BALANSERANDE STYRNING AV UTVECKLING VID FÖRSÄKRINGSKASSAN

Johan Magnusson, Dina Koutsikouri och Tero Päivärinta

SCDI, Institutionen för Tillämpad IT, Göteborgs universitet

2018-05-07

1 SAMMANFATTNING 3

2 INLEDNING 4

3 METOD 5

4 RESULTAT 6

4.1 BIMODAL BALANSPUNKT VID FÖRSÄKRINGSKASSAN 6

4.2 EXISTERANDE BALANSERINGSPRAXIS VID FÖRSÄKRINGSKASSAN 6

4.2.1 Effektivitetscreep 7

4.2.2 Skugginnovation 8

4.2.3 Bimodal mekanism 9

5 REKOMMENDATIONER 11

5.1 STRATEGI 1: MOTKRAFT 11

5.2 STRATEGI 2: ACCEPTANS 11

5.3 GENERELLA REKOMMENDATIONER 11

6 KÄLLFÖRTECKNING 12

7 BILAGA A: MATERIAL 14

1 Sammanfattning

Accelererad digitalisering av offentlig sektor för med sig en rad nya förutsättningar för myndigheter. Tidigare forskning visar att existerande styrning riskerar att utgöra ett hinder för framgångsrik digitalisering genom ett enskilt fokus på planerbarhet, riskundvikande och effektivitet snarare än innovation. Denna rapport innehåller resultatet av en riktad studie kring Försäkringskassans balanserande styrning inom utveckling. Genom en analys av hur digitala investeringar och initiativ hanteras inom ramen för myndigheten bekräftar studien förekomsten av effektivitetscreep (tendens att rättfärdiga investeringar med effektiviserings- snarare än innovationsnyttor) och skugginnovation (icke-sanktionerad innovationsaktivitet). Tillsammans utgör dessa två och dess interaktion en *balanserande mekanism* för Försäkringskassans utvecklingsportfölj. Effektivitetscreep motverkar sanktionerad innovation, vilket driver upp skugginnovation som i sin tur minskar totalt utrymme för effektivitet.

Denna balansering sker i dagsläget i skuggan av formell kontroll, vilket resulterar i att Försäkringskassans utvecklingsarbete är förknippat med en rad risker. Skugginnovation leder till en oreda i utvecklingsprocessen, ökad förekomst av dubbelarbete, oförmåga att lära av tidigare misslyckanden och svårigheter i att lyfta innovationer till verksamhetsövergripande nivå. Samtidigt utgör skugginnovation ett immunförsvar som i takt med att utvecklingsutrymmet kring innovation krymper säkerställer att det fortfarande kan bedrivas. Givet det påpekade ökande behovet av innovation inom offentlig sektor utgör skugginnovation en garant (om väl bristande i termer av effektivitet) för fortsatt legitimitet och relevans över tid. Givet skiftet till agil utvecklingsmetodik bedöms riskerna associerade med felaktig balansering öka.

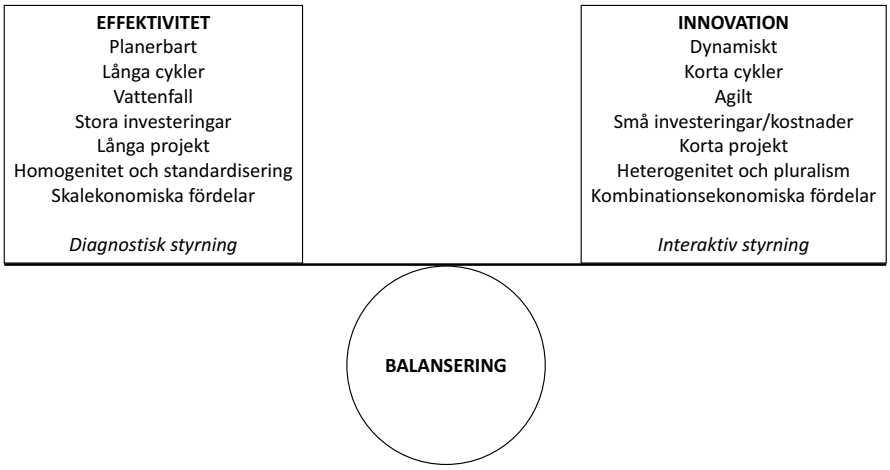
Rapporten avslutas med en serie rekommendationer för hur Försäkringskassan bör agera mot att uppnå en balanserande styrning av utveckling.

