

Gevinstrealisering

Ansvar og ejerskab er fortsat uklart

Af Morten Hertzum og Henrik Bjerregaard Nielsen

4

I dette kapitel ser vi nærmere på gevinstrealisering – får man det ud af projekterne, som man forventer? Hvordan måler man det, og hvem har ansvaret for gevinsterne, når projektet er afsluttet?

Projekter gennemføres for at skabe forandring. De har til formål at ændre verdenen fra dens nuværende tilstand til en foretrukken tilstand. Den foretrukne tilstands egenskaber er de gevinster, der ønskes realiseret gennem projektet. Project Management Institute (PMI®) (2019) definerer gevinst som: "*a gain realized by the organization and beneficiaries through portfolio, program, or project outputs and resulting outcomes*".

Det er værd at bemærke, at gevinsterne af et projekt ikke er begrænset til kun at være effektiviseringer og besparelser. De tilstræbte gevinster kan fx også være bedre service, reduceret klimaaftryk, sikrere arbejdsgange, højere medarbejdertilfredshed, gladere kunder, overholdelse af nye lovgivningskrav og så videre.

På basis af svar fra 1.973 respondenter indgår projekters gevinstrealisering i år i projektlederundersøgelsen for tredje gang. I 2018 var der generelt ikke så meget fokus på dette område endnu, og undersøgelsen konkluderede, at et øget fokus kunne hjælpe danske virksomheder/organisationer med at skabe mere værdi gennem deres projekter. I 2023 fandt vi, at flertallet af respondenterne havde helt eller delvist succes med at realisere gevinsterne af deres projekter.

Dette positive resultat var dog kombineret med betydelig uklarhed om, hvem der havde ansvaret for gevinstrealiseringen. I undersøgelsen i 2023 konkluderede vi, at gevinstrealisering var et område, hvor danske virksomheder stadig kunne blive mere modne. I år er fokus derfor på, hvor modne virksomhederne er blevet med hensyn til centrale elementer i arbejdet med gevinstrealisering.

Modenhed involverer en klar ansvarsfordeling, et vedvarende fokus og en defineret proces. Det skal først afklares, hvilke gevinster der ønskes opnået. Derefter skal det planlægges, hvordan gevinsterne opnås, og denne plan skal effektueres. Endelig skal der følges op på, i hvilket omfang planen faktisk fører til realisering af gevinsterne, og der skal iværksættes yderligere realiseringsaktiviteter, hvis gevinsterne endnu ikke er opnået. En sådan proces indebærer, at arbejdet med gevinstrealisering strækker sig over hele projektperioden – fra projektet besluttes til efter leveringen af dets leverancer (Ward & Daniel, 2012). Uden et sådant vedvarende fokus er der risiko for, at gevinsten glipper, og projektet dermed ikke retfærdiggør de brugte ressourcer.

I dette kapitel ser vi derfor på, hvornår de ønskede gevinster specificeres, hvordan opnåelsen af gevinsterne evalueres, hvor ejerskabet for projektets resultater ligger, og hvilke barrierer der er for gevinstrealiseringen. Men vi starter med at gentage spørgsmålet fra 2023-undersøgelsen om, hvorvidt projektets gevinster opnås.

