 2). Lösningen har varit att noggrant överväga kostnaderna och fördelarna med att driva igenom projekt och sträva efter

en nettovinst för hela projektportföljen även om detta kan innebära tuffa beslut och extra arbete för enskilda projekt.

4.4.4 Värde

För att binda ihop empirin kring portföljstyrning frågades respondenterna huruvida de upplever att portföljstyrning skapar värde för organisationen. Många svarade ja på den frågan. De flesta sade att portföljstyrning hjälper till att se till att de viktigaste projekten prioriteras och att de genomförs på rätt sätt. De sa att det ger en känsla av trygghet genom att det är tydligt vilka projekt organisationen fokuserar på.

“Ja, det skapar värde för organisationen, främst genom förbättrad struktur.” - Stabschef 1

Denna känsla av kontroll och överensstämmelse gör att det är lättare att fatta beslut och fördela resurser, vilket gör att projektledare och portföljledare kan jobba mer effektivt och samordnat. Flera respondenter tycker också att portföljstyrning leder till en förbättrad struktur och ett tydligare fokus på organisationens syften och mål. De säger att genom att skapa en tydligare översikt över projektportföljen och identifiera de viktigaste projekten kan organisationen bättre rikta sina resurser och ansträngningar mot att uppnå sina strategiska mål.

“Vi har ett förbättrat fokus på syftet med projekten och hur vi ska uppnå våra mål.”

- Avdelningschef affärsområde

Däremot var inte alla respondenterna övertygade om värdet som portföljstyrning ska bidra med. Vissa menade att portföljstyrning inte alltid fungerar som förväntat och kan resultera i begränsat värde i vissa delar av organisationen.

“Nej. Det har bidragit med ett begränsat värde för organisationen. Det fungerar i vissa delar, där vi har satsat stort på att implementera portföljstyrning fungerar det bra men där vi har gjort det halvdant är det totalt värdelöst.” - Affärsutvecklare

En återkommande åsikt var också att där organisationen har satsat mycket på att implementera portföljstyrning fungerar det bra, men där det har gjorts halvhjärtat skapas inget värde.

“Ja, nettovinst om man kör det all-in, om man gör det halvdant så blir det bara dubbeljobb. Den korrekta informationen bör finnas på ett ställe, inte på två.” - Verksamhetsutvecklare

Vikten av att noga implementera och anpassa portföljstyrningsprocesser för att säkerställa att de verkligen stödjer organisationens mål betonades. En annan respondent nämnde utmaningen med att mäta det konkreta värdet som portföljstyrning tillför, men också den självreflekterande aspekten som portföljstyrning medför ses som värdefull (Affärsområdeschef 2). Respondenten menade att genom lägesrapporter och kontinuerliga uppdateringar i verktyg som Antura underlättas kommunikationen inom organisationen, vilket frigör mer tid för framtida planering och strategiska justeringar.

4.4 Strategi och resurser

I detta avsnitt utforskas strategier som används kring resurshantering för att uppnå sina strategiska mål och hur effektivt dessa mål kommuniceras inom organisationen.

4.4.1 Strategisk riktning

Det empiriska resultatet visar på en stark koppling mellan effektiv portföljstyrning och organisationens förmåga att uppnå sina strategiska mål. Portföljstyrning fungerar som en katalysator för att säkerställa att organisationens projekt och initiativ ligger i linje med den strategiska planen, ofta refererad till som "årshjulet". Vidare har portföljstyrning en stor betydelse i att välja rätt initiativ som stödjer den övergripande strategiska riktningen (Enhetschef koncernstab & Stabschef 1). Respondenterna menar att det underlättar en systematisk prioritering och allokering av resurser;

“Portföljstyrningen bidrar även till att säkerställa att genomförandet av dessa initiativ leder till de önskade resultaten” - Stabschef 1

En fungerande process för att utveckla och uppdatera strategiska mål ses som avgörande för portföljstyrningens värde (Avdelningschef koncernstab). Denna process kräver en ömsesidig förståelse och samarbete mellan olika affärsområden inom organisationen. Flera respondenter påpekar även att utmaningar såsom avvägningar mellan organisationens prioriteringar och de enskilda affärsområdenas preferenser hanteras genom effektiv kommunikation och skapande av solida beslutsunderlag. Portföljstyrningens roll i att förbättra organisationens förmåga till prioritering och kapacitetsplanering betonas också. Genom att ge en klarare uppfattning om organisationens kapacitet, kan man bättre hantera pågående och framtida projekt i syfte att uppnå strategiska mål.

“En effektiv portföljstyrning medför en förbättrad process för projektprioritering, vilket minskar risken för att projektens relation till varandra och till de övergripande målen missas.”

- Affärsutvecklaren

Dessutom visar resultatet att portföljstyrning bidrar även till realiseringen av strategiska initiativ och säkerställer att nödvändig uppföljning sker (Verksamhetsutvecklaren). Genom att definiera projekt med klara uppföljningsbara mål och tilldela ansvariga ledare, stärks organisationens förmåga till ansvarsutkrävande och strategisk årsplanering. Portföljstyrning används som ett verktyg för att bryta ner och realisera organisationens vision samt navigera genom potentiella risker identifierade i omvärldsanalysen (Affärsområdeschef 2 & Avdelningschef affärsområde).

“Portföljstyrning har ett stort strategiskt värde i att omvandla långsiktiga visioner till konkreta åtgärder och resultat” - Affärsområdeschef 2

Enhetschefen av koncernstab belyser hur den strategiska planen utgör en målbild för organisationens framtida riktning. Genom att utforska och testa olika idéer och projekt, strävar organisationen efter att summan av dessa insatser ska leda mot den strategiska målbilden. Detta inkluderar genomförandet av stora och kapitalkrävande projekt, som exempelvis bygget av en sorteringsanläggning, som är direkt kopplat till organisationens långsiktiga mål att minska koldioxidutsläppen. Avdelningschefen av koncernstab tar upp hur vissa projekt kan framställas med syftet för att passa in i den strategiska planen, vilket respondenten antyder på en variation i hur väl olika projekt faktiskt linjeras med organisationens övergripande mål. Respondenten pekar på en subjektiv aspekt i bedömningen av projektens strategiska relevans.

Det finns även en komplexitet i att anpassa individuella projekt till den övergripande strategiska riktningen. Vilket framhäver vikten av förstudier och utredningar för att säkerställa att projektens mål stämmer överens med organisationens långsiktiga ambitioner. Detta inkluderar en kontinuerlig dialog och samordning inom organisationen för att behålla en gemensam riktning och timing för när olika åtgärder ska genomföras.

“Syftet med portföljstyrningen är att främja ett smart och resurseffektivt arbetssätt som även stödjer organisationens vision och resultatmål” - Affärsområdeschef 2

Dock finns det en utmaning i att övertyga interna stakeholders om portföljstyrningens värde utan konkreta siffror eller nollmätningar som jämförelse. Det är av stor vikt av att följa den strategiska planen och arbeta kontinuerligt mot uppsatta mål inom verksamheten och affärsområdet (Avdelningschef affärsområde).

4.4.2 Resursfördelning

Intervjustudien framhäver att det saknas en formaliserad process för resursfördelning inom organisationen, vilket antyder en ad-hoc eller individuell tillämpning. Detta indikerar en potentiell brist i form av variation i hur resurser tilldelas till olika projekt, vilket kan påverka värdeskapande.

“För att framgångsrikt hantera resurstilldelningen krävs tydlig dialog och kommunikation”

- Avdelningschef koncernstab

Beslut baseras på diskussioner om projektens betydelse, tidskänslighet och möjliga alternativ för resursanvändning. Detta tillvägagångssätt betonar flexibilitet och behovet av att väga olika faktorer mot varandra, men kan också leda till brist på systematik och konsekvens. Vidare uttrycker Affärsutvecklaren en önskan om en mer strategiskt orienterad prioriteringsprocess, där projekt väljs och resurser fördelas baserat på deras bidrag till organisationens bredare mål inom samhälle, miljö och affärsverksamhet. Därmed finns det ett behov av att utveckla en mer holistisk syn på värdeskapande som omfattar flera dimensioner av organisationens verksamhet.

