

LIU-IEI-FIL-G--12/00790--SE

# Styrning av projektportföljer

*-Vad innebär det och hur försäkrar man att det blir framgångsrikt inom verksamheten?*

## Project portfolio management

*- what is it and how to use it successfully*

Författare:  
Robin Fredriksson  
&  
Andreas Järnberg

Hösten 2011

Handledare:  
Tommy Wedlund



Systemvetenskapliga programmet  
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

## Förord

För två studenter på den systemvetenskapliga linjen vid Linköpings Universitet så föll det naturligt att skriva någonting kopplat till projekt då detta varit i fokus under större delen av vår utbildning. Projektportföljstyrning var ett ämne som vår handledare presenterade för oss och som vi inte hade några tidigare erfarenheter med. Vi tyckte att ämnet verkade intressant och valde därför att utforska detta vilket ledde till nya lärorika upptäckter som resulterade i denna studie.

Vi vill börja med att tacka Tommy Wedlund, vår handledare, för stöd och idéer de gånger vi fastnat under studiens gång.

Vi skulle även vilja tacka Svenskt Projektforum och då speciellt Kajsa Palmskog (Redaktör för tidningen Projektvärlden, som vi även skrev en artikel till) för den hjälp vi fick med att få kontakt med flera olika företag, och genom det intervju personer, samt för att vi fick vara med under Projektverktygsdagen i Stockholm den (31 Maj 2011), allt detta var ytterst givande.

Ett tack går också ut till alla de personer som tog sig tid att ställa upp på intervju med oss antingen via telefon eller i person.

Tack så mycket!

Robin Fredriksson (robfr097@student.liu.se) och Andreas Järnberg (andja169@student.liu.se)

Oktober 2011

## Sammanfattning

Projektformen blir allt vanligare i dagens utvecklingsarbete inom företag och dess verksamheter. Med fler projekt uppstår dock nya problem som exempelvis beroenden och resurskonflikter, det handlar inte längre bara om att genomföra ett projekt till utsatt tid och budget, utan även om att genomföra den rätta mix av projekt. På något sätt så vill man få kontroll på det kaos som uppstår i en multiprojektmiljö och det är här projektportföljstyrning, Project Portfolio Management (PPM), kommer in i bilden då detta är ett arbetssätt som underlättar prioriteringar och det löpande arbetet med flera projekt samtidigt.

Studien syftar till att få en förståelse för vad projektportföljstyrning innebär och vad den innehåller. Studien syftar även till att visa på de viktigaste delområdena och faktorerna man bör fokusera på för att portföljstyrningen ska bli framgångsrik inom den verksamhet som ämnar använda sig av arbetsättet. Studien är dock avgränsad till vad projektportföljstyrning är, dels genom teori, men även enligt portföljchefer, konsulter och projektledare då det är dessa typer av aktörer som vi genom bekvämlighets och kedjeurval har intervjuat. Under studiens gång har sju intervjuer, med sammanlagt nio respondenter, utförts vilka har lagt grunden för det empiriska material som vi tillsammans med den teoretiska referensramen har använt oss av för att besvara våra frågor: Vad är projektportföljstyrning? Vilka områden är viktiga att fokusera på vid arbete med portföljstyrning? Vilka viktiga faktorer finns det inom varje delområde?

Detta är dock inte en direkt mall för arbete med portföljstyrning då alla verksamheter ser olika ut och använder sig av olika metodiker. Studien visar på de viktiga områden som finns och lyfter fram faktorer inom respektive område som bör betäckas och arbetas med för att ge en större chans att lyckas med implementeringen samt det fortlöpande arbetet med en eller flera projektportföljer.

Det vi fann var att det inte finns ett enda rätt sätt att implementera projektportföljstyrningen. Alla verksamheter har olika förutsättningar som gör att man måste anpassa sig till den specifika situationen. De delområden som vi fann vara viktigast att fokusera på är implementeringen, projekt och projektportföljen, IT-stödet samt projektkontoret. Inom respektive delområde kunde vi identifiera ett antal viktiga faktorer, med en jämförelse mellan teori och empiri kunde vi se att det fanns stora likheter dem emellan. Vi kunde dock utveckla vissa faktorer genom den information vi anskaffat genom det empiriska materialet.

# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| 1 Inledning.....   | 1  |
| 1.1 Bakgrund.....  | 1  |
| 1.2 Problembeskrivning.....  | 2  |
| 1.3 Syfte och frågeställningar.....  | 4  |
| 1.4 Målgrupp.....  | 4  |
| 1.5 Avgränsningar.....   | 5  |
| 1.6 Referenshantering.....   | 5  |
| 1.7 Disposition.....   | 6  |
| 2 Metod.....   | 7  |
| 2.1 Metodteori.....  | 7  |
| 2.1.1 Hermeneutik.....   | 7  |
| 2.1.2 Olika ansatser vid forskning och studier.....                                      | 8  |
| 2.1.3 Triangulering.....   | 9  |
| 2.1.4 Kvalitativ forskning.....  | 10 |
| 2.1.5 Kritik mot kvalitativ forskning.....   | 11 |
| 2.1.6 Bekvämlighetsurval och kedjeurval.....   | 12 |
| 2.1.7 Semi-strukturerade intervjuer.....   | 13 |
| 2.1.7 Mätvärden för pålitlighet och giltighet hos kvalitativ studie eller forskning..... | 13 |
| 2.2 Metodval.....  | 15 |
| 2.2.1 Hermeneutik.....   | 15 |
| 2.2.2 Ansats.....  | 16 |
| 2.2.3 Kvalitativ ansats.....   | 16 |
| 2.2.4 Urval.....   | 16 |
| 2.3 Genomförande.....  | 17 |
| 2.3.1 Förförståelse.....   | 17 |
| 2.3.2 Tillvägagångssätt.....   | 17 |
| 2.3.3 Litteratursökning.....   | 18 |
| 2.3.4 Insamling av data.....   | 20 |
| 2.3.5 Validitet.....   | 20 |
| 2.3.6 Reliabilitet.....  | 21 |
| 2.3.7 Genomförande av analys.....  | 21 |
| 2.3.8 Metodkritik.....   | 22 |
| 3 Teoretisk referensram.....   | 23 |
| 3.1 Projektportföljstyrning.....   | 23 |
| 3.1.1 De grundläggande beståndsdelarna.....  | 23 |
| 3.1.2 Organisationsteoretiska begrepp.....   | 25 |
| 3.1.3 Inledning till projektportföljstyrning.....  | 27 |
| 3.1.4 Viktiga faktorer för arbete med PPM.....   | 29 |
| 3.1.5 Bästa Praxis - Vilka, varför, vad, hur och när.....                                | 34 |
| 3.1.6 Fördelar med PPM.....  | 35 |
| 3.1.7 Nackdelar med PPM.....   | 36 |
| 3.2 IT-Stöd.....   | 37 |
| 3.2.1 Inledning till IT-Stöd.....  | 37 |
| 3.2.2 Portföljstyrningsverktyg vs projektcentrerade verktyg.....                         | 38 |
| 3.3 Project Management Office (PMO).....   | 39 |
| 3.3.1 Inledning till PMO.....  | 39 |
| 3.3.2 Strukturen av PMO.....   | 40 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3.3 | PMO som en brygga mellan den strategiska och operationella nivån..... | 41 |
| 3.3.4 | Aktiviteter som ett PMO bör utföra.....                               | 43 |
| 3.3.5 | Project Portfolio Management Team (PPMT).....                         | 47 |
| 3.4   | Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....                   | 48 |
| 3.4.1 | Projektportföljstyrning.....  | 48 |
| 3.4.2 | IT-Stöd.....  | 50 |
| 3.4.3 | Project Management Office (PMO).....                                  | 50 |
| 4     | Empiri.....   | 53 |
| 4.1   | Aregab (Staffan Bergling & Maria Kleringer).....                      | 53 |
| 4.1.1 | Implementering av portföljstyrning.....                               | 53 |
| 4.1.2 | Projekt och projektportfölj.....                                      | 54 |
| 4.1.3 | IT-Stöd.....  | 55 |
| 4.1.4 | Projektkontor (PMO).....  | 55 |
| 4.1.5 | Portföljstyrningens framtid.....                                      | 56 |
| 4.1.6 | Övriga kommentarer.....   | 56 |
| 4.2   | Condesign (Magnus Isaksson).....                                      | 57 |
| 4.2.1 | Implementering av portföljstyrning.....                               | 57 |
| 4.2.2 | Projekt och projektportfölj.....                                      | 58 |
| 4.2.3 | IT-Stöd.....  | 59 |
| 4.2.4 | Projektkontor (PMO).....  | 59 |
| 4.2.5 | Portföljstyrningens framtid.....                                      | 60 |
| 4.3   | Intrum Justitia (Peter Gustavsson).....                               | 60 |
| 4.3.1 | Implementering av portföljstyrning.....                               | 61 |
| 4.3.2 | Projekt och projektportfölj.....                                      | 61 |
| 4.3.3 | IT-Stöd.....  | 62 |
| 4.3.4 | Portföljstyrningens framtid.....                                      | 62 |
| 4.3.5 | Övriga kommentarer.....   | 63 |
| 4.4   | Microsoft (Måns Barklund & Hans Wallentin).....                       | 63 |
| 4.4.1 | Implementering av portföljstyrning.....                               | 63 |
| 4.4.2 | Projekt och projektportfölj.....                                      | 64 |
| 4.4.3 | IT-Stöd.....  | 65 |
| 4.4.4 | Projektkontor (PMO).....  | 66 |
| 4.4.5 | Portföljstyrningens framtid.....                                      | 66 |
| 4.5   | Svenskt Projektforum (Sven Ringmar).....                              | 67 |
| 4.5.1 | Implementering av portföljstyrning.....                               | 67 |
| 4.5.2 | Projekt och projektportfölj.....                                      | 68 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.7.3 IT-Stöd och Mognadsmodeller.....   | 77  |
| 4.7.4 Projektkontor (PMO).....   | 78  |
| 4.7.5 Portföljstyrningens Framtid.....   | 78  |
| 5 Analys och Diskussion.....   | 81  |
| 5.1 Implementering av portföljstyrning.....  | 81  |
| 5.2 Projekt och projektportfölj.....   | 84  |
| 5.3 IT-Stöd.....   | 86  |
| 5.4 Projektkontor (PMO).....   | 89  |
| 5.5 Portföljstyrningens framtid.....   | 91  |
| 6 Slutsatser.....  | 95  |
| 6.1 Implementering av portföljstyrning.....  | 96  |
| 6.2 Projekt och projektportfölj.....   | 97  |
| 6.3 IT-stöd.....   | 98  |
| 6.4 Projektkontor (PMO).....   | 99  |
| 6.5 Översikt.....  | 100 |
| 7 Reflektioner och Fortsatta studier.....  | 103 |
| Referenser.....  | 105 |
| Bilagor.....   | 108 |
| Bilaga 1 – Extrakt från intervju med Staffan Bergling och Maria Kleringer, Aregab..... | 108 |
| Bilaga 2 – Extrakt från intervju med Peter Gustavsson, Intrum Justitia.....            | 110 |
| Bilaga 3 – Extrakt från intervju med Hans Wallentin och Måns Barklund, Microsoft.....  | 111 |
| Bilaga 4 – Extrakt från intervju med Sven Ringmar, Projektforum.....                   | 113 |
| Bilaga 5 – Extrakt från intervju med Olav Björk, VSAP.....                             | 114 |

## **Figurer**

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: En beskrivande bild över kopplingen mellan begreppen projekt, program och portfölj ..... | 24 |
| Figur 2: Stukturen av PMO.....  | 41 |
| Figur 3: Bryggan mellan strategisk och operationell nivå.....                                     | 42 |
| Figur 4: Roller inom PPMT .....   | 48 |

## **Tabeller**

|   |     |
|---|-----|
| Tabell 1: Relationen mellan projektportföljstyrning, programledning och projektledning..... | 42  |
| Tabell 2: Sammanfattning av viktiga faktorer.....   | 101 |

### 1 Inledning

*Detta kapitel kommer att introducera till ämnet projektportföljstyrning och ge en kort inblick i varför studien genomfördes. Kapitlet presenterar även syftet, avgränsningsområdet, problematiken kring ämnet samt frågeställningarna som utgör grunden och målen för studien.*

#### 1.1 Bakgrund

Idag blir det allt vanligare att företag genomför projekt för att utveckla och tillföra värde till organisationen. Det blir även vanligare att flera projekt genomförs samtidigt vilket leder till en värld av nya problem som t.ex. dålig resursfördelning, redundanta och försenade projekt (McGuin, Rajegopal & Waller, 2007). För att behandla dessa nya problem och svårigheter som uppstår kan företag arbeta med någonting som kallas för projektportföljstyrning. Projektportföljstyrning är ett arbetssätt som börjar användas av fler och fler företag över hela världen. Det finns flera anledningar till varför behovet av portföljstyrning blir allt större, tre av dessa är: Ett ökat behov av efterlevnad och ansvarstagande, en ökad medvetenhet över teknikens roll när det gäller att möta ett företags mål och en ständigt föränderlig budget som kräver noggrann omfördelning av resurser (Makleff, 2005).

Portföljstyrning innebär den centraliserade hanteringen av en eller flera projektportföljer. I dessa portföljer ingår identifiering, prioritering, bemyndigande, hantering och kontrollering av projekt samt övrigt relaterat arbete för att uppnå specifika strategiska verksamhetsmål (PMI, 2006, s.5). Skillnaden mellan projektledning och portföljstyrning beskrivs enligt världens största professionella yrkesföreningen för projektledare, PMI som: "While project management and program management have traditionally focused on "doing work right," portfolio management is concerned with "doing the right work"" (PMI, 2006, s.3).

## Kapitel 1 Inledning

Project Portfolio Management (PPM) är ett begrepp som, idag, allt mer används av företag trots den ekonomiska situationen. Stang (2010, s.4) skriver: “Despite the adverse economy, IT departments of all shapes and sizes – and within various vertical industries – are inquiring about PPM systems and PPM process adoption and automation.”

Även om projektportföljstyrning underlättar hanteringen och ledningen av flera parallella projekt så kan det vara svårt att få igång arbetet med portföljstyrningen på rätt sätt och även få det fortsatta arbetet att genomföras korrekt (Rajegopal et al, 2007).

Eftersom att vi inte hade några kunskaper om projektportföljstyrning innan denna studie så var första steget att sätta sig in i ämnet och sedan undersöka vilka områden som är viktigast att arbeta med för att få en framgångsrik portföljstyrning.

Studiens fokus har legat kring begreppet projektportföljstyrning, den vanligaste benämningen av begreppet är, i den litteratur vi har läst, Project Portfolio Management (PPM) vilket är den engelska termen för begreppet. Genom studien så har vi för enkelhetens skull på vissa ställen valt att kalla projektportföljstyrning för endast portföljstyrning, detta eftersom att det just är styrningen av projektportföljer och inte andra typer av portföljer som studien har behandlat. På vissa ställen har vi valt att kalla portföljstyrningen för PPM som förkortning, vi valde förkortningen av den engelska termen (Project Portfolio Management) då det är den mest välanvända genom den litteratur vi läst. Vi har alltså använt oss av tre termer som i denna studie har samma betydelse, projektportföljstyrning, portföljstyrning och PPM.

### *1.2 Problembeskrivning*

Ett av de största misstagen som företag gör i dagsläget är att de fokuserar arbetet på att utföra enskilda projekt utan att förstå vilken påverkan de har på organisationen (Rajegopal et al, 2007). Effekterna av detta blir att man överskattar den kapacitet som verksamheten klarar av vilket gör att företagets resultat blir betydligt sämre än vad det skulle kunna ha blivit om man använde sig av ett arbetssätt som förhindrar detta.

## Kapitel 1 Inledning

Enligt Rajegopal et al. (2007) så är de typiska utmaningarna som företag möter när det gäller hanteringen av projekt:

- Förskjutning mellan projekten och företagsmålen.
- Försenade projekt.
- Konflikter mellan beroende projekt.
- Svårigheter vid utförandet.
- Överlappande och redundanta projekt.
- Resurskonflikter.
- Förlorade möjligheter.
- Omständig beslutsfattning.
- Ingen pålitlighet.
- Fragmentering.

Dessa problemområden gör att företag bör se över sin verksamhet för att försöka uppnå en högre effektivitet och bättre uppnå sina strategiska mål. Med bättre struktur och kommunikation inom företaget så kan utnyttjandet av resurser förbättras vilket leder till att styrningen av projekten effektiviseras som i sin tur leder till bättre resultat för mindre kostnader. För att få kontroll på det kaos som kan uppstå i en multiprojektmiljö så krävs det dock något som stödjer och underlättar detta arbete, det är där projektportföljstyrning kommer in i bilden.

Men vad är då projektportföljstyrning och hur försäkras man sig om att det blir framgångsrikt inom en verksamhet? Projektportföljstyrning är ett väldigt brett arbetssätt som påverkar i princip alla delar av företaget. Det kan därför vara svårt att veta vad inom projektportföljstyrningen som är det mest kritiska att fokusera på. Det är just detta som studien ämnar framhäva.

### *1.3 Syfte och frågeställningar*

Syftet med studien är att förtydliga vad projektportföljstyrning är och hur arbetet med det bör hanteras för att säkerställa att det blir framgångsrikt inom en verksamhet. Resultatet är menat att fungera som en informativ grund kring kritiska områden och faktorer vid uppstart och fortsatt arbete med projektportföljstyrning.

Genom problemformuleringen har vi kommit fram till tre frågeställningar som studien ska svara på, dessa frågeställningar är formulerade utifrån perspektivet av portföljchefer/ansvariga för portföljstyrning, konsulter och projektledare:

Vad är projektportföljstyrning?

Vilka områden är viktiga att fokusera på vid arbete med portföljstyrning?

Vilka viktiga faktorer finns det inom varje delområde?

### *1.4 Målgrupp*

Studien genomförs för att skapa en bättre bild för arbetet som bör ligga i fokus för ett framgångsrikt portföljstyrningsarbete. De som kan dra nytta av denna kunskap är främst personer som är involverade i portföljstyrningsarbeten där problem, som de beskrivna tidigare i kapitlet, är framstående och arbetet med portföljstyrningen är i behov av att förbättras. Personer och företag som är vid ett skede att införa portföljstyrning till verksamheten kan också dra nytta av insikterna denna studie ger, då studien samlar och analyserar vitala områden för att lyckas med portföljstyrning. Kunskapen kan även utgöra en bas för de som vill genomföra fortsatta studier kring t.ex. rekommenderade arbetssätt för portföljstyrningen eller andra liknande ämnen.

Studien riktar sig även till övriga personer inom den akademiska världen som har ett intresse av att få en insikt i begreppet portföljstyrning och viktiga faktorer för att lyckas med den.

### *1.5 Avgränsningar*

För att studien inte ska bli allt för omfattande så har vi valt att avgränsa oss till att bara granska faktorer som direkt påverkar projektportföljstyrningen utifrån de områden vi tagit fram genom teori. Eftersom att denna studie är inriktad på principer för hur man arbetar med portföljstyrningen så kommer den inte att gå allt för djupt in på tekniska detaljer, det djupaste studien går i detta avseende är att beskriva funktioner som ett IT-stöd bör ha för att framgångsrikt stötta projektportföljstyrningens processer.

Den största anledningen till varför vi har begränsat oss till att undersöka vad projektportföljstyrning är ur tre perspektiv (portföljchef, konsult och projektledare) är att vi vill få in lite olika åsikter utan att det blir allt för omfattande. Tidsbegränsningen är så klart också en bidragande faktor till denna avgränsning. På grund av våra förkunskaper så har vi även valt att bara visa på vilka faktorer som finns inom varje delområde, vi kommer inte rangordna dem efter de viktigaste respektive minst viktigaste eftersom att vi saknar den expertis som krävs för att göra en sådan bedömning.

Det teoretiska kapitlet går bara ytligt in på de tekniska detaljerna kring projektportföljstyrning och är främst avgränsat till att svara på studiens första frågeställning, "Vad är projektportföljstyrning?", samt ge underlag för studiens andra och tredje frågor; "Vilka områden är viktiga att fokusera på vid arbete med portföljstyrning?" samt "Vilka viktiga faktorer finns det inom varje delområde?". Den teoretiska referensramen går inte in på detaljer kring vad ett projekt är eller hur ett projekt genomförs då detta är kunskap som läsaren förväntas äga.

### *1.6 Referenshantering*

Vi har valt att använda oss det så kallade Harvardsystemet. Det som menas med det är att vi i den löpande texten refererar våra källor genom parenteser som innehåller författarnamn och årtal när källan publicerades. När det gäller referering av citat och bilder så inkluderas även sidan som dessa har tagits ifrån. Alla referenser som vi har använt oss av har sammanställts i en referenslista som ligger i slutet av arbetet, referenserna är uppdelade i tryckta och elektroniska källor.

## Kapitel 1 Inledning

### *1.7 Disposition*

Studien är uppdelad i sju olika kapitel: Inledning, Metod, Teoretisk referensram, Empiri, Analys och Diskussion, Slutsatser samt Reflektioner.

#### *Metod*

I metodkapitlet beskrivs de olika vetenskapliga metoderna som har använts under denna studie och varför. I kapitlet beskrivs även tillvägagångssättet och genomförandet av studien.

#### *Teoretisk referensram*

I det här kapitlet redovisas alla de teoretiska delar som denna studie bygger på. Det är i det här kapitlet som portföljstyrningen och dess beståndsdelar samt arbetssätt beskrivs. Detta kapitel svarar även på den första av studiens tre frågeställningar.

#### *Empiri*

Den empiriska data som har samlats in har sammanställts och redovisas i det här kapitlet. Kapitlet är uppdelat efter de olika företagen som intervjuades, sammanställningen av intervjuerna är sedan uppdelade efter de delområden vi identifierat med hjälp av den teoretiska referensramen.

#### *Analys och Diskussion*

I analysen beskrivs kopplingen och skillnaderna mellan det teoretiska och praktiska. Det är den teoretiska referensramen samt empirikapitlet som utgör grunden för analysen. Detta kapitel motiverar svaren för studiens andra och tredje frågeställningar.

#### *Slutsatser*

I det här kapitlet beskriver vi de resultat och slutsatser som vi fått ut genom analysen. Detta kapitel svarar på studiens andra och tredje frågeställningar.

#### *Reflektioner och Fortsatta studier*

Detta är det sista kapitlet i studien där vi presenterar de tankar och reflektioner vi har fått under studiens gång. Som avslut så presenteras förslag på olika frågor som kan vara intressanta att utföra vidare studier kring.

## 2 Metod

*Metodkapitlets syfte är att beskriva metodteori, val av metoder, varför metoder valdes samt kritik mot de valda metoderna. Det är även här som tillvägagångssätt och genomförande beskrivs. Kapitlet är upplagt i tre delar som presenteras i följande ordning: Metodteori, metodval och sist genomförande.*

### 2.1 Metodteori

#### 2.1.1 Hermeneutik

Begreppet handlar om att tolka informationen som finns i en situation eller verklighet, inte på avstånd utan genom att bli engagerad för att skapa förståelse för t.ex. hur situationen skapades och andra liknande fenomen som redan är existerande sociala miljöer (May, 2001).

Hermeneutik innebär tolkningslära eller tolkningskonst, och fokus för hela metoden och även i analyser med hermeneutiskt synsätt är att lägga fokus på deltagarna och deras fokus på ett fenomen. Synsättet lägger därför mer fokus på personer och objekt som en del i en helhet, och dessa enheter som tillsammans utgör helheten kan inte granskas var för sig utan att förlora vitala delar av informationen (Grønmo, 2006).

### 2.1.2 Olika ansatser vid forskning och studier

#### *Induktion*

Inom det induktiva begreppet anser man att teorin är resultatet av en forskningsansats. Det betyder alltså att man i den induktiva processen gör generaliseringar på grundval av observationer (Bryman, 2009). Induktionen utgår ifrån insamlad data för att formulera teorier till skillnad från deduktion som utgår främst från teori för att senare testa dessa i empiri. Men precis som med deduktionen så visar även induktionen små drag av sin motsats i sin ansats. Ansatsen begränsar inte till ett tillfälle för insamling av data då efter reflektioner av den första insamlade datan så kan forskaren behöva samla in ytterligare information för att kunna fastställa om betingelserna under en viss teori är hållbara eller inte. Det betyder att det arbetet sker på ett iterativt sätt som växlar mellan data och teori (Bryman, 2009).

Undersökningar och studier som främst handlar om att tolka och skapa nya hypoteser eller teorier kring ett ämne brukar vanligt kallas för induktiva. Dessa induktiva ansatser har sin styrka vid studier av nya eller inte så genomgående studerade fenomen, då fokus ligger främst vid att skapa förståelse för det nya ämnet (Grønmo, 2006).

#### *Deduktion*

Ett vanligt arbetssätt för att genomför studier och forskning är deduktion som främst fokuserar kring att börja med teori och sen gå över till praktik. För att göra detta så granskas teori för att konstruera en problemformulering, denna formulering utgör en bas för hypoteser som senare testas i den praktiska miljön (Grønmo, 2006). En viktig del av hypotesen är begrepp som måste översättas till utforskningsbara företeelser. En forskare måste vara bra på att deducera en hypotes och översätta den till operationella termer. Det betyder att man måste ange på vilket sätt insamlingen av information kan gå till utifrån de data som utgör en del av hypotesen (Bryman, 2009).

Teorin och de hypoteser som har deducerats från den är det som styr datainsamlingsprocessen. Den deduktiva processen kan beskrivas som sex steg:

## Kapitel 2 Metod

1. Teori
2. Hypoteser
3. Datainsamling
4. Resultat
5. Hypoteserna bekräftas eller förkastas
6. Omformulering av teorin

I det sista steget innebär det att man går emot deduktionen, det innebär ett induktivt sätt genom att forskaren beskriver konsekvenserna från resultaten och den teori som låg till grunden eller styrde undersökningen. Resultaten länkas sedan ihop med teoriförådet och de forskningsresultat som hör till ett visst forskningsområde (Bryman, 2009).

### 2.1.3 Triangulering

Triangulering innebär att man inte bara använder sig av en metod för tolkning, insamling av data utan använder flera för att kontrollera och fastställa att en högre grad av kvalitet hos data uppnås. Metoden används ofta för att kontrollera tidigare insamlade uppgifter från t.ex. undersökningar och liknande. Logiken bakom metoden är att t.ex. en kvalitativ undersökning kan styrkas genom att en extra undersökning görs utifrån kvantitativt tillvägagångssätt, då slutsatserna får grund från mer än ett sätt av data och dataursprung (Bryman, 2009).

Eftersom kvalitativa forskare ofta försöker se och tolka situationer genom olika perspektiv så utgör triangulering även bra grund för att upptäcka och se nya perspektiv. Genom att gå igenom data och situationer med en annan uppsättning verktyg så finns dessa nya, tidigare ofunna, perspektiv som kan stärka en slutsats eller hjälpa en forskare till bättre förståelse (Denzin & Lincoln, 2005).

### 2.1.4 Kvalitativ forskning

En kvalitativ studie bygger på en strategi där man lägger vikt på orden istället för kvantifieringen vid insamling och bearbetning av data. Det finns tre egenskaper som är typiska för den kvalitativa forskningsstrategin (Bryman, 2009). Den första är att det finns ett induktivt synsätt där man studerar förhållandet mellan teori och praktik, genom forskningsresultaten som man har fått fram genom empiriska studier så formas ny teori. Den andra egenskapen är att den innefattar en kunskapsteoretisk ståndpunkt som man ofta brukar beskriva som interpretativ, förståelsen fokuserar alltså på den sociala verkligheten genom hur deltagare i en viss miljö tolkar denna. Den tredje egenskapen är den ontologiska ståndpunkten, den innebär att sociala företeelser är resultatet av samspel mellan individer (Bryman, 2009).

Genomförandet av studier med kvalitativ och kvantitativ form kan delas in i tre huvudkategorier:

- Beskrivande, vars fokus ligger i att kartlägga och i noggrannare detalj beskriva ett fenomen eller situation (Grønmo, 2006).
- Förklarande, har fokus på att förklara ett fenomen genom frågor som hur och varför, det uppstod, ser ut som det gör osv (Grønmo, 2006).
- Förståelse skapande, som utgör en stor del av kvalitativ data handlar om att skapa förståelse för ett fenomen och dess individuella processer i en större helhet (Grønmo, 2006).

Kvalitativa forskare använder sig ofta av mer beskrivande och förklarande perspektiv vid genomförandet av studier kring olika fenomen eller ämnen. Vilket ofta kritiseras av mer kvantitativa forskare för att vara av en alltför subjektiv karaktär (Denzin & Lincoln, 2005).