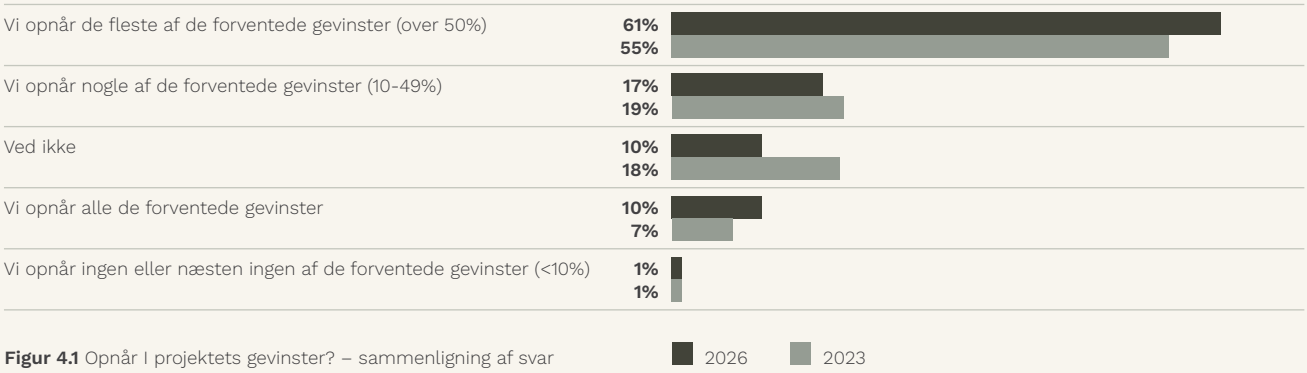
4.1 Det går bedre med at opnå projektets gevinster

Så mange som 71% af respondenterne svarer, at de opnår alle eller i hvert fald mere end halvdelen af de forventede gevinster. Det er en stigning på 9 procentpoint i forhold til 2023-undersøgelsen. Ligeledes er det fortsat en meget lille gruppe på kun 1% af respondenterne, som svarer, at deres projekter næsten ingen gevinster opnår. Det er opløftende tal; men vi vil senere i kapitlet se, at en del respondenter synes at have et usikkert grundlag for deres svar på dette spørgsmål.

Derudover er det en kilde til en vis bekymring, at 10% af respondenterne svarer, at de ikke ved, om projektets gevinster opnås. På den ene side er det et opmuntrende fald i forhold til 2023-undersøgelsen, hvor 18% svarede 'Ved ikke'. På den anden side ved 1 ud af 10 respondenter altså ikke, hvor effektivt deres organisation arbejder med at realisere gevinster.



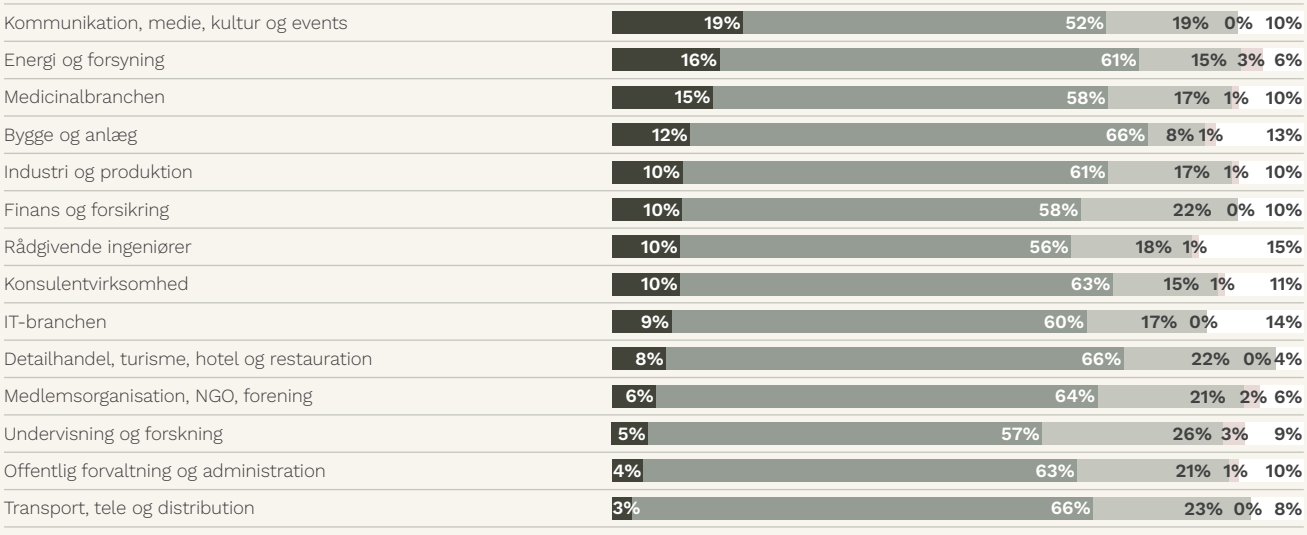
Oplevelsen af gevinstrealisering (svar fra 2026 sammenlignet med svar fra 2023)