Det finns en komplexitet i beslutsprocessen för resurstilldelning, där en mängd faktorer måste övervägas, inklusive lagkrav och finansiell kapacitet (Affärsområdeschef 1 & Verksamhetsutvecklaren). Detta pekar på utmaningen med att skapa en prioriteringsprocess som kan hantera denna komplexitet på ett effektivt sätt. Det är ofta begränsningar i tillgängligt humankapital, som resulterar i flaskhalsar i genomförandet av projekt, trots att finansiella resurser kan vara tillgängliga (Stabschef 1 & Affärsområdeschef 2). Vidare understryker även många av respondenterna vikten av att inte bara fokusera på finansiell allokering utan också på effektiv användning och planering av mänskliga resurser.

“Vi har oftast tillräckligt med monetära resurser för att initiera projekt, men det är ofta det begränsade humankapitalet som sätter stopp” - Stabschef 1

En vanlig metod som för hantering av resurskonflikter är hierarkisk eskalering. När två projekt tävlar om samma resurser, inleds processen med en dialog mellan de inblandade parterna för att avgöra projektens relativa prioritet. Om en överenskommelse inte kan nås på denna nivå, eskaleras konflikten genom de olika nivåerna i organisationens hierarki tills en lösning hittas (Enhetschef koncernstab).

"Den som skriker högst får resurserna" - Affärsutvecklaren

Affärsutvecklaren upplever en mindre formaliserad verklighet där de projekt som lyckas göra sin röst hörd och sina behov mest akuta, ofta får företräde när det gäller resurstilldelning. Vikten av projektprioritering som en metod för att hantera resurskonflikter betonas. Genom att tydligt definiera vilka projekt som är mest viktiga för organisationens strategiska mål, kan resurser tilldelas på ett mer rättvist och effektivt sätt. Affärsområdeschef 1 påpekar de ekonomiska övervägandena som är involverade i hanteringen av resurskonflikter. Beslutet att prioritera ett projekt över ett annat kan innebära ytterligare kostnader, till exempel för att anlita konsulter för att kompensera för bristen på interna resurser.

Resultatet lyfter fram användningen av en styrgrupp som ansvarar för hela projektportföljen. När konflikter inte kan lösas genom direkt dialog eller intern eskalering, kan styrgruppen fungera som en slutgiltig instans för beslut om resurstilldelning. Affärsområdeschef 2 menar att en sådan metod bidrar till en balanserad och övergripande betraktelse av projektportföljens behov och prioriteringar.

4.4.3 Kommunikation av strategiska mål

Den strategiska planen kommuniceras årligen till hela organisationen. Trots detta erkänns det att det är en utmaning att hålla alla 1000 anställda informerade och engagerade i de strategiska målen. Flera respondenter menar att det finns en lucka i kommunikationen som kan hindra en enhetlig strategisk riktning på alla nivåer. Affärsutvecklaren och Stabschef 2 noterar att medan den strategiska planen presenteras och görs tillgänglig, förväntas individer inom organisationen ta eget ansvar för att hålla sig informerade om strategiska mål. Vilket leder till en varierande grad av medvetenhet och engagemang bland anställda, beroende på deras proaktivitet.

Konferenser och workshops används som ett sätt att aktivt engagera anställda på olika nivåer i organisationen. Genom att involvera medarbetare i diskussioner kring den strategiska planen

och dess implementering, syftar man till att öka engagemang och förståelse för hur varje individ bidrar till de övergripande målen (Affärsområdeschef 1). Stabschef 1 framhäver en omfattande kommunikationsstrategi där organisationens strategi kommuniceras på flera nivåer och genom olika format. Detta tillvägagångssätt syftar till att säkerställa att alla medarbetare har en tydlig uppfattning om de strategiska målen och de investeringar som planeras för de kommande åren (Stabschef 1).

Affärsområdeschef 2 talar om en nedbrytningskedja där strategiska mål bryts ner till individuella medarbetarmål. Vidare menar respondenten att det används som en struktur där strategiska mål integreras i det dagliga arbetet, även om inte alla medarbetare kanske är fullt medvetna om den övergripande planen. Tanken är att alla inom organisationen bör vara medvetna om de strategiska målen och förstå varför och hur deras arbete bidrar till de målen.

4.5 Utvärdering av portföljstyrningen

Detta avsnitt behandlar hur organisationen utvärderar sitt arbete med portföljstyrningen.

4.5.1 Portföljstyrningens påverkan

Resultatet visar att inom fallorganisationen sker det inte någon formell utvärdering av värdet som portföljstyrningen tillför organisationen. Respondenterna menar att avsaknaden av en strukturerad utvärderingsprocess gör det svårt att konkretisera fördelarna med portföljstyrning. Trots detta ser respondenterna ett implicit värde i portföljstyrning, såsom förbättrad riskhantering och förebyggande av negativa konsekvenser (Affärsutvecklaren & Enhetschef koncernstab).

"Jag upplever en ökad känsla av kontroll, samstämmighet och bättre resursutnyttjande. Dock vore det bra att utvärdera om vi utför de rätta aktiviteterna och har rätt kombination av projekt. Min magkänsla säger ja, men är det verkligen så?" - Verksamhetsutvecklaren

Stabschef 1 beskriver en indirekt metod för att utvärdera portföljstyrningens värde, genom att investeringarna som görs inom ramen för portföljstyrningen granskas årligen. Denna process ger insikter om portföljstyrningens effektivitet och bidrag till organisationens övergripande mål, även om det primära fokuset ligger på specifika investeringars prestation snarare än portföljstyrningens värde i sig. Verksamhetsutvecklaren pekar på det upplevda värdet av portföljstyrning, såsom ökad kontroll, bättre samsyn och effektivare resursanvändning.

Respondenterna diskuterar subjektiva upplevelser som tyder på positiva effekter av portföljstyrning, även om det finns en önskan om mer konkreta utvärderingsmetoder för att fastställa värdet mer definitivt. Affärsområdeschef 2 påtalar att medan prestandan inom portföljen utvärderas, görs sällan en specifik utvärdering av portföljstyrning som arbetsmetod.

5. Diskussion

Diskussionen besvarar den första forskningsfrågan; "Hur upplever anställda arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt?". Det empiriska resultatet diskuteras i relation till litteraturen, baserat på detta reflekterar rubrikerna de mest relevanta upplevelserna. Slutligen bildar svaret på första forskningsfrågan en grund för att besvara den andra forskningsfrågan i slutsatsen.

5.1 Struktur och ordning

För att bemöta den första forskningsfrågan diskuteras följande upplevelser kring struktur och ordning. De utmaningar som identifierats, såsom hanteringen av ett stort antal projekt och de därav följande resurskonflikterna, understryker en kritisk aspekt av projektportföljhantering; vikten av effektiv prioritering och resursallokering. Denna problematik är central i litteraturen kring projektportföljstyrning, där en balanserad och välstrukturerad tillämpning av prioriteringsmodeller framhålls som avgörande för att optimera projektportföljens värde och genomförande. Diskussionen från en av respondenterna kring en förflyttning mot agila metoder och en förbättrad prioriteringsprocess reflekterar en trend inom projektledning som betonar snabbhet, flexibilitet och värdeskapande. Den strävan man har efter att optimera projektportföljen i enlighet med organisationens strategiska riktning är en viktig faktor för att säkerställa att de mest relevanta och värdeskapande projekten får de resurser de behöver för att lyckas.

Tidigare forskning betonar också vikten av att anpassa projekt efter strategiska mål (Benko & McFarlan, 2003), vilket speglar respondenternas fokus på att välja projekt som inte bara är ekonomiskt genomförbara utan även strategiskt viktiga. I och med detta kan man se hur portföljstyrning integrerar finansiella bedömningar med en djupare strategisk inriktning för att säkerställa att de mest värdefulla projekten prioriteras.

Respondenternas diskussion om behovet av en effektiv prioriteringsprocess och metoder för att ta fram beslutsunderlag för projektprioritering återspeglas i litteraturens betoning på projektprioritering med hjälp av projektportföljstyrning (Pionório & Sebestyén, 2022). Där litteraturen talar om vikten av att bedöma projekt baserat på en mängd kriterier inklusive strategisk överensstämmelse, förväntade fördelar och resurskrav, vilket stöder respondenternas syn på att det behövs tydliga kriterier och en grundlig ekonomisk bedömning.

