

Ragnhild Marie Ulsaker Jacobsen

# Implementering av porteføljestyring i kommunen

Masteroppgave i Produktutvikling og Produksjon

Veileder: Bjørn Andersen

Februar 2024



Ragnhild Marie Ulsaker Jacobsen

# Implementering av porteføljestyring i kommunen

Masteroppgave i Produktutvikling og Produksjon  
Veileder: Bjørn Andersen  
Februar 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Porteføljestyring er brukt i både privat og offentlig virksomhet, og hvordan dette kan innføres er et sentralt tema. Det er gjort en del forskning på porteføljestyring i privat sektor, men ikke like mye om porteføljestyring i offentlig sektor. Spesielt hvordan selve innføringsprosessen foregår i offentlig sektor er det forsket lite på, men er viktig å undersøke da offentlig virksomheter kan ha andre utfordringer enn i privat sektor. Denne masteroppgaven vil derfor forsøke å belyse deler av dette forskningsgapet ved å undersøke hvordan en implementeringsprosess av porteføljestyring i en kommune kan foregå. Oppgaven vil ta for seg to caser hvor første case er tar for seg en prosess med forberedelse til innføring av porteføljestyring i Trondheim kommune. Den andre casen ser på arbeidet med innføring av helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune. Ved å se på disse to prosessene vil oppgaven forhåpentligvis gi et innblikk i hvordan en slik prosess kan foregå hos en kommune.

For å undersøke dette er det foretatt en kvalitativ studie som inkluderer intervjuer i både Trondheim kommune og Levanger kommune for å undersøke erfaringer hos informanter. I tillegg er det gjennomført enkelte observasjoner for å undersøke hvordan arbeidet har foregått, samt et dokumentstudium med formål å avdekke hvordan disse to kommunene har jobbet med sine respektive prosjekter og hva som har blitt utarbeidet i disse prosessene.

Noen av de viktigste resultatene fra oppgaven er at Trondheim kommune har kommet et stykke i prosessen med forberedelser til implementering av porteføljestyring, og det samme i Levanger med helhetlig ressursforvaltning. Det er likevel flere utfordringer i prosessene som må tas hensyn til. Noen av disse utfordringene er knyttet til andre viktige funn i oppgaven slik som prioritering av prosjekter slik det fungerer i kommunen i dag er varierende. Prioriteringer er begrunnet i flere overordnede mål i kommunen, men det er tydelig at disse målene ikke er konkrete nok til å foreta gode prioriteringer, og må jobbes med å prioritere på riktig nivå for å sikre god prioritering av prosjekter. Det er også en utfordring med at effekter på flere av kommunens områder er mer kvalitative enn kvantitative, og kan derfor være utfordrende å sikre gevinstrealisering. Siden dette er noe man ikke kommer utenom i kommunen, vil det være behov for å finne en måte å måle de kvalitative gevinstene. Politiske vedtak er en sentral del av kommunen, og dette kan være en utfordring hvis disse tar av ressurser som egentlig bør gå til andre prosjekter. Det vil være nødvendig for kommunen å finne en måte å ta hensyn til disse på en god måte, slik som ved å separere ressurser til porteføljen fra ressurser som kan gå til politiske vedtak.

Denne oppgaven ser nærmere på arbeidet som er gjort med implementering av porteføljestyring i Trondheim kommune og helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune. Det er mye arbeid som er gjort i kommunene, men det er også en del arbeid som står igjen på tidspunktet denne oppgaven avsluttes. Det er flere utfordringer knyttet til porteføljestyring i kommunen, men ved håndtering av disse kan det gjøre prosessene lettere og hjelpe på å sikre at de kommer i mål på en tilfredsstillende måte. Basert på det som er gjort, viser denne oppgaven til slutt anbefalinger som kan bidra til å forbedre prosessen med innføring av porteføljestyring i andre kommuner.



# Abstract

Portfolio management is used in the private and public sector, and how this is implemented is an important factor to consider. There is done a good amount of research on portfolio management in the private sector, but not as much in the public sector. Especially when it comes to the process of implementation in the public sector, there is very little research. However, this is an important topic as there could be different challenges in the public sector than the private sector. This master thesis will therefore attempt to highlight parts of this research gap by looking at how portfolio management could be implemented in a municipality. The paper will be looking at two cases where the first case is a process with implementing portfolio management in Trondheim municipality. While the second case will be in Levanger municipality with their focus on resource management with a broad perspective.<sup>1</sup> By looking at these two processes, this paper will give some insight into how a process like these could be conducted in a municipality.

The research is qualitative research including interviews in both Trondheim and Levanger municipalities to gain insight into the informants' experiences. In addition, there has been several observations to try to see how the work has been conducted, as well as a document study aiming to reveal how these two municipalities have been working on their respective projects, including looking at what they have developed.

Some of the most important findings is that Trondheim municipality has come far in the process of preparing to implement portfolio management and the same with the process in Levanger municipality. Still, there are several challenges in these processes that need to be taken into consideration. Some of these challenges are connected to important findings in this thesis, like how there is no one way of prioritizing projects in the municipality. Priorities are made from strategies, but many of these strategies are not defined enough to make good prioritizations. Therefore, they have to prioritize on the right level to secure good prioritizations of projects. It is also challenging that in some areas of the municipality effects are more qualitative than quantitative, and therefore it can be more difficult to secure benefit realization. This is difficult to avoid in a municipality, and it is necessary to find a way to measure these qualitative benefits. Political decisions are a central part of a municipality and can be a challenge if these take up resources meant for other projects. Therefore, it will be necessary to find a way to consider this, for example by separating the resources for the portfolio from the resources for the political decisions.

This thesis looks at the work done with implementing portfolio management in Trondheim municipality and resource management with a broad perspective<sup>2</sup> in Levanger municipality. There is a lot of work done in the municipalities, but there is also some work left to do by the time this thesis is finished. There are several challenges connected to portfolio management in the municipality, but by handling there the process could be easier and could secure that they get to the finish line in a satisfying manner. Based on what has been done, this thesis lastly shows recommendations that could contribute to improve the process of implementing portfolio management in other municipalities.

---

<sup>1</sup> Helhetlig ressursforvaltning

<sup>2</sup> Helhetlig ressursforvaltning





# Forord

Denne oppgaven er utarbeidet i sammenheng med faget TPK4920 Prosjekt- og kvalitetsledelse, masteroppgave ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og arbeidet har blitt utført over 20 uker høsten 2023 og starten av 2024. Denne oppgaven er det siste arbeidet ved studieprogrammet Produktutvikling og Produksjon, og markerer avslutningen på min tid som student ved NTNU.

Temaet for prosjekt- og masteroppgaven, porteføljestyling i kommunen, var det Bjørn Andersen som presenterte meg for, og resultatet ble dette arbeidet. Temaet i denne oppgaven er en fortsettelse av arbeidet med prosjektoppgaven skrevet våren 2023, og det har vært spennende å få jobbe videre med dette temaet og med Trondheim kommune. I prosjektoppgaven var fokuset på å undersøke behov for å gjennomføre porteføljestyling, mens masteroppgaven tar for seg arbeidet med implementering av porteføljestyling. Det har vært spennende å få bidra med det som har kommet ut av både prosjektoppgaven og masteroppgaven, samtidig som at jeg har lært utrolig mye.

Jeg vil takke alle informantene for verdifull informasjon og personlig erfaringer. I tillegg vil jeg takke alle som har vært involvert i dette samarbeidet i både Trondheim kommune og Levanger kommune. Jeg vil rette en spesielt stor takk til Bjørn Andersen for uvurderlig veiledning gjennom hele arbeidet med både prosjektoppgaven og masteroppgaven ved god oppfølging, innspill underveis i arbeidet og for gjennomlesning til slutt. Jeg vil også takke Guro Sofie Ulsaker Nordahl for hjelp til korrektur, samt moralsk støtte gjennom arbeidet. Til slutt vil jeg også takke venner og bekjente for noen fantastiske studieår i Trondheim.

Trondheim, 13. februar 2024

*Ragnhild M. U. Jacobsen*

---

Ragnhild Marie Ulsaker Jacobsen



# Innhold

Figurer .....	ix
Tabeller .....	ix
Forkortelser/symboler .....	ix
1 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Forberedende arbeider .....	2
1.4 Avgrensninger .....	2
1.5 Struktur .....	3
2 Litteratur .....	4
2.1 Bakgrunn for porteføljestyring .....	4
2.2 Bruk av porteføljestyring .....	5
2.3 Rammeverk .....	7
2.4 Viktige hensyn .....	9
2.5 Porteføljestyring i offentlig sektor .....	12
2.6 Prioriteringer .....	13
2.7 Suksessfaktorer/utfordringer .....	14
2.8 Prosess for implementering .....	15
2.9 Gevinstrealisering .....	17
2.10 Roller .....	18
2.11 Oppsummering .....	19
3 Metode .....	21
3.1 Forskningsdesign .....	21
3.2 Gjenbruk av materiale fra fordypningsprosjekt .....	23
3.3 Litteraturstudie .....	23
3.4 Casestudie .....	25
3.5 Observasjon .....	27
3.6 Intervju .....	27
3.7 Dokumentstudie .....	29
3.8 Dataanalyse .....	30
3.9 Vurdering av forskningsdesign .....	30
4 Resultater .....	33
4.1 Porteføljestyring som virksomhetsstyring .....	33
4.2 Prosess .....	33
4.3 Kriterier og seleksjon .....	42

4.4	Roller.....	45
4.5	Tilpasning til behov .....	45
4.6	System .....	46
4.7	Gevinstrealisering .....	47
4.8	Forankring.....	48
4.9	Sentrale funn.....	49
5	Diskusjon.....	51
5.1	Prosess for implementering .....	51
5.2	Gevinstrealisering .....	56
5.3	Kriterier og seleksjon.....	57
5.4	Politisk påvirkning .....	60
5.5	Suksessfaktorer og utfordringer .....	60
5.6	Systemer .....	61
5.7	Roller.....	62
6	Konklusjon .....	64
6.1	Prosess med innføring av av porteføljestyling .....	64
6.2	Barrierer og suksessfaktorene i prosessen .....	65
6.3	Anbefalinger til innføring av porteføljestyling.....	66
6.4	Bidrag til forskning .....	67
6.5	Konsekvenser for praksis .....	67
6.6	Videre forskning.....	67
	Referanser.....	69
	Vedlegg.....	74

## Figurer

Figur 1 Tematisk oversikt litteratur .....	4
Figur 2 Modenhetstrapp for porteføljestyring (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021, s. 94) .....	12
Figur 3 Tidslinje prosjekt- og masteroppgave 2023 - 2024.....	23

## Tabeller

Tabell 1 Oppgavens struktur .....	3
Tabell 2 Beskrivelse av forskningsspørsmål .....	22
Tabell 3 Eksempel på syntaks .....	25
Tabell 4 Dokumenter for pilotprosjekt .....	35
Tabell 5 Leveranser for prosjektet .....	37
Tabell 6 Suksessfaktorer for porteføljestyring.....	37
Tabell 7 Dokumenter for den sentrale porteføljen .....	39
Tabell 8 Resultatmål i Levanger kommune .....	41

## Forkortelser/symboler

NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
MoP	Management of Portfolios
FS	Forskningsspørsmål
SDI	Stegvis-deduktiv induktiv metode
KS	Kommunesektorens organisasjon
OU	Oppvekst og utdanning
TK	Trondheim kommune
LK	Levanger kommune



# 1 Introduksjon

I introduksjonen vil bakgrunnen for oppgaven og de ulike casene bli presentert. Introduksjonen vil også presentere problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, deretter avgrensninger for oppgaven og til slutt oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn

Porteføljeseleksjon handler om at en organisasjon kan sikre måloppnåelse gitt visse rammer, ved å velge ut en portefølje med prosjekter som støtter opp under målene (Ghasemzadeh og Archer, 2000). For å få til dette kan det derfor være ønskelig for en organisasjon å implementere porteføljestyling. Det er forskning som dekker porteføljestyling og implementering av dette i privat sektor, men det er lite forskning på dette i offentlig sektor. I offentlig sektor kan det være andre utfordringer enn i privat sektor, og denne oppgaven vil derfor forsøke å belyse noe av dette forskningsgapet.

Bakgrunnen for oppgaven tar utgangspunkt i et videre samarbeidsprosjekt mellom Trondheim kommune (TK) og NTNU, fra prosjektoppgaven skrevet høsten 2023. I prosjektoppgaven var fokuset å se på hvilke behov Trondheim kommune har for å kunne gjennomføre porteføljestyling.

For å ta dette arbeidet videre fra prosjektoppgaven, vil det i masteroppgaven rettes oppmerksomhet mot innføringen av porteføljestyling i kommunen. Oppgaven vil i hovedsak ta for seg prosessen med implementering av porteføljestyling i Trondheim kommune, men den vil også se på hvordan prosessen med innføring av helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune (LK) foregår. Bakgrunnen for de to respektive prosjektene blir beskrevet under.

### 1.1.1 Trondheim Kommune

Bakgrunnen for prosjektet i Trondheim kommune kommer av at det i Trondheim kommune ble besluttet at det skal innføres porteføljestyling i hele organisasjonen. Det har også blitt lagt noen føringer for hva porteføljestylingen bør være, og det legges vekt på et behov for at arbeidet i kommune, både i sentrale og overordnede prosesser, er mer helhetlig og mer tverrfaglig.<sup>3</sup>

Selv om denne casen i utgangspunktet skulle ta for seg selve innføringsprosessen, vil det på grunn av utsettelse heller være fokus på det forberedende arbeidet til selve implementeringsfasen. Oppgaven vil derfor dekke deler av det som kreves for å implementere porteføljestyling og hvordan dette gjøres, men det som potensielt ville ha dukket opp under innføringsprosessen er av naturlige grunner ikke en del av arbeidet.

### 1.1.2 Levanger Kommune

Bakgrunnen for arbeidet med helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune er beskrevet av en informant som et utgangspunkt i en bevisstgjøring om helhetlig ressursforvaltning, hvor de kan jobbe med en prosess med gevinstrealisering og knyttet

---

<sup>3</sup> Fra presentasjon «Prosjekt porteføljestyling» med info om oppdragsbeskrivelse for prosjektet, TK

til budsjettprosess. Prosjektet har dessuten bakgrunn i kommunesektorens organisasjon (KS) sitt arbeid med gevinstrealisering.<sup>4</sup>

Dette er også et pågående arbeid hvor denne oppgaven ikke vil følge hele prosessen. I likhet med arbeidet i Trondheim kommune, vil oppgaven se på det som har blitt gjort så langt og hva som er planlagt, men vil ikke ta for seg hele prosessen.

## 1.2 Problemstilling

Oppgaven undersøker hvordan prosessen med innføring av porteføljestyring i kommunen foregår. Dette vil potensielt kunne avdekke utfordringer eller suksesskriterier som kan hjelpe andre kommuner som vil innføre porteføljestyring selv, for å gjøre denne prosessen bedre. For å undersøke dette er følgende problemstilling utviklet:

*Hva er det viktig å tenke på under innføring av porteføljestyring i kommunen?*

For å svare på denne problemstillingen, er det utarbeidet tre forskningsspørsmål (FS):

**FS1:** Hvordan har prosessen med innføring av porteføljestyring i kommunen foregått?

**FS2:** Hvilke barrierer eller suksessfaktorer har kommet frem i prosessen?

**FS3:** Hvilke anbefalinger kan videreformidles til innføring av porteføljestyring i kommunen?

## 1.3 Forberedende arbeider

Masteroppgaven er en del av et større helhetlig arbeid det siste året på studiet, hvor første delen av arbeidet var i form av en prosjektoppgave. Masteroppgaven er et videre arbeid fra prosjektoppgaven og deler av tematikken fra prosjektoppgaven vil derfor fortsatt være relevant i masteroppgaven. Fokuset i prosjektoppgaven var å undersøke hvilke behov Trondheim kommune har for å kunne gjennomføre porteføljestyring, mens masteroppgaven går videre fra dette og ser på arbeidet med selve innføringsprosessen.

## 1.4 Avgrensninger

Som nevnt vil oppgaven ta for seg to caser med innføring av porteføljestyring i Trondheim kommune og porteføljestyring gjennom innføringen av helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune. Innføring av et system for porteføljestyring tar tid og grunnet masteroppgaves naturlige tidsbegrensning, vil ikke hele prosessen være en del av oppgaven. Oppgaven vil derfor bare dekke deler av selve prosessen, hvor det meste av arbeidet er forberedelser til å sette i gang med implementeringen av porteføljestyring. Oppgaven vil ta utgangspunkt i dokumentanalyse, noe observasjon, samt gjennomføring av intervjuer for å danne et bredere datagrunnlag ved mangel på at hele prosessen dekkes.

Det er lite litteratur som omhandler porteføljestyring i offentlig sektor, og den eksisterende litteraturen er ikke nok til å danne et godt nok teoretisk grunnlag for oppgaven alene. Det er derfor valgt å inkludere litteratur som tar for seg porteføljestyring i privat sektor. Det finnes også mer litteratur relatert til implementering av porteføljestyring innenfor produktutvikling og IT, som også har blitt inkludert grunnet mangel på annen relevant litteratur.

---

<sup>4</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledermøte», LK



## 1.5 Struktur

Oppgavens struktur tar utgangspunkt i IMRoD-strukturen som består av introduksjon, material og metode, resultat og diskusjon (NTNU, u.åa). I denne oppgaven er material og metode delt inn i teori og metode. Oppgaven består dermed av introduksjon, litteratur, metode, resultater, diskusjon og deretter konklusjon slik vist i Tabell 1. Til slutt vil det også være en oversikt over alle referanser og vedlegg.

**Tabell 1 Oppgavens struktur**

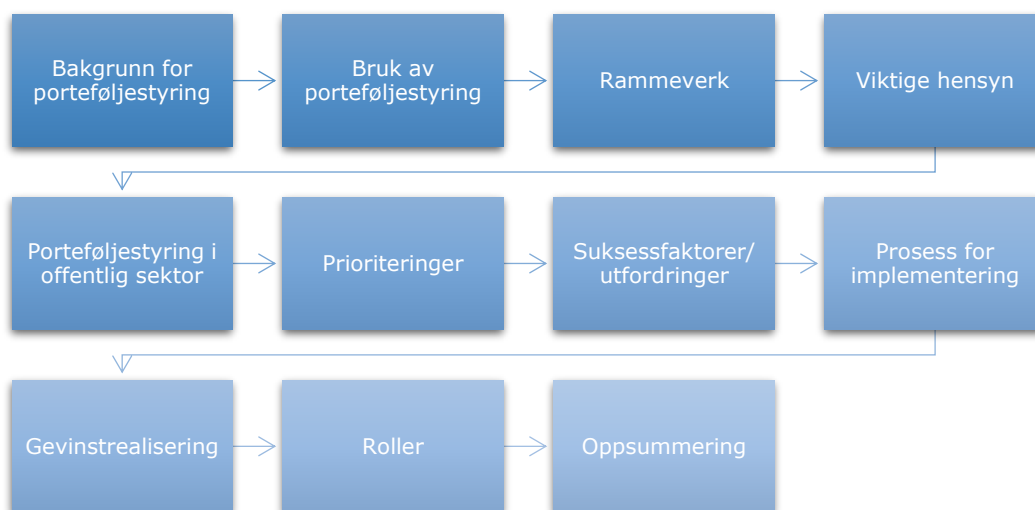
<i>Introduksjon</i>	Introduksjonen presenterer bakgrunnen for arbeidet, problemstilling, avgrensninger og strukturen
<i>Litteratur</i>	Litteraturen inkluderer relevant forskning på oppgavens tema
<i>Metode</i>	Metode beskriver fremgangsmåte ved de ulike delene av oppgaven, samt eventuelle utfordringer i arbeidet
<i>Resultater</i>	Resultater presenterer data fra observasjon og intervju, samt dokumentanalyse
<i>Diskusjon</i>	Diskusjonen setter resultatene i lys av litteraturen og diskuterer disse.
<i>Konklusjon</i>	Konklusjonen beskriver til slutt hvordan oppgaven svarer på forskningsspørsmålene, i tillegg til at den beskriver oppgavens bidrag og videre forskning.

## 2 Litteratur

Undersøkelse av litteratur er viktig for å danne et teoretisk grunnlag for oppgaven. Det er mange aspekter innenfor litteraturen som kan undersøkes, men fokuset i denne oppgaven er hva porteføljestyring er, hvordan innføring av dette foregår, roller som er involvert, kriterier og gevinstrealisering.

For å belyse problemstillingen er det flere temaer som undersøkes. For mer overordnet informasjon om porteføljestyring blir temaer som *bakgrunn* og *bruk* beskrevet. I tillegg vil *rammeverk* dekkes bredt da det er et stort tema og mange ulike typer av relevante rammeverk. Hvordan *prosess for implementering* foregår er også sentralt for denne oppgaven, samt hvordan dette gjøres spesifikt i offentlig sektor. I tillegg til dette, er det en rekke andre temaer som er med på å belyse deler som inngår i porteføljestyring. Dette er temaer som *suksessfaktorer/utfordringer*, *prioriteringer*, *gevinstrealisering* og *roller*. Til slutt vil det være en oppsummering av viktige funn fra litteraturen. Rekkefølgen for den tematiske gjennomgangen er vist i Figur 1

**Figur 1 Tematisk oversikt litteratur**



### 2.1 Bakgrunn for porteføljestyring

For å undersøke hvordan en prosess for innføring av porteføljestyring foregår, er det først viktig å få oversikt over hva porteføljestyring er.

Det er flere ulike definisjoner av hva porteføljestyring er. En av disse definisjonene kommer fra Archer og Ghasemzadeh (1999) som beskriver en portefølje i en organisasjon som en samling med prosjekter som gjennomføres i regi av ledelsen, og kjemper om de samme ressursene. Porteføljestyring kan også defineres som en samling rutiner som skaper en kapabilitet i en organisasjon (Bredillet, Tywoniak og Tootoonchy, 2018). Ved porteføljestyring er det også relevant med porteføljeseleksjon som Archer og Ghasemzadeh (1999) beskriver som en aktivitet knyttet til å sikre at organisasjonens målsettinger blir oppnådd gjennom utvelgelse av tilgjengelige prosjekter til en portefølje. Her kommer vi igjen tilbake til ressursbruk og at det porteføljeseleksjonen må foretas basert på tilgjengelige ressurser og ta hensyn til andre rammer som er satt (Archer og

Ghasemzadeh, 1999). Videre ser også Martinsuo og Geraldi (2020) på hva hensikten med porteføljestyring er, og beskriver at hensikten med porteføljestyring er at implementering og styring av en prosjektportefølje er til for å implementere, men også fornye strategien i en organisasjon.

## 2.2 Bruk av porteføljestyring

Når man ser på bruk av porteføljestyring er det nyttig å ha en oversikt over hva som er hovedmålet med denne måten å jobbe med prosjekter på. Litteraturen trekker frem flere ulike mål med porteføljestyring, men det er det er fire overordnede mål som går igjen mye. Disse fire målene er beskrevet av Cooper et al. (2001) og Cooper, Edgett og Kleinschmidt (2002), og angår:

- Maksimering av verdi gjennom å fordele ressurser som gjør at det er maksimering av verdi i porteføljen
- Balansering av portefølje som handler om å ha en balansering av ulike parametere i porteføljen. Dette kan være parametere som risiko og tidshorisont på prosjektene
- Strategisk tilpasning hvor prosjektene som inngår i en portefølje skal være en refleksjon av den overordnede strategien til en organisasjon.
- Riktig antall prosjekter hvor det må tas hensyn til disponible ressurser når det bestemmer hvor mange prosjekter porteføljen skal ha

Det kan også være ulike definisjoner av hva prosjektsuksess er, og Meskendahl (2010) deler opp maksimering av verdi nevnt ovenfor inn i to undergrupper som består av gjennomsnittlig suksess i enkeltprosjekter som påvirkes av om et prosjekt er gjennomført på tid, budsjett, kvalitet og om kundene er tilfreds. I tillegg til å undersøke om det er synergier mellom prosjektene i en portefølje (Meskendahl, 2010). Et annet aspekt av prosjektsuksess er beskrevet av Atkinson (1999) som beskriver «jerntriangelet» som består av kostnad, tid og kvalitet. Dette blir sett på som en måte å måle suksess ved prosjektledelse, likevel er ikke disse nødvendigvis de eneste kriteriene å se etter. Her er det også sentralt å definere prosjektsuksess (Atkinson, 1999).

Bukkestein, Volden og Andersen (2021) beskriver at det varierer hvor stor del av prosjektene som er en del av porteføljestyringen, og det er flere som har et utvalg av prosjekter som inkluderes i porteføljen i stedet for å inkludere alle prosjektene sine. Når porteføljestyring tas i bruk, er det heller ikke nødvendigvis bare bruk av én portefølje. Det er flere offentlige organisasjoner som tar i bruk flere porteføljer (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det er likevel en forskjell i hvordan disse porteføljene deles opp, for eksempel deles noen porteføljer opp i ulike nivå, mens andre differensierer mellom porteføljer med ulike typer prosjekter. Ved ulike nivåer av portefølje kan det være virksomheter som har én sentral porteføljen med noen mindre porteføljer innenfor ulike områder av virksomheten. Ved oppdeling av portefølje etter type av prosjekt kan dette for eksempel være enten at prosjekter tilhører ulike typer av fag, eller at det er et skille mellom prosjekter som er pålagte av myndighetene og de som er vedtatt for strategisk tilpasning (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Andersen, Kvalheim og Volden (2016) ser på bruk av porteføljestyring i ulike offentlige virksomheter og peker på at det ikke er samme praksis hos alle de ulike virksomhetene de undersøker. Det er blant annet forskjell på hvor aktiv og metodisk porteføljestyringen er, i tillegg til at bruken av porteføljestyring er mest fremtredende hos sektorer med mange prosjekter. I tillegg til dette beskriver Purnus og Bodea (2014) at mange

prosjektorienterte organisasjoner ser på det som en konkurransefordel å ha vellykket porteføljestyring, hvor sannsynligheten for suksess øker ved valg av riktige prosjekter.

Kester *et al.* (2011) har definert fokus, agility og tankesettet til porteføljen som faktorer som påvirker hvor effektiv porteføljebeslutningsprosessen er. Disse faktorene reflekteres i hvordan porteføljebeslutninger tas, hvor fokuset ligger når det kommer til prosjekter og hvor god oversikt organisasjonen har over porteføljen og hva den inneholder (Kester *et al.*, 2011). Disse kan også knyttes til faktorene strategisk tilpasning, maksimering av porteføljens verdi og balansering av porteføljen innenfor produktutvikling (Kester, Hultink og Griffin, 2014). Når det kommer til produktutvikling så beskriver også Kester, Hultink og Griffin (2014) at de tre dimensjonene strategisk tilpasning, maksimering av verdig og balansering ikke nødvendigvis er likestilte og at de to første kan være avhengige av det allerede har blitt foretatt en balansering av porteføljen.

Det er flere faktorer innenfor porteføljestyring som kan påvirke hverandre. Bechtel, Kaufmann og Kock (2023) beskriver at porteføljesuksess er påvirket av om porteføljen er agile og hvorvidt, det er evne til å tilpasse tilgjengelige ressursene til omgivelsene sine, hvor dette også kan føre til bedre balansering av porteføljen, samt sikre strategisk tilpasning. Dette støtter også opp under de overordnede målene med porteføljestyring beskrevet av tidligere med balansering og strategisk tilpasning (Cooper *et al.*, 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002).

Blomquist og Müller (2006, som beskrevet av Müller, Martinsuo og Blomquist, 2008) peker på at det er fire ulike måter å implementere styring for prosjekt, program og porteføljestyring. Disse fire er:

1. Isolere prosjekter uten behov for synergier
2. En programdrevet fremgangsmåte med gruppering av prosjekter på bakgrunn av felles målsettinger
3. En fremgangsmåte med fokus på porteføljestyring, med gruppering av prosjekter på bakgrunn av behov for ferdigheter eller ressurser
4. Ha en fremgangsmåte som er en blanding mellom programdrevet og fokus på porteføljestyring

Müller, Martinsuo og Blomquist (2008) beskriver videre at et kjennetegn ved suksessfulle organisasjoner er at de har prosjektene som er valgt og prioritert med hensyn på den overordnede strategien. Det andre kjennetegnet som de trekker frem er bruk av en felles rapporteringsmetode som sikrer informasjonsflyt fra prosjektnivå til porteføljenivå, i tillegg til et tredje kjennetegn at beslutningstakingen på porteføljenivå er et delt ansvar (Müller, Martinsuo og Blomquist, 2008).

Videre trekker Müller, Martinsuo og Blomquist (2008) frem anbefalinger for praksis. Disse omfatter først å skaffe en felles plattform for både kommunikasjon og rapportering for alle prosjektene som blir inkludert i porteføljen. Det er videre beskrevet at de prosjektene som inkluderes i porteføljen bør både måles og sammenliknes med de samme måleparameterne, i tillegg bør beslutningstaking for porteføljen bli tatt i team etter at en evaluering har blitt gjennomgått. Dette kan være en evaluering av ulike porteføljesammensetninger og hvilke beslutninger de ønsker eller ikke ønsker å gå for, hvor disse beslutningene bør tas både på organisasjonsnivå og på porteføljenivå (Müller, Martinsuo og Blomquist, 2008). En annen anbefaling er å etablere rutiner som sikrer at prosjektene som blir valgt støtter opp under organisasjonens strategi i stedet for det som er personlig foretrukket av ledere. Den siste anbefaling som trekkes frem er å ha en

periodisk gjennomgang av porteføljen ved bruk av sammenliknbare måleparametere (Müller, Martinsuo og Blomquist, 2008).

Ledelsespraksis er også relevant, og Blomquist og Müller (2006) trekker frem at ledelsespraksis er påvirket av hvor komplekse omgivelsene er, hvor dette igjen er påvirket av antallet faktorer som er inkludert i beslutningsprosessen. Blomquist og Müller (2006) beskriver videre at høyere kompleksitet påvirker hva slags praksis som blir tatt i bruk på både program- og porteføljenivå. Eksemplene Blomquist og Müller (2006) viser på denne typen praksis er:

- Strategisk tilpasset porteføljeseleksjon
- At prosjekter blir prioritert og denne prioriteringen blir kommunisert videre
- Bruk av verktøy som samler og viderefremidler status om informasjon på porteføljenivå for alle prosjekter med høy prioritet
- Ved rapportering til styringsgruppen blir det brukt samme type maler og måleparametere
- Selve beslutningstakingen blir gjort til organisasjonens beste

## 2.3 Rammeverk

Når det kommer til porteføljestyring er det flere ulike kilder som beskriver potensielle rammeverk for dette. Det er mange forskjellige typer av modeller og andre aspekter å ta hensyn til i porteføljestyringsprosessen, hvor noen av disse blir presentert under.

Når det er snakk om metode for gjennomføring av porteføljestyring, så er det ikke én felles metode for porteføljestyring som er anerkjent som den mest effektive (Archer og Ghasemzadeh, 1999). Det er beskrevet at mange av de ulike metodene krever en stor mengde data og er veldig komplekse, i tillegg til at det er utfordrende å ta hensyn til sammenhenger og tilhørende kriterier. Hvordan beslutningsprosessen i porteføljestyrings foregår er heller ikke alltid rett frem og kan beskrives som kompleks (Kester *et al.*, 2011). Når det kommer til prosjektevaluering og seleksjon har Archer og Ghasemzadeh (1999) i sin artikkel tatt utgangspunkt i tre faser for denne prosessen. Den første fasen handler om strategisk hensyn hvor man ved bruk av interne og eksterne faktorer kan utvikle det strategiske fokuset til en organisasjon som igjen kan være med å bestemme hvilke mål som skal være en del av porteføljen og hvilke ressurser som vil være nødvendig for å nå disse målene. Neste steg er fase to, som tar for seg individuell prosjektevaluering og videre handler fase tre om porteføljeutvelgelse. For denne siste fasen er det beskrevet at seleksjonen tar hensyn til ulike parametere slik som gjensidig avhengighet med andre prosjekter i porteføljen (Archer og Ghasemzadeh, 1999).