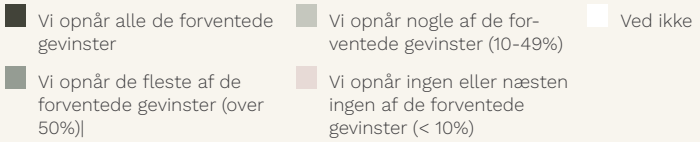
Figur 4.1 Opnår I projektets gevinster? – sammenligning af svar fra Mannaz Projektlederundersøgelsen 2026 vs. 2023

Ser vi på, hvilke brancher der opnår alle de forventede gevinster, så spænder resultaterne fra Kommunikation, medie, kultur og events (19%) til Transport, tele og distribution (3%). Der er således betragtelig variation, men for alle brancherne gælder, at mindre end en femtedel af respondenterne opnår alle de forventede gevinster. Langt de fleste projekter giver således mindre gevinst end forventet. Hvis vi udvider perspektivet til, hvilke brancher der opnår alle eller de fleste af de forventede gevinster, så topper Bygge og anlæg (78%) og Energi og forsyning (77%). I bunden ligger Undervisning og forskning (62%). Årsagerne til variationen kan blandt andet være brancheforskelle i, hvilke typer gevinster der søges opnået (Zwikael, 2024). Antallet af 'Ved ikke'-svar topper for Rådgivende ingeniører (15%) og IT-branchen (14%). Det tyder på manglende modenhed i tilgangen til gevinstrealisering i dele af disse brancher.

Oplevelsen af gevinstrealisering (efter branche)



Figur 4.2 Opnår I projektets gevinster? – efter branche



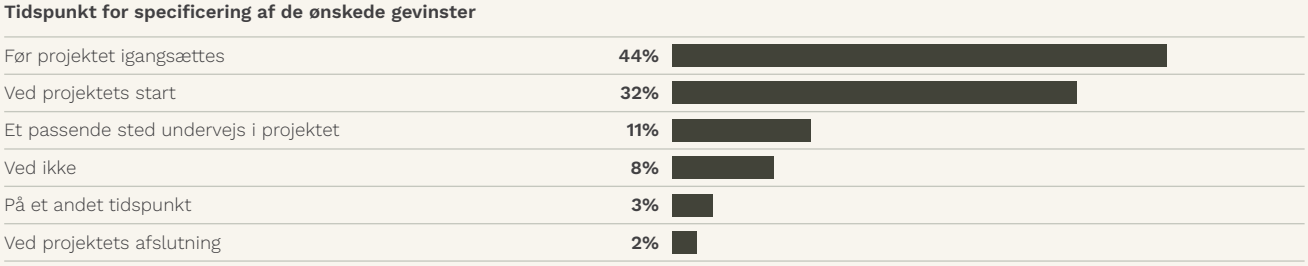
Selvom IT-branchen kun tegner sig for 11% af besvarelserne, angiver 71% af alle respondenterne, at deres projekter involverer IT- og softwareudvikling i et eller andet omfang. Meget IT- og softwareudvikling foregår således uden for IT-branchen. Omfanget af IT- og softwareudvikling spiller en rolle for gevinstrealiseringen: des mindre IT- og softwareudvikling, des flere projekter opnår alle de forventede gevinster. Andelen af respondenter, der svarer, at alle de forventede gevinster opnås, falder gradvis fra 13% for projekter helt uden IT- og softwareudvikling til 5% for projekter, der indeholder 50-75% IT- og softwareudvikling.