## Kapitel 2 Metod

Den kvalitativa forskningsprocessen kan struktureras och delas upp i mindre beståndsdelar för att tydliggöra det viktigaste stegen i metoden:

- Steg 1 “Generella frågeställningar”
- Steg 2 “Val av representativa platser och undersökningspersoner”
- Steg 3 “Insamling av relevant data”
- Steg 4 “Tolkning av data”
- Steg 5 “Begreppsligt och teoretiskt arbete”
- Steg 5a och 5b “Specificering av frågeställningarna respektive insamling av ytterligare data”
- Steg 6 “Att skriva forskningsrapporten” (Bryman, 2009).

### 2.1.5 Kritik mot kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning har fått en del kritik från kvantitativa forskare främst angående:

- Kvalitativ forskning är för subjektiv, metodtypen har fått kritik angående att studierna inte är opartiska och forskarna som använder sig av metoden är för subjektiva i sina undersökningar (Bryman, 2009). Positivistiska forskare klagar ofta på att kvalitativa forskare inte kan backa upp sina påståenden med fakta, utan att menar på att resultaten är mer i form av kritik än faktabaserade slutsatser (Denzin & Lincoln, 2005).
- Svårt att replikera, eftersom kvalitativ forskning ofta använder sig av t.ex. ostrukturerade intervjuer och liknande så är det svårt att replikera och återupprepa studien. Undersökningspersonerna blir även påverkade mycket av forskaren och dennes egenskaper och erfarenheter vilket ytterligare tillför svårigheter vid en eventuell replikation (Bryman, 2009).
- Svårt att generalisera, kvalitativa studier är ofta fallstudier där enskilda situationer, företag eller organisationer studeras på djupet vilket leder till väldigt specifika resultat till den specifika studiefallet, resultatet är svårt att abstrahera och generalisera till en större grupp (Bryman, 2009).

## Kapitel 2 Metod

- Bristande transparens, kvalitativa studier är ofta mer oklara med hur de valt intervjupersoner eller observationer vilket leder till kritik från kvantitativa forskare som arbetar utifrån ett tydligare och mer strukturerat urval, detsamma gäller för metoder och metodval (Bryman, 2009).

### 2.1.6 Bekvämlighetsurval och kedjeurval

Ett bekvämlighetsurval betyder att urvalet består av personer som för tillfället finns tillgängliga för forskarna. Problemet med ett sådant urval är att det kan bli brister i generaliseringen då man inte riktigt säkert kan veta om urvalet är representativt. Detta betyder dock inte att man aldrig ska använda sig av ett bekvämlighetsurval. Ett bra fall att använda det i är till exempel pilotstudier för att se på vilket sätt de frågor man ställer uppfattas, misstolkas och hur de svaras på osv. Ett annat fall där det är bra att använda sig av ett bekvämlighetsurval är när man får en möjlighet att samla in data från respondenter som man inte har råd att missa. Bekvämlighetsurval är även en vanlig form av urval när det gäller forskning kring organisationer (Bryman, 2009).

Ett kedjeurval kan man säga är nära besläktat med bekvämlighetsurvalet och det är något som under årens lopp har fått relativt stor uppmärksamhet. I denna typ av urval så ser forskaren till att i början få kontakt med en ganska liten mängd personer som är relevanta för studiens tema. Därefter används dessa personer för att sedan komma i kontakt med ytterligare respondenter. Kedjeurval är ofta kopplat till den kvalitativa forskningsstrategin (Bryman, 2009).

### 2.1.7 Semi-strukturerade intervjuer

Begreppet semi-strukturerade intervjuer beskriver många olika typer av intervjuer. Men generellt sätt så kan man säga att det handlar om en situation där intervjuaren har ställt upp ett antal frågor som kan anses vara ett frågeschema, fast där ordningen på frågorna kan variera. Formuleringen av frågorna brukar dessutom vara av mer allmän karaktär till skillnad från strukturerade intervjuer där de är mer strikta. Vid semi-strukturerade intervjuer får intervjuaren även tillfällen till att ställa följdfrågor för att få ytterligare information kring ett tema (Bryman, 2009).

Vid semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer är det viktigt att ta hänsyn till det verbala utbytet mellan intervjuaren och respondenten eftersom att det ofta kan ställa till problem. Problem som att respondenten missförstår frågorna är vanliga i dessa typer av intervjuer eftersom att formuleringarna av frågorna ofta är väldigt flexibla, när det gäller helt ostrukturerade intervjuer finns det väldigt liten struktur i frågorna. Eftersom att man inte kan styra respondenten så angår de flesta tipsen om hur man förhindrar att dessa problem uppstår intervjuaren. Ett exempel på ett strategiskt tips är att intervjuaren börjar intervjun med övergripande och generella frågor för att sedan gå djupare till mer specifika frågor (Herzog, 1996).

### 2.1.7 Mätvärden för pålitlighet och giltighet hos kvalitativ studie eller forskning

#### *Validitet*

Validitet är ett mått på hur väl en studie eller forskning svarar på sina frågeställningar. Detta innebär att det måste finnas ett klart samband mellan de dragna slutsatserna och materialet det är hämtat utifrån. Begreppet validitet kan inom den kvalitativa ansatsen delas in i två mindre separata delar som kallas för intern validitet och extern validitet (Bryman, 2009). Ett tredje mått som kan användas för validitet vid fallstudier kallas för konstruktionsvaliditet (Yin, 2009).

## Kapitel 2 Metod

Med Intern validitet menar man att det ska finnas en bra överensstämmelse mellan datan och de teorier som utvecklas. Den interna validiteten tenderar att bli en styrka i kvalitativ forskning på grund av att den ofta långvariga delaktigheten i sociala grupper gör det möjligt att säkerställa en god överensstämmelse mellan begrepp och observationer (Bryman, 2009).

Den externa validiteten berör frågan om till vilken grad resultatet kan generaliseras till andra miljöer och situationer. Den externa validiteten brukar ofta kunna vara ett problem inom den kvalitativa ansatsen, detta på grund av att kvalitativa forskare tenderar att använda sig mycket av fallstudier och begränsade urval. (Bryman, 2009).

Konstruktionsvaliditet innebär att fallstudiens design uppfyller en viss standard som i sin tur kan fyllas genom två kriterier "Specifika typer av förändringar, t.ex. inom en verksamhet, som ska studeras och jämföras ska vara utvalda." och "Demonstrera att de utvalda mätverktygen som kommer att användas för att uppskatta förändringarna, t.ex. inom en verksamhet, tillfredsställande kan mäta förändringarna." (Yin, 2009).

### *Reliabilitet*

Reliabilitet inom en kvalitativ studie handlar om hur väl den kan replikeras och när den replikeras, hur väl det nya resultatet överensstämmer med det tidigare resultatet. Reliabilitetens mål ligger i att undvika så många förutfattade meningar och fel som möjligt (Yin, 2009).

Begreppet fokuserar kring hur pålitlig en studie eller forskning är i form av pålitliga mätningar, begrepp och följdriktighet. Mätningen av ett begrepp i fokus för en kvalitativ studie kan granskas på två huvudsakliga sätt nämligen genom intern reliabilitet och extern reliabilitet (Bryman, 2009).

## Kapitel 2 Metod

Intern reliabilitet liknar den kvantitativa ansatsens "Interbedömarreliabilitet" vars fokus ligger på att tolkningen av observationer och data ska överensstämma mellan de olika forskarna, de måste se på en situation på samma sätt för att inte få motstridande resultat. Extern reliabilitet har fokus på hur väl en studie eller undersökning kan replikeras, med andra ord göras om där samma resultat uppnås. Detta är ett svårare kriterium att uppnå inom den kvalitativa forskningen då den påverkas så mycket av forskarens kunskaper och erfarenheter. Det krävs att den replikerande forskaren går in i samma roll som den tidigare forskaren för att resultaten ska kunna ge likvärdiga resultat (Bryman, 2009).

### *2.2 Metodval*

#### 2.2.1 Hermeneutik

Det hermeneutiska synsättet stödjer syftet i denna studie då studien försöker förstå, tolka, hur portföljstyrningen behandlas enligt portföljchefer, konsulter och projektledare. För att korrekt svara på frågor kring hur företag behandlar viktiga faktorer kring portföljstyrningen i förhållande till vad teori förespråkar så är hermeneutikens grundläggande synsätt en väldigt viktig del (May, 2001). För att uppriktigt, om det nu bara finns ett rätt, sätt bemöta hanteringen så bör hela företaget tas med i beräkningen. Portföljstyrningen kan därför inte ses som en enskild del eller avdelning av företaget utan den bör ses som en delprocess och ett stöd till ett större verksamhetsomspännande mål. Med detta som grund för studien passar det hermeneutiska syn- och tillvägagångssättet bäst för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

### 2.2.2 Ansats

Eftersom studien använder sig av bidrag och tillvägagångssätt från båda arbetssätten så kan inte studien anses vara renodlad deduktiv eller induktiv. Vår metodologi vid genomförandet av studien grundade sig i teori som deduktion gör enligt Bryman (2009), men studien syftar inte till att testa en hypotes utan dess syfte var att diskutera närmre med erfarna individer för att skapa förståelse som är mer av en induktiv karaktär (Grønmo, 2006). Resultatet av ovanstående är att vi använde oss av en form av triangulering för att tillfredsställande skapa en välgrundad slutsats och svar på frågeställningarna (Denzin & Lincoln, 2005).

### 2.2.3 Kvalitativ ansats

Vi valde att använda oss av en kvalitativ ansats då vi önskade söka djupare information kring hur företag bör arbeta med portföljstyrning och hur portföljchefer, konsulter och projektledare resonerar kring portföljstyrningen och dess delområden. Genom en kvalitativ ansats så kunde vi alltså söka svar på varför dessa områden som vi tagit fram via teoretiska studier behandlas, då den kvalitativa ansatsen enligt Grønmo (2006) lämpas för att svara på bland andra den typen av frågor.

### 2.2.4 Urval

Valet av företagen, och genom det intervjuerna, skedde i formen av ett bekvämlighetsurval då vi tog kontakt med personer med erfarenhet kring projektportföljstyrning som var tillgängliga för oss. De genomförda intervjuerna framtoogs genom ett snöbolls- eller kedjeurval p.g.a. att dessa vart framtagna genom val utifrån rekommendationer från kontaktperson på Svenskt Projektforum (Bryman, 2009). Urvalsdelen representeras av det andra steget i den kvalitativa processen.

### 2.3 Genomförande

#### 2.3.1 Förförståelse

Denna studie genomfördes av oss, två studenter som genomgått tre år studier inom systemvetenskap vid Linköpings Universitet. Under denna tid har erfarenheter av intervjuteknik, rapportskrivning och litteraturstudier insamlats, dessa kunskaper har både bidragit till och påverkat studiens resultat. Dessa studier har vid individuella val av PM och rapporter cirkulerat kring bland annat projekt och projektledning, detta har gjort att vi gick in i studien med en del teoretisk kunskap kring dessa områden. Projektportföljstyrning var dock något som var nytt för oss, det är något som vi inte har någon tidigare erfarenhet av, vi gick därför in i denna studie utan förkunskaper om begreppen och strukturen av portföljstyrningen.

#### 2.3.2 Tillvägagångssätt

För att genomföra studien så valde vi att studera aktuell litteratur inom ämnet portföljstyrning för att skapa en förståelse och för att ge oss ett underlag till formuleringen av intervjuer med företag som använder sig av arbetssättet. Vi valde sedan att arrangera intervjuer med erfarna individer för att se hur projektportföljstyrning faktiskt används. Viktiga delområden togs fram genom litteratur, dessa områden utgjorde grunden för intervjuerna.

Alla viktiga steg i den kvalitativa processen, beskriven tidigare i kapitlet, är representerade i rapporten men dessa följdes inte steg för steg då studien inte är av en uteslutande induktiv karaktär. De olika delarna av processen som beskrivs av Bryman (2009) blev behandlade på ett iterativt sätt, men den generella ordningen av stegen var:

- “Generell frågeställning”, de generella frågeställningarna cirkulerade kring vad portföljstyrning faktiskt är samt hur arbetet med portföljstyrning kan se ut i en verksamhet.

## Kapitel 2 Metod

- “Begreppsligt och teoretiskt arbete” samt “Specificering av frågeställningarna”, för att förstå vad portföljstyrning var och vad det innebär för en verksamhet så genomfördes en litteraturstudie kring ämnet vilket ledde till insikten om att avgränsning var nödvändig. Dessa insikter ledde till att frågeställningarna fokuserades främst kring viktiga delområden som finns inom portföljstyrningen.
- “Val av plats och undersökningspersoner” samt “Insamling av data”, valet av intervjupersoner var i mån om tillgänglighet. Intervjuschema och litteraturstudie var till större delen klara innan individerna gav klartecken för intervjuerna, efter detta klartecken anpassades frågorna för att få ut så mycket data som möjligt från intervjutillfällena. Intervjuerna genomfördes tillsammans för då fanns möjlighet för båda att ställa följd och kontrollfrågor för att täcka upp eventuella individuella brister. Detta arbetssätt under datainsamlingen valdes för att datainsamlingen skulle vara konsekvent och hålla hög kvalitet.
- “Tolkning av data”, data tolkades utifrån den teoretiska referensramen.

Tillvägagångssättet kan alltså sammanfattas som ett iterativt arbete mellan teori och empiri som sedan mynnade ut i en analys. Det teoretiska och empiriska arbetet utfördes tills vi kände oss nöjda med materialet som utgjorde grunden för analysen.

### 2.3.3 Litteratursökning

Aktuell och relevant teori har framtagits genom granskning av bland annat redan existerande arbeten inom området för att finna bra källor. Litteraturen har sökts genom verktyg som google, bibliotekskataloger och LiUs Electronic Press. Teorin har sedan utgjort en viktig grund för analysen för att hitta och undersöka viktiga delområden och faktorer.

Viktiga sökord har varit: Enterprise project management (EPM), project portfolio management (PPM), projektportföljstyrning, projektportfölj samt portföljstyrning.

## Kapitel 2 Metod

Urvalet av teorin gjordes som sagt bland annat av att vi granskade tidigare arbeten inom ämnet för att identifiera källor som ofta användes och kändes relevanta för vår studie, detta gav oss även en trygghet i att källorna höll hög kvalitet. Vi använde oss även av de sökord och sökverktyg som nämns ovan för att hitta fler “färskare” källor, både vad det gäller böcker och vetenskapliga artiklar. Urvalet av dessa källor utgjordes av en granskning av de som genom den sammanfattande beskrivningen verkade mest relevanta för vår studie. Ett exempel på hur detta gick till beskrivs här nedan:

Genom att använda oss av LiUs bibliotekskatalog så använde vi oss av sökordet “Project portfolio management”. Detta sökord gav 21 träffar som sållades igenom för att hitta de källor som verkade bäst. En av de källor som vi valde att kolla närmare på var boken “Project portfolio management :leading the corporate vision” (Av Rajegopal, McGuin & Waller, 2007), källan valdes till stor del ut på grund av dess titel. Genom den sammanfattande beskrivningen av boken kunde vi fastställa att boken var relevant för vår studie då den tog upp problemet med att företag bör ha en bra styrning av sin projektportfölj för att lyckas i en multiprojektmiljö. Boken lånade vi sedan från biblioteket för att vi skulle kunna läsa igenom den och sedan välja ut de delar av den som vi ansåg behövliga i vår teoretiska referensram.

Som vi redan har nämnt så har vi säkerställt att källorna håller hög kvalitet genom att bland annat undersöka om det finns andra arbeten som använder sig av de källor vi valt. Vissa källor kunde vi direkt se vara både väldigt bra och pålitliga utan att göra några vidare undersökningar. Till exempel så finns det en stor säkerhet i att använda sig av PMI (2006) eftersom att the Project Management Institute är världens största professionella yrkesförening för projektledare.

### 2.3.4 Insamling av data

Vi har samlat in data genom semi-strukturerade intervjuer, intervjuerna var semi-strukturerade då det gav oss möjlighet att få uppföljning på frågor samt att vi tydligare kunde förklara vad för information som var önskad. Denna form av intervju gav oss även möjligheten att kontrollera uppgifterna genom kontrollfrågor och detta är egenskaper som intervjuformen enligt Bryman (2009) har bland sina styrkor.

Intervjuerna genomförde vi tillsammans för att ytterligare kunna ställa bra följdfrågor och på så vis inte missa viktig information. Några av intervjuerna genomfördes i person och vissa genomfördes via programmet Skype (Telefonintervju). Vilken situation som intervjun genomfördes i nämns i empirikapitlet inför beskrivningen av information vi fick från en intervju. Telefonintervjuerna har en större risk av missad information då det var svårare att veta ifall en respondent hade sagt allt den ville kring en fråga eller om denne ville ha mer betänketid, detta försökte vi undvika genom kontrollfrågor för att minska risken men det finns fortfarande kvar.

Intervjuerna skickades även till respektive respondent efter att intervjuerna hade transkriberats för att de skulle ha möjlighet att justera, kontrollera och eventuellt lägga till mer information om de så önskade. Detta för att ytterligare fastställa och kontrollera informationens kvalitet.

### 2.3.5 Validitet

För att säkerställa giltigheten i insamlad data utfördes en litteraturstudie inom ämnet i syfte att förbereda oss med kunskap inför intervjuerna. Intervjuscheman framställdes innan intervjuerna för att ytterligare garantera att rätt data genererades i form av lämpliga frågor och följdfrågor (Bryman, 2009). Eftersom vi bara genomförde en intervju med personerna så ställde vi ett flertal kontroll- och klargörande följdfrågor under våra intervjuer för att inte missa vital information.

### 2.3.6 Reliabilitet

För att öka replikerbarheten av våra studie, och därmed reliabiliteten, så valde vi att tydligt beskriva vårt tillvägagångssätt. Valet att använda oss av semi-strukturerade intervjuer är även det något som till viss del stärker reliabiliteten genom denna metod har vi tagit fram ett frågeschema där frågorna är formulerade, intervjuerna har dock även bestått av en del följdfrågor och förtydliganden som inte finns i frågeschemat (Bryman, 2009). För att öka pålitligheten i respondenternas svar så har vi låtit dem få säga sitt, vissa frågor har alltså varit av lite mer öppen karaktär, vi har även spelat in intervjuerna och transkriberat dessa. Transkriberingarna har sedan skickats till respektive respondent för att de ska kunna fastställa att det inte har skett något missförstånd av något slag samt för att ge respondenterna ett extra tillfälle att tillägga eventuell information.

### 2.3.7 Genomförande av analys

Analysen baserade vi på de delområden inom portföljstyrningen som vi hade identifierat tidigare genom den teoretiska referensramen och sammanställningen av empirin. Utifrån dessa delområden granskade vi empirin för att se vilka olika åsikter som fanns om respektive delområde, sedan jämförde vi detta med våra teoretiska källor för att få fram en komplett bild. Genom att göra på det sättet så kunde vi få fram vilka faktorer som var extra viktiga att ta hänsyn till inom respektive delområde.

### 2.3.8 Metodkritik

Främsta kritiken som kan riktas mot denna studie är att urvalet inte garanterat är representativt. Urvalet som skedde genom bekvämlighet genom rekommendationer från vår kontaktperson hos Svenskt Projektforum vilket styrde vilka personer som vi fick tillgång att intervjua. Vi försökte dock öka kvalitén på studien genom att precisera att vi sökte efter intervjupersoner med olika ansvarsroller och erfarenhet inom just projektportföljstyrning. Då studien har en kvalitativ ansats och utgår från ett hermeneutiskt synsätt så finns det såklart risk för många egna tolkningar och reflektioner. Det finns därför risk för brister i objektiviteten eftersom att det finns så stort utrymme för egna åsikter.

### 3 Teoretisk referensram

*Det här kapitlet syftar till att genom redan existerande teorier ge en förståelse för vad projektportföljstyrning innebär och vilka viktiga områden som bör ligga i fokus. Teorin har dels fungerat som ett hjälpmedel för oss att få förståelse för ämnet men det har även lagt grunden för insamlingen av empirisk data. Kapitlet svarar även på studiens första frågeställning.*

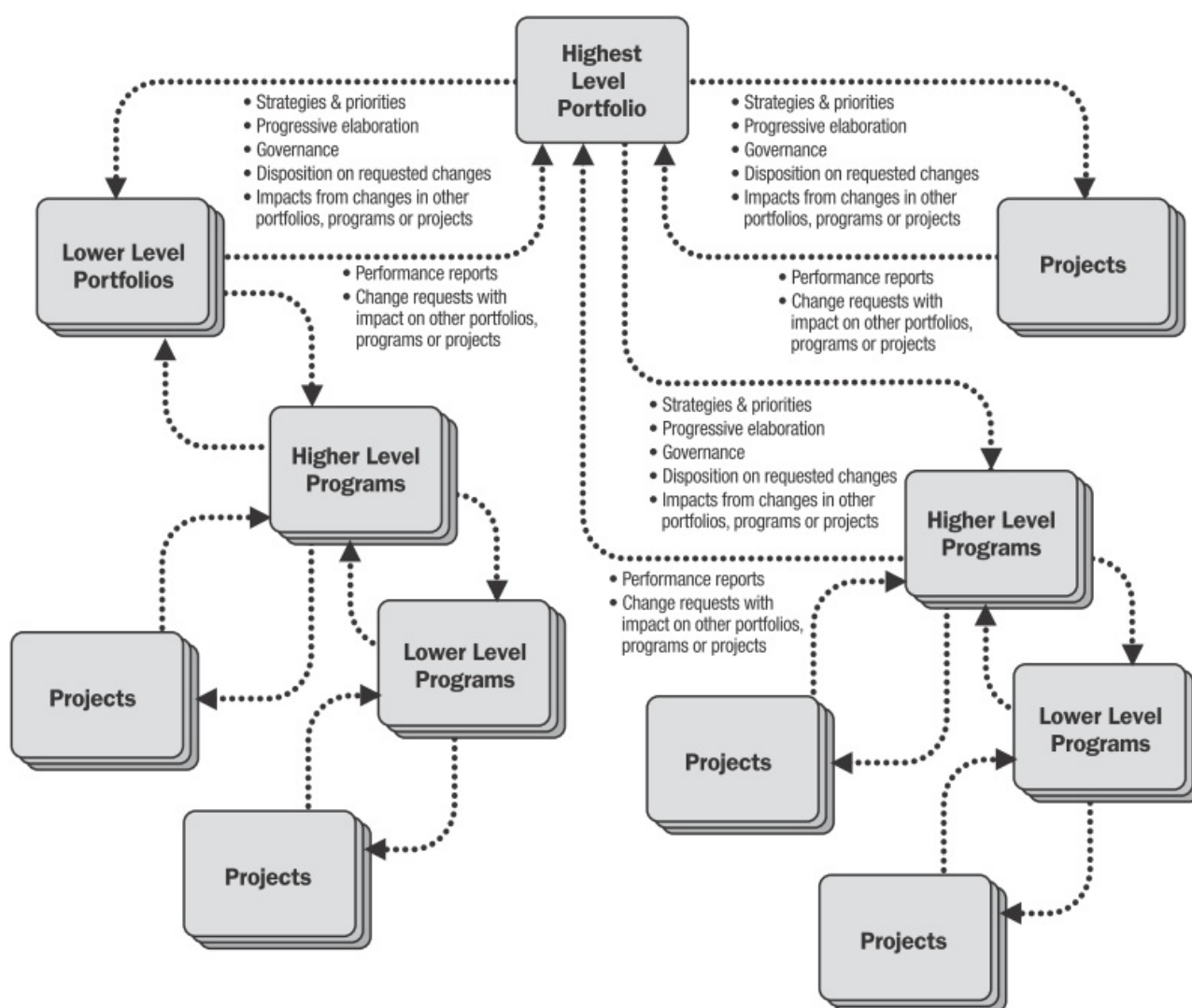
#### 3.1 Projektportföljstyrning

##### 3.1.1 De grundläggande beståndsdelarna

Inom projektportföljstyrningen kan man säga att det finns tre stycken beståndsdelar. Dessa beståndsdelar kan delas upp i en form av hierarki, en bild som beskriver hur en sådan hierarki kan se ut finns längre ner. Den mest grundläggande beståndsdelan är projekt. Ett projekt består av en tillfällig grupp som arbetar för att skapa en specifik produkt eller ett specifikt resultat (McGuin, Rajegopal & Waller, 2007). Ett projekt har en definitiv början och ett slut, med vissa fördefinierade delmål som bör uppfyllas till och med ett slutmål. Projekt kan vara av varierande längd från några veckor till så länge som flera år, beroende på projektets omfattning och mål. Det som man genom projekt vill uppnå är ett unikt mål, delmålen under projektet kan vara återkommande och även om resultatet är något som skapats förut så blir det, med andra förutsättningar, ett nytt resultat (PMI, 2008).

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

Tar man ett steg uppåt i hierarkin så finner man program. Program är rörliga och mer inriktade på ett eller flera mål istället för fokusering kring specifika artefakter (Rajegopal et al, 2007). De fokuserar på utfallet istället för produkter och handlar om företagsledning och även teknisk ledning. Program består av ett flertal olika projekt som på något vis är sammankopplade för att uppfylla ett gemensamt mål. Anledningen till att man delar upp projekten är för att man på så sätt får en lättare överblick vilket leder till att styrning av projekten blir enklare. En annan anledning till uppdelningen är att karaktären på projekten kan vara av helt olika slag vilket då gör det svårt att använda sig av en enda gemensam metod. Genom uppdelningen så kan arbetet utföras på det sätt som passar bäst för respektive projekt (Tonnquist, 2010).



Figur 1: En beskrivande bild över kopplingen mellan begreppen projekt, program och portfölj (PMI, 2008, s.8)

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Högst upp i hierarkin så finner man den beståndsdel som sammanför dessa tre begrepp, nämligen projektportföljen. Med projektportfölj menar man vanligen den samling projekt som utförs i en organisation eller affärsenhet. De projekt som finns i portföljen behöver inte vara länkade till varandra, till skillnad från program, men de tävlar oftast om samma resurser (PMI, 2008).

### 3.1.2 Organisationsteoretiska begrepp

När man implementerar portföljstyrning så innebär det att det kommer ske en del förändringar på organisationen och verksamheten. Av den anledningen är det bra att ha koll på några begrepp som finns inom organisationsteorin för att förstå vad dessa förändringar innebär.

Organisationer kan man säga är en form av instrument som är till för att lösa olika typer av uppgifter för att nå vissa mål. Därför är det viktigt att medarbetarna jobbar överensstämmande med organisationens mål så att de på ett effektivt sätt förverkligas. Detta kan göras delvis genom medarbetarnas egna engagemang men även genom formella styrinstrument som till exempel den hierarkiska strukturen. För att formella styrinstrument ska fungera så bör de vara baserade på makt. Det kan ske bland annat genom nyttomakt, där man kan säga att styrningen sker med hjälp av saker som pengar (Bruzelius & Skärvard, 2011).

Samordning och styrning är två begrepp som är tätt kopplade till varandra. I organisationer finns det en eller flera personer och enheter som styr och samordnar beslut i organisationen och riktar in dessa mot organisationens mål. Grundtanken bakom det hela beskrivs på detta sätt i Bruzelius och Skärvad (2011, s.27): ”Själva samordningsidén innebär att varje enhet underkastar sig något slag av auktoritet för att kunna uppnå ett visst gemensamt mål. Om varje enhet följer sina egna intressen och bortser från andra enheters aktiviteter har samordningen brutit samman.” Styrning kan man alltså säga handlar om att målinrikta och samordna verksamheten för att uppnå en högre effektivitet (Bruzelius & Skärvard, 2011).

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

Makt är ett koncept som har ett tätt sammanband med auktoritet och ledarskap. Makt är förmågan att få en annan person eller grupp att utföra en uppgift eller förändra sitt beteende. Makt kan dock utövas i olika former som auktoritet eller ledarskap vilka skiljer sig åt. Den auktoritära makten som innebär ”rätten” att kräva hjälp och följande av personer när ledarskap istället frammanar aktioner hos personer frivilligt som går över de krav som är ställda på dem (Giacolone, 1991).

Beroende är ett begrepp som kan ha lite olika innebörd, i organisationernas fall så kan det syfta till att exempelvis olika enheter använder samma typ av råvaror eller andra resurser och har därför ett beroende till varandra. Ett annat beroende som existerar i organisationer är det beroende som finns mellan de arbetsuppgifter och aktiviteter som organisationen består av (Bruzelius & Skärvard, 2011).

En viktig och avgörande faktor i konflikter är delandet av resurser. Om flera delar av samma företag är beroende av samma resurser så är det nästan oundvikligt att det uppstår konflikter där några går som vinnare och andra som förlorare (Giacolone, 1991).

