



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

LEDNING OCH STYRNING AV DIGITALISERING I GÖTEBORG

Portföljstyrning för ändamålsenlig digitalisering: Analys och rekommendation

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Institutionen för Tillämpad IT

Göteborgs universitet

Sammanfattning

Organisationens ändamålsenliga digitalisering utmärks av en portfölj av utvecklingsinitiativ som sammantaget verkar i linje med organisationens målbild. I tidigare studier har en bristande styrning av portföljers sammansättning identifierats. Fokus har varit på inre effektivitet snarare än värde för innevånaren, ofta i direkt konflikt med målbilden. Denna studie analyserar sammansättning av existerande digitala utvecklingsinitiativ i Göteborgs Stads förvaltning Intraservice. Analysen fokuserar på två dimensioner, (1) om initiativen är fokuserade på exploatering av givna förutsättningar (effektivitet) eller utforskande av nya möjligheter (innovation), samt (2) om de är riktade internt (automatisering av existerande verksamhet) eller externt (nya digitala tjänster och stärkt innevånarrelevans). Resultaten visar på en tydlig slagsida i portföljen mot inre effektivitet, helt i linje med tidigare studier av andra organisationer. Digitalisering tolkas och exekveras med fokus på att vidmakthålla existerande verksamhet och leverera kortsiktiga effektiviseringsnyttor. I takt med att digitalisering av samhället driver på nya behov hos innevånare blir denna tolkning riskfylld, och hotar ändamålsenlig digitalisering. Studien presenterar en serie rekommendationer för hur portföljstyrningen inom Göteborg stad kan stärkas ytterligare, bland annat genom ingångsvärden för nya mallar och en metodik för portföljöversyn och visualisering. Rekommendationerna skapar nya förutsättningar för stadens ändamålsenliga digitalisering.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	4
2. Metod	4
3. Resultat: Portfölj och balans	5
3.1. Utvecklingsportföljens nuvarande balans	5
3.2. Utvecklingsportföljens ändamålsenlighet	7
3.3. Jämförelse med Sundsvalls kommun	8
3.4. Sammanfattning av nulägesanalys och problembild.....	10
4. Analys och rekommendationer	11
4.1. Balanseringsförmåga.....	11
4.2. Rekommendationer	11
5. Avslutande kommentarer	13
6. Bilaga A: Intervjuer.....	15

1. Bakgrund

Med portföljstyrning avses hur organisationen styr helheten av de initiativ man valt att satsa på. Portföljstyrningen är tänkt att möjliggöra ändamålsenlighet och säkerställer kostnadseffektivitet i den förflyttning verksamheten ämnar göra genom initiativen i portföljen. Genom att skapa underlag för beslut skapas möjlighet för prioritering för det som ger mest lämplig effekt i nuläget. Om portföljstyrning saknas föreligger risk för att initiativ väljs och drivs utan samordning och utan säkerställd ändamålsenlighet. Med andra ord säkerställer portföljstyrningen måluppfyllnad, under förutsättningen att den är rätt designad och tillämpad.

I tidigare studier av portföljstyrning inom offentlig digitalisering har forskningskonsortiet identifierat betydande brister i existerande angreppssätt. Det råder en generell avsaknad av portföljstyrning för digitala initiativ, och de fåtal organisationer som faktiskt har en uttalad portföljstyrning uppvisar ofta brister i termer av ändamålsenlighet för just styrning av digitalisering. Då digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling ställer detta krav på att portföljstyrningen tar detta i beaktande för att kunna vara ändamålsenlig. Majoriteten av existerande upplägg kring portföljstyrning bland de organisationer vi hittills studerat saknar tydliga kopplingar till strategiska målsättningar, och tar inte det unika med digitalisering i beaktning. På så sätt blir portföljstyrningen formalistisk och ceremoniell, enkom fokuserad på att säkerställa kontroll snarare än ändamålsenlighet.

Denna rapport är den första i en serie från ett pågående uppdrag inom Göteborg stad för att stärka organisationens förmågor avseende ledning och styrning av digitalisering. Genom dialog med verksamheten har portföljstyrningen av utvecklingsinitiativ inom Intraservice identifierats som startpunkt. Denna rapport innehåller en analys och rekommendationer av hur portföljstyrningen i staden kan förbättras.