Svårigheterna med att skapa tillräckligt bra beslutsunderlag utan att förbruka för mycket tid och resurser visar på behovet av kommunikation och förståelse av projektens värde och prioritet. Det återspeglar PMO:s roll i att definiera och upprätthålla standarder för processer relaterade till ledning av projekt (Project Management Institute, 2013). Det understryker hur en välorganiserad portföljstyrningsprocess kan bidra till att minska osäkerhet och förbättra beslutsunderlaget genom standardisering och tydlig kommunikation.

Påpekandet om bristen på ett kundperspektiv i prioriteringsprocessen kan man också se framhäver vikten av att inkludera både finansiella och icke-finansiella effekter i projektprioriteringen som nämns av Pionório & Sebestyén (2022). Genom att beakta projektens inverkan på kundnöjdhet och marknadsposition kan organisationer säkerställa att de initiativ som väljs faktiskt bidrar till ökat värde och stärker organisationens position.

5.2 Effektiv IT-portföljstyrning

För att fortsatt utveckla svaret diskuteras upplevelser angående effektiv IT-portföljstyrning. Det empiriska resultatet visar på en varierande grad av mognad och implementering av portföljstyrning inom organisationen, vilket tyder på en fas av utforskning och anpassning. Organisationens rörelse mot en effektiv portföljstyrning framstår som en process där både utmaningar och möjligheter identifieras. Implementeringen av portföljstyrning, med exempel från affärsområdet värme och kyla, visar på praktiska tillvägagångssätt för att hantera projektportföljer, där regelbundna möten och integrering med budgetprocessen lyfts fram som centrala element. I enlighet med tidigare forskning återspeglar dessa praktiker litteraturens betoning på behovet av kontinuerlig uppföljning och anpassning för att hantera resurser effektivt och uppnå organisatoriska mål (Hendriks et al., 1999; Kendall & Rollins, 2003).

Respondenternas iakttagelser om svårigheter med att koordinera projekt som involverar flera affärsområden och att skapa gemensamt ansvar indikerar en brist på mognad i portföljstyrningsprocessen. Det återspeglas i litteraturen som diskuterar de utmaningar som uppstår när man hanterar miljöer med flera projekt (Artto & Elonen, 2003; Leonard & Swanepoel, 2010). Bristen på mognad kan även ses utifrån de utmaningar och risker som har identifierats inom portföljstyrning. Detta inkluderar den komplexitet som är involverad i att implementera sådana system i stora organisationer samt behovet av att anpassa strategier vilket anses vara huvudutmaningar (Cooper et al., 2000; Killen & Kjaer, 2012).

De positiva effekterna av portföljstyrning, som förbättrad kommunikation och prioritering baserat på strategiskt värde, återspeglar litteraturens diskussion om portföljstyrningens roll i att maximera organisatoriskt värde och säkerställa strategisk överensstämmelse (Meskendahl, 2010; Pionório & Sebestyén, 2022). Observationerna stödjer argumentet att effektiv portföljstyrning kan agera som en katalysator för att omsätta strategiska mål till konkreta projektresultat, genom att bidra till en balanserad och strategiskt anpassad projektportfölj.

Respondenternas upplevelser pekar på att portföljstyrningen ger en upplevd trygghet och en tydligare överblick över organisationens fokus, det underlättar beslutsfattande och resursallokering (Pionório & Sebestyén, 2022). Genom att använda systematiska metoder för projektevaluering och prioritering stödjer portföljstyrningen en mer informerad och målinriktad resurstilldelning. Det empiriska resultatet tyder på att denna process inte bara bidrar till ett mer effektivt projektgenomförande, utan främjar även en rättvis och transparent hantering av projektinitiativ.

Portföljstyrningens roll i att förbättra kommunikationen och samarbetet inom organisationen ska inte underskattas. Genom att ge regelbundna uppdateringar och lägesrapporter främjar portföljstyrningen en miljö där information delas öppet och beslut fattas på en solid grund (Yaghootkar & Gil, 2012; Sekitoleko et al., 2014). Det bidrar inte bara till en förbättrad intern samordning utan även stärker organisationens förmåga att agera proaktivt och anpassa sig till förändring.

5.2.1 Upplevda utmaningar

När olika avdelningar inom företaget konkurrerar med varandra kan det leda till att de fokuserar för mycket på sina egna mål och glömmer det övergripande målet för hela organisationen. Det är här portföljstyrning är viktig. Det handlar om att se till att alla projekt passar in i de övergripande målen för organisationen istället för att bara tänka på det som gynnar den egna avdelningen. Situationer som dessa belyser vikten av en portföljstyrning som främjar en gemensam övergripande syn på organisationens mål, en aspekt som är väl förankrad i litteraturen om portföljstyrning (Project Management Institute, 2013; Benko & McFarlan, 2003).

Svårigheterna med att skapa tillräckliga beslutsunderlag och avgöra detaljnivån i förstudier visar på den utmaningen att balansera noggrannhet i planeringen mot risken för att fastna i

beslut. Enligt forskningen är rollen för ett projektkontor (PMO) viktig här. PMO kan etablera standarder och processer för att utvärdera och prioritera projekt (Project Management Institute, 2013), vilket gör beslutsprocessen mer standardiserad och effektiv.

När det gäller att prioritera projekt och allokera resurser är detta kärnan i portföljstyrningens värdeskapande. En välfungerande portföljstyrningsprocess bör kunna göra en objektiv bedömning av varje projekts strategiska värde och potential (Meskendahl, 2010; Pionório & Sebestyén, 2022). Det hjälper beslutsfattare att välja vilka projekt som ska genomföras. Genom denna process kan organisationen säkerställa att dess begränsade resurser används på de mest värdeskapande projekten, vilket i sin tur direkt bidrar till organisationens övergripande framgång.

Slutligen belyser respondenterna utmaningen med att hantera olika behov och arbetssätt inom organisationen. Anpassningsförmåga och flexibilitet i portföljstyrningspraxis är avgörande för att hantera denna mångfald (Hendriks et al., 1999). Genom att skräddarsy portföljstyrningens metoder och verktyg för att tillgodose olika projekttyper och arbetsmetoder kan organisationer effektivt hantera tidskritiska projekt och mer flexibla initiativ (Mors et al., 2010).

5.3 Resurshantering

För att vidare diskutera svaret granskas följande upplevelser relaterade till resurshantering. Där det empiriska resultatet bekräftar portföljstyrningens betydelse i att upprätthålla en stark koppling mellan projektinitiativ och organisationens strategiska plan. Detta resonemang får stöd av Project Management Institute (2013), vilket framhäver portföljstyrning som ett medel för att uppnå organisatoriska mål genom att säkerställa att projekt och program är strategiskt linjerade och resurser används effektivt. Vidare illustreras även betydelsen av en väldefinierad process för utveckling och uppdatering av strategiska mål, som avgörande för portföljstyrningens framgång. Ytterligare en viktig aspekt som framkommit är behovet av effektiv kommunikation och beslutsstöd inom portföljstyrningen för att hantera avvägningar mellan olika prioriteringar. Insikten återspeglar diskussionen i litteraturen om betydelsen av tvärfunktionellt samarbete och kritiskt tänkande för att fatta framgångsrika beslut kring resurshanteringen, vilket diskuteras av Blichfeldt och Eskerod (2008).

Vidare belyser det empiriska materialet portföljstyrningens förmåga att förbättra organisationens kapacitetsplanering och projektprioritering. Meskendahl (2010) betonar att en framgångsrik projektportfölj ska koppla portföljens projekt till organisationens strategi och balansera dessa med hänsyn till kapacitet och resurser. Det framhäver vikten av portföljstyrning i att förvandla strategiska visioner till specifika handlingar och resultat. Hannach et al. (2016) framhåller även att projektprioritering och effektiv portföljstyrning är centrala för att uppnå strategisk samstämmighet och hantera resurser framgångsrikt.

De empiriska resultaten tyder på en utmaning med bristande formalisering i processen för resursallokering, vilket leder till inkonsekvens och potentiellt suboptimal användning av organisationens resurser. Denna observation stöds i forskningen av Hendriks et al. (1999) som diskuterar svårigheten med att fördela mänskliga resurser effektivt i en multiprojektmiljö. Det framhålls hur viktigt det är med en projektorienterad organisation som kan navigera komplexiteten i att balansera behoven mellan olika projekt samtidigt.