### 3.1.3 Inledning till projektportföljstyrning

Att utföra rätt projekt handlar inte om att välja ut de specifika projekten som man tror bör utföras, utan det handlar mer om hur organisationen hanterar projektmixen inom portföljerna. Det handlar om att uppnå en synbarhetsnivå över projekt som gör det möjligt för företag att göra kalkylerade beslut och försäkra sig om en rationell och korrekt inriktning som stämmer överens med företagets strategiska mål. I slutändan handlar det om hur företaget ser projekten som investeringar inom kort, medel eller lång sikt. Rajegopal et al. (2007, s.11) har denna definition på vad PPM är:

”The management of the project portfolio so as to maximize the contribution of projects to the overall welfare and success of the enterprise. Project Portfolio Management (PPM) is the management of that collection of projects and programmes in which a company invests to implement its strategy, for example asset programmes, improvement initiatives and strategic change work streams among others. A PPM process can utilize various techniques to provide tangible results for your business, ensuring that project investments contribute directly to realizing your corporate goals.”

Men det är inte tillräckligt för företaget att hantera projektmix, utan det måste även hantera projekten i sig. När man organiserar företaget för portföljstyrning så är det viktigt att man förstår att det finns en fin skillnad mellan den detaljerade styrningen av projekten i sig och portföljperspektivet, som krävs för att se projektpåverkan och samverkan. Båda krävs för att rätt projektmix väljs ut och att de är levererade i tid, inom budgeten och omfattningen. På grund av detta så utökar Rajegopal et al. (2007, s.12) deras definition av vad PPM är för att även innefatta:

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

”The organisation of a series of projects into a portfolio consisting of reports that capture project objectives, costs, timelines, accomplishments, resources, risks and other critical factors. PPM enables regular review of entire portfolios, allocation of resources and adjustment of projects to assist in taking key financial and business decisions in order produce the highest returns. In addition, PPM helps bridge the strategic and operational by enable the business’s “coal face” to deliver on the project management process”

För att sammanfatta så är alltså projektportföljstyrning eller project portfolio management (PPM), som är det engelska begreppet, det centraliserade arbetet med en eller flera portföljer som innehåller en stor variation av aktiviteter. PPM innebär arbete kring områden som identifiering, kontrollering, godkännande och andra liknande aktiviteter som kan ses som delmål för att uppnå de företagsstrategiska målen. PPM behandlar dessa mål genom att tillhandahålla stöd inför val av projekt och se till att aktiva projekt tillför nytta till organisationen. Portföljstyrningen fungerar som ett ramverk för projekt där projekten mäts mot fördefinierade nyckeltal som har tagits fram utifrån företagsstrategin. Detta beror på att man inte endast kan utföra en mätning av kostnad mot vinst, för då tillgodoser man inte affärsnyttan. Exempel på kriterier man kan använda sig av är omfattning, risk och livslängd (Handler & Maizlish, 2005; Kendall & Rollins, 2003; Rajegopal et al, 2007).

För att uppnå ett framgångsrikt arbete med portföljstyrning krävs det samarbete från alla olika nivåer inom företaget. Val påverkas ofta av intressenter men det är viktigt att inom portföljstyrning prioritera helheten framför det individuella projektet. Portföljstyrningens syfte är att balansera intressenters önskemål samtidigt som verksamheten ska följa strategiska mål (PMI, 2006). Det finns tre huvudområden som till stor grad påverkar portföljstyrning:

Organisationskulturen, hela organisationen bör stå bakom portföljstyrningen med resurser och personal för att arbetet ska ske framgångsrikt. Organisationen bör även vara beredd att acceptera förändringar som följer av portföljstyrningen. Ett annat stort problem kan vara att organisationen inte fullt omfamnar förändringar och utveckling av organisationen som direkt påverkar hur stort resultat som portföljstyrningen kan medföra (PMI, 2006).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Ekonomisk påverkan, portföljstyrningen kan medföra positiva effekter i form av bättre beslutsunderlag till ekonomiska beslut inom organisationen vid frågor kring ett projekts fortlöpande eller avbrytande (PMI, 2006).

Organisationspåverkan, om portföljstyrningen utnyttjas effektivt kan det ge många positiva effekter till organisationen. Men om organisationen inte arbetar effektivt kan detta även direkt påverka portföljstyrningen och hur framgångsrik denna är. Den företagsstrategin som används och målen som tillkommer är viktiga att faktorer in i beslut kring portföljstyrningen och dess processer (PMI, 2006).

### 3.1.4 Viktiga faktorer för arbete med PPM

Här beskriver vi några av det vanligaste och mest återkommande faktorerna kring arbetet med portföljstyrning. Rajegopal et al. (2007) benämner bland annat dessa faktorer som de tio budorden för arbete med portföljstyrning.

#### *Projekten bör ses som företagsinvesteringar*

Projektportföljstyrning handlar om hur företaget hanterar sina projekt som strategiska korta, medium, eller långsiktiga investeringar. Med PPM så vill man inte bara stödja projektprocesserna utan även företaget i sig. Ur ett strategiskt perspektiv så tillåter det intressenter och företagsledare att se hur effektiva deras strategier visar sig vara samt vilka program eller projekt som bör ses över. Om man ser det ur ett operativt perspektiv så stödjer PPM portföljen, programmet, resurs- och projektledare med de verktyg och den support som behövs för att utföra projekt (Rajegopal et al, 2007).

### *Det bör finnas en bra balans mellan processer, människor och verktyg*

När man implementerar PPM bör man vara noga med att få en bra blandning av människor, processer och verktyg. Graden av hur lyckat det kan bli är baserat på alla tre faktorerna. Till exempel så bör man försäkra sig om att den mjukvara man kommer att använda är designad för att stödja, leda och effektivisera arbetsprocesserna (Rajegopal et al, 2007).

Verktygen för PPM är en väldigt viktig del i implementationen, de kan i stor grad påverka om implementationen lyckas eller inte. För att ta beslut om stora kostsamma projektinvesteringar så krävs ett robust och pålitligt verktyg som bland annat bör kunna stödja projektprioritering, optimering, kommunikation och delning (Makleff, 2005).

### *Implementationen bör ske med låg risk och högt värde*

Man bör undvika angreppssätt som kan liknas vid ”The big bang”, alltså att man implementerar alla komplicerade processer och funktioner på samma gång, istället kan man försöka låta den ske gradvis bit för bit. På det här sättet kan man påvisa värdet av en PPM-lösning i en lågriskmiljö (Rajegopal et al, 2007). Alla företag är olika när det gäller deras mognadsnivå och därför är det viktigt att den gradvisa implementeringen ligger på rätt nivå (Makleff, 2005).

Vid implementationen av portföljstyrning i en verksamhet så finns det huvudsakliga saker man siktar på, att implementationen genomförs effektivt och att portföljstyrningen i sig ska nå upp till sina förutbestämda mål. För att lyckas med implementeringen så bör det göras noggrann planering och strukturering av roller och ansvar inom organisationen. Implementationens bör ske successivt med delmål som man söker uppnå (Levin & Rad, 2006).

### *Det bör finnas en transparens genom hela företaget*

Detta kan bland annat ske genom en rollbaserad instrumentpanel. De är till för att stödja alla projektets intressenter inom företaget med projektinformation som är relevant för deras roller och positioner. IT-stödet är även en viktig del när det kommer till att säkerställa transparensen (Rajegopal et al, 2007).

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

Om arbetet med portföljstyrningen önskas genomföras effektivt så bör det finnas väldefinierade roller och respektive ansvarsområden existerar inom verksamheten. Arbetsuppgifterna med portföljstyrningen kan delas in i två kategorier vilka är implementation och operationellt arbete. Implementationsarbetet fokuserar främst kring att få PPM etablerat och accepterat inom verksamheten och resterande delar av företaget. Det operationella arbetet handlar om hur samt vilka som arbetar med styrningen av portföljerna och vilka som arbetar med förvaltningen av dessa (Levin & Rad, 2006).

#### *Enkel och real-uppdaterad information*

Implementera en process som ger tillgång till projektinformation från en enda datakälla i realtid. Genom att göra detta så behåller man datan konsekvent, exakt och fullständig (Rajegopal et al, 2007).

Ett viktigt steg i portföljstyrningen är att samla in information kring de aktuella projekten, denna information består av saker som t.ex. antalet program eller projekt som är aktiva, hur varje projekt stöds, hur projekt valdes, hur länge projekt varit aktiva samt tids- och kostnadsplaneringar för varje projekt. Informationen bör sammanställas så att alla aktörer genom hela företaget, från projektledare till ledningen, kan arbeta utifrån samma data (Levin & Rad, 2006).

#### *Stöd från ledningen*

Ett strategidrivet angreppssätt bör starta från toppen, detta för att säkerställa att ansvar och transparens ska ha möjligheten att sträcka sig genom hela organisationen, vilket ger PPM-processen både pålitlighet och lämplighet (Rajegopal et al, 2007). Detta är viktigt för att skapa en medvetenhet, tillhandahålla support, skapa ett konsensus över organisationens mål och motivera intressenter genom alla nivåer att delta på ett effektivt sätt. Mer specifikt leder det här till att fokus ligger på företagsmålen redan från början, man kan tidigt börja använda ramverket för portföljstyrningen till kritiska företagsbehov och det skapas även ett kommunikationsforum (Makleff, 2005).

### *Implementera som ett förändringsprojekt*

Implementeringen av portföljstyrningen bör behandlas som ett förändringsprojekt. Introduceringen av portföljstyrning är ett förändringsinitiativ som innebär förändringar av företagsprocesser och på grund av detta så är ledningens deltagande och de kulturella förändringarna som förväntas av alla intressenter vitalt för att implementationen ska ha möjligheten att lyckas (Rajegopal et al, 2007).

Motivationen till att implementera portföljstyrning inom verksamheten kan spåras till tre huvudsakliga orsaker: förbättra det operationella arbetet i verksamheten, minskade kostnader samt ökade vinster. Oberoende vilken av de tre som är huvudanledningen för införandet så medför PPM ofta förbättringar till alla tre. Införandet, oavsett anledning till det, bör planeras och exekveras likadant, eller noggrannare, än ett vanligt projekt på grund av de stora positiva effekter som det kommer medföra om man lyckas (Levin & Rad, 2006).

### *Utveckla projektledningskompetensen inom verksamheten*

Projektledarna bör besitta den kunskap och ha tillgång till de verktyg som behövs för att de ska kunna utveckla högkvalitativa projektplaner. En högkvalitativ projektplan indikerar på att det finns en hög säkerhet i projektledarens färdighet att identifiera de uppgifter som krävs för att uppnå projektmålen och de resurser som krävs för att uppfylla dessa (Rajegopal et al, 2007).

### *Portföljstyrningsprocessen bör accepteras av alla*

När PPM-processen är etablerad så bör den vara konsekvent, repeterbar samt kunna samla data från portföljer och projekt över tiden för att man ska kunna få mätvärden att fatta beslut på. Det bör vara en process som uppmuntrar personal att jobba tillsammans och dela resurser över avdelningarna, för att på så sätt förbättra allokeringen av resurser och för att öka avkastningen av det som har investerats på portföljerna (Rajegopal et al, 2007).

### *Bädda in möjligheter för portföljstyrning i det vardagliga arbetet*

De artefakter som kommer från PPM bör användas som hjälpmedel för beslutsfattning och för att genomdriva processen. När personalen ser att ledningen använder sig av den här datan så kommer de vilja att deras projektelement är precisa och aktuella. De som arbetar med processen kommer alltså att bli mer motiverad till att göra ett bra jobb (Rajegopal et al, 2007).

### *Utveckla en styrningsprocess*

Genom en tydlig ledningsstruktur för godkännande av projekt så kan man försäkra sig om att processerna blir använda genom hela organisationen. Ledningsstrukturerna bör skraddarsys efter den organisationsmiljö som råder. Portföljstyrning utan en tydlig ledningsstruktur får svårt att accepteras och uppnå förväntade resultat (Makleff, 2005).

### *Identifiera de nyckeltal som ska användas vid jämförelse av projekt*

När man väl har en mängd föreslagna projekt att beakta så behöver man ett system för att tilldela dem ett relativt värde. Man behöver det för att kunna jämföra olika typer av projekt, som till exempel ett CRM-projekt (Customer Relationship Management) med ett projekt som handlar om lagerutrymme. Utan ett system som gör det möjligt att ta rationella beslut genom kvantifierbara mätvärden så tas de istället känslomässigt och genom de som har störst politisk makt och är mest övertygande (Makleff, 2005).

### *Uppföljning av projektportfölj*

Att övervaka investeringarna efter att de har inletts är en av de viktigaste delarna för att försäkra sig om en lyckad PPM-process. Projektportföljens flexibilitet och förmågan att ständigt hålla sig uppdaterad om investeringarnas status och hantera förändringar är en viktig drivkraft (Makleff, 2005).

### 3.1.5 Bästa Praxis - Vilka, varför, vad, hur och när

När man börjar använda sig av portföljstyrning så finns det ett antal bästa praxis problem som man bör ta hänsyn till. En organisation som tänker använda sig av portföljstyrning bör se över dessa innan implementationen av PPM (Rajegopal et al, 2007).

För att få rätt folk engagerade i portföljstyrningen så bör ledningen anta ett säljande synsätt. Det är kritiskt viktigt för att skapa medvetenhet, stöd, samständighet och för att motivera intressenter från alla nivåer att delta. Det finns ett antal olika sätt att göra detta på, ett sätt är att låta ledningen autentisera förändringarna av de nya nyckelrollerna. Rollerna och ansvarsområdena bör vara tillgängliga i reviderade positionsguider. Personer som påverkas av detta bör erhålla ett brev från VD:n med ett erkännande om vikten av deras nya roll i PPM-processen (Levine, 2005).

För att lyckas med portföljstyrningen så bör det även finnas bra motiveringar till varför man bör använda sig av det. Detta beror helt på företagets förmåga att sälja de fördelar som kommer med PPM. Detta kan göras genom en hälsokontroll för att identifiera de största problemområdena för att sedan sätta samman det med en ROI-modell. Nyckelintressenter inom projekten och ledningen bör vara de som är huvudansvariga för hälsokontrollen. En ROI-analys kommer hjälpa organisationen att identifiera de kvantitativa och kvalitativa fördelarna som PPM kommer medföra (Rajegopal et al, 2007).

Ett annat viktigt område är valet av mjukvaruverktyget som ska komma att stödja PPM. En faktor som spelar störst roll i hur framgångsrikt IT-stödet kommer vara är hur väl verktyget kan integreras med resten av företaget både genom det kulturella och tekniska perspektivet. När man väljer vilket verktyg som man ska använda sig av är det viktigt att ha i åtanke att det bör ha förmågan att vara skalbart och flexibelt, detta har att göra med att man inte vill slita ut allt det gamla på en gång och att det ger verktyget en förmåga att kunna utvecklas tillsammans med företaget. Verktyget bör omfamnas av alla inom organisationen för att PPMs chanser att lyckas ska öka, om det är för svårt att använda eller tvingar arbetare att drastiskt förändra sina arbetsrutiner så kommer PPM troligtvis att misslyckas (Rajegopal et al, 2007).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Hur bör man då testa verktygen och processerna? Det gör man genom en såkallad PoB (Proof of Benefit), genom denna kan organisationen minimera alla de risker som man associerar med implementationen av ett förändringsprojekt så som PPM (Rajegopal et al., 2007). Man bör se till att de första personerna som är involverade i detta arbete är supportrar för portföljstyrningen, de bör alltså inte vara reaktionärer. Genom PoB kan man finjustera arbetssätten innan man implementerar dem som företagsstandard (Levine, 2005). En PoB ger en verklig inblick i det värde PPM tillför genom en lågriskmiljö. Man kan se en PoB som det första steget i ett tillvägagångssätt för implementeringen av PPM genom att börja på liten skala för att sedan bygga på funktionaliteten med tiden (Rajegopal et al, 2007).

En viktig sak man måste förstå är att portföljstyrningen till sin natur är ett förändringsprojekt och att alla företag är olika när det kommer till dess mognad och förmåga att hantera förändringar. Man bör genom ett fasdrivet angreppssätt bygga vidare på en PoB som baseras på företagets interna mognad. Man bör bygga vidare på sin PoB via de delar av företaget som behöver det mest. En inkrementell implementation gör så att de kulturella problemen kan lösas från område till område och sedan så framgångarna kan säljas uppåt i organisationen (Rajegopal et al, 2007).

### 3.1.6 Fördelar med PPM

Portföljstyrning har revolutionerat sättet för hur företag hanterar sina projekt. Det har också medfört ett antal fördelar. PPM har förbättrat samarbetet genom IT, finans, ledning och operationella avdelningar (Rajegopal et al, 2007). Det har sammanfört all data för planering, resurshantering, prognoser och rapportering vilket leder till att man får en precis källa av information. Det har medfört ett maximerat värde på portföljerna med optimal balans genom att företaget kan välja och behålla önskvärda projekt samtidigt som man har portföljer som är balanserade efter acceptabla risker, förändrade företagsmål och olika investeringstyper (Rajegopal et al, 2007).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Tack vare portföljstyrningen så får man även en större transparens och ett bättre beslutsstöd. Informationen är konsekvent vilket leder till att intressenter kan identifiera projekt som underpresterar, överlappar varandra, projektrisker samt flaskhalsar mycket tidigare än vad man annars skulle ha gjort vilket gör att man tidigt kan göra småjusteringar för att anpassa sig till situationen. PPM medför även en bättre resurshantering, efterfrågan på resurser fångas, prioriteras och matchas till de som finns tillgängligt. Man får även tillgång till data i realtid vilket medför en effektiv beslutsfattning och transparens (Rajegopal et al, 2007).

Den primära fördelen som portföljstyrning medför till en verksamhet är att bara "rätt" projekt kommer väljas och slutföras. Projekten som genomförs tillför värde till verksamheten och hjälper till att uppfylla den organisatoriska strategin. Portföljstyrningen stödjer verksamheten genom att t.ex. underlätta arbetet med flera projekt, dela information mellan olika delar av företaget effektivt och tillhandahålla olika delar med uppdaterad metodologi. Detta leder till bättre position i förhållande till motståndarna på marknaden och är därför något som företag eftersträvar (Levin & Rad, 2006).

### 3.1.7 Nackdelar med PPM

När organisationer växer så investerar företag ofta i teknik som direkt hjälper dem att hålla "jämna steg" med sina konkurrenter. Detta kan dock innebära en viss förlust av kontroll. Den organisatoriska strategin bör vara tillräckligt flexibel för att behandla de omständigheter som tillfälliga brister av organisatorisk kontroll. Även de individuella projekten måste följa den organisatoriska strategin för att inte PMO (Project Management Office, detta begrepp beskrivs senare i kapitlet) ska måla upp en felaktig bild av verkligheten genom att bara analysera projektet utifrån standard framtagna parametrar. Detta kan ge effekten av att projektet målas upp som bra och att det fyller alla kriterier för att vara framgångsrikt men saknar verkligt värde för organisationen. För att undvika detta problem så krävs det ständigt arbete med att hålla PMO uppdaterat med aktuella strategier (Bonham, 2005).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Vid införandet av PPM så är det viktigt att kontinuerligt "sälja in" lösningen till användarna inom organisationen. Om graden av acceptans är låg inom verksamheten kommer portföljstyrningen bli direkt negativt påverkad, vilket i sin tur innebär mindre effektivitet och värde för organisationen. Detta kan dock undvikas genom att användarna uppdateras med målen för PPM och utvecklingen av PPM inom organisationen (Bonham, 2005).

### 3.2 IT-Stöd

#### 3.2.1 Inledning till IT-Stöd

Det viktigaste när man vill utveckla en PPM-lösning är att organisera företagets anställda och processer. Ett IT-stöd är till för att stödja och automatisera processerna genom att göra dem mer effektiva för att minska de mänskliga misstagen och det administrativa arbetet. Något man bör förstå är att det inte är självklart att man har en PPM-lösning som aktivt hanterar portföljerna bara för att man har ett IT-stöd. Därför är det viktigt att man noga undersöker vilka processpaket som mjukvarorna består av. Man vill få ett integrerat paket av mjukvara som stödjer människor och processer. Det finns många produkter på marknaden som är specifikt till för PPM, det finns även vissa som kan användas som komplement till processen. Det krav man bör ha på ett mjukvarupaket är att det som minst bör bestå av portföljallokering, allokering av arbetsbelastning, projektbaserade tidsrapporter, verktyg för schemaläggning för projektledning och programhantering, resurshantering, kravhantering, budgetrapportering och verktygspaneler (Rajegopal et al, 2007).

När man planerar på att implementera en PPM-lösning så är det viktigt att tänka på att man fortfarande behöver verktyg för bland annat projektledning. Man bör alltså inte slänga bort de verktyg man redan använder utan man bör istället försöka integrera verktygen tillsammans. Båda delarna behövs och en effektiv integration av dem är viktig för att PPMs chanser att bli framgångsrikt (Levine, 2005).

### 3.2.2 Portföljstyrningsverktyg vs projektcentrerade verktyg

Skillnaden mellan ett portföljstyrningsverktyg och ett projektcentrerat verktyg är bland annat att det projektcentrerade verktyget ofta hamnar i projektledningsdomänen. Verktyget har alltså ingen koppling till flödet av beslutsfattning, detta resulterar i dålig projektinformation och en obalanserad projektportfölj som i sin tur leder till att beslut fattas projekt för projekt i stället för genom organisationen som helhet. Verksamheten lider då av att det blir för många projekt som är kortsiktigt inriktade vilket ofta tillför ett ganska lågt värde. När större projekt med fler risker dyker upp så har inte ledningen tillräckligt bra syn över verksamhetens förmåga att prestera och missar då möjligheter som kan visa sig. Projektcentrerade verktyg förlorar även förmågan att kommunicera milstolpar genom organisationen för att kunna ge en bild över vad som slutförs (Rajegopal et al, 2007).

Ett komplett PPM-verktyg är till för att organisera data från flera olika projekt och få dem att sammanfalla med de strategiska kriterierna. Ett PPM-verktyg bör alltså gör det möjligt att regelbundet göra strategiska utvärderingar och optimeringar, vilket gör att företaget kan genomföra följande iterativa steg. Anpassa projekten enligt företagsstrategin. Ta beslut om projekturval och prioriteringar. Styra och balansera projektportföljerna. Analysera behovet av resurser och den tillfälliga förmågan. Följa upp prestationen av projektportföljerna. Initiera korrigeringar av projektportföljer (Rajegopal et al, 2007).

### 3.3 *Project Management Office (PMO)*

#### 3.3.1 Inledning till PMO

Project Management Office, eller projektkontor/programkontor, är ett sätt att behandla större projekt och portföljer. När projekt blir större så innebär detta fler uppgifter och delmoment inom uppgifterna, vilket i större projekt lätt kan falla utanför vad som är hanterbart för en enskild projektledare. Det är möjligt att dela in projekt i mindre delar eller program som t.ex. riskhantering, process eller omfattning. Dessa program kan tilldelas ledare och kallas då programledare, dessa kan i sin tur dela in sina respektive områden i mindre områden och fördela ansvar mellan personer under dem (Bonham, 2005).

Project Management Office är här en mer övergripande och styrande funktion som agerar i form av support för de understående projekten och programmen. Målet för projektkontoret är inte att ersätta de individuella projektkontoren utan att agera som stöd och underlätta fokus på den individuella uppgiften. Detta kan även ses som projektkontor i olika nivåer (första, andra och tredje nivåer), där första nivån innebär större fokus på det individuella programmet och tredje mer fokuserar kring portföljsupport och val av projekten. För att använda sig av ett PMO finns vissa kriterier för att kunna fungera effektivt. Man delar upp det i personal, process och verktyg, dessa kategorier innehåller sedan egna aktiviteter och mål (Bonham, 2005).

Ett PMO har ansvaret att hålla tillsyn över alla projekt. I detta ingår bland annat att bevaka projektens prestationer och rådgiva beslutsfattarna med projektstatus och problem som kan påverka planeringen av andra projekt (Levine, 2005).

### 3.3.2 Strukturen av PMO

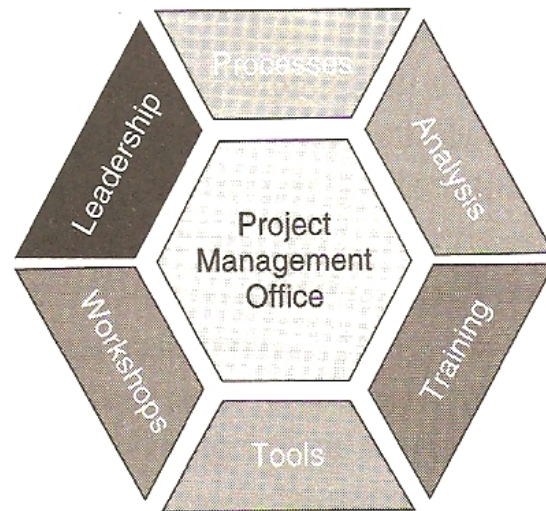
Vid det inledande arbetet med PMO så bör en kärngrupp skapas för att strukturera och justera projektkontoret för att passa företagets struktur. Denna grups medlemmar kommer sedan ansvara för olika delområden inom PMO som hantering av tillgångar och kunskap inom företaget.

Medlemmarna är inte låsta till ett område utan ansvaret kan delas och byta ägare vid behov. Det går även att anpassa arbetet efter behoven för PMO som enligt Bonham (2005) vanligtvis är:

- **Stöd för ledningen**, vilket innebär delmoment som ”samarbetsverktyg” och portföljvärdering. Det finns verktyg som underlättar översikten av projekts framgångar för att underlätta prioriteringar och val av resurser eller tillgångar mellan olika projekt.
- **Hantering av AARK** (Architecture, Asset, Resource och Knowledge) som är hantering av struktur, tillgångar, resurser och kunskaper som finns inom och företaget har tillgång till. Eftersom företag ständigt utvecklas och organisationsstrukturen ändras är det nödvändigt med dedikerade arbetare vars uppgift är att anpassa PMO för att passa verksamheten. Hanteringen av tillgångar kan vara samma person/-er som behandlar strukturen men oavsett kommer det alltid behövas vara ett visst antal personer som ständigt arbetar med dessa områden. De andra områdena resursen och kunskaper kan till stor del vara automatiserade genom t.ex. webbaserade system.
- **Kvalitetssäkring**, som innebär revisioner från oberoende part och initiativs recensioner. Mängden arbete som denna delprocess kräver är direkt proportionellt med hur många projekt som är igång, detta för att kontrollera kring risker och vinster osv, måste genomföras innan projekt kan tilldelas resurser för vidare arbete. Sen tillkommer faktorer kring hur utförlig kontrollerna bör vara.
- **Process**, som innehåller delmomenten metodutveckling och utveckling. När flera projekt utförs samtidigt så ökar svårigheten att kontrollera varje individuellt projekt, det är här vikten av att de individuella projekten genomförs på ett strukturerat sätt med milstolpar som kan kontrolleras. Detta uppnås genom att kontinuerligt utbilda personal inom metodologi och arbetssätt (Bonham, 2005).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram

Det som ett PMO fokuserar på är att koordinera och kommunicera via alla projekt och program i ett företag, samtidigt som det är en kunskapscentral för utbildning, ledarskap, mentorskap, bästa praxis, projektstyrning och så vidare, som hjälper ledare med de aktiviteter som behövs för att få lyckade projektutföranden (Rajegopal et al, 2007).

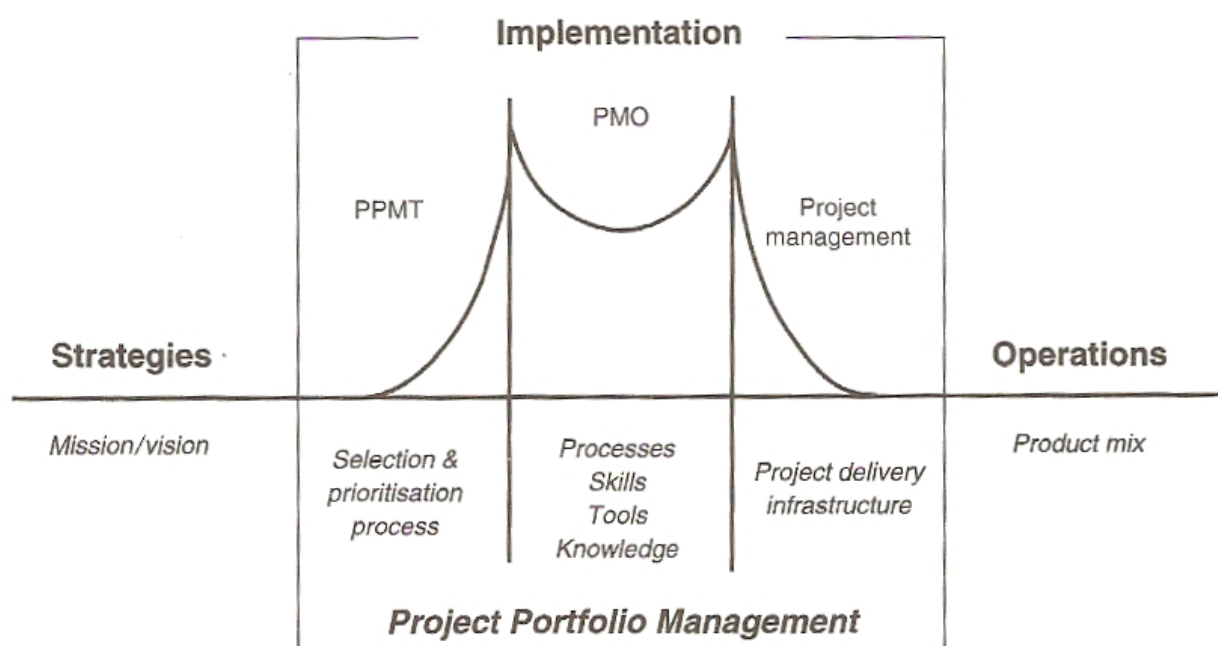


*Figur 2: Strukturen av PMO  
(Rajegopal et al, 2007, s. 37)*

### 3.3.3 PMO som en brygga mellan den strategiska och operationella nivån

I ett PMOs kärna finns något som kallas för PPMT (Project Portfolio Management Team, som beskrivs lite senare i kapitlet), som tillsammans med projektkontoret har målet att kunna koordinera projekten genom företaget i komplexa multi-projektmiljöer. Detta partnerskap är till för att tillföra ledningen med den information som behövs för att hjälpa till att balansera och prioritera projektinitiativ, motivera beslutsantaganden, mäta risk mot avkastning och allokera resurser på ett sätt som maximerar dess påverkan på företaget (Rajegopal et al, 2007).