2 Inledning

Digitalisering för med sig nya förutsättningar för privat- liksom offentlig sektor[1]. Tidigare studier pekar på att organisationer i takt med ökandet av sektorns digitala intensitet utsätts för ökade risker och ett tilltagande behov av innovation. Organisationer som brister i sin innovationsförmåga riskerar att förlora såväl relevans och legitimitet över tid[2].

Existerande styrning är designad för att motverka risk och säkerställa effektivitet. Detta sker genom strävan efter industrialisering, automatisering och strömlinjeformning av de tjänster och produkter som organisationen tillhandahåller. Genom att anta en låg grad av förändringstakt i omgivningen skapas förutsättningar för långsiktig strategisk planering och en strävan efter kontinuerliga förbättringar för att säkerställa optimal effektivitet[3].

Senare tids forskning har visat att denna sida av styrningen även för med sig negativa konsekvenser för utvecklingsarbetet inom organisationen. En organisation som antar en låg grad av förändring i omgivningen kommer att se sann innovation som risktagande, varvid styrningen kommer att omöjliggöra detta. På detta sätt blir innovation (i andra former än endast kontinuerliga förbättringar) något som man ej kan hantera genom de formella investeringsprocesserna, och något som förpassas till styrningens skugga[4].



Figur 1. Balansakten mellan effektivitet och innovation inom styrning

Innovation definieras i detta hänseende som utforskande av nya möjligheter där man inte med hög säkerhet kan uttala sig om framtida användning och effekter/nyttorealisering. Med andra ord uppfyller man här inte kraven på egenutvecklade immateriella anläggningstillgångar för lånefinansiering. Effektivitet definieras som exploatering av existerande och kända möjligheter där framtida användning

[1] Hinings, Gegenhuber och Greenwood, 2018; Archibuigi, 2017

[2] Janowski, 2015; Tassabehji et al, 2016

[3] Smith, Lewis och Tuschman, 2016; Taleb, 2018

[4] Magnusson et al. 2017.

och effekter uppfyller kraven på egenutvecklade immateriella anläggningstillgångar för lånefinansiering.

För att säkerställa optimala förutsättningar till såväl digitalisering som långsiktig relevans och vidmakthållen effektivitet krävs en styrning som balanserar mellan det innovations- och effektivitetsorienterade[5]. Denna form av *balanserande styrning* kan beskrivas som ”ambidexter” eller bimodal styrning, och skiljer sig från den existerande styrningen. Denna styrning kombinerar traditionell diagnostisk styrning med interaktiv styrning för det mer snabbrörliga och svårbedömda[6]. Med andra ord innebär den balanserande styrningen att organisationen är medveten om vilken balans man eftersträvar i termer av effektivitet kontra innovation, och agerar målmedvetet för att uppnå det[7].

3 Metod

Underlaget för denna studie består av såväl styrdokument och intervjuer (se Bilaga A) insamlade under 2017. Styrdokumenten samlades in med hjälp av representanter från FK, och samma representanter var delaktiga i urvalet av respondenter för intervjustudien.

Intervjuerna genomfördes på plats i Stockholm av en forskare. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades av extern part. Transkriptionerna kodades av forskningsteamet genom parallell kodning av tre intervjuer av tre forskare för att säkerställa koherens i kodning, varefter varje resterande intervju kodades av en enskild forskare. Efter detta genomfördes en tematisk analys av underlaget, i en strävan efter att nå ökad förståelse för hur styrningen av utveckling sker inom organisationen. På basis av detta och genom data från ytterligare organisationer generaliserades resultaten till en övergripande modell för balanserande styrning.

Arbetet med analysen har krävt ett gediget definitionsarbete. Som del i detta har nya definitioner kring innovation och effektivitet tagits fram. Innovation definieras som ”utforskande av nya möjligheter”, och effektivitet definieras som ”exploatering av existerande möjligheter” (se ovan). Ur definitionen skapas möjligheter att klassificera projekt, mål, initiativ och investeringar som antingen eller, det vill säga definitionen är diskriminerande. Motiveringen till denna typ av definition är för att säkerställa möjligheter i analys att fastställa bimodal balanspunkt och förutsättningar att arbeta med de två delarna av ambidextrositet på ett konstruktivt och praktiskt sätt. Givet existerande definitioner på innovation använda inom offentlig sektor[8] saknas detta.