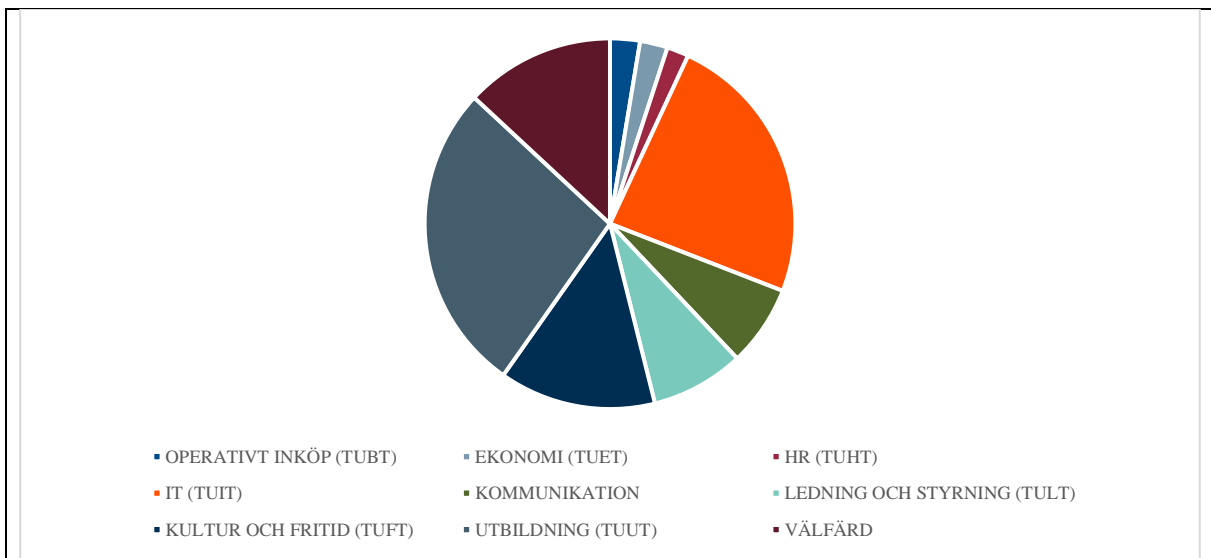
2. Metod

Studien innefattar en kombination av insamlande av sekundärdata i form av budgetar, projektdirektiv och andra former av styrdokument samt en intervjuserie med den högsta ledningen i kommunkoncernen. Detta innefattar ett urval direktörer och VDs från förvaltningar och kommunalt helägda bolag. Målsättningen med intervjuerna var tudelad: dels att inhämta information kring hur man som verksamhetsföreträdare såg på digitalisering och dess styrning, och dels för att initiera en dialog för att stötta verksamhetsförflyttning. För en översikt av genomförda intervjuer, se Bilaga A.

3. Resultat: Portfölj och balans

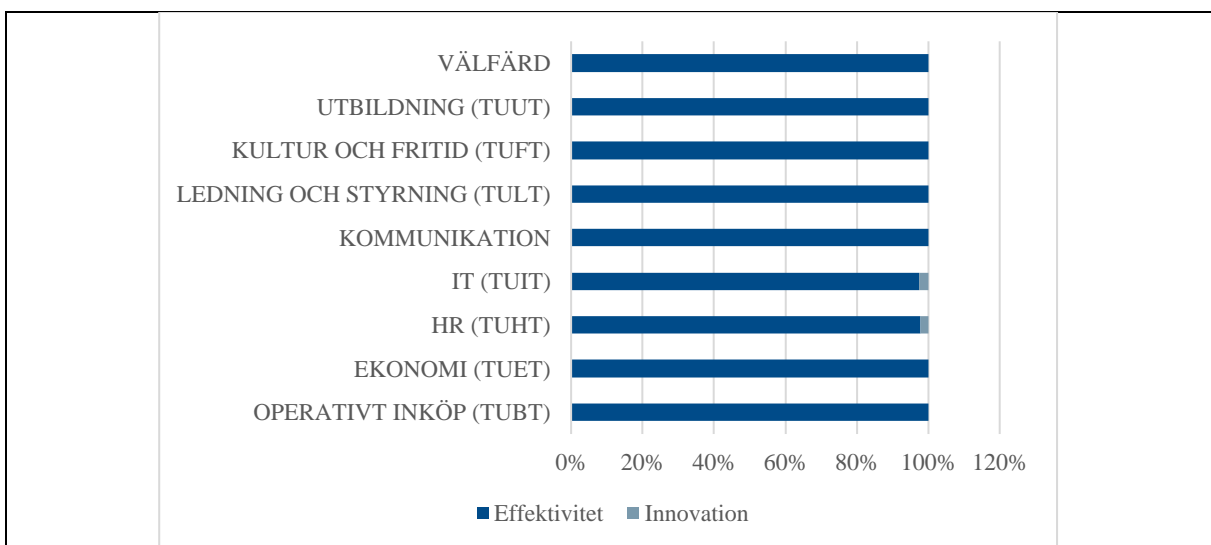
3.1. Utvecklingsportföljens nuvarande balans

Utvecklingsportföljen som genomlysts ägs i dagsläget av Intraservice (stadens motsvarighet till IT avdelning) och hade under 2020 ett portföljvärde på 142MSEK fördelat på de olika verksamheterna. Som framgår av Figur 1 utgör Kommunikation och IT de två mest prioriterade verksamheterna avseende utvecklingsresurser.