### Kapitel 3 Teoretisk referensram



Figur 3: Bryggan mellan strategisk och operationell nivå  
(Rajegopal et al, 2007, s. 38)

Som man kan utläsa av bilden ovan så används ett PMO som ett sätt att brygga klyftan mellan den strategiska och den operationella nivån. Ett PMO är en avdelning med viktiga projektintressenter och ledare som har ansvar för att styra alla företagets projekt från ett operationellt perspektiv så väl som att rapportera utfallen till PPMT (Rajegopal et al, 2007).

Tabell 1: Relationen mellan projektportföljstyrning, programledning och projektledning

| Aspect        | Project Portfolio Management (PPM)                          | Programme management                | Project management |
|---------------|---|-------------------------------------|--------------------|
| Focus         | Deliverables linked to strategic objectives                 | Process to create deliverables      | Deliverables       |
| Scope         | Selects, prioritises and optimises entire project portfolio | Multi-project and interdependencies | Single project     |
| Communication | Across the business   | Among projects                      | Within a project   |
| Organisation  | PPMT  | PMO                                 | Project team       |

(Rajegopal et al, 2007, s. 38)

Genom att centralisera det övergripande operationella ansvaret för alla företags projekt i ett PMO så är det möjligt att måla upp en bild av den kompletta projektaktiviteten. Genom ett PMO så kan ett PPMT samla all den essentiella informationen som krävs för att styra och utföra hälsokontroller av företags projekt (Rajegopal et al, 2007).

### 3.3.4 Aktiviteter som ett PMO bör utföra

För att ett projektkontor ska kunna ses som en framgångsrik och hyllad organisationsenhet bör det efter implementationen utföra följande 15 aktiviteter:

#### *1. Driva ner tiderna för projektcyklerna*

Det finns en hel del lågt hängande frukt bland alla de aktiva projekten i organisationen som man kan plocka om man är uppmärksam. Det finns även en del faktorer inom projektledningen som kan ses över för att uppnå bättre resultat. Den största hävstångsverkan kommer dock från ett systemtänkande vilket adresserar begränsningarna med en multi-projektmiljö, allokeringen av resurser och det slöseri som sker när prioriteringar förändras. Det tar även hänsyn till det enskilda projektets begränsningar genom förändring av projektmått (Kendall & Rollins, 2003).

#### *2. Underlätta för en korrekt projektmix*

Strategisk planering och projektledning går hand i hand. På grund av att de flesta organisationer har för många aktiva projekt vid samma tillfälle, dessutom med en dålig balans mellan marknadssidan och försörjningssidan av organisationen, så tar ett PMO ställning till detta problem. Genom att hjälpa till med att sålla bort de projekt som inte är viktiga för organisationen så kan ett PMO tillföra ett stort värde till verksamheten (Kendall & Rollins, 2003).

### *3. Utveckla och behålla stöd för ledningen*

Redan från första början så bör ett PMO se till att bistå ledningen och projektledare med värdefull information. Genom detta så kan ledningen se vad som sker, från en hög nivå, och på så sätt se till så att det inte sker några kollisioner med aktieägare, kunder eller konkurrenter (Kendall & Rollins, 2003).

### *4. Följa och rapportera framsteg*

Denna aktivitet kan sägas vara den detaljerade processen av vad som står under punkt 3. Ledningen bör veta om projekten kommer att bli färdiga i tid och inom omfattningen för att möta deras mål. De bör också besitta kunskaper om hur de finansiella faktorerna av projekten ser ut. De bör vara delaktiga i varje beslut som har en stor betydelse för de strategiska målen. Projektledare som vet att projektkontoret använder data för rapportering till ledningen kommer vara betydligt villigare att delge den datan. Det största bidraget ett PMO kan tillföra är att säkra tidslöpande, precis information på ett enkelt sätt. Desto snabbare ett problem upptäcks, desto snabbare kan man lösa det problemet med mindre åtgärder. Ett PMO har en viktig roll när det gäller att hjälpa till att identifiera problem och begränsa antalet kriser som eskaleras genom ledningen (Kendall & Rollins, 2003).

### *5. Mentorskap*

Projektkontorets personal är experter på projektledning och har meriter som kan visa det. Dessa personer bör vara trovärdiga och ha förmågan att kommunicera i ömtåliga situationer oberoende av situationsnivån (Kendall & Rollins, 2003).

### *6. Verktyg*

Inom projektkontoret finns även experter på tekniska projektledningsverktyg, dessa personer brukar även kunna ha roller som personal för ett helpdesk (Kendall & Rollins, 2003).

### *7. Helpdesk*

Responstiden är kritisk, snabba och kunniga svar tillför ett stort värde (Kendall & Rollins, 2003).

### *8. Metodologi*

Instruktioner för hur saker bör utföras behövs i alla organisationer när det gäller projektledning. Syftet med den här funktionen är att bistå med expertis, marknadsföring och uppmuntran utan byråkrati eller polisstyrka. Fokuset bör ligga på att använda den minsta möjliga metodologin för att försäkra förutsägbara resultat (Kendall & Rollins, 2003).

### *9. Korrigering*

Projektkontoret måste se till att söka efter de faktorer som leder till att personer förlänger tiderna av projektcyklerna. Projektkontoret bör använda sig av rapportering och något som kallas för paretoprincipen (även kallad för 20/80 regeln) för att finna de största orsakerna till att projekt försenas, arbete måste göras om samt andra negativa effekter (Kendall & Rollins, 2003). Med paretoprincipen menar man att 20% av ansträngningen förser 80% av värdet, vilket brukar vara tillräckligt för att man ska få jobbet gjort (Handler & Maizlish, 2005). När det gäller tillrättvisande så bör det ske via ett perspektiv av hela företaget (Kendall & Rollins, 2003).

### *10. Underlätta för styrelsen*

Varje projektportfölj kräver översikt för att man bör fastställa ordningen av arbetet. Det är inte projektkontoret i sig som fastställer prioriteringarna av projekten, det hjälper dock befattningshavare att etablera och utföra processen. Befattningshavare är ansvariga för att de strategiska målen för organisationen uppfylls. Projektkontoret bör se till att styrelsemöten utförs regelbundet och att beslut fattas och kommuniceras ut (Kendall & Rollins, 2003).

### *11. Prioritering av projektportföljer*

Ett företag förstår sin egen projektportfölj och dess prioriteringar. I de flesta företag så finns det dock inga förutbestämda prioriteringssystem. Det finns dock ett antal olika tillvägagångssätt till projektprioritering (Kendall & Rollins, 2003). Prioriteringen går ut på att välja de projekt som tillför mest värde till organisationen, definitionen av värde skiljer sig dock åt beroende på vad det är för typ av företag och vilka strategier och projekt det utför. Oavsett skillnaderna mellan företag så bör processen innehålla en ranking av värde, riskbedömning, resurstillgång och en idé för den optimala eller acceptabla storleken av projektplaneringen (Levine, 2005).

### *12. Hjälpa projekt i nöd*

Ett PMO kan fungera som ett viktigt stöd för projekt som har problem, men en del av projektkontorets uppdrag är att förhindra att sådana problem uppstår. Varje projekt bör analyseras för att man ska kunna identifiera den grundläggande orsaken till problemet. Om det till exempel är ett problem med färdigheter så bör utbildning föras för att man ska kunna förhindra att samma problem upprepas i framtiden. Om det är policy eller mätningar som är orsaken till problemet så bör dessa ändras på för att undvika att man spiller mer tid och även för att undvika att projektkontoret endast blir en form av sök- och räddningsenhet (Kendall & Rollins, 2003).

### *13. Utbildning av projektledare*

Projektkontoret bör spela en stor roll när det gäller utvecklingen av en standardiserad, högkvalitativ utbildningsstrategi för organisationen. På grund av att många projektledare ser på deras arbete som ett yrke, så ska projektkontoret ha ett professionellt tillvägagångssätt med möjligheter att spåra karriären för att göra utbildning signifikant till motiverade projektledare (Kendall & Rollins, 2003).

### *14. Marknadsföring och kommunikation*

Ett PMO som kommunicerar regelbundet med meningsfull information är ett PMO som tillför stort värde. Webbaserad kommunikation är något som är väldigt vanligt, speciellt när det gäller projekt med globala resurser. Med marknadsföring menas att projektkontoret ska visa sitt värde och få användarna av dess tjänster att använda dessa mera (Kendall & Rollins, 2003).

### 15. Arkiv

Det finns många orsaker till varför det är bra att ha alla projektarkiv på samma plats. Det är till exempel ett perfekt sätt att organisera lärdomar från tidigare projekt. En smart person lär av sina egna misstag, en vis person lär av andras misstag. En annan fördel är att individuella prestationer dokumenteras och detta kan sedan användas vid rekrytering av framtida projekt (Kendall & Rollins, 2003).

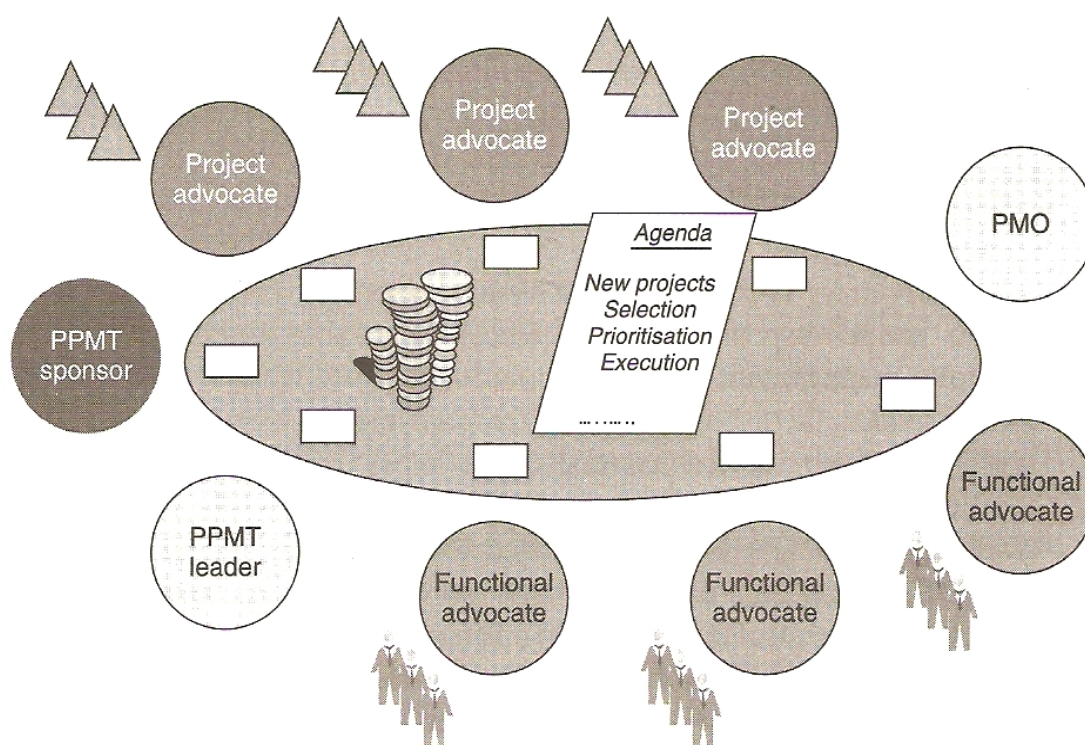
### 3.3.5 Project Portfolio Management Team (PPMT)

Ett PPMT har två huvudsakliga roller, den ena rollen är att det har ansvaret för hanteringen av processen för projektportföljer. Några exempel på delar av ansvarsområdet är uppbyggnaden av ett register över projektportföljer, tolka och tillämpa strategiska mål, selektering, kategorisering, finansiering och prioritering, hantera och granska portföljen. Ett PPMT är tillsammans med projektkontoret som en skärningspunkt mellan den strategiska nivån och den operationella nivån (Rajegopal et al. 2007).

Ett PPMT definierar och utvecklar en detaljerad process där projekten hela tiden utvärderas, prioriteras, väljs ut och hanteras. Arbetet består av flera olika typer av aktiviteter, men några av de viktigaste är till exempel initieringen av projektidéer och förslag, styrning av den övergripande projektportföljen så den håller sig till företagsmålen, coaching och träning av andra medlemmar inom ett PPMT för att de ska kunna generera värdefulla insatser i processen, kommunicera med PMO och styrelsen över vilka projekt som är godkända och prioriterade och verifiera projektkostnad, strategiskt värde samt risk (Rajegopal et al. 2007).

Genom ett etablerat PMO kan ett PPMT få tillgång till viktig information i form av projektdetaljer vilket består av bland annat scheman, budgeter, problem och risker. Annan data finns även i form av relaterade dokument, diskussioner och affärsmöjligheter. Ett PPMT styr alltså inte bara portföljstyrningsprocessen utan finns även till som ett stöd för vissa funktioner inom program och projektledning. Typiska roller som kan finnas med i ett PPMT är en PPMT sponsor, PPMT leader, functional advocate, project advocate och även PMO (Rajegopal et al. 2007).

## Kapitel 3 Teoretisk referensram



*Figur 4: Roller inom PPMT  
(Rajegopal et al, 2007, s. 34)*

### 3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Här ger vi en kort sammanfattning av den teori vi har redovisat i kapitlet.

#### 3.4.1 Projektportföljstyrning

Den första delen av kapitlet består av en beskrivning av projektportföljstyrning och i denna del började vi med att presentera projekt, program och portfölj som är de grundläggande beståndsdelarna som bygger upp själva portföljhierarkin. Projekt är den beståndsdel som finns längst ner i hierarkin och det är där den stora nyttogenereringen sker. Projekt som är beroende av varandra eller har samma mål kan sedan grupperas in i program för att styra dem som en enda enhet. Högst upp i hierarkin finns portföljen som samordnar allt. En portfölj kan även bestå av en eller flera underportföljer. De källor vi utgår ifrån här är PMI (2008), Rajegopal et al. (2007) och Tonnquist (2010).

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

Därefter pekade vi på den ganska komplexa definitionen som Rajegopal et al. (2007) har på projektportföljstyrning, väldigt övergripande menade dock bland annat Handler och Maizlish (2005) samt Kendall och Rollins (2003) att man kan se projektportföljstyrningen som det centraliserade arbetet med en eller flera projektportföljer vilket innehåller en mängd olika aktiviteter.

Vi gick sedan vidare till att beskriva ett antal viktiga faktorer för arbete med projektportföljstyrning, de källor vi utgick från i detta avsnitt var Makleff (2005), PMI (2008), Levine och Rad (2006) och Rajegopal et al. (2007). Följande faktorer tas upp i avsnittet:

- Projekten ska ses som företagsinvesteringar.
- Det ska finnas en bra balans mellan processer, människor och verktyg.
- Implementationen ska ske med låg risk och högt värde.
- Det ska finnas en transparens genom hela företaget.
- Enkel och realtids-uppdaterad information.
- Stöd från ledningen.
- Implementera som ett förändringsprojekt.
- Utveckla projektledningskompetensen inom verksamheten.
- Portföljstyrningsprocesserna bör accepteras av alla.
- Bädla in möjligheter för portföljstyrning i det vardagliga arbetet.
- Utveckla styrningsprocess.
- Identifiera nyckeltal som ska användas vid jämförelse av projekt.
- Uppföljning av projektportfölj.

Därefter beskriver vi genom Levine (2005) och Rajegopal et al. (2007) några av de bästa praxis problem som finns inom projektportföljstyrning.

För att avsluta den första delen visar vi på några av de fördelar och nackdelar som finns enligt Bonham (2005), Levine och Rad (2006) samt Rajegopal et al. (2007).

### 3.4.2 IT-Stöd

Den andra delen av kapitlet börjar med en inledning till IT-Stöd kring projektportföljstyrning. Här redovisar vi genom Levine (2005) och Rajegopal et al. (2007) att det är viktigt att noggrant undersöka vilket IT-stöd man bör köpa in så att det passar till dels processerna man använder sig av men även till människorna som ska använda verktyget. De krav som man bör ställa på ett mjukvarupaket är att det som minst ska bestå av portföljallokering, allokering av arbetsbelastning, projektbaserade tidsrapporter, verktyg för schemaläggning för projektledning och programhantering, resurshantering, kravhantering, budgetrapportering och verktygspaneler.

Efter detta beskrivs de skillnader som finns mellan ett portföljstyrningsverktyg och ett projektcentrerat verktyg. Den största skillnaden mellan dem beskrivs av Rajegopal et al. (2007) vara att de projektcentrerade verktygen oftast hamnar i projektledningsdomänen medan portföljstyrningsverktygen ligger på en högre abstraktionsnivå.

### 3.4.3 Project Management Office (PMO)

Även i denna del börjar vi med att ge en inledning till vad ett projektkontor eller project management office är. Bonham (2005) beskriver ett projektkontor som ett verktyg för att behandla större projekt och portföljer. Han menar att när projekt blir större så innebär det fler uppgifter och delmoment vilket kan falla utanför en enskild projektledares förmåga. Ett projektkontor ska finnas där som ett stöd för att underlätta fokus på de individuella uppgifterna. Enligt Levine (2005) så har det även som ansvar att hålla tillsyn på bland annat projekt prestationer och som rådgivare åt beslutsfattarna.

Därefter beskrivs själva strukturen av ett projektkontor, de olika arbetsområdena som beskrivs av Bonham (2005) kan sammanfattas som:

- Stöd för ledningen.
- Hantering av struktur, tillgångar, resurser och kunskaper (AARK).
- Kvalitetssäkring.
- Process.

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

I avsnittet som följer beskriver vi genom Rajegopal et al. (2007) hur man kan se projektkontoret som en brygga mellan den operationella och strategiska nivån i företaget. Kortfattat kan man säga att man genom ett centraliserat övergripande av det operationella ansvaret för alla företags projekt kan måla upp en komplett bild över företags projektaktiviteter vilket leder till en effektivare styrning.

Sedan har vi även valt att peka på några av de aktiviteter som ett projektkontor enligt Kendall och Rollins (2008) samt Levine (2005) bör utföra. De aktiviteter som beskrivs här är:

- Driva ner projektcyklerna.
- Underlätta för en korrekt projektmix.
- Utveckla och behålla stöd från ledningen.
- Följa och rapportera framsteg.
- Mentorskap.
- Verktyg.
- Helpdesk.
- Metodologi.
- Korrigering.
- Underlätta för styrelsen.
- Prioritering av projektportföljer.
- Hjälpa projekt i nöd.
- Utbildning av projektledare.
- Marknadsföring och kommunikation.
- Arkiv.

### Kapitel 3 Teoretisk referensram

Avslutningsvis gick vi in på vad ett project portfolio management team (PPMT) är och vad det har för funktion enligt Rajegopal et al. (2007). Kortfattat kan man säga att ett PPMT jobbar tätt ihop med projektkontoret och styr portföljstyrningsprocessen samt finns till som ett stöd för funktioner inom program- och projektledning. Några exempel på ansvarsområden för ett PPMT är uppbyggnaden av ett register över projektportföljer, tolka och tillämpa strategiska mål, selektering, kategorisering, finansiering och prioritering, hantera och granska portföljen.

### 4 Empiri

*Empirikapitlet består av en sammanställning av det empiriska material som vi har samlat in genom intervjuer. Kapitlet är upplagt efter de organisationer som vi har intervjuat, varje del börjar med en kort beskrivning av företag och respondent/-er som sedan efterföljs av de olika delområdena vi har identifierat med hjälp av teorin.*

#### 4.1 Aregab (Staffan Bergling & Maria Kleringer)

Aregab är ett konsultföretag som startade år 2005 och är fokuserat på Informationslösningar, Program- och portföljstyrning samt Strategisk rådgivning (Aregab AB, 2010). Under projektverktygsdagen den 31 Maj 2011 så intervjuade vi Staffan Bergling och Maria Kleringer som båda är konsulter på Aregab AB. Staffan Bergling har arbetat på Aregab sedan 2004-2005 och har innan det mer än tio års erfarenhet inom ämnet. Maria Kleringer har arbetat på företaget sedan januari 2011 men har arbetat med portföljstyrning i ungefär fyra år. Följande är en sammanställning av vad vad de hade att säga:

##### 4.1.1 Implementering av portföljstyrning

Den främsta utmaningen med portföljstyrning är att nå rätt målgrupp och problemet kan delas in i tre huvudområden. Det första är att man vanligtvis kommer in på den operationella nivån men det är inte där portföljstyrningen hör hemma, då portföljstyrning ligger på en strategisk nivå. För att lyckas bör man nå ledningen i ett företag och även då krävs det mycket arbete för att få igenom en lyckad implementering, det krävs att man vet var företaget "befinner sig" och vart man vill komma med företaget.

Företagets bör brytas ner i vision, affärsidé, strategi, mål och fokusområden vilket Aregab kallar för kritiska framgångsfaktorer för annars saknar man den grund och målsättning som krävs för att lyckas med portföljstyrning. Det andra området är behovet av en organisation, en fokuserad del i företaget som har ansvar för att arbeta och driva portföljstyrningen framåt. Denna roll kan fyllas av ett projektkontor men huvudsaken är att det finns en definierad grupp av anställda fokuserade mot portföljstyrningen. Det tredje området handlar om hur man ska värdera projekt, de tre huvudsakliga

## Kapitel 4 Empiri

är: strategiskt värde, ekonomiskt värde samt genomförbarhet. Strategiskt värde är hur väl projekt leder mot det som är viktigt för företagets vision och strategi. Ekonomiskt värde handlar om hur mycket ett projekt levererar i inkomster i förhållande till projektets kostnad. Sist genomförbarhet handlar främst kring projektrisker och det handlar om risken att lyckas leverera projektet, effekterna projektet kan leda till inom företaget. Om ingen kan ta emot nyttoeffekterna av projektet kanske man inte ska starta upp projektet alls.

Det är mer viktigt än förväntat att visualisera resultaten för att ledningen ska ta emot portföljstyrningen, om det inte finns någon visualisering så blir det svårare för ledningen att acceptera lösningen. Sen bör man se till att det löpande arbetet flyter på bra, prioriteringar mm, vilket betyder att det finns många nya metoder och arbetsrutiner som bör implementeras för portföljstyrningens framgång.

### 4.1.2 Projekt och projektportfölj

Det finns många olika metoder för av olika typer att välja mellan när man ska prioritera projekt så som riskanalyser, minirisk osv. Men vid valet av metod för prioritering så behöver man veta vad det är för typ av företag, det finns fler fokuserade kring ekonomi men det finns även metoder för mer strategiskt fokus. Ofta är dock metoderna onödigt komplicerade idag men det är rätt tre dimensioner som ligger i fokus nämligen strategi, ekonomi och genomförbarhet, vi har själva ett enkelt system där man sätter ett värde mellan ett och tio på vardera dimension.

Dock är det svårt att helt frångå att det är någon form av "magkänsla" som styr valen när vi kommer upp till de högre nivåerna i ett företag. Alla tre av dimensionerna bör vara med och bearbetas för att portföljstyrningen ska lyckas då alla är vitala delar som inte kan ignoreras. När man istället kollar på de enskilda projekten så bör projektledarna rapportera regelbundet och hantera problem som kommer upp under projektets gång. *"... Nyckeln i det hela är alltså att projektledaren måste rapportera, har vi inte rapporteringen från genomförandet då har vi noll koll..."* (Staffan Bergling, Aregab) Om problem ligger på en högre nivå, till exempel att det saknas resurser i hela företaget, så ligger problemen inte längre på projektledarna utan tilldelas istället till den nivå som problemet ligger på, i vårt exempel ledningen.

### 4.1.3 IT-Stöd

Det viktigaste hos ett IT-stöd till portföljstyrning är att det finns ett helhetsperspektiv, förmågan att aggregera informationen över alla projekt och dess värden inom verksamheten. Överblicken ska ge möjligheter för prioriteringar, värderingar och stöd för val av projekt att initiera. Man bör också kunna dela in projekt i olika grupper och kategorier för att underlätta arbete med prioriteringar inom olika avdelningar i företaget. De tre dimensionerna som beskrivs tidigare är viktiga att få med i IT-stödet då dom väger tungt för portföljstyrningens framgång.

Ett bra och väl strukturerat IT-stöd blir viktigare allteftersom företag och verksamheten växer. *“... Sen är det skillnad på när man har två portföljer och fem projekt i varje jämfört med en portfölj, då klarar man sig ganska bra med endast papper och penna eller Excel. Har man dock en kund med 14 000 projekt i en portfölj så är det självklart att det inte går utan ett IT-stöd...”* (Staffan Bergling, Aregab). Dock när man ska införskaffa ett IT-stöd till en verksamhet som tagit upp portföljstyrning så är det viktigaste att systemet är flexibelt och har förmågan att hantera och se de olika nivåerna ett projekt är involverat i. Det viktigaste är att man, efter att ha brutit ner affärsvisionen i delar, kan föra in det i systemet så att det finns klara mål i systemet som verksamheten ska sträva mot.

### 4.1.4 Projektkontor (PMO)

Felet många verksamheter gör är att man lägger projektkontoret på en operativ nivå i företaget, då det egentligen hör hemma på en mer strategisk nivå i företaget. Om projektkontoret ligger för lågt ner i verksamheten så får inte ledningen den visualisering som de behöver för att styra och fatta beslut. Ett projektkontor kan börja på en operativ nivå men måste rätt snabbt upp på den strategiska nivån för att kopplas ihop med de kritiska framgångsfaktorerna eller strategierna i verksamheten.

Det är viktigt att utvärdera projektkontoret och var det tillför till portföljstyrningen men det är även viktigt att utvärdera hur väl företaget som helhet arbetar med portföljstyrningen. Detta kan göras genom nyckeltal, om nyckeltalen stiger så är portföljstyrningen lyckad men denna utvärdering bör utgå ifrån någon form av kravlista eller annan struktur för att ge några konkreta mått. Det är dock svårt att dokumentera nyttan som ett projektkontor tillför en verksamhet då ett bra projektkontor kan tillföra stor nytta på så många olika delar i verksamheten.

## Kapitel 4 Empiri

Men för att lyckas med portföljstyrningen så är det viktigt att ledningen är med i arbetet, om de inte är med kan projekt levereras perfekt, projektledare utbildas osv. Dock så går inte företaget och företagets projekt i önskad riktning, detta kan direkt kopplas till bristande engagemang från ledningen. Om inte ledningen är med så kan projektkontoret fortfarande fylla funktion som metodstöd men inte hantera portföljstyrningen, ledningens aktiva deltagande är fundamental för portföljstyrningen.

### 4.1.5 Portföljstyrningens framtid

Allt eftersom tiden går så blir företag bättre på metoder, får bättre projektledare men projekten levererar ändå inte de värde man förväntar sig, det är då portföljstyrningen kommer in.

Portföljstyrningen är det logiska “nästa steget” om det finns väletablerade metoder och kunniga projektledare inom verksamheten. En stor utmaning är dock att lägga styrningen av portföljen på rätt nivå. Den ska styras men om det går in på allt för många detaljer till exempel om ledningen måste planera varje resurs till varje timme så blir det väldigt tungt och jobbigt system som är svårt att få igenom.

Ledningen i företag bör arbeta med att bryta ner visionen och strategin till en mer konkret nivå, undvika att det är så fluffigt som det ofta är idag. Ledningen bör även förstå att portföljstyrning inte bara är ett aggregerat uppföljningsverktyg för projekten utan att det är ett verktyg för att styra projekten. *“... jag tror att det är problemet att många ser det som att det bara är en aggregering, men en aggregering är ju ingen styrning, det ska komma från andra hållet och där har du problemets kärna.”* (Staffan Bergling, Aregab).