Videre foreslår Archer og Ghasemzadeh (1999), også beskrevet av Ghasemzadeh og Archer (2000), et rammeverk bestående av ulike hovedkomponenter som forhånds-screening av prosjekter, etterfulgt av individuell prosjektanalyse, ny screening, deretter fokus på optimal porteføljeseleksjon og til slutt justering av porteføljen. I dette rammeverket differensierer de også mellom aktiviteter som foregår i en før-prosess, under porteføljeseleksjonsprosess og en etter-prosess. Aktiviteter i før-prosessen består hovedsakelig av utvikling av strategi og valg av metode, mens etter-prosessen er har aktiviteter som prosjektutvikling, evaluering av fase og slutt den endelige porteføljen. Selve porteføljeseleksjonsprosessen består av de fem aktivitetene som er beskrevet overfor; forhånds-screening, individuell prosjektanalyse, ny screening, optimal porteføljeseleksjon og til slutt justering av porteføljen (Archer og Ghasemzadeh, 1999). Archer og Ghasemzadeh (1999) trekker også frem at det er mange metoder for både

evaluering og vurdering av prosjekter, men at disse mangler et rammeverk på en måte som vil støtte opp under porteføljestyingsseleksjonsprosessen på en god måte.

Det er også flere ulike modeller beskrevet i litteraturen slik som Jafarzadeh, Akbari og Abedin (2018) hvor de ser på hvordan prioritering av seleksjonskriterier, usikkerhet knyttet til beslutningstaking og gjensidig avhengighet kan integreres i en og samme metode. Ved bruk av fuzzy trinnvis kvalitetsplanlegging og dataomslutningsanalyse ser de på en prosess som består av å modellere problemet, prioritere etter seleksjonskriterier og til slutt kalkulasjon av hva som vil gi en maksimal portefølje. Fuzzy er også å finne andre steder slik som ved bruk av fuzzy-begrensninger beskrevet av Pérez *et al.* (2018) og bruk av fuzzy ved metode for statlige prosjektvalg beskrevet av Nassif, Filho og Nogueira (2013). Sistnevnte beskriver en metode som tar for seg en prosess med identifisering av prosjekter, kobling til strategi og kategorisering for å definere variabler til fuzzy og balansering av prosjekter. Deretter blir variabler definert og hvert prosjekt får en verdi fra 0 til 10 basert på hvor viktig prosjektet er, etterfulgt av at slutningsregler blir beskrevet og deretter en beregning av potensialet til prosjektet før det blir foretatt balansering og prioritering til slutt. Denne prosessen kan hjelpe på å regne ut hvor stort potensial prosjektet har til å bli en suksess, hvor det også tas hensyn til avhengigheter, eventuelle kostnader og synlighet i prosjektene. I situasjoner hvor usikkerhet er fremtredende kan fuzzy-modellen hjelpe på å gjøre beslutningsprosessen lettere (Nassif, Filho og Nogueira, 2013). Usikkerhet knyttet til utfordringer med porteføljeseleksjon er også sentralt i andre metoder (Flidner og Liesiö, 2016).

Det er også andre rammeverk som er brukt, slik som Axelos' MoP (Management of Portfolios) hvor denne er delt inn i to sykliske delprosesser bestående av en defineringsløye og en leveranseløye (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Den første delprosessen med defineringsløye vil være relevant ved evaluering av nye prosjekter, mens leveranseløyen sørger for effektiv utførelse. De delene et prosjekt må igjennom i defineringsløyen er forståelse, kategorisering, prioritering, balansering og planlegging. For å styre porteføljen i leveranseløyen er det en kombinasjon av ledelse og kontroll, økonomistyring, gevinstrealisering, interessenthåndtering, risikostyring, ressursstyring og virksomhetsstyring som skal til (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Når det kommer til porteføljestyingsanalyse er det flere ulike modeller som kan tas i bruk. En type modell som kan brukes er matematiske modeller. Matematiske modeller hjelper beslutningstakere med å ta informerte valg blant flere alternativ, som kan beskrives gjennom teori, metoder og praksis (Liesiö *et al.*, 2021). Videre trekkes det her frem at nøkkelparametere i denne prosessen kan være vanskelige å måle nøyaktig og det kan derfor være bedre med en mer analytisk fremgangsmåte. En annen matematisk modell er også foreslått av Arratia M. *et al.* (2016) hvor de har fokus på offentlig sektor hvor man ser på flere ikke-monetære effektmål slik som sosiale mål, fokusområder eller geografisk innflytelse.

I tilfeller hvor modeller for valg av prosjektportefølje er komplekse eller vanskelige å bruke eller at de krever mye input data, foreslår Archer og Ghasemzadeh (1999) å endre tilnærming fra å enten ta hensyn til strategi «top-down» eller individuelle prosjekter «down-up», til en fremgangsmåte hvor vurderingen av de mest relevante prosjekter er mer integrert. Cooper *et al.* (2001) beskriver ulike metoder som brukes for å nå de fire hovedmålene med porteføljestyling nevnt tidligere. De trekker samtidig frem at det ikke er noen modell fra porteføljestyling som tilfredsstill alle de fire målene, og at det derfor

er nødvendig å bruke mer enn én metode. For å maksimere verdien av porteføljen kan det brukes verktøy som definering av nåverdi, forventet kommersiell verdi eller bruk av en vurderingsmodell (Cooper *et al.*, 2001). For å balansere porteføljen kan grafiske fremstillinger som kakediagram eller boblediagram brukes. Når det kommer til målet med strategisk tilpasning kan det også brukes metoder som «top-down» hvor du begynner med strategien og jobber nedover, «bottom-up» hvor fokuset er på å ta gode valg for de ulike prosjektene og da vil ikke porteføljen være et problem, i tillegg til «top-down» produktveikart, hvor man i likhet med «top-down» starter på topp, men her vil det lages et veikart av større initiativ i tillegg til en tidslinje. Når det kommer til det siste målet med å velge riktig antall prosjekter trekker Cooper *et al.* (2001) inn å inkorporere et tak på tildeling av ressurser, i tillegg en analyse av ressurskapasitet.

For IT-porteføljestyring er det utviklet en modenhetsmodell som tar for seg fire ulike steg beskrevet av Jeffery og Leliveld (2004). Disse stadiene fra minst til mest modenhet er «ad hoc», «definert», «styrt» og «synkronisert». «Ad Hoc» er det nederste stadiet hvor beslutninger blir tatt på en ukoordinert måte, dette kan brukes på bedrifter som ikke har en definert prosess. «Definert» er et steg opp fra «Ad hoc» hvor bedrifter, i motsetning til «ad hoc», har dokumentert de viktigste komponentene for porteføljen i tillegg til estimerer knyttet til kostnad og eventuelle fordeler. De sliter likevel med å koble porteføljen til den overordnede strategien i bedriften (Jeffery og Leliveld, 2004). På stadiet «styrt» har de en standardisert prosess for porteføljestyling innen IT, som i motsetning til «definert» også har strategisk tilpasning av prosjekter. Det siste stadiet «synkronisert» kjennetegnes av bedrifter som har en god strategisk tilpasning av porteføljen. På dette nivået inkluderes også vurdering av prosjektets verdi over tid, vurdering av risiko både på prosjektnivå og porteføljenivå, samt en vurdering av fremtidig avkastning og sikring av strategisk tilpasning gjennom feedback (Jeffery og Leliveld, 2004).

Basert på litteraturen beskrevet over, er det tydelig at det er flere ulike modeller for porteføljestyling, men mange av disse inneholder flere av de samme komponentene. Flere av disse innebærer en form for identifisering av prosjekter, seleksjon eller balansering (Archer og Ghasemzadeh, 1999; Nassif, Filho og Nogueira, 2013; Jafarzadeh, Akbari og Abedin, 2018; Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det er likevel noe ulikt fokus i modellene hvor enkelte modeller har et mer bevisst fokus på usikkerhet som Nassif, Filho og Nogueira (2013), usikkerhet i tillegg til gjensidig avhengighet slik som Jafarzadeh, Akbari og Abedin (2018), komplekse porteføljer som Archer og Ghasemzadeh (1999), eller modenhet som Jeffery og Leliveld (2004). Enkelte modeller har også delt opp rammeverket i ulike sløyfer med ulike aktiviteter som Axelos' MoP beskrevet av Bukkestein, Volden og Andersen (2021), eller før, etter og under prosessen (Archer og Ghasemzadeh, 1999). Dette understøtter også at det ikke kun er én metode for porteføljestyling (Archer og Ghasemzadeh, 1999).

## 2.4 Viktige hensyn

I rammeverk kan det være nødvendig å ta mer hensyn til praksisen og konteksten som prosjektporteføljestyling er satt i (Martinsuo, 2013). Videre beskrives det at ved å se på hvordan prosjektporteføljestyling kan ha en dynamisk kontekst kan det være behov for å ta hensyn til fleksibilitet gjennom å utvikle nye resultatmål. Et eksempel som trekkes frem er at i stedet for å ha en strategisk tilpasning av prosjekter som er subjektiv, så kan det tas i bruk en strategisk tilpasning av prosjekter som er mer spesifikk for konteksten (Martinsuo, 2013). Viktigheten av å se porteføljestylingen i lys av konteksten er også

noe Martinsuo og Geraldi (2020) trekker frem, i tillegg belyser de at det også er relatert til hva som kan anses som suksess innenfor porteføljestyring (Martinsuo og Geraldi, 2020). Som beskrevet tidligere er maksimering av portefølje, strategisk tilpasning, balanse og riktig antall prosjekter en del av porteføljesuksess, likevel kan dette gjøre det utfordrende å ta hensyn til ulike organisasjoner og ulike krav de har til kontekst og strategier (Martinsuo og Geraldi, 2020).

Det er også funnet positive assosiasjoner mellom prosjektporteføljestyringsinformasjonssystem og suksessen til en prosjektportefølje, samt kvaliteten på selve porteføljestyringsprosessen (Kock *et al.*, 2020). Fordelene ved et prosjektporteføljestyringsinformasjonssystem vil ofte ha et behov for en formalisert prosess på et høyt nok nivå, hvor prosesser må være klart definert og implementert. Det er derfor foreslått at ledere ikke forventer å få for mye ut av et informasjonssystem hvis prosessen ikke er moden nok for det (Kock *et al.*, 2020). Det kan også være spørsmål om hvorvidt porteføljestyringen er effektiv, men dette er ikke så lett å svare på (Patanakul, 2015). Det er likevel noen kjennetegn som blir trukket frem for å vurdere effektivitet, slik som strategisk tilpasning av prosjekter, hvor tilpasningsdyktig porteføljen er til både interne og eksterne endringer, samt ved å se på hva som er den forventede verdien av porteføljen. Patanakul (2015) trekker også frem noen andre mer operasjonelle, kontra strategiske faktorer, hvor disse omfatter synligheten til prosjektene, transparens i beslutningstakingen i porteføljen og til slutt hvor pålitelig den forventede leveransen til et prosjekt er. Styring av enkeltprosjekter kan også knyttes til effektiviteten til porteføljestyring både direkte og indirekte (Martinsuo og Lehtonen, 2007). Tilgjengelighet av informasjon påvirkes både direkte og indirekte, effektivitet knyttet til prosjektstyring påvirkes direkte og indirekte vil det også påvirke beslutningstaking og målsetting. Videre viser Martinsuo og Lehtonen (2007) til at utfordringer på porteføljenivå altså ikke bare angår toppledelse.

Teller *et al.* (2012) beskriver at formalisering av både prosjektportefølje og enkeltprosjekter kan kobles til porteføljesuksess ved at det øker kvaliteten på prosjektporteføljestyringen, hvor dette styrkes enda mer av å formalisere både prosjektporteføljen og enkeltprosjekter. Videre vil det som et resultat av økt tilgjengelighet og forståelse av informasjon føre til bedre transparens i prosjektporteføljestyringsmiljøet (Teller *et al.*, 2012). Selv om det er innført formaliserte rutiner, er det ikke gitt at disse alltid blir fulgt i like stor grad som det er tenkt at de skal (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Når det kommer til utførelse av porteføljestyringsprosessen så er det noen aspekter å ta hensyn til hvor blant annet strategisk input spiller en viktig rolle (Gupta, Park og Phaal, 2022). Det er videre beskrevet en modell for porteføljestyringsprosessen bestående av fem ulike faser som også er gjensidig avhengig. Disse fasene består av å samle informasjon og få strategisk input fra økosystemet, utvikling av porteføljestrategi, og forberedelse og vurdering av forretningsgrunnlaget. I tillegg inkluderer det beslutningstaking i porteføljen, samt styring av nye tjenester gjennom blant annet ressursallokering. Viktigheten av strategisk input er en av de to første karakteristikkene ved Gupta, Park og Phaal (2022) sin modell, hvor den andre vil bli beskrevet under delkapittel 2.9 Roller. Det er også en tredje karakteristikk som beskriver at porteføljestyring er todelt ved at porteføljestyringsprosessen, samt formaliseringen av denne prosessen, krever informasjon på både prosjekt- og porteføljenivå (Gupta, Park og Phaal, 2022). I tillegg til informasjon, vil styringsfunksjonen fungere til å sette rammebetingelser i prosessen, i tillegg til at det er viktig å sikre integrasjon av



porteføljestyingsprosessen med andre prosesser i organisasjonen, slik som budsjettprosessen (Gupta, Park og Phaal, 2022).

Det er også viktig å se på beslutningsprosessen i porteføljestyingsprosessen og hvordan selve porteføljeseleksjonen foregår. En måte dette kan foregå på er ved å sammenlikne flere prosjekter for så å rangere de ønskede prosjektene, ved bruk av noen gitte dimensjoner (Archer og Ghasemzadeh, 1999). En annen faktor å ta hensyn til i porteføljestyingsfasen er at det kan være prosjekter med gjensidig avhengighet, hvor man da må ta hensyn til dette i vurdering av prosjektet. Videre beskriver Archer og Ghasemzadeh (1999) at det også kan være mange ulike og kriterier bruk i porteføljeseleksjon som også kan komme i konflikt med hverandre, i tillegg til at det kan være ressursbegrensninger som også må tas hensyn til.

Når det kommer til selve prosjektporteføljeprosessen beskriver Jonas, Kock og Gemünden (2013) at det er tre dimensjoner som kan beskrive kvaliteten på denne; kvalitet på informasjon, kvalitet på tildeling og kvalitet på samarbeid. Videre er det beskrevet at gjennom å endre fokus fra hva selve prosessen inneholder, til kvalitet, kan føre til at faktorer som porteføljeplanlegging, overvåking eller prioritering av prosjekter blir mindre avhengig av kvaliteten på ledelse.

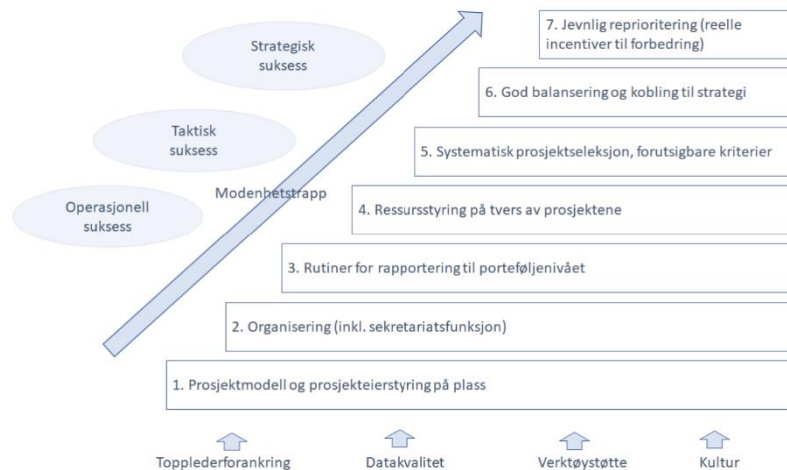
Videre trekker Jonas, Kock og Gemünden (2013) frem at når det kommer til kvalitet på informasjon er en utfordring for flere organisasjoner at det er mangel på transparens når det kommer til omfanget av prosjektene, hvor det kan være utfordrende å få informasjon som er korrekt og pålitelig. Når det kommer til kvalitet på informasjon så kan det være vanskelig å innhente all relevant informasjon, i tillegg til at informasjon om nødvendige ressurser og tidsaspekt for nye prosjekter ikke alltid er klart. Kvalitet på ressursfordeling angår nivået av konflikt om ressurser mellom prosjekter, og det er nødvendig at denne ressursfordelingen foregår på et høyt nivå av strategisk ledelse for å unngå konflikt mellom prosjekter. Til slutt beskriver Jonas, Kock og Gemünden (2013) at kvalitet på samarbeid består av at det er samarbeid på tvers av både ulike prosjekter og prosjektledere, og at disse sammen vil forsøke å løse konflikter som oppstår, som også vil være en del av porteføljestyingsprosessen. Disse tre faktorene adresserer hver sin utfordring innen porteføljestyng, altså oppnåelse av transparens, strategisk orientering og koordinering på tvers av prosjekter (Jonas, Kock og Gemünden, 2013). I tillegg til at kvalitet på informasjon, allokering og samarbeid kan brukes til å se kvaliteten av prosjektporteføljestyng, så viser Jonas, Kock og Gemünden (2013) til en kobling mellom suksessfull prosjektporteføljen og nivået av kvalitet på ledelsen, som også fører til at fokuset går fra hver enkelt aktivitet i porteføljestyngen til fokus på hvor høy kvalitet det er på prosessen.

Det kan også være forskjell på organisasjoner med store og små porteføljer (Jonas, Kock og Gemünden, 2013). Ved små porteføljer kan det være mangel på klart definerte styringsroller samt mangel på formelle aktiviteter knyttet til porteføljen. Slike porteføljer kan likevel ha god kvalitet på informasjon, allokasjon og samarbeid, og dermed likevel ha god ytelse av porteføljen. I tillegg til dette trekker Jonas, Kock og Gemünden (2013) frem at når det kommer til styring av en prosjektportefølje så er det behov for en klar definering av de ulike styringsrollene.

Modenheter er også noe som beskrives av Bukkestein, Volden og Andersen (2021) som understreker at måten porteføljestyngen innføres på også er viktig. Det å gå for fort frem i prosessen er ikke nødvendigvis anbefalt, men heller at dette gjøres trinnsvis, parallelt som det sørges for både god forankring og kultur i hele organisasjon, i tillegg til

i toppledelsen, som de trekker frem som et suksesskriterium ved implementering av porteføljestyring. Bukkestein, Volden og Andersen (2021) har her også utviklet en modenhetstrapp som viser hvilke steg det kan være anbefalt å ta i prosessen med implementering av porteføljestyring.

**Figur 2 Modenhetstrapp for porteføljestyring (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021, s. 94)**



## 2.5 Porteføljestyring i offentlig sektor

I offentlige organisasjoner vil man komme over et dilemma rundt ressursstyring når det både er daglig drift og gjennomføring av utviklingsprosjekter, og hvordan disse kan komme i konflikt, dette er kjent som ambideksteritet (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015). De undersøkte bruk av porteføljestyring i offentlig virksomheter i Danmark og så at bruk av samlet porteføljestyring er noe utbredt, men at koordineringen av utviklingsprosjekter foregår på ulike måter i ulike kommuner. De viser videre til at evalueringskriterier i utviklingsprosjekter foregår ved et samspill mellom et sentralisert nivå og et desentralisert nivå, prioriteringen og styring av utviklingsprosjekter foregår primært sentralisert. I tillegg finner de at det jevnt over er lite evaluering av effekten til utviklingsprosjekter (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015).

Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms (2015) understreker dessuten utfordringer knyttet til implementering av utviklingsprosjekter. Det er flere utfordringer knyttet til dette hvor de mest fremtredende som er beskrevet er motstand fra brukere eller innbyggere og mangel på ressurser knyttet til den daglige driften, men også utfordringer som silotenking, dårlig økonomi, dårlig ledelse og dårlig tilsyn. Disse er ikke beskrevet som fremtredende, men de er likevel utfordringer, og det vil derfor være forbedringspotensialer (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015).

Når det kommer til prosjektvalg i offentlig virksomhet så er ikke alltid denne avgjørelsen tatt på bakgrunn av økonomisk avkastning, men heller med tanke på offentlige goder (Nassif, Filho og Nogueira, 2013). I offentlig sektor er det ikke uvanlig at porteføljestyringen blir påvirket av det politiske nivået, hvor det er variasjon i hvor mange prosjekter som virksomheter kan velge, selv hvis de er pålagt en rekke prosjekter (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Videre trekker Bukkestein, Volden og Andersen (2021) frem at dette ikke trenger å bety at det fører til utfordringer i gjennomføringen av porteføljestyringen, men heller et behov for å tilpasse seg disse pålagte prosjektene.

Det er heller ikke alle kommunene som har en interesse av koordinering og evaluering, som kan føre til at motstridende mål ikke blir identifisert før etter at prosjektet er implementert (Stentoft Arlbjörn, Freytag og Thoms, 2015). Videre påpeker de at dette igjen kan føre til forsinkelser, kostbare endringer eller at prosjekter må avsluttet tidlig i prosessen. De foreslår at det kan hjelpe å ha større fokus på prosjektporteføljestyring, evaluering av prosjekter og effektiv bruk av ressurser, for å gjøre noe med disse utfordringene i kommunene (Stentoft Arlbjörn, Freytag og Thoms, 2015).

For porteføljestyling innenfor IT er det funnet ulike styringsforhold som anses som sentrale (Kristian og Kræmmegaard, 2013). Det første forholdet angår administrative og politiske organisasjoner, den andre tar for relasjonene mellom IT-ledelsen og direktørnivået, og den siste tar for seg forholdet mellom IT-ledelsen og de aktuelle prosjektene. Faktorer som trekkes inn som utfordrende er blant annet mangelfull bruk av operative mål i IT-prosjekter og mangelfulle prosesser for å sikre ansvarlighet i styringsforholdet mellom det politiske og det administrative, i tillegg til utfordringer relatert til manglende informasjon om ressurser knyttet til IT-prosjekter (Kristian og Kræmmegaard, 2013).

## 2.6 Prioriteringer

Når det skal velges prosjekter til en portefølje er det sentralt å se på hvilke kriterier eller prioriteringer som ligger i bunn.

Det er ingen felles enighet om hvilke kriterier som generelt bør brukes, da prosjektsuksess er viktig for å definere kriterier (Costantino, Di Gravio og Nonino, 2015). Standardisering av slike kriterier på tvers av organisasjoner er også upraktisk da ulike industrier har ulike mål, strategier og typer av prosjekter (Kaiser et al., 2015). At formalisering av kriterier for valg av prosjekter kan være utfordrende beskriver også Bukkestein, Volden og Andersen (2021) ved at kriterier er påvirket av skjønn i offentlige virksomheter. I offentlige virksomheter kan det også være utfordringer knyttet til formalisering blant annet på bakgrunn av at målene som settes i kommunene kan være mindre håndfaste og derfor vanskeligere å måle konkret (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

I tillegg til kriterier er det også nødvendig å se porteføljestyling i kontekst og ta stilling til hvordan prosjektporteføljen bør styres med hensyn til ulike kontekster. Dette er altså en mer dynamisk enn statisk prosess (Martinsuo, 2013). I at dette ikke er en statisk prosess, så vil også evnene til en prosjektportefølje utvikles over tid. Dette kan gi kunnskap som kan bidra til å øke ytelsen til prosjektporteføljen. Konteksten til en prosjektportefølje påvirkes også av tilpasning til adferd og informasjon som er spesifikk til en situasjon. Det er likevel beskrevet noen utfordringer knyttet til situasjonsbasert porteføljestyling. En utfordring som trekkes frem er at konteksten porteføljestylingen er satt i, har en innvirkning på hvor suksessfull porteføljestylingen er, hvor det er flere ulike faktorer som kan spille inn (Martinsuo, 2013). Dette er faktorer som kompleksitet, grad av innovasjon, type av styrings i organisasjonen, i tillegg til ledelseskontekst, samt kontekstuell dynamikk. Dette er likevel ikke de eneste utfordringene som er relevante å ta hensyn til i gjennomføringen av prosjektporteføljestyling. Det må også tas hensyn til utfordringer knyttet til risiko, usikkerhet eller generelle endringer i selve prosjektporteføljen eller konteksten (Martinsuo, 2013).

## 2.7 Suksessfaktorer/utfordringer

Det kan også være utfordringer med porteføljestyring. Det kan være utfordrende å styre en portefølje som består av flere gjensidig avhengige prosjekter (Jonas, Kock og Gemünden, 2013). Ved gjensidig avhengighet kan det være nødvendig å få en oversikt over disse, hvor en måte å få oversikt over disse kan være å presentere disse visuelt (Killen og Kjaer, 2012). Videre beskriver Killen og Kjaer (2012) at forståelse av gjensidig avhengig er relatert til både prosess og kultur, spesielt prosjektets kultur er påvirket av tillit og informasjonsflyt. Jonas, Kock og Gemünden (2013) trekker inn at suksess innenfor porteføljestyring er ikke alltid lett å måle, grunnet at porteføljestyring er et dynamisk system som har gjensidig avhengighet og er i konstant endring og utvikling over tid.

For å kunne forbedre egen praksis for porteføljestyring har Bukkestein, Volden og Andersen (2021) beskrevet ulike områder det kan være verdt å se på. Disse omfatter blant annet å sikre en sammensetning av prosjekter som sikrer tilpasning til den overordnede strategien, sørge for at gevinster faktisk blir målt og fulgt opp metodisk, selv om de er kvalitative. Andre påvirkende faktorer er hvilket nivå porteføljestyringen foregår på, og om dette er det riktige nivået for organisasjonen, i tillegg til å utarbeide et verktøy som inneholder ulike aspekter det er viktig å ta hensyn til i porteføljestyringsprosessen (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Det er flere viktige aspekter knyttet til porteføljestyring som er trukket frem i dette kapitlet, men Bukkestein, Volden og Andersen (2021) belyser også andre anbefalinger som ikke er nevnt hittil. Disse omfatter blant annet at prosessen med prosjektseleksjon skal være aktiv og at valg skal tas på bakgrunn av definerte kriterier og prioriteringer, samt for balansering av porteføljen. Det er også sentralt å ta i bruk en tydelig prosjektmodell som inkluderer relevante faser og hvilke beslutningspunkter som er nødvendige å ha. Selv om et prosjekt er gjennomført, kan det være behov for oppfølging eller måling av gevinster og prosjekter bør derfor inkluderes i porteføljen selv etter at det er gjennomført (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Videre undersøker Stettina & Hörz (2015) agile porteføljestyring hvor de fant tre fremtredende utfordringer knyttet til prosess. Dette er beskrevet som utfordringer som innretning etter allerede eksisterende prosesser slik som for prosjektledelse, produksjon av programvare i tillegg til allerede eksisterende praksis for virksomhetsstyring. Den andre utfordringen de setter fokus på er engasjementet til de ansatte, og spesielt toppledelsen sitt engasjement i prosessen med programvareutvikling. Den siste fremtredende utfordring de belyser er knyttet til ressursfordeling, spesielt når det kommer til fordeling av menneskelige ressurser til flere prosjekter agile (Stettina & Hörz, 2015). Blichfeldt og Eskerod (2008) beskriver også utfordringer rundt porteføljestyring, knyttet til ressurser, hvor dette blant annet kan bli en utfordring hvis ressurser som i utgangspunktet skal gå til prosjekter i porteføljen, går til andre prosjekter i stedet.

Det er også andre utfordringer som er knyttet til prosjektporteføljeseleksjon (Ghasemzadeh og Archer, 2000). Dette kan være utfordringer med målsettinger i en organisasjon hvor det enten er for mange av dem, de er kvalitative eller at disse målene ikke alltid er forenelige, i tillegg til at det er utfordringer knyttet til risiko, usikkerhet, og gjensidig avhengighet. Hvis det er et høyt antall mulige porteføljer, kan dette også skape utfordringer, i tillegg til at balansering i porteføljen må knyttes til visse faktorer som risiko eller forventet varighet på prosjektet (Ghasemzadeh og Archer, 2000).

## 2.8 Prosess for implementering

I tillegg til hvordan porteføljestyringen foregår i praksis er det også relevant å se på hvordan dette systemet kan innføres, og hva det kan være lurt å tenke på i prosessen.

Digitaliseringsdirektoratet (u.å) viser til en konkret stegvis prosess for innføring av porteføljestyring, i fire deler. Denne består av først å beslutte at det skal innføres porteføljestyring, i tillegg til hvilke rammer det skal være for styring, deretter er det etablering av selve porteføljen, etterfulgt av implementering før oppfølging og evaluering. Når det skal besluttes om porteføljestyring skal tas i bruk er det foreslått å inkludere ulike dimensjoner i et beslutningsnotat. Dette er dimensjoner som avklaring av formål, avklaring av roller og ansvar, hvordan organiseringen skal se ut, koble det opp mot årshjulet, koble det til den overordnede strategiprosessen og koble det til budsjettprosess (Digitaliseringsdirektoratet, u.å). I tillegg til dette er det foreslått å beslutte en plan for implementering, prosjektmodell, definere hvilke prosjekter eller programmer som skal inn i porteføljestyringen, lage en prioriteringsmodell, beslutningsprosesser og til slutt velge verktøy. Videre er det forklart at ved etablering av porteføljen så vil det være fokus på å hente inn data fra prosjektene og prøve å få et overblikk over porteføljen (Digitaliseringsdirektoratet, u.å). Steg tre tar for seg overgangen fra at porteføljestyringen er en prosjektaktivitet til en driftsaktivitet og i siste fase vil det være oppfølging av porteføljen og vurdering slik at prosjektorganisasjonen kan bli mer moden. I tillegg har Digitaliseringsdirektoratet (u.å) foreslått en tidslinje for dette arbeidet. De foreslår å sette av tre til seks måneder til å ta en beslutning, tre til seks måneder til å etablere porteføljen, seks til ni måneder til implementering og til slutt oppfølging og evaluering ett år senere.

I prosessen med implementering av porteføljestyring kan det dukke opp utfordringer som fallgruver, som det kan være lurt å være bevisst på. Leonard og Swanepoel (2010) beskriver at fallgruver kan ta fokuset bort fra selve implementeringsprosessen og det å både identifisere og deretter redusere disse fallgruvene vil flytte oppmerksomheten til riktig sted og vil øke sannsynligheten for at prosjektet blir vellykket. Som nevnt er det å identifisere og redusere fallgruver sentralt, men dette er noe som bør gjøres systematisk. Andre faktorer som kan hjelpe til med å identifisere og redusere fallgruver er kunnskap, tillit og god kommunikasjon blant prosjektledere (Leonard og Swanepoel, 2010).