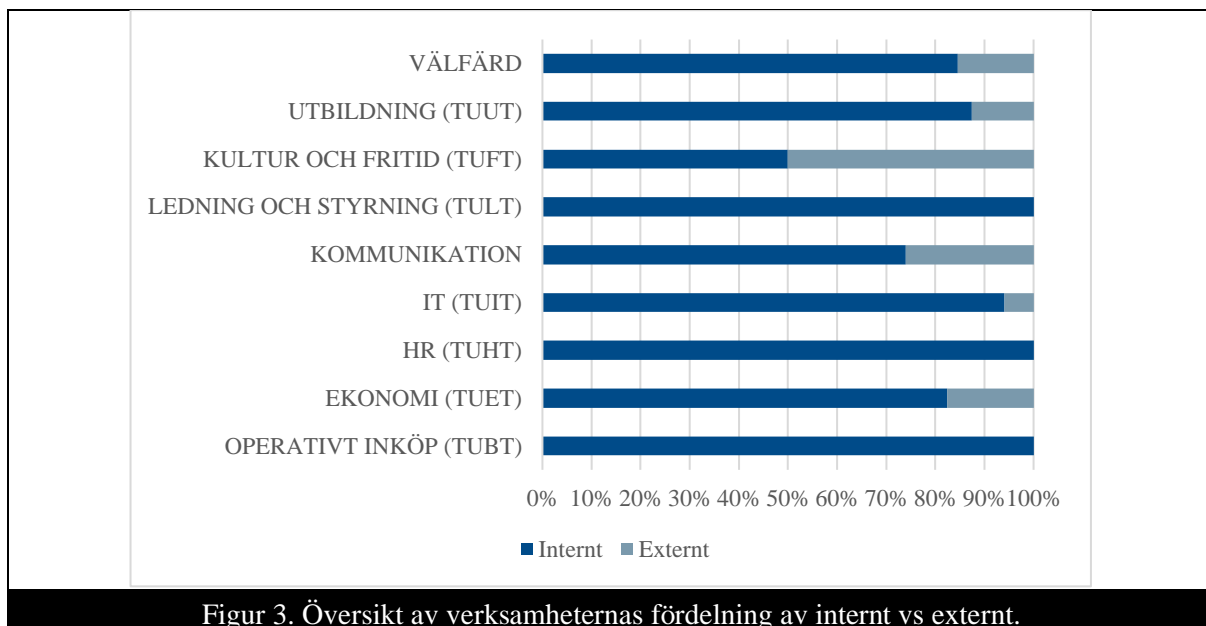
Figur 1. Översikt av verksamheternas andel av utvecklingsbudget.

Genom att se digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling (en definition som antagits av staden) där digitala lösningar används för effektivitet (exploatering av givna förutsättningar) eller innovation (utforskande av nya möjligheter) ges en möjlighet att analysera hur existerande utvecklingsportfölj är balanserad. Detta ger en indikation på hur mycket resurser som allokeras på att utforska nya möjligheter (innovation) kontra att automatisera existerande verksamhet under antagandet att man skall fortsätta leverera det man i dagsläget levererar.



Figur 2. Översikt av verksamheternas fördelning av effektivitet vs innovation

Av den existerande portföljens samtliga resurser är 99% allokerade för ökad effektivitet, och 1% för innovation enligt ovan definition, dvs 132MSEK respektive strax under 1MSEK¹. Innovation ses uteslutande inom initiativ riktade mot verksamheterna IT (2%) och HR (3%). Med andra ord allokeras i stort sett samtliga utvecklingsresurser på att vidmakthålla existerande ordning inom kommunen.

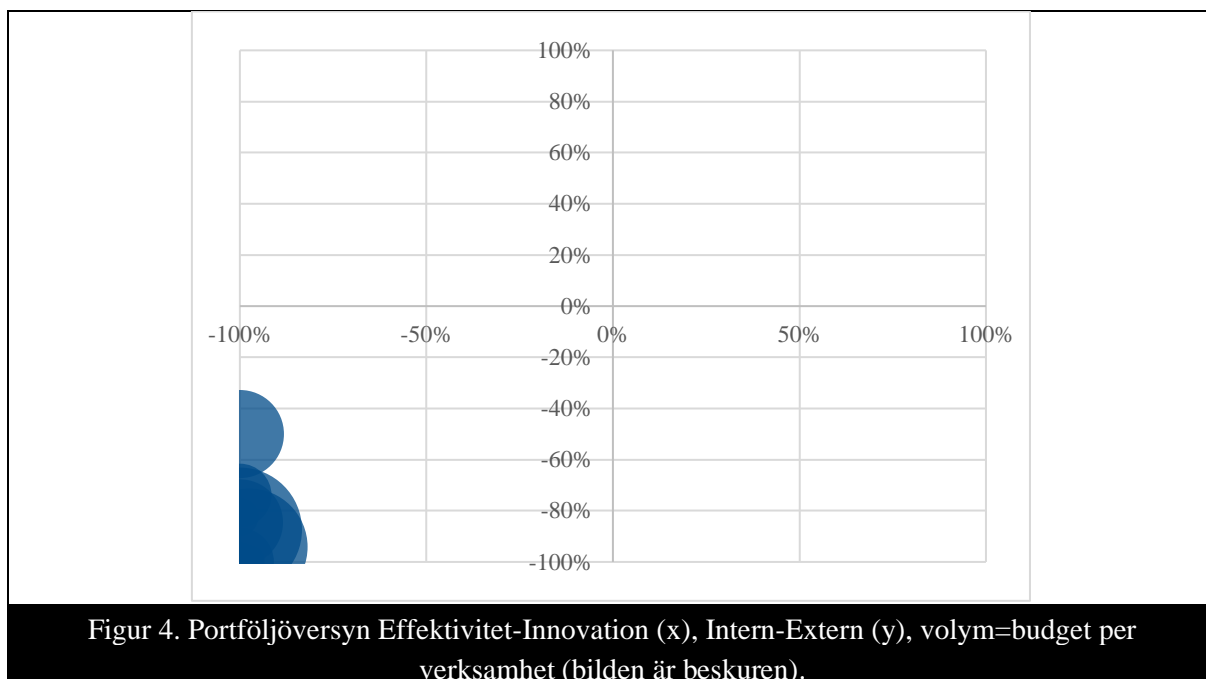


Figur 3. Översikt av verksamheternas fördelning av internt vs externt.