De diskuterade metoderna för att hantera resurskonflikter, såsom hierarkisk eskalering och projektprioritering, reflekterar en strategi för att adressera en del av de fallgropar inom portföljstyrning som identifieras av Leonard och Swanepoel (2010). De hänvisar till det komplicerade i att implementera portföljstyrning och vikten av att utveckla metoder för att effektivt hantera och lösa konflikter och utmaningar som uppstår. Ytterligare insikter från det empiriska resultatet visar på behovet av en mer strategiskt orienterad prioriteringsprocess.

Resonemanget bekräftas av forskningen från Sekitoleko et al. (2014), vilka framhäver betydelsen av att förstå samspelet mellan olika projekt för att hålla den strategiska riktningen.

Utmaningen med flaskhalsar som uppstår på grund av begränsade resurser återspeglar de verksamhetsproblem och fallgropar inom portföljstyrning som identifieras av Artto & Elonen (2003) och Leonard & Swanepoel (2010). Forskarna visar hur otillräckliga resurser och oklara roller kan skapa betydande utmaningar i projektprioriteringen. Begränsade resurser leder till konkurrens mellan projekt, vilket kan orsaka förseningar och ineffektivitet. Oklara roller och ansvarsfördelningar förvärrar dessa problem genom att skapa förvirring och brist på ansvarstagande, vilket ytterligare hindrar effektiv prioritering och genomförande av projekt.

5.4 Strategisk linjering och innovationsfrämjande

Som vidare svar diskuteras följande upplevelser avseende strategisk linjering och innovationsfrämjande. Tidigare forskning hänvisar som tidigare nämnt till portföljstyrning som en strategisk process för att maximera värde. Processen framställs som avgörande för att säkerställa resurseffektivitet, strategisk linjering och riskhantering. Dock pekar det empiriska resultatet på en bristande formalisering av värdeutvärdering inom portföljstyrning, vilket resulterar i svårigheter att kvantifiera och kommunicera detta värde internt inom organisationen. Utmaningarna med att mäta det konkreta värdet av portföljstyrning och behovet av att noggrant anpassa processerna till organisationens specifika kontext och mål är centrala för att fullt ut realisera dess potential (Leonard & Swanepoel, 2010; Cooper et al., 2000). Därmed kräver detta ett engagemang från ledningens sida och en beredskap att kontinuerligt utvärdera och justera portföljstyrningen.

Det empiriska resultatet tyder på att även om portföljstyrning uppfattas som värdefullt, särskilt för riskhantering och resursanvändning, så saknas det formella processer för att utvärdera och kommunicera detta värde. Det kan delvis förklaras av de utmaningar som presenteras i litteraturen relaterade till projektprioritering, resursallokering och hantering av strategisk missanpassning (Begicevic et al., 2010; Yaghootkar & Gil, 2012). Där den centrala utmaningen är bristen på formella utvärderingsmetoder för portföljstyrningens värde, vilket är i linje med Sekitoleko et al. (2014) som betonar vikten av att använda strukturerade metoder för projektevaluering.

Från de empiriska resultaten framkommer även betydelsen av vara selektivt vid projektprioritering och att ha modet att säga nej till projekt som inte går i linje med de strategiska målen, vilket återspeglar Project Management Institute (2013) och dess betoning på välgrundade beslut för att uppnå organisationens mål. Att göra detta val är grundläggande för att prioritera resurser där de bidrar mest.

När vi tittar på problemen med att bestämma vilka projekt som ska prioriteras och hur resurserna ska fördelas, som respondenterna diskuterade, påminner det om svårigheterna som Leonard & Swanepoel (2010) och Cooper et al. (2000) diskuterar. Det är svårt att införa en bra kontroll av alla projekt och att man behöver använda väl genomtänkta metoder för att hantera dessa problem på ett bra sätt (Leonard & Swanepoel, 2010; Cooper et al., 2000). Våra egna iakttagelser från intervjuerna stämmer överens med vad man har skrivit i litteraturen.

Det visar att man behöver förbättra sättet man styr projektportföljerna på. Respondenterna betonade vikten av att ha en översikt över alla IT-projekt och att balansera olika affärsområdets behov. Detta resonemang liknar forskningen av Meskendahl (2010), som betonar att en framgångsrik projektportfölj innebär att man balanserar projekten med organisationens förmåga och resurser.

Genom att noggrant välja och samordna projekt, fördela resurser och främja samarbete över olika delar i verksamheten, med hjälp av etablerade teoretiska modeller och metoder, kan organisationer förbättra sin förmåga att nå sina strategiska mål. Denna övergripande strategi inom portföljstyrning betonar hur den kan spela en central roll som en drivkraft för organisatorisk framgång och stimulera innovation. I kontrast till majoriteten av respondenternas reflektion över huruvida portföljstyrning bidrar med organisatoriskt värde, anser Affärsutvecklaren och Verksamhetsutvecklaren motsatsen. De menar för att portföljstyrning ska bidra med konkret värde krävs det att man satsar allt på att implementera det, de upplever att arbetet med portföljstyrning inte ger några positiva fördelar om man inte satsar helhjärtat. Det resonemanget stöds även av forskningen av Leonard & Swanepoel (2010).

5.5 Avslutande diskussion

För att bemöta den första forskningsfrågan; *“Hur upplever anställda arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt?”*, så visar empirin på en variation av upplevelser för portföljstyrning inom organisationen. Vissa respondenter pekar på utmaningar med att se det större sammanhanget och ett gemensamt ansvar för projektportföljerna och andra understryker vikten av att bevara innovationskraften genom en balanserad tillämpning av struktur och flexibilitet. Det framkommer att en effektiv portföljstyrning kräver en tydlig kommunikation, regelbunden uppföljning, och ett öppet sinne inför att anpassa strategier efter ändrade förutsättningar. Upplevelserna av portföljstyrningens praktiska tillämpning varierar inom organisationen, från initiala steg och grundläggande förståelse till specifika utmaningar med prioritering och resursallokering. Trots dessa utmaningar finns det tecken på positiva framsteg, såsom förbättrad kommunikation, samsyn och flexibel resurshantering. För att ytterligare närma sig målbilden och fullt ut realisera syftet med portföljstyrning behöver organisationen fortsätta att utveckla sina processer, stärka samordningen och säkerställa en effektiv prioritering och resursutnyttjande över alla projekt och program.

Majoriteten av respondenterna anser att portföljstyrning skapar värde för organisationen genom att förbättra prioriteringen av projekt, skapa struktur och öka effektiviteten i projektgenomförandet. Trots vissa utmaningar och begränsningar i vissa områden bidrar en välimplementerad portföljstyrning till en ökad känsla av trygghet, kontroll och fokus på organisationens strategiska mål. Framgång med portföljstyrning kräver dock kontinuerlig anpassning och engagemang från alla inblandade för att maximera dess potential och värde. Engagemang är avgörande här eftersom flera deltagare har betonat att för att lyckas med portföljstyrningen måste man vara helt engagerad i arbetet annars riskerar man att bara skapa oreda.

5.5.1 Upplevelser

Det framkommer också att det finns utmaningar som måste hanteras för att portföljstyrningen ska bli framgångsrik. Dessa inkluderar komplexiteten i att prioritera projekt, olika tolkningar av strategin och behovet av tydlig kommunikation. Dessutom är fördelningen av resurser inom projektportföljen komplex och genomförs på olika sätt i olika delar av organisationen. Studien visar även på olika metoder för att hantera resurskonflikter inom projektportföljer såsom hierarkisk eskalering, ekonomiska överväganden, prioriteringsprocesser och ingripanden från styrgrupper. Varje metod har sina för- och nackdelar och valet av strategi påverkas av den specifika karaktären av projekten och resurserna som är involverade.

Studiens resultat visar att anställda har olika upplevelser av arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt. Trots detta är en tydlig gemensam nämnare att det skapar en känsla av struktur och ordning. En återkommande fråga som respondenterna har tagit upp är: "Gör vi rätt saker och gör vi dem i rätt ordning?" och majoriteten anser att portföljstyrningen faktiskt bidrar med detta – att de utför rätt aktiviteter i rätt ordning och att dessa aktiviteter är i linje med organisationens övergripande mål.