[5] Xue, Ray och Sambamurthy, 2012

[6] Simons, 1995

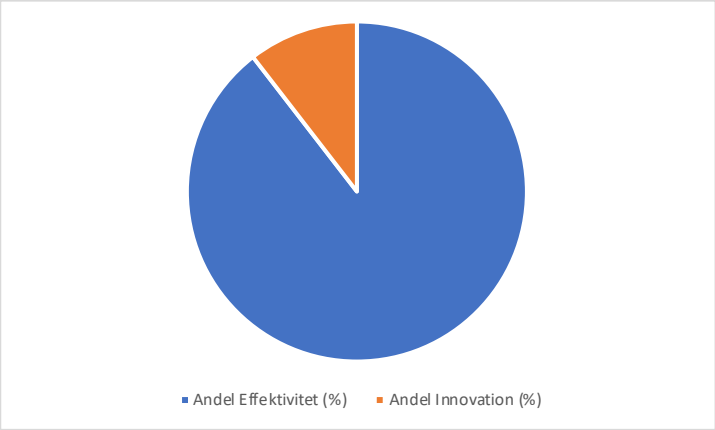
[7] För vidare detaljer kring denna form av styrning, se GUs rapport till RK ”Balanserande styrning för accelererad digitalisering”.

[8] Sørensen & Torfing (2011), Lee, Whang & Choi (2012), DeVries, Bekkers & Tummers (2016), World Government Summit & OECD (2017a: 2017b), OECD (2013; 2014a; 2014b) samt SOU 2013:40.

4 Resultat

4.1 Bimodal balanspunkt vid Försäkringskassan

Inledande inventering och analys av utvecklingsportföljen vid FK visar på ca 10% av existerande medel 2017 var fokuserade på innovation (se Figur 2). Den taktiska bimodala balansen är därmed 90/10, vilket tyder på en betydligt mer innovationsfokuserad balans än t.ex. Skatteverket. Vid närmare analys framkom att lejonparten av innovationsfokus kommer från ett specifikt projekt, snarare än innovationsmål integrerade i hela portföljen.



Figur 2. Taktisk bimodal balanspunkt inom FK utvecklingsportfölj 2017

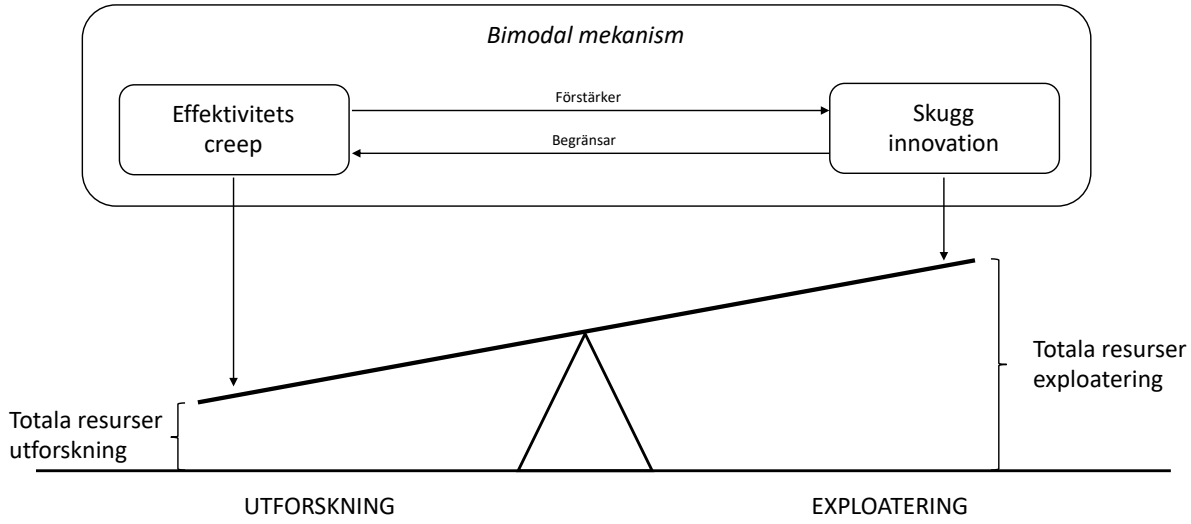
Tidigare analyser har visat att den strategiska bimodala balansen (mätt genom styrdokument) i regel skiljer sig åt från den taktiska (mätt genom produkt/resultatmål i projektdirektiv) genom att ha mer fokus på innovation. Innovation är därmed något man talar om och värdesätter på strategisk nivå, men som sällan blir omsatt till de utvecklingsprojekt som utgör operationalisering av strategiska målsättningar. Ingen analys av FKs strategiska eller operativa bimodala balans har genomförts i denna studie[9].