Leonard og Swanepoel (2010) trekker også frem ulike fallgruver man kan være på utkikk etter. Den første fallgruven som belyses er menneskelige faktorer. Det beskrives at disse kan minimeres ved å bedre prioriteringsprosessen for at de menneskelige ressursene ikke blir overarbeidet i forhold til det de kan bidra med til de overordnede målene. Videre trekkes det frem ressursplanlegging og styring, hvor en ujevn arbeidsfordeling i tillegg til et høyt antall prosjekter, kan føre til dårlig ressursplanlegging. Dette kan minimeres ved å sikre riktig ferdigheter hos de ansatte i rekrutteringsprosessen (Leonard og Swanepoel, 2010). Når det kommer til roller og interessenters ansvar, er målet å få bedre kommunikasjon som kan minke utfordringer relatert til relasjonelle forhold, samt utfordringer knyttet til tvetydighet. Det beskrives at dette kan gjøres ved å sikre at interessenter blant annet har en forståelse av hvilket ansvar, samt hvilke rettigheter og hvilken autoritet, de har. Til slutt trekker Leonard og Swanepoel (2010) frem bruk av kontroller for å minimere faren ved fallgruver, hvor det beskrives at bruk av riktige kontroller kan hjelpe på blant annet å redusere fallgruver ved implementering, og at dette kan gjøres gjennom å implementere retningslinjer. Slike retningslinjer kan blant

annet sørge for mer effektive prosesser innenfor anskaffelse eller budsjett (Leonard og Swanepoel, 2010).

Det er flere aspekter som kan være viktig å ta hensyn til i porteføljestyring, slik som å ha et godt implementeringsmiljø, noe som er avgjørende for prosjektporteføljestyring (Guo og Yu, 2014). I tillegg trekker Wang, Kunc og Li (2020) inn at atferd også er noe som burde tas hensyn til i implementeringsprosessen av et porteføljesystem. Det å separere ansvaret for prosjektutførelse og prosjektstyring, kan hjelpe på å minske disse faktorene. I tillegg til dette kan det hjelpe å involvere en tredjepart, som konsulenter, som både kan initiere prosjekter og overvåke dem (Wang, Kunc og Li, 2020). Guo og Yu (2014) deler også implementeringsmiljøet inn i fire ulike hovedkategorier som kan påvirke prosjektporteføljestyring:

- Kultur som ikke er ensformig og kan avhenge av om det er interne prosjekter, i bedriften generelt eller relatert til porteføljen
- Organisasjon som kan ses på både gjennom hva slags type organisasjon det er og hva slags oppførsel organisasjonen har, hvor disse kan ha ulike effekter på en prosjektportefølje
- Sosialt miljø hvor det er viktig at porteføljestyringen har fokus på både det interne og det eksterne, spesielt relatert til at porteføljestyringen vil måtte ta hensyn til politiske vedtak som kommer fra utsiden av organisasjonen
- Økonomi er også en viktig del av porteføljestyring gjennom at seleksjon av prosjekter med begrensede ressurser, er en sentral del av porteføljestyring

Det er også andre faktorer å ta hensyn til i implementeringsfasen, slik som at det i denne fasen er flere gjensidige avhengigheter, hvor de vanligste omhandler konkurranse om ressurser blant prosjekter og synergieffekter (Wang, Kunc og Li, 2020). Videre beskriver Wang, Kunc og Li (2020) at synergier kan påvirke porteføljen og gjøre den mer kompleks å estimere som igjen kan påvirke hvilke beslutninger om tiltak som blir tatt i porteføljen.

Noe av litteraturen som tar for seg innføring av porteføljestyring handler om produktutvikling. Augusto Cauchick Miguel (2008) beskriver ulike steg for å implementere porteføljestyring innenfor produktutvikling. Disse er:

- Introduksjon til porteføljestyring forgår ved å sette opp en prosjektkomiteé. Denne komiteen består av roller som ledere på toppnivå, og en direktør ansvarlig for beslutningstaking og denne komiteen har i hovedoppgave å styre de valgte prosjektene hvor disse også skal analyseres hver for seg i utviklingsprosessen
- Etablering av data og info om prosjektene
- Etablere strategi for nye produkter basert på den overordnede strategien i organisasjonen
- Forbedre produktutviklingsprosessen gjennom å definere kriterier for ulike stadier og porter, i tillegg til å definere hvor ofte møter for revurdering av porteføljen skal foregå

Gjennom undersøkelse av tendenser for hvordan porteføljestyring foregår i praksis har Martinsuo (2013) analysert empirisk forskning og kommet frem til tre tendenser. Den første tendensen viser at i forhold til hva normative modeller foreslår så er beslutningsprosessen for prosjekt og porteføljestyring mer politisk og vei-avhengig enn den er planlagt og rasjonell. Det andre som blir trukket frem er at både kompetanse og

aktiviteter for prosjektledere, de som styrer porteføljen og toppledelsen er synlig i den daglige praksisen. Den siste tendensen som er trukket frem er at porteføljestyring ikke anses som en statisk prosess, men heller at den må brukes hensiktsmessig i ulike situasjoner (Martinsuo, 2013).

Det er flere fordeler med å implementere porteføljestyring slik som forbedring av beslutninger, maksimering av ressurser, bedre strategisk tilpasning og mindre risiko for organisatorisk risiko (Hadjinicolaou og Dumrak, 2017). Samtidig er det også flere barrierer til porteføljestyring, slik som kultur og intern politikk, støtte for organisasjonsledelse, samt uenighet rundt en felles tilnærming til prioriteringer i prosjekter (Hadjinicolaou og Dumrak, 2017).

Det er også litteratur som beskriver innføring av porteføljestyring innenfor IT. En av disse er Ajjan, Kumar og Subramaniam (2016) som ser på innføring av porteføljestyring for IT-prosjekter og kommer frem til tre prosesser som utgjør IT-porteføljestyring. Den første prosessen handler om å opprette en portefølje, etterfulgt av en analyse og vurdering av ulike egenskaper. Det er beskrevet at dette kan være egenskaper som kostnad, tilpasning, risiko, fordeler og kritikalitet. Til slutt er den siste prosessen å balansere porteføljen for å velge hvilke prosjekter som skal startes eller eventuelt avsluttes (Ajjan, Kumar og Subramaniam, 2016).

Videre beskriver Ajjan, Kumar og Subramaniam (2016) hvilke prosesser og organisasjonsstrukturer som er relevante før, under, og etter implementering av porteføljestyring for IT. For organisasjonsstruktur før implementering deles dette inn i intern struktur som påvirker tilpasningen av porteføljestyring gjennom støtte av interessenter, kultur, tilgjengelighet av ressurser og hvor klar organisasjonen er. Ajjan, Kumar og Subramaniam (2016) trekkes frem et eksempel som viser tilpasning av porteføljestyringen gjennom fem ulike prosesser:

- Programkontor og team for porteføljestyring
- Metode for implementering
- Plan for kommunikasjon
- Opprettelse av portefølje
- Vurdering av prosesser

Når det kommer til prosessen etter implementering, kan det være flere ulike typer utfall, hvor Ajjan, Kumar og Subramaniam (2016) beskriver at det er en økt forståelse for fordelene ved bruk av IT-porteføljestyring, økt forståelse av hvilke hindringer som kan komme opp ved fremtidig implementering, og anbefalinger rundt bruk av IT-styring. I tillegg til dette er det beskrevet utfall som valg om å balansere IT-porteføljen samt en definisjon av roller og ansvarsområder. Det trekkes også frem at porteføljestyring krever stor forandring i en organisasjon, slik som endring av prosesser og struktur (Ajjan, Kumar og Subramaniam, 2016).

## 2.9 Gevinstrealisering

Det er flere definisjoner av gevinstrealisering hvor blant annet Breese (2012) definerer gevinstrealisering som en sentral styring av prosjekter, programmer og porteføljer. Gevinstrealisering kan også være en rekke prosesser som ved implementering av de viktigste insentivene kan minke avstanden mellom den strategiske planleggingen og selve utførelsen (Serra og Kunc, 2015).

Ved en undersøkelse av statlige IKT-prosjekter trekker Finne (2019) frem at det er ulike typer effekter og det kan være behov for en bevisstgjøring rundt disse i tillegg til metodikk for hvordan ulike effekter både kan måles og følges opp. I tillegg til dette viser forfatteren til ulike måter å se effekt på. Dette er flere eksempler listet hvor noen av disse er effekter knyttet til bedre funksjonalitet eller strategiske gevinster, rene bedriftsøkonomiske effekter, forbedring av tjenestekvalitet, reduksjon av kostnad, og forenkling og effektivisering av en etat eller en bruker sitt arbeid (Finne, 2019). Finne (2019) beskriver også at effekter sjeldent kommer automatisk og at det er et behov for å planlegge for innføring og gevinstrealisering, i tillegg til å bruke nødvendige ressurser på dette. Det understrekes også at effektmåling kan foregå på kort sikt, under prosjektperioden, eller langsiktig over flere år. Den kortsiktige oppfølging har mer fokus på leveranser, mens den langsiktige oppfølgingen vil kunne si noe om hvordan aktiviteter har fungert i praksis og kan i tillegg føre til læring om gevinstrealisering (Finne, 2019).

Breese (2012) trekker frem at porteføljestyring og gevinstrealisering sammen kan hjelpe med å sikre at prosjekter både gjøres riktig og at de riktige prosjektene gjennomføres og det er viktig for organisasjoner å fokusere på gevinstrealisering. Gevinststyring er også en måte å øke prosjektsuksess (Musawir *et al.*, 2017). Serra og Kunc (2015) viser at praksis relatert til gevinstrealisering kan relateres nærmere til verdiskapelse for en organisasjon enn ytelse relatert til prosjektledelse. I tillegg trekkes det frem at å etablere strategi relatert til gevinststyring kan hjelpe organisasjoner med å både definere og styre suksesskriterier hvis gevinststyringsstrategien er en integrert del av prosessene knyttet til eierstyring. Serra og Kunc (2015) belyser dessuten at for å kunne innføre gevinstrealiseringsstyring som støtter opp under at strategien blir implementert på en god måte, må organisasjoner ha suksesskriterier som har fokus på verdiskapelse, og eventuelt endre på dette hvis de ikke har det fra før av. Gevinstrealisering påvirker verdiskapelse mer enn det påvirker prosjektledelse, og en organisasjon kan derfor få utfordringer hvis de ikke har nok fokus på nivået av verdiskapelse (Serra og Kunc, 2015). Bruk av prestasjonsmåling kan også være verdifullt, hvis det blir brukt effektivt ved å systematisk gjøre en forbedring av systemet (Bourne *et al.*, 2020).

## 2.10 Roller

Det er ulike roller som kan være relevante for en porteføljestyringsprosess, likevel er det ikke nødvendigvis alle rollene som er inkludert i prosessen i alle organisasjoner som bruker porteføljestyring. Noen av disse kan være porteføljestyre, porteføljesekretariat, porteføljeforvalter, porteføljekontor investeringskomité, porteføljeråd, porteføljeforum, prioriteringsmøte eller en egen enhet for porteføljestyring (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det er ikke alle disse rollene som alltid er inkludert, men bruk av et porteføljestyre i tillegg til et porteføljekontor, inkludert et sekretariatsansvar, er ofte brukt (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Porteføljestyret består oftest av toppledelsen, og i noen virksomheter kan porteføljestyret ha en rolle som beslutningsmyndighet over hvilke prosjekter som skal inkluderes i porteføljen, men hvilken beslutningsmyndighet de har kan også variere (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). En annen rolle som kan ha beslutningsmyndighet er et porteføljesekretariat eller et porteføljekontor som kan variere fra å være en mer ren sekretariatfunksjon for porteføljestyret, til å være en rolle som har mer beslutningsmyndighet. (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Når det kommer til ansvarsområde, har porteføljekontoret en viktig rolle med å ta seg av håndtering av relevant informasjon om prosjektene og sørge for at dette blir formidlet til



porteføljestyret som deretter kan ta beslutninger basert på denne informasjonen. Det er i tillegg sentralt at porteføljestyringen ikke er separert fra virksomhetsstyringen i organisasjonen og at det bør kobles til økonomistyringen i virksomheten (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Når det gjelder et porteføljestyriingskontor, vil dette oftest være å finne på et høyere nivå i organisasjonen (Unger, Gemünden og Aubry, 2012). Det er videre beskrevet at det er knyttet tre ulike roller til porteføljestyriingskontoret; en kontrollerende rolle, en koordinerende rolle og til slutt en støttende rolle. Først består den kontrollerende rollen av håndtering av informasjon for å sikre et grunnlag for beslutningstaking. Den koordinerende rollen har som ansvar for ressursfordeling og legge til rette for samarbeid, men rollen har også et ansvar for å håndtere eventuelle konflikter over ressurser som kan oppstå. Den siste støttende rolle har, som navnet tilsier, ansvar for å støtte de som er involvert i prosessen med implementeringen av et prosjekt, slik som prosjektleder (Unger, Gemünden og Aubry, 2012). Noen av disse rollene påvirker også kvaliteten på prosessen på ulike sett, hvor kvalitet på både ressursfordeling og samarbeid blir påvirket av den koordinerende rollen, og kvalitet på informasjon blir påvirket av den kontrollerende rollen. Dezhkam, Xue og Liu (2019) beskriver også at det å opprette et porteføljestyriingskontor er viktig for å kunne etablere en felles måte på å jobbe med prosedyrer samt for at integrerte systemer skal kunne bli etablert.

I modellen til Gupta, Park og Phaal (2022) er det beskrevet fire ulike aktører med funksjoner knyttet til bedrift, toppledelse, prosjektledelse, samt styring av porteføljeforvaltningen. Disse aktørene har ulike funksjoner og er knyttet til de ulike fasene som er beskrevet tidligere. Funksjon knyttet til bedrift sikrer samarbeid på tvers av de ulike bedriftsfunksjonene og deling av informasjon, toppledelsens hovedansvar er de strategiske beslutningene i porteføljen for eksempel gjennom styring av ressurser (Gupta, Park og Phaal, 2022). Prosjektledelse har ansvar for å sikre relevant informasjon om prosjekt og portefølje for at det skal kunne tas beslutninger basert på dette, og til slutt funksjon for porteføljestyriing som er med på å sikre prosjektbeslutningstaking gjennom bruk av mandat i tillegg til å fastlegge hvilke rammer som skal gjelde for porteføljen (Gupta, Park og Phaal, 2022). Det er også andre sentrale roller knyttet til planleggingssyklusen til en portefølje, som er prosjektledere, de som er ansvarlige for styring av ressurser, og programdirektører som er ansvarlige for at den overordnede porteføljen blir realisert (Platje, Seidel og Wadman, 1994).

## 2.11 Oppsummering

Delkapitlene over beskriver ulike temaer som er relevante for porteføljestyriing. For å gi en oversikt over teorien, blir deler av den mest sentrale teorien oppsummert under.

Det finner ulike mål med porteføljestyriing og det er definert fire hovedmål som består av maksimering av en portefølje sin verdi, balansering av porteføljen, strategisk tilpasning og valg av riktig antall prosjekter har (Cooper et al., 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002). På den andre siden er det andre som peker på at både strategisk tilpasning og maksimering av verdi, kan ha en forutsetning om at porteføljen har blitt balansert først (Kester, Hultink og Griffin, 2014).

Porteføljestyriing er også noe man finner i både offentlige og private organisasjoner, men det er ikke gitt at det er lik praksis hos alle, slik Andersen, Kvalheim og Volden (2016) fant hos ulike offentlige virksomheter. Det er en rekke ulike modeller og rammeverk som kan tas i bruk, slik som blant annet matematiske modeller (Liesiö *et al.*, 2021; Arratia M.

et al. 2016). Det kan også brukes rammeverk som kan deles inn i aktiviteter som forhånds-screening av prosjekter, individuell prosjektanalyse, ny screening, etterfulgt av fokus på optimal porteføljeseleksjon og til slutt justering av porteføljen (Archer og Ghasemzadeh, 1999 ; Ghasemzadeh og Archer, 2000). I tillegg kan det brukes rammeverk som Axelos' MoP, bestående av en defineringsløyfe og en leveranseløyfe (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Det er også andre ting som er viktig å tenke på ved porteføljestyring som for eksempel konteksten porteføljen er satt i (Martinsuo, 2013; Martinsuo og Gherardi, 2020). I tillegg til formalisering som kan knyttes til porteføljesuksess (Teller et al., 2012). På den andre siden kan formalisering være utfordrende i offentlige organisasjoner der målsettinger kan være for lite konkrete og derfor også utfordrende å måle (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

I tillegg er det flere ting å tenke på knyttet til porteføljestyring i offentlig sektor. En av disse faktorene er relatert til ressursstyring knyttet til både den daglige driften og utviklingsprosjekter, hvor det ikke alltid er et tydelig skille mellom disse (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015). Mangel på ressurser til daglig drift kan også, sammen med for eksempel silotenkning, motstand fra brukere og mangel på god ledelse, gjøre det utfordrende når utviklingsprosjekter skal implementeres (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015).

Det er også en rekke utfordringer og suksessfaktorer knyttet til porteføljestyring. Noen av de mest sentrale er utfordringer som at målsettinger i organisasjonen er mange og kvalitative eller at det er gjensidig avhengighet i prosjekter (Ghasemzadeh og Archer, 2000). På den andre siden kan det være suksesskriterier som å ha definerte kriterier eller å ha en tydelig prosjektmodell, i tillegg til at prosjekter bør beholder i porteføljen selv etter at prosjektet er ferdig, for å sikre eventuelle gevinster (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

Hvordan selve implementeringsprosessen kan variere hvor for eksempel Digitaliseringsdirektoratet (u.å) har beskrevet en stegvis prosess for implementering som inkluderer hva som er lurt å gjennomføre ved hvert steg, eller så kan det være andre prosesser slik som beskrevet av Augusto Cauchick Miguel (2008) med definering av roller, etablere data om prosjekter, etablere strategi og deretter definere kriterier for ulike stadier i produktutviklingsprosessen. Det kan også være nødvendig å ta hensyn til implementeringsmiljø slik som blant annet kultur og økonomi (Guo og Yu, 2014).

Gevinstrealisering er også en del av porteføljestyring hvor det er sentralt at det jobbes med å planlegge for gevinstrealisering (Finne, 2019). Gevinstrealisering er også viktig da dette i kombinasjon med porteføljestyring kan hjelpe med å både innføre de riktige prosjektene, men også gjennomføre disse prosjektene riktig (Breese, 2012). Til slutt er også roller en viktig del av porteføljestyring. Det varierer hvilke roller som tas i bruk, men det er vanlig å inkludere roller som et porteføljestyre og et porteføljekontor med et sekretariatsansvar (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det kan også være roller som har ansvar for samarbeid og deling av informasjon, ansvar for strategiske beslutninger, sikre beslutningstaking basert på relevant informasjon eller ansvar for beslutningstaking gjennom mandat og fastsetting av rammer for porteføljen (Gupta, Park og Phaal, 2022).

## 3 Metode

Metodekapittelet beskriver hvordan de ulike delene av oppgaven har blitt gjennomført. Dette omfatter forskningsdesign, vurdering av forskningsdesign, litteraturstudie, intervju, observasjon, dokumentstudium samt dataanalyse. Eventuelle utfordringer i denne prosessen vil også bli beskrevet.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver måten forskningsspørsmål og funnene i oppgaven, gjennom innsamling og analysing av data, er koblet sammen (Yin, 2014). Det er vanligvis snakk om to ulike metoder, som er kvantitativ metode sett på som data mer konsentrert rundt fakta, mens kvalitativ metode kan være mer subjektiv, men likevel gir et dypere innblikk i det som undersøkes (Barnham, 2015). Det er anbefalt å bruke ulike typer av datagenerering ved casestudier (Tjora, 2021), og i de to casene som blir undersøkt i denne oppgaven ble det derfor brukt kvalitativ forskningsmetode gjennom datainnsamlingen som bestod av intervjuer, observasjoner, samt dokumentstudier. Dette likner også på triangulering som består av at ulike metoder av datasamling og en slik metode er mindre utsatt for feil koblet til en metode (Patton, 1999). I denne oppgaven var det litteraturstudie, intervju og dokumentstudiet som inngikk som deler av trianguleringen.

For å avgrense empirisk arbeid foreslår Tjora (2021) å enten bruke casestudier eller ved et kriterieutvalg, hvor casestudie passer best om målet er å innhente informasjon om casen i seg selv. Siden hovedoppgaven i denne oppgaven er å undersøke prosessen med implementering av porteføljestyling, er det valgt å gjennomføre en casestudie av to kommuner. Det er også ulike typer av casestudie slik som en enkel case, eller flere, det de har til felles at de går i dybden på et konsept og undersøker det (Yin, 2014). I denne oppgaven er det valgt et casestudie med to caser og ifølge Yin (2014) er en type design for dette å velge minst to caser hvor det er forsøkt å vise til sammenheng mellom dem. Ved å undersøke to kommuner, er det ønsket å finne fellestrekk, for deretter å kunne gi en mer generell anbefaling til andre kommuner, derav svare på FS3.

Casestudien bestod av undersøkelse av implementering av porteføljestyling i Trondheim kommune og helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune. Det ble inkludert to caser for å kunne ha grunnlag for sammenlikning. I tillegg til dette ble det gjennomført en litteraturstudie for å danne det teoretiske grunnlaget til oppgaven. Metoden for de ulike delene er beskrevet i delkapitlene under. Det ble utarbeidet tre ulike forskningsspørsmål i forbindelse med denne oppgaven, og disse er en sammensetning av deskriptive, kausale og normative spørsmål hvor det første er deskriptivt, det andre er deskriptivt/kausalt og det tredje er normativt. Deskriptivt henviser til beskrivelsen av en hendelse (Yin, 2014). Kausalitet kan beskrives som forholdet mellom årsak og effekt, da årsakssammenheng (Oxford English Dictionary, 2023). Til slutt kan normativ relateres til det som kan regnes som en standard (Oxford English Dictionary, 2023). Hvordan disse relaterer til de ulike forskningsspørsmålene er beskrevet i Tabell 2.

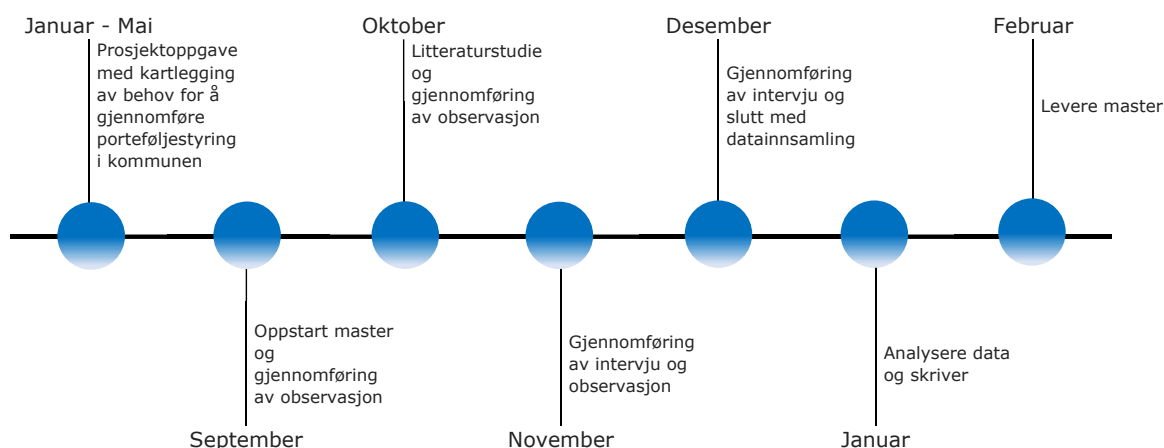
**Tabell 2 Beskrivelse av forskningsspørsmål**

<i>Forskningsspørsmål</i>	<i>Beskrivelse av natur</i>
<b>FS1:</b> <i>Hvordan har prosessen med innføring av porteføljestyring i kommunen foregått?</i>	Deskriptiv, ment å beskrive hendelsen for implementering av porteføljestyring i kommunen.
<b>FS2:</b> <i>Hvilke barrierer eller suksessfaktorer har kommet frem i prosessen?</i>	Deskriptivt/kausalt, hvor spørsmålet både beskriver hendelser som er barrierer og suksessfaktorer, men også om disse er årsaker som har en effekt på porteføljestyringen.
<b>FS3:</b> <i>Hvilke anbefalinger kan videreformidles til innføring av porteføljestyring i kommunen?</i>	Normativ, hvor erfaringene fra casene kan ses på en mer generell basis, som en standard.

For å svare på FS1 var det først og fremst den kvalitative forskningen i form av dokumenter, intervju og observasjon som ble lagt til grunn. For å svare på FS2 ble den kvalitative forskningen og litteraturstudiet sammenliknet. Avslutningsvis ble en kombinasjon av kvalitativ forskning og litteraturstudie brukt som grunnlaget for å svare på FS3.

Det er flere fremgangsmåter for teori og empiri, slik som deduktiv, induktiv og abduktiv metode. Ved deduktiv metode tar man utgangspunkt i teori og arbeider med empiri ut ifra dette, mens ved induktiv metode tar man utgangspunkt i empirien og jobber videre fra dette (Tjora, 2021). I tillegg vil det ved abduktiv metode være en sammenkobling mellom empiri og teori hvor teori kan brukes til å undersøke empiri, men empiri kan også brukes til å forme teorien (Mathiesen og Volckmar-Eeg, 2022). Basert på dette består forskningsdesignet i denne oppgaven av en kombinasjon av disse. Det ble gjennomført en litteraturstudie før casestudiet som la et grunnlag for noen av intervju spørsmålene og forståelse av temaet oppgaven beskriver. Likevel er det temaer som dukket opp i dataanalysen som ikke allerede var belyst i teorien, og det var et behov for å utvide teorien fra empiri. På denne måten ble det grunnlag for forståelse av temaet under det empiriske arbeidet, men det var også rom for å videreutvikle teorien etter empiri det ikke var forventet å få. En oversikt over tidsrommet for arbeidet med masteroppgaven er vist i Figur 3, hvor denne også viser til når prosjektoppgaven ble utført og temaet for den.

**Figur 3 Tidslinje prosjekt- og masteroppgave 2023 - 2024**



### 3.2 Gjenbruk av materiale fra fordypningsprosjekt

Denne masteroppgaven er en videreføring av arbeidet i fordypningsprosjektet gjennomført våren 2023. På bakgrunn av dette vil noe av den samme tematikken gå igjen, spesielt relatert til porteføljestyling i offentlig bedrift. Derfor er deler av litteraturen fra prosjektoppgaven veldig relevant og mange av de samme kildene vil være brukt, men masteroppgaven dekker likevel mye bredere. Dette vil først og fremst gjelde teori som omhandler porteføljestyling generelt og porteføljestyling i offentlig bedrift. Når det kommer til metodebruk er dette også mye av det samme som i prosjektoppgaven. Her er det også brukt mange av de samme kildene og metodene. Dette gjelder spesielt teori rundt vurdering av forskningsdesign, og metode for dataanalyse, fremgangsmåte for intervju og analyse av data, men det er relatert spesielt til denne masteroppgaven. To spørsmål fra intervjuguiden i prosjektoppgaven ble også inkludert, da disse fortsatt var relevante. Både litteraturstudiet og arbeidet med metoden har vært mer detaljert enn for prosjektoppgaven.

### 3.3 Litteraturstudie

Formålet med litteraturstudiet var å danne det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Gjennom litteraturstudien ble det oppdaget kunnskapshull innenfor porteføljestyling i offentlig virksomhet som denne masteroppgaven har forsøkt å dekke.

Når oppgavens tema var avklart ble det definert noen relevante nøkkelord for å kunne utføre et målrettet litteratursøk. Disse nøkkelordene var basert på temaer som er forventet å være relevante i prosessen og skal i tillegg kunne hjelpe til med å svare på forskningsspørsmålene. Noen relevante nøkkelord har vært «porteføljestyling», «gevinstrealisering» og «innføringsprosess». Disse nøkkelordene ble brukt for å dekke hovedtemaer i litteraturkapittelet som gevinstrealisering og prioriteringskriterier. I tillegg har det vært et stort fokus på innføring av porteføljestyling da dette er hovedproblemstillingen i oppgaven. De engelske begrepene for disse nøkkelordene ble også brukt for å gjøre et bredere søk da det er stor forskjell på mengden litteratur på norsk og engelsk.

Selv om nøkkelord har blitt brukt i stor grad, er mye av den relevante litteraturen funnet ved å gå igjennom kildene til en forskningsartikkel, for å finne andre relevante

forskningsartikler. Forskningsartikler funnet ved bruk av denne metoden ble dobbeltsjekkert i forhold til relevante seleksjonskriterier.

For å evaluere litteraturen har TONE-prinsippet blitt tatt i bruk (NTNU, u.åb). Denne baserer seg på fire prinsipper, disse er «troverdighet», «objektivitet», «nøyaktighet» og «egnethet». Troverdighet sier noe om hvem som har ansvar for artikkelen, samt hvor artikkelen er publisert. Et eksempel på en troverdig kilde kunne være et fagfelleurdert tidsskrift. Objektivitet handler om måten dataen i artikkelen har blitt presentert på og om det samsvarer med tidligere forskning. Nøyaktighet sier noe om forskningsmetodikken og om disse for eksempel er godt forklart. Avslutningsvis handler egnethet om hvor godt en artikkel kan kobles til det man forsøker å undersøke (NTNU, u.åb). Objektivitet ble vurdert ved å se om informasjonen hadde blitt fremstilt på en informativ måte. Nøyaktighet ble primært vurdert etter om metodekapittelet beskriver fremgangsmåten godt. Til slutt har egnethet blitt vurdert basert på om artikkelen kan relateres til temaene i denne oppgaven. Siden det er lite forskning som sier noe om nøyaktig denne tematikken, har kildene blitt vurdert om det er relativt egnet til å inkludere i litteraturen. For å sikre troverdighet har det primært blitt brukt forskningsartikler publisert i fagfelleurderte tidsskrifter, men det er også blitt gjort manuelt søk i forskningsprogrammet Concept sine rapporter, hvor det er stor troverdighet.

Eksempler på fagfelleurderte tidsskrifter som har blitt inkludert er fra utgivere som Elsevier og tidsskrift som «International Journal of Project Management». Antall siteringer er også vektlagt noe, men i mindre grad da det er flere nyere artikler som er inkludert som likevel er ansett som relevante. Det er flere forskningsartikler som er mye sitert i litteraturen og disse har blitt godt vektlagt i teorien. Det er også gjort et forsøk på å finne nyere artikler, for å avdekke om det er nyere forskning på området, spesielt da dette ikke er et veldig gammelt fagfelt. Samtidig er det flere eldre artikler, også fra før år 2000, som ble inkludert i oppgaven. Disse har blitt valgt fordi flere av disse kildene har opp mot 500 siteringer og blir sett på som signifikante, selv om de er noe eldre. På den andre siden var det flere av de nyere artiklene som ikke har like mange siteringer, men likevel var fagfelleurdert, og det ble derfor gjort en vurdering på å inkludere noen av disse artiklene da de likevel anses som viktige og relevante. Det er også noe mangel på litteratur angående porteføljestyling i kommunen og det var derfor enkelte artikler, som omhandler dette, som ble mye brukt for å danne et så godt og relevant grunnlag for diskusjon som mulig. For å få et bredere grunnlag ble det derfor også trukket paralleller fra porteføljestyling som omhandler det private. Disse artiklene utgjør store deler av teorigrunnet. Dette gjorde også at det var ekstra viktig å vurdere nøyaktighet når forskningsartikler omhandler det private og hvordan dette kan relatere til resultater fra den kvalitative forskningen.