Vidare kan digitaliseringsinitiativ analyseras med utgångspunkt om de är riktade internt (utveckling av interna rutiner, processer, handhavande etc) eller externt (förbättrad service för innevånare). Av totala utvecklingsresurser i portföljen är 84% internt riktade (113MSEK) och 16% externt riktade (22MSEK). Kultur och Fritid utmärker sig genom högst externt fokus (50%), följt av Kommunikation (26%), Ekonomi (18%), Välfärd (15%) och Utbildning (13%). Med andra ord är lejonparten av resurser allokerade till utveckling inriktade på att öka den inre effektiviteten snarare än att skapa direkt värde för innevånaren i samtliga verksamheter fransett Kultur och Fritid. Givet de olika uppdrag som verksamheterna har kan denna fördelning av internt kontra externt ses som naturlig (operativt inköp och HR, tex), men sammanslaget skapar det ett resursnyttjande som tydligt nedprioriterar externt orienterad verksamhetsutveckling, dvs säkerställande av långsiktig relevans.

Resultatet av analysen av utvecklingsportföljen visar på ett tydligt mönster (Figur 4) där det interna tillämpningarna av digitalisering prioriteras på bekostnad av de externa, och där digitalisering primärt används för att automatisera och driva inre effektivitet.

¹ Differensen mellan 133 och 142MSEK härleddes till avsaknad av budgetunderlag och målformuleringar i projektdirektiv, varvid ett visst bortfall från analys (6%) föreligger.



Utifrån de två dimensioner som presenteras i Figur 4 framkommer att utvecklingsportföljen är obalanserad, med ett huvudsakligt fokus på inre effektivitet. Givet att digitalisering driver fluktuationer i efterfrågan (ökad takt i behovet av nya tjänster) riskerar denna typ av prioritering leda till tilltagande oförmåga att möta innevånarens krav på digital välfärd.

3.2. Utvecklingsportföljens ändamålsenlighet

Digitalisering är som tidigare påpekats en metod för verksamhetsutveckling, varvid det blir viktigt att säkerställa och möjliggöra att denna verksamhetsutveckling sker i linje med verksamhetens övergripande målsättningar. Till stöd i detta har staden arbetat efter ett program för e-samhället. Ett pågående förändringsarbete i stadens styrmiljö för digitalisering sker nu med SKRs strategidokument "Utveckling i en digital tid" som grund. I SKRs strategidokument beskrivs digitalisering som en balansakt mellan effektivitet och innovation, där automatisering driver på effektivitet, och innovation driver på nytänkande och mer långtgående lösningar kring att göra nytt. Givet skiftet från intern handlingsplan till nationell strategi, blir just balanseringen av portföljen ytterligare relevant för att säkerställa ändamålsenlighet. I intervjuerna visas det förståelse för att det inte är stadsledningskontoret som äger digitaliseringsfrågan. Istället är digitalisering:

"...något som skall regna ner över alla.. staden ger verksamheterna själva möjlighet att jobba med innovationer som de märker att: –Ja, det är vårt ansvar att faktiskt se till att de blir verklighet också."

Samtidigt visar intervjuerna att det finns en ovana inom staden att tänka på sig själva som en koncern. Varje direktör och VD har historiskt haft frihet att driva sina respektive organisationer självständigt. Så kommer det att fortsätta vara, men samtidigt behöver stadsledningskontoret öka sin styrförmåga för de koncernövergripande frågorna och säkerställa att respektive organisation driver sin egen verksamhetsutveckling. En sådan styrförmåga måste också komma med ett mandat, ett mandat som stadsledningskontoret behöver utveckla, både vad gäller förmåga att styra genom uppdrag men också i form av ett koncernövergripande ledarskap.

För att säkra ändamålsenlighet för staden en dialog internt om vad inom digitalisering som bör vara koncernövergripande och vilka beslut som bör fattas ute i verksamheten:

”Vad är det som är mest lämpligt att ligga gemensamt och...vad är det som är mest lämpligt att ligga så nära verksamheten som möjligt?” (Direktör, staden).

Det som respondenten ovan ger uttryck för är en osäkerhet kring vad som bör centraliseras respektive decentraliseras. Utifrån tidigare forskning är det koncernövergripande oftast kopplat till rationaliseringsvinster och effektivitet medan beslut som skall leda till en förflyttning av hur den operativa verksamheten agerar behöver fattas i nära anslutning till den verksamhet det gäller för att säkra ändamålsenlighet. Den här spänningen mellan centralisering och decentralisering återkommer i flera intervjuer och visar på ett utrymme för kompetensutveckling.

I intervjuerna blir det också tydligt att dagens styrning mot en budget i balans återspeglar sig i ledarskapet. Enligt respondenten visar undersökningar inom staden att chefer framför allt hör av sig vid negativa avvikelser som röda siffror eller vid andra typer av problem. Inte när det förekommer positiva avvikelser, goda exempel eller när man provat nya arbetssätt.