4.2 Existerande balanseringspraxis vid Försäkringskassan

Försäkringskassan saknar i dagsläget metoder för att inom ramen för existerande styrning hantera balansering. Den initiala satsning på 10MSEK som skapats inom ramen för ett Innovationscentrum är relevant och värdefull, men omfattningen bör snarare ses som ett begränsat experiment än som en ny strategisk inriktning för myndighetens balanseringsarbete.

Balansering sker genom två interagerande mekanismer enligt Figur 3. Effektivitetscreep, dvs tendensen att över tid mer och mer endast rättfärdiga nya utvecklingsinitiativ med effektiviserings/rationaliseringsvinster, verkar begränsande för sanktionerad innovation inom myndigheten. Samtidigt reagerar organisationen med att hänge sig åt skugginnovation, dvs icke-sanktionerade innovationsaktiviteter, vilket motverkar ensidigt effektivitetsfokus. Dessa två mekanismer förstärker och begränsar varandra i vad som benämns en bimodal mekanism (se nedan).

[9] För vidare detaljer kring metodiken för mätning av bimodal balans, se Magnusson, Koutsikouri och Päivärinta (2019).



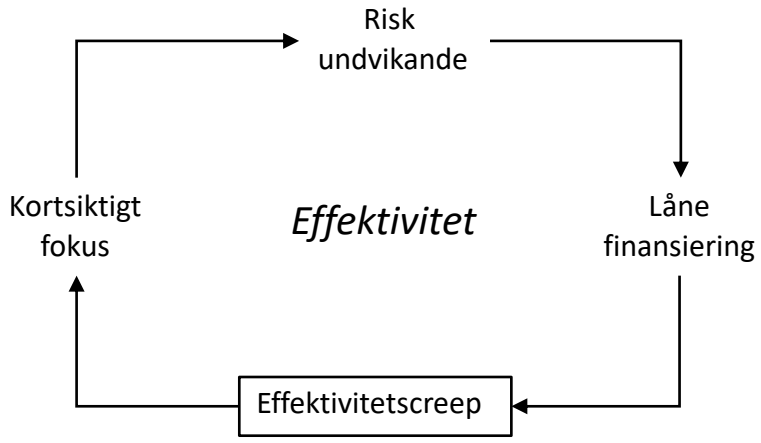
Figur 3. Identifierad balanseringspraxis

Givet att båda dessa mekanismer (effektivitetscreep och skugginnovation) är icke-uttalade, sker balanseringen utan formell kontroll. Med andra ord sker balanseringen i skuggan av kontroll. Detta utgör en risk för verksamheten, och bör ses som en direkt brist i existerande styrningsutformning.

Tidigare forskning har tillskrivit förmågan att balansera mellan effektivitet och innovation stort värde för att säkerställa såväl kortsiktig som långsiktig framgång och livskraft[10]. I takt med tilltagande digitalisering och ökad dynamism i omgivningen blir betydelsen av denna förmåga större. Ur detta perspektiv bör balanseringsförmåga ses som ett egenvärde, och något som organisationen behöver säkerställa.

4.2.1 Effektivitetscreep

Med effektivitetscreep (jmfr. Scope Creep) avses en tilltagande tendens att rättfärdiga investeringar uteslutande genom effektiviseringsnyttor. Ingående faktorer presenteras i Figur 4.



Figur 4. Effektivitetssmekanismen Effektivitetscreep

[10] Mithas och Rust, 2016; March, 1991; Raisch och Birkinshaw, 2008

Den självförstärkande mekanismen byggs upp genom ett kortsiktigt fokus, riskundvikande och lånefinansiering. *Kortsiktigt fokus* härleds tillbaka till omsättning av GD, Styrelse och politisk målsättning. Givet den relativt korta period som myndighetens yttersta ledning är aktiva skapas ett behov av kortsiktiga vinster och nyttor. En ny ledning kommer in med en målsättning som till stor del kan skilja sig åt från tidigare ledning, varvid konsekvensen blir en avsaknad av långsiktiga mål annat än regelefterföljnad. Givet detta blir satsningar på innovation i termer av utforskande av nya möjligheter nedprioriterat, och fokus skiftar till målsättningar med en hög grad av sannolikhet i genomförande. Detta skiftar fokus från innovation till effektivitet.