Når det kommer til bruk av søkemotor er det mange å velge mellom, som for eksempel Google Scholar, Oria, Science Direct og Scopus. Alle disse har blitt brukt i noen grad, men søkemotorer som Oria og Science Direct har blitt mest brukt. I søkemotorer som Oria er det lettere å vurdere troverdighet fordi det er tydelig om en forskningsartikkel har blitt publisert i et fagfelleurdert tidsskrift eller ikke. Dette gjorde evalueringen av artiklene mindre tidkrevende. Det var også betydelig forskjell i antall resultater ved bruk av samme syntaks i de ulike søkemotorene. Noen eksempler på antall treff er i Tabell 3.

**Tabell 3 Eksempel på syntaks**

<b>Syntaks</b>	<b>Oria</b>	<b>Google Scholar</b>
Porteføljestyring	16	449
Portfolio management	399 583	3 780 000
Endringsledelse	714	4220
Change management	2 567 384	9 110 000

Her var det tydelig at det også er store forskjeller mellom syntaks på norsk og engelsk i tillegg til forskjellen hos de ulike søkemotorene. På bakgrunn av dette var også majoriteten av litteraturen fra forskningsartikler på engelsk, samtidig som at norske artikler med høy egnethet har blitt vektlagt mye fordi casene i denne oppgaven omhandler norske kommuner. De norske artiklene vil være mer egnet enn artikler som omhandler kommuner eller annen offentlig virksomhet i utlandet.

Store deler av litteraturstudien ble gjennomført før oppstart av intervjuer for å sikre et teoretisk grunnlag for disse, men det var også temaer som har dukket opp gjennom disse intervjuene som var nødvendig å inkludere i teorien i ettertid.

### 3.3.1 Vurdering av litteraturstudie

En utfordring med litteraturstudie relatert til porteføljestyring i det offentlige, var at mye av litteraturen tar for seg det økonomiske aspektet av porteføljestyring og hvordan det kan gi økonomisk vekst hos organisasjonen. Dette er et annet fokus enn det er i kommunen hvor økonomisk gevinst ikke nødvendigvis har et like fremtredende fokus som andre faktorer relatert til for eksempel sosiale goder. Dette påvirket utvalget av relevante forskningsartikler, samtidig som at det i mange tilfeller likevel var relevant, fordi det kunne trekkes paralleller mellom litteraturen fra det private til det offentlige.

En annen utfordring var at det generelt var lite litteratur som omhandlet selve prosessen for implementering av porteføljestyring. Det er noe litteratur som beskriver dette, men denne omhandler i stor grad implementering av portefølje innenfor IT eller produktutvikling. Det er en svakhet at disse ikke omhandler prosjektportefølje i offentlige bedrifter, men dette temaet er likevel en så sentral del av oppgaven at det er inkludert i litteraturen. Disse kildene beskriver implementeringsprosessen av porteføljestyring, men det var da ekstra viktig å se an egnetheten og om det er aspekter med implementeringsprosessen som ikke er relevant.

## 3.4 Casestudie

Denne oppgaven tar utgangspunkt i et samarbeid mellom Trondheim kommune og NTNU, i denne prosessen ble det bestemt at det er to caser som inngår i arbeidet. Disse omhandler én case i Trondheim kommune og én i Levanger kommune.

Casen med Trondheim kommune ble valgt på bakgrunn av et samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune, hvor denne kommunen derfor ble naturlig å inkludere. Da det var et liknende arbeid i Levanger kommune ble dette også inkludert, for å kunne gi et bedre grunnlag for sammenlikning.

### 3.4.1 Casebeskrivelse

#### **Trondheim kommune**

Prosjektet i Trondheim kommune har som mål å innføre et sentralt porteføljestyringssystem, hvor denne oppgaven vil følge prosessen for å innføre dette. Oppgaven har ikke fulgt hele prosessen da denne foregår utover masteroppgavens frist, men den har fokusert på det forberedende arbeidet frem til et porteføljestyringssystem skal innføres. For å gjøre dette ble det gjennomført intervju og dokumentstudier for å kartlegge denne prosessen. I tillegg til at det ble gjennomført deltakende observasjoner av ulike møter i denne prosessen, som sammen med intervju og dokumentstudier danner grunnlag for analyse.

### **Levanger kommune**

Prosjektet i Levanger kommune tar for seg helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning. Denne oppgaven følger heller ikke hele dette arbeidet, men har fokusert på det arbeidet som har blitt gjort frem til avsluttet datainnsamling. Dette er som nevnt en case i arbeidet, men hadde likevel et litt annet fokus enn prosjektet i Trondheim kommune. Her er det primært intervju og dokumentstudier som har dannet grunnlaget for analyse, i tillegg til noe deltakende observasjon, men i mindre grad enn hos Trondheim kommune.

#### **3.4.2 Vurdering av casestudie**

Denne oppgaven har bare tatt for seg to case studier, og oppgaven ville mulig blitt enda sterkere ved å inkludere flere. Likevel tar denne oppgaven utgangspunkt i et samarbeid med Trondheim kommune og NTNU, og det er naturlig at nærliggende caser ble inkludert, hvor disse casene er bestemt gjennom dette samarbeidet. Det var heller ikke klart om det var noen andre kommuner som hadde en pågående innføringsprosess med porteføljestyring. Det kunne blitt gjort undersøkelser av dette, men det ble ansett som for tidkrevende med tanke på det begrensede tidsrommet i en masteroppgave. Det var likevel interessant å kunne sammenlikne en større kommune som Trondheim med en noe mindre kommune som Levanger.

I samarbeidet med Trondheim kommune dukket det også opp utfordringer i relasjon til at det er en offentlig organisasjon hvor arbeidet med denne oppgaven foregår samtidig som det jobbes med implementeringen av parlamentarisme i kommunen. Dette gjorde at prosessen med innføring av porteføljestyring ble noe annerledes enn først antatt. Dette gjorde at arbeidet tok lengre tid og oppgaven ikke har kunnet følge så mye av selve innføringsprosessen av porteføljestyring i kommunen, men heller forberedelsene til dette. Dette medførte noen endringer i arbeidet med oppgaven, blant annet der grunnlaget for dataen ble mindre basert på observasjon grunnet færre møter. Ideelt skulle masteroppgaven tatt for seg hele prosessen og erfaringer i ettertid, men dette var ikke mulig slik tidslinjen for prosjektet med Trondheim kommune så ut. Hadde disse endringene dukket opp tidligere, kunne det vært lettere å endre strategi. For å få et bedre datagrunnlag ble derfor dokumentasjon mer vektlagt, i tillegg til at det ble lagt til flere intervjuer for å gjøre opp for mangel på observasjon. Datagrunnlaget gikk da fra å være basert på store deler observasjon, dokumentstudier og noen intervjuer, til å være basert på dokumentstudier og flere intervjuer og mindre observasjon enn først planlagt.

Når det gjelder datagrunnlaget til de to casene, så er det store forskjeller. Det er flere intervjuer som ble gjennomført i Trondheim kommune enn det var i Levanger kommune. Dette er delvis naturlig siden Trondheim kommune er den største casen. Det er likevel en skjevfordeling og har påvirket hvor mye denne dataen vektlegges i forhold til dataen fra Trondheim kommune. Selv med noe mindre datagrunnlag fra Levanger kommune, ble det likevel antatt som relevant og at det gir nok til oppgaven til å fortsatt bli inkludert.



Hvis dette skulle blitt gjort på nytt ville det vært anbefalt og sørge for bedre balanse mellom datagrunnlaget fra de ulike casene.

### 3.5 Observasjon

For å følge prosessen ble det valgt å gjennomføre deltakende observasjoner. Når det kommer til deltakende observasjon som forskningsmetode så innebærer dette at forskeren selv deltar i prosessene som blir studert (Sikt, u.å). I tillegg snakker Tjora (2021) om observasjon som en metode for kvalitativ forskning som går ut på at forskeren deltar enten åpent eller skjult i en aktivitet, og samler alle former for data som kan kaste lys over teamet som forskes på. Arbeidet med disse casene har blitt gjennomført fysisk ved flere møter. Dette har både vært møter med prosess for porteføljestyringssekretariat, samt møte med Levanger kommune. For å ha et bedre datagrunnlag ble også intervjuer gjennomført med relevante informanter i de respektive prosessene.

Fokuset for observasjonen har vært på hvordan prosessen har foregått så langt, samt eventuelle suksessfaktorer eller barrierer som enten har vært eller som kunne bli relevante på et senere tidspunkt. Det har blitt gjort deltakende observasjoner både i arbeidsmøtene for prosjektet samt i møtene med porteføljesekretariatet.

#### 3.5.1 Vurdering av observasjon

Uten erfaring med deltakende observasjon dukket det opp enkelte utfordringer. Første observasjon kom tidlig og før opplegget var planlagt ordentlig. Derfor ble første observasjon en test og kunne nok ha blitt gjennomført bedre med bedre planlegging. Det kan være utfordrende å drive observasjon når det er usikkerhet rundt hva man helt konkret ser etter. Det ble litt tydeligere etter at flere observasjoner ble gjennomført. Det ble likevel ikke gjennomført like mange observasjoner som først ansatt grunnet endringer i prosessen hos Trondheim kommune. Derfor ga dette noe mindre grunnlag for analyse enn først antatt og intervju og dokumenter som datagrunnlag ble vektlagt tyngre.

### 3.6 Intervju

Intervju er med på å skaffe informasjon om et tema gjennom informantenes egne meninger (Tjora, 2021). Dette er også viktig kilde til å skaffe relevant informasjon til studien (Yin, 2014). Formålet med intervjuene i denne oppgaven var å kartlegge hvordan prosessen har vært og hva de ulike informantene har opplevd som viktige hensyn i prosessen. I tillegg til hvordan prosessen har blitt opplevd og hva som eventuelt kan gjøres bedre. Det er gjennomført intervjuer fra begge de ulike casene.

#### 3.6.1 Forberedelser til intervju

For å kunne sette i gang med intervjuene krevde det noen forberedelser. For å kunne gjennomføre intervju var det nødvendig med intervjuguide og informasjonsskriv i tillegg til å søke om tillatelse til å gjennomføre intervju og behandle personopplysninger hos Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Informasjonsskrivet ble utarbeidet først ved bruk av mal fra Sikt for å sikre at all nødvendig informasjon ble inkludert. Dette informasjonsskrivet inneholder også et samtykkeskjema som informantene ble bedt om å signere hvis de ønsket å delta på intervju. Intervjuguiden ble utarbeidet etter at større deler av teorien var ferdig for å sikre et godt teorigrunnlag for intervjuet. Spørsmålene i intervjuguiden ble definert for å hjelpe med å svare på forskningsspørsmålene, hvor det

ble brukt relevant teori for å definere disse. Spørsmålene ble også utarbeidet etter hva som er relevant for de ulike casene, i tillegg ble to av spørsmålene hentet fra Jenssen (2011), to av spørsmålene hentet fra Skeibrok (2021), og to innledende spørsmål gjenbrukt fra egen prosjektoppgaven. For å sikre at intervjuguiden var så relevant som mulig, ble den sendt ut til noen nøkkelpersoner som kunne komme med relevante tilbakemeldinger for så å kunne forbedre den.

Når dette var klart, ble det sendt søknad til Sikt om å få behandle personopplysninger. Når denne var godkjent, ble informasjonsskriv og intervjuguide sendt ut til de utvalgte informantene med forespørsel om intervju. Å sende ut intervjuguiden på forhånd ga også informantene mulighet til å forberede seg på å svare på spørsmålene. Det var også relevant å se på hva slags type av intervju som skulle gjennomføres. Det kan for eksempel være langvarige intervjuer, kortere case studie intervjuer eller bruk av spørreundersøkelse (Yin, 2014). Det ble ansett som mest hensiktsmessig å ha ett kortere intervju per informant enn flere intervju over lengre tid, da dette arbeidet er tidskrevende både ved gjennomføring og bearbeiding av data. I tillegg ble det ansett som realistisk å få svar på det som var ønsket på maks én time.

### 3.6.2 Informanter

Det var i alt seks personer som ble intervjuet over de to casene. Fem av disse er tilknyttet prosessen i Trondheim kommune, mens én er tilknyttet prosessen i Levanger kommune. For utvalg av informanter ble det foretatt et strategisk utvalg kjent fra Tjora (2021), hvor denne oppgaven inkluderer informanter hvor det er forventet at de kan gi et reflektert innblikk i prosessene som undersøkes. Alle informantene er personer som på ulike måter er tilknyttet prosessene i enten Trondheim kommune eller Levanger kommune. Siden flere intervjuer ble gjennomført i Trondheim kommune, ble de ulike informantene også valgt ut basert på rollene de representerer i arbeidet med innføring av porteføljestyling, som er relevant ved en type omstillingsprosess beskrevet av Tjora (2021), som innføring av porteføljestyling kan regnes som. Det er også valgt informanter fra ulike områder av kommunen, for å prøve å få et bredere grunnlag med erfaringer.

For å finne relevante informanter ble det tatt kontakt med ansvarlige i de ulike casene hvor de ga kontaklinformasjon til potensielle informanter som kan delta på intervju. Informantene har ulik bakgrunn, men har til felles at de er tilknyttet de ulike prosessene i casene. Det er da informantenes egne erfaringer samt kunnskap de besitter som er bakgrunn for at de blir ansett som relevante kandidater.

### 3.6.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført både fysisk og digitalt etter hva som passet informanten best. Under alle intervjuene ble Microsoft Teams brukt for å ta opptak av intervjuene i tillegg til å få automatisk transkribering. Opptak vil sikre at informasjonen fra intervjuene kan gjengis mer nøyaktig i ettertid (Yin, 2014). Den automatiske transkriberingen i Teams er ikke helt nøyaktig og ble gjennomgått i etterkant av intervjuene sammen med lydopptak for å sikre at disse samsvarer.

Intervjuene ble gjennomført semi-strukturer som kjenetegnes av de ikke har en fast struktur (Tjora, 2021). Under gjennomføringen av intervjuene var det et sett med forhåndsbestemte spørsmål, samtidig som at det er åpent for oppfølgingsspørsmål eller andre spørsmål som anses som relevante under selve intervjuet. På denne måten ville informantene stort sett få akkurat de samme spørsmålene, men likevel med mulighet for å kunne gå dypere inn på noen temaer ved behov. I slutten av intervjuet ble det også

stilt spørsmål om det er noe de har lyst til å legge til. På denne måten kunne det også dukke opp temaer som kan være relevante som ikke er uttenkt på forhånd. Selv om intervjuene ble gjennomført semi-strukturert, ble det forsøkt å stille så like spørsmål som mulig til alle informantene. Dette for å sikre et så godt grunnlag for sammenlikning i en analyse som mulig. Likevel kan det være at informantene oppfattet samme spørsmål ulikt og er noe som må tas hensyn til i analysen. Siden de to casene som blir undersøkt har noe ulikt fokus, ble det utarbeidet to intervjuguider. Det var mange av de samme spørsmålene i begge, men noen spørsmål ble byttet ut for å sikre relevans i begge casene.

### 3.6.4 Vurdering av intervju

Flere av informantene hadde ikke nødvendigvis så mye erfaring med porteføljestyring generelt, eller hvordan dette bør innføres. Dette er ikke veldig overraskende da porteføljestyring ikke er mye brukt i kommunen og det dermed ikke er innført noe sentralt porteføljestyringssystem enda. Selv om informantene har mindre kunnskap om porteføljestyring i seg selv, er det mye kunnskap om de ulike områdene i kommunen som gir verdifull informasjon i hvordan porteføljestyring kan passe inn i en kommune med mange ulike områder som kan ha ulike behov.

Det er også en skjevfordeling når det kommer til antall informanter i de to casene. Med fem informanter i casen med Trondheim kommune og én informant i casen med Levanger kommune. Det er naturlig at det er noe forskjell i antall informanter hos de to casene da casen med Trondheim kommune har kommet lengre og var utgangspunktet for denne oppgaven. Det var i utgangspunktet tenkt å gjennomføre flere intervjuer i Levanger kommune, men var utfordringer i prosessen som gjorde dette vanskelig. Dette har gjort analysen av datagrunnlaget til Levanger kommune noe utfordrende da det er vanskeligere å ha nok grunnlag til å si noe konkret om prosessen i Levanger kommune. Det ble likevel valgt å inkludere casen med bare ett intervju, da det fortsatt ga et bedre grunnlag enn om oppgaven bare skulle inkludere én case.

## 3.7 Dokumentstudie

Det er ulike typer av dokumentstudier, som for eksempel rene dokumentstudier og dokumentstudier som bakgrunnsdata (Tjora, 2021). Ved dokumentstudier er det relevant å se på allerede eksisterende dokumenter som gir innsikt i relevant informasjon for forskningen, slik som dokumenter med casespesifikk informasjon, hvor informasjonen kan relateres til et både tidspunkt og sted (Tjora, 2021).

I denne oppgaven bestod datagenereringen av intervju, og observasjon i tillegg til dokumentstudier. Disse dokumentstudiene ble derfor å regne som bakgrunnsdata i tillegg til at de er casespesifikke, da dokumentene er prosjektrelaterte til de to casene som blir undersøkt. I Trondheim kommune bestod dokumentene i stor grad av ulike maler og beskrivelser knyttet til porteføljestyringsprosessen, i tillegg til noen presentasjoner om emnet. I Levanger kommune bestod dokumentasjonen utelukkende av presentasjoner fra ulike ledermøter som har blitt gjennomført i løpet av 2023, hvor disse gir en beskrivelse av arbeidet som har blitt gjort i Levanger kommune gjennom året.

I kombinasjon med litteratur, intervju og observasjon dannet dette grunnlaget for å svare på de tre forskningsspørsmålene. Alle dokumentene som er inkludert i arbeidet, har blitt tilsendt fra de respektive prosjektene.

### 3.7.1 Vurdering av dokumentstudie

Det er noe forskjell på mengden dokumenter i de to ulike prosessene i tillegg til hva slags informasjon som er tilgjengelig. Dette kan nok skyldes at det er to ganske ulike prosesser i utgangspunktet i tillegg til at prosessen i Trondheim kommune har kommet lengre enn den i Levanger og vil da naturlig ha mer tilgjengelig dokumentasjon. På grunn av forskjellen i mengden data generert gjennom intervju på grunn av færre informanter i Levanger kommune, tar mye av dataanalysen utgangspunkt i de tilgjengelige dokumentene. Ved dokumentstudier er det heller ikke garantert at man har fått tak i all relevant dokumentasjon. Siden dokumentasjonen fra Levanger kommune bestod av presentasjoner fra ulike ledermøter, kan det også være biter av informasjon fra disse, som ikke har kommet frem hvis det er snakket rundt punktene i de respektive møtene.

## 3.8 Dataanalyse

Etter å ha samlet inn data var det nødvendig å analysere denne. I dataanalysen ble filer fra gjennomførte intervjuer, observasjoner og dokumentstudiet gjennomgått. Som nevnt tidligere er dette primært kvalitative data og datanalysen ble brukt ved bruk av den kvalitative analysemetode stegvis-deduktiv induktiv (SDI) beskrevet av Tjora (2021).

Den kvalitative dataanalysen ble gjennomført i flere deler ved bruk av dataprogrammet NVivo. Del én av analysen var å laste opp alle relevante dokumenter for så å lage koder som representerer informasjonen. Når dette var gjort ble disse kodene sortert inn i temaer. Det ble generert 125 koder og 16 ulike temaer. Det var ikke mulig å inkludere alle disse, så de største og mest fremtredende temaene var de som ble inkludert som temaer i resultatene.

For analysen av observasjon har blant annet de ulike møtene blitt sammenliknet. Her ble det vurdert om det er aspekter av møtet som kan relateres til et av de tre forskningsspørsmålene. Datanalysen bestod også av å se på dokumenter som var relevante for prosessen med innføring av porteføljestyling og helhetlig ressursforvaltning. Disse dokumentene ble gjennomgått og den mest relevante informasjonen ble hentet ut. Viktige komponenter i denne prosessen var ulike tidspunkter og prosess for utvikling og implementering. Eventuelle milepæler var også interessante, samt hva av eventuelle verktøy eller prosedyrer som har blitt utviklet.

### 3.8.1 Vurdering av dataanalyse

Dataanalysen er gjort noe ulikt i prosjektoppgaven og masteroppgaven. SDI ble brukt i begge oppgavene, men det var variasjon i hvor detaljert prosessene var. I prosjektoppgaven ble hver setning i dokumentet analysert for seg selv for å oppnå en prosess som er minst mulig påvirket av forutinntatte ideer (Tjora, 2021). Dette er en nøye, men også en veldig tidkrevende metode. For masteroppgaven ble det derfor valgt en mer tidseffektiv metode der noen temaer allerede er definert, basert på relevante temaer fra intervjuer eller som har vært tema i prosessen. Prosessen med koding bestod derfor heller av koding av større seksjoner hvor det primært var kjente temaer, men også nye temaer som dukket opp i kodeprosessen. Det var for mange temaer til å inkludere alle, og de største temaene ble derfor valgt ut.

## 3.9 Vurdering av forskningsdesign

Det er flere ulike begreper for kriterier som kan brukes for å definere kvalitet på kvalitativ forskning, men tre begrepene som er godt forankret i forskningen og derfor inkludert i vurderingen av forskningsdesignet i denne oppgaven, er pålitelighet,

generaliserbarhet og gyldighet (Tjora, 2021). Ved å vurdere disse vil styrker og svakheter ved oppgaven bli noe synligere.

### 3.9.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt det som har blitt gjennomført i en casestudie kan bli gjentatt (Yin, 2014). Det handler også om koblingen mellom det som er beskrevet av empiri, resultater og analyse, noe som heller ikke skal være for påvirket av for eksempel personlige faktorer, for at det skal ha høy pålitelighet (Tjora, 2021).

Alle intervjuene har blitt gjennomført på samme måte, med stort sett den samme intervjuguiden. Likevel ble det gjennomført semi-strukturerte intervjuer som vil gjøre det vanskelig å replikere nøyaktig da det ikke er sikkert at en annen person ville stilt de samme oppfølgingsspørsmålene. Likevel ble intervjuguiden i dette arbeidet brukt med bare enkelte oppfølgingsspørsmål. Dette blir derfor sett på som pålitelig. Det er likevel ikke gitt at alle informantene har oppfattet spørsmålene helt likt og grundig analyse var viktig for å sikre riktig tolkning.

Noe som øker påliteligheten, er opptak av intervju og gjennomgang av transkribert tekst. Dette sørger for at riktig informasjon blir fanget opp og kan dobbeltsjekkes hvis det er usikkerhet rundt det som ble sagt. I noen få tilfeller har det vært noe dårligere lyd kvalitet hvor det har vært vanskelig å høre eksakt hva som blir sagt. I tilfeller hvor det er usikkert, har det ikke blitt inkludert i resultatene.

Proessen med analyse ved bruk av SDI er utfordrende å replikere nøyaktig da kodeproessen kun blir gjennomført av én person og kan ifølge Tjora (2021) føre til noe subjektive oppfatninger. I masteroppgaven ble SDI brukt til å analysere ved hjelp av noen forhåndsbestemte temaer i tillegg til eventuelle temaer som dukket opp underveis. Disse forhåndsbestemte temaene gikk primært igjen i intervju spørsmålene og dette ville derfor trolig være lettere å replikere enn en SDI-prosess uten forhåndsbestemte temaer.

Deltakende observasjon vil være noe vanskeligere å replikere da det vil være vanskelig å gjenskape de samme møtene hvor det samme vil bli sagt. Deltakende observasjon vil også være noe subjektivt, som igjen vil være vanskelig å replikere helt. På den andre siden vil dokumentstudiet være lettere å replikere, gitt at de samme dokumentene er tilgjengelige.

### 3.9.2 Gyldighet

Når det kommer til gyldighet eller validitet er det ulike typer av dette. Du kan for eksempel ha konstruksjonsvaliditet og intern validitet (Yin, 2014). Konstruksjonsvaliditet beskriver hvorvidt konseptene som er ment å undersøkes er det som faktisk har blitt målt i studien og intern validitet sier noe om hvor godt casestudien viser til årsak og virkning (Yin, 2014).

Datagrunnlaget gjennom observasjon, intervju og dokumentstudiet hjelper alle på å svare på problemstillingen som er presentert som styrker gyldigheten. Likevel kan det være informasjon som ikke har blitt fanget opp som i disse prosessene, men det er noe vanskelig å vurdere. Det kunne trolig ha styrket validiteten å ha et bredere datagrunnlag med flere caser og derav flere observasjoner og intervjuer. Som nevnt tidligere var det tenkt at oppgaven skulle dekke mer av selve innføringsprosessen enn den gjorde, noe som trolig ville styrket validiteten. Dette er ikke noe som ble umulig på bakgrunn av selve prosessen, når masteroppgaven er tidsbegrenset.

I tillegg til dette er det, fordi det er mindre litteratur som omhandler innføring av porteføljestyling i kommunen konkret, vanskelig å sammenlikne funn i denne oppgaven med det som eventuelt har blitt gjort tidligere.

### 3.9.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet kan blant annet bli sett på som analytisk generaliserbarhet og handler om hvorvidt funn fra en case studie er relevante utenfor casestudiens rammer (Yin, 2014). Dette blir også knyttet til ekstern validitet som beskriver hvorvidt det som undersøkes kan generaliseres til områder som ikke er undersøkt direkte i oppgaven (Yin, 2014). På lik linje med dette, beskriver Tjora (2021) generaliserbarhet som at funn fra en studie er gyldig også for hendelser som ikke har blitt undersøkt.

Det er bare to caser med i denne oppgaven og det vil derfor være vanskelig å avgjøre hvor generaliserbar den er. For å gjøre den mer generaliserbar kunne det vært flere caser fra enda flere ulike kommuner inkludert. Det ville være lite pragmatisk å undersøke alle kommuner om de har en prosess med innføring av porteføljestyling, men om noe kunne det blitt gjort et forsøk på å sammenlikne denne prosessen med andre kommuner som allerede har implementert porteføljestyling. Trondheim kommune er likevel en stor kommune og det i kombinasjon med en kommune som Levanger, som er noe mindre, er det trolig utfordringer eller suksessfaktorer som dukker opp i prosessen som er mer generaliserbare. En utfordring er at selve innføringsprosessen med porteføljestyling i Trondheim kommune har blitt utsatt på grunn av arbeidet med innføring av parlamentarisme, og prosessen som er dekket i oppgaven omhandler da heller forberedelsene til dette. Alle kommuner er ikke like, men resultater som indikerer noe om erfaringer fra det som utgjør en kommune, kan det bli sett på som mer generaliserbart.

## 4 Resultater

Resultatdelen vil presentere data som kommer fra primært intervjuer og dokumentstudier, men også observasjoner. Gjennom analyse av dataen fra prosessene i kommunene, er noen temaer som er fremtredende, disse er porteføljestyring som virksomhetsstyring, selve prosessen i kommunene, andre porteføljestyringsystemer som brukes i kommunen, hvilke roller som er inkludert, hvilke systemer som tas i bruk, i tillegg til kriterier og seleksjon og gevinstrealisering. Disse vil bli presentert i mer detalj under. Avslutningsvis er det også en oppsummering av suksesskriterier og utfordringer samt sammendrag av de viktigste funnene. Som nevnt i metodekapittelet er det noen forskjeller på de to casene som blir studert i denne oppgaven.

### 4.1 Porteføljestyring som virksomhetsstyring

Det er ulike holdninger til porteføljestyring som form for virksomhetsstyring hvor flere informanter trekker frem at de tror porteføljestyring er et godt verktøy. Likevel beskrives det som potensielt utfordrende med prioritering både med tanke på de ansattes tidsbruk og hva økonomiske ressurser skal gå til.

I Levanger trekker en informant frem at porteføljestyring fører til en større grad av frihet innenfor definerte rammer, og hvis man klarer å gjennomføre det på en god måte vil det føre til en større grad av fleksibilitet. Likevel trekker informanten frem at det kan være utfordrende å komme dit fordi organisasjonskulturen ikke nødvendigvis legger til rette for dette, også i offentlig forvaltning generelt. Det er i høy grad bundet i politiske vedtak. En annen informant trekkes også inn at porteføljestyring fra privat sektor ikke nødvendigvis har direkte overføringsverdi til offentlig sektor.

Porteføljestyring beskrives av en informant som en viktig del av virksomhetsstyring og at de driver med målstyring, indikatorarbeid og hente ut gevinster, at det er viktig å være tydelig på hva man ønsker å oppnå hvis man gjør ulike ting, noe som kan være krevende arbeid i offentlig sektor. Nullpunktsmålinger trekkes også frem under intervju som viktig for å se de reelle effektene av prosjekter der det er kvalitative effekter.

En annen informant fremhever at det er fordeler og ulemper med porteføljestyring som virksomhetsstyring, samtidig som at det kan overføres til offentlig sektor om det brukes riktig. Samtidig som at det er vanskelig å si om det vil gi de gevinstene som er ønsket, blant annet grunnet usikkerheten rundt hva parlamentarisme fører til. Det beskrives av en annen informant at det kan være vanskeligere å prioritere i offentlig sektor fordi det er lovpålagte tjenester, som fører til en annen dynamikk og fleksibilitet i en kommunal bedrift sammenliknet med privat sektor. En informant stiller i tillegg spørsmål om hvordan porteføljestyringen kommer til å se ut når det skal prioriteres prosjekter som ikke er lovpålagte og det kan være behov for ressurser som ellers går til lovpålagte tjenester.

### 4.2 Prosess

Hvordan selve prosessen med innføring av porteføljestyring har gått, har også blitt undersøkt. Denne delen av resultatene tar for seg primært prosessen gjort i Trondheim

kommune og Levanger kommune, men siden pilotprosjektet har vært sentralt for arbeidet i Trondheim kommune, er prosessen med dette også presentert under.

#### 4.2.1 Pilotprosjekt

Gjennom intervju kommer det frem at det har vært et pågående arbeid med et pilotprosjekt med porteføljestyring ved område for oppvekst og utdanning. Oppstartsfasen for pilotprosjektet vil være over deler av høsten 2023 og deler av våren 2024, hvor arbeidet vil bestå av en innføring av porteføljestyring.<sup>5</sup> Det er beskrevet av en informant at hovedmålet med dette prosjektet er å få bedre oversikt over hvilke utviklingsarbeider de holder på med og arbeidet som bidrar til at de når målene som er satt. Videre beskrives det at dette arbeidet inkluderer å lage et system og en modell for porteføljestyring. Inkludert i dette arbeidet er det også nevnt av en informant at utarbeidelse av rutiner for å sørge for støtte til blant annet forberedelse av beslutningsdokumenter ved prosjektutvelgelse. Informanten trekker videre inn at det er et mål å utarbeide en prosjektmetodikk som sikre både lik begrepsbruk og lik utførelse av prosjekter.

Det er flere aktiviteter som er inkludert i oppstartsfasen slik som at de vil sørge for opplæring i både prosjektmetodikk og porteføljestyring, i tillegg til at porteføljekontoret vil sørge for oppfølging.<sup>6</sup> Denne oppfølgingen er ment å sikre lik praksis blant de som bruker verktøyet og vil sikre samme begrepsbruk i prosjektene som er inkludert. Lik praksis er også sikret gjennom bruk av maler som er utarbeidet, hvor noen av disse er vist i Tabell 4.<sup>7</sup> For å sikre at prosessen med innføring av porteføljestyring blir gjort på en god måte trekkes samme informant som tidligere inn at bedre involvering og bedre informasjon er viktig.

For utvelgelse av prosjekter til den første porteføljen i pilot, beskriver en informant at det vil være de øverste rådgiverne som velger ut de største prosjektene til å inkludere i porteføljen. Det beskrives videre at formålet med utvelgelsen er for å lære hvordan porteføljestyring vil fungere, som videre kan gi læring til den sentrale porteføljen. For bruk av porteføljestyringsverktøy beskriver informanten at dette verktøyet skal gi oversikt, vise utforming av porteføljestyringen og vise prosjektmetodikk. I tillegg til dette er det beskrevet at det også skal vise til relevante tiltak og rutiner, samt koordinering.