For projekter med mere end 75% IT- og softwareudvikling er andelen 8%. IT- og softwareudvikling synes således at være forbundet med en øget risiko for ikke at opnå alle de forventede gevinster. Det kan skyldes, at IT- og softwareudvikling stadig er et ungt fagområde og derfor endnu ikke har nået den samme modenhed som ældre brancher. Internationale studier af IT-projekter peger i denne retning. For eksempel finder Holgeid et al. (2023), at deltagerne i de undersøgte IT-projekter forventede med tiden at realisere 92% af de planlagte projektgevinster, men et år efter afslutningen af projekterne fortsat kun havde realiseret 45% af dem.

Hvis besvarelserne opdeles efter sektor i stedet for branche, er det den private sektor (11%), der ligger i top, mens kommuner (5%) ligger i bund med hensyn til at opnå alle de forventede gevinster. Det er imidlertid to andre sektorer, der ligger i top og bund, når vi sammenlægger opnåelsen af alle og de fleste af de forventede gevinster: freelance og selvstændige topper med 75%, mens regioner og det regionale sundhedsvæsen ligger lavest med 58%. I begge tilfælde er det en offentlig sektor, der ligger i bunden. Det kan til dels skyldes, at mange offentlige projekter har almennyttige formål, som er svære at måle og realisere (Volden & Welde, 2022). Men det kan også skyldes mindre evne til eller fokus på at arbejde systematisk med gevinstrealisering. Den sidste af de fem sektorer i sektoropdelingen – staten – placerer sig lidt bedre end de to andre offentlige sektorer.

4.2 Flertallet specificerer de ønskede gevinster før eller ved projektstart

I de fleste projekter specificeres de ønskede gevinster, før projektet igangsættes, eller ved projektets start. For de 44% af respondenterne, hvor gevinsterne specificeres, før projektet igangsættes, må de ønskede gevinster forventes at indgå i den business case, der ligger til grund for beslutningen om at igangsætte projektet. For denne gruppe og for de yderligere 32% af respondenterne, hvor de ønskede gevinster specificeres ved projektstart, er gevinstmålene tilgængelige som pejlemærker i hele gennemførelsen af projektet. For de resterende 24% af respondenterne er det mere uklart, hvordan specifikationen af de ønskede gevinster bidrager til styringen af projektet. Dog angiver de respondenter, der specificerer gevinsterne 'På et andet tidspunkt', overvejende, at de specificeres flere gange undervejs i projektet. Disse respondenter synes dermed at tage højde for, at de ønskede effekter kan ændre sig dynamisk med ændringer i projektets rammer og omgivelser. Der er kun 14 respondenter, som angiver, at specifikation af gevinster ikke finder sted.



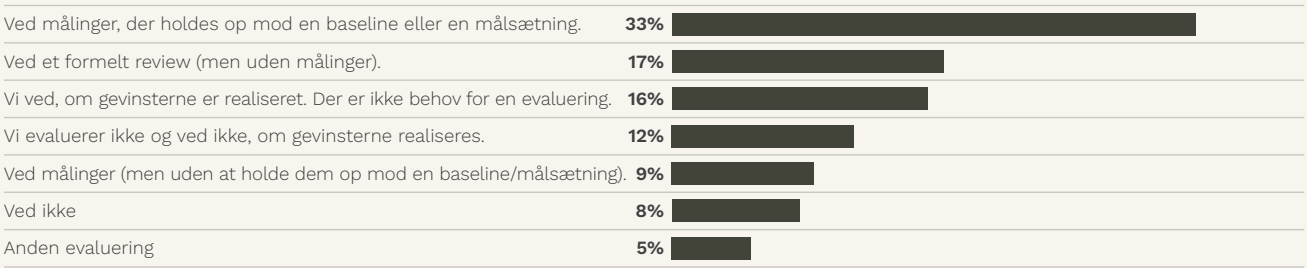
Figur 4.3 Hvornår specificerer I de ønskede gevinster i dine projekter?