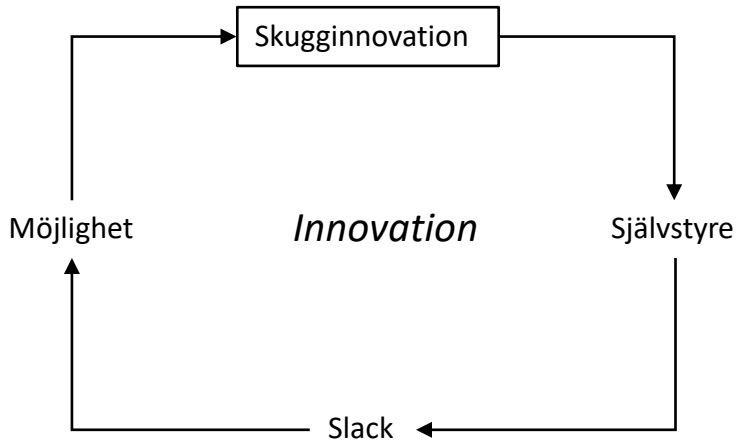
Riskundvikande är institutionaliserat genom ett tungt beroende av analys och förstudie innan satsningar genomförs. För att en investering skall prioriteras ställs krav på att eventuella risker skall ha identifierats och en trovärdig hantering finns på plats. Förstudier drar ut på tiden och upprepas i takt med nya ingångsvärden (t.ex. förändrade omvärldsförutsättningar) och fokus skiftar från experimentering och korta cykler till genomförande och långa cykler (jmfr Analysis paralysis). Givet innovationssatsningars generellt höga riskprofil leder eftersträvan efter riskundvikande till en strukturell diskriminering av innovation.

Lånefinansiering utgör den sista faktorn i mekanismen. Givet praxis att finansiera utveckling med lån-snarare än anslag bidrar detta till att utvecklingssatsningar med osäkert utfall av hävd undviks. Det råder en stor respekt bland medarbetarna kring skattemedel generellt, men i och med existerande redovisningsregler behöver lånefinansierade investeringar kunna överföras till tillgångar, vilket i praktiken utesluter innovationssatsningar med osäkert utfall.

Sammanslaget verkar dessa faktorer som en självförstärkande effektiviteringssmekanism som över tid skiftar den bimodala balanspunkten ytterligare mot effektivitet.

4.2.2 Skugginnovation

Med skugginnovation avses icke-sanktionerade innovationsaktiviteter. Ingående faktorer presenteras i Figur 5.



Figur 5. Innovationsmekanismen Skugginnovation.

Den självförstärkande mekanismen byggs upp genom självstyre, slack och möjlighet. FK har en hög grad av *självstyre* inbyggt i existerande styrning. Med detta avses att medarbetare ges relativt breda

befogenheter i genomförandet av arbetsuppgifter, så länge detta sker inom ramen för existerande regelverk. Detta förväntas tillta i och med skiftet från NPM till vad Tillitskommissionen (2018) benämner som ökad tilltro och befogenhet till professionen. Kopplat till projektledarens arbete med att operationalisera ett utvecklingsprojekt rättfärdigat genom effektiviseringsnyttor, leder detta till att dolda innovationsmålsättningar kan lyftas in.