I tillegg til dette vil det også bli foretatt en vurdering av modenhet av prosjekt- og porteføljestyringen i etableringsfasen, i tillegg til at det vil bli innhentet informasjon om relevante prosjekter.<sup>8</sup> Denne informasjonen vil bli brukt til å utarbeide oversikter over relevante prosjekter, i tillegg til at dette vil brukes til å danne et beslutningsgrunnlag for å sikre at de riktige prosjektene blir inkludert i porteføljen. Dette vil videre også kunne gi et grunnlag for vurdering av ressursfordelingen.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK

<sup>6</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK

<sup>7</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK

<sup>8</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK

<sup>9</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK



**Tabell 4 Dokumenter for pilotprosjekt<sup>10</sup>**

<b>Dokument</b>	<b>Beskrivelse</b>
<i>Prosjektplan – Porteføljestyring OU<sup>11</sup></i>	Inneholder en tidsplan for de ulike delene av forprosjektet for porteføljestyring på oppvekst og utdanning
<i>Produktbeskrivelse – Forprosjekt Porteføljestyring OU</i>	Inneholder oversikt over avklaringer, definering av porteføljen, oppfølging av porteføljen, i tillegg til en plan for innføring av porteføljestyring
<i>Prosjektplan for pilotprosjektet</i>	Inneholder oversikt over blant annet beskrivelse, målsettinger, leveranser, oppfølging, budsjett, produktbeskrivelse og tidsplan
<i>Årshjul porteføljestyring OU</i>	Inneholder oversikt over møter, løpende prosesser og forhold til handlings- og økonomiplan, og forhold til kvalitetsmeldingen
<i>Rutine for porteføljesekretariat OU</i>	Til bruk i hovedprosjektet med implementering av sentral portefølje
<i>Rutine for porteføljestyring OU</i>	Rutiner for prosjektledere som inneholder blant annet begreper, aktiviteter som skal inngå i porteføljen, ulike fase, nye aktiviteter, og avvikshåndtering og rapportering
<i>Porteføljeplan</i>	Inneholder beskrivelse av blant annet overordnede målsettinger, utfordringer, prioriteringer, utviklingsaktiviteter, ressursbruk og gevinster, i tillegg til vurdering av kompleksitet.

#### 4.2.2 Porteføljesekretariat Trondheim kommune

I Trondheim kommune er det delt opp i observasjon i porteføljesekretariatet og observasjon i hovedprosjektet mellom Trondheim kommune og NTNU. I tillegg ble det gjennomført observasjon på en av de fire kursdagene. I tillegg er det informasjon hentet fra informanter og dokumentasjon.

Parlamentarisme har vist seg gjennom både observasjon og intervjuer som en potensiell utfordring i arbeidet og det er påpekt at innføringen av parlamentarisme tar mye tid. Når det kommer til porteføljen, peker en informant på at det er ønskelig å utvikle en større oversikt over prosjektene med hvem som har ansvar og hvilke prosjekter som er innenfor hvert område. Informanten trekkes også frem å koble sekretariatet og utvikling av porteføljestyring tettere, i tillegg til at porteføljesekretariatet blir en referansegruppe i utviklingsfasen.

Det ble gjennomført et møte med planlegging for 2024, hvor det ble observert at det er utarbeidet et skjelett for en prosjektplan hvor det vil være sektorinndelte delporteføljer, i

<sup>10</sup> Info hentet fra de respektive dokumentene fra TK listet i Tabell 4

<sup>11</sup> OU – Oppvekst og utdanning

tillegg til noen prosjekter som løftes opp, og det vil også utarbeides et rammeverk. Det er videre beskrevet av en møtedeltaker at når forberedelsesfasen er over og selve innføringen begynner, vil dette fungere som et eget prosjekt.

Møtene i porteføljesekretariatet hadde oppstart i oktober 2023, hvor denne gruppen består av representanter for hvert område av kommunen. Ansvar for porteføljesekretariatet diskuteres i dette møtet, og det nevnes at det er et behov for å få en oversikt over den totale oppgaveporteføljen på de ulike områdene, i tillegg til prioriteringskriterier. Det trekkes frem at det per i dag ikke er noen felles metodikk for porteføljestyring og ved spørsmål om hva porteføljen skal inneholde understrekes det at det skal primært ikke være drift inkludert, men dette tar likevel opp en så stor del av ressurser at det er viktig å ha det i tankene. Det understrekes også av en annen møtedeltaker at det er vanskelig for toppledelsen å følge opp selv. Når det kommer til selve porteføljen, blir presenterer en informant at det skal være en sentral portefølje og prosjektene bør være store nok eller omfatte nok til at det bør behandles i den sentrale porteføljen, og det skal være kriterier for hvilke prosjekter som skal løftes. Videre belyser informanten at det etter hvert må være lik systemløsning, på den andre siden påpeker en deltaker på møtet at det kan være fint å ha et system først. Det trekkes også frem at det må eksperimenteres med hvordan politiske vedtak skal håndteres samt prosjekter som kommer nedenfra. Til slutt beskriver informanten at det første som må gjøres er å få oversikt over porteføljer på eget område.

I det andre møtet i porteføljesekretariatet trekker en informant inn at de har porteføljesekretariatet som selv skal finne ut av hva de skal gjøre, det er altså ingen avklaring på hva de skal gjøre i porteføljesekretariatet, men det er behov for kontakt med alle direktørområdene. Gruppen som er i møtene med porteføljesekretariatet blir definert som en referansegruppe for områdene for prosjektporteføljestyring. På møtet i porteføljesekretariatet beskriver en informant at det er behov for helhet og at det er preget av silotenking og mangel på sammenheng på tvers, og det trekkes også frem at det er forskjell på hvordan ting gjøres på ulike områder. Ved presentasjon av omfanget av prosjektet i møtet, er det inkludert at det skal lages løsninger, rutiner, støtteverktøy, men også at det ikke skal inkludere selve prosessen med innføring, som nevnt tidligere blir dette eventuelt et eget prosjekt. Det er videre beskrevet av en informant i møtet at etter at piloten på området oppvekst og utdanning er ferdig, vil det være nødvendig med liknende prosesser på andre områder, det skal da ikke lage kriterier for hvert område i denne prosessen, men heller legge til rette en prosess for utvikling av kriterier.

Siden formålet er å implementere porteføljestyring i Trondheim kommune, så er hovedleveransen å sørge for at det utarbeides et fundament for å gjøre dette.<sup>12</sup> Det er også mindre leveranser, som er beskrevet i Tabell 5 under, i tillegg har de definert suksessfaktorer presentert i Tabell 6.

---

<sup>12</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

**Tabell 5 Leveranser for prosjektet<sup>13</sup>**

Felles oversikt over utviklingsarbeider
Database med oversikt over politiske vedtak, og rutiner for oppfølging
Rutiner og årshjul for porteføljestyring
Modell for porteføljestyring i Trondheim Kommune
Tiltak og rutiner som sikrer større samordning, koordinering og tverrfaglige prosesser
En felles prosjekt- og eierstyringsmetodikk
Kompetanseheving og bygging av felles kultur for prosjekt- og porteføljestyring
Klare og operasjonaliserbare prioriteringskriterier
Avklaring av roller og oppgaver for et prosjekt- og porteføljekontor, i tillegg til behov for ressurser
Digitale verktøy for å støtte prosjekt- og porteføljestyring

Når det er snakk en om modell for porteføljestyring så beskriver en informant at dette vil være en overordnet innretning og når det kommer til bestemmelse av antall porteføljer så vil det enten være en stor portefølje eller så vil det være slik at direktørene har ansvar for sine prosjekter. Samme informant trekkes også frem at et porteføljesekretariat vil fungere som en referansegruppe for et porteføljekontor, på den måten vil porteføljekontoret kunne få relevante innspill fra de ulike områdene. I møte med porteføljesekretariatet er det også diskusjon blant deltakerne om begrepsbruk og det trekkes frem et ønske at referansegruppen heller skal bruke navnet ressursgruppe.

**Tabell 6 Suksessfaktorer for porteføljestyring<sup>14</sup>**

Forankret toppledelse
Tydelige prioriteringskriterier
Modell for prosjekt- og eierstyrings som grunnlag
Prosjekt- og porteføljekontor
Digitale støtteverktøy
Høy kvalitet på data og informasjon
Kultur og kompetanse for porteføljestyring
Aksept for at det er en tidkrevende prosess

#### 4.2.2.1 Organisering

Når det kommer til organiseringen av prosjektet, så vil det være en prosjektgruppe som vil bestå av prosjektmedarbeidere og en prosjektleder, i tillegg til et porteføljesekretariatet som også inngår i prosjektgruppen, og er sammensatt av en gruppe mennesker tilpasset behovet i prosjektet.<sup>15</sup> For Prosjektet har også samarbeidspartnere i flere aktører, som FOKUS-programgruppen, prosjekt Datadreven Organisasjon, DigiTrøndelag og arbeidet med Landingsside for tjenesteinnovasjon.<sup>16</sup> Videre beskriver en informant at en arbeidsgruppe vil bli til når prosjektplanene er klare.

<sup>13</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>14</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>15</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>16</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

Gjennom observasjon og intervjuer har parlamentarisme blitt et tema da det jobbes med innføring av dette samtidig som arbeidet med porteføljestyring i Trondheim kommune foregår. Det er flere informanter som ser på dette som en utfordring ved at fokuset vil være på denne endringen i stedet for prosjektet. Mer politisk styring trekkes også frem av en informant som en mulig utfordring og at det kan bli behov for å se på prosessen med innføring av porteføljestyring annerledes, og om det fortsatt blir sett på som noe det er behov for. En annen informant beskriver at endring i seg selv også er en utfordring, ved mangel på aksept for endring og det kan føre til en følelse av å bli kontrollert, og at timingen for prosjektet kan også være utfordrende på grunn av denne innføringen.

En møtedeltaker under møte med porteføljesekretariatet påpeker at innføringen av parlamentarisme i Trondheim kommune kan også potensielt føre til endringer i direktørområdene og det kan være behov for politisk forankring etter innføring, slik at metoden og hvordan prosjekter blir vedtatt forankres i den eventuelle nye organiseringen. Videre understrekes det at det kan være mulig at det må tas høyde for eventuelle endringer i innføringen av porteføljestyring.

Det er flere utfordringer som er trukket frem i prosessen som for eksempel silotenking i organisasjonen og et behov for mer samarbeid og samordning mellom de ulike områdene i kommunen.<sup>17</sup> I tillegg er det behov for bedre kobling mellom de strategiske satsningene i Trondheim kommune de behovene kommune faktisk har for prosjekter og utviklingsarbeid, og det er i tillegg beskrevet at det er behov for en felles oversikt over aktiviteter i kommunen, slik som politiske vedtak, utviklingsarbeid og andre prosjekter.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>18</sup> Fra presentasjon «Prosjekt porteføljestyring» med info om oppdragsbeskrivelse for prosjektet i TK

**Tabell 7 Dokumenter for den sentrale porteføljen<sup>19</sup>**

<b>Dokument</b>	<b>Beskrivelse</b>
<i>Porteføljeplan - Mal</i>	Skal inneholde overordnede målsettinger, utfordringer innenfor området, prioriteringer og satsinger, utviklingsaktiviteter, konsepter i porteføljen, ressursbruk, risiko, gevinster og tidslinjer.
<i>Gevinstrealiseringsmal</i>	Skal inneholde oversikt over omfang, hvem som er hovedansvarlig, ledelsestiltak, måloppnåelse av gevinster, nødvendige ressurser, basemålinger som utgangspunkt for beregninger i tillegg til en beskrivelse av hvordan leveransene skal vurderes.
<i>Konsept - mal</i>	Skal inneholde blant annet beskrivelse og formål med aktivitet i tillegg til begrunnelse, beskrivelse av hva som skal produseres, forventede gevinster, usikkerhetsmomenter, beskrivelse av gjennomføring og til slutt info om planleggingsfase.
<i>Begrunnelse for aktivitet</i>	Skal inneholde en oversikt over behov, ulike alternativer, forventede gevinster, forventede negative effekter, tidsplan, kostnader, vurdering av gevinst vs. negative effekter, samt eventuelle usikkerheter.
<i>Rutine porteføljesekretariat OU</i>	Utarbeidet i pilotprosjektet på oppvekst og utdanning. Den inneholder en beskrivelse av beslutningsgrunnlag, oppgaver, dokumenter som inngår i arbeidet og oppfølging av porteføljen.
<i>Oversikt prosjektportefølje</i>	Inneholder oversikt over hele prosjektporteføljen og innsatsområder, samt informasjon om prosjekt, fase, status og liknende, prosjekter som er tatt ut av porteføljen og årsrapporten for 2023.
<i>Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS</i>	Mandatet beskriver formålet med prosjektet, hvorfor det er valgt å gjennomføre, omfang og avgrensning, oppdrag og leveranse, prosjektorganisering, tidsramme og budsjetteramme.

### **Erfaringer med prosessen**

Selv om prosessen ikke har kommet veldig langt, er det interessant å høre om hvilke opplevelser informantene har hatt av den så langt, hvor det kommer frem at det er noen ulike opplevelser. En informant beskriver at prosessen fremstår som godt nok fundert for

<sup>19</sup> Info hentet fra de respektive dokumentene fra TK listet i Tabell 7

at det skal være en sentralisert prosess som går på tvers av hele kommunen, hvor det også trekkes frem at det er viktig at det forankres i linjeorganisasjonen, samt rådgivere og støtteressursene rundt, mens en annen informant sier at det fremstår som for lite linjebredden. Samtidig blir prosessen også opplevd av en annen informant som en fornuftig måte å jobbe på, og det trekkes frem at det har vært spesielt bra med kompetanseutvikling i prosessen. Prosessen blir også opplevd av en informant som at det er god involvering, opplæring, en plan for hva en ønsker å gjøre, i tillegg til rom for å pilotere i mindre skala for å se på erfaringer. I tillegg oppleves det som en ryddig prosess hvor potensielle utfordringer tas fortløpende. Likevel bemerker en informant at det første møtet i porteføljesekretariatet muligvis bar noe preg av at en litt utydelig retning på prosjektet, men det blir påpekt at det er en ny prosess og det ikke er unaturlig.

Ved spørsmål om det er tydelig hvordan prosessen skal foregå trekker en informant inn at det ikke er så tydelig. Det fremstår som noe utydelig blant annet grunnet at sekretariatet er startet uten at kriterier og at måten å gjøre det på er klart. Det kommer frem noen tanker fra en annen informant om at det muligens er litt mange prosesser parallelt, og det trekkes frem at det kunne blitt presentert en struktur rundt arbeidet hvor det kunne vært mulig å påvirke gjennom høring eller liknende. Det fremstår for en tredje informant som at det er definert hva som skal gjøres, men at prosessen i seg selv ikke er tydelig nok definert.

En informant påpeker at det er et stykke fra teori til praksis, da det kan være utfordrende å tilpasse porteføljestyringsteorien til Trondheim kommune, og at det er litt arbeid igjen å gjøre. En annen informant trekker frem at det bør være en enighet om hva som er ønskelig å oppnå, eller hvordan dette bør gjøres, og at det blir vanskelig hvis det er mange ulike systemer og uklarhet om hvem som gjør hva. For å jobbe målrettet mot disse utfordringene anbefaler en tredje informant at det bør utarbeides et system som kartlegger de andre prosjektene utenfor porteføljen, noe som vil gi en oversikt over øvrige aktiviteter.

## **Kurs og læring**

Når det kommer til om man lærer av andre prosjekter i kommunen sier en informant at det ikke blir gjort systematisk nok. Selv om det blir laget rapporter blir de liggende på en disk og blir død kompetanse. Det trekkes frem et behov for å lære hvordan det kan deles på en effektiv måte og de verktøyene som blir brukt i dag er ikke effektive. Det finnes unntak, men det kan bli bedre og mer systematisk. Når det kommer til læring av tidligere prosjekter er det litt ulike erfaringer hvor en informant sier de er opptatt av å lære av tidligere feil, mens andre sier at de generelt ikke er gode på dette og at det helt sikkert kan gjøres i større grad.

Ut ifra det informantene beskriver er det også forskjell på læring hvor noen prosjekter har evalueringer og at denne informasjonen formidles videre. Det påpekes også at det er viktig å hente ut læring fra prosjektene. I tillegg trekker en informant frem at et porteføljestyringssekretariat med representanter fra alle direktørområder kan føre til mer læring på tvers av områdene. Det trekkes også frem av en informant at det krever tillit innad i organisasjonen mellom nivåer og internt i ledergruppen for å få til en læringsløype og at det må være en tro på metodikken.

Det er også gjennomført kurs i Trondheim kommune for å legge et grunnlag for god kunnskap blant de ansatte som kan trenge å bruke et slikt system. Kurset gjennomføres i samarbeid med NTNU og foregår i fire ulike samlinger, men ulikt fokus. Dette er temaer

som «Grunnleggende teori», «Prioritering og ressursstyring», «Gjennomføring og oppfølging av utviklingsaktiviteter» og «Gevinststyring». Flere av informantene er positive til kurset, selv om det kunne være bedre hvis deltakerne hadde noe mer kunnskap på forhånd for å bedre forutsetninger for å delta i diskusjonene.

#### 4.2.3 Helhetlig ressursforvaltning Levanger kommune

Proessen som foregår i Levanger er beskrevet av en informant som at de med utgangspunkt i en bevisstgjøring om helhetlig ressursforvaltning, kan jobbe med en prosess med gevinstrealisering og knyttet til budsjettprosess. Målet med helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning er knyttet områder som ressursforvaltning og en koordinering av tjenester<sup>20</sup> Resultatmålene for prosjektet er presentert i Tabell 6. Det er også trukket frem av en informant at det har vært gode eksempler på hva en bevisstgjøring rundt den nye ressursforvaltningen har gjort med drift i enkeltsaker.

**Tabell 8 Resultatmål i Levanger kommune<sup>21</sup>**

<i>Metoder og verktøy for utvikling av ledelse</i>
<i>Forbedring av relasjonell kapasitet, med kjennskap og samarbeid på tvers av fagområder</i>
<i>Økonomistyring underbygget av samfunns mål i kommunen og som sikrer handling på lang sikt</i>

Videre i prosessen i Levanger blir beskrevet som et forprosjekt med en tilhørende arbeidsgruppe, og i første del av arbeidet våren 2023 var fokuset på å sikre en felles forståelse for det arbeidet som skal gjennomføres.<sup>22</sup> Videre er arbeidet i Levanger kommune definert ut ifra KS sitt arbeid og prosjektet vil ha fokus på hvordan budsjettarbeid vil se ut på tvers av sektorer, i tillegg til at prosjektet vil sikre felles kunnskap.<sup>23</sup>

Tidlig i prosjektet er det flere ting som blir pekt ut som utfordrende så langt i prosessen, slik som at både struktur og fremdrift på arbeidet, på det tidspunktet, ikke var helt tydelig.<sup>24</sup> I tillegg var utfordringer et tema under intervju for det blir trukket frem at mulige forbedringer i prosessen kan være å involvere politisk nivå litt tidligere, og det har vært krevende å sette av ressurser til prosjektledere, noe det er lettere gjøre når det er innvilget skjønnsmidler.

Det er utarbeidet noen punkter som belyser hvordan Levanger kommune har tenkt til å oppnå helhetlig ressursforvaltning. Disse punktene angår blant annet å gå bort fra silotenking, skape god ledelse, ha dialog felles verdier, og fokus på både endringsvillighet og en mer helhetlig organisasjonsforståelse, i tillegg til å utarbeide verktøy for å sikre helhetlig ressursforvaltning.<sup>25</sup> Ved helhetlig organisasjonsforståelse, er det fokus på at Levanger kommune skal dele mer kunnskap og at det skal utvikles felles kompetanse.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> Fra presentasjon «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

<sup>21</sup> Fra presentasjon «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

<sup>22</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>23</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>24</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>25</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

<sup>26</sup> Fra presentasjon «Presentasjon enhetsledersamling mars», LK

Det er videre trukket frem noen innsatsområder de kan velge å satse på, som blant annet ressursstyring, budsjett eller utvikling av både ledelse og digitale tjenester.<sup>27</sup> Våren 2023 er det også beskrevet en framdrift for prosjektet hvor det skal utvikles en prosjektplan som skal inneholde innsatsområder og andre aktiviteter for 2024, i tillegg til at det skal utarbeides en beskrivelse av hva som skal være fokuset de neste årene, og hvordan de skal jobbe med lederutvikling.<sup>28</sup> I Levanger kommune har det også vært fokus på språkbruk og det er trukket frem at det blir jobbet med arbeid rundt begrepsavklaring rundt hva helhetlig ressursforvaltning innebærer for dem.<sup>29</sup> Det er også lagt vekt på andre viktige aspekter for helhetlig ressursforvaltning, som ledelse og budsjett. Ledelse er trukket frem som viktig for helhetlig ressursforvaltning og for å kunne sikre samarbeid når organisasjonen er under utvikling, i tillegg til at det i denne prosessen også må ha en mer helhetlig tilnærming til budsjett.<sup>30</sup> Relasjonell kapasitet har også vært et fokus i dette arbeidet, hvor det beskrives at relasjonell kapasitet bygger på en rekke ulike dimensjoner slik som at det er kjennskap til hverandre arbeid, og respekt og samarbeid mellom ansatte. I tillegg til dette er relasjonell kapasitet også beskrevet ut ifra nivå av samarbeid om problemløsning, innovasjon og deling av kunnskap.<sup>31</sup>

Når det kommer til erfaringer med prosjektet, trekker en informant inn at arbeidet i seg selv oppfattes så langt som givende og riktig, samtidig som at det er krevende fordi veien blir til mens de går og forutsigbarhet er ønskelig for de som berøres av dette, men det kan være vanskelig å endre måten de jobber på.

#### 4.2.4 Andre porteføljestyringssystemer

I tillegg til at porteføljestyring skal innføres sentralt i Trondheim kommune, er det områder av kommunen hvor det allerede er bruk av porteføljestyring eller liknende metodikk.

På området for helse og velferd har de en liknende metodikk hvor de har definert hva en portefølje er, hva som er hensikten med det og beskriver hvilke prinsipper som kvalifiserer for porteføljen. Det er også forklart hva som er målet med porteføljestyringen og ulike prinsipper for dette og hva som er viktige komponenter i porteføljestyring i praksis. De har også laget en prosjektmodell med ulike faser, i tillegg til en beskrivelse av ulike begreper relevante for prosessen.<sup>32</sup>

Det er også bruk av porteføljestyring ved IT-prosjekter. Her er det utarbeidet en porteføljeplan med beskrivelse av formål, omfang og en detaljert arbeidsbeskrivelse. Her er det beskrevet at rutineene har som formål å sikre et godt grunnlag slik at kommundirektørens ledergruppe kan ta vurdering på hvilke prosjekter innenfor IT som skal gjennomføres.<sup>33</sup>

### 4.3 Kriterier og seleksjon

Det er noe ulik bruk av rammeverk i Trondheim kommune og Levanger kommune, hvor en informant trekkes frem at de i Levanger kommune ikke har kommet dit enda at de

---

<sup>27</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

<sup>28</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>29</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>30</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>31</sup> Fra presentasjon «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

<sup>32</sup> Fra dokument «Porteføljestyring Helse og velferd», TK

<sup>33</sup> Fra dokument «Kvalifisering av IT prosjekter – Investeringsmidler og ressursstøtte - Porteføljeplan», TK



har et konkret rammeverk for seleksjon av prosjekter. Innad i Trondheim kommune er det også noen forskjeller hvor en informant trekker frem at de ikke har et konkret rammeverk.

Når det snakkes om arbeid med prosjekter er det beskrevet at det er forskjeller innenfor Trondheim kommune angående hvordan de jobber med ulike typer av aktiviteter som utviklingsarbeid og andre prosjekter, hvor det spesielt er forskjeller innenfor utvikling av organisasjon og tjenester, i tillegg til strategiske satsinger.<sup>34</sup> Det er i tillegg en opplevelse av at det kan være tilfeldig hvilke prosjekter som blir prioritert og hvordan disse gjennomføres.<sup>35</sup>

Intervjuene viser også at hvem som tar beslutninger i et prosjekt, avhenger av organiseringen. En informant beskriver at i noen tilfeller kan for eksempel en rektor på en skole ha større oversikt over hva de har behov for å gjennomføre, mens det hos for eksempel personaltjenester har et bredere mandat og flere oppgaver, hvor det er større behov for å se prosjektene i sammenheng med andre tilsvarende enheter. Likevel påpeker informanten at det ikke er noe system for det nå. Andre informanter trekker frem at det er klare kriterier for hvilke prosjekter som skal inkluderes gjennom handlings- og økonomiplanene, likevel trekker en informant inn at det ikke er like klare prioriteringskriterier på driftsbudsjettet. Ved spørsmål om de har klare prioriteringskriterier i organisasjonene generelt svarer flere av informantene at det ikke er det. En informant beskriver at de bruker planer som *Trondheimsløftet*, men det er enhetene selv som lager aktiviteter for å nå de målene de ønsker. En annen informant peker på at det er overordnede prioriteringskriterier, men ikke så mange andre prioriteringskriterier.

Det er flere informanter som beskriver at det er bruk av overordnede mål som bærekraftsmål, men samtidig er disse vanskelig å prioritere etter, hvor det er lett å finne et bærekraftsmål å koble prosjektet til. Det er beskrevet som liknende med *Trondheimsløftet* med samfunns mål og delmål. En annen informant trekker frem at de har en klar prioriteringsnøkkel ved at de har ulike lovkrav og styrende dokumenter slik som *Trondheimsløftet*, temaplaner og virksomhetsplaner, og at disse gir en rekke ting som skal gjøres, og så er det en intern prioritering utover at de, men det er ingen prioriteringsliste og det er ikke åpenbart hvordan man skal prioritere mellom ulike ting. Det blir poengtert at det altså er kriterier, men det er usikkert om det er tydeligere prioriteringsnøkkel enn at det er mål som skal oppnås.

Det er definerte kriterier innad i miljøpakken i samferdselsprosjektene beskrevet av en informant, men trekkes det inn at der staten og andre kommuner har innflytelse, vil nok ikke porteføljesekretariat kunne komme inn og endre dette uten videre, eventuelt bevisstgjøre hvordan det henger sammen med det vi eventuelt utvikler som et kriteriesett. Videre beskriver en informant at det er noen felles prioriteringskriterier på overordnet nivå, men det må ned og finjusteres på ulike områder. Videre er det da beskrevet av en informant at rammeverket er de overordnede kommuneplanens samfunnsdel, handlings- og økonomiplan med budsjett, i tillegg til strategier og delplaner, og til politiske vedtak og bestillinger som også skal vurderes inn i rammeverket.

---

<sup>34</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>35</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

En informant beskriver at hvert direktørområde lager sine periodemål som vedtas i handlings- og økonomiplanen, hvor disse er litt tydeligere. Likevel beskrives de som fortsatt vanskelig å prioritere etter da det er lett å koble et prosjekt mot ett av periodemålene. Informanten trekker inn at for eksempel innenfor skole og barnehage har de hatt en prosess med å finne ut av hva som er mest kritisk å jobbe med, og laget tre satsningsområder. Når det kommer til skoler, har de for eksempel satsningsområdene læringsorientert ledelse, lesing og inkluderende skolemiljø, da er det lettere å prioritere prosjekter som bidrar til disse. Informanten trekker frem at man må på det nivået for å kunne prioritere ordentlig. I *Trondheimsløftet* kommer det ikke tydelig frem hva som er mest kritisk ifølge informanten, og det kan være viktig å se på hva *Trondheimsløftet* betyr for hver enkelt enhet og deretter en prosess på lavt nok nivå for å kunne prioritere ordentlig.

Flere informanter trekker også frem at de ikke tror de har klare prioriteringskriterier ved alle delene av området deres, hvor det også fremstår som et noe ensidig fokus på penger, og at det er behov for andre kriterier å prioritere etter. Likevel beskriver en informant noen områder der det er systematisk slik som i bærekraftsprogrammet hvor det er lagt opp til hvor de skal gjøre det, hvem som skal gjøre det, forberedelser og hvilke kriterier som legges til grunn. Det legges også til at hvis det eventuelt gjøres på andre områder så er det ikke synlig, det er mangel på transparens.

Rundt arbeidet med denne prosessen, er det også beskrevet at samarbeid mellom det administrative og det politiske nivået er en viktig del av utviklingsarbeid i Trondheim kommune, hvor utviklingsarbeidet også blir påvirket av mengden parallelle prosjekter og dermed også påvirket av prioriteringer som høyere opp i kommunen.<sup>36</sup> En informant trekker inn at i kommunen kan det også være lovendringer som gjør at man må endre måten å jobbe på, hvor det da kan være nødvendig med et prosjekt for å finne ut av hvordan de skal organisere seg i forhold til det. Det vil da være nødvendig å finne ut av hva de må gjøre hvis de ikke kan gå til prioriteringskriteriene og se det i sammenheng med disse, da lovendringene må tas hensyn til uansett. Det trekkes også frem av informanten som viktig å etablere tydelig nok og har en prioritering på forhånd. Det å utelukkende se om et prosjekt bidrar til samfunnsmålene, hjelper ikke til prioritering og det er behov for en prosess for å balansere porteføljen. For eksempel med å ha kombinasjon av små og store prosjekter, balanse av risiko, og når man er ferdig, eller at det er organisert slik at ikke flere store prosjekter skal gjennomføres eller innføres samtidig.

På et annet område understreker en informant at det er i budsjettet hvor politikerne gjør sine prioriteringer, og at dette kan være på tross av kommunedirektøren og administrasjonens anbefalinger. Informanten ser at porteføljestyring da vil være et administrativt verktøy, men at kommunene uansett er politisk styrt og kan fatte vedtak på tvers av de anbefalingene fra porteføljesekretariatet. På denne måten er det politiske nivået en ekstra utfordring, og det kan være vanskelig å få det inn i budsjettarbeidet hvor prioriteringene gjøres. Det understrekes av samme informant at det til syvende og sist at det fortsatt er politikerne som bestemmer, hvor det er mulig å komme med et porteføljesekretariat og drive med annen slags prioritering, eller ha et rammeverk, men direktøren vil trolig være var for å miste myndigheten.

Forskjellen mellom offentlig og privat sektor blir også trukket inn under intervjuer hvor det i det offentlige kan være flere kryssende konflikter og færre ting som aktivt kan

---

<sup>36</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

nedprioriteres. En informant påpeker at hvis det for eksempel er mangel på penger, blir det ofte det som ikke er lovpålagt som blir nedprioritert, selv om det åpenbart er ting som er gunstig å gjøre. Det er videre beskrevet som noe begrenset hvor mye seleksjon som kan gjøres hvis det er politiske vedtak, likevel er det mulig at porteføljestyring kan hjelpe med å løse utfordringer knyttet til behov for prioritering ved mangel på kapasitet, og at de kan si at de vil hente inn gevinster fra pågående prosjekt før de begynner med et nytt. Informanten trekker inn at de ikke har noe tydelig rammeverk da de sjelden har behov for det ved at prosjektene ofte gir seg selv gjennom lovverk eller politiske vedtak. Det påpekes videre at det likevel kan være andre områder av kommunen som også er påvirket av politiske vedtak, men også i høyere grad er styrt av ramme og mulige prioriteringer, hvor porteføljestyring er mest brukt.