Resultatet visar också att arbetet med IT-portföljstyrning ger en övergripande riktning för verksamheten och skapar en känsla av målsättning. Trots att det kan vara svårt att tydligt se de långsiktiga strategiska målen och ännu svårare att utstaka en tydlig väg för att nå dem, ger IT-portföljstyrningen de anställda en känsla av trygghet genom att prioritera och genomföra de mest relevanta projekten i rätt ordning.

De anställda upplever att IT-portföljstyrningen har en märkbar effekt på organisationens förmåga att hålla sig på rätt kurs mot sina strategiska mål och behålla sitt fokus. I enlighet med tidigare forskning ger portföljstyrningen en känsla av struktur och säkerställer att resurserna används på ett ändamålsenligt sätt. Mot bakgrund av detta resonemang kan svaret på vår frågeställning "Hur upplever anställda arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt?" sammanfattas som den upplevda känslan av kontroll och ordning, vilket ger verksamheten förtroende i vetskapen om att de utför meningsfullt arbete.

5.5.2 Innovationsfrämjande

Studiens resultat betonar även portföljstyrningens positiva inverkan på att stimulera innovation. Genom att ge de anställda en känsla av stabilitet och att de arbetar mot meningsfulla mål, skapar portföljstyrningen en miljö som främjar innovation. Det är särskilt betydelsefullt eftersom det är svårt att vara kreativ när arbetsuppgifterna är otydliga eller när agendan är överfull, vilket ofta kan kopplas till problem med resursallokeringen. Det är dock viktigt att notera att en alltför strikt kontroll kan hämma innovationskraften, något som flera respondenter påpekar. Det krävs en fin balans mellan att ha tillräckligt med struktur för att hålla arbetet på rätt spår och att ge tillräckligt med utrymme för kreativitet och nya idéer. Respondenternas åsikter understryker också vikten av att prioritera projekt som inte bara uppfyller strategiska och ekonomiska mål utan också adresserar samhällskritiska funktioner och lagkrav. Det finns även en växande betoning på att stödja initiativ som främjar innovation, kundvärde och hållbarhet. Utmaningen ligger i att hitta en balans mellan dessa faktorer.

5.5.3 Strukturerad eller flexibel IT-portföljstyrning?

Tidigare studier (Killen & Kjaer, 2012; Cooper et al., 2000) skriver om att ha en välstrukturerad approach till portföljstyrning, vilket framhålls som avgörande för att säkerställa framgångsrik implementering och hantering inom organisationer. Denna synpunkt baseras på antagandet att tydliga processer och strukturer bidrar till bättre beslutsfattande, effektiv resursanvändning och strategisk linjering av projektportföljen till organisationens övergripande mål. Enligt litteraturen är det genom strukturerade och standardiserade tillvägagångssätt som organisationer kan maximera värdet av sin projektportfölj, vilket i sin tur leder till förbättrad prestanda och konkurrenskraft.

Vårt resultat inom fallorganisationen ger emellertid delvis en annan bild. Trots den rådande uppfattningen om betydelsen av struktur och tydliga processer för framgångsrik portföljstyrning visar våra empiriska resultat att dessa principer inte alltid efterlevs i praktiken. I den undersökta organisationen observerades inte en strikt eller formellt etablerad process för portföljstyrning. Respondenterna i studien belyste en avsaknad av uttalade, formaliserade riktlinjer och processer för hur portföljstyrning bör genomföras. Trots detta ansåg en majoritet av respondenterna att portföljstyrning spelar en avgörande roll för organisationens framgång och bidrar med en nettovinst för verksamheten som helhet. Detta utgör en motsättning till den befintliga litteraturens förespråkande av strukturerade processer som en förutsättning för effektiv portföljstyrning.

En möjlig förklaring till denna diskrepans framhålls av Hannach et al. (2016) som argumenterar för att det inte finns en universell process för portföljstyrning som är tillämplig på alla organisationer. Enligt deras forskning skiljer sig behoven och utmaningarna från en organisation till en annan vilket innebär att portföljstyrningsprocesser måste anpassas efter varje organisations unika kontext. Denna anpassningsbara ansats beaktar att det finns flera vägar till framgång och att effektiv portföljstyrning kan uppnås genom olika metoder och praktiker, beroende på organisationens specifika situation och förutsättningar.

Studiens resultat indikerar också att portföljstyrning underlättar för organisationer att identifiera och hantera risker och beroenden mellan projekt på ett proaktivt sätt. Genom att ge en helhetsbild av alla pågående och planerade projekt kan potentiella konflikter och synergier identifieras tidigt vilket möjliggör för organisationen att göra justeringar för att optimera projektportföljens sammanlagda prestanda. Genom att också regelbundet utvärdera projektens framgång och misslyckanden kan organisationer samla in värdefulla insikter som kan användas för att förbättra framtida projektledning och beslutsfattande.

5.5.4 Skiljer sig praktik från teori?

I forskningen har IT-portföljstyrning lyfts fram som en avgörande faktor för organisationers framgång med stor påverkan på projektprioritering, struktur, resursallokering och strategisk inriktning. Vår studie bekräftar till stor del tidigare forskning men ger också nya insikter som breddar vår förståelse av ämnet. Det empiriska resultatet visar delvis på en klyfta mellan teori och praktik inom området för portföljstyrning. Trots att litteraturen betonar vikten av strukturerade processer och tydliga riktlinjer för framgångsrik portföljstyrning, indikerar vår

studie att sådana principer inte alltid följs eller finns i praktiken. Den organisation vi studerade har till viss del brist på formellt etablerade processer och tydliga riktlinjer för portföljstyrning. Trots detta upplever en majoritet av respondenterna att portföljstyrning är avgörande för organisationens framgång och ger märkbar nytta. Resultatet utmanar etablerade uppfattningar och visar på möjligheten att portföljstyrning kan vara värdefull även utan strikt efterlevnad av formella strukturer och processer.

Studiens resultat indikerar även att bristande engagemang i anpassning, implementering och förvaltning av IT-portföljstyrningen kan leda till negativa konsekvenser och skapa mer oreda än struktur. Flera respondenter uttryckte sitt missnöje med IT-portföljstyrningen och ansåg att det inte tillför något värde. Detta kan delvis förklaras av en ojämn implementering av IT-portföljstyrning inom organisationen. Respondenterna påpekar att där det har skett en ordentlig satsning på implementeringen, fungerar systemet väl, medan bristande insatser skapar utmaningar och hinder på olika nivåer inom organisationen.

Dessa två resultat kan tolkas som motsägelsefulla, vilket leder till frågan om de anställda verkligen tycker att det blir bättre med IT-portföljstyrningen, eller om de bara svarar utifrån sina förutfattade meningar om förväntade effekter? Detta talar för att det kan vara bra att noggrant utvärdera och förstå de verkliga effekterna av IT-portföljstyrning i olika delar av organisationen, för att få en mer objektiv bild av dess nytta och effektivitet. Det kan också vara viktigt att lyssna på de anställdas upplevelser och åsikter för att identifiera varför vissa delar av organisationen upplever positiva resultat medan andra inte gör det. Detta kan ge värdefulla insikter för att förbättra implementeringen och hanteringen av IT-portföljstyrning på ett mer enhetligt och effektivt sätt. Det är dock viktigt att inte förbise att denna studie begränsas till endast en organisation, vilket kan påverka resultatens generaliserbarhet över det breda fältet av IT-portföljstyrning.

6. Slutsats och kunskapsbidrag

Följande avsnitt presenterar studiens slutsats och kunskapsbidrag baserat på empiri, analys och diskussion. Slutsatsen besvarar den andra forskningsfrågan, baserat på svaret på den första forskningsfrågan som behandlades i diskussionen.

6.1 Slutsats

Resultaten från studien visar att IT-portföljstyrning har en mångsidig påverkan på organisationen och på medarbetarnas upplevelser. Studien har identifierat flera områden där de anställda upplever att IT-portföljstyrningen särskilt bidrar till organisationens framgång. De tydligaste möjligheterna vi har identifierat baserat på de anställdas upplevelser är:

- **Struktur och ordning:** IT-portföljstyrning inför en systematisk och organiserad struktur inom IT-projekthanteringen, vilket främjar tydlighet och ordning i projektprocesserna.
- **Förbättrad effektivitet:** Genom optimerad resursanvändning och strategiskt projektval stärks organisationens effektivitet.
- **Riskhantering:** Systematisk riskbedömning inom ramen för IT-portföljstyrning hjälper till att minimera potentiella negativa effekter och bidrar till mer förutsägbara projektutfall.
- **Innovationsfrämjande:** Genom att prioritera projekt som driver teknisk innovation stärks organisationens konkurrenskraft och förmåga att anpassa sig till snabba marknadsförändringar.