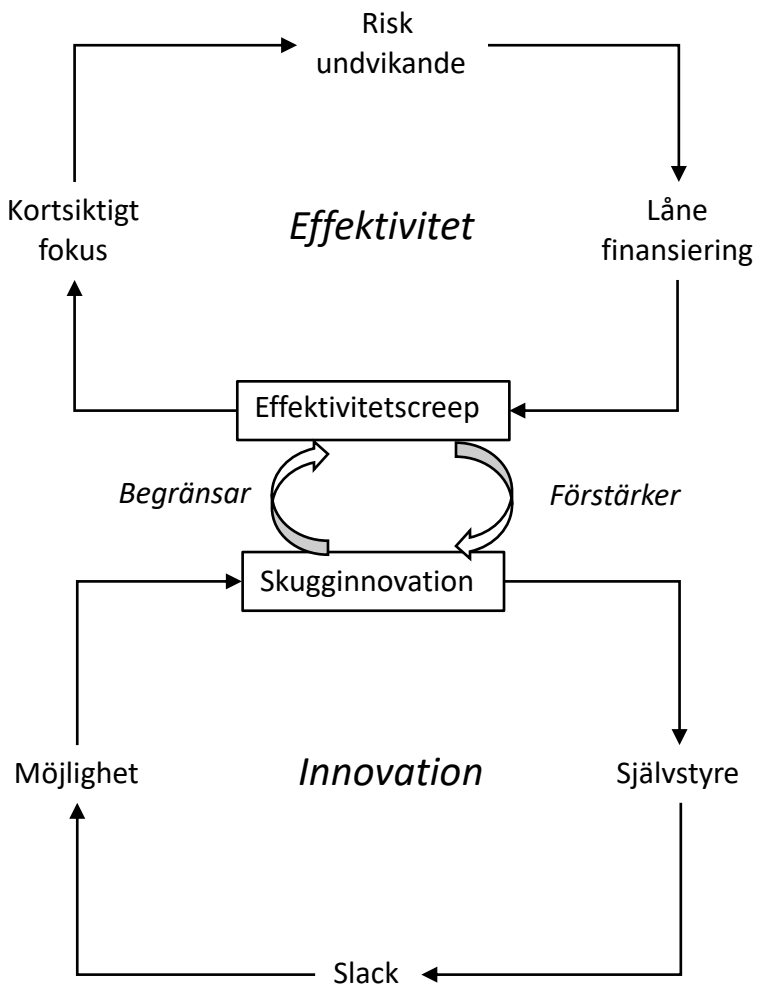
Detta skapar en *slack* i projektorganisationen, där de direkt nödvändiga resurserna för att uppnå effektiviseringsnyttan kompletteras av fria resurser som används för innovationsaktiviteter. Denna slack används för att hantera oförutsedda händelser kopplade till aspekter som ej tillräckligt hanterats genom förstudien, och utgör på det sättet en form av försäkring. Givet slack kan projektet drivas med lägre grad av risk för budget/tidsöverskridande och FK får projekt som ses som mer framgångsrika. Slack blir med andra ord såväl en garant för framgångsrikt projektgenomförande samt en potentiell innovationsresurs.

Fokus för skugginnovation ligger i eftersträvan efter nya *möjligheter*. Dessa möjligheter identifieras och eftersträvas av individerna, men organisationen saknar processer för att kunna skala de innovationer som tas fram till verksamhetsövergripande nytta. Vid en avsaknad av denna förmåga riskerar innovationsarbetet att bli såväl redundant som verkningslöst i relation till dess potential.

Sammanslaget verkar dessa faktorer som en självförstärkande innovationsmekanism som över tid skiftar den bimodala balanspunkten ytterligare mot innovation.

4.2.3 Bimodal mekanism

Den bimodala mekanismen beskrivs genom relationen och interaktionen mellan de ingående mekanismerna för exploatering och utforskning i Figur 6.



Figur 6. Bimodal mekanism

Skugginnovation uppkommer som en effekt av att existerande styrning omöjliggör innovationsaktiviteter inom utveckling. Med andra ord kan det betraktas som en del av organisationens immunsystem, där verksamheten reagerar på tilltagande kort-siktigt effektiviseringsfokus genom att hänge sig åt icke-sanktionerad innovation för att säkerställa myndighetens långsiktiga relevans.

På detta sätt förstärker effektivitetscreep skugginnovation och bidrar därmed till att skifta den bimodala balansen mot innovation, om väl genom icke-sanktionerade aktiviteter. Samtidigt verkar skugginnovation begränsande mot effektivitetscreep, där den slack som skugginnovationen kräver driver ned andelen av satsningar som är riktade mot uteslutande effektivisering och exploatering av existerande möjligheter.

Den bimodala mekanismen agerar därmed balanserande, men balanseringen sker implicit snarare än explicit, och förpassas till skuggan av styrning. Med andra ord är den ett störningsmoment för den formella styrningen, då den inte övervakas eller kontrolleras. Givet behovet av balanserande styrning utgör detta en risk för verksamhetens långsiktiga framgång.