Andre ting som trekkes inn av en informant er at det også er mangel på konkret metodikk for å vurdere et prosjekt sin verdi, hvor det er mer å skrive ned informasjon om hva prosjektet skal være, hvordan det skal gjøres, også er det noen som leser det og tar en subjektiv vurdering av dette.

#### 4.4 Roller

Når det kommer til roller er det beskrevet et generelt behov for å sikre at porteføljen som skal implementeres blir samordnet, og at denne oppgaven vil tilhøre et prosjekt- og porteføljekontor.<sup>37</sup> En informant forteller at det før dette prosjektet ble satt i gang var det bestemt at det skulle opprettes en samordningsgruppe til å koordinere og oppdatere om hva som foregår, som senere fikk navnet porteføljesekretariatet og en tilhørende rollebeskrivelse. Det ble deretter bestemt at arbeidet med det skulle sette i gang, men informanten trekker inn at arbeidet med å bestemme hva et porteføljesekretariat skal gjøre og selve innføring av porteføljestyring ikke bør være to separate prosesser, da disse henger sammen. Informanten påpeker at det ble senere bestemt at den gruppen skulle være mer en arbeids- og referansegruppe for porteføljesekretariatet og deretter finne ut av hva et sekretariat skal gjøre, altså at det skal være en arbeidsgruppe for prosjektporteføljestyring og hvis det skal videreføres, så må de finne ut i prosjektet hva det skal være.

En informant påpeker på at det er naturlig at et porteføljekontor kan kalle inn en representativ gruppe ansatte fra organisasjonen og legge frem et forslag til porteføljeplan der de kan komme med innspill på ting de ikke har fått med seg som må tas hensyn til. Det belyses at porteføljesekretariatet er som en referansegruppe og er opprettet i den hensikt at det skal være mer samordning og koordinering på tvers av organisasjonen. Informanten trekker videre inn bruk av porteføljekontor som ikke vil være et samordningsorgan, men heller har ansvar for selve porteføljestyringen og kan ha ansvar for veiledning.

#### 4.5 Tilpasning til behov

I likhet med suksessfaktorer, er det viktig å se på eventuelle barrierer i innføringen av porteføljestyring. I likhet med at forankring i ledelsen blir sett på som en suksessfaktor blir det sett på som en utfordring av en informant hvis porteføljestyringen ikke oppleves som relevant og at det da ikke vil bli etterspurt hos toppledelsen.

---

<sup>37</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

Det er noen utfordringer rundt måling av effekter som dukker opp under flere intervjuer. En informant påpeker at prosjekter der det er lettere å måle effekter vil kunne få forsprang over andre prosjekter i en porteføljestyringsprosess fordi hvor man da heller vil gjennomføre prosjekter hvor man kan vise til oppnådde effekter, selv om det ikke nødvendigvis er optimal bruk av ressurser. Videre beskriver en informant at det også kan være en utfordring med ressurser som er innenfor og utenfor porteføljen, hvor prosjektene i porteføljen kjemper om de samme ressursene som mindre prosjekter og daglig drift som ligger utenfor porteføljen. Dette kan gjøre det vanskeligere å ha full oversikt over hvilken kapasitet som porteføljestyringen forventer. I et annet intervju beskrives det at det også kan være en forskjell mellom prosjekter med intern eller ekstern finansiering med timetelling, kontra prosjekter som ikke har timetelling. Hvis prosjekter har ekstern finansiering og eventuelt rapportering kan det være at dette får høyere vektning under en prioritering av prosjekter enn det i utgangspunktet er grunnlag for.

En annen utfordring som trekker frem av en informant, er at det ikke blir jobbet målrettet nok mot de ulike områdene av kommunen slik at folk ikke kjenner seg igjen i sitt eget arbeid. Informanten trekker også frem at noen vil kunne se på det som ekstra arbeid at noen andre skal ta avgjørelser og at det kan føre til motstand som fører til et behov for organisasjonsutvikling og virksomhetsutviklingsjobbing parallelt. Det blir også beskrevet som en utfordring at porteføljesekretariatsfunksjonen ble satt i gang uten at det var klart hvordan porteføljestyringen burde se ut. Likevel opplever informanten at det ryddes i nå, slik at utvikling av porteføljeverktøy og prosess blir tilpasset slik at det er modent nok for det. Angående mulige forbedringer trekker en informant inn at ved tilpasning til de ulike områdene, kunne det være relevant å samle de områdene som har fellestrekk, og få samlet dem noe. I tillegg til at det kan ta tid å kartlegge eget område.

## 4.6 System

Når det kommer til system for rapportering, er det ulike erfaringer i ulike deler av Trondheim kommune. Noen informanter trekker frem at de har det til en viss grad, men at det avhenger av prosjektet. Her har de større prosjektene styringsgrupper og prosjektstyre med møter, rapportering og kan si noe om hvordan det går og ta utfordringer løpende, dette gjelder spesielt på investeringsprosjekter eller andre prosjekter med liknende struktur. Det er likevel ikke like mye av det på mindre prosjekter. Det er likevel andre informanter som har det på sine områder, slik som med større investeringsprosjekter innenfor byutviklingsområdet. En informant påpeker at det ved ekstern finansiering, som alt fra EU, skjønnsmidler fra statsforvalteren, der er det som regel alltid krav om rapportering, og det understrekes at styringsmodeller er viktig for hvordan man jobber når man skal drive porteføljestyring i en kommune.

I Levanger er det ikke beskrevet mye om verktøy, men det blir beskrevet under en observasjon at de bruker verktøyet Framsikt<sup>38</sup> og trekker det frem som et bra verktøy. Likevel er det savnet å kunne se hva andre skriver og hvor man burde samarbeide, hvor noen har et eget område for dette.

Informanter trekker også inn bruk av digitale verktøy som relevante og at det er viktig å få gode digitale verktøy på plass. Vilje til å se helhetsbildet blir også trukket frem av en informant som sentralt og at det ikke blir et for ensidig fokus på eget område, i tillegg til at det ved sentral porteføljestyring må det være en vilje hos direktørene til å gi og ta, i

---

<sup>38</sup> Verktøy for helhetlig virksomhetsstyring (Framsikt, u.å)

tillegg til at det er en forståelse av at alt henger sammen, og mye henger sammen på tvers.

## 4.7 Gevinstrealisering

Et tema som er tydelig gjennom intervjuer og i de observerte møtene er gevinster og gevinstrealisering. Det kommer blant annet frem et behov for større fokus på gevinstrealisering fra prosjekteier sitt ståsted og at det for øyeblikket mangler et bevisst prosjekteierapparat som kan ivareta gevinster. Det er også trukket frem en bevissthet rundt gevinststyring og at det mangler et felles språk og begrepsapparat.

Det er flere informanter som trekkes frem at det er forskjell på hvordan gevinstrealisering foregår. Det kommer frem under intervju at det på noen områder slik som IT vektlegges gevinstrealisering tidlig, mens det på andre områder kan være at det er en idé at det bidrar til noe bra. Andre har utvikling av system for gevinstrealisering slik som i bærekraftsprogrammet på helse og velferd, i tillegg til at det er forventede gevinster til andre prosjekter slik som helseplattformen. Det er likevel spørsmål fra en informant om hvor solid dette er og at det fortsatt behov for å lære hvordan de kan utvikle et realistisk gevinstanslag.

En utfordring som trekkes frem av flere informanter er type av gevinst. Det er forskjell på kvantitativ gevinst som økonomi og mer kvalitativ gevinst, hvor en informant beskriver at økonomiske gevinstene fort kan få fokus foran andre gevinster, og at det her er rom for utvikling og læring. En informant trekker også inn at det kan være mindre spennende å sette opp gevinster som ikke kan måles. Det blir også påpekt under intervju at det er forskjell på privat og offentlig sektor hvor det i privat sektor er større fokus på økonomisk gevinst, mens det i offentlig sektor vil være mer kvalitative gevinster, og at det kommunen i noen tilfeller kan være kvalitetskrav i form av en ønsket opplevelse, noe som er vanskelig å måle. Samtidig trekkes det frem av en informant at det er rom for å bli bedre på arbeid med gevinster og hvordan sikre dem, hvor det også er mulig å måle mer kvalitative gevinster ved å på forhånd definere hvordan det ser ut når et prosjekt lykkes, og at hvordan man skal tenke gevinst i offentlig sektor er noe som er verdt å gjøre. Videre beskriver en informant at det er sentralt å identifisere gevinst tidlig i prosjektet, men at måten dette gjøres på vil være avhengig av kontekst. Det er beskrevet av en informant at det er noen analysemetoder for gevinst innenfor områder som økonomi og personalbruk, men at man ikke vil komme unna de kvalitative dimensjonene ved flere områder av kommunen, som vil være en utfordring. Videre påpeker en informant at det i offentlig sektor også må tas hensyn til politiske vedtak som kan påvirke pågående prosjekter. Nye lovendringer kan gjøre at gevinster i de påbegynte prosjektene ikke er like relevant lenger og at nye aspekter blir viktigere.

Under intervju er det også beskrevet variasjon fra prosjekt til prosjekt i hvordan det jobbes med gevinster, hvor prosjekter med en tydelig definert gevinstplan, som å få bedre økonomikontroll, har en tydelig gevinststyring. En informant påpeker at da vil ledergruppen etterspørre om det for eksempel er bedre kostnadskontroll eller lavere merforbruk, hvor det her igjen blir vanskelig å måle gevinst i mer kvalitative prosjekter da før/etter bildet er en mer subjektiv opplevelse. Informanten beskriver at det likevel kan være enkelte eksterne indikatorer slik som opplevd læringsmiljø, opplevd kvalitet og liknende, men samtidig er det krevende å få gode svar på slike spørsmål. Informanten påpeker at det er nødvendig å jobbe seg frem til noen redskaper, men det er flere områder det er utfordrende å sette tall på.

Det er flere informanter som legger vekt på at det er stor variasjon i gevinstrealisering og hvor konkret det er, og det kan være flere aktører i et prosjekt som har ulike gevinster i samme prosjekt. En informant belyser at selv om det kan være vanskelig å måle gevinst i noen tilfeller er det viktig å ha en diskusjon tidlig i prosjektet for å sette målepunkter for å kunne si noe om det i ettertid, hvor dette kan være overordnede mål eller for eksempel delmål. En informant sier de har blitt mer bevisst på gevinst og at mange prosjekter har en tydelig gevinstplan, og at dette spesielt gjelder prosjekter med tydelig krav til hva som skal oppnås. Et eksempel som blir trukket frem er innenfor arrangement hvor det både vil være målbare effekter gjennom ringvirkningsanalyser slik som antall overnattinger og hvor mye penger som er lagt igjen, men det er også andre aspekter som stolthet eller lykkefølelse som ikke er lett å måle. Videre beskriver en annen informant at de kan ha en form for effektvurdering slik som vannmåling for å sjekke at forurensningsnivået blir redusert.

Det trekkes frem under intervju at det kan være naturlig å ha noen gode indikatorer på å måle effekt og det som har blitt gjort i et prosjekt gjennom en form for målstyring. Det kan være forskjeller i hva målet i et prosjekt er, hvem mottakeren er, eller om det er forventet effekter på kort eller lang sikt. Det kan være prosjekter hvor effekten ikke kan sees før etter 20 år senere, og at det gjennom prosjektporteføljer kanskje vil være lettere å få igjennom prosjekter som har mer kortsiktige måloppnåelser. Informanten legges likevel vekt på at en kommune med ansvar for tjenesteproduksjon vil omfatte mye mer enn det som er kortsiktig.

For måling og oppfølging av gevinster beskriver en informant at de bruker noen kvalitetsmeldinger og styringsdata hvor aspekter de er opptatt av måles. Dette kan være antall meter vei som blir feid, gode resultater på skolen og liknende, men det er ingen standard å se på type data eller indikatorer for å måle hvordan det går, når et prosjekt settes i gang. Igjen så trekkes det frem at gevinstene ofte kan sees etter noen år, men at hva man holdt på med ikke nødvendigvis huskes mange år. En informant beskriver også at det vil bli nødvendig å finne en balansegang mellom å ha noen riktige parametere som kan brukes til å tilbakerapportere noe som er konkret, slik at man kan vise til økt samhandling og da mer effektiv ressursutnyttelse uten at det slår ut så mye på budsjettet.

Ved spørsmål om verdi i prosjekter under intervjuer så legges det vekt på at dette ligger i de overordnede målene i kommunen og i strategidokumenter. I tillegg er det beskrevet av en informant at det kan det ligge verdi i samfunnseffekter som å få folk til å sykle på jobb, mens bedriftsøkonomiske effekter er mindre vanlig. Noen informanter trekker frem at de ikke har en standard for å bedømme verdi, men at det er en subjektiv vurdering at de får til det de ser på som viktig, hvor de får til å skille mellom det som er viktig og det som ikke er viktig til en viss grad. En informant har heller ikke noen konkrete kriterier for kvalitet i prosjekter, det er igjen en mer subjektiv vurdering. Det blir også trukket frem av en annen informant at det er sentralt å være tydelig på kost/nytte samt risikovurdering, noe som kommer frem når man håndterer enkeltprosjekter, men det kan likevel være utfordrende å dokumentere og deretter vurdere dette, da de ikke har nok erfaring med dette.

## 4.8 Forankring

Informantene trekker frem flere aspekter som de tror er nødvendig for at porteføljestyring skal være en suksess. Forankring i linjeorganisasjonen, relevans for og forankring ledelsen trekkes frem som viktig og at det ikke bare er noen enkeltmennesker

som skal implementere det, men at man er nødt til å sørge for at systemet blir tatt i bruk og ikke kun blir liggende på intranettet ubrukt. Det trekkes også frem at det er enighet i ledergruppa og at ledelsen bør ha en felles forståelse av behov og hva det skal være for kommunen.

Det er også påpekt av en informant at det er relevant å forankre systemet slik at det brukes for alle prosjekter og at det ikke er rom for å gjennomføre prosjekter uten å gå gjennom den definerte prosessen. Hvor det her også er viktig at de som jobber med prosjekter ser nytten av det, og at det ikke utelukkende er for at bare ledelsen skal ha oversikt. En informant påpeker at systemet i seg selv bør gjøre det enklere å drive prosjekter og utviklingsarbeid, og det bør fungere som en støtte, og kan føre til bedre oppfølging og struktur på arbeidet, samtidig som at det skal være enkelt for de som skal ta den nye metoden i bruk.

For å bedre forståelse påpeker en informant at det også er sentralt å skape et felles språk om prosjekt- og utviklingsarbeid, og at det krever kunnskap og forståelse i organisasjonen som blir påvirket av porteføljestyringen. Andre suksesskriterier som trekkes frem av informanter er tydelige kriterier, felles forventninger, tydelige rollebeskrivelser og en enighet om hva man ønsker å oppnå. Budsjett trekkes også frem som viktig å ta hensyn til og hvilken rolle porteføljestyringen skal spille i budsjettdiskusjonene. En informant påpeker at det er der ressursene fordeles, og det må kobles til denne prosessen for å ikke blir forstyrrelser på siden.

## 4.9 Sentrale funn

Resultatene som er presentert over viser en rekke funn. For å gi en oversikt, blir de viktigste funnene oppsummert under.

I arbeidet med å undersøke hvordan det jobbes med implementering av porteføljestyring i Trondheim kommune og helhetlig ressursforvaltning i Levanger kommune, er det flere ting som har blitt belyst. Trondheim kommune jobber fortsatt med forberedelser til selve implementeringen av porteføljestyring, som blir et separat prosjekt etter at forberedelsene er ferdig. I dette forarbeidet er det gjort forberedelser slik som utarbeidelse av mandat, plan for prosjektet og den første porteføljen, og definere roller som skal inkluderes, selv om aktivitetene til noen av disse rollene, slik som porteføljesekretariatet, vil bli definert tydeligere under implementeringen. I tillegg er det i Trondheim kommune gjennomføring av en pilot med porteføljestyring på området for oppvekst og utdanning. I Levanger kommune er det stort fokus på samarbeid på tvers<sup>39</sup> og felles forståelse.<sup>40</sup> Det er også utviklet innsatsområder knyttet til blant annet ledelse, budsjett og ressursstyring, samt digitale tjenester.<sup>41</sup>

Et av de mest sentrale funnene fra Trondheim kommune er behov for spesialisering på ulike områder og at det ikke er tydelige nok prioriteringskriterier på flere områder. Flere informanter legger vekt på at det gjøres prioriteringer basert på overordnede målsettinger slik som *Trondheimsløftet*, men samtidig trekkes det frem at denne ikke er spesifikk nok, og at det er vanskelig å gjøre gode prioriteringer basert på det. Det trekkes frem et behov for å ha prioriteringer på et lavere nivå på hvert område, slik som

---

<sup>39</sup> Fra presentasjon «Utvider ledersamling 15.09.23», LK

<sup>40</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>41</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

definerte satsningsområder kan gi klarere prioriteringskriterier for prosjekter enn *Trondheimsløftet* gjør i dag.

Et annet sentralt funn innenfor gevinstrealisering er utfordringer knyttet til kvalitative effekter, som er utbredt i kommunen. Flere informanter påpeker at det er utfordringer knyttet til måling av disse, da det er vanskeligere å måle enn kvantitative effekter og noen trekker frem at dette kan gjøre at det blir et noe feil fokus hvis kvantitative effekter prioriteres over kvalitative. Videre kan dette være utfordrende da kvalitative effekter ikke er noe man kommer utenom i kommunen og det blir trukket frem at det vil være nødvendig å finne måter disse kan måles på.

Påvirkningen fra det politiske nivået har også vist seg i resultatene blant annet ved at parlamentarisme har ført til utsettelse i prosessen og det kan være behov for å gjøre endringer etter at dette er innført. Kommunene er også generelt bundet til politiske vedtak og er noe det er behov for å ta hensyn til det når porteføljestyling innføres. Forankring er også trukket frem som viktig av informanter, både hos ledelsen og i linjeorganisasjonen. På grunn av parlamentarismen er det også påpekt et mulig behov for forankring også etter at dette er innført. I tillegg er det trukket frem viktigheten av at det er forankring av både system og begreper, hvor systemet blir standarden og at det ikke er rom for å gå rundt dette for å få gjennomført prosjekter.

I begge kommune har de kommet godt i gang med arbeidet og det er gjort mye grunnleggende arbeid i både Levanger og Trondheim kommune. Det er fokus på samarbeid i begge kommunene og fokus på forståelse. Dette er likevel to ganske ulike prosesser. Likevel har de til felles at de ikke har noe konkret rammeverk for gjennomføring av prosjekter, selv om det er visse områder innenfor Trondheim kommune slik som med innenfor området helse og velferd innenfor IT, hvor de har systemer liknende porteføljestyling.



## 5 Diskusjon

Denne delen av oppgaven vil diskutere resultatene presentert i forrige kapittel og se på disse i lys av teorien presentert i kapittel 2. Det er flere viktige temaer som kommer frem gjennom analysen. Noen av de mest fremtredende handler om arbeid rundt gevinstrealisering, utfordringer, kriterier og seleksjon, i tillegg til det som omfatter arbeidet med implementeringen av porteføljestyringen.

### 5.1 Prosess for implementering

Det er to veldig ulike prosesser med implementering som vil bli diskutert hver for seg og deretter bli sett i sammenheng. Som nevnt tidligere handler prosessen i Trondheim kommune om å implementere, mens arbeidet i Levanger kommune handler om innføring av helhetlig ressursforvaltning.

#### 5.1.1 Trondheim kommune

Det er flere deler til arbeidet i Trondheim kommune. Selv om det er innføringen av sentral porteføljestyring som er i fokus, er det også sentralt å se på arbeidet som er gjort rundt dette. Som beskrevet i resultater, gjøres det arbeid med pilotprosjektet med porteføljestyring på området for oppvekst og utdanning. Dette danner både grunnlaget for noe av det som er utarbeidet for den sentrale porteføljen, men det er også tenkt at det skal være liknende prosjekter på andre områder. Det trekkes frem av en informant at frem tidlig i prosjektet at de ikke har noen felles metodikk for porteføljestyring og at det skal opprettes en sentral portefølje, hvor det da ikke planlagt å lage kriterier for hvert område av kommune i denne prosessen, men heller legge til rette for en prosess slik at det skal bli laget. Siden områdene i kommunen er veldig ulike, er dette viktig å ta hensyn til hvis man skal sikre en strategisk tilpasning som er beskrevet som viktig for porteføljestyring (Cooper *et al.*, 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002). Siden områdene innenfor kommunen er så ulike så vil det trolig være behov for å differensiere mellom dem for å sikre at de ulike områdene blir strategisk tilpasset. Det å ha ulike prosesser for de ulike områdene vil også trolig gjøre arbeidet med den sentrale porteføljen noe mindre komplisert hvis det primært er fokus på kriteriene for den overordnede porteføljen, og ikke for alle delene av kommunen. Valg av prosjekter kan også oppleves noe tilfeldig,<sup>42</sup> noe som tilsynelatende heller ikke støtter opp under den strategiske tilpasningen som er et av hovedmålene ved porteføljestyring (Cooper *et al.*, 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002).

Alle de tre faktorene strategisk tilpasning, maksimering av verdi og balansering av porteføljen er beskrevet som sentral i litteraturen (Cooper *et al.*, 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002; Kester, Hultink og Griffin, 2014). Likevel argumenterer Kester, Hultink og Griffin (2014) for at det innenfor produktutvikling kan være nødvendig at balansering av porteføljen er gjort før man kan gå til strategisk tilpasning og maksimering av verdi. Det er vanskelig å si nøyaktig hvordan dette kan fungere i en kommune, og alle de tre faktorene bør selvfølgelig tas hensyn til, men det kan være lurt å sikre at balanseringen blir foretatt og at det ikke blir for stort fokus på de andre faktorene. Det er heller ingen av disse verdiene som kommer tydelig frem i arbeidet i

---

<sup>42</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

kommunene, uten strategisk tilpasning, hvor det her igjen er beskrevet av informanter at det er vanskelig å prioritere etter de overordnede målene i Trondheim kommune. Dette tyder på at Trondheim kommune har et stykke igjen av å knytte arbeidet sitt til disse målene med porteføljestyring.

Det kommer også frem at det er behov for bedre kobling mellom strategi og hvilke behov det faktisk er i kommunen for utvikling av kommunale tjenester.<sup>43</sup> Strategisk tilpasning er et kjennetegn ved effektiv porteføljestyring (Patanakul, 2015). Når det er mangel på sammenheng mellom behov for utvikling i kommunene og strategiske satsinger, kan dette derfor gjøre det utfordrende å sikre at porteføljestyringen som innføres blir effektiv (Patanakul, 2015). Det vil da være nødvendig å sikre at den strategiske tilpasningen til den sentrale porteføljen faktisk samsvarer med behovene for utvikling, og at det ikke er basert på noe som egentlig ikke er viktig. Dette er spesielt viktig siden strategisk tilpasning igjen er et mål for porteføljestyring slik beskrevet av Cooper *et al.* (2001) og Cooper, Edgett og Kleinschmidt (2002), og det er viktig å sikre at det er den riktige strategiske tilpasningen, basert på riktige behov. I tillegg er det heller ingen felles oversikt over prosjekter, utviklingsarbeid eller politiske vedtak, og det er uttrykt et ønske om økt forståelse av måten metoder for jobbing med utviklingsarbeid og prosjekter.<sup>44</sup> Kester *et al.* (2011) beskriver at en effektiv porteføljestyringsprosess, som blant annet påvirkes av om organisasjonene har oversikt over porteføljen og dets innhold. Det vil derfor være viktig å sikre en oversikt over dette, noe de ikke har i Trondheim kommune enda, for å sikre at porteføljestyringsprosessen blir effektiv når den implementeres.

Det er også andre aspekter som påvirker hvor effektiv porteføljestyringen er, slik som hvordan enkeltprosjekter styres (Martinsuo og Lehtonen, 2007). Dette er blant annet gjennom tilgjengelighet av informasjon, i tillegg til beslutningstaking og målsetting. Det vil derfor være viktig å sikre at det er god informasjonsflyt fra prosjektene og opp til porteføljen, vil dette trolig gjøres lettere ved å bruke et system. Når det gjelder innføring av nye systemer, påpeker en informant at det er viktig at det nye systemet blir brukt. Det vil derfor etter hvert være relevant å følge opp om dette er noe som faktisk brukes. Innføring av porteføljestyring vil medføre en endring i organisasjonen og det vil da kanskje ta noe tid før de ansatte har vendt seg til dette.

En måte som Martinsuo (2013) trekker frem for å ta hensyn til kontekst under prosjektporteføljestyring er å utvikle ulike resultatmål gjennom strategisk tilpasning knyttet til konteksten det er satt i. Dette vil gagne Trondheim kommune gjennom å kunne tilpasse de ulike områdene. En informant trakk også frem å ha satsningsområder innenfor de ulike områdene, som støtter opp under det Martinsuo (2013) beskriver med ulike resultatmål.

Det ble under en observasjon hos Trondheim kommune presentert omfanget av prosjektet, hvor det blant annet skal utarbeides løsninger, rutiner og støtteverktøy, men ikke selve prosessen med innføring. I Tabell 5 er det listet opp noen konkrete leveranser som blant annet går på utvikling av metodikk for prosjektstyring, utvikling av modell og rutiner for porteføljestyring, avklaring av roller, utarbeidelse av mer grunnleggende prioriteringskriterier, i tillegg til en database som skal ha oversikt over politiske vedtak

---

<sup>43</sup> Fra presentasjon «Prosjekt porteføljestyring» med info om oppdragsbeskrivelse for prosjektet, TK

<sup>44</sup> Fra presentasjon «Prosjekt porteføljestyring» med info om oppdragsbeskrivelse for prosjektet, TK

og hvilke rutiner de har for oppfølging.<sup>45</sup> Dette vil trolig hjelpe prosessen med å tilpasse seg politiske vedtak, men det kommer også frem at det må eksperimenteres for hvordan dette skal håndteres. Digitaliseringsdirektoratet (u.å) har beskrevet steg for innføring av porteføljestyling. Det første steget er å avklare formål, roller og ansvar, hvordan organiseringen skal se ut, og koble det opp mot årshjul, overordnet strategiprosess og til budsjettprosess. Flere av disse delene av første steg har blitt gjort, spesielt avklaringene. Kobling mot budsjettprosessen er noe flere informanter trekker inn som viktig, noe som tyder på en bevisstgjøring om utfordringene knyttet til dette. Prosessen har ikke kommet langt nok for den sentrale porteføljestylingen i Trondheim kommune til at de har gjort alle stegene med implementering enda, som er naturlig. Selv om denne oppgaven ikke følger den videre prosessen i Trondheim kommune og dermed ikke følger selve implementeringsfasen så vil noen naturlige steg fremover være å hente inn data og sikre at porteføljen har et overblikk, i tillegg til oppfølging og evaluering til slutt basert på Digitaliseringsdirektoratet (u.å).

Det kan også være lurt å ha en bevisstgjøring rundt potensielle fallgruver slik Leonard og Swanepoel (2010) beskriver. I tillegg kan det være lurt å ta hensyn til implementeringsmiljø beskrevet av Guo og Yu (2014) eller andre faktorer som atferd (Wang, Kunc og Li, 2020). Implementeringsmiljøet som Guo og Yu (2014) beskriver, består av faktorene knyttet til kultur, hva slags type organisasjonen det er, interne og eksterne faktorer slik som politiske vedtak og porteføljestyling ved begrensede ressurser. Gjennom resultatene virker det til at det er en tankeprosess rundt flere av disse faktorene slik som begrensning av ressurser, politiske vedtak og kultur. På den andre siden er det ikke helt klart på dette tidspunktet hvordan disse faktorene skal tas hensyn til i den praktiske implementeringen av porteføljestyling. Dette vil bli nødvendig å være bevisst på når implementeringsprosessen settes i gang.

Archer og Ghasemzadeh (1999) beskriver også noen sentrale aktiviteter i før-prosessen i et rammeverk for porteføljestyling som består primært av utvikling av strategi og metode. Vi kan se i arbeidet med Trondheim kommune at den første delen av arbeidet deres består av arbeid som støtter opp under dette. I det som er beskrevet som etter-prosessen av Archer og Ghasemzadeh (1999), vil trolig bli nærmere implementeringsfasen for Trondheim kommune og vil heller bestå av arbeid med prosjektutvikling, evaluering og en endelige portefølje. Likevel, kan Trondheim kommune forhåpentligvis få noe innsikt i dette gjennom pilotprosjektet deres.

Som Cooper *et al.* (2001) beskriver er det ingen modell for porteføljestylingen som er tilpasset alle de fire hovedmålene de selv har definert for porteføljestyling. Det vil derfor være viktig for Trondheim kommune at de finner en modell som fungerer for dem. Spesielt med tanke på at det er en offentlig bedrift og det er andre faktorer slik som politiske vedtak som spiller en rolle i prosessen. Det er flere matematiske modeller som kan tas i bruk (Liesiö *et al.*, 2021; Arratia M. *et al.*, 2016); Jafarzadeh, Akbari og Abedin, 2018); Flidner og Liesiö, 2016). Slik som prosessen er nå, viser det ikke til at det skal tas i bruk en matematisk modell. Det kan likevel være elementer det potensielt er interessant å inkludere, kanskje spesielt på områder av kommunen hvor det er lettere å kvantifisere arbeidet.

Et aspekt som bør tas hensyn til er modenheten i organisasjonen hvor Jeffery og Leliveld (2004) beskriver fire ulike stadier for modenhet. Disse stadiene er tiltenkt porteføljestyling, men hvis man ser på dagens praksis i Trondheim kommune, så likner

---

<sup>45</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

dette mest på et sted mellom «Ad hoc» nivået og «definert» hvor beslutninger tas på en noe ukoordinert måte og mangler rammeverk, men det er likevel knyttet til kostnad og er tenkt verdi av prosjektene. På stadiet «definert» er det også utfordringer knyttet til kobling mot en strategi. Informantene peker jo på at de har en rekke overordnede mål som prosjektene blir koblet til så det er ikke nødvendigvis en utfordring med kobling mot strategi i seg selv, men informantene sier at disse overordnede målene ikke er konkrete nok og at det er vanskelig å bruke de til å foreta konkrete prioriteringer. Det vil derfor trolig være et behov for å ha mer konkrete satsningsområder, som en informant trekker frem. Likevel vil nok modenheten variere mellom de ulike områdene av kommunen, da noen av områdene i kommunen allerede bruker noe porteføljemetodikk, og vil da ha et høyere modenhetsnivå etter Jeffery og Leliveld (2004) sine beskrivelser. Målet på lang sikt vil kanskje være å komme til nivået «synkronisert» med god strategisk tilpasning og en gjennomgående vurdering av prosjektene. Modenhet er også beskrevet av Bukkestein, Volden og Andersen (2021) blant annet gjennom en modenhetstrapp. Det laveste steget på trappen handler om å ha en prosjektmodell og prosjekteierstyring, og trinn 2 handler om organisering hvor en sekretariatsfunksjon inngår. Siden det er beskrevet at en informant at Trondheim kommune skal innføre et porteføljesekretariat, vil prosjektet derfor bevege seg mot å være mer moden mens arbeidet med implementering av porteføljestyring pågår.

Det er viktig med klar definering av styringsrollene som er involvert i prosessen Jonas, Kock og Gemünden (2013). Trondheim kommune har gjort et arbeid for å definere hvilke roller som skal være inkludert beskrevet tidligere, men arbeidet med å bestemme hva disse rollene konkret skal innebære i denne delen av prosessen. Siden porteføljestyringen ikke er implementert enda, vil dette ikke være kritisk på dette tidspunktet, men det vil bli viktigere å sikre når implementeringsprosessen settes i gang.