”...det som är största problemet när det gäller innovation, det är dels att vi har modeller som gynnar de som inte tar risker, plus att det gärna pekas finger åt den som har gjort fel och i värsta fall ett avsked.”

I intervjuerna framkommer även andra bieffekter av dagens styrning. Till exempel när man mäter kvalitet så mäter man på systematiska förbättringsarbete i förhållande till andra organisationer eller organisatoriska enheter. Man tävlar således i att göra det man redan gör lite bättre istället för att mäta var man är och var man vill vara. På så sätt cementerar man den existerande ordningen. Ekonomistyrningen är ett återkommande ämne i intervjuerna. Istället för att styra mot ändamålsenlighet så styr organisationen mot en budget i balans. Ändamålsenlighet är underordnat en budget i balans och organisationen har få verktyg att hantera detta missförhållande.

”Vi har en ekonomisk styrmodell i stan som säger att om jag gör en prognos på minus 1 krona, då ska jag ha extra nämndmöte och en åtgärdsplan. Alltså, man är så livrädd för att vi inte ska ha en ekonomi i balans, så att det är alla händer på den frågan så fort det blir en misstanke om att vi inte har det.”

Sammanfattningsvis uppvisar Göteborgs Stad brister i ändamålsenlighet relaterade till avsaknaden av övergripande målsättningar och ett tydligt ägarskap av digitaliseringsfrågan. Denna oklarhet skapar ett vakuum där portföljstyrningen saknar möjlighet att bedriva prioritering på annat än kostnader, varvid digitaliseringen som en metod för verksamhetsutveckling blir begränsad.

3.3. Jämförelse med Sundsvalls kommun

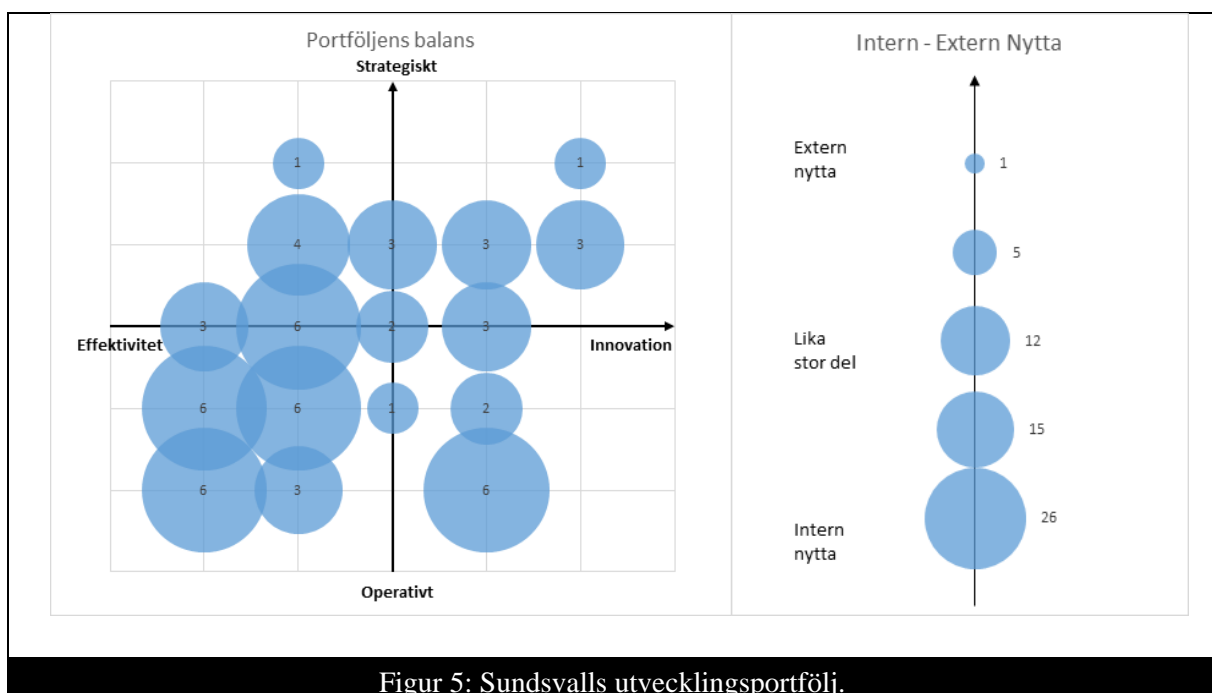
Sundsvall ser, i likhet med Göteborg, digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling snarare än som ett mål i sig själv. Digitalisering nämns i såväl verksamhetsplan och budget, och lyfts fram som ett strategiskt verktyg för att hantera bl.a. de demografiska utmaningar som kommunen står inför. I Mål och resursplan 2020 lyfts ”digital*” 22 gånger, med en god balans mellan automatisering och innovation, och arbetets utgångspunkt är en målbild för digitalisering som är politiskt förankrad:

I Sundsvalls kommun använder vi digitaliseringens möjligheter för att förbättra kvaliteten och öka tryggheten i den kommunala servicen. Genom att vi effektiviserar den kommunala verksamheten frigör vi tid och resurser för att stärka demokratin, öka delaktigheten och självständigheten hos Sundsvalls invånare².