IT-portföljstyrningen har visat sig vara nyttig för att säkerställa att IT-projekten är väl anpassade till organisationens övergripande strategiska mål. Detta kräver kontinuerliga justeringar och översyner för att hantera tekniska och affärsmässiga förändringar. Resultatet visar att IT-portföljstyrningen inte bara stödjer organisationens långsiktiga strategiska mål genom förbättrad resursanvändning och projektval, utan också ger en känsla av ökad struktur och ordning. Studien understryker därmed vikten av IT-portföljstyrning som ett kritiskt verktyg för att främja både operativ effektivitet och strategisk flexibilitet inom organisationen.

Studien har utforskat IT-portföljstyrning inom en organisation från de anställdas perspektiv, vilket har belyst flera viktiga insikter och lärdomar om dess implementering och påverkan som styrmodell. Genom att sammanföra teoretiska ramar med empiriska data, har vi kunnat identifiera både möjligheter och utmaningar som är centrala för portföljstyrning. De tydligaste utmaningarna vi har identifierat baserat på de anställdas upplevelser är:

- **Intern konkurrens om resurser:** En av de största utmaningarna är den interna konkurrensen om begränsade resurser, vilket kan leda till konflikter mellan olika avdelningar eller projektgrupper vilket ställer höga krav på transparenta och rättvisa beslutsprocesser.
- **Begränsat beslutsunderlag:** Beslutsfattande inom IT-portföljstyrning är ofta komplext på grund av bristen på fullständig och tillförlitlig information. Denna osäkerhet kan försvåra bedömningen av vilka projekt som bör prioriteras.
- **Bristande engagemang:** För att IT-portföljstyrning ska vara framgångsrik krävs ett helhjärtat engagemang från alla nivåer inom organisationen. Detta innebär inte bara stöd från ledningen utan även aktiv deltagande från de anställda som är involverade i de dagliga aktiviteterna. Annars tenderar det att vara kontraproduktivt.
- **Ineffektiv kommunikation:** Effektiv kommunikation är avgörande för att IT-portföljstyrningen ska fungera optimalt. Detta omfattar inte bara kommunikationen mellan projektteam och ledning utan också mellan olika projektgrupper och avdelningar.
- **Begränsad riskbenägenhet:** IT-portföljstyrning innebär också att kunna hantera och acceptera risker. En alltför konservativ inställning kan hindra innovation och tillväxt.

Sammanfattningsvis så visar studiens resultat att IT-portföljstyrning har en betydande och varierande påverkan på organisationen och de anställdas upplevelser, vilket direkt kopplar till studiens syfte; att förstå de anställdas upplevelser av denna styrningsmodell. Genom att belysa både möjligheter, som förbättrad effektivitet och struktur, samt utmaningar, som resursfördelning och kommunikation, ger studien en djupare förståelse för hur IT-portföljstyrning kan stödja strategisk inriktning och affärsinnovation.

6.2 Kunskapsbidrag

Studien syftade till att delvis fylla den identifierade kunskapsluckan genom att bidra med nya insikter om hur anställda upplever arbetet med IT-portföljstyrning samt de möjligheter och utmaningar som är förknippade med detta arbete. Tidigare forskning har huvudsakligen fokuserat på kvantitativa effekter av IT-portföljstyrning, såsom ekonomiska vinster och operationell effektivitet, medan de kvalitativa aspekterna har fått mindre uppmärksamhet. Genom att betona de kvalitativa aspekterna har denna studie bidragit med teoretisk kunskap av förklarande karaktär, vilket ger en djupare förståelse för hur anställda kan uppleva IT-portföljstyrning. Resultaten belyser både de positiva möjligheterna och de utmaningar som medarbetarna ställs inför, vilket ger en mer holistisk bild av hur IT-portföljstyrning fungerar i praktiken inom en organisation.

Studien fungerar som ett komplement till tidigare forskning genom att tillföra insikter om de mänskliga och organisatoriska dimensionerna av IT-portföljstyrning. Denna förståelse kan vara användbar för framtida forskare som vill vidareutveckla området och fylla de kvarvarande kunskapsluckorna. För praktiker inom området erbjuder studiens resultat konkreta exempel och lärdomar som kan appliceras för att förbättra implementeringen och hanteringen av IT-portföljstyrning i deras egna organisationer och sammanhang. Dessutom kan resultaten vara särskilt relevanta för organisationer med liknande struktur och karaktär som den studerade fallorganisationen. Genom att ta de insikter som framkommit i denna studie i beaktning kan sådana organisationer optimera sina IT-portföljstyrningsprocesser, öka effektiviteten och stödja strategisk linjering.

Sammanfattningsvis bidrar denna studie med en utvecklad förståelse för IT-portföljstyrningens inverkan ur en anställds perspektiv, samt vilka möjligheter och utmaningar som uppstår i arbetet med IT-portföljstyrning, vilket kan inspirera till vidare forskning och praktisk tillämpning inom området.

7. Metodkritik och vidare forskning

Avsnittet innehåller kritisk diskussion kring vår överförbarhet, forskningsprocessens tillvägagångssätt, objektivitet samt urvalsprocessens och datainsamlingsmetodernas begränsningar. Vidare diskuteras i vilken riktning lämplig vidare forskning kan bedrivas.

7.1 Metodkritik

Kritik som kan riktas mot vår studie kan handla om transferability och hur generaliserbara våra resultat är. Eftersom vår studie baseras på intervjuer från endast en organisation är det svårt att generalisera resultaten. Anledningen är att den information vi fått är specifik för den specifika kontexten där organisationen verkar, inklusive organisationens struktur, den omgivande miljön och den sociala dynamiken inom organisationen. Varje respondent tolkar dessa variabler på sitt sätt, vilket gör det utmanande att generalisera resultaten till andra organisationer. Vår studie är kvalitativ, vilket innebär att resultaten kan tolkas på olika sätt av olika personer. Fenomenet vi har undersökt kan också variera betydligt beroende på vilken organisation man väljer att studera och vilka individer som är involverade i arbetet. Trots detta tror vi att andra organisationer kan känna igen sig i våra resultat och dra nytta av dem, delvis på grund av att våra slutsatser bygger på tidigare forskning och teorier.

Vi har haft det i åtanke för att försöka åstadkomma bredare tillämpbarhet och relevans för organisationer av liknande karaktär. Genom att tillhandahålla detaljerade beskrivningar av forskningsmiljön, metoderna och deltagarnas kontexter underlättas bedömningen av hur slutsatserna kan vara tillämpliga i andra miljöer där IT-portföljstyrning hanteras. Den omfattande användningen av kvalitativa data och tillvägagångssättet med tematisk analys möjliggör rika, kontextuellt förankrade insikter som kan informera liknande strategiska insatser i andra organisationer. Detta förhöjer inte bara den praktiska nyttan av forskningen utan stöder också tillämpningen av resultaten i jämförbara scenarier där IT-portföljstyrning kan vara avgörande för att samordna teknik och affärsstrategier.

Det är viktigt att komma ihåg att vår studie ger en inblick i en specifik kontext och att resultaten bör tolkas med detta i åtanke. Trots begränsningar i generaliserbarhet kan våra slutsatser och insikter vara användbara för andra organisationer som arbetar med liknande frågor och utmaningar. Ytterligare kritik som kan föras mot vår forskning är huruvida den är tillräckligt objektiv (Confirmability). Det är svårt att uppnå total objektivitet men vi tror att

våran subjektiva uppfattning påverkat resultatet minimalt, då vi inte har någon tidigare praktisk erfarenhet av området. Detta bekräftas också i vårt resultat där vi framhäver att verkligheten inte alltid stämmer överens med tidigare litteratur.