5 Rekommendationer

Försäkringskassan har enligt föreliggande analys två potentiella vägar att gå för att stärka sin balanserande styrning. Antingen agerar man för att motverka de ingående självförstärkande mekanismerna eller så arbetar man för att samordna och övervaka utfallet. Dessa två strategier beskrivs i mer detalj nedan, men bör inte ses som uteslutande. Med andra ord kan båda strategier med fördel eftersträvas parallellt.

5.1 Strategi 1: Motkraft

Vid tillämpning av denna strategi bör FK utöka graden av kontroll och säkerställa att slack ej skapas i projekt. Tidigare analyser pekar på att skugginnovation kan utgöra så mycket som 20% av faktisk projektbudget, varvid betydande effektiviseringsvinster torde vara möjliga. Konsekvensen av detta blir kortsiktigt säkerställande av effektivitetsorienterade målsättningar, men samtidigt kommer en minskning av innovation att riskera att myndigheten ökar sin risk att bli irrelevant för sina brukare. Parallellt med detta kommer den digitala mognaden att hämmas.

För att säkerställa möjligheter till sanktionerad innovation bör tidigare praxis kring innovationscentrum utvärderas och expanderas. Genom att förse denna form av innovationshub med betydande medel kan samtliga innovationsrelaterade utvecklingssatsningar kanaliseras denna väg, och organisationen kan på så sätt aktivt styra mot balansering genom beslut avseende hur stor del av utvecklingsbudgeten som skall allokeras till effektivitet kontra innovation. Styrning och prioritering av innovationsaktiviteter kräver en ny form av metodik för investeringsbedömningar (business case) och nyttorealisering av digitala innovationsinvesteringar, samt förmågan att mäta kvalitet över tid.

5.2 Strategi 2: Acceptans

Vid tillämpning av denna strategi bör FK acceptera att slack förekommer inom ramen för projekt, men sträva efter transparens och uppföljning. Idéer kring ”innovationspottar” kopplade till respektive projekt kan vara relevanta att undersöka, då projektkontexten kan utgöra en god grogrund för innovation. Målsättningen här är med andra ord inte att uppnå effektivitet i innovationsprocesserna, utan att uteslutande säkerställa skalbarhet och lärande genom transparens.

Parallellt med detta behöver organisationen utveckla sin traditionella prioriteringsprocess och den underliggande metodiken för investeringsbedömningar. I dagsläget är utformningen av dessa diskriminerande för innovationsinvesteringar. Detta kan förslagsvis ske genom komplettering av existerande metodik med en variant specifikt framtagen för innovationsorienterade investeringar.

5.3 Generella rekommendationer

För att möjliggöra en väl strukturerad och möjliggörande balanserande styrning av utveckling inom FK krävs ett nytt underlag i termer av hur man mäter och följer upp projekt, samt hur utvecklingsportföljen i sin helhet hanteras. Genom att anamma definitionen föreslagen i denna rapport kring effektivitet kontra innovation (exploatering av existerande möjligheter/utforskning av nya möjligheter) skapas förutsättningar för kontroll och uppföljning. Klassificering av projekt/investeringar kan därmed göras för att skapa ett beslutsunderlag för balanserande styrning.

Vidare ges följande generella rekommendationer för hantering av de ingående faktorerna i den bimodala mekanismen:

Faktor	Rekommendation
Kortsiktigt fokus	• Utred möjligheten att klassificera projektmålsättningar efter kort-/långsiktiga mål. • Skapa överblick över tendensen att uteslutande premiera kortsiktiga mål, och jobba medvetet med att möjliggöra längre målsättningar.
Riskundvikande	• Öppna upp för att hantera kända/okända okända i förstudiearbete. • Se över möjligheter att skapa en kompletterande förstudiemetodik som ej strävar efter total översikt och kontroll.
Lånefinansiering	• Motarbeta tendensen att finansiera lejonparten av utvecklingsportföljen med lånemedel. • Sätt målsättningar som över tid driver ned grad av lånefinansiering för allt annat än regelefterföljnadsaktiviteter. • Minska/underutnyttja låneramarna och utred optimal kapitalstruktur utifrån framtida manövrerbarhet.
Självstyre	• Skapa övergripande innovationsplan som är lätt att förhålla sig till för projektledare. • Skapa transparens avseende innovationsaktiviteter.
Slack	• Eftersträva ökad verksamhetsförståelse inom IT avdelningen. • Minska IT avdelningens makt vid projektering.
Möjlighet	• Säkerställ feedback och lärande från samtliga innovationsaktiviteter. • Säkerställ process för identifiering och skalning av innovationer.