### 4.1.6 Övriga kommentarer

Visualisering är viktigare en viktigare del än vad många förväntar sig, att redovisa någonting grafiskt underlättar förståelsen och gör i detta fall att ledningen lättare kan ta till sig informationen. Med visualisering så är det ändå inte bara att visa allt utan informationen bör vara säkerställd samt visas på ett sätt för att undvika missförstånd. Portföljstyrningen ska fungera som en nyckel mellan ledning och den operativa nivån i företaget.

### 4.2 Condesign (Magnus Isaksson)

Condesign fokuserar kring att förbättra effektiviteten vid hanterande av information genom deras tjänster. Företaget grundades i Göteborg 1984 och har nu runt 200 anställda (Condesign, 2011). Vi intervjuade Magnus Isaksson, seniorprojektledare på Condesign under projektverktygsdagen den 31 Maj 2011. Magnus Isaksson har arbetat med portföljstyrning i ungefär ett år men har innan arbetat fem år som projektkontorschef eller portföljchef samt nästan tio år som projektledare.

#### 4.2.1 Implementering av portföljstyrning

Det första man bör tänka på när man börjar arbeta med portföljstyrning är att man inte inför portföljstyrning i verksamheten utan den utvecklas utifrån verksamheten. Så fort du har fler än ett projekt i en verksamhet så gör du ett aktivt val och vilka projekt som bör prioriteras och vilka som bör läggas vid sidan, detta är redan en form av portföljstyrning. Vad man gör är att lyfta upp denna omedvetna processen till en medveten och kontrollerbar process. Nyckelpunkter är att man har ledningens stöd och klara mål som verksamheten strävar emot på kort sikt samt en mer långsiktig vision för företaget. Dessa mål samt klargörandet av att det är ett förändringsprojekt som involverar hela verksamheten är viktigt för att undvika konflikter och motstånd från den interna verksamheten.

När det kommer till verktygen så är det viktigt att man gör små saker i rätt ordning. Det första man bör göra är att ta ägandeskap över informationen i organisationen. Om man inte gör det så finns risken att det dyker upp olika siffror på olika ställen inom organisationen som skapar förvirring och extra arbete. Genom centrering av informationen så slipper man detta och vet exakt vart man kan hitta den information man är ute efter. Efter att man har gjort detta så bör man fundera på vilket mål man bör sätta upp. Ett exempel kan vara att få ner tider och kostnader för projekt, då är det dessa faktorer som bör visualiseras. Det som man synliggör är det som får effekt. Nästa steg är att utveckla nyttoberäkning för projekten. Man bör alltså standardisera och likrikta de strategiska beräkningarna av projekten, det är viktigt att man fortfarande kommer ihåg att det är ett förändringsprojekt och att man bör ta det i små steg. Det som är målet med det hela är att man vill komma från det ursprungliga stadiet där man bara samlar in information till det stadiet där man har frigjort tid så att man kan analysera data och genom det ge råd och stöd till organisationen.

### 4.2.2 Projekt och projektportfölj

Ofta så tar man för lite hänsyn till de olika påverkningar som projekten i ett företag har på varandra. Det beror många gånger på att organisationen är så pass omogen i sin portföljstyrning så att de har flera andra problem som de bör hantera. De som är tillräckligt mogna eller har det som huvudproblem använder sig av stöd som till exempel Planisware. I Planisware så kan man se olika projektberoenden genom en portföljanalys. I portföljanalysen kan man till exempel se om projekten ingår i samma program, om man då skapar en projektportfölj så bör båda projekten finnas med eftersom att de har en gemensam nytta. Det finns även det som kallas för leverabelhantering, det gäller när ett oberoende projekt har ett leveransberoende till ett annat. Det ena projektet skapar en leverabel som är en tidpunkt när någonting är tillgängligt och då kan det andra projektet prenumerera på den här tidpunkten och mappa in beroendena i sin projektplan. Detta är en svår fråga men när man får lite mognad så bör man jobba en del med programbegreppet, om man kan hantera nytta för en grupp av projekt då bör man se det som en enhet som man hanterar i sin portfölj.

När man för in ett portföljstyrningsverktyg så är det inom prioriteringen som en av de stora vinsterna ligger. Det finns något som kallas för akustisk prioritering som är väldigt vanligt förekommande, det är när den som skriker högst får sin vilja igenom. Men när man har kommit så långt att man har skapat ett dataregister och kanske till och med kan börja hitta lite nyttor och börjar standardisera, då börjar man få fram jämförbara lönsamhetsberäkningar och då försvinner den akustiska prioriteringen eftersom att man då mycket lättare kan hitta argument för hur prioriteringslistan bör se ut.

Några andra intressanta frågor är var i organisationen ansvaret för portföljstyrningen bör ligga och hur uppföljning bör gå till. Om vi kollar på projekt som verktyg som för ett företag framåt och försöker realisera företagets affärsidéer då framkommer vikten av ett projektkontor som kan hantera och presentera data för ledning för att dom senare ska kunna fatta affärsbesluten. Ansvaret ligger med andra ord delat mellan projektkontoret och affärsstyrningen (ledningen), om detta inte är fallet så saknas oftast ett definierat projektkontor eller så är det för litet för att kunna fylla dess utsatta roll. Uppföljningen av portföljen är någonting som bör göras regelbundet men det är vanligare att man följer upp projekten än själva portföljen. Portföljen granskas närmre kanske en gång per år vid ett t.ex. budgetmöte där man går igenom ifall portföljen har medfört det man förväntade sig av den.

### 4.2.3 IT-Stöd

En av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till när man väljer IT-stöd är att man har både den långsiktiga och kortsiktiga bilden klar för sig. Om man beslutar sig för ett system där man bara kan visa nyttorna inom tio år så kommer man att bränna sig, men det är lika illa om man väljer första bästa system för att styra upp sin resurshantering och sen komma på att man måste ta hand om sin portföljanslys ett år senare. Att veta vart man vill på lång sikt är nog det viktigaste men sedan bör systemet även gå att anpassa till den egna organisationens behov. Om man köper ett system som man helt måste göra om så blir det väldigt dyrt, då är det lika bra att utveckla ett eget.

Portföljstyrning är väldigt tätt kopplat till affärsstrategin och den är unik, det bör gå att anpassa till olika situationer eftersom att företag har unika projekt, problem och koncept. Så de viktiga faktorerna är alltså att ha den lång och kortsiktiga bilden klar för sig, att systemet är anpassningsbart och skalbart beroende på företagets problemställning och behov.

### 4.2.4 Projektkontor (PMO)

Som tidigare nämnts så är det viktigt att fatta ägandeskap över informationen inom verksamheten, och det är här i projektkontoret det ägandeskapet bör vara. Projektkontoret bör vara en väldigt stark organisation inom verksamheten vars uppgift ligger i att stödja både uppåt i verksamheten med råd och information samt neråt i verksamheten med metodstöd, förutom det så är det även här som projekten levereras. Många av de funktioner och effekter som ett väl fungerande projektkontor medför är svåra att uppskatta vilket gör att utvärdera projektkontoret kan vara en svår uppgift. Men ett sätt för ett projektkontor att visa sitt värde är när det har och förvaltar ledningens förtroende, även detta är dock abstrakt och svårt att mäta i mått.

### 4.2.5 Portföljstyrningens framtid

När det kommer till hur framtiden ser ut för projektportföljstyrning så verkar den se väldigt ljus ut. Många organisationer har börjat inse vikten av den nytta som portföljstyrningen tillför och konsultbolagen ser att de nu har en massa duktiga och erfarna konsulter. Projekten är grunden för verksamheten, även om ekonomisystemen kan visa hur det har gått för organisationen att ta sig dit de är och hur det har gått den senaste månade och året så säger det lite om vad som kommer att hända det kommande året. Det sammantaget med projektledningsverktygen visar på att det kommer ske en boom där företagen ser dragningen av att jobba med projektportföljstyrning, konsultbolagen ser möjligheten att sälja tjänster och leverantörerna att sälja IT-stöd. Det kommer att ske mycket kring de här frågorna och jag tror att projektkontoren kommer att få en starkare ställning i organisationerna, jag hoppas även att det gäller för projektledarna.

Något som behöver förändras är att organisationerna idag famlar i projektkontorets roll i organisationen. Inom IT-avdelningen är det klart att de behöver ett projektkontor för att kunna styra sina projekt, men man behöver lyfta perspektivet och se att man är en del av ett affärsstyrande. Sedan finns det ju även ett lärande, man kan jämföra det till exempel med projektledning som har gått från att vara en konst till en etablerad process. Man måste våga ställa krav och få fram resultat, inom tio år så tror jag även att portföljledningen har nått samma nivå.

### 4.3 *Intrum Justitia (Peter Gustavsson)*

Intrum Justitia är det ledande kreditföretaget inom Europa och de arbetar med att tillgodose kunder med minskade risker och finansiella tjänster (Intrum, 2011). Vi intervjuade Peter Gustavsson, chef för projektportföljen och tjänste/produkt portföljen på Intrum Justitia, under projektverktygsdagen den 31 Maj 2011 då Intrum Justitia för tillfället arbetade med att införa projektportföljstyrning i sin verksamhet. Peter Gustavsson har arbetat med portföljstyrning i ungefär sex månader vid intervjutillfället men har över elva års erfarenhet inom liknande frågor kring bland annat organisationsstyrning som konsult.

### 4.3.1 Implementering av portföljstyrning

När man börjar att implementera projektportföljstyrning så är det viktigt att man vet vad man vill med portföljstyrningen och att man börjar i rätt ände. Man bör ta sig tid att komma fram till en målsättning, det kan till exempel vara att man vill utveckla resursplaneringen eller projektleveranser. Målsättningen bör läggas upp både på kort sikt så att du ska kunna implementera det på ett bra sätt och på lång sikt så att du har långsiktiga mål om vart det är man vill komma med sin portföljstyrning. En annan viktig sak är att man bör skapa en förankring och förståelse väldigt högt upp i företaget, om man inte har det mandatet med sig så kommer man inte kunna genomföra de här typerna av förändringar hur mycket man än vill. Det är även viktigt att påvisa den nytta portföljstyrningen kommer tillföra organisationen, det kan man göra i ett business case. Man kan visa på kvalitativa mått så som transparens, den strategiska kopplingen och visibiliteten.

### 4.3.2 Projekt och projektportfölj

Projekten som genomförs på Intrum Justitia är allt från införande av system, förvaltning av system, verksamhetsförändringar och processförändringar. Intrums projektportfölj ligger därför inte på IT-avdelning i verksamheten utan ligger på koncernnivå. Dock så är projekten som visas inför koncernen begränsade utifrån ett par styrkriterier för att det inte ska komma in för många smådetaljer på den övergripande nivån. För tillfället innehåller deras projektportfölj tio stora projekt, i deras väldigt tidiga skede i processen med portföljstyrning. Största problemen som uppstår när man har flera projekt samtidigt är konflikter kring resurser vilket kan underlättas genom att veta vilka projekt som kräver mer och olika som inte alls kräver lika mycket. Den stora utmaningen kommer när man har dålig kontroll och förståelse för verksamhetens projekt.

På Intrum Justitia så äger de olika länderna sina egna resurser men portföljen och ansvaret för den ligger fortfarande på en internationell nivå hos koncernen. Eftersom Intrum nyligen börjat med portföljstyrning så har dom inte kommit till frågor kring uppföljning ännu med det är ett av målen som de har idag, att ha en strukturerad och bra uppföljning.

### 4.3.3 IT-Stöd

Det främsta man kan tänka på när det kommer till att välja IT-stöd är att det bör passa ens styrmodell, att det bör ha en flexibilitet i rollsättningen och vara enkelt att arbeta i och konfigurera.

För att IT-stödet ska kunna stödja portföljstyrningen på ett effektivt sätt så krävs det att de har vissa funktioner. En viktig funktion är att man bör kunna bryta ner portföljen i olika perspektiv och ha stor flexibilitet i rollstyrningen. Funktioner som statusrapportering med mera är självklara men stöd för ett business case är något som är väldigt bra.

### 4.3.4 Portföljstyrningens framtid

Portföljstyrningen idag fokuserar väldigt mycket på projektstyrning, man bör istället fokusera mer på det som ligger på portföljnivån. Som det ser ut idag så verkar det som att beslutsmått och alla de olika KPI:erna kommer att utvecklas i framtiden. Många av de IT-stöd som finns är bra på att visa projektleveranser och monitorera, det ända problemet är att det då blir väldigt reaktivt, man får information efter att någonting har hänt. Men om man börjar kolla på processflödena på portföljnivå så kan man fånga upp de här besluten, detta är något som idag ligger på projektnivå men som bör ligga på portföljnivå.

Ett stort fel som många organisationer gör idag är att de dyker rätt ner i verktygen och diskussionerna ligger ofta kring dessa, men det man istället bör göra är att kolla på strategin och styrmodellen. Sen efter det kan man börja kolla på verktyget för att se vilket som passar bäst till de mål organisationen har. Om man bara utnyttjar sig av 10% av funktionerna som finns så bör man hålla sig till det, det är ingen mening att köpa in 100% bara för att man kan. Det är nog därför som många av initiativ fallerar eftersom att diskussionerna drivs ur ett verktygsperspektiv.

### 4.3.5 Övriga kommentarer

Det finns inget rätt eller fel att göra det här på, det finns många parametrar som spelar in. Lite beror det på vart din sponsor ligger. I de flesta fallen så ägs diskussionen av IT-avdelningen eftersom att det är de som har mest projekt och högst mognad, så de vet vad de pratar om. Men problemet där är att huvudsponsoren då är IT-chefen, och då blir det svårt att ta portföljtänket utanför IT-avdelningen även fast projekten drivs tvärs genom organisationen och då är det svårt att få en helhetsbild. Olika förhållanden kräver olika lanseringssätt, verktyg och tänk. Så det finns inget rätt sätt, kanske ett rätt sätt för varje specifik situation men inget generellt.

### 4.4 Microsoft (*Måns Barklund & Hans Wallentin*)

Microsoft är ett företag som grundades 1975, företaget arbetar med att producera mjukvara och andra produkter till både privatpersoner och företag. Microsoft har funnits i Sverige sen 1985 (Microsoft, 2011). Vi intervjuade Hans Wallentin och Måns Barklund via en telefonintervju den 30 Maj 2011. Hans Wallentin arbetar som Regional- och säljresurs för ALM inom Skandinavien och Måns Barklund arbetar med projekt- och portföljstyrning samt som lösningsspecialist.

#### 4.4.1 Implementering av portföljstyrning

Microsoft använder sig av sitt eget verktyg för portföljstyrning men just inom Sverige drivs det inte många projekt då de är mer av en säljande linjeorganisation. De flesta projekten ligger högre upp i verksamheten men det bedrivs en del projekt på t.ex. HR avdelningen, office-teamet och vid framtagandet av vårt senaste stöd så användes föregångaren. Men när man ska implementera portföljstyrning till den egna verksamheten så är det viktigaste att man förstår vilka mål som är viktigast. Man bör kolla på den egna verksamheten och kolla på målen för verksamheten för att se vad de är som bör göras för att utvecklas. Det är viktigt att de anställda i verksamheten förstår dessa mål och att de kan se vilka projektidéer som ger organisationen värde.

### 4.4.2 Projekt och projektportfölj

Vanligtvis så är det utvecklingsprojekt av nu mjukvara eller nya funktioner till redan existerande mjukvara som genomförs på Microsoft sen har dom förutom det även en del verksamhetsutvecklande projekt. Projekten inom företaget olika mål beroende på viken typ av projekt det är som genomförs men de övergripande målen är ändå att man ska genomföra projektet på utsatt tid, till (eller under) utsatt budget samt uppfylla projektets utsatta mål. På Microsoft så genomförs det vanligtvis väldigt många projekt samtidigt, men vanligtvis på t.ex. en verksamhet med 10.000 till 15.00 anställda så ligger antalet projekt mellan 100 och 300, både IT och verksamhetsutvecklande projekt. Det är väldigt viktigt att skaffa kontroll över alla dessa projekt då t.ex. i ett stort amerikanskt företag så hittade man över 400 projekt men det visade sig att väldigt många var avslutade eller "dödade" men inte fått ett formellt avslut.

Men den huvudsakliga orsaken till att man vill begränsa antalet projekt i verksamheten är att man inte har resurser nog att genomföra alla. Via det så blir portföljstyrning onödigt i en verksamhet där du har alla resurser du behöver för alla projekt som du vill genomföra, det är dock inte fallet i verksamheter, de har ont om resurser och man bör välja vilka projekt eller idéer som vi vill genomföra och vilka som vi inte kan genomföra. *"... själva poängen att du ska optimera utkomsten av din projektbudget och därför vill du ha många bra idéer för att få en bra utkomst."* (Måns Barklund, Microsoft). Några av de största problemen med att ha många aktiva projekt är dels resursens, som tidigare nämnt, men även hur projekt påverkar varandra.

Det kan lätt bildas beroenden mellan projekt i form av resurser som behövs för att göra specifika projekt eller delar av ett projekt, ett projekt som är beroende av ett annat projekt för att komma vidare eller att ett projekt är knutet mot en specifik avdelning, olika projektmetodik inom t.ex. ett moderbolag och ett dotterbolag som ska samarbeta eller olika projektkulturer som krockar. Sen hur man väljer ut dessa projekt varierar väldigt mycket från företag till företag, men t.ex. i en säljande organisation så är det enkelt att mäta då det går att se hur mycket ett projekt har gett i form av om försäljningen ökade eller inte, men det kan vara svårare i projekt som har med verksamhetsutveckling att göra men det kan mätas i form av nöjdhetsundersökningar.

## Kapitel 4 Empiri

Vården använder sig av någonting dom kallar för patienttid och kan genom patienttiden avgöra hur ett projekt har påverkat verksamheten. Riskhantering är en annan stor anledning till att införskaffa en projektportfölj för att precis som många projektverktyg så finns det en lista över risker som alla projekt kan råka ut för, att ha alla samlade på samma ställe gör att man kan använda sig av riskerna som en måttstock för framtida val av projekt och vilka risker som de troligtvis är troligast att råka ut för.

Ansvar för portföljen kan skilja sig från organisation till organisation men det ligger främst i något som kallas för ett projektkontor, som bör vara en samling av experter från olika delar av organisationen. Allt fler organisationer skapar funktioner av denna typ i sina verksamheter oavsett vad man kallar dom, de har ofta hand om frågor kring kvalitet. Uppföljningen av portföljen är någonting som egentligen borde ske oftare, det är en viktig del av processen som tyvärr ofta missas. Uppföljningen är någonting som bör ske kontinuerligt allt eftersom det kommer in ny information till systemet för att hantera justeringar eller förändringar i portföljen men detta är ofta någonting som inte görs så ofta det egentligen borde.

### 4.4.3 IT-Stöd

Det är svårt att uppskatta hur mycket ett portföljverktyg faktiskt hjälper en verksamhet då alla verksamheter ser så olika ut. Det man ofta ser idag är att de uppgifter som vanligtvis genomförs genom ett portföljverktyg genomförs idag via word, excel, powerpoint osv. Så en väldigt stor sak är effektiviseringen ökar på av dessa uppgifter bör genomföras och presenteras. Istället för att ledningen ska be om statusrapporter från projektledarna så finns redan informationen i systemet enkelt tillgängligt för ledningen. Men det viktigaste när man ska välja ett it-stöd till portföljstyrningen i verksamheten är att verktyget är lättanpassligt, att det antingen fungerar "out-of-the-box" eller kräver väldigt få anpassningar. Anpassningar här menar vi inte att sitta och ändra i koden utan bara genomföra en konfiguration av programvaran. Det är viktigt att man vet vad man jobbar med för metodiker och leta efter ett verktyg som kan passa verksamheten. IT-stöden som existerar idag är designade för att vara interaktiva underhålls och hanteringsverktyg men används oftast bara som planeringsverktyg.

### 4.4.4 Projektkontor (PMO)

Vanligtvis så ligger ansvaret för portföljstyrningen hos projektkontoret, framförallt i större organisationer. Ofta så utgörs styrgruppen av experter och representanter från de olika delarna i verksamheten. Men det går över till att fler och fler företag, främst de stora, går över till att skapa en sån här styrgrupper och de kallas ofta för programkontor eller liknande namn. Grundprincipen för projektkontoret är ändå att de bör vara experterna på projekt i verksamheten och fungera som ett stöd till den resterande organisationen kring allt med projekt.

Det är även viktigt att projektkontoret får den makt de behöver för att driva projekt framåt, har inte projektkontoret den maken så kan man lika gärna avskaffa projektkontoret då det fyller en väldigt liten funktion. Det ska med andra ord inte finnas ett projektkontor för sakens skull utan det måste fylla sin roll för att kunna tillföra de värde som förväntas. Det är en fördel att få mer personal inifrån verksamheten för att få med deras perspektiv på verksamheten och vad som behövs göras.

### 4.4.5 Portföljstyrningens framtid

Microsoft presenterar framtiden för portföljstyrning som "Mycket ljus." Inom Sverige så inser fler och fler företag att de behöver systematisera och strukturera upp sina verksamheter för att få bättre koll på vad de gör. Sverige och norden ligger lite efter resterande världen inom portföljstyrning men vi har sett en ökad efterfrågan nu efter den finansiella krisen.

Det vi tror kommer hända är att de strategiska målen kommer hamna mer i centrum och en högre transparens kommer att eftersträvas inom verksamheter. Arbetet med projektportföljer kommer att involvera en större del av verksamheten då väldigt många bra idéer faktiskt finns "på golvet". Att fånga upp och hantera dessa idéer blir viktigare och viktigare, t.ex. företag som Ericsson, Toyota och Volvo utmanar sina anställda att inom 24 timmar hitta på ett antal idéer för att använda den kompetens som redan finns inom företaget. Ett konsultföretag gjorde en undersökning kring dessa idéer, hur mycket det kostar att gå miste om alla dessa idéer och de kom fram till ganska stora summor pengar. Denna typ av "innovation management" bör integreras i portföljstyrningen för att ytterligare effektivisera och förbättra verksamheten.

### 4.5 Svenskt Projektforum (Sven Ringmar)

Svenskt Projektforum är en förening som sedan 1968 har strävat efter att stärka och utveckla projektverksamhetens roll i företag och organisationer. Föreningen fungerar som en träffpunkt som på olika sätt tillhandahåller erfarenhetsutbyte mellan personer som ansvarar eller arbetar i projekt (Projektforum, 2011). Under projektverktygsdagen den 31 Maj 2011 så intervjuade vi Sven Ringmar som är föreningsdirektör för Svenskt Projektforum. Sven Ringmar har erfarenheter kring projektkontor i formen av ansvarig för organiseringen av arbetet med även etableringen av en portfölj. Han har även arbetat som föreningsdirektör i två och ett halv år vid intervjutillfället.

#### 4.5.1 Implementering av portföljstyrning

Det främsta syftet med att börja använda sig av portföljstyrning är att börja avgöra vilka och vad i verksamheten som faktiskt är projekt. När man börjar göra det kan man minska antalet projekt med väldigt mycket, vilket leder till bättre kontroll på resurser och tid. En projektportfölj är även bra för att få projektägarna involverade i processen samt andra personer i verksamheten som har ett intresse för projekten av någon anledning, i detta fall så kan projektportföljer fungera som ett forum för informationsspridning. Det finns dock aktörer som känner sig hindrade av portföljen, dom kände att portföljstyrningen bara var en extra byråkratisk process.

Initiativet till att införskaffa ett portföljsystem kommer nästan uteslutande uppifrån i företagen, från ledningspositioner. Ett av de vanligaste problemen som motiverar en portföljstyrning är att det finns för lite resurser inom verksamheten och de som finns måste kämpas för att få tillgång till.

Portföljstyrningen kan i dessa fall ge en bättre översikt på när vissa resurser i form av personer är lediga och när de inte är det, man kan även lättare se beroenden som finns mellan projekt om det så är resurser eller att ett projekt är beroende av ett annat projekt är klart för att gå vidare osv. En annan bra och viktig effekt som portföljstyrning medför är spårbarhet av ansvar och beslut, om det vid regelbundna möten fattades ett beslut så kan det enklare spåras och mindre osämja frodas. Denna ledningsgrupp som man skapar måste även ha makten att genomföra de beslut som dom fattar, annars faller konceptet.

## Kapitel 4 Empiri

Men a och o med portföljstyrningen är att ledningen är med i processen. Om inte ledningen är med kommer det vara väldigt svårt att komma vidare med implementeringen men även så utan ledningens stöd så kommer den genomförandemakt som behövas saknas.

### 4.5.2 Projekt och projektportfölj

Projekt och projektprioriteringar väljs oftast ut lite olika från verksamhet till verksamhet, då olika projekt kanske inte kan prioriteras på samma nyckeltal. Den klassiska triangeln kring projekt består dock (kvalité, tid och pengar) fortfarande även om en projektportfölj etableras och den finns alltid med på något sätt vid projektval. Ett problem som kan uppstå är när man genomför väldigt små projekt och projektledare inte vill fylla i så många dokument och formulär vilket kan leda till lite motstånd mot systemet.

När det kommer till uppföljningen av en projektportfölj så är det viktigt att skilja på uppföljning av projekten och portföljen i sig. Projekten ska så klart följas upp på det sedvanliga sättet, sen behöver man en samordnad rapportering för att kunna följa upp projektportföljen. För vissa projekt så kan det bli så att det finns ett nyckeltal som inte är relevant för det specifika projektet, men som är det för portföljen, vilket man i projektet kanske inte förstår. De stora sakerna man undersöker när man gör en uppföljning är hur långt man har kommit på projekten, hur det ligger till med budgeten vad gäller resurser, kostnader, investeringar och pengar. En fördel med det portföljperspektiv man får är att man ganska enkelt kan flytta resurser. Om ett projekt till exempel har tjänat in en hel del tid och pengar så kan man flytta över resurserna till ett annat projekt som kanske inte går så bra, på det sättet kan man ändå få en positiv bild av portföljen som helhet. Det mesta av uppföljningen består alltså av rapportering vilket helt enkelt är ett samordningskrav.

### 4.5.3 IT-Stöd

Ett av de krav som ställs på ett verktyg som ska stödja projektportföljstyrningen är att man ska känna att det finns ett sätt att aggregera uppgifter på portföljnivå så att man kan kolla på de unika projekten men samtidigt ha en helhetsbild, vilket kräver ett lite mer avancerat verktyg. Man vill undvika att bli tvingad att, till exempel, föra in projektinformation till ett Excel-dokument för att bygga någon form av summering.

## Kapitel 4 Empiri

Om man kollar på de flesta verktygen idag så har de oftast stöd för den här typen av funktionalitet att summera projekten, men ofta så jobbar ändå resursplanerare och liknande fortfarande i program som msproject vilket gör saker lite mer komplicerat att lyfta fram allt till en summanivå för att se hur många resurser och hur många projekt ingår man i. Man kan bygga ganska avancerade funktioner för att se om aktiviteter i ett projekt kolliderar med något annat och se vart den kritiska linjen går. Så det är den viktigaste funktionen, att se portföljvyn.

När man väljer ut vilket IT-stöd man ska välja sig av så är det viktigt att man går in och ser till att verktyget på ett bra sätt stödjer projektledningen, som ändå är huvudsaken, men även den aggregerade och översiktliga vyn så att styrgruppen enkelt kan få en bild över det hela utan att behöva gå igenom massa Powerpoint-presentationer och Excel-ark. Man bör tänka på att man bör kunna se portföljen ur alla dess delar genom samma verktyg. Förut var det i alla fall så att man ofta kunde hitta fantastiska funktioner som stötte de som skulle driva enskilda projekt, men det fanns ingen funktionalitet för portföljen. Det är samma sak med modellerna, de har ofta bara stöd för det ena eller det andra och inte båda, men det kommer nog. På ett övergripande sätt kan man säga att funktionaliteten att kunna följa ett projekt genom portföljen är den viktigaste, projektledare skulle nog dock säga tvärtom att det är förmågan att kunna styra och planera projektet som är det viktigaste samt att man enkelt ska kunna rapportera status på projektet. I portföljtänket är det mer fokus på uppföljning. Transparensen är väldigt viktig så att den som är ansvarig för portföljen kan monitorera och se vart kollisionerna och riskerna ligger.

### 4.5.4 Projektkontor (PMO)

Det finns stora skillnader på hur projektkontoren agerar i en verksamhet. Det finns de som fungerar som en slags administrativ enhet som samlar in och aggregerar data för att rapportera till någon ledningsfunktion. Sedan finns det de som har resurserna och fungerar som ett slags kostnadsställe som är en avdelning i organisationen med egen makt och som äger resurserna och ibland även prioriteringen som görs i portföljen. Om projektkontoret har egen makt så kommer det kunna sätta en viss press på prioriteringar och ha större personalansvar vilket kan leda till mer motiverade projektledare. Kopplar man portföljen och den överblick man då kan skapa till ett projektkontor med den reella resursmässiga makten då kan man få ett effektivt projektkontor och det tillsammans med portföljerna kan bli kraftfulla verktyg.