Omständigheterna kring vår studie har troligtvis påverkat de resultat vi har fått fram genom urvalet av intervjupersoner, vilket spelar en stor roll för utfallet. Hade intervjuat andra individer eller inkluderat fler deltagare, är det sannolikt att vi skulle ha fått ett annorlunda resultat. Urvalet av deltagare är en kritisk faktor eftersom varje person bidrar med unika upplevelser. Urvalsprocessen för respondenterna i denna studie, har utgått från deras tillgänglighet och direkta involvering i anpassningen, införandet och förvaltningen av IT-portföljstyrning som styrningsmodell. Även om detta tillvägagångssätt var praktiskt medförde det vissa begränsningar. Det smala urvalet riskerar att inte fullständigt representera de olika perspektiven som finns i hela organisationen vilket kan påverka studiens möjlighet att generaliseras. Utan en mer systematisk urvalsstrategi som inkluderar en bredare och mer varierad grupp av medarbetare finns risken att viktiga upplevelser och åsikter förbises. Därför är det rimligt att anta att ett annat urval skulle ha påverkat resultaten och ett bredare urval hade troligen gett oss en annorlunda bild och möjligen lett till andra slutsatser.

Vidare är det relevant att beakta huruvida respondenternas erfarenhet påverkade deras uppfattning av IT-portföljstyrning. Vi har inte identifierat någon korrelation mellan erfarenhet och upplevelser av IT-portföljstyrning, vare sig negativa eller positiva. Den variation kring upplevelser vi har observerat i det empiriska materialet verkar inte vara kopplad till skillnader i erfarenhet.

Genom att använda semistrukturerade intervjuer kunde djupgående data samlas in, vilket tillät en rik beskrivning av anställdas upplevelser och perspektiv. Däremot är det oundvikligt att tillämpningen av kvalitativa intervjuer medför en grad av subjektivitet i den insamlade datan, vilket är både en styrka och en svaghet. Respondenternas personliga åsikter och den kulturella kontexten inom organisationen kan leda till en viss skevhet, där specifika uppfattningar och erfarenheter kan antingen över- eller underrepresenteras. Detta påverkar den samlade bilden av IT-portföljstyrningens effekter och kan ge en snedvriden förståelse av verkliga förhållanden. De flesta intervjuerna spelades in men aldrig utan medgivande från respondenterna. Trots det kan respondenterna ha känt sig begränsade eller obekväma med inspelningen och kanske inte alltid vågade svara helt ärligt. Detta är något vi behöver ha i åtanke.

När det gäller analysmetoden har tematisk analys använts för att strukturera och tolka den insamlade datan. Denna metod är effektiv för att hantera och organisera rik kvalitativ data, men den är inte immun mot forskarens egna tolkningar. Forskningens subjektiva syn kan påverka identifieringen och betoningen av vissa teman, vilket kan begränsa studiens objektivitet. Det är viktigt att förstå att de teman som framhävs reflekterar både deltagarnas perspektiv och forskarnas tolkningar.

7.2 Vidare forskning

En möjlig väg är att göra en djupgående kvantitativ analys för att mäta effekterna av IT-portföljstyrning. Detta kan innebära att samla in data om projektens framsteg, kostnader och resultat före och efter införandet av portföljstyrning. Genom att använda kvantitativa metoder kan man kvantifiera hur portföljstyrning påverkar faktorer som projektens framgång, kostnadseffektivitet och riskhantering. En annan inriktning för vidare forskning är att utforska sambandet mellan portföljstyrning och innovationsförmåga. Detta kan involvera kvalitativa studier för att förstå hur portföljstyrning påverkar organisationens förmåga att generera och implementera innovativa idéer. Genom att analysera hur olika aspekter av portföljstyrning, såsom prioritering av projekt och resursallokering, påverkar innovationsprocessen kan man få insikter i hur man bäst främjar innovation genom portföljstyrning.

Vidare anser vi även att det skulle vara av stort intresse att genomföra en nollmätning för att utvärdera effekterna av IT-portföljstyrning. Detta skulle innebära att jämföra olika delar av organisationen som utför liknande projekt eller arbetsuppgifter, där vissa avdelningar tillämpar IT-portföljstyrning medan andra inte gör det. Genom att analysera skillnaderna i resultat mellan dessa grupper kan vi få en tydligare bild av hur IT-portföljstyrning påverkar effektivitet, riskhantering och innovationsförmåga. En sådan metodisk ansats skulle bidra med värdefulla insikter om de konkreta fördelarna och potentiella begränsningarna med IT-portföljstyrning, vilket i sin tur kan informera framtida strategiska beslut och optimeringsprocesser inom organisationen.

Referenser

Abdullah Kamal, S. S. L. (2019). *Research Paradigm and the Philosophical Foundations of a Qualitative Study*. 4, 1386–1394. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.43.13861394>

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2:2. uppl. Stockholm: Författarna och Liber AB.

Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.006>

Arvidsson, V., & Mønsted, T. (2018). Generating innovation potential: How digital entrepreneurs conceal, sequence, anchor, and propagate new technology. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 27, 369-383. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.10.001>.

Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223–246. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.002>

Baskarada, S., & Hanlon, B. (2018). Corporate portfolio management in the public sector. *Journal of Management Development*, 37, 333–340. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0107>

Begicevic, B., Redjep, N., & Hunjak, T. (2010). *Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach*. *Central European Journal of Operations Research*, 18, 341–364. <https://doi.org/10.1007/s10100-009-0113-3>

Benko, C., & McFarlan, F. W. (2003). *Connecting the dots: Aligning projects with objectives in unpredictable times*. Harvard Business Press.

Berman, J. (2007). *Maximizing Project Value : Defining, Managing, and Measuring for Optimal Return*. New York: AMACOM.

Blichfeldt, B., & Eskerod, P. (2008). Project Portfolio Management – There’s More To It Than What Management Enacts. *International Journal of Project Management - INT J PROJ MANAG*, 26, 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>

Bossen, C., & Leimbach, T. (2017). Project Management Practices as a Subject of Research for CSCW: Status and future opportunities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), 25:1-25:25. <https://doi.org/10.1145/3134660>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2, Liber, Malmö.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth edition). Oxford University Press.

Bryman, Alan; Bell, Emma and Harley, Bill. 2019. *Business Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press

Castillo, F. (2016). *IT Portfolio Management*. 211–227. https://doi.org/10.1007/978-3-319-38891-5_9

Castro, M. S., Bahli, B., Barcaui, A., & Figueiredo, R. (2020). Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 788–805. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0028>

Catalina, Soriana, Sitnikov., Ionela, Staneci., Silvia, Mioara, Ilie., Alina, Madalina, Belu. (2021). The New Perspective of IT Project Management. <https://www.dp.univ-danubius.ro/index.php/EIRP/article/view/213>

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research-Technology Management*, 43(2), 18–33. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671338>

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>

Elonen, S., & Arto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00097-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00097-2)

Gaborov, M., Stojanov, Ž., & Popov, S. (2023). Thematic analysis and development of a conceptual framework for agile meetings' problems. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 13(1), 61–70. <https://doi.org/10.5937/JEMC2301061G>

Gregor. (2006). The Nature of Theory in Information Systems. *MIS Quarterly*, 30(3), 611. <https://doi.org/10.2307/25148742>

Hadjinicolaou, N., Dumrak, J., & Mostafa, S. (2018). Improving Project Success with Project Portfolio Management Practices. In S. Şahin (Ed.), *8th International Conference on Engineering, Project, and Product Management (EPPM 2017)* (pp. 57–66). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74123-9_7

Hannach, D., Marghoubi, R., & Dahchour, M. (2016). Project portfolio management Towards a new project prioritization process. *2016 International Conference on Information Technology for Organizations Development (IT4OD)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/IT4OD.2016.7479281>

Hendriks, M., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Management*, 17(3), 181–188. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00026-X)

Iamratanakul, S., & Milosevic, D. Z. (2007). *Using Strategic Fit for Portfolio Management*. PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 2089–2095. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349540>

Ika, L. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40, 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. J. Ross Publishing.

Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards : A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (Vol. 3). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30(5), 525–538. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004>

Killen, C. P., & Kjaer, C. (2012). Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and process. *International Journal of Project Management*, 30(5), 554–566. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.018>

Leonard, A., & Swanepoel, A. (2010). Project portfolio management implementation pitfalls. *South African Journal of Business Management*, 41(3), 13–22. <https://doi.org/10.10520/EJC22397>

Maceta, P. R. M., & Berssaneti, F. (2019). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0176>

Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>

Martinsuo, M., & Killen, C. (2014). Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, 45, 56–70. <https://doi.org/10.1002/pmj.21452>

Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>

Mors, M., Drost, R., & Harmsen, F. (2010). Project Portfolio Management in Practice. In F. Harmsen, E. Proper, F. Schalkwijk, J. Barjis, & S. Overbeek (Eds.), *Practice-Driven Research on Enterprise Transformation* (pp. 107–126). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16770-6_5

Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2 uppl.). Sage Publications Ltd.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pionorio, P. Sebestyén, Z. (2022). *Characteristics of Project Portfolio Management in the Construction Industry*. 145. <https://doi.org/10.3311/CCC2022-018>

Project Management Institute. (2013). *The standard for portfolio management*, third edition. [Books24x7 version]

Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats* (uppl: 4). Malmö: Liber AB

Sekitoleko, N., Evbota, F., Knauss, E., Sandberg, A., Chaudron, M., & Olsson, H. H. (2014). *Technical Dependency Challenges in Large-Scale Agile Software Development*. (Vol. 179, pp. 46–61). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06862-6_4

Tekniska Verken. (2021). Hållbarhetsredovisning 2021.

https://www.tekniskaverken.se/siteassets/tekniska-verken/aret-som-gatt/hallbarhetsredovisning_2021.pdf

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), pp 1-11. <http://www.jstor.org/stable/4132319>

Yaghootkar, K., & Gil, N. (2012). The effects of schedule-driven project management in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 30(1), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.005>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Portföljstyrning

Arbetar ni med portföljstyrning? (Om inte, varför inte? Vad är din uppfattning av portföljstyrning?)

1. Hur skulle du beskriva ert arbete med portföljstyrning?
2. Hur upplever du att ert arbete med portföljstyrning ser ut i praktiken i relation till målbilden/syftet?
3. Vad är målet med projektportföljen och arbetet med portföljstyrning?
4. Kan du beskriva en specifik fallgrupp/utmaning som er organisation har stött på i samband med portföljstyrning? Hur övervann ni detta?
5. Vad anser du att arbetet med portföljstyrning har för effekt?

Strategi och resursfrågor

1. På vilket sätt stödjer portföljstyrningen organisationens övergripande strategiska mål?
2. Hur anpassas projekt och initiativ inom portföljen till organisationens strategiska riktning?
3. Hur fördelas resurser inom projektportföljen för att maximera värdeskapande?
4. Hur hanterar din organisation resurskonflikter mellan olika projekt inom portföljen?
5. Kommuniceras organisationens strategiska mål till alla nivåer inom projekt- och portföljhanteringen? Isåfall hur?

Utvärdering:

1. Utvärderas värdet av portföljstyrning inom organisationen?
2. Vad har ni för ambition med portföljstyrningen?
3. Vad tycker du är målet/syftet med portföljstyrning?

Projektfrågor:

1. Hur initieras nya projekt?
2. Vad anser du om Tekniska Verkens antal av projekt? För många? Utrymme för fler?
3. Hur ser processen kring projektprioritering ut?
4. Är det en annorlunda prioriteringsprocessen för projekt som går över flera affärsområden?
5. Finns det något affärsområde där projekt prioriteras högre än andra?
6. Hur involveras olika intressenter i beslutsprocessen för projektprioritering?
7. Vilka utmaningar finns med projektprioriteringen?

Bilaga 2 - Bekräftelse av intervju

Hej! Vi har fått ditt namn av Lena som potentiell respondent till vår masteruppsats där vi undersöker hur och vad portföljstyrning skapar för värde för organisationen. Vi bokar in intervjun här som nämndes av Lena! Vi har avsatt 2 h för marginal men troligtvis behöver vi inte hela tiden.

Vi värnar även om er integritet som respondenter och önskar därför informera om följande:


- Intervjun kommer spelas in (valfritt)
- Enbart vi, författarna, kommer ha tillgång till inspelat material
- Studien är anonym och samtliga respondenters namn kommer ersättas med en siffra
- Du som respondent kan komma att citeras i uppsatsen
- Uppsatsen kommer publiceras på DiVa (Digitala Vetenskapliga Arkivet)
- Deltagande i vår studie är frivilligt, och respondenten kan välja att avbryta sin medverkan när som helst. Om detta sker kommer den insamlade datan inte inkluderas i studien.

Vi kommer även att gå igenom detta innan intervjun startar och ta med en samtyckesblankett som skrivs under ifall detta godkänns.

Med vänliga hälsningar,
Marcus och Knut.

Bilaga 3 - Begreppslista

Begreppslista	
Antura	Ett program som används för att få en helhetsbild över företagets projektverksamhet, samt analysera och styra utvecklingen av projektportföljen.

<p>Strategiskt årshjul</p>	 <p>Tekniska verkens Årshjul</p> <p>Visar hur man planerar och följer upp strategiska förflyttningar, planer och hur detta hänger ihop.</p>
<p>Budgetprocess</p>	<p>Genomförs en gång om året. Varje affärsområde rangordnar sina projekt och ledningen avgör därefter hur stor del av budgeten som kommer fördelas till varje affärsområde.</p>
<p>Affärsområde</p>	<p>Verksamheten är uppbyggd av 7 affärsområden som hanterar olika verksamheter inom organisationen. Dessa 7 nämns tidigare i kapitel 2 under "Bakgrund fall-organisation".</p>
<p>Omvärldsanalys</p>	<p>Består av 3 delar. Omvärld, närvärld, invärld som tillsammans skapar en total bild av vad som pågår inom organisationen och i världen runtomkring. Kopplar till strategin och ska bland annat identifiera trender.</p>

Bilaga 4 - Samtyckesblankett

Information om deltagande i studien: Strategisk linjering genom IT-Portföljstyrning

Vi vill fråga dig om du vill delta som respondent i vår masteruppsats. Syftet med vår studie är att undersöka och förstå de anställdas upplevelser och perspektiv när det gäller arbetet med IT-portföljstyrning som en styrningsmodell för IT-projekt. Om du tackar ja till att delta kommer det att innebära en intervju på plats som tar 1-2 timmar, där vi ställer diverse frågor om portföljstyrning inom Tekniska Verken och intervjun kommer även att spelas in. Masteruppsatsen skrivs inom ramarna för det Masterprogrammet IT och Management vid Linköpings universitet.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka dig på något sätt. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta den ansvariga för studien (se nedan).

Personuppgiftsbehandling

För att kunna genomföra studien behöver vi samla in följande information om dig: Namn, e-post och din roll inom Tekniska Verken. Samt ljudupptagning från intervjun. Anledningen till ljudinspelning är för att vi i efterhand ska kunna transkribera intervjun och att vi under intervjun kan fokusera på att lyssna och ställa frågor istället för att sitta och anteckna.

Informationen kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av den. I uppsatsen kommer informationen att presenteras på ett sådant sätt att du som person inte kan identifieras. Informationen kommer endast att användas för denna studie och i enlighet med detta samtycke. Den insamlade informationen sparas tills studien är avslutad och raderas därefter. Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är att du har gett ditt frivilliga samtycke.

Ansvarig för dina personuppgifter är Linköpings universitet. Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att när som helst ta tillbaka ditt samtycke samt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i studien, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas. Du gör detta genom att kontakta kontaktpersonerna (se nedan) eller registrator@liu.se. Uppgifter som ingår i resultat som redan har åstadkommit kommer dock inte att påverkas av att ditt samtycke återkallas. Vissa uppgifter kan även komma att arkiveras i enlighet med svensk lag. Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att ge in klagomål till dataskyddsombudet, dataskyddsombud@liu.se, eller tillsynsmyndigheten.

Informerat samtycke till att delta i studien

Jag har läst och förstått den information om studien Strategisk portföljstyrning som värde drivare som anges ovan. Jag har fått möjlighet att ställa frågor och jag har fått dem besvarade. Jag får behålla den skriftliga informationen.

- Jag samtycker till att delta i studien som beskrivs ovan.

- Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

- Jag samtycker till intervjun spelas in.

- Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

- Jag önskar ta del av den färdiga uppsatsen via mail när studien är genomförd.

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande
Telefon	E-postadress

Ansvariga för studien

Knut Tisell
073-654 56 86
knuti789@student.liu.se

Marcus Alm
070-009 06 27
maral356@student.liu.se