Tabell 2. Sammanställning av generella rekommendationer i relation till den bimodala mekanismen.

Flera av rekommendationerna ses som särskilt relevanta givet övergången till agil utvecklingsmetodik vid FK. I skiftet mot agil som metodik är det viktigt att skapa rätt förutsättningar för övergripande kontroll av helheten. Den tilltagande desintegrationen av utvecklingsaktiviteter som agil medför för med sig nya utmaningar i jakten på central kontroll och överblick som forskningen i dagsläget ej har löst[11].

6 Källförteckning

Archibugi, D. (2017). Blade Runner economics: Will innovation lead the economic recovery?. Research Policy, 46(3), 535-543.

Birkinshaw, J. (2018). What to expect from agile. MIT Sloan Management Review, Winter.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public Administration, 94(1), 146-166.

Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly, 32(3), p. 221-236.

Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. Management Decision, 50(1), 147-162.

[11] Birkinshaw, 2018.

Magnusson, J., Koutsikouri, D., Päivärinta, T. (2019). Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. Inskickad till European Journal of Information Systems, under granskning.

Magnusson, J., Torell, J., Polutnik, L & Ask, U. (2017). "Ambidextrous IT Governance in the Public Sector: A revelatory case study of the Swedish Tax Authorities", I Information Technology Governance in Public Organizations - Theory and Practice, Springer.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2(1), 71-87.

Mithas, S., and Rust, R. T. (2016). How information technology strategy and investments influence firm performance: conjecture and empirical evidence. MIS Quarterly, 40(1).

Taleb, N.N. (2018). Skin in the game: hidden assymetries in daily life. Random House.

OECD (2013), "Exploring Data-Driven Innovation as a New Source of Growth: Mapping the Policy Issues Raised by "Big Data"", OECD Digital Economy Papers, No. 222, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5k47zw3fcp43-en

OECD. (2014a). "Recommendation of the council on digital government strategies".

OECD. (2014b). "Data-driven innovation for growth and well-being: interim synthesis report".

Raisch, S., and Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of management, 34(3), 375-409.

Simons, R. (1995). Levers of Control. Harvard Business School Press, Boston

Smith, W.K., Lewis, M.W. and Tushman, M.L. (2016). "Both/And" Leadership. Harvard Business Review, May.

SOU 2013:40. (2013). "Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften I offentlig verksamhet". Finansdepartementet.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & Society, 43(8), 842-868.

Tassabehji, R., Hackney, R., and Popovič, A. (2016). Emergent digital era governance: Enacting the role of the 'institutional entrepreneur'in transformational change. Government Information Quarterly, 33(2), 223-236.

World Government Summit & OECD. (2017a). "Embracing innovation in Government"

World Government Summit & OECD. (2017b). "Future State 2030: the global megatrends shaping governments".

Xue, L., Ray, G. and Sambamurthy, V., 2013. Efficiency or innovation: How do industry environments moderate the effects of firms' IT asset portfolios. MIS Quarterly, 36(2), pp. 509-528

7 Bilaga A: Material

Data source	Description	Amount
Meetings	Introductory meetings	2
Workshops	Workshops	1
ITG Steering documents	Formal documents detailing the current configuration of IT Governance at NIA.	7
Consulting reports	Consulting reports directed towards IT Governance oversight and re-design	9
Financial reports	Accumulated yearly (2017) figures with total spend, budgets et cetera for each project.	3
Project charters	Formal documents focused on describing and defining development and maintenance projects' scope, stakeholders, team and objectives.	96
Interviews	1-2 hours each with individuals (see table 3) involved in project portfolio management, general IT Governance and project management	13

Respondents	Title	Function
1	Chief Architect	IT
2	Innovation hub manager	IT
3	Project leader	Health insurance
4	Project leader	Disability
5	Development strategist/portfolio manager	Family
6	Development strategist/portfolio manager	Migration
7	Line manager	Business support
8	Line manager	Line support
9	Department head	CEO Support
10	Business developer	Development staff
11	Business developer	Development staff
12	Business developer	Development staff
13	Controller	Development staff