## Kapitel 4 Empiri

Om detta är något man vill uppnå beror lite på vem man är. En direktör i ett företag kanske inte vill fördela makten på det sättet men om man är allvarlig med att projekten är det främsta strategiska verktyget man har för att driva utvecklingen framåt och uppnå de strategiska målen, då kan det vara oerhört viktigt att man har den här makten att kunna säga vilka projekt man bör ta time-out på i nära koppling med ledningen så klart.

### 4.5.5 Portföljstyrningens framtid

När det kommer till framtiden för portföljstyrningen så kommer det fortsätta på samma sätt som det har gjort hittills, fast man kommer få en djupare förståelse och insikt. Förutsättningarna kommer bara att bli bättre och bättre eftersom att man hela tiden får fler personer som verkligen vet vad projekt är och som kan ställa tydligare krav som projektledare och chefer. För många projektledare så går karriären ut på att bli chef eftersom att det är det ända sättet att få bättre villkor. Man bör sätta vinsten för projektkontoret för då blir det som en intressant plantskola där man hela tiden får in nya personer som sedan kan sättas ut i systemet, på det sättet utvecklar man riktigt duktiga chefer som vet vad projekt är. Med tiden kommer man få bra uppdragsgivare och resursägare som vet exakt hur projekt bör behandlas, prioriteras och hur man bör sätta in rätt resurser i projekten. Ett projektkontor som styrs på det sättet blir en plantskola och en rekryteringsbas för personer som får göra lite slitjobb i början men som så småningom kommer att få röra sig upp i systemet. Så det kan vara ett trick att skapa en projektverksamhet med någon sorts beredskap att man blir av med folk hela tiden och att man sprider kunskap genom systemet.

### 4.5.6 Övriga kommentarer

All förändring man gör vid implementeringen av projektportföljstyrningen bör ha ett syfte. Det är viktigt att man vet vad det är för problem man försöker lösa, alla problem kanske inte behöver lösas med en projektportfölj. Ett sidospår på det här är något som man brukar kalla för projektmognad, det visar organisationens kunskap och mognad när det gäller att hantera en projektportfölj. Till exempel om man kommer till ledningen med en aggregerad rapport över portföljen, kommer de förstå vad den betyder? Om de inte har den kunskapen så kommer man inte ha någon stor glädje av en projektportfölj för de kommer inte veta vad de ska göra med den här informationen och kommer göra fel beslut. Man kanske måste ta ett par steg innan man ens kan börja prata om att införa portföljstyrning. Man kanske bör börja med att göra en mognadsanalys för att se vart man är och vad man behöver göra för att komma dit man vill. Man kanske kommer fram till att man först måste etablera ett projektkontor innan man börjar arbetet med portföljstyrningen, då kan kolla i mognadsmodellerna och se på vilken nivå en portfölj är intressant och vad som bör komma före.

## 4.6 *Semcon (Inger Bergman)*

Semcon är ett globalt teknikföretag som inriktar sig på produktutveckling och teknikinformation. De utvecklar produkter, anläggningar och produktinformationslösningar och har 2 800 anställda. De erbjuder även olika typer av tjänster inom kvalitet, utbildning och metodutveckling (Semcon, 2010). Vi intervjuade Inger Bergman, konsult på Semcon Project Management, via en telefonintervju den 1 Juni 2011. Inger Bergman har arbetat kring portföljstyrning och likande frågor i ca 15 år och är innan det inskriven som doktorand och masterstudent på Chalmers på international project management.

### 4.6.1 Implementering av portföljstyrning

Det finns inget egentligt svar på hur implementeringen bör gå till. Det första man bör göra dock är att skaffa en samsyn på hur man driver projekt, om man inte gör det så blir de inte mätbara och man kan då inte styra någon portfölj. Det bör finnas en bra projektledning och styrning på plats innan man kan börja prata om projektportföljstyrning. Sedan bör man identifiera sin portfölj så att man ser vilka projekt som är viktiga och bör följas upp på en högre nivå.

## Kapitel 4 Empiri

Steg två är att tydliggöra projekten innan man till exempel kan lägga upp dem på någon lista eller webbsida, på något sätt synliggöra vilka de viktigaste projekten är och se till att ledningen då tar makten att ha koll på större risker och förändringar. De första stegen är alltså att ha en bra projektledning, se till så att allt är på plats, ha en gemensam synergi bland alla projekt och synliga projektportföljer.

Att synliggöra nyttan som kommer med portföljstyrningen är något som är ganska svårt, det gäller inte att bara synliggöra enstaka projekt utan man måste faktiskt styra portföljen på en aggregerad nivå och se till att den är balanserad anseende på hur man använder resurser, vilket det förväntade värdena av projekten är och att man synliggör projektriskerna. Det är en ganska stor satsning och det finns exempel på att när man försöker lösa ett resursproblem så handlar portföljstyrningen mycket om att man bör veta vad man vill använda resurserna till och att alla projekt bör vara inlagda i systemet, man bör kunna se hur, när och varför projekten förväntas användas. Detta ställer stora krav på projekten eftersom att de ofta har svårt att se värdet på grund av att de inte är dem som har nytta av portföljstyrningen. Så det är svårt att sälja in det här till de som inte får så mycket nytta utav det, dock en nytta de får är säkrare resursleveranser. Nyttan ligger alltså mest uppåt i organisationen som kontroll i organisationen på hur man använder sina resurser. Detta är ett problem eftersom att nyttan hamnar på ett annat ställe än där arbetet sker.

### 4.6.2 Projekt och projektportfölj

De som ska ha ägandeskapet över portföljen är ledningen i första hand, men man kan säga att det beror på hur stor organisationen är som bör behandla enheterna som har resultatkrav på en hyfsat hög nivå. Sedan brukar man utse en portföljledare, det är den som gör det främsta arbetet med att styra, följa upp, prioritera och så vidare. Den här ledaren rapporterar sedan till projektägaren.

När man kommer till själva urvalsprocessen av projekten så finns det ett par steg. Det första är att man måste få reda på vilka idéer, det kan man göra genom att systematisera produktledningar eller att man har marknadsansvariga, utvecklingsansvariga eller någon annan form av organisationsutvecklingsavdelning som är ägare av de investeringar eller satsningar som görs. De bör i alla fall vara involverade när det kommer till att ta fram de kriterier man ska göra

## Kapitel 4 Empiri

prioriteringarna utifrån. Det som är det svåraste är kanske att se att det inte betyder att man ska fatta beslut över varje enskilt projekt, utan göra det på portföljnivå, man landar ofta i det att ledningen petar i för mycket detaljer som gör att arbetet blir överbelastande.

Uppföljning av portföljer är det många som påstår blir alldeles för tungt arbete om man inte använder sig av något form av verktyg. Om man inte har ett bra IT-stöd så blir det ofta så att man blir tvungen att springa runt och samla in information från mindre system mer eller mindre helt manuellt. Det optimala är om man med en enda knapptryckning få ut en statusrapportering en gång i månaden, eller hur ofta man vill rapportera till ledningsgruppen, men för att kunna det så krävs det att alla projekt har sina planer och aktuella status inlagda i ett gemensamt system som man kan aggregera. Det är väldigt svårt att få det att fungera på det här sättet, för man får ofta göra påstötningar och se till att projekten hålls uppdaterade i systemet. Ett alternativt sätt är att man väljer ut de projekt som ligger i topp tio eller tjugo beroende på storleken av dem och använder sig av ett trafikljussystem. Problemet man får då är att man inte får den kompletta bilden med hur man ligger till med alla resurser och hur man förväntas ligga till om man för in projekt i portföljen och arbetar med dem mot planen. Det viktigaste att få till är en aggregerad vy men det är även det som är det svåraste att lyckas med, speciellt för framtida planering.

### 4.6.3 IT-Stöd

En av de främsta faktorerna som man bör ta hänsyn till när man väljer IT-stöd är att det inte bör innebära mer jobb för de resursägande cheferna och projektledarna, om man ska följa upp resurser så bör man veta på vilken nivå man ska ligga på, för kräver man att projektledare ska leverera för detaljerade rapporter då blir det hela oanvändbart. Då kommer allt bli för tungt och det kommer att ändra sig hela tiden. Så en viktig aspekt är att IT-stödet bör vara flexibelt. Det är dock viktigt att man strukturerar upp systemet för annars får man inte mycket till portföljstyrning för då kommer alla att jobba på sitt sätt och det blir kaos genom nivåerna som skapar irritation och då används inte systemet. Man bör se till att systemet man köper in verkligen stödjer de processer man tänker använda sig av. Allt för integrerade system har en nackdel och det är att de ofta kräver att hela organisationen tar till sig systemet på samma gång. Ofta så är det bättre att börja i någon del av organisationen där man exempelvis har störst behov av portföljstyrningen. Det är bättre att ta det steg för steg. Man bör akta sig för att systemet sätter processerna, det bör vara tvärtom.

### 4.6.4 Projektkontor (PMO)

Projektkontoret kan se lite olika ut beroende på hur organisationen ser ut, men ofta är det där man samlar in all information och rapporterar till portföljägaren att portföljen är rätt sammansatt och levererar det som den ska. Om den har en tillräckligt hög maktposition så kan alltså den större delen av det administrativa ansvaret med att samla in information, rapportera portföljen och eventuellt sätta klassificeringar och prioritet på projekt göras där.

Projektkontoret bör ständigt utvärderas. Anledningen till det är att projektkontoren har en massa funktioner där portföljstyrning bara är en del av dem, då är det väldigt viktigt att erfarenheten man har ständigt ifrågasätts. Projektkontoret är en intern service som bör serva verksamheten och då måste man kolla på vilken service verksamheten behöver.

### 4.6.5 Portföljstyrningens framtid

Om trenden fortsätter på samma sätt som den gör idag, att mer av verksamheten drivs i projektför, så kommer man förhoppningsvis att hitta även andra drivformer men det kommer ändå finnas verksamheter som tidigare inte hade så mycket projekt som får fler och fler. Då blir behovet av att styra genom projektportföljer större och då blir det förhoppningsvis så att man lär sig att styra på en aggregerad nivå och inte detaljstyrning och att man hittar sätt att integrera det här i verksamhetsrapporteringen. Men det kommer inte vara enkelt. Det som behöver utvecklas är alltså hur man kan jobba framåtriktat utan att gå in för djup i detaljer men ändå ha en överblick över helheter samt att förstå och hitta rätt balans.

### 4.6.6 Övriga kommentarer

Införandet av projektportföljstyrning handlar mycket om processen att förstå och bestämma vad en portfölj är för organisationen, vilka portföljer man har, vilka möjligheter man har för styrning innan man går in i frågan om vilket IT-stöd man bör välja. Det är snarare en mental fråga än en IT-fråga eftersom att det ska stödja det vi vill göra och inte tvärtom.

### 4.7 VSAP (Olav Björk)

VSAP (Verksamhetsstyrning Av Projekt) är ett konsultföretag som jobbar med bland annat projekt och programledning, utbildning inom projektområdet, business case och nyttorealiserings, portföljstyrning och processkartläggning (VSAP, 2011). Vi intervjuade Olav Björk som är konsult på VSAP via en telefonintervju den 8 Juni 2011. Olav Björk har arbetat med projektstyrning och nyttorealiserings och har en bakgrund som konsult och varit projektledare och delförfattare till en bok om value management.

#### 4.7.1 Implementering av portföljstyrning

Implementeringen kan ske på flera olika sätt men ett exempel är att man kan börja med att sätta upp en modell i ett program som Excel. Efter det så testas modellen och ser hur den fungerar, med tiden så lär man sig hur saker fungerar och hur man bör prioritera. Efter att man har fått lite kunskap så kan man ta nästa steg och implementera ett större och mer integrerat system. Eventuellt så kan man börja implementeringen med en mindre kopia av systemet för att sedan börja använda sig av det stora systemet när man känner sig tillräckligt mogen. På det här sättet lär man sig arbetssättet och får struktur på sina processer med minimal risk, det är den bästa vägen att gå.

En annan väg man kan gå är att man hyr in en konsult som genomför en förstudie, efter förstudien bestämmer man sig för ett systempaket som man inför och utbildar folk inom allt eftersom. Det är viktigt att implementeringen sker successivt så att man inte chockar de som ska jobba med det. Det är också viktigt att när man väljer system ser till att det passar organisationen och att man implementerar det i en takt som organisationen klarar av. En av riskerna med att gå den här vägen är att konsultfirman man hyrde hjälper till att köra in systemet och utbildar personalen lite kort, sedan sticker deras organisation. Det här kan man säga är som att man lär sig att köra bil och man får bara lära sig att det finns två växlar, då kommer man bara att använda dessa två växlar om det inte finns någon som visar dig att det finns en trea. Man behöver alltså ett litet längre stöd, framförallt när det gäller realiseringen av mål och nyttan med portföljen. Det kan kanske ta tre år innan det är helt genomfört och det här är något som man ofta missar, styrningen och planeringen av att förändra verksamheten.

## Kapitel 4 Empiri

För att implementeringen av projektportföljstyrningen ska kunna bli lyckad så är det jätteviktigt att påvisa nyttan som det kommer medföra. Man måste få med sig företagsledningen och det gör man genom att visa hur de tjänar på den här utvecklingen, lyckas man inte med det så kommer de bara tycka att det är besvärligt och då vill de inte vara med. Det är givetvis även viktigt att visa nyttan för andra inom företaget men primärt för företagsledningen. Man bör även ha klart för sig att portföljstyrningen kan ses som ett hot ur projektledares och mellancheferers synvinklar. Detta beror på att många dolda projekt kommer upp i ljuset med portföljstyrningen och då ser man vilka projekt som går dåligt vilket gör att många av projektledarnas projekt stängs. Det finns ingen projektledare som har blivit belönad för att de har gått till sin chef och sagt att man borde lägga ner ett visst projekt. Det är även ett hot för mellanchefer eftersom man i portföljstyrningen allokerar resurserna till de viktigaste projekten vilket kan leda till att en chef i en avdelning kanske måste lämna ifrån sig sina resurser och får inga projekt. Om mellancheferens bonusmodell är utformad efter hur många projekt han genomför då är han så klart illa ute. Så portföljstyrningen kan vara ett hot för vissa eftersom att allt kommer upp på bordet och man slaktar oftast väldigt många projekt när man kör igång med portföljstyrningen.

### 4.7.2 Projekt och projektportfölj

När man väljer ut och prioriterar projekt så finns det två viktiga bitar. Det ena är den generiska biten där man kollar på resurser så som pengar och personal och så vidare. Sedan har man den viktiga biten som är de strategiska målen som som man vill uppnå och de brukar man kunna dela upp i olika nyttor som man sedan kan använda sig av för att vikta projekten mot varandra. De strategiska bitarna finns där för att undvika att det är avdelningscheferna som skriker högst som får sin vilja igenom. Man har en projektportfölj för att man ska få en struktur och genomföra rätt projekt för organisationen, så man sätter upp ett antal faktorer som man prioriterar projekten efter.

När man följer upp portföljen så är det viktigt att man har koll på alla de externa faktorerna och hur de påverkar helhetsbilden. Till exempel så kan det dyka upp projekt som man är tvungen att köra på grund av lagar och förordningar, är då portföljen fullplanerad så blir man tvungen att stoppa några projekt och då bör man förändra projektportföljen. Sedan finns det också projekt som man helt enkelt märker är dömda att misslyckas och då bör man stänga dem. Portföljstyrning handlar om att kolla på det värde som projekten kommer att generera.

### 4.7.3 IT-Stöd och Mognadsmodeller

Mognadsmodeller är något som är användbart att applicera på sin projektportföljstyrning. Ett exempel på en mognadsmodell är P3M3, där P3 står för projekt, program och portfölj. Den består alltså av dessa tre delar och man kan välja om man bara vill använda en av dem eller alla samtidigt. Mognadsmodellen för portföljen är beskriven ur sju olika processperspektiv, ett perspektiv är till exempel ekonomistyrning. I perspektiven finns sedan fem olika nivåer man kan uppnå, på nivå ett då vet man att det finns något som heter ekonomistyrning i en portfölj och på nivå fem är man väldigt driven inom det här området och har anpassat hela sin ekonomistyrning av portföljen till verksamheten och de affärsområden man vill driva. Det man kan göra med en mognadsmodell det är att konstatera hur bra man är på de processer som krävs för portföljstyrningen, det kan till exempel vara så att man har en del saker man måste fixa till innan man ens bör fundera på att skaffa ett verktyg för portföljstyrningen.

Om man köper in ett verktyg utan att ha tillräckliga processer som stödjer det då är det inte säkert att implementeringen kommer att lyckas. Man kan även använda sig av mognadsmodeller för att göra portföljmognadsanalyser och se hur man ligger till idag och hur vart man vill ligga om några år i framtiden. Då kan man kolla på de här processperspektiven och se vad man behöver göra och om man verkligen orkar genomföra det, man kan även med hjälp av den här kartan se vilket systemstöd man kommer behöva. Mognaden inom organisationen har väldigt stor betydelse för vilket systemstöd man anskaffar när det gäller projektportföljstyrning. Man bör passa sig för att köpa in för stora system: *“...det är som att farmor köper en långtradare för att köra omkring mjölkpaket i, och det kräver ju mycket mycket mer än nödvändigt. Då kanske du istället ska ha ett ganska billigt system som är mycket enklare som passar bättre in i din organisation”* (Olav Björk, VSAP). Man bör alltså kolla på verksamhetens kapacitet och mognad innan man bestämmer sig för systemstöd och det är något som mognadsmodeller är väldigt bra för. Man kan planera sin utveckling för projektportföljstyrningen genom sju olika processperspektiv och se vad som är det viktigaste. Det är sällan alla processperspektiven är lika viktiga för alla organisationer, det gäller att fokusera på de områden som passar bäst för verksamheten.

### 4.7.4 Projektkontor (PMO)

Den roll som ett projektkontor har i ett företag beror lite på företaget i sig. Har man ett stort företag med många divisioner så kan det kanske vara så att varje division har ett projektkontor som jobbar med att hjälpa till med metodik och fånga upp information, sedan kanske man har ett centralt portföljkontor som fångar upp informationen som projektkontoren hjälper att skicka upp. Fungerar det på det här sättet så måste projektkontoren ha ett affärsmässigt perspektiv. Tidigare så har projektkontoren varit väldigt fokuserade på att förvalta projektmodeller och fungera som poliser för de som inte följer den. Projektkontoren bör givetvis ta hand om projektmodellen men det ska inte vara huvudfokus, det är den affärsmässiga biten som bör vara huvudfokus.

Projektkontoret bör även stödja styrelsen, beroende på hur man har organiserat det så kan det se ut på olika sätt. I den operativa ledningen så kan man ha en portföljstyrgrupp där de tillsammans med ledningen sitter och prioriterar projekten. Om man är på en företagsnivå av portföljen så bör man ha med stora delar av företagsledningen som hjälper till med att prioritera den operativa biten.

Eftersom att styrningen av portföljen innebär styrning av företaget som sådant så bör man även, i stora företag i alla fall, ha med ett antal verksamhetschefer eftersom att de handlar om strategier. Projektkontorets jobb är i det här fallet att administrera och förbereda projektportföljen så att man enkelt kan se hur de olika projekten ligger till, man kan till exempel ha en färgkod med rött, gult och grönt för att lätt få se hur projekten utvecklas. Styrgruppen bör då fokusera på att granska de gula och röda, projektkontoret ska ha förberett så att det framgår vilka faktorer det är som påverkar dessa projekt. Det är alltså styrgruppen eller ledningen som ska fatta besluten men projektkontoret, eller portföljkontoret, bör ha förberett så att de är tydligt vad de fattar besluten om. Projekt eller portföljkontoret förbereder portföljen inför beslut kan man säga.

### 4.7.5 Portföljstyrningens Framtid

Rent kulturmässigt så har det tagit ett tag innan portföljstyrningen har slagit till här i Sverige. Vad man kan se nu är dock en otrolig utveckling på leverantörssidan och efterfrågesidan, så förmodligen så kommer det en rejäl upphämtning här i Sverige. När vi väl kommer igång med någonting så är vi rätt så effektiva på att göra det. Så det verkar som att det vi kommer se en snabb utveckling av portföljsidan.

## Kapitel 4 Empiri

Något som behöver förändras i framtiden är företagsledningens engagemang. Portföljstyrningen är många gånger ett väldigt långsiktigt åtagande. Till exempel om man kollar på ett affärssystemprojekt, nyttorna kanske inte börjar genereras fören efter att projektet har körts i ett år och efter det så genererar det nytta i tre års tid. Men företagsledningens bonusar är idag baserade på väldigt kortsiktiga resultat vilket gör att de ofta försöker maxa: *“Du blir VD för ett IT-företag som säljer affärssystem också vill du maximera företagets resultat, vad skulle du göra då? Jag skulle sparka alla utvecklare, då får ja ju bort hela utvecklingsavdelningen och kostnaden för dem det kommer gå betydligt mycket bättre, men vad händer om två år då? Då börjar det se illa ut va och om tre år så går det åt skogen, men då har jag bytt jobb”* (Olav Björk, VSAP). Detta är ett väldigt drastiskt exempel men det visar på problemet med att belöna ledningen ur ett kortsiktigt perspektiv. Det man istället bör göra är att belöna ur ett långsiktigt perspektiv. Om bonusen baseras på nyttorna som projekten skapar, då kommer ledningen bli betydligt mer intresserad av att styra värdeutvecklingen under en längre period.

## Kapitel 4 Empiri

### 5 *Analys och Diskussion*

*Analyskapitlet är upplagt på så sätt att de delområden som identifierades i teorin behandlas i tur och ordning genom tolkning och analys av det teoretiska och empiriska data vi har presenterat i de föregående kapitlen. Kapitlet fokuserar på att motivera svaren på de två sista av studiens frågeställningar, "Vilka områden är viktiga att fokusera på vid arbete med portföljstyrning?" och "Vilka viktiga faktorer finns det inom varje delområde?". Den första frågeställningen, "Vad är projektportföljstyrning?" besvaras genom den teoretiska referensramen och tas därför inte upp i detta kapitel. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur framtiden för portföljstyrningen ser ut genom respondenternas olika åsikter och spekulationer.*

#### 5.1 *Implementering av portföljstyrning*

En del av syftet med denna studie är att undersöka hur man bör gå till väga för att lyckas med sin projektportföljstyrning. Eftersom att implementeringen är en kritisk del som ofta avgör om man lyckas eller inte så har vi valt att börja analysen med just detta delområde.

##### *Stöd från ledningen*

Efter att ha studerat det empiriska materialet så är det enkelt att se att åsikterna om hur implementeringen bör gå till generellt sett är lika. Det ämne som har dykt upp flest gånger är vikten av att ha stöd från ledningen. Den största anledningen till detta verkar vara att portföljstyrning har ett så pass strategidrivet angreppssätt så som Rajegopal et al. (2007) även skriver, mycket av fokuseringen ligger på företagets mål och då krävs det stöd från toppen för att kunna genomföra arbetet. Ledningens involvering och deltagande är viktigt från första dagen då det bara är de som verkligen kan fatta de beslut som krävs för att införa portföljstyrning i verksamheten, men ledningen måste även kontinuerligt stödja och vara med i arbetet med portföljen för att det ska kunna fungera. Ledningens stöd är en av de fundamentala beståndsdelarna för att portföljstyrning i någon form ska ha den befogenhet för att genomföra nödvändiga beslut och förändringar, stödet är väldigt viktigt genom hela processen med portföljstyrningen och kan därför inte ignoreras om en lyckad implementation och fortsatt arbete med portföljstyrningen är ett mål för verksamheten.

### *Påvisa nyttan till ledning och verksamhet*

För att få med ledningen så gäller det att veta vart företaget ligger, detta är något som har beskrivits på lite olika sätt. Enligt Maria Kleringer från Aregab så måste man bryta ner vision, affärsidé, strategi, mål och fokusområden för det som de kallar för kritiska framgångsfaktorer. Detta kan man jämföra med Magnus Isaksson från Condesign, Peter Gustavsson från Intrum Justitia och Olav Björk från VSAP som säger att det även är viktigt att påvisa nyttan som kommer med portföljstyrningen för ledningen för att säkerställa att man har det stödet. Detta verkar vara bland de bästa sätten att få med ledningen på eftersom att man då verkligen kan argumentera för varför man bör satsa på portföljstyrningen genom att framhäva vad de tjänar på det. Om ledningen ser nyttan med portföljstyrningen så kommer de att bli betydligt mer positiv till den vilket får effekter genom resten av organisationen. De åsikter som vi har samlat in kring hur man åstadkommer detta kan summeras i att man bör skapa ett business case för att på ett bra sätt synliggöra detta, de faktorer som verkar vara de viktigaste är transparens, koppling till strategiska mål och visibilitet.

Det räcker dock inte med att bara påvisa nyttan för ledningen utan man bör även visa vad resterande delar av organisationen och verksamheten tjänar på det. Detta kan dock vara väldigt svårt eftersom att nyttan oftast inte visas på det ställe i verksamheten där de största delarna av arbetet sker. Inger Bergman från Semcon beskriver att de flesta nyttorna ligger på en hög nivå och att det är väldigt svårt att identifiera andra nyttor, men det finns de som även gynnar den lägre nivån som till exempel säkrare resursleveranser. Ett annat problem är att det även handlar om väldigt abstrakta nyttor som man bör försöka påvisa till hela verksamheten. Som Levine (2005) skriver så bör det finnas ett säljande synsätt för att säkerställa att det finns en samordning och ett stöd för de nya processerna. Bruzelius & Skärvard (2011) pekar även på att det är viktigt att uppnå samordning för att få en effektivare verksamhet, och farorna om denna inte uppnås. Om de nya processerna inte accepteras av de som ska använda sig av dem så är det enkelt att förstå att implementeringen inte kommer bli särskilt lyckad.

Det är även viktigt att påvisa nyttan för de anställda i verksamheten då alla delar blir mer eller mindre påverkade av portföljstyrningen. Rad och Levin (2006) skriver så bör det finnas definierade roller i verksamheten som kommer att arbeta och ha ansvar inom portföljstyrningen. Att få dessa personer att inse nyttan och inte se portföljstyrningen som ett sätt för ledningen att kontrollera de anställda så kommer en vidare acceptans födas inom verksamheten.

### *En centraliserad informationskälla*

En nytta som man kan påvisa för verksamheten som är tydligt viktig är en centraliserad informationskälla, som Rajegopal et al (2007) skriver så är konsekvent, realtidsuppdaterad data en viktig beståndsdel för portföljstyrningens framgång. Detta är också en återkommande punkt under intervjuer och därför anser vi att en organiserad och strukturerad delning av information är väldigt viktigt kring portföljstyrning. Det för att undvika att olika personer arbetar utifrån olika information då detta lätt kan leda till onödiga konflikter och missförstånd.

### *Fastställa kort- och långsiktiga mål*

För att man ska kunna säkerställa att arbetet med portföljstyrningen hela tiden går framåt så är det viktigt att man har full koll på företagets kortsiktiga och långsiktiga mål. Rajegopal et al. (2007) beskriver att detta är viktigt eftersom att man vill stödja företaget i sig och inte bara processerna. Det vi kan fastställa genom vår empiriska data är att detta är en viktig del för utvecklingen av portföljstyrningen i företaget. Det räcker inte med att man vet vad som behövs göras i dagsläget utan man bör hela tiden se till så att man utvecklar sin portföljstyrning, man kan inte vara en expert redan från början utan det är något som man måste utveckla från grunden. Ett bra hjälpmedel för att lyckas med detta är enligt Olav Björk att använda sig av mognadsmodeller. Med hjälp av dessa kan man på ett enkelt sätt se vart i utvecklingen företaget ligger och vad man behöver göra för att nå dit man vill. Eftersom att mognadsmodellerna beskriver en komplett och detaljerad bild över utvecklingen genom sju olika perspektiv så kan vi konstatera att de är väldigt kraftfulla verktyg att använda sig av när det gäller implementeringen av portföljstyrning.

Vi har även fått andra liknande åsikter angående mognadsmodeller som säger att det är viktigt att analysera var verksamheten är eftersom att det är viktigt att ha en utgångspunkt när man påbörjar arbetet med portföljstyrningen. Om man inte har en bra grund så kan det bli väldigt svårt att hitta metoder och stöd som passar verksamheten, utan denna grund så blir det lätt så att metoder och it-stöd styr verksamheten och inte tvärt om.

### *Implementera stegvis och som ett förändringsprojekt*

Att implementera portföljstyrning är ett väldigt stort projekt. En stegvis implementation är en nyckelfaktor för att lyckas få med alla delar av verksamheten i processen och acceptera av nya rutiner och metoder. Rajegopal et al (2007) skriver att en implementering av portföljstyrning bör ske precis som andra förändringsprojekt, detta representeras även i våra intervjuer där det nämns som ett viktigt tankesätt för att lyckas. Andra områden som är viktiga för att framgångsrikt lyckas med portföljstyrningen i en verksamhet är saker som att uppdatera rutiner och processer, någon form av definierad organisation som har ansvar för hanteringen av portföljen samt att man når fram till rätt målgrupp i verksamheten. Detta är dock de mindre vanliga svaren vi fick under intervjuerna men t.ex. vikten av ett etablerat projektkontor nämns av Bonham (2005), Levine (2005) och Rajegopal et al. (2007) som viktigt, detta kommer vi gå in på mer senare.