Sundsvalls kommun har under flera år arbetat med balansering av portföljen för att säkerställa ändamålsenlig digitalisering. Arbetet har skett i nära samarbete med forskare från SCDI, utifrån tre dimensioner: effektivitet-innovation, strategiskt-operativt och internt-externt.

Balanseringen av våra portföljer har visat sig vara en av nyckelfaktorerna bakom den ändamålsenlighet vi lyckats uppnå i vår digitalisering. Från ett i huvudsakligt ensidigt fokus på inre effektivitet har det strukturerade sättet att arbeta lett till att vi nu har en portfölj som mappar direkt mot övergripande strategiska målsättningar. Detta har bidragit till såväl ökad trovärdighet internt samt ökad ändamålsenlighet och effekt av digitalisering. Marcus Matteby, CIO/CDO Sundsvall kommun

I figur 5 ges en överblick av utvecklingsportföljens balans december 2020. Denna skiljer sig dramatiskt åt från den ingående portföljen 2018. Parallellt med ombalanseringen av portföljen har den ökat i dramatiskt i omfattning, dvs kommunen har accelererat sina satsningar på utveckling.



Figur 5: Sundsvalls utvecklingsportfölj.

Som framgår av Figur 5 uppvisar portföljen en mindre koncentration kring intern, inre effektivitet än Göteborgs Stad. Givet samstämmigheten mellan de två kommunernas strategiska målsättningar med digitalisering är denna skillnad påfallande, och föranleder reflektion.

² Digitalisering: Målbild och handlingsplan. 2018. s.1.

3.4. Sammanfattning av nulägesanalys och problembild

Under antagandet att strategi är vad som görs snarare än vad man i eventuella strategidokument säger sig göra är Göteborgs Stads digitaliseringsstrategi tydlig i den analyserade portföljen. Man använder sig av digitalisering för att vidmakthålla verksamheten till en framgent lägre kostnad än tidigare. Man använder sig inte av digitalisering för att utforska nya möjligheter till relevans gentemot innevånare och företag. Konsekvenserna av detta förväntas ses i tilltagande svårigheter att möta externa intressenters behov, varvid staden blir sämre och sämre att utgöra en relevant aktör över tid.

Den portföljstyrning som finns på plats saknar möjligheter att prioritera initiativ på basis av eftersträvansvärd nytta, och istället blir kostnad det i huvudsak tillämpade beslutskriteriet för prioritering. Givet placeringen av portfölj och portföljstyrning (Intraservice) saknas förutsättningar för integrering av portföljstyrningen i verksamheten, och IT blir drivande. På så sätt blir digitaliseringen i huvudsak IT-driven, varvid verksamhetens behov tenderar bli nedprioriterade.

4. Analys och rekommendationer

4.1. Balanseringsförmåga

Göteborgs Stad uppvisar tydliga brister i förmågan att balansera den analyserade portföljen för digitala initiativ. Existerande praxis kring prioritering och beslutsfattande relaterat till digitala initiativ genomförs i en existerande styrmodell som premierar kortsiktighet och inre effektivitet på bekostnad av långsiktighet och innovation. Givet att en balanserad portföljstyrning inte varit en uttalad ambition tidigare är bristen naturlig, men utgör ändå en brist i stadens ändamålsenliga digitalisering. Givet nuvarande balans med ca 1% inriktat mot innovation och 16% externt, kopplat till existerande idé och ambition i att använda digitaliseringens möjligheter föreligger en nödvändig ombalansering för att uppnå ändamålsenlighet.

Tidigare forskning från privat sektor visar på positiva effekter av användningen av digitala lösningar för såväl kostnadsbesparing och intäktsgenerering³. I en offentlig verksamhet är intäktsgenerering irrelevant som strategisk inriktning, men kan likställas med säkerställande av relevans i de tjänster som tillhandahålls⁴. Det är i detta spänningsfält som Göteborgs Stad behöver balansera. Genom intervjustudier inom staden har vi sökt finna indikationer på hur denna balansering skulle kunna realiseras i nuvarande praktik, men finner i huvudsak mekanismer designade för att säkerställa kostnadseffektivitet⁵, dvs i praktiken motverkande av balansering.

4.2. Rekommendationer

På basis av den genomförda studien kan följande rekommendationer ges:

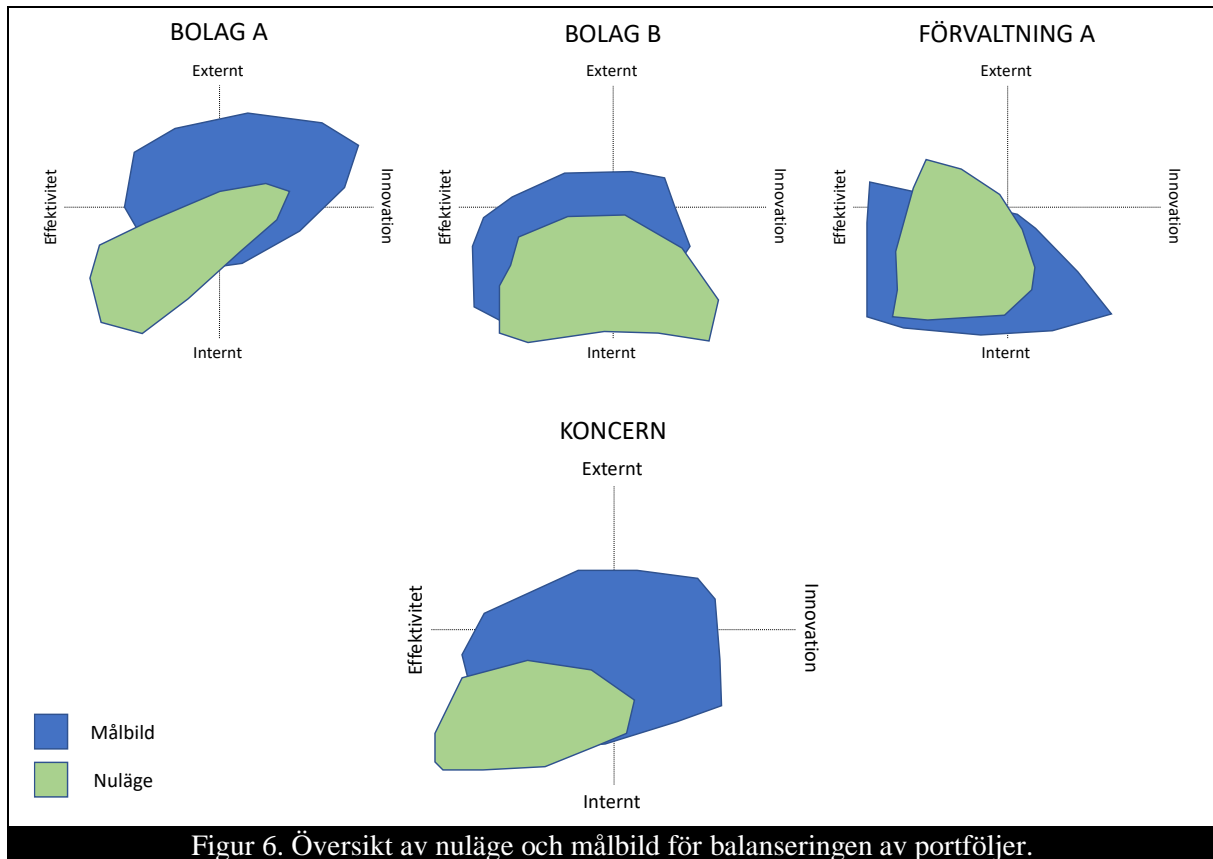
1. Portföljstyrningen bör expanderas i termer av ytterligare dimensioner som kan ligga till grund för ändamålsenlig prioritering. Bas för prioritering bör vara andra aspekter än uteslutande kostnad (se nedan).
2. Givet relationen till SKRs Utveckling i en digital tid samt teknikens och stadens utveckling bör dimensionerna effektivitet – innovation, internt – externt samt eventuellt operativt – strategiskt inkluderas.
3. Övergripande strategiska målsättningar från staden bör översättas till tydliga ingångsvärden avseende positionering och fördelning av initiativ efter föreslagna dimensioner. Dessa målsättningar (balanspunkter) bör kommuniceras tydligt till såväl prioriteringsgrupp/portföljgrupp samt till medarbetare.
4. Underlag för prioriteringsbeslut (projektdirektiv et cetera) bör vara uniforma och innefatta krav på positionering av initiativ utifrån föreslagna dimensioner, såväl övergripande som på mål-nivå.
5. Prioriteringsbeslut bör dokumenteras med tydlig motivering av eventuella avsteg från övergripande målsättningar avseende balans samt följa upp efterlevnad utifrån balansering.
6. Portföljstyrningen bör innefatta uppföljning av balansering, i takt med att initiativen genomförs bör eventuella avsteg från fastslagen balanspunkt lyftas i styrgrupp.

³ Mithas, S., & Rust, R. T. (2016). How information technology strategy and investments influence firm performance: Conjecture and empirical evidence. *Mis Quarterly*, 40(1), 223-245.

⁴ Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päiväranta, T. (2020). Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 1-21.

⁵ Magnusson, J., Päiväranta, T., & Koutsikouri, D. (2020). Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. *Transforming Government: People, Process and Policy*.

Figur 6 illustrerar hur balanserande portföljstyrning kan omsättas i fastställande av målbilder på såväl koncern- som bolag/förvaltningsnivå. Genom att fastställa fördelning av resurser i två dimensioner på basis av såväl koncernövergripande- och bolag/förvaltningsspecifika mål skapas ingångsvärden för prioriteringsprocess och uppföljning gentemot nuläget. Detta utgör underlag för eventuell omprioritering för ökad ändamålsenlighet.



Figur 6. Översikt av nuläge och målbild för balanseringen av portföljer.