I Trondheim kommune beskriver en informant at det skal utvikles en sentral portefølje, med eventuelle delporteføljen, og vil da trolig fungere som en større portefølje, slik det er beskrevet av Jonas, Kock og Gemünden (2013) med mer formelle aktiviteter i porteføljestyringen og tydeligere roller definert. For å trekke paralleller til Levanger kommune, selv om de ikke har porteføljestyring i seg selv, kan man mulig se at Levanger kommune vil ha det som kan tilsvare en liten portefølje i forhold til Trondheim kommune. Det er naturligvis ikke brukt begrepet portefølje i Levanger kommune, men det kan likne på det Jonas, Kock og Gemünden (2013) beskriver med mindre definerte styringsroller og mulig noe mindre formelle aktiviteter slik som mangel på rammeverk, hvor det videre er det beskrevet at det likevel kan være god informasjon, samarbeid og allokasjon ved mindre porteføljer. Det er ikke et klart rammeverk i Trondheim kommune, men det ble påpekt av en informant under planlegging av arbeidet for 2024, at dette skal innføres. Dette er derfor noe som kommer til å bli klarere når prosjektet med praktisk implementering settes i gang.

### 5.1.2 Levanger kommune

Prosessene i Levanger har vært en litt annen enn i Trondheim kommune, men prosessene har noe ulikt fokus. Prosessen i Levanger har bakgrunn i en bevisstgjøring om helhetlig ressursforvaltning og det jobbes med en prosess med gevinstrealisering og budsjettprosess.<sup>46</sup> I mye av arbeidet har det vært fokus på aspektene som inngår i

---

<sup>46</sup> Fra presentasjon om «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

helhetlig ressursforvaltning, slik som ledelse og budsjett.<sup>47</sup> Det er også et fokus på relasjonell kapasitet og hvilke dimensjoner som påvirker dette.<sup>48</sup>

For å trekke paralleller til porteføljestyring er det viktig å integrere denne prosessen med andre prosesser som budsjettprosessen (Gupta, Park og Phaal, 2022). Kobling til budsjettprosess er også trukket inn som en anbefaling for implementering av porteføljesystem (Digitaliseringsdirektoratet, u.å). Dette viser at Levanger kommune ved å ha et bevisst forhold til budsjettprosessen, noe som er naturlig da ressursforvaltning er sentralt og økonomi er en ressurs som er nødvendig å se på. Dette viser likevel at det arbeidet de gjør kan gi et godt utgangspunkt for videre arbeid og at selv om de ikke skal innføre et konkret porteføljesystem kan dette likevel støtte opp under prosessen deres.

I Levanger kommune er det et stort fokus på ledelse i prosessen og at dette er en viktig faktor når en organisasjon er i utvikling,<sup>49</sup> hvor det også skal være et fokus på lederutvikling.<sup>50</sup> Fokus på ledelse er sentralt og dette er også påvirket av kompleksiteten til omgivelsene (Blomquist og Müller, 2006). Videre er kompleksitet i denne sammenheng relatert til hvor mange faktorer det er i en beslutningsprosess (Blomquist og Müller, 2006). Det kommer ikke tydelig frem i arbeidet hvor komplekse omgivelsene i beslutningsprosessen til Levanger kommune er, men det kan være lurt å være bevisst på ved det videre arbeidet med ledelsen. Dårlig ledelse er også knyttet til utfordringer ved implementering av utviklingsprosjekter (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015). Selv om Levanger ikke peker på dårlig ledelse, vil arbeidet med ledelse trolig gjøre det lettere å oppnå den ønskede helhetlige ressursforvaltningen.

I Levanger kommune er det ikke et tydelig rammeverk annet enn bruk av Framsikt, men dette er beskrevet som ikke optimalt. Likevel har de beskrevet prosesser de er opptatt av innenfor helhetlig ressursforvaltning slik som ledelse og økonomi.<sup>51</sup> I tillegg er gevinstrealisering trukket frem av en informant. Dette er faktorer som går inn i leveransesløyfen i rammeverket til Axelos' MoP (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det de gjør i dag er derfor ikke langt fra et rammeverk, men det kan likevel være behov for å definere et slikt rammeverk tydeligere for at arbeidet i Levanger kommune skal bli mer systematisert.

Samarbeid på tvers av kommune er noe som er i fokus hos Levanger kommune<sup>52</sup>, noe vi også finner i litteraturen gjennom Jonas, Kock og Gemünden (2013) som beskriver blant annet kvalitet på samarbeid som en dimensjon for kvalitet av prosjektporteføljeprosessen, i tillegg til at kvalitet på ledelse blir trukket frem som viktig. Dette er igjen noe som er et fokusområde hos Levanger kommune. Hvis de i fremtiden vil innføre porteføljestyring, vil denne prosessen med helhetlig ressursforvaltning og det de jobber med, trolig gjøre prosessen lettere i fremtiden hvis det er ønskelig. Samarbeid trekkes også frem av en informant i Trondheim kommune hvor det beskrives at det er et behov for å tenke mer helhetlig og mindre silotenking og en sammenheng på tvers av områder, så det er tydelig at de også har et fokus på det.

I Levanger kommune trekker de også frem noen punkter for hva de legger i helhetlig ressursforvaltning og hvordan dette skal oppnås. Her inngår punkter som å gå fra å ha

---

<sup>47</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>48</sup> Fra presentasjon «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

<sup>49</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>50</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>51</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>52</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

silotankegang til mer fokus på fellesskapet, fokus på ledelse, ha forståelse for organisasjonen som en helhet, være villig til endring, ha dialogbaserte prosesser og skape en verktøykasse for helhetlig ressursforvaltning.<sup>53</sup> Noen innsatsområder som blir presentert for arbeidet er blant annet budsjettprosess, lederutvikling og ressursdeling.<sup>54</sup> I en porteføljestyingsprosess er dimensjonene informasjon, tildeling og samarbeid med på å definere kvaliteten (Jonas, Kock og Gemünden, 2013). I Levanger kommune er det fokus på kvaliteten på flere ting blant annet ledelse og budsjett.<sup>55</sup> Det er også trukket frem at de ønsker helhetlig organisasjonsforståelse gjennom å kartlegge og dele kompetanse.<sup>56</sup> Det er ikke et tydelig fokus på informasjon, men ved deling av kompetanse vil det kanskje sikres delvis god informasjon, og forhåpentligvis transparens også som igjen kan gjøre kvaliteten på informasjon bedre (Jonas, Kock og Gemünden, 2013). For å gjøre et slikt arbeid som gjøres i Levanger kommune, og Trondheim kommune, vil det å sikre god kvalitet på informasjon i porteføljen være sentralt, og blant annet informasjonsflyt er påvirket av kultur (Killen og Kjaer, 2012). Det kan derfor være nødvendig å sikre en kultur som legger til rette for dette og innføring av systemer som sikrer dette. Slik Teller et al. (2012) beskriver vil tilgjengelighet og forståelse av informasjon sikre at miljøet rundt prosjektporteføljestylingen har bedre transparens. Selv om det ikke er en porteføljestyingsprosess i Levanger kommune, er det nærliggende å tro at tilgjengelig og forståelse av informasjon også vil føre til bedre transparens i en prosess som de har.

Arbeid med budsjettprosessen er en del av prosessen for implementering av porteføljestyling beskrevet av Digitaliseringsdirektoratet (u.å) og selv om Levanger kommune ikke skal innføre porteføljestyling er dette en prosess som kan være sentral. I Trondheim kommune er det også fokus på budsjett, men mest kommer det frem gjennom intervju at det er nødvendig å knytte porteføljestylingen til prosessen. I Levanger har de også resultatmål som handler om utvikling av metode og verktøy for ledelse, bedre relasjonell kapasitet i organisasjonen og økonomistyring som støtter opp under overordnede strategier.<sup>57</sup> Selv om dette igjen ikke er porteføljestyling, har det likevel noen av kvalitetene som kan kjennes igjen med mål for porteføljestyling beskrevet av Cooper et al. (2001) og Cooper, Edgett og Kleinschmidt (2002) slik som strategisk tilpasning, bare at det her vil være en strategisk tilpasning av økonomistyringen til samfunnsmålene de har.

## 5.2 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering og måling er effekter har vært et gjennomgående tema under intervjuene og det har kommet frem noen utfordringer knyttet til dette. Når det kommer til gevinstrealisering er det noen områder i kommunen hvor de har hatt fokus på dette allerede slik som ved IT og på områder for helse og velferd, men det kommer frem under intervju at det er flere områder som ikke har like tydelig fokus på dette. Fokus på gevinstrealiseringen kan også være med på å minimere avstanden mellom den strategiske planleggingen og utførelsen av prosjekter, slik at de er bedre knyttet sammen (Serra og Kunc, 2015).

---

<sup>53</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

<sup>54</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

<sup>55</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

<sup>56</sup> Fra presentasjon «Presentasjon enhetsledersamling mars», LK

<sup>57</sup> Fra presentasjon om «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

En veldig tydelig utfordring som har dukket opp under intervjuene når det kommer til gevinstrealisering og måling av effekter i kommunen er at det er forskjell på kvantitative og kvalitative effekter, og hvordan disse kan måles, hvor kvantitative effekter er mer håndfaste og vil oftere være lettere å måle. Slik trukket frem av informanter er det i offentlig sektor mange kvalitative effekter som går på en ønsket opplevelse hos en brukergruppe, noe som er mer subjektivt og kan være vanskelig å måle. Dette er også kjent fra litteraturen hvor Nassif, Filho og Nogueira (2013) beskriver at det i offentlige virksomheter ofte er offentlige goder som er bakgrunnen for prosjektvalg i stedet for økonomisk avkastning, hvor det å definere gevinstene på forhånd kan hjelpe, noe som også nevnes under intervjuene. Dette er noe som er viktig å ta hensyn til om man ønsker gevinstrealisering da det er tydelig fra intervjuene at flere av områdene i kommunen vil ha kvalitative dimensjoner på effektene ved arbeidet de gjør. Selv om gevinstene defineres på forhånd, er det ikke sikkert at de automatisk blir enkle å måle i ettertid. Som beskrevet av en informant vil noen resultater være en opplevd gevinst, og selv om det er definert på forhånd, vil det trolig fortsatt er et behov for å også finne måter å måle dette på.

Det er heller ikke så lett å si eksakt hvordan dette kan måles, men Finne (2019) trekker frem at det er behov for å planlegge for dette bevisst. Her trekkes det også frem at det både kan være kortsiktig og langsiktig effektmåling. Siden den kortsiktige målingen har fokus på leveranser, vil dette trolig være lettere å se på når det kommer til de kvantitative effektene, men de kvalitative effektene vil trenge å ha et mer langsiktig perspektiv som sier noe mer om effektene av prosjektet i praksis. På den andre siden vil det kanskje i noen tilfeller likevel være mulig å mer kortsiktig perspektiv på de kvalitative effektene, hvis det er godt definert hva som skal måles, og det er noe som kan måles innen relativt kort tid etter at prosjektet er ferdig. Det kommer også frem under intervjuer at det være prosjekter hvor det er en kombinasjon av kvantitative og kvalitative effekter, hvor det nok vil bli nødvendig å se hvordan man skal sikre at begge disse ivaretas. Hvis man ser på det Finne (2019) beskriver vil det kanskje være behov for både kortsiktig og langsiktig effektmåling. På den andre siden er det fortsatt behov for å definere hva som skal måles, og her må kommunen gjøre et arbeid for å klare å sikre gevinstrealisering.

Som nevnt av blant annet Cooper, Edgett og Kleinschmidt (2002) er maksimering av verdi et mål for porteføljestyring, og Cooper *et al.* (2001) trekker inn måter å maksimere verdien i en portefølje slik som å ta i bruk verktøy som en vurderingsmodell eller definering av nåverdi. Definering av nåverdi kan kanskje beskrives som en nullpunktmåling som trekkes frem av en informant. Dette kan hjelpe kommunene på å se hvor de står i dag for så å kunne se hvor de har endt opp etter en viss tid og se om de ønskede gevinstene eller effektene faktisk har blitt oppfylt. I Levanger kommune er det ikke beskrevet så mye om hvordan det er ønsket å jobbe med gevinstrealisering. Likevel vil det trolig være behov for noen av de samme måtene å jobbe på som i Trondheim kommune da de nok også vil ha både kvantitative og kvalitative effekter som de må ta hensyn til i arbeidet de gjør.

### 5.3 Kriterier og seleksjon

En annen tematikk som kommer frem av intervjuene er hvilke rammeverk som brukes og hva prioriteringene deres er basert på. De ulike informantene trekker frem hva de baserer prioriteringene i prosjekter på og hvorvidt de mener de har tydelig prioriteringer. Det er tydelig at det er stor forskjell på hvordan dette gjøres på de ulike områdene. En

informant påpeker at det er variasjon fra bruk av mandat hvor prosjekter skal sees i sammenheng, mens på andre områder kan det være ulike roller slik som en rektor på en skole, som vil ha best oversikt over hva det er behov for å gjennomføre. Likevel er det få informanter som beskriver at de har et klart rammeverk for noen av disse. Definerte kriterier og prioriteringer er en del av anbefalinger for porteføljeseleksjon (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Likevel er det ikke nødvendigvis lett å lage en standard for kriterier på tvers av en organisasjon på grunn av forskjeller ved blant annet mål og type av prosjekter (Kaiser et al., 2015). Det er tydelig at det er forskjell på typer av prosjekter i kommunen, og dette støttes også opp under det Trondheim kommune trekker frem om at de vil legge til rette for at ulike områder har egne prosesser. Dette kan likevel føre til en utfordring med formalisering på tvers av kommunen da flere av målene i en kommune kan være vanskelig å få målt (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Dette kan potensielt bli en utfordring for fremtiden siden dette prosjektet handler om en sentral portefølje, men det er noe som må legges til rette for hvis porteføljestyringen skal gå over i flere områder med mer kvalitative mål.

I Trondheim kommune er det ulike styrende dokumenter slik som handlings- og økonomiplanene som hjelper med å definere kriterier ifølge informanter. Det er også overordnede planer slik som *Trondheimsløftet*, hvor enhetene selv sørger for aktiviteter som oppfyller målene i planene, eller det er bruk av bærekraftsmål. Likevel understreker flere informanter at disse er veldig overordnede og ikke konkrete nok. Disse målene er ifølge informantene lette å koble prosjekter til, men derfor også vanskelig å prioritere etter. Utfordringer med målsetting er ikke ukjent fra litteraturen og det kan være utfordringer knyttet til disse hvis det for eksempel er mange av dem eller at de ikke er forenlige (Ghasemzadeh og Archer, 2000). Det er flere ulike målsettinger som brukes i Trondheim kommune, men det er ikke tydelig hvorvidt det er mange av dem eller om de er i konflikt med hverandre, men det er likevel en utfordring at det beskrives som vanskelig å gjøre gode prioriteringer basert på dem. En informant forteller om et eksempel på et område hvor de har utarbeidet noen satsningsområder basert på hva som er mest kritisk å jobbe med, og at det er behov for en slik prioritering for å kunne prioritere ordentlig, altså å ha en prosess på et lavt nok nivå. Det kan også være en fordel å forsikre seg om at utfordringene knyttet til målsettingene ikke skylder at det er for mange av disse som Ghasemzadeh og Archer (2000) beskriver som en utfordring.

Hvis kommunene skal kunne foreta gode prioriteringer basert på definerte kriterier som Bukkestein, Volden og Andersen (2021) trekker frem som sentrale, så vil det nok være behov for å gjøre et arbeid på de ulike områdene slik at de kan få gode prioriteringer. Det fremstår som at det er en bevissthet på noen områder at dette er en utfordring, men det vil være behov for et konkret arbeid med dette i de ulike områdene. Likevel holder de som nevnt på med en pilot på område for oppvekst og utdanning, som forhåpentligvis vil gjøre det lettere å prioritere prosjekter på en god måte. Ved å gjennomføre dette på andre områder, slik det har blitt nevnt å legge til rette for, vil dette trolig bidra i arbeidet med å definere klarere kriterier. Dette vil da også mulig være viktig da det er flere kilder som trekker frem at det er viktig å ta hensyn til konteksten når det kommer til porteføljestyring (Martinsuo, 2013; Martinsuo og Geraldi, 2020). Her trekker blant annet Martinsuo (2013) inn at konteksten kan tas hensyn til i den strategiske tilpasningen i stedet for en subjektiv vurdering av strategisk tilpasning. I en kommune hvor det er så mange ulike områder, vil det være sentralt at kontekst blir en viktig del av prioriteringene, som kan støtte opp under det å ha prosesser på ulike områder, for å tilpasse konteksten områdene er satt i.



For strategisk tilpasning trekker Cooper *et al.* (2001) inn metoder som «top-down», «down-up» og «top-down» produktveikart. For Trondheim kommune er det flere overordnede mål som tas i bruk, selv om disse har behov for å bli mer definerte for å kunne prioritere bedre etter disse, slik beskrevet tidligere. Likevel vil dette passe bedre med en «top-down» fremgangsmåte, hvor prosjektet skal tilpasses strategien og ikke at man tar utgangspunkt i prosjektet. Det vil også muligens kunne fungere med «top-down, produktveikart» der det tas i bruk et veikart med oversikt over større initiativ. Dette vil kanskje likne mer på de overordnede målene i kommunen, slik som *Trondheimsløftet*, ved at dette regnes som et større initiativ. Archer og Ghasemzadeh (1999) nevner også «top-down» og «bottom-up» som metoder og beskriver at hvis en prosjektportefølje har høy kompleksitet kan det hjelpe å ha en mer integrert vurdering av relevante prosjekter. Nå er det vanskelig å si på forhånd om det kommer til å være høy kompleksitet i porteføljen, men det kan likevel være lurt å være forberedt på å håndtere dette. I Trondheim kommune er det inkludert vurdering av kompleksitet i porteføljeplanen<sup>58</sup> og kan hjelpe på å vurdere hvor det eventuelt er høy kompleksitet og det kan være behov for den integrerte vurderingen av prosjekter.

Det at evaluering og vurdering av prosjekter skjer uten et klart rammeverk er ikke ukjent i litteraturen, men Archer og Ghasemzadeh (1999) beskriver at denne mangelen på rammeverk kan føre til mangel på støtte til porteføljestyringsprosessen. Ved innføring av porteføljestyring kan det derfor være nødvendig å sørge for at det blir etablert et rammeverk som da sørger for god støtte i denne porteføljestyringsprosessen. Det er likevel en utfordring i denne oppgaven å vurdere etablering av rammeverk i kommunene da oppgaven ikke har fulgt prosessen så langt som det i utgangspunktet skulle. Det kan være utfordringer som dukker opp i prosessen med etablering av rammeverk, men det er vanskelig å si noe om på dette tidspunktet.

Når det kommer til utarbeidelse av rammeverk eller modeller er det ulike varianter av dette. Noen av disse er for eksempel matematiske modeller slik som beskrevet av Liesiö *et al.* (2021) eller Arratia M. *et al.* (2016), hvor noen av disse også ser på offentlig sektor som har et bredt fokus enn økonomisk gevinst. Det er likevel andre rammeverk som kan tas i bruk. Slik som Axelos' MoP bestående av en defineringsløyfe og en leveransløyfe (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Det er beskrevet av en informant at det i Trondheim kommune skal være en overordnet innretning, og det er som nevnt over viktig å ha et rammeverk, men hvordan dette rammeverket skal se ut, kan variere ut ifra behovene de har.

Det er ulike dimensjoner som kan brukes til å definere tiltak beskrevet av Archer og Ghasemzadeh (1999), og det er viktig at Trondheim kommune og Levanger kommune finner hvilke dimensjoner som er riktig for dem, men det er heller ikke umulig at ulike kriterier kommer i konflikt med hverandre og at det er gjensidig avhengighet Archer og Ghasemzadeh, 1999). Gjensidig avhengighet kan avhenge både av prosess og kultur, og kultur er igjen påvirket av tillit og informasjonsflyt (Killen og Kjaer, 2012). Tillit er også nevnt av en informant som viktig for læringssløyfen i Trondheim kommune, og spesielt knyttet til tillit mellom ulike nivåer i kommunen og innad i ledergruppen. Det blir derfor viktig at det jobbes for å oppnå god tillit innad.

---

<sup>58</sup> Fra dokument «Porteføljeplan», på område for oppvekst og utdanning, TK

## 5.4 Politisk påvirkning

En sentral utfordring i denne prosessen har vært arbeidet med innføring av parlamentarisme i Trondheim kommune, som er beskrevet tidligere. Dette skaper et usikkerhetsmoment i prosessen, og det er vanskelig å si nøyaktig hvordan det kommer til å se ut når dette er blitt innført. Det beskrives av informanter at hovedutfordringen med parlamentarisme er at arbeidet med dette vil ta fokuset bort fra prosessen med innføring av porteføljestyling, i tillegg til at det kan være behov for politisk forankring etter innføringen av parlamentarisme. En informant i Trondheim kommune uttrykker også at prosessen bør forankres bedre i linjeorganisasjon. Det er en anbefaling om å sikre god forankring i toppledelsen når porteføljestyling skal tas i bruk (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). På grunn av endringene som skjer på det politiske nivået i kommunen er det mulig at det kan være vanskelig å forankre før prosessen med parlamentarisme er ferdig, hvis en slik prosess vil føre til et behov for å forankre på nytt, likevel er det vanskelig å si om dette vil bli nødvendig eller ikke.

Andre aspekter som det er tydelig at man må ta hensyn til i en offentlig kommune er lovendringer og lovkrav. Informanter trekker frem at slike lovendringer kan gjøre at det blir behov for å jobbe på en annen måte, prioriteringskriterier må sees i sammenheng med disse lovendringene, da disse blir gjennomført uansett. Likevel understreker Bukkestein, Volden og Andersen (2021) at politiske vedtak ikke nødvendigvis er et stort problem, i tillegg til at det kan gjøres tiltak slik som å separere disse prosjektene fra de valgte prosjektene og at dette er en måte som andre offentlige virksomheter deler opp sine porteføljer på. Nå er det i Trondheim kommune tenkt å i første omgang ha en sentral portefølje, men eventuelle delpor porteføljer slik beskrevet tidligere, men det kan bety at de bør vurdere å finne en måte å separere de lovpålagte prosjektene. Uavhengig av hva slags løsning som blir valgt, er dette noe som må tas hensyn til da de ikke vil komme utenom. En annen utfordring som belyses av en informant er at det kan være vanskelig å aktivt nedprioritere ting i kommunen, da det fort er det som ikke er lovpålagt som blir nedprioritert, selv om dette kanskje burde gjennomføres likevel. En separering av porteføljen som er nevnt over vil trolig hjelpe med denne problematikken. En prioritering av prosjekter må foretas, men å nedprioritere prosjekter som egentlig burde blitt gjennomført er uheldig og vil trolig ikke støtte opp under strategisk tilpasning så bra som det kanskje burde.

## 5.5 Suksessfaktorer og utfordringer

Det har kommet frem flere utfordringer i denne prosessen. En utfordring som dukker opp under intervju i prosjektet til Trondheim kommune er at kommunen omhandler mange ulike områder som vil ha ulike behov. Videre blir det også trukket frem under intervjuene at det er nødvendig at porteføljestylingen blir sett på som relevant for toppledelsen og at det blir etterspurt av dem. Forankring i toppledelsen har også sammen med andre faktorer som blant annet klare prioriteringskriterier, og aksept for at det tar tid, blitt trukket frem som suksesskriterier.<sup>59</sup> Dette er også beskrevet av Bukkestein, Volden og Andersen (2021). I Trondheim kommune er det også trukket frem det å ha en prosjekt- og eierstyringsmodell i bunn og digitale støtteverktøy, og ha en kultur og kompetanse for porteføljestyling i tillegg til aksept for at det tar tid.<sup>60</sup> Det er fokus på flere ting i Trondheim kommune som blant annet kompetanseheving og utarbeidelse av klare

---

<sup>59</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>60</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

prioriteringskriterier, utredning av oppgaver for roller og utvikling av verktøy.<sup>61</sup> Dette kan også ses i teorien hvor (Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms, 2015) trekker frem at når det kommer til implementering av utviklingsprosjekter så vil man finne potensielle utfordringer knyttet til motstand fra brukere eller innbyggere, silotenking, dårlig økonomi eller dårlig ledelse. Det er ikke nevnt noe om motstand fra brukere eller innbyggere i resultatene, men det er nevnt mulig motstand hos de ansatte. Det kan igjen være lurt for kommunene å være klar over eventuelle fallgruver for å kunne håndtere dem bedre, som beskrevet av (Leonard og Swanepoel, 2010).

Det er også av en informant trukket inn mulige utfordringer knyttet til engasjementet til de som skal bruke systemet og at det er viktig at det jobbes målrettet nok mot de ulike områdene slik at de ansatte kjenner seg igjen i eget arbeid. Det er også påpekt av en informant at noen ansatte kan se på det som utfordrende at noen andre skal ta avgjørelser og det kan føre til motstand. Det å passe porteføljen til allerede eksisterende prosesser, samt engasjement til de ansatte er begge trukket nevnt som potensielle utfordringer (Stettina og Hörz, 2015). Ved å innføre sentral porteføljestyring vil det trolig bli innført endringer i allerede eksisterende prosesser, men det kan likevel være en utfordring å passe porteføljestyringen til de ulike områdene av kommunen og de ulike behovene som finnes der. Utfordringen knyttet til engasjement hos de ansatte beskrevet av Stettina og Hörz (2015) som støtter opp under utfordringer beskrevet av informantene. Det kan være nødvendig å forsikre seg om at det blir innført på en måte som sikrer at det blir ansett som relevant for de ansatte som blir berørt av systemet i tillegg til å sikre at toppledelsen også ser verdien i porteføljestyringen, som også er et suksesskriterium (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

En utfordring som belyses av noen informanter er skillet mellom ressurser innenfor og utenfor porteføljen, og da skillet mellom ressurser til utviklingsprosjekter i en portefølje og daglig drift som ligger utenfor porteføljen. Konflikten mellom disse er kjent som ambideksteritet beskrevet av Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms (2015) og er ikke uvanlig i offentlige organisasjoner. For å unngå dette vil det være et behov for å være tydelig på hvilke ressurser som inngår i porteføljen og hvilke prosjekter som er utenfor, dette vil også kreve at kommunene er klar over alle ressursene som er.

I Levanger kommune er det også fokuset på å gå bort fra silotenking<sup>62</sup>, noe som også er trukket frem i Trondheim kommune av en informant, som støtter igjen opp under det Stentoft Arlbjørn, Freytag og Thoms (2015) trekker frem som en utfordring. Levanger kommune viser dermed å ha et bevisst syn på at dette er en utfordring og at å gå bort fra silotenking er sentralt for arbeidet med helhetlig ressursforvaltning. Det er likevel et stykke fra å være bevisst på at det er en utfordring til å få til denne endringen. Det vil være viktig at dette er noe som vil være viktig å være klar over i arbeidet.

## 5.6 Systemer

Det er også andre faktorene som påvirker suksessen til en prosjektportefølje. Dette er blant annet det å ha et informasjonssystem for porteføljestyringen, men dette krever også en formalisert prosess hvor det å ha prosesser implementert og klart definert er viktig (Kock *et al.*, 2020). Trondheim kommune er på vei i denne prosessen, og når de tar neste steg til implementering av porteføljestyring blir dette mer sentralt. Det er også en kobling mellom porteføljesuksess og formalisering på både prosjekt- og porteføljenivå

---

<sup>61</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

<sup>62</sup> Fra presentasjon «Enhetsledersamling mai 23», LK

(Teller *et al.*, 2012). Teller *et al.* (2012) beskriver videre at både tilgjengelighet og forståelse av informasjon vil sikre bedre transparens innad i miljøet for prosjektporteføljestyringen. Transparens er noe som blir trukket frem av informantene, og det snakkes også om at det er mangel på forståelse for hvordan man jobber med prosjekter i Trondheim kommune. Ved å formalisere disse prosessen som Trondheim kommune nå skal innføre, vil dette trolig hjelpe på forståelsen og gjøre arbeidet lettere. Dette inkluderer også en felles forståelse av behov samt begrepsbruk. Felles forståelse er også trukket frem i Levanger kommune og at det er behov for å sikre dette.<sup>63</sup> Dette vil derfor være et viktig steg i begge disse prosessene. Som nevnt tidligere er det ingen av disse prosessene, verken i Trondheim eller Levanger kommune, som er ferdige og arbeidet med dette pågår nå. Det er likevel trukket frem som en utfordring i Levanger kommune at både fremdriften og strukturen er noe uklar.<sup>64</sup> Det viser at Levanger kommune er bevisste på den prosessen de er i og at det krever noe mer arbeid før de kan sette i gang. Det vil derfor trolig være behov for noe mer formalisering av prosessene før de kan sette i gang slik de ønsker. I Trondheim kommune sitt pilotprosjekt er arbeidet med formalisering i gang ved bruk av etablering av diverse dokumenter som beskriver ulike prosesser, slik som vist i Tabell 4. De har likevel ikke kommet så langt at dette er helt ferdig utviklet enda, men arbeidet pågår, som kan vise til at Trondheim kommune har et bevisst forhold til denne formaliseringen og kan videreføre dette til den sentrale porteføljen.

Det er både operasjonelle og strategiske kjennetegn ved en effektiv portefølje slik som strategisk tilpasning, tilpasningsdyktighet til interne og eksterne faktorer, transparens og forventninger til både porteføljen og leveransene av dens prosjekter (Patanakul, 2015). Dette kan være aspekter som er viktig å ta hensyn til ved implementering av porteføljen, og legge til rette for disse faktorene. Det er likevel faktorer som er en del av større potensielle utfordringer som strategisk tilpasning diskutert tidligere med delvis mangel på klare prioriteringskriterier, eller den forventede verdien gjennom en utfordring med å måle effekt eller gevinstrealisering i prosjekter med mer kvalitative målsettinger slik informanter i Trondheim kommune har trukket frem. Det er vanskelig å si noe om tilpasningsdyktig til interne eller eksterne faktorer basert på det som har kommet frem under arbeidet med denne oppgaven, men det kan tenkes at dette vil være en potensiell utfordring knyttet til politiske vedtak og hvordan porteføljen skal tilpasses dette. Likevel har det kommet frem i prosessen at dette er noe de er bevisste på i Trondheim kommune, noe som forhåpentligvis vil hjelpe dem med å håndtere dette når slike utfordringer oppstår. Nå er det ikke diskutert så mye i prosessen angående ressurser som skal tilhøre porteføljen eller ikke annet det en informant påpekte med at politiske vedtak kan ta av ressurser til andre prosjekter. Det kan bli en utfordring for porteføljen, hvis det kommer politiske vedtak, som er nødt til å ta av ressursene til porteføljen, og det kan være viktig å sikre at hvordan dette skal håndteres er klart på forhånd.