### *5.2 Projekt och projektportfölj*

En viktig del inom portföljstyrningen är projekten i sig eftersom att det är de som tillsammans med program bygger upp portföljen. Detta är ganska självklart eftersom att det är projekten som utgör grunden för verksamheten och genererar nyttorna som även Rajegopal et al. (2007) menar när han skriver att det är i projektmixen som det största mervärdet ligger. En stor del av att skapa och förvalta en projektportfölj handlar om hur man prioriterar de olika projekten och av denna anledning anser vi att detta är ett område som vi bör kolla lite närmare på.

### *Viktigt med prioriteringsfaktorer*

För att få en bra och strukturerad prioriteringsprocess så kan vi konstatera att det, som med så mycket annat, krävs att man använder sig av en utvecklad metod. Valet av metod grundar sig i vilken typ av företag det gäller, till exempel om det är mer fokuserat på resurser eller strategier. Genom vår empiriska data så kan vi se att det finns vissa skillnader i åsikterna kring vilka faktorer som bör användas. Enligt Sven Ringmar från Projektforum så handlar det om kvalitet, tid och pengar när det gäller projekten i sig. Staffan Bergling från Aregab hade liknande åsikter men beskrev inte riktigt samma faktorer, enligt dem så är det strategi, genomförbarhet och ekonomi som är de faktorer som styr.

## Kapitel 5 Analys och Diskussion

Vi har undersökt teorin för att se om den fastställer vilka faktorer som är de viktigaste men har inte lyckats hitta några konkreta svar annat än att det är viktigt att man identifierar de prioriteringsfaktorer man bör tillämpa på projekten. Vi kan dock se genom flera delar av vår empiri att det är strategin som verkar vara den allra viktigaste faktorn när det kommer till prioritering av projekt i en projektportfölj. Detta belyses väldigt starkt av Olav Björk som menar att det handlar om två olika delar, den generiska och den strategiska, där den generiska biten bland annat innehåller resurser och personal. Den strategiska delen handlar om att bryta ner företagsstrategin till olika nyttor som man sedan kan använda sig av för att vikta projekten mot varandra i projektprioritering.

På ett litet sidospår så kan vi se att en annan positiv effekt det här ger är att man blir av med den så kallade akustiska prioriteringen, alltså att man kan fatta beslut på välgrundade argument istället för den som skriker högst. Det vi kan fastställa från vår undersökning är alltså att företagsstrategin är det som väger tyngst när det kommer till projektprioritering och bör därför ligga i fokus.

### *Identifiera alla projekt och projektberoenden*

En annan viktig sak att tänka på när en projektmix tas fram så är det hur projekten kommer att påverka varandra, olika former av beroende mellan projekten kommer att uppstå och genom att identifiera dem tidigt så underlättas processen med att konfrontera dem. Exempel på beroenden kan vara resurser i form av kapital som som nämns av Måns Barklund från Microsoft och Peter Gustavsson. Sven Ringmar tog upp att det kan även vara kompetens nödvändig för att färdigställa ett projekt eller att ett projekt behöver vara klart för att ett annat ska möjliggöras. Det är här programbegreppet kommer in i ekvationen, med en indelning i program så kan projekt som påverkar varandra lättare övervakas och därmed undvika onödiga konflikter kring resurser, detta som är ett väldigt vanligt och svårt undviket problem i verksamheter (Bruzelius & Skärvard, 2011; Giacolone, 1991). Detta stöds även av Kendall och Rollins (2003) när de pratar om att välja rätt projektmix för att uppnå ett bättre totalresultat i verksamheten.

### *Viktigt med aktiv och strukturerad uppföljning*

En annan sak som vi finner av stor vikt är hur uppföljningen och förändringar i portföljen fungerar i de flesta verksamheter och hur de faktiskt bör gå till. Regelbunden uppföljning är någonting som bör göras men ofta prioriteras ner och genomförs kanske en gång per år istället för en mer aktiv

## Kapitel 5 Analys och Diskussion

involvering.

Kendall och Rollings (2003) tar upp detta kring uppföljning för att underlätta för ledningen, om ledningen ska ha möjligheten att följa och justera besluten kring portföljen så krävs det en organiserad uppföljning. Projektkontoret bör filtrera informationen som senare sänds vidare till ledningen och se till att all information som inte är aktuell granskas av ledningen för beslut.

Magnus Isaksson anser att ansvaret för portföljen ligger mellan projektkontoret och ledningen samt att en regelbunden uppföljning bör genomföras, detta stöttas av Hans Wallentin som säger att verktygen och stöden som finns idag är designade för att vara underhålls och hanteringssystem och används oftast som rena planeringsverktyg. Detta är någonting vi ser som viktigt och Peter Gustavsson presenterar att ett av deras mål med Intrum Justitias portföljstyrning är att se till att ha en strukturerad och bra uppföljning.

I våra intervjuer så har vi dock inte stött på att någon använder uttrycket PPMT (Project Portfolio Management Team) på det sättet som Rajegopal et al. (2007) gör. Dock så ser vi att det är ungefär samma sak som intervjupersonerna påstår genom att Rajegopal et al. (2007) skriver att ett PPMT bör funka som en skärningspunkt mellan den strategiska och operationella nivån, alltså mellan ledningen och projektkontoret.

### **5.3 IT-Stöd**

Enligt Rajegopal et al. (2007) så är processerna den största och viktigaste delen inom portföljstyrningen, men utan ett IT-stöd så kan man inte få den effektivitet inom verksamheten som man vill uppnå. På grund av detta och att verktygsfrågan verkar vara ett ganska hett ämne inom diskussionen för hur verksamheter kan få kontroll på sina projekt för tillfället så har vi ämnat denna del av analysen till IT-stöd för portföljstyrning.

### *IT-stödet bör vara anpassningsbart och flexibelt*

En av de saker som kom upp i majoriteten av våra intervjuer var att ett IT-stöd bör vara flexibelt och lättanpassligt för verksamheten. Enligt Måns Barklund så är detta en av de viktigaste egenskaperna hos ett IT-stöd, att det ska kräva väldigt lite till ingen omkodning av mjukvaran alls “...*det är så pass flexibelt och enkelt att det passar out of the box eller att det är lätt att anpassa...*” (Måns Barklund, Microsoft) Detta stöds från intervjuerna med Aregab, Condesign, Intrum Justitia och Semcon med som alla tar upp vikten av ett flexibelt och anpassningsbart system som en viktig punkt vid valet av IT-stöd.

### *IT-stödet bör stödja verksamheten och tillföra en aggregerad helhetsbild*

IT-stödet bör stötta verksamhetens processer och rutiner inte bestämma dem, Olav Björk påpekade detta bra genom användandet av mognadsmodeller (se implementeringsstycket av analysen). Men om vi börjar studera och ställa frågor kring vad ett IT-stöd till portföljstyrning behöver så är det behovet av en aggregering av information som är av störst vikt. Rajegopal et al. (2007) nämner viktiga funktioner som schemafunktioner, resurshantering och kravhantering, men det vi anser efter intervjuer med konsulter inom området är att uppföljningen av projekten och informationen är av större vikt. Som Hans Wallentin lyfte fram så är många av dagens verktyg och it-stöd designade för att vara interaktiva underhållnings- och hanteringsverktyg men används ofta bara som planeringsverktyg.

Verktygens syfte är bland annat att underlätta och strukturera informationen till ledningen för att underlätta beslutsfattande, det gäller då att informationen ligger på rätt nivå av komplexitet. För att sortera och filtrera all information som finns i verksamheten så är det av stor vikt att systemet har förmågan att dela in processer i grupper och skapa en översiktsvy för styrningen. Peter Gustavsson nämner att det är för mycket fokus vid just projektstyrningen och att justera alla små detaljer kring resurserna och säger att han saknar styrningen på portföljnivån, vilket vi går djupare in på senare i kapitlet.

### *Implementera inte mer omfattande än vad verksamheten kräver*

En viktig faktor, som har lite kopplingar med mognadsmodeller, är att veta vart företaget befinner sig för tillfället när man införskaffar ett IT-stöd, vilken nivå man ligger på är helt olika beroende på företaget. Det finns skillnader i behovet av funktioner som IT-stödet bör ha beroende på hur stort företaget är, detta framgår tydligt av Staffan Bergling när han säger att det är skillnad på om företaget har två portföljer med 5 projekt eller till exempel en portfölj med 14 000 projekt. Med en mer omfattande verksamhet så ökar kraven på systemet och det krävs mer avancerade funktioner. Det vi kan se både genom teori och empiri är att portföljstyrningen är väldigt tätt kopplat till affärsstrategin och affärsstrategin är enligt Levin (2005) något som är unikt till företaget. Detta stödjer det som Magnus Isaksson påstår när han säger att systemet bör vara anpassningsbart eftersom att varje företag har unika situationer, problem, projekt och koncept. På grund av detta så kan vi se att detta är en viktig faktor.

### *Ignorera inte de projektcentrerade verktygen*

Levine (2005) skriver att det vid införandet av ett nytt IT-stöd för portföljstyrning är viktigt att man inte ignorerar de projektcentrerade verktygen, alltså de som stödjer projekten i sig så som projektledningsverktyg. Detta var även något som Sven Ringmar påpekade, enligt honom så är projektledningen ändå det som är huvudsaken och det är därför viktigt att det nya systemet stödjer den. Han beskriver det så att projektledarna anser att den viktigaste funktionen är att kunna följa projekten genom systemet medan de som arbetar med portföljen vill se på helheten.

### *IT-stöd bör ha olika vyer och perspektiv för information*

Sven Ringmar påpekade även att det är viktigt att man kan se portföljen ur dess olika beståndsdelar. Det är alltså viktigt att kunna dela upp portföljen och se den ur olika perspektiv, vilket även har tagits upp av Maria Kleringer och Peter Gustavsson.

## Kapitel 5 Analys och Diskussion

Ett IT-stöd ökar processeffektiviteten och kan även förenkla arbetet för ledningen om det är strukturerat på rätt sätt. En sak som bidrar mycket till detta är att information om bland annat projektstatus finns i systemet, vilket gör att det blir enkelt för ledningen att få ut statusrapporter.

Inger Bergman påpekar att det är viktigt att man ser till att arbetsbördan på projektledarna inte blir allt för stor, för då kommer inte verktygen att användas. Det är viktigt att detaljnivån på rapporterna inte blir för djupgående, ledningen bör ha det så enkelt som möjligt att kunna fatta beslut. Inger Bergman nämner att det optimala är om det räcker med ett knapptryck för ledningen att få ut den information de behöver. Detta är något som även Peter Gustavsson och Staffan Bergling nämner och vi kan genom detta se att det är viktigt att man lägger informationen som är till för statusrapportering på rätt nivå i systemet.

### *5.4 Projektkontor (PMO)*

Projektkontor eller PMO (Project Management Office) är en del eller funktion av ett företag med bland annat ansvar för genomdrivande av projekt och rapportering av dessa projekt till företagets ledning (Levine, 2005). Eftersom det främsta ansvaret för projekt och portfölj i en verksamhet ligger i projektkontoret så är det väldigt intressant att kolla på hur dessa är strukturerade för att stödja verksamheten. Åsikterna kring projektkontor har ett flertal liknelser men går trots det åt lite olika håll.

#### *Ansvar för portföljstyrning*

Det som kan konstateras genom teori och empiri är att ansvaret för portföljen ofta ligger hos projektkontoret, men hur ett projektkontor bör byggas upp och struktureras är det svårt att få en exakt bild över. Det som alla respondenter är eniga om är att om ansvaret för portföljen placeras på ett annat ställe i verksamheten så blir det svårt att realisera all den nytta och skapa den länken mellan operativ och strategisk nivå som önskas genom införandet av portföljstyrning.

### *Arbetet med att administrera, samla in information och utvärdera*

Ett projektkontor bör enligt Inger Bergman tillföra en verksamhet med service, och denna service måste utvärderas kontinuerligt för att se till att verksamheten får "rätt" sorts service. Detta stöttas från flera av de andra intervjuerna genom att de nämner att projektkontor skiljer sig från organisation till organisation, projektkontoret måste passa den verksamhet som det ligger i och fylla sin funktion om det alls ska finnas. Olav Björk påpekar att det även är viktigt att projektkontoret administrerar och förbereder projektportföljen så att ledningen sedan enkelt kan se hur de olika projekten ligger till när de ska fatta beslut.

### *Projektkontorets plats i verksamheten*

Det som är återkommande är att projektkontoret även om det till viss del arbetar på den operationella nivån i verksamheten så måste den gå högre upp i verksamheten och in på den strategiska nivån. Detta är något som Rajegopal et al. (2007) tar upp och sätter stor vikt i, projektkontoret beskrivs som en brygga mellan den operationella och strategiska nivån. Om ett projektkontor inte ligger som en länk mellan den operationella nivån och den strategiska nivån så försvinner också en viktig koppling mellan ledning och projektledare eller chefer. Om projektkontoret ligger för lågt ner i verksamheten så får inte ledningen, enligt Maria Kleringer, den visualiseringen som krävs för att fatta välgrundade beslut. Hon menar även att ett projektkontor i början kan ligga på den operationella nivån men att det förr eller senare måste upp till den strategiska för att kunna stödja portföljstyrningen på korrekt sätt.

### *Stöd för hela verksamheten*

Projektkontoret bör vara ett stöd för hela verksamheten, både mot ledningen med underlag för beslut, till projektledare och projektmedlemmar med metodstöd samt att det ska fånga upp information inom verksamheten och ta ägandeskap över den. Projektkontoret har därför en stor roll att fylla i en verksamhet och utvärdera effekterna av ett väl fungerande projektkontor kan vara väldigt svårt då nyttorna sällan visas direkt i projektkontoret i sig, utan nyttorna är väldigt abstrakta. Ett sätt att utvärdera är genom nyckeltal (KPI, Key Performance Index) som Staffan Bergling tar upp men eftersom även med nyckeltal så är det svårt att direkt greppa nyttorna så enligt Magnus Isaksson, kan ett projektkontor visa sin nytta genom att de har och förvaltar ledningens förtroende väl. Ledningens stöd är dock en essentiell del av ett väl fungerande projektkontor, utan ledningens stöd så kan inte projektkontoret fylla mycket mer funktion än metodstöd i verksamheten.

### *Projektkontoret behöver makt*

Kontoret behöver på så vis makten att driva igenom projekt och beslut. Sven Ringmar nämner att man med ett projektkontor som har stor makt kan få flera positiva effekter som att man till exempel kan sätta mer press på prioriteringar och även få mer motiverade projektledare. Projektkontoret tillsammans med portföljen blir på så sätt kraftfulla verktyg för att styra och utveckla sin verksamhet för att uppnå de strategiska målen. Denna typ av makt och ledarskap är viktiga för att driva en organisation framåt (Bruzelius & Skärvard, 2011, Giacolone, 1991).

## **5.5 Portföljstyrningens framtid**

För att avrunda analysen så diskuterar vi kring spekulatioerna om portföljstyrningens framtid och vilka förändringar som bör ske för att effektivisera och utveckla portföljstyrningen. Denna del är helt baserad på det empiriska materialet.

### *Projektportföljstyrning – det nästa steget*

Allt eftersom företag och organisationer blir allt bättre på metodik och får bättre projektledare så finns problemet med att projekt inte levererar önskad nytta vara kvar. Portföljstyrningen är det nästa logiska steget i utvecklingen för att skapa bättre förutsättningar för att projekten levererar mer nytta och via det för organisationen framåt.

## Kapitel 5 Analys och Diskussion

Det är dock väldigt viktigt att få in portföljstyrningen på rätt nivå, om det är för många detaljer och detaljstyrning (som att bestämma om varje individuell resurs på ledningsnivå) så kommer portföljstyrningen falla, “... jag saknar litegrann portföljstyrningen det vill säga besluten som beslutas på portföljnivå och det beslutsunderlag som behövs på portföljnivå...” (Peter Gustavsson, Intrum Justitia) som förklarar att detta är saker som kommer att redas ut all eftersom tiden och erfarenheten ökar kring portföljstyrningen.

### *Viktiga saker att arbeta mer med*

Magnus Isaksson beskriver att projektkontoren bör få mer makt i verksamheter och spekulerar att projektkontoren kommer få en starkare roll i framtiden. Detta är av stor vikt då som Staffan Bergling säger så är projektkontoret nyckeln mellan ledningen och den operationella nivån. Projektkontoren bör arbeta mer med att skapa en visualisering för ledningen, för att underlätta att informationen tolkas rätt och inte blir för komplicerad. Ledningen bör i sin tur arbeta med att klargöra och förtydliga verksamhetens mål så att projekten inom verksamheten vaks utifrån konkreta strategiska mål.

### *Projektportföljstyrning i Norden*

Sverige, och övriga Norden, ligger idag bakom den resterande världen inom området och efter den ekonomiska krisen som vi nyligen har varit igenom så har insikterna och behovet för struktur bland företagens projekt stigit. Efterfrågan på bra organisatoriska hjälpmedel har med andra ord ökat och fler företag inser att de måste systematisera sina verksamheter, enligt Måns Barklund. När vi pratade med Olav Björk om detta så sa han att speciellt Sverige kommer att bli tvungen att utveckla sin industri och kliva upp i näringskedjan och använda vår kunskap för större projekt eftersom att vi i basindustrin, där det finns mycket manuell arbetskraft, inte kommer att kunna hävda oss internationellt eftersom att vi blir utkonkurrerade från andra håll. Ett exempel han nämnde var textilindustrin. Det positiva är att en utveckling som sagt har skett både på leverantörssidan och efterfrågesidan samt att det förmodligen kommer att ske en ganska snabb utveckling här i Sverige.

### *Projektkontoret och dess roll*

Sven Ringmar, föreningsdirektör för Projektforum, hade en annan syn på framtiden som stack ut från de resterande intervjuade, då han sa “...jag tror att det kommer att fortsätta som det har gjort länge, fast jag tror samtidigt med viss ökad erfarenhet och insikt.” (Sven Ringmar, Projektforum) och han beskriver förloppet som återkommande cykler och varnar för riskerna med modeord (buzzwords). Han har också en vision som sticker ut från de övriga angående projektkontor och deras roll i verksamheten, “...jag sätter en vinst för projektkontoret för då blir vi en plantskola, en jätteintressant plantskola där vi hela tiden kan få in nya som plockas ut i systemet så vi får riktigt duktiga chefer som vet vad projekt är...” (Sven Ringmar, Projektforum) som svar till att projektledare och annan liknande kompetens slutar och börjar som chefer istället vanligtvis ses som en förlust i verksamhetens ögon.

### *Långsiktiga investeringar*

Ett intressant problem som Olav Björk tog upp när vi frågade honom om vilka problem han anser finns med portföljstyrningen som skulle behöva förändras är företagsledningens bristande engagemang. Han förklarar det på så sätt att portföljstyrningen många gånger är ett långsiktigt åtagande, till exempel att ett affärssystemprojekt som ska köras i tre år kanske inte genererar någon nytta förrän efter att det varit aktivt i ett år.

Problemet påstår han ligger i de nuvarande kvartalskapitalisterna, alltså att företagsledningens bonus beräknas på resultatet av idag och inte det man lyckas åstadkomma på lång sikt. Som ett exempel på detta “Du blir VD för ett IT-företag som säljer affärssystem också vill du maximera företagets resultat, vad skulle du göra då? Jag skulle sparka alla utvecklare, då får jag ju bort hela utvecklingsavdelningen och kostnaden för dem, det kommer gå betydligt mycket bättre, men vad händer om två år då? Då börjar det se illa ut och om tre år så går det åt skogen, men då har jag bytt jobb.” (Olav Björk, VSAP). Detta är då ett väldigt extremt exempel men det framhäver problemet väldigt bra, alltså att man kanske borde belöna ur ett långsiktigt perspektiv istället för då blir företagsledningen intresserade av att skapa nytta för projekt och portfölj och styra värdeutvecklingen under en längre tid.

### *Ledningen och implementeringen*

Införandet av portföljen måste även grundas bättre i den egna organisationen. Sven Ringmar presenterar att med en grundlig analys av den egna verksamheten innan implementeringen kan väldigt många problem göras enklare eller till och med helt undvikas. Han fortsätter sedan med att portföljen måste lösa definierade problem och om det är konkret att verksamheten är i behov av portföljstyrning bör denna grundas utifrån hur verksamheten fungerar inte hur verktygen ser ut, som det tyvärr kan ske idag. Att bara implementera portföljstyrning är ingen garanti för att verksamheten kommer att uppnå bättre resultat, även med lyckad implementering och ett välanpassat IT-stöd så kan detta bara åstadkomma en aggregering av information till ledningen. Styrningen av portföljen måste komma uppifrån i verksamheten, med andra ord från ledningen, detta går inte att komma runt om ett framgångsrikt arbete med portföljstyrning är det förväntade resultatet.

### *Framtiden för portföljstyrning*

Projektportföljstyrningen har en del utmaningar och kommer kräva lite Anpassningar i framtiden beroende på hur andra områden och trender utvecklas. Hans Vallentin på Microsoft säger: *“...om man tittar från tekniksidan så har den börjat dra sig tillbaka från det kontrollerade och styrda till det som kallas för agila utvecklingsmetoder som i mångt och mycket inte rimmar väl med portföljstyrning och dom där måste lära sig att samarbeta på något sätt.”* De generella åsikterna kring framtiden för portföljstyrningen är ändå att den ser väldigt ljus ut och den förväntas användas av fler och fortsätta utvecklas.

### 6 Slutsatser

*I detta kapitel presenteras en sammanfattning av det vi kommit fram till under analysen. Kapitlet inleds med en allmän sammanfattning och fortsätter sedan med de olika delområden som har använts för både empiri och analys. Kapitlet svarar på studiens andra och tredje frågeställningar utifrån analysen. I slutet presenteras en grov sammanställning av de aspekter vi identifierat genom studiens gång för att få en god översikt över de olika delområdena, vi diskuterar även lite kring studiens generaliseringsgrad.*

Det första som vi kom fram till under studiens gång är att projektportföljstyrning kallas för lite olika saker beroende på vilket företag man undersöker. Vi började därför med att reda ut vad en projektportfölj är och vad den innebär, det vi fann var att även om projektportföljerna till stor del är uppbyggda på samma sätt så kan det ändå skilja sig en del mellan företagen. Eftersom att alla verksamheter ser olika ut och har olika förutsättningar så kommer även metoder och processer anpassas. Detta leder i sin tur till att projektportföljerna ser lite olika ut beroende på verksamhetens specifika situation. Det är dock genom principer och generella drag som man kan fastställa de klaraste likheterna.

Genom litteraturstudien, som representeras av den teoretiska referensramen, har vi satt oss in i ämnet projektportföljstyrning och dess principer. Det som vi kunde klargöra genom litteraturstudien var att projektportföljstyrningen kunde delas in i ett antal delområden för att på ett enklare sätt strukturera upp arbetet. Det är dessa delområden som empiri och analys varit baserade på och därför följer även våra resultat samma struktur, med delområdena implementering, projekt och portfölj, IT-stöd samt projektkontor. Det är dock viktigt att komma ihåg att helheten är det viktiga, portföljstyrningen kan inte fungera om man tar bort en av delarna.

### *6.1 Implementering av portföljstyrning*

Implementeringen av portföljstyrning är någonting som kan vara en svår affär, utan en noggrann analys av den egna verksamheten i stil med en mognadsanalys kan det till och med vara skadligt för verksamheten att börja införa portföljstyrning. Om inte verksamheten är mogen att börja med portföljer bör detta planeras in senare i framtiden istället, med en mognadsanalys kan man fastställa var verksamheten är idag och vilket steg som passar bäst för att inte utsätta sig för allt för stora risker.

En verksamhet som önskar föra in portföljstyrning måste även säkra ledningens stöd för att kunna förvänta sig ett framgångsrikt resultat, detta gäller så klart inte bara implementeringen utan ledningens engagemang är vitalt under hela portföljstyrningens gång. För att lyckas med att säkra detta stöd kan man arbeta med att försöka påvisa nyttan med portföljen jämfört med hur det ser ut i dagsläget, men här är det minst lika viktigt att påvisa nyttan neråt i företaget för att få med den operationella nivån då det är där arbetet främst kommer ligga. Effekter som kan påvisas är till exempel centralisering av information som uppdateras i realtid, detta underlättar mycket för ledningen i företag då informationen finns i systemet hela tiden de behöver inte vänta på att projektledare ska sätta ihop nya rapporter och projektledarna behöver inte göra extra rapporteringar. Detta är mer av en långsiktig effekt att påvisa och dessa långsiktiga mål bör kompletteras med kortsiktiga mål som är lättare att uppnå för att påvisa nyttan tidigare och motivera vidare arbete med portföljer och portföljstyrning.

Andra resultat kring implementeringen är att se på det som ett förändringsprojekt och införa det stegvis till verksamheten. Att införa portföljstyrningen i hela verksamheten på en gång ökar risken för att det inte mottages bra av verksamheten och problem med att få igång systemet uppstår. Att få med användarna är väldigt viktigt, precis som med vilken annan verksamhetsförändring som helst, användaracceptans är ett viktigt steg och detta kan underlättas genom att införa portföljstyrningsprocesserna stegvis.

## Kapitel 6 Slutsatser

Dessa är de faktorer som vi fann inom implementeringsområdet:

- Försäkra stöd och engagemang från ledningen
- Påvisa nyttan som kommer ifrån projektportföljstyrning både till den strategiska och den operationella nivån
- Skapa en centraliserad informationskälla
- Fastställa kortsiktiga samt långsiktiga mål
- Implementationen bör ske stegvis
- Implementeringen bör ses som ett förändringsprojekt

### *6.2 Projekt och projektportfölj*

Även med bra projektledare och väletablerade metoder för att arbeta så kan problem kring att projekt inte levererar önskat värde till verksamheten fortfarande bestå. Denna effekt kan spåras till en bristande kontakt med de övergripande strategiska målen för verksamheten. Några av de vanligaste problemen som finns idag med många aktiva projekt är konflikter kring resurser som tid, kapital eller kunskap vilka skapar beroenden mellan projekt. Dessa beroenden och konflikter kan till stor grad hindra en organisation från att leverera projekt om dessa inte hålls under övervakning och kontroll. Det är här begreppet program kommer in, med grupperingar för projekt kan man lättare övervaka beroenden och underlätta hanteringen av risken de utgör. Men även med grupperingar så krävs det en fundamental koppling till de strategiska målen, som tidigare nämndes, för att "rätt" projekt ska genomföras.

Prioriteringen av projekt bör därför struktureras utifrån gemensamma mått som KPI (Key Performance Index) och liknande sätt för att projekt med mest nytta för verksamheten startas upp och genomförs. Detta är dock lättare sagt än gjort då vissa projekt kan tillföra rätt abstrakta nyttor i verksamheten på de ställen där arbetet inte genomförs, dessa faktorer är viktigt att ha med i beräkningen och försöka fånga upp i måtten. Det som portföljen är i stort behov av men som tyvärr idag inte görs så ofta är en ordentlig uppföljning av portföljen, projektkontoret kan bara aggregera data mot ledningen men själva styrningen måste komma uppifrån, från ledningen för att få en bra portfölj. Meningen är att portföljen ska följas upp allt eftersom mer information kommer in i portföljen och som minst i regelbundna intervaller, och då bör intervallerna helst inte vara en gång per år som det ofta är idag.

## Kapitel 6 Slutsatser

Dessa är de faktorer vi fann inom projekt och projektportföljsområdet:

- Viktigt att identifiera prioriteringsfaktorer utifrån de egna strategiska målen
- Identifiera alla projekt och projektberoenden inom verksamheten
- Viktigt med en aktiv och väl strukturerad uppföljning

### 6.3 IT-stöd

För att sköta uppföljningen av projektportföljer så finns det många olika IT-lösningar på marknaden som underlättar denna process, idag är systemen designade för att stödja en interaktiv uppföljning för underhållning och hantering av portföljen inte bara planering som ofta hamnar mest i fokus. Det är dock, som tidigare nämnt i implementeringen, viktigt att vara noggrann när man väljer vilket IT-stöd som verksamheten ska använda. Mognadsmodeller hjälper väldigt mycket och om ingen mognadsanalys genomförs så bör ändå en analys av verksamheten infalla innan val av verktyg då principen är "Valet av verktyg ska anpassas efter verksamhetens processer, processerna ska inte anpassas efter verktyget" vilket innebär att när man kollar efter ett IT-stöd så bör det passa verksamhetens metodik och arbetssätt till så stor grad som möjligt. System som införskaffas bör med andra ord mer eller mindre passa verksamheten out-of-the-box som Måns Barklund formulerade det. Ett system bör kräva ytterst lite till ingen omkodning alls utan ska bara kunna konfigureras för att passa. Detta betyder att flexibilitet och skalsbarhet är av stor vikt för ett bra system då detta även underlättar för verksamheten när den vidare utvecklas och förändras.