5. Avslutande kommentarer

”Det skall ej antas att skapandet av mikroskopiska rationaliteter i arbetarnas dagliga aktivitet är mer effektiva än engagemang i större institutionella åthävor och målsättningar i uppfyllandet av det övergripande syftet.”⁶

Den typ av portföljstyrning som idag dominerar inom offentlig sektor⁷ fångas väl av det som Meyer och Rowan beskriver som ”mikroskopiska rationaliteter”. Organisationer eftersträvar en viss nivå av kontroll av och i sina projekt och initiativ, men vi stöter på få organisationer som uppvisar en tydlighet i själva syftet med denna kontroll. Kontroll är ett medel, en nödvändig ingrediens för att säkerställa rätt beteende i linje med verksamhetens övergripande målsättningar. Det är inte, som framkommer ur studiet av portföljstyrning, en ceremoni som har ett värde i sig själv. En portföljstyrning utan tydlig koppling och exekvering av övergripande målsättningar är kontraproduktiv, inte verkanslös.

Baksidan av en hög nivå av kontroll kan ses såväl i urholkning av tillit samt genom höga kostnader⁸. Kunskapsläget kring kostnaden av kontroll är bristfällig, men det finns uppenbara brister i sättet vi som organisation inte särredovisar kontrollkostnader. Ökad formalisering och kontroll leder naturligt till ytterligare kostnader, och vi har sett ytterst få kalkyler som underlag för expanderings av kontroll. Istället lyfts kontroll in som nödvändigt för legitimitet och revisionsbarhet⁹.

För att kostnaden av kontroll vid portföljstyrning skall överträffas av nyttan krävs att styrningen är ändamålsenlig och *tillräckligt* formaliserad. I våra tidigare studier har enkelhet och tydlighet varit några av de designkriterier som framkommit, och en generell tendens i existerande upplägg har varit en överdriven formalisering¹⁰. Denna jakt efter formalisering eller byråkratisering har i tidigare forskning identifierats som direkt beroende av faktorer som organisationens storlek och ålder, där formalisering tilltar över tid med konsekvensen att effektivitet och effektfullhet avtar¹¹.

Vidare behöver portföljstyrningen vara kopplad till det som är unikt för digitalisering, nämligen vikten av att balansera effektivitet och innovation över tid¹². En organisation som saknar en ändamålsenlighet i balanseringen mellan effektivitet och innovation riskerar att underutnyttja digitaliseringens möjligheter och driva förlupna kostnader i termer av överdriven automatisering av delar av verksamheten som inte är tillräckligt stabila över tid. Effekten av detta blir en stelbenthet och rigiditet när verksamheten behöver flexibilitet och agilitet, vilket i slutändan hotar verksamhetens och organisationens relevans¹³. Kortsiktighet vinner över långsiktighet.

⁶ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363., s. 360. Egen översättning.

⁷ Lappi, T. M., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2019). Project governance and portfolio management in government digitalization. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Se även tidigare rapporter från forskningskonsortiet Digital förvaltning.

⁸ Falk, A., & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.

⁹ Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.

¹⁰ Magnusson, J., Khisro, J., Björnses, M., & Ivarsson, A. (2020). Closeness and distance: configurational practices for digital ambidexterity in the public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*.

¹¹ Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). Formalization and the organizational life cycle [1]. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231.

¹² Se bland annat SKRs ”*Utveckling i en digital tid*” och tidigare rapporter från forskningskonsortiet.

¹³ Se Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2018). Multi-criteria decision-making methods for project portfolio management: a literature review. *International Journal of Management and Decision Making*, 17(1), 75-94.

Ytterligare en faktor som visat sig vara av absolut relevans är portföljstyrningens integration i övergripande styrmodell¹⁴. Om portföljstyrningen existerar i ett vakuum kommer dess verkanskraft att begränsas. Det är först när den är integrerad i övrig styrning som den fulla effekten kommer. Samtidigt innebär detta att en omformulering av portföljstyrningen behöver åtföljas av följdändringar i övergripande styrmodell och eventuellt organisering. Därmed blir det nödvändigt att vid förändring i portföljstyrning göra en noggrann konsekvensanalys som tydligt identifierar nödvändiga följdändringar i styrningens helhet, samt att skapa en vägkarta för när dessa följdändringar kan genomföras¹⁵.

Det omtag som nu görs kring styrning och ledning av digitalisering inom Göteborgs stad utgör ett viktigt och konstruktivt steg mot en ökad ändamålsenlighet inom digitalisering. De rekommendationer som presenteras i denna rapport bör ses som ytterligare inspel för att säkerställa optimal effekt av ny styrning och ledning.

Göteborg, 2021-01-15

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

¹⁴ Hoffmann, D., Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38(2), 124-136.

¹⁵ Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570.

6. Bilaga A: Intervjuer

Av tio utvalda och kontaktade individer genomfördes intervjuer med åtta enligt tabell nedan.

Respondent	Roll
Magnus Andersson	Koncernredovisningschef / Ekonomidirektör
Jonas Kinnander	Direktör, Ärende och utredningar
Lisbeth Nilsson	Utveckling av stadens verksamheter
Lotta Sjöberg	Förvaltningsdirektör, Konsument och medborgarservice
Henrik Karlsson	Direktör, inköps- och upphandlingsförvaltningen
Bengt Randén	Förvaltningsdirektör, Grundskoleförvaltningen
Martin Öbo	Fastighetsdirektör på Stadsledningskontoret
Anders Söderberg	Vice VD, Göteborgs stadshus
Terje Johansson	Koncernchef Förvaltnings AB Framtiden