For fire brancher svarer halvdelen eller flere af respondenterne, at de ønskede gevinster specificeres før projektet igangsættes: Medlemsorganisation, NGO, forening (60%), Energi og forsyning (53%), Transport, tele og distribution (53%) og Konsulentvirksomhed (50%). For to andre brancher er det blot en tredjedel: Kommunikation, medie, kultur og events (33%) og Rådgivende ingeniører (35%). Set i forhold til 2023-undersøgelsen svarer færre, at de ønskede gevinster specificeres, før projektet igangsættes, og flere, at de specificeres ved projektstart. Denne forskydning betyder, at de ønskede gevinster i mindre grad kan indgå i beslutningen om, hvorvidt projektet overhovedet skal igangsættes, men i omtrent samme grad er tilgængelige som pejlemærker i hele gennemførelsen af projektet.

Dette resultat står i kontrast til den internationale forskningslitteratur, som finder, at arbejdet med gevinster primært har indflydelse på udformningen af projektets business case (Aubry et al., 2021). Det samme studie viser, at selvom de ønskede gevinster er tilgængelige som pejlemærker i gennemførelsen af projektet, så bruges de meget lidt til at følge op på gevinstrealiseringen. I det følgende ser vi på, hvordan danske projektledere følger op på gevinstrealiseringen.

4.3 Flertallet evaluerer ikke gevinstrealiseringen ved målinger

En tredjedel af respondenterne evaluerer opnåelsen af projektets gevinster ved målinger, der holdes op mod en baseline eller en målsætning. Yderligere 9% af respondenterne gennemfører også målinger, men uden at holde dem op mod en baseline eller målsætning. Opnåelsen af projektets gevinster evalueres således ved målinger for under halvdelen af respondenterne (42%). Mens evalueringen i disse projekter er databaseret, er den i andre projekter baseret på en vurdering. Respondenterne, der baserer evalueringen på en vurdering, er ligeligt fordelt mellem projekter, hvor evalueringen sker ved et formelt review, og projekter, hvor respondenterne angiver, at de ved, om gevinsterne er opnået og derfor anser evaluering for unødvendig. Endelig ved en femtedel af respondenterne enten ikke, hvordan opnåelsen af gevinsterne evalueres, eller hvorvidt gevinsterne opnås – fordi det ikke evalueres.



Figur 4.4 Hvordan evaluerer I, hvorvidt jeres projekter har opnået de ønskede gevinster?

De 42% af respondenterne, der evaluerer gevinstrealiseringen ved målinger (med eller uden at holde dem op mod en baseline), er betydeligt mindre end de 71% af respondenterne, der til kapitlets første spørgsmål svarede, at deres projekter opnår alle eller flertallet af de forventede gevinster. For mange respondenters vedkommende er svaret på spørgsmålet om, hvorvidt projektets gevinster opnås, således en vurdering, der ikke er baseret på data. Gevinstrealiseringen evalueres kun ved målinger for halvdelen (henholdsvis 48% og 50%) af de respondenter, der svarer, at deres projekter opnår alle eller de fleste af de forventede gevinster. Den anden halvdel svarer på et mere usikkert grundlag. Det er særligt bemærkelsesværdigt, at 98 respondenter svarer 'Vi evaluerer ikke og ved ikke, om gevinsterne realiseres', men samtidig svarer, at deres projekter opnår alle eller de fleste gevinster. En forklaring på denne diskrepans kan være, at de i fraværet af viden har mulighed for at vælge at tro, at alle eller de fleste gevinster opnås. Det tyder på en noget overfladisk tilgang til arbejdet med gevinstrealisering – eller i hvert fald på manglende modenhed.