Dock en farlig grop man kan falla i är att man implementera ett väldigt omfattande system även om verksamheten inte använder sig av hela systemet, det är onödigt att implementera mer än vad verksamheten utnyttjar, ett större mer komplext system ger inte automatiskt bättre portföljstyrning eller mer nytta till företaget, outnyttjad kapacitet är inte önskvärt. Några andra nyckelegenskaper som system för portföljstyrning bör ha är en samlad helhetsbild över alla projekt i verksamheten, samt förmågan att kunna följa ett individuellt projekt om så önskas, det bör alltså även finnas stöd för vissa projektcentrerade funktioner. Det är viktigt med en balans mellan helheten och detaljer, detta underlättas om systemet kan visa olika vyer beroende på perspektiv som önskas.

## Kapitel 6 Slutsatser

Dessa är de faktorer vi fann inom området för IT-stöd:

- IT-stödet bör vara anpassningsbart, flexibelt och enkelt skalbart till verksamheten
- IT-stödet bör stödja verksamheten och dess processer inte tvärt emot
- IT-stöd bör kunna tillföra ledningen med en aggregering av information för att skapa en bra och korrekt helhetsbild
- Verksamheten bör inte implementera mer av ett system än vad de faktiskt kommer använda och ha nytta av
- Det är viktigt att inte ignorera de projektcentrerade verktygen som finns idag
- IT-stöd bör även kunna tillgodose olika delar av verksamheten med viktig information genom att ha olika vyer och perspektiv ur vilken informationen visas

### 6.4 Projektkontor (PMO)

Det största arbetet med portföljen, ihopsamlandet av data och behandlingen av denna ligger hos projektkontoret och därför är det centralt att detta har en viss struktur och makt inom företaget. Om projektkontoret saknar befogenheten och ägandeskapet av resurser så blir det svårt att driva igenom projekten som blir valda. Projektkontoret fungerar dessutom som en länk mellan den strategiska och den operationella nivån i företaget och måste därför upp på den strategiska nivån, även om det kan startas upp i den operationella nivån. Om inte projektkontoret kommer upp på den nivån blir det ytterst svårt att driva igenom projekt och redovisa portföljen till ledningen, då försvinner en stor del av projektkontorets syfte och blir bara en stödfunktion i företaget för metodik och projektexpertis.

Detta ingår även när projektkontoret har och förvaltar projekten och portföljen i företaget då portföljstyrningen bara är en del av projektkontorets ansvar. Projektkontoret har dock vissa svårigheter, som mycket ligger i svårigheterna med att utvärdera projektkontoret, eftersom det fungerar som en administrativ funktion som stöttar många olika delar av företaget med expertis och information så tillför kontoret nytta som är väldigt svåra att konkret mäta.

## Kapitel 6 Slutsatser

Dessa är de faktorer vi hittade inom området för projektkontor:

- Ansvaret för portföljen bör ligga inom projektkontoret för att realisera portföljstyrningen framgångsrikt
- Arbetet med att administrera, samla in information och följa upp portföljen bör ligga på denna nivå för att vara framgångsrik
- Projektkontoret kan inte bara vara portföljansvariga, projektkontoret bör fungera som ett stöd för hela verksamheten genom metodstöd osv.
- Projektkontoret bör regelbundet utvärderas för att de ska fylla rätt roll i verksamheten och anpassas efter att skiftningar i behov ändras
- Projektkontoret bör ligga på en strategisk nivå för att lyckas med portföljstyrningen
- Projektkontoret bör även av en viss makt inom verksamheten för att möjliggöra beslut och förändringar

### 6.5 Översikt

För att skapa en översikt över det vi har kommit fram till så har vi gjort en grov sammanfattning av de viktigaste faktorerna som vi identifierat inom respektive delområde i en tabell nedan, faktorerna är dock inte begränsade till bara ett område, de verkar oftast i fler delar men vi har redovisat dom där de är mest aktiva. Som tidigare nämnt i rapporten så är det viktigt att kolla på helheten då alla delar är viktiga för att uppnå ett lyckat resultat.

## Kapitel 6 Slutsatser

Tabell 2: Sammanfattning av viktiga faktorer

| <b>Implementering</b>  | <b>Projekt och Portfölj</b>  | <b>IT-stöd</b>   | <b>Projektkontor (PMO)</b>  |
|--|--|--|---|
| Ledningens stöd att införa PPM                               | Identifiera "rätt" prioriteringsfaktorer (företagsstrategi den viktigaste) | Flexibelt, lättanpassligt och skalbart                         | Har ansvaret över portföljen                                      |
| Påvisa nyttan som kommer med PPM både för ledning och övriga | Programbegreppet, identifiera projektberoenden                             | Bör stödja processerna   | Administrerar och förbereder portfölj                             |
| Skapa en centraliserad informationskälla                     | Aktiv och strukturerad uppföljning av portfölj                             | Aggregerad helhetsbild   | Vara ett stöd för hela verksamheten                               |
| Fastställa kortsiktiga och långsiktiga mål                   |  | Endast så omfattande som det behövs                            | Kontinuerligt utvärderas  |
| Stegvis implementation                                       |  | Inte ignorera de projektcentrerade verktygen                   | bör ligga på en strategisk nivå                                   |
| Se implementeringen som ett förändringsprojekt               |  | Möjlighet att se portföljen ur olika perspektiv/ beståndsdelar | Behöver ha viss makt för att kunna generera nyttor för portföljen |

Det resultat som vi har kommit fram till anser vi ha en ganska hög generaliserbarhet, detta eftersom att vi dels har samlat in empiri från tre olika perspektiv (portföljchef, konsult och projektledare) vilket gjorde att vi fick in en bred grad av åsikter. En annan faktor som vi anser ökar generaliseringsgraden är att vi genomförde relativt många intervjuer, i de sista intervjuerna vi genomförde så märkte vi att de svar vi fick inte genererade så mycket ny information kring de områden eller frågor vi ställde. Detta tyder på att vi uppnådde en form av mättnad och att vi inte missat någon vital information för studien. Resultaten är även inte fokuserade till ett företag utan är medvetet placerade på en mer generell nivå för att de ska vara generaliserbara till en större mängd företag och organisationer.

## Kapitel 6 Slutsatser

## 7 Reflektioner och Fortsatta studier

*I det här avslutande kapitlet tar vi upp de tankar och reflektioner vi har fått under vår studies gång. I slutet så presenteras förslag på frågor som kan vara intressanta att göra fortsatta studier kring.*

Under studiens gång så har det skett ett flertal förändringar och justeringar av både fokus och metod, detta är någonting som kan kopplas till tidiga svårigheter med att få kontakt med företag att genomföra intervjuer med. I och med detta problem fick vi anpassa och ändra fokus på studien helt, från att vara en fallstudie till en mer allmänt inriktad komparativ studie av principerna kring portföljstyrningen. Det gav studien en klart bättre förmåga att generalisera men tappade en del av det djup vi önskade nå genom den första metoden och angreppssättet.

Resultatet vi kom fram till var inte så oväntat då vi gjorde en litteraturstudie först, vi bekräftade ett flertal faktorer som andra författare redan har lyft fram genom sina studier, men vi har dock kunnat utveckla vissa faktorer genom den information vi fick från empirin. Ett exempel är framtagandet av nyckeltal som teorin vi använde oss av inte var så specifik kring, men som vi genom empirin tydligt kunde se att nyttor för företagsstrategin är den viktigaste faktorn för.

Det som kan ifrågasättas i vår studie är om de delområden vi identifierade och använde oss av är de bästa. Vi undersökte teorin och delade in informationen i de mönster som verkade mest logiska, vilket såklart skedde med viss subjektivitet, vilket ledde till dessa delområden. Det som dock stärker vårt val av delområden är att det personer vi intervjuade, som många hade stora erfarenheter med arbete kring portföljstyrning, ansåg att vi hade fått med alla de viktiga aspekter som hör till portföljstyrningen.

## Kapitel 7 Reflektioner och Fortsatta studier

Projektportföljstyrning (PPM) är någonting som vi, genom våra intervjuer, kan spekulera kommer bli större och större i framtiden och få en mer central roll i fler verksamheter. Därför ser vi att vidare studier kring PPM och dess delområden bara kan hjälpa utvecklingen mot en bättre projektkultur inom företag.

Ett exempel på något som kan vara intressant för fortsatta studier är mognadsmodeller, hur ser dessa ut och är stegen och vyerna i en mognadsmodell representativa för alla typer av företag och verksamheter? Vi går inte in djupare på mognadsmodeller i vår studie men detta är ett stort område att granska närmare. Fortsatta studier kring projektkontor kan även vara väldigt intressant då dessa fyller en vital roll, inte bara för portföljen, utan även hela företaget då de ofta hjälper och stöttar verksamheten på ett flertal olika sätt. Ett exempel vore att granska närmare hur utvärderingen av projektkontoren bör gå till för att tydligare visa på nyttorna de tillför verksamheten, detta var en fråga som i princip alla de intervjuade tyckte var intressant då detta är något som väldigt sällan utförs i dagens organisationer.

För att summera upp ovanstående stycke så intressanta frågor att utföra fortsatta studier kring vara:

- Vad är och tillför mognadsmodeller till Projektportföljstyrning?
- Hur analyserar man bäst ett projektkontors värde i organisationen?

## **Referenser**

### **Tryckta källor**

Bonham, S. (2005) *IT portfolio management*. Artech House, INC, Norwood.

Bruzelius, L.H. & Skärvard, P. (2011) *Integrerad organisationslära*. Elanders Hungary, Hungary.

Bryman, A. (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Elanders Hungary, Hungary.

Giacolone, R.A. (1991) *Introduction to organizational behavior – Fourth Edition*, HarperCollins Publishers Inc, New York

Handler, R. & Maizlish, B. (2005) *IT portfolio management step-by-step*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

Herzog, T. (1996) *Research methods in the social sciences*, HarperCollins College Publishers, New York.

Kendall, G. & Rollins, S. (2003) *Advanced project portfolio management and the PMO*, J.Ross Publishing, Inc., Florida.

Levine, G. & Rad, P.F. (2006) *Project portfolio management tools and techniques*. IIL Publishing, New York

Levine, H.A. (2005) *Project portfolio management : a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. John Wiley & Sons, San Francisco

Makleff, G. (2005) *The Seven Habits of Highly Effective IT Portfolio Management Implementations*. I: Levine, H.A. (red.), *Project portfolio management : a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits* (s. 82-91). John Wiley & Sons, San Francisco

May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.

McGuin, P. & Rajegopal, S. & Waller, J. (2007) *Project portfolio management: Leading the corporate vision*. Creative print and design, Wales

Project management institute (2006) *The standard for portfolio management. Four campus boulevard*, Newton square, Pennsylvania.

Project management institute (2008) *PMBOK Guide 4th edition*. 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania.

Tonnquist, B. (2010) *Projektledning (Tredje upplagan)*. Bo Tonnquist och Bonnier Utbildning AB, Stockholm.

### **Elektroniska källor**

Aregab AB 2010 [citerat 2011-09-19]; tillgänglig på: <http://www.aregab.se/hem/om-aregab/artikel/om-foretaget/>

Condesign AB 2011 [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på: <http://condesign.se/SE/OmCondesign/OmCondesign.aspx>

Intrum Justitia AB [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på: <http://www.intrum.com/About-Us/Business-mission--strategy/>

Microsoft AB [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på: <http://www.microsoft.com/sv-se/msab/om.aspx>  
samt <http://www.microsoft.com/sv-se/msab/historia.aspx>

Föreningen Svenskt Projektforum [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på:  
[http://projektforum.se/templates/PF\\_Page.aspx?id=125](http://projektforum.se/templates/PF_Page.aspx?id=125)

Semcon 2010 [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på: <http://semcon.com/en/About-Semcon/Sustainable-business/>

VSAP - Verksamhetsstyrning av projekt 2011 [citerat 2011-09-19]; tillgängligt på:  
<http://vsap.se/index.php/om-vsap.html>

## ***Bilagor***

### ***Bilaga 1 – Extrakt från intervju med Staffan Bergling och Maria Kleringer, Aregab***

#### **Hur är det man tar hänsyn till den påverkan som projekten kan ha på varandra?**

Staffan: Alltså det enskilda projektet kan ju drabbas av sjukdomar eller någon resurs som är borta, det har ju projektledaren att hantera tycker vi, det är klart att han måste lyfta det ibland. Sen så kan det vara en resurssituation på hela företaget då kanske det är portföljstyrningen som träder in, men det beror på vilken nivå.

Maria: Jag tycker det lutar mer åt att företag försöker hitta det ultimata resursfördelningssystemet där alla Kalle Karlsson och Stina ska läggas in också ska man få stenkoll, för det är oftast kompetens och resursberoende som är den stora utmaningen i det här. Men jag har sett få företag som har lyckats med och faktiskt med hjälp av ett IT-system få kontroll på det, utan det hänger mycket på att man vet vilka projekt som är prioriterade och att beställarna i det här fallet också tar sitt ansvar och prioriterar projekten mot varandra men det är ju en jättestor utmaningen, det är ju verkligen det resurshantering.

Staffan: Men vi tycker då att projektledaren som äger projektet ska rapportera med jämna intervall statusen i projektet avseende resurser, kostnad, tider och risker och rapporterar han en risk där då måste man ta tag i det så att säga. Nyckeln i det hela är alltså projektledaren som måste rapportera, har vi inte rapportering från genomförandet då har vi ju noll koll. Sen kan det ju vara organisatorisk påverkan också som projektledaren inte känner till men då måste man tillföra det då, så det är en balansakt tycker jag. Men rapportering av projektledare är a och o.

## **Vilka krav ställs främst på IT-stöden för portföljstyrningen?**

Maria: Vi möts ju mycket av det här med att kunna se helheten, att kunna se alla projekt och initiativ som pågår, en helhetsbild är ju det första man brukar säga. Sen vill man ju se också den här värderingen, en helhetsbild som vi också kan använda för att prioritera projekten mot varandra det vill man ju också kunna se. Man vill kunna sortera projekten i olika portföljer, portfölj är ju bara ett sätt att gruppera projekten som jag ser det, och då kanske IT-chefen han ställer ju oftast krav på att kunna se IT-projekten i sin portfölj, projektkontorschefen kanske vill se alla projekt i företaget i sin portfölj, så det brukar oftast bli en sån diskussion ska kunna gruppera projekt på olika sätt beroende på vilken funktion man tillhör. Sen är den ekonomiska uppföljningen intressant alltid, man vill ju kunna få en samlad bild över hur mycket den här portföljen kommer att kosta att driva framåt, vad är projektens kostnader framåt och även tidsmässigt hur mycket tid har vi lagt ner på projekten i den här portföljen. Så man lyfter hela tiden blicken från projektet till en högre nivå, till portföljen.

Staffan: Sen är det ju skillnad på när man har två portföljer och fem projekt i varje portfölj på ett företag då klarar du dig ganska bra med papper och penna eller excel, men vi har ju en kund som har 14 000 projekt i en portfölj, och då är det klart det går ju inte utan IT-stöd på något sätt, då måste man kunna gruppera och fixa och dona. Kravbilden är ju "så här bred" idag klarar inte en komplex verksamhet utan ett IT-stöd inom det här området så att säga, man måste kunna aggregera upp det på någon slags nivå.

## **Finns det något speciellt stort problem i dagsläget som ni tycker behöver förändras för portföljstyrningen?**

Maria: Ja det är det här med de strategiska förutsättningarna, det brukar vara det som är barriären, att ledningen måste jobba mer med att bryta ner sina visioner och affärsplaner som de har på en ganska fluffig nivå. Det är ett stort ansvar det här att faktiskt bli mer konkret...

Staffan:...Ja ska vi spetsa till det lite och se om vi tycker det, då tycker jag att många ser portföljstyrning som en aggregerad projektuppföljning, de har inte hajjat någonting det är det ju inte alltså, inte i vår värld, jag tror att det är problemet att många ser det som att det bara är en aggregering, men en aggregering är ju ingen styrning, det ska komma från andra hållet, och där har du problemets kärna som håller på att ändras ändå tycker jag. Så problemet är upp med det på strategisk nivå för att fatta att det här är företagets framtid och inte en aggregerad uppföljningsmetod bara för då lyckas man inte. Sakta håller väl det på att ändra sig.

Maria: Ja faktiskt men det är ju en bit kvar. Vi pratade faktiskt om det innan ni kom hur ska man få chefer och hur ska man utbilda chefer och ledningfigurer i det här med portföljstyrning och komma in så att det blir en punkt på deras agenda, det är väl det som är utmaningen.

## ***Bilaga 2 – Extrakt från intervju med Peter Gustavsson, Intrum Justitia***

### **Hur tror du att framtiden för portföljstyrningen ser ut, generellt?**

Jag tycker att portföljstyrning idag fokuserar väldigt mycket på projektstyrning, jag saknar litegrann portföljstyrningen det vill säga besluten som beslutas på portföljnivå och det beslutsunderlag som behövs på portföljnivå i form av olika management dashboards för allt med grafer och liknande men alla de här mätmåten KPI:erna på portföljnivå, där ser jag att de bitarna kommer utvecklas mer i framtiden och det är ju därifrån vi kommer också det är det behovet vi har och det är också någonting jag har hört från andra, jag tycker att många av de här verktygen som finns är duktiga på projektleveransen och sen åskådliggör de detta i en portföljvy ur ett monitoreringsperspektiv men monitorering för mig är ganska så reaktivt, du får informationen efter det har \*hänt litegrann?\*, men om man även börjar titta på processflöde på portföljnivå så kan du börja, de här beslut, som jag nämnde det här med ärendehanteringssystem för att fånga portföljbesluten det finns inget stöd för den beslutsprocessen i portföljverktygen generellt sätt utan de ligger på projektnivån. Den biten saknar jag litegrann och den tror jag kommer komma mer och mer.

### ***Bilaga 3 – Extrakt från intervju med Hans Wallentin och Måns Barklund, Microsoft***

#### **Antalet projekt i en organisation?**

Hans: Ja, det handlar helt enkelt om att man måste ha, om vi säger så här när man pratar om att det finns mellan 100 och 300 projekt i ett företag så är det ju så att stor del av verksamheten som borde borde pågå i projektform i registrerad projektform men som inte gör det utan som ingår i antingen så faller det under traditionell linjearbete eller så är det "mörka projekt" som så att säga finns där men som inte är upptagna och registrerade. Att hitta såna projekt det är väl ett av de största skälen till att företag vill ha projekt och portföljstyrning system så att dom har en möjlighet att följa upp alla de här olika projekten. Ett exempel från ett stort amerikanskt företag är där man införde ett sånt här system säger att dom hittade "400 projekt" i sin organisation som dom inte visste fanns alltså projekt som pågick i olika dotterbolag som kanske var slut men som inte kanske hade "dödat" eller formellt avslutat. Så att skaffa sig kontroll över den här massan med projekt är väl en stor anledning till att skaffa såna här system.

Måns: En annan anledning att begränsa sig är att i företag så har man oftast en begränsad budget för såna här typer av verksamhetsförändringar eller it-projekt beroende på vad det är för någonting man sysslar med och anledningen man begränsar sig är för att man vill få så bra utfall som möjligt av de projekt man faktiskt väljer att genomföra vilket uttrycker sig att portföljstyrning är ganska så onödigt om man har pengar för alla sina projekt då behöver man ju inte göra någon utvärdering genom att du har man redan gjort det och beslutat att vi ska genomföra alla projekt så då är ju portföljstyrning inte användbart utan portföljstyrning blir ju fört användbart när du har så många goda idéer att du inte vet vilka som du ska välja av det är det som är själva poängen att du ska optimera utkomsten av din projektbudget och därför vill du ha många bra idéer för att få en bra utkomst.

Hans: Men om ni skulle hitta ett företag med obegränsat med pengar så skulle ni väl kunna säga till mig, för då vill jag gärna jobba där.

### **Vilka anser ni är dom främsta sakerna att ta hänsyn till när man ska välja en IT-lösning för portföljstyrning?**

Måns: Det viktigaste är att systemet passar organisationen och metodikerna att det är så pass flexibelt och enkelt system att det passar out of the box eller det att lätt att anpassa. Anpassa menar jag då inte att man ska behöva sätta sig ner och skriva massa kod och ändra i produkten utan konfigurera projektmjukvaran.

Hans: Jag vill också lägga till att det finns dom tillfällen då man säger sig vara ute efter leta efter ett it-stöd för projekthantering men det man i själva verket är ute och letar efter är det är en metod som redan finns i ett vis verktyg och det tror jag inte är riktigt rätt utan man bör först skaffa sig en uppfattning om vad för typ av metod, noggrannhetsnivå eller uppföljningsnivå man vill ha och så vidare sen väljer man ett verktyg efter det man ska inte förlita sig på att verktyget driver en viss metodik för att med mycket få undantag så kan alla verktyg funka med dom flesta metodiker utan det är något man själv måste bestämma och komma fram till hur det är man vill arbeta.

### **Finns det några alternativ till portföljstyrning?**

Hans: Ja det är klart att det gör, vi klarade oss fram till 1960 utan att ha portföljstyrning så att säga. Det är lite grann att portföljstyrning existerar som ett koncept inom modern företags verksamhet och jag ser inte någon ny rörelse eller typ av teknologi eller koncept som kommer att ersätta portföljstyrning det jag däremot ser som en utmaning för portföljstyrningen framöver så är det att om man tittar från tekniksidan så har tekniksidan börjat dra sig tillbaka från det kontrollerade och styrda till det som kallas för agilutvecklingsmetoder som i mångt och mycket inte rimmar väl med portföljstyrning och dom där måste lära sig att samarbeta på något sätt. Det är en utmaning för bägge två men jag ser inte att det kommer att komma någonting annat som kommer att ta över för portföljstyrningen.

## ***Bilaga 4 – Extrakt från intervju med Sven Ringmar, Projektforum***

### **Hur tror du framtiden för portföljstyrningen ser ut?**

Jag tror ju, ibland kan man ju vara lite missmodig men jag tror att det kommer att fortsätta som det har gjort länge fast jag tror samtidigt men med viss ökad erfarenhet och insikt. Jag tror att förutsättningarna kommer bli bättre och bättre för att jag tror att vi kommer ha fler och fler i organisationerna som förstår, inte bara pratar om utan förstår vad projekt är och kan ställa tydligare krav inte bara som projektledare utan även som chefer. Min taktik i många uppdrag jag haft är att se till att projektkontoret om man har ett sådant att karriären där, karriären för många projektledare är ju karriären att bli chef för att det är det enda sättet att få bättre villkor och då blir det ett misslyckande för projektkontoret medans jag sätter en vinst för projektkontoret för då blir vi en plantskola en jätte intressant plantskola där vi hela tiden kan få in nya som plockas ut i systemet så får vi riktigt duktiga chefer som vet vad projekt är och får det hålla på så ett tag så får du bra uppdragsgivare kanske resursägare som fattar precis vad det här med projekt är och hur det ska prioriteras, hur det ska vårdas och hur man ska bolla in rätt resurser i projekten. Ett rätt styrt projektkontor kan ju vara en plantskola och en rekryteringsbas för nya teknologer och nya ingenjörer som får göra lite slitjobb men som får röra sig i systemet och känna politiken, det får sällan cheferna eftersom de redan är inne i hierarkin, projektledarna rör ju sig i det här och det är otroligt lärorikt så det kan ju vara ett trick att bygga en projektverksamhet med någon sorts beredskap att man blir av med folk hela tiden och att man kanske rustas ner och rustas av men se det som att man också sprider kunskap i systemet. Då tror jag att på sikt att det kommer vara samma dilemma, man kommer att lägga ner genom att man får en ny generaldirektör det kommer att hända i all framtid.

## **Bilaga 5 – Extrakt från intervju med Olav Björk, VSAP**

**På vilket sätt kan man använda sig av mognadsmodeller för portföljstyrning? Går det att se när ett företag är redo för att införa portföljstyrningen?**

Det är så här, du har alltså OGC, the office of government commerce. Skriv upp OGC, portfolio management och P3M3. P3M3 är en mognadsmodell, där P3 står för projekt, program och portfölj. Så den är indelad i tre delar där en av de här delarna, du kan köra allihop eller separata, så en är alltså mognadsmodell för portfölj. Och då är det beskrivet ur sju olika processperspektiv, som till exempel ekonomistyrning det är ett, och då har du nivå ett till fem där på nivå ett då vet man ungefär att det finns något som heter ekonomistyrning i en portfölj då, nivå fem då är man väldigt driven på det här området, man har anpassat hela sin ekonomistyrning av portföljen till verksamheten och affärsområden man vill driva och så där. Så att mognadstrappan det är fem steg, sedan och det har du på min hemsida projektmognad, så det är samma processer och samma steg i portföljmognad, det kan ni gå inte och titta på på OGC man kan tanka ner hela mognadsmodellen det är gratis. Och det du kan göra med en mognadsmodell det är att konstatera att hur bra är ja på den här processen som krävs för portföljstyrningen, det kanske till och med är så att jag måste fixa till litegrann på det innan jag över huvud taget ska fundera på att köpa ett verktyg för projektportföljstyrning. För det är på något så här att om jag köper ett verktyg också så ska jag försöka tillämpa det då är det inte helt säkert att det blir lyckat om jag inte har processer som stödjer det hela då. Är ni med hur jag tänker? Och det kan också vara ett sätt att använda sig av titta på en mognadsmodell och göra en portföljmognadsanalys och säga att så här ligger vi till , men de närmaste tre åren så vill vi förändra på det här sättet. Då kan jag titta i den här portföljen så ser man de här processperspektiven, hur mycket vill jag förändra hur mycket orkar jag med då? Då kan jag använda mig av den här kartan för att bestämma vilket systemstöd behöver jag? För att att om vi säger så här det har ju lite att gör med mognaden i organisationen när du väljer ett system för portföljstyrning, men om man tittar på lite olika system, \*Clarity?\* har ni hört talas om det? Det är en av de största det är \*computer ???/solutions?\* system då, men det är inte så enkelt att du ska använda dig av Clarity från dag ett alltså om du är ett litet företag då, det är som att farmor köper en långtradare för att köra omkring mjölkpaket i va, och det krävs ju mycket mycket mer, då kanske du istället ska ha ett ganska billigt system som är mycket enklare som passar bättre in i din organisation. Man måste titta alltså och anpassa verktyg efter kapacitet eller mognadsgrad i

organisationen och där är mognadsmodeller väldigt bra. Du kan planera din utveckling sett för portföljstyrningen och se vad som är viktigt sett ur sju perspektiv. Det är ju sällan alla perspektiv är lika viktiga för alla organisationer, utan det är ju kanske, nyttorealiserings är väldigt viktigt för min organisation bra då fokuserar jag på det och resursplaneringen då. Men en annan kanske fokuserar på intressenthantering och intern kontroll det är lite olika.

### **Finns det något problem med portföljstyrningen som du ser skulle behöva förändras i framtiden?**

Det är företagsledningens engagemang, det är så här va, om vi säger att portföljstyrningen en del gånger är ett ganska långsiktigt åtagande alltså om vi kör ett projekt i \*tre år?\*, ett affärssystemprojekt så genereras nyttan börjar kanske genereras efter ett år efter det att vi kört igång det och så där och så genererar det nytta under tre års tid, men då har vi de nuvarande kvartalskapitalisterna som gör att företagsledningen \*deras bonus?\* beräknas på resultatet av idag va, alltså den här perioden och det gör ju många gånger att de försöker maxa. Om vi tar ett exempel som är lätt att förstå, du blir VD för ett IT-företag som säljer affärssystem också vill du maximera företagets resultat, vad skulle du göra då? Jag skulle sparka alla utvecklare, då får ja ju bort hela utvecklingsavdelningen ock kostnaden för dem det kommer gå jävligt mycket bättre, men vad händer om två år då? Då börjar det se illa ut va och om tre år så går det åt helvete, men då har jag bytt jobb. Så det gick väldigt bra när jag var VD, suveränt bra, men han som har jobbet efter mig han kör ju företaget i botten då. Han är inte orsaken till någonting han kom ju bara in. Nu är det här jag säger ett väldigt drastiskt exempel va men alltså det är smått om vi så säger i och med att du belönar företagsledningen och många ledare på ett kortsiktigt perspektiv, det är inte ens aktieägarperspektivet utan det är alltså kvartalskapitalism, men man borde belöna på ett långsiktigt sätt alltså för att få igenom för att skapa nytta för projekt och portfölj så att det är att få igenom det att få ett annat perspektiv om företagsledningen har intresse och deras bonus baseras på en längre tid, då har han ju intresse att styra värdeutvecklingen under en längre tid. Så att där har vi ju ett litet problem idag va.