

# Projektporteføljestyring og gevinstrealisering i det offentlige

## Projekter og initiativer er et stadig vigtigere middel til at realisere de offentlige institutions mål

Offentlige institutioner har den senere tid fået reduceret budgetrammerne, men har samtidigt igangsat et stigende antal projekter og initiativer, som skal sikre realiseringen af målene i resultatkontrakter. Dette sker blandt andet, som følge af en generel overgang fra sagsbehandling og politiske processer i linieorganisationer til mere tværgående projektarbejder.

Det stigende antal projekter og initiativer er generelt karakteriseret ved højere grad af kompleksitet, flere interessenter samt større risici.

Den øgede kompleksitet og antal af projekter, kombineret med manglende projektmodenhed, har skabt udfordringer med projektgennemførelser i relation til tid, kvalitet, omkostninger – og ikke mindst realisering af forventede gevinster. En analyse fra Finansministeriet<sup>1</sup> viser således en gennemsnitlig budget- og tidsoverskridelse på henholdsvis 26% og 35%, samt manglende mål- og gevinstrealisering på de 9 udvalgte statslige it-projekter i analysen.

Fokus i de offentlige institutioner, har de senere år været på at udvikle og implementere metoder, værktøjer mv. til håndtering af projekter på projektniveau. Man har generelt undervurderet betydningen af projektporteføljestyring, og dermed et af de væsentligste styringsinstrumenter for operationalisering og realisering af organisationernes overordnede strategi og målsætninger.

## Politisk krydspres og forøget opgavekompleksitet stiller store krav til styring af projekter og initiativer

Gennemførelsen af en stigende og mere kompleks portefølje af projekter og initiativer med en reduceret

<sup>1</sup> "Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten – Afrapportering fra arbejdsgruppen vedrørende bedre statslige it-projekter, Maj 2010"

budgetramme, skaber øget behov for en mere professionaliseret og strammere styring og opfølgning på de projekter og initiativer, som skal sikre realisering af målsætningerne i resultatkontrakter mv.

Behovet for et transparent og entydigt beslutningsgrundlag for løbende prioritering og udvælgelse – herunder eventuelt nedlukning – af projekter og initiativer er mere kritisk end tidligere.

Projekternes business case er et afgørende element, i etableringen af et operationelt styrings- og beslutningsgrundlag for opfølgning på mål- og gevinstrealisering. Realiteten er dog, at der alene rapporteres på projekternes overholdelse af milepæle, omkostningsbudget mv., og afdækker således sjældent om de realiserer de forventede mål og gevinster.

Udfordringen er blandt andet, at projekternes business cases ikke i tilstrækkelig grad specificerer de operationelle mål som skal realiseres – endsi de de data og datakilder som opfølgningen skal baseres på. Det begrænsede fokus på at etablere en entydig og operationel "baseline", kombineret med manglende og løbende opdatering af business casene, begrænser deres værdi som styringsværktøj. Herved reduceres også grundlaget for rapporteringen og kommunikationen med de respektive departementer og øvrige politiske instanser.

## Struktureret tilgang til projektporteføljestyring kan sikre effektiv eksekvering og gevinstrealisering, samt tilse god kommunikation med det politiske niveau

Offentlige institutioner har et stigende behov for at skærpe styringen af projekter og initiativer, for at sikre fokus på mål- og gevinstrealisering og løbende kommunikation af ændringer i porteføljen med de politiske instanser.

Projektporteføljestyring er et effektivt middel til at styre, prioritere og udvælge, samt følge op på organisationens samlede aktiviteter. Projektporteføljestyring handler om aktiv ledelse og styring af den samlede portefølje af projekter og initiativer, for herigennem at sikre:

- at projekterne og initiativerne prioriteres, og at ressourcerne derved anvendes på de rigtige projekter i forhold til realiseringen af organisationens

strategi – og dermed de mål som er i mål- og resultatkontrakter mv.

- entydigt og objektivt grundlag for opfølgning på realisering af projekter og initiativers mål og gevinster
- fokuseret ledelsesrapportering og kommunikation med relevante politiske instanser
- forbedret ledelsesinformation og ramme for beslutningstagen via retvisende og relevant statusrapportering
- optimeret ressourcestyring og økonomiopfølgning – herunder forbedret operationel kapacitetsplanlægning og disponering
- bedre risikovurdering og -styring gennem forbedret og proaktivt styrings- og beslutningsgrundlag

Ovenstående fordrer dog, at processen omkring mål- og gevinstrealisering er integreret med projektporteføljestyingsprocessen, og business casene i tilstrækkelig grad er operationelle og anvendelsesorienteret.

### **Anbefalinger til projektporteføljestyning**

Med udgangspunkt i vores erfaring med implementering og forankring af projektporteføljestyning, har vi opstillet fem anbefalinger til projektporteføljestyning i den offentlige sektor:

1. Opnå entydigt ejerskab og accept af ambition, målsætninger og succeskriterier for projektporteføljestyning på øverste ledelsesniveau
2. Etabler en simpel og entydig governance med klart definerede roller, ansvar og mandat i projektporteføljestyngsprocessen
3. Porteføljestyning forudsætter integrerede og gennemgående processer [inklusive gevinstrealisering etc.], samspil med projektmodel og fastlagte beslutningspunkter
4. Allokér tilstrækkelige ressourcer med kompetencer indenfor projektporteføljestyning, program- og projektledelse, til at understøtte implementering og forankring
5. Oprethold løbende kommunikation, uddannelse og træning gennem hele implementeringsforløbet – tilpasset de enkelte interessentgrupper