## 5.7 Roller

Det er ulike roller involvert i prosessene i Levanger kommune og Trondheim kommune, noe som ikke er så unaturlig da prosessene ikke er identiske. I Levanger kommune har det vært et stort fokus ledelse,<sup>65</sup> og i Trondheim kommune er det flere tydelige roller som er beskrevet av en informant. I Trondheim kommune er det også beskrevet at det

---

<sup>63</sup> Fra presentasjon om «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>64</sup> Fra presentasjon «230217 Enhetsledersamling», LK

<sup>65</sup> Fra presentasjon «Helhetlig ressursforvaltning, Utvidet ledersamling 21. april 23», LK

vil være en prosjektgruppe med prosjektleder og prosjektmedarbeidere, hvor det også skal være inkludert et porteføljesekretariat og selve prosjektet er i samarbeid med en rekke andre aktører.<sup>66</sup> I litteraturen er det flere roller som er nevnt som relevante for en porteføljestyringsprosess. Dette kan for eksempel være porteføljestyre, porteføljekontor eller porteføljeforum (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021). Porteføljestyringskontor er også nevnt av Unger, Gemünden og Aubry (2012) hvor det er beskrevet at det kan ha en koordinerende rolle, en kontrollerende rolle eller en støttende rolle. Basert på beskrivelsene av ansvaret til et porteføljekontor i Trondheim kommune, vil denne rollen ha mer støttende rolle gjennom beskrivelse av veiledning, en kontrollerende rolle ved å benytte informasjon til å utarbeide oversikter og beslutningsgrunnlag, i tillegg til en koordinerende rolle gjennom vurdering av ressursfordeling.

Man kan se fra litteraturen at det er viktige elementer ved å opprette et porteføljestyringskontor om at det vil hjelpe med å etablere en felles måte å jobbe på (Dezhkam, Xue og Liu, 2019). I tillegg er begrepet porteføljestyringssekretariat ikke mye nevnt i litteraturen, men Bukkestein, Volden og Andersen (2021) beskriver at det er flere bedrifter som har et porteføljekontor med sekretariatsansvar. I beskrivelsen fra en informant i Trondheim kommune om at porteføljesekretariatet skal fungere som en referansegruppe for å sikre blant annet koordinering på tvers, så stemmer dette delvis overens med det som er beskrevet som en koordinerende rolle for et porteføljestyringskontor av (Unger, Gemünden og Aubry, 2012). Siden selve implementeringsfasen enda ikke har startet enda, er det vanskelig å si hvordan disse rollene fungerer i praksis og det kan være at porteføljekontoret ikke vil ha en like koordinerende rolle i praksis når det er et porteføljestyringssekretariat inkludert. Det kan likevel være lurt å sikre at det ikke blir overlappende ansvarsområder ved at både porteføljestyringssekretariatet og porteføljekontoret tar på en koordinerende rolle. Andre sentrale roller kan være toppladelse, prosjektledelse, bedriftsfunksjon eller styring av porteføljeforvaltningen (Gupta, Park og Phaal, 2022). Disse fire har ulike ansvar, som for eksempel å sikre samarbeid, informasjonsflyt, strategiske beslutninger og rammer for porteføljestyringen. Det er nok ikke nødvendig å ha akkurat disse rollene inkludert i porteføljestyringen i kommunen, men ansvarsområdene de har er fortsatt sentrale til porteføljestyring i kommunen og bør inkluderes i de rollene som blir definert prosjektene i kommunene.

---

<sup>66</sup> Fra dokument «Oppdragsbeskrivelse Prosjekt Samordningsfokus, program FOKUS», TK

## 6 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan porteføljestyring kan innføres i kommunen. På grunn av utsettelse i prosessen i Trondheim kommune er det forberedelsene til selve innføringsprosessen som har blitt studert. For å kunne svare på problemstillingen «*Hva er det viktig å tenke på under innføring av porteføljestyring i kommunen?*» ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Disse blir besvart i hvert sitt delkapittel.

**FS1:** Hvordan har prosessen med innføring av porteføljestyring i kommunen foregått?

**FS2:** Hvilke barrierer eller suksessfaktorer har kommet frem i prosessen?

**FS3:** Hvilke anbefalinger kan gis til innføring av porteføljestyring i kommunen?

### 6.1 Prosess med innføring av av porteføljestyring

For å svare godt på hvordan prosessen med innføring av porteføljestyring i kommunen har foregått kreves det en utfyllende beskrivelse enn det er plass til i konklusjonen, og dette er dekket for det meste under «Prosess» i kapittel 4. Det er likevel noen viktige komponenter som kan trekkes frem.

I Trondheim kommune har arbeidet så langt bestått av en forberedelse til innføring av porteføljestyring. Deler av dette har bestått av å opprette en ressursgruppe for et porteføljesekretariat, mens hva selve porteføljesekretariatet skal gjøre, blir beskrevet av en informant at det blir definert i prosjektet. Det er videre beskrevet at det skal være en sentral portefølje, med eventuelle delporteføljer, hvor de første prosjektene i den sentrale porteføljen skal være noen få store prosjekter. I arbeidet som delvis har blitt dekket under arbeidet med denne oppgaven, er en forberedelse til selve implementeringen som er senere. Det er gjennomført forberedelser til dette og det er blant annet laget maler og rollebeskrivelser som skal tas i bruk, slik vist i Tabell 7. Det er likevel viktig at dette blir fulgt opp ved implementering da det ikke er gitt at formaliserte rutiner brukes slik det opprinnelse var tenkt (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

I Levanger kommune har det vært en noe annerledes prosess med helhetlig ressursforvaltning. De har også fokus på ledelse og samarbeid på tvers av kommunen.<sup>67</sup> Dette arbeidet kan vise noe om hvordan en kommune kan jobbe for en mer helhetlig måte i kommunen slik som helhetlig ressursforvaltning, uten å innføre porteføljestyring som et system. I begge prosessene er det et fokus på gode forberedelser og å legge til rette for arbeidet som skal gjøres. Det har vært utfordringer i begge prosessene på ulike måter, men det er også fokus på utfordringer og de vil forhåpentligvis jobbe med disse for å nå dit de skal.

Dette viser at det er gjort mye for å sikre et godt utgangspunkt for arbeidet med selve implementeringen av systemet. Det vil fortsatt være vanskelig å si nøyaktig hvordan dette kommer til å fungere i praksis, men pilotprosjektet til Trondheim kommune vil trolig fungere som en pekepinn hvor det vil kunne dukke opp utfordringer eller suksessfaktorer som bli tatt med inn i arbeidet med den sentrale porteføljen.

---

<sup>67</sup> Fra presentasjon «Utvidet ledersamling 15.09.23», LK

Selv om det er lite forskning på hvordan implementering av porteføljestyring foregår, kan man likevel se at prosessen så langt støtter opp under det som er beskrevet av Digitaliseringsdirektoratet (u.å) for innføring av porteføljestyring. Det har likevel vært en mindre ideell prosess med utsettelse og utfordringer knyttet til blant annet innføringen av parlamentarisme. Det er vanskelig å planlegge for slike endringer på forhånd, og kommunen er nødt til å ta hensyn til dette i prosessen. Det kan være en fordel at selve implementeringen vil skje noe senere da parlamentarisme nok vil ha blitt innført, og det kan være lettere å ta hensyn til eventuelle endringer dette medfører. Det er også vanskelig å si noe om det er noe i det forberedende arbeidet som er gjennomført til nå, som også vil måtte endres etter innføring av parlamentarisme.

## 6.2 Barrierer og suksessfaktorer i prosessen

Det politiske nivået har vist seg å være en utfordring i Trondheim kommune med innføring av parlamentarisme som allerede har påvirket prosessen, noe som også har gitt et usikkerhetsmoment da man ikke vet eksakt hvordan det kommer til å se ut når dette er ferdig implementert slik påpekt under et møte. Dette er noe som må tas hensyn til i prosessen og siden oppgaven ikke følger prosessen også etter at parlamentarisme har blitt innført, er det vanskelig å si hvordan dette skal gjøres. Likevel sier slike faktorer noe om påvirkningen fra det politiske nivået, og at det er viktig å ta høyde for slikt når det drives med porteføljestyring i offentlig sektor. Dette gjelder også generelle politiske vedtak som det er viktig å lage planer for å ta hensyn til slik at de påvirker porteføljen minst mulig.

Oppgaven viser også til at det er en utfordring i kommunen med de overordnede målene flere bruker for å prioritere prosjekter etter, ved at disse egentlig ikke er detaljerte nok for å kunne foreta gode prioriteringer, slik påpekt av flere informanter. For å gjøre bedre prioriteringer er et forslag å gå ned på et lavere nivå og finne satsningsområder for de ulike områdene, slik også påpekt av informanter.

Et tema som er diskutert mye er kvalitative effekter og måling av disse, som er en kjent utfordring fra litteraturen når det kommer til porteføljestyring (Ghasemzadeh og Archer, 2000). Kvalitative effekter har vist seg å være en utfordring ved noen områder av kommunen. Prosessen som dekkes i Trondheim kommune er for en sentral portefølje, og det er uvisst på dette tidspunktet hva slags effekter prosjektene som blir inkludert der vil ha. Det vil være sentralt å undersøke hva slags typer av effekter som er for prosjektene som inkluderes i porteføljen, og finne en måte å måle disse på. Hvis disse effektene ikke kan måles og man ikke vet om målene i prosjektet er oppfylt, kan det være mer utfordrende å sikre gevinstrealisering. Hvis det er et ønske om å sikre gevinstrealisering i den sentrale porteføljen, og innenfor eventuelle porteføljer på ulike områder, så vil det være nødvendig å finne en måte å håndtere dette på. Likevel kan dette være utfordrende arbeid og kommunene må sikre at dette blir gjennomført og at de finner måter å definere kvalitative effekter på. Dette er trolig en av de større utfordringene for en kommune når det kommer til innføring av porteføljestyring.

Det er flere utfordringer som har dukket opp i prosessene, hvor noen av disse er nevnt over. Kommunene virker å ha en bevissthet rundt flere av disse. Likevel er det en ting å være klar over potensielle utfordringer og en annen ting å faktisk ta hensyn til det. Derfor vil det være viktig for kommunene å lage en plan for hvordan det skal jobbes med å hindre disse fallgruvene, spesielt siden håndtering av fallgruver vil føre til at fokus er på riktig sted, noe som igjen fører til at det er større sannsynlighet for at implementeringsprosessen blir en suksess (Leonard og Swanepoel, 2010).

I Trondheim kommune kommer det frem at det skal være oppfølging i pilotprosjektet som blant annet vil sikre felles begrepsbruk.<sup>68</sup> Dette vil da trolig også være relevant for prosessen med innføring av den sentrale porteføljen. Dette vil også være relevant for Levanger kommune. Det vil være nødvendig å sikre at denne felles begrepsbruken blir godt forankret og blir en del av arbeidet i kommunene. Det vil også være fornuftig å følge opp at denne begrepsbruken blir brukt da man ikke skal ta for gitt av dette følges, bare fordi det har blitt formalisert (Bukkestein, Volden og Andersen, 2021).

### 6.3 Anbefalinger til innføring av porteføljestyring

Det er flere anbefalinger å komme med til andre kommuner som ønsker å implementere porteføljestyring. Det vil være anbefalt å ha et bevisst fokus på hvilken rolle det politiske nivået spiller i en porteføljestyringsprosess, og finne en måte som gjør at ressurser til politiske vedtak ikke går på unødvendig bekostning av prosjekter som bør bli gjennomført. Det er også andre politiske aktiviteter som kan være en utfordring slik som endring av styreform. Selv om det ikke alltid kan planlegges i forkant av endring av styreform i en kommune, slik som for Trondheim kommune, vil det være anbefalt å ikke legge arbeidet med implementering av porteføljestyring samtidig som større politiske endringer som kan påvirke prosessen med implementering av porteføljestyring og gjøre denne mer utfordrende enn nødvendig.

Det er flere ulike rammeverk som kan tas i bruk for porteføljestyring og det er ikke klart hvilket rammeverk som vil fungere best i offentlig sektor. Det er flere typer av rammeverk som trekkes frem i litteratur, både matematiske og ikke-matematiske rammeverk. Hvis andre kommuner skal innføre porteføljestyring bør det tas en vurdering på hva slags type rammeverk de selv ønsker å ha. Selv om det er ulike typer rammeverk, vil det anbefales å lage et rammeverk som støtter opp under de fire målene med porteføljestyring som er maksimering av verdi, balansering av porteføljen, strategisk tilpasning og inkludere riktig antall prosjekter (Cooper et al., 2001; Cooper, Edgett og Kleinschmidt, 2002). Det vil også være naturlig å ta en vurdering på hvilke roller som kommunen ønsker å inkludere i porteføljestyringsprosessen, basert på hva de har behov for.

Et annet aspekt å være klar over er hvilke kriterier som benyttes for valg av prosjekter. I en kommune kan det være bruk av overordnede mål, men dette kan være utfordrende da disse ofte kan være for lite detaljerte og ikke gir godt nok grunnlag for prioritering av prosjekter, slik påpekt under intervjuer. En anbefaling, som også har kommet frem under gjennomføring av intervjuer, er å jobbe med satsingsområder for de ulike områdene av kommunene for å kunne gi bedre kriterier for prioritering av prosjekter. Ulike områder kan også ha behov for ulike prioriteringskriterier slik det kommer frem under intervjuer, og hvis det skal implementere porteføljestyring ved ulike deler av kommunen, vil det være aktuelt å definere ulike prioriteringskriterier for de ulike områdene, etter deres behov.

Det vil også være lurt å se på formalitet i kommunen. I tillegg vil det være lurt å se på modenhet og ta en vurdering av hvor de er på nåværende tidspunkt og hvor de ønsker å ende opp og hva som skal til for å nå dette stadiet. Modenhet er også noe som kan variere mellom de ulike områdene av en kommune og hvis det skal være en felles

---

<sup>68</sup> Fra presentasjon «Porteføljestyring» om pilot på oppvekst og utdanning TK



prosess med porteføljestyring bør det tas en vurdering på hvordan dette best kan gjøres hvis det er ulike nivå av modenhet.

Når det kommer til gevinstrealisering har denne oppgaven belyst at kvalitative effekter er en utfordring i kommuner, da disse er fremtredende og det kan være vanskeligere å måle kvalitative effekter enn kvantitative, slik informanter har påpekt. Ved innføring av porteføljestyring i en kommune, vil det derfor være nødvendig å finne en måte som disse kan måles på som fungerer for den aktuelle kommunen. På noen områder vil det mulig være enklere å ha kvantitative effekter og kanskje en blanding av kvantitative og kvalitative. Dette er likevel sentralt å være bevisst på, og finne en måte å håndtere dette på for å sikre bedre gevinstrealisering.

Til slutt kan det være anbefalinger nevnt over som er relevante for en kommune, selv om det ikke skal innføre et porteføljestyringssystem. Noen av disse anbefalingene kan likevel hjelpe med klargjøring av kriterier for bedre prioritering, eller bedre håndtering av kvalitative effekter som kan sørge for bedre gevinstrealisering.

## 6.4 Bidrag til forskning

Porteføljestyring i offentlig sektor er et område hvor det er gjort lite forskning, og det er behov for mer forskning for å forstå forskjellen på hvordan porteføljestyring foregår i offentlig sektor i motsetning til privat sektor. Forskingen gjort i denne oppgaven ser bare på to caser, og det er behov for en mer omfattende studie for å kunne konkludere på generelt grunnlag. Likevel bidrar denne oppgaven til en økt forståelse av hvilke utfordringer som kan dukke opp i en kommune ved innføring av porteføljestyring og hvilke områder som kan være relevante for videre forskning. Forslag til videre forskning er beskrevet i delkapittel 6.6. Masteroppgaven belyser også hvordan en kommune, som Levanger kommune, kan jobbe med helhetlig ressursforvaltning, uten at det er behov for å innføre et nytt system som porteføljestyring.

## 6.5 Konsekvenser for praksis

Funnene i oppgavene peker på flere viktige områder for innføring av porteføljestyring, spesielt i en kommune. Siden oppgaven ser på en innføringsprosess i praksis, bidrar oppgaven til å belyse noen utfordringer eller suksessfaktorer i en slik prosess. Dette er spesielt faktorer som håndtering av politiske vedtak, uklare målsettinger og måling av kvalitative effekter, i tillegg til aktiviteter som etablering av rammeverk og utarbeide planer for arbeidet og rolleavklaring. Disse er alle faktorer det er en offentlig organisasjon burde vurdere hvis de ønsker å implementere porteføljestyring.

## 6.6 Videre forskning

Denne oppgaven sammenlikner de to casene i Trondheim kommune og Levanger kommune i noen grad, men siden Levanger kommune ikke skal innføre porteføljestyring direkte kan det være interessant å undersøke hvordan porteføljestyring fungerer i en stor kommune som Trondheim i forhold til en mindre kommune. For å se om det er ulikheter i hvordan ulike kommuner er rigget for å innføre porteføljestyring.

Endringsledelse er ikke noe som kommer frem i denne oppgaven i stor grad. Det ville vært interessant å sett nærmere på dette aspektet og hvordan de ansatte som blir berørt av porteføljestyring kan tilpasse seg denne nye prosessen, og om det er noen spesielle ting som er ekstra viktig å tenke på. I tillegg ble innføring av parlamentarisme en del av

prosessen i kommunen, og det kunne vært interessant å sett på om ulike styreformer i en kommune påvirker hvordan en portefølje drives.

Som nevnt tidligere i oppgaven, så ble det endringer i prosessen som gjorde at denne oppgaven ikke dekker like mye av innføringsprosessen som først tenkt. Det vil derfor naturligvis være relevant til videre forskning å se på hele prosessen fra start av arbeid med implementering, til endelig implementering og til slutt å kunne se virkningen dette har på organisasjonen og hvordan det dette fungerer i praksis. Da vil det være mulig å få et mer helhetlig bilde av hvordan prosessen foregår. Da vil det også være lettere å plukke opp i utfordringer som dukker opp når systemet først tas i bruk, som ikke er synlig på forhånd, og om kommunen en bevissthet om fallgruver er nok for å unngå dem.

Siden kvantitative og kvalitative effekter har vært et tema i denne oppgaven, kunne det også vært interessant å sett på hvordan de ulike områdene kan gjennomføre et prosjekt som pilotprosjektet blir gjort på området oppvekst og utdanning. Det vil være interessant og se hvordan ulike deler av kommunen, og kanskje spesielt ulike områder som har mer bruk av kvalitative effekter enn andre. Ved å undersøke slike prosesser kan det blir lettere å få en forståelse av de ulike behovene for kriterier hos de ulike områdene av kommunen. I dette kan det også være interessant å se nærmere på hvordan en kommune kan måle kvalitative effekter for å sikre gevinstrealisering også når det ikke er lett å måle dette.

# Referanser

- Ajjan, H., Kumar, R.L. and Subramaniam, C. (2016) 'Information technology portfolio management implementation: a case study', *Journal of Enterprise Information Management*, 29(6), pp. 841–859. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0065>.
- Andersen, B., Kvalheim, E.V. and Volden, G.H. (2016) *Prosjektmodeller og prosjekterstyring i statlige virksomheter*. 50. NTNU. Tilgjengelig fra: [https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT\\_50\\_norsk\\_web.pdf/bc68f43d-262a-40d1-b9c9-dfeaff26d1a5?version=1.0](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_50_norsk_web.pdf/bc68f43d-262a-40d1-b9c9-dfeaff26d1a5?version=1.0) (Hentet: 19 October 2023).
- Archer, N.P. and Ghasemzadeh, F. (1999) 'An integrated framework for project portfolio selection', *International Journal of Project Management*, 17(4), pp. 207–216. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5).
- Arratia M., N.M. et al. (2016) 'Static R&D project portfolio selection in public organizations', *Decision Support Systems*, 84, pp. 53–63. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.01.006>.
- Atkinson, R. (1999) 'Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria', *International Journal of Project Management*, 17(6), pp. 337–342. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6).
- Augusto Cauchick Miguel, P. (2008) 'Portfolio management and new product development implementation: A case study in a manufacturing firm', *International Journal of Quality & Reliability Management*. Edited by R. Hunt and C. P. Killen, 25(1), pp. 10–23. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/02656710810843540>.
- Barnham, C. (2015) 'Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations', *International Journal of Market Research*, 57(6), pp. 837–854. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>.
- Bechtel, J., Kaufmann, C. and Kock, A. (2023) 'The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success', *International Journal of Project Management*, 41(4), p. 102469. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>.
- Blichfeldt, B.S. and Eskerod, P. (2008) 'Project portfolio management – There's more to it than what management enacts', *International Journal of Project Management*, 26(4), pp. 357–365. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>.
- Blomquist, T. and Müller, R. (2006) 'Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management', *Project Management Journal*, 37(1), pp. 52–66. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1177/875697280603700105>.
- Bourne, M. et al. (2020) 'How to measure and manage the UK Government's major project portfolio', *Measuring Business Excellence*, 24(4), pp. 461–474. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0035>.
- Bredillet, C., Tywoniak, S. and Tootoonchy, M. (2018) 'Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens', *International*

*Journal of Project Management*, 36(1), pp. 27–42. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017>.

Breese, R. (2012) 'Benefits realisation management: Panacea or false dawn?', *International Journal of Project Management*, 30(3), pp. 341–351. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>.

Bukkestein, I., Volden, G.H. and Andersen, B. (2021) *Styring av prosjektporteføljer i offentlig sektor*. 65. NTNU. Tilgjengelig fra: [https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/25843\\_CONCEPT+65+norsk+web+%28002%29.pdf/cda49975-b542-fcf1-ba72-ad518c903d9b?t=1623066774164](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/25843_CONCEPT+65+norsk+web+%28002%29.pdf/cda49975-b542-fcf1-ba72-ad518c903d9b?t=1623066774164) (Hentet: 19 October 2023).

Cooper et al. (2001) 'Portfolio Management for New Products', in *Journal of Product Innovation Management - J PROD INNOVAT MANAGE*, p. 382.

Cooper, R., Edgett, S. and Kleinschmidt, E. (2002) 'Portfolio Management - Fundamental to New Product Success', *The PDMA Toolbook for New Product Development* [Preprint].

Costantino, F., Di Gravio, G. and Nonino, F. (2015) 'Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors', *International Journal of Project Management*, 33(8), pp. 1744–1754. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.003>.

Dezhkam, M., Xue, S. and Liu, Z. (2019) 'Project portfolio management system, concepts and approach foundations', *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 310(5), p. 052081. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/310/5/052081>.

Digitaliseringsdirektoratet (u.å) *Korleis etablere porteføljestyring | Digdir*. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/prosjektstyring/korleis-etablere-portefoljestyring/1422> (Hentet: 25 January 2024).

Finne, H. (2019) *Styring og gjennomføring av store statlige IKT-prosjekter Eksperters erfaringer og vurderinger*. 56. NTNU. Tilgjengelig fra: [https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT\\_56\\_norsk\\_B5\\_WE B.pdf/7b092027-3e2f-4b07-b2bc-7160073e7067?version=1.0](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_56_norsk_B5_WE B.pdf/7b092027-3e2f-4b07-b2bc-7160073e7067?version=1.0) (Hentet: 23 January 2024).

Fliedner, T. and Liesiö, J. (2016) 'Adjustable robustness for multi-attribute project portfolio selection', *European Journal of Operational Research*, 252(3), pp. 931–946. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.058>.

Framsikt (u.å) *Om oss, Framsikt*. Tilgjengelig fra: <https://framsikt.no/om-oss/> (Hentet: 7 February 2024).

Ghasemzadeh, F. and Archer, N.P. (2000) 'Project portfolio selection through decision support', *Decision Support Systems*, 29(1), pp. 73–88. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00065-8).

Guo, N. and Yu, S.W. (2014) 'Study on the Implementation Environment of Project Portfolio Management', *Applied Mechanics and Materials*, 584–586, pp. 2220–2223. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.584-586.2220>.

Gupta, N., Park, H. and Phaal, R. (2022) 'The portfolio planning, implementing, and governing process: An inductive approach', *Technological Forecasting and Social Change*, 180, p. 121652. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121652>.

- Hadjinicolaou, N. and Dumrak, J. (2017) 'Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success', *Procedia Engineering*, 182, pp. 274–281. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.191>.
- Jafarzadeh, H., Akbari, P. and Abedin, B. (2018) 'A methodology for project portfolio selection under criteria prioritisation, uncertainty and projects interdependency – combination of fuzzy QFD and DEA', *Expert Systems with Applications*, 110, pp. 237–249. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.028>.
- Jeffery, M. and Leliveld, I. (2004) 'Best Practices in IT Portfolio Management', *MIT Sloan Management Review*, 45(3), pp. 41–49.
- Jenssen, J.I. (2011) *Hvordan fører porteføljestyring til verdiskapelse?* Masteroppgave. Universitetet i Agder. Tilgjengelig fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/135594/BE-501%202011%20vsr%20Masteroppgave%20Kim%20T.Lndemann.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Jonas, D., Kock, A. and Gemünden, H.G. (2013) 'Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality—A Longitudinal Study', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2), pp. 215–226. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2200041>.
- Kester, L. et al. (2011) 'Exploring Portfolio Decision-Making Processes', *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), pp. 641–661. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>.
- Kester, L., Hultink, E.J. and Griffin, A. (2014) 'An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success', *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), pp. 1199–1213. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1111/jpim.12183>.
- Killen, C.P. and Kjaer, C. (2012) 'Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and process', *International Journal of Project Management*, 30(5), pp. 554–566. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.018>.
- Kock, A. et al. (2020) 'Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity', *International Journal of Project Management*, 38(4), pp. 229–241. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>.
- Kristian, H.L. and Kræmmergaard, P. (2013) 'Transforming local government by project portfolio management: Identifying and overcoming control problems', *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(1), pp. 50–75. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/17506161311308160>.
- Leonard, A. and Swanepoel, A. (2010) 'Project portfolio management implementation pitfalls', *South African journal of business management*, 41(3), pp. 13–22. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v41i3.521>.
- Liesiö, J. et al. (2021) 'Portfolio decision analysis: Recent developments and future prospects', *European Journal of Operational Research*, 293(3), pp. 811–825. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.12.015>.
- Martinsuo, M. (2013) 'Project portfolio management in practice and in context', *International Journal of Project Management*, 31(6), pp. 794–803. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>.

- Martinsuo, M. and Geraldi, J. (2020) 'Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts', *International Journal of Project Management*, 38(7), pp. 441–453. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>.
- Martinsuo, M. and Lehtonen, P. (2007) 'Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency', *International Journal of Project Management*, 25(1), pp. 56–65. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>.
- Mathiesen, I.H. and Volckmar-Eeg, M.G. (2022) 'En abduktiv tilnærming til institusjonell etnografi – et bidrag til sosiologisk kunnskapsutvikling', *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(1), pp. 9–23. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.18261/nost.6.1.2>.
- Meskendahl, S. (2010) 'The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework', *International Journal of Project Management*, 28(8), pp. 807–817. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>.
- Müller, R., Martinsuo, M. and Blomquist, T. (2008) 'Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts', *Project Management Journal*, 39(3), pp. 28–42. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/pmj.20053>.
- Musawir, A. ul *et al.* (2017) 'Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation', *International Journal of Project Management*, 35(8), pp. 1658–1672. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>.
- Nassif, L.N., Filho, J.C.S. and Nogueira, J.M. (2013) 'Project Portfolio Selection in Public Administration Using Fuzzy Logic', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 41–50. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.036>.
- NTNU (u.åa) *IMRoD-struktur*. Tilgjengelig fra: <https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/imrod-struktur> (Hentet: 19 November 2023).
- NTNU (u.åb) *Velge kilder*. Tilgjengelig fra: <https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/velge-kilder> (Hentet: 15 January 2024).
- Oxford English Dictionary (2023). Oxford University Press. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1093/OED/2643481329>.
- Patanakul, P. (2015) 'Key attributes of effectiveness in managing project portfolio', *International Journal of Project Management*, 33(5), pp. 1084–1097. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>.
- Patton, M.Q. (1999) 'Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis.', *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), pp. 1189–1208.
- Pérez, F. *et al.* (2018) 'Project portfolio selection and planning with fuzzy constraints', *Technological Forecasting and Social Change*, 131, pp. 117–129. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.012>.
- Platje, A., Seidel, H. and Wadman, S. (1994) 'Project and portfolio planning cycle: Project-based management for the multiproject challenge', *International Journal of Project Management*, 12(2), pp. 100–106. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90016-7).
- Purnus, A. and Bodea, C.-N. (2014) 'Project Prioritization and Portfolio Performance Measurement in Project Oriented Organizations', *Procedia - Social and Behavioral*

*Sciences*, 119, pp. 339–348. Tilgjengelig fra:  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.039>.

Serra, C.E.M. and Kunc, M. (2015) 'Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies', *International Journal of Project Management*, 33(1), pp. 53–66. Tilgjengelig fra:  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.

Sikt (u.å) *Deltakende observasjon*. Tilgjengelig fra:  
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/personvernhandbok-forskning/deltakende-observasjon> (Hentet: 11 September 2023).

Skeibrok, A.M. (2021) *Informasjonsflyt i prosjektporteføljestyling*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger. Tilgjengelig fra: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2777928/no.uis%3Ainspera%3A78874059%3A46989425.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Stettina, C.J. and Hörz, J. (2015) 'Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use', *International Journal of Project Management*, 33(1), pp. 140–152. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008>.

Teller, J. *et al.* (2012) 'Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity', *International Journal of Project Management*, 30(5), pp. 596–607. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.020>.

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Gyldendal.

Unger, B.N., Gemünden, H.G. and Aubry, M. (2012) 'The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success', *International Journal of Project Management*, 30(5), pp. 608–620. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>.

Wang, L., Kunc, M. and Li, J. (2020) 'Project portfolio implementation under uncertainty and interdependencies: A simulation study of behavioural responses', *Journal of the Operational Research Society*, 71(9), pp. 1426–1436. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1080/01605682.2019.1609890>.

Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5th edn. Sage Publications, Inc.

# Vedlegg

## Vedlegg A: Intervjuguide



# Intervjuguide

## Bakgrunn

1. Er du kjent med begrepet porteføljestyring?<sup>1</sup>
2. Har du erfaring med porteføljestyring?<sup>2</sup>

## Porteføljestyring

3. Hva tror du er suksessfaktorer i innføringen av porteføljestyring?
4. Hva tror du er mulige utfordringer eller barrierer i denne prosessen?
5. Hva er nødvendig for å kunne gjennomføre dette på en bedre måte?
6. Er det definert hvordan prosessen med innføring av porteføljestyring skal foregå?
7. Har dere klare prioriteringskriterier i organisasjonen?
8. Hvordan opplever du arbeidet med innføring av porteføljestyring?
9. Hvordan ser du porteføljestyring relatert til andre former for virksomhetsstyring?

## Generelt

10. Tror du det er villighet til endring i organisasjonen?
11. Opplever du at man lærer av andre prosjekter i organisasjonen?
12. Har dere gode systemer for dokumentering og rapportering fra prosjekter? Er det tydelig krav til dette?<sup>3</sup>
13. Hva slags informasjon fra prosjektene tror du er nødvendig å hente inn for å gjennomføre porteføljestyring på en god måte?<sup>4</sup>
14. Har dere et rammeverk som bidrar til effektivisering av seleksjonsprosessen av prosjekter?<sup>5</sup>
15. Hvordan vil du si at dere kan identifisere, analysere og bedømme et prosjekt sin verdi?<sup>6</sup>
16. Legges dere planer for gevinstrealisering tidlig i prosjektet, eventuelt før prosjektet settes i gang?
17. Er det oppfølging og måling av disse gevinstene?
18. Hvordan opplever du arbeidet med helhetlig ressursforvaltning?
19. Tror du det å innføre porteføljestyre være aktuelt i en mindre kommune? Eller bør dette løses på en annen måte?

---

<sup>1</sup> Hentet fra prosjektoppgaven

<sup>2</sup> Hentet fra prosjektoppgaven

<sup>3</sup> Hentet fra Skeibrok (2021, s. 86, s. 87)

<sup>4</sup> Hentet fra Skeibrok (2021, s. 87)

<sup>5</sup> Hentet fra Jenssen (2011, s. 73)

<sup>6</sup> Hentet fra Jenssen (2011, s. 73)