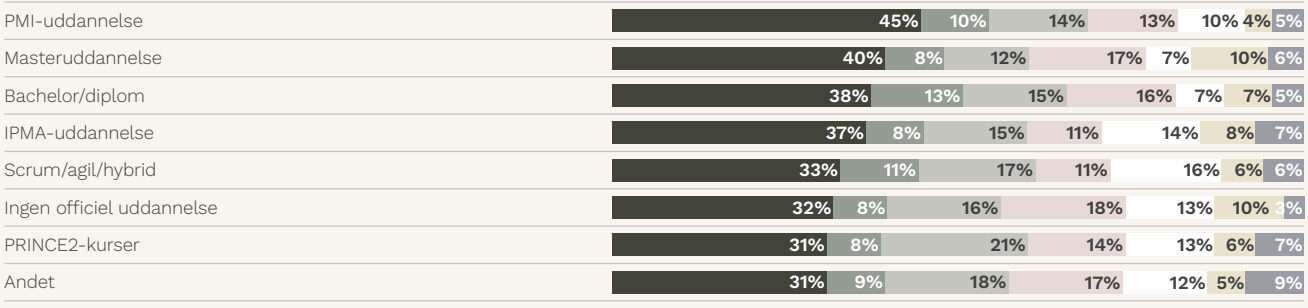
Der mangler modenhed

Mangel på modenhed i arbejdet med gevinstrealisering ses også i forskningslitteraturen. For eksempel finder Falck & Krancher (2024), at ledelsen i tre danske virksomheder prioriterer projektfærdiggørelse over gevinstrealisering. I alle tre virksomheder undlod ledelsen at følge op på, hvorvidt de ønskede gevinster blev opnået. Deres begrundelse for denne tilgang var, at alvorlige problemer med gevinstrealiseringen ville blive opdaget af andre, som så ville gøre ledelsen opmærksom på problemerne. Tilsvarende finder Vissing et al. (2025), at en dansk kommune ikke fulgte op på gevinstrealiseringen efter idriftsættelsen af et nyt system. Resultatet af den manglende opfølgning var, at gevinsterne for størstedelen forblev urealiserede til trods for, at undersøgelsens interviewpersoner fandt, at det tre år efter idriftsættelsen fortsat ville være muligt at realisere dem. Disse to undersøgelser viser, at manglende opfølgning står i vejen for gevinstrealiseringen i både den private sektor og det offentlige. Tilsvarende viser vores sektoropdeling af respondenterne ikke tydelige forskelle mellem den private sektor og de offentlige sektorer. De to sektorer, hvor flest respondenter svarer, at gevinstrealiseringen evalueres gennem målinger (med eller uden en baseline), er således den private sektor (45%) og regioner og det regionale sundhedsvæsen (42%).

Når mange ikke evaluerer opnåelsen af projektets gevinster, skyldes det blandt andet, at gevinstrealisering ikke er den eneste succesparameter i projekter. Projekter evalueres også på, hvorvidt de overholder de klassiske parametre tid, budget og scope. Hvis disse parametre ikke er overholdt, er realisering af de ønskede gevinster ofte en begrænset trøst. Derudover evalueres projektsucces i stigende grad ud fra mere langsigtede betragtninger om værdiskabelse, organisatorisk integration og samfundskonsekvenser. I forskningslitteraturen udspringer disse langsigtede betragtninger ofte af den øgede opmærksomhed på bæredygtighed (Ika & Pinto, 2022). Hvor evaluering af de klassiske parametre i mange tilfælde fortsat prioriteres højere end evaluering af gevinstrealiseringen, så gør de langsigtede betragtninger om projektsucces evaluering af gevinstrealiseringen mere besværlig. De langsigtede gevinster kan for eksempel ikke evalueres ved projektets afslutning, men først på et senere tidspunkt. Derved kompliceres gennemførelsen af evalueringen, placeringen af ansvaret for, at den gennemføres, og mulighederne for at følge op på evalueringer, der viser, at gevinsterne endnu ikke er opnået.

Endelig synes uddannelse i projektledelse at påvirke, hvorvidt realiseringen af projektets gevinster evalueres ved målinger. Målinger (med eller uden en baseline) er hyppigst for respondenter med en PMI-uddannelse (55%), bachelor/diplom-uddannelse (51%) og masteruddannelse (48%). Respondenter med disse tre uddannelser ligger tydeligt over gennemsnittet på tværs af uddannelser (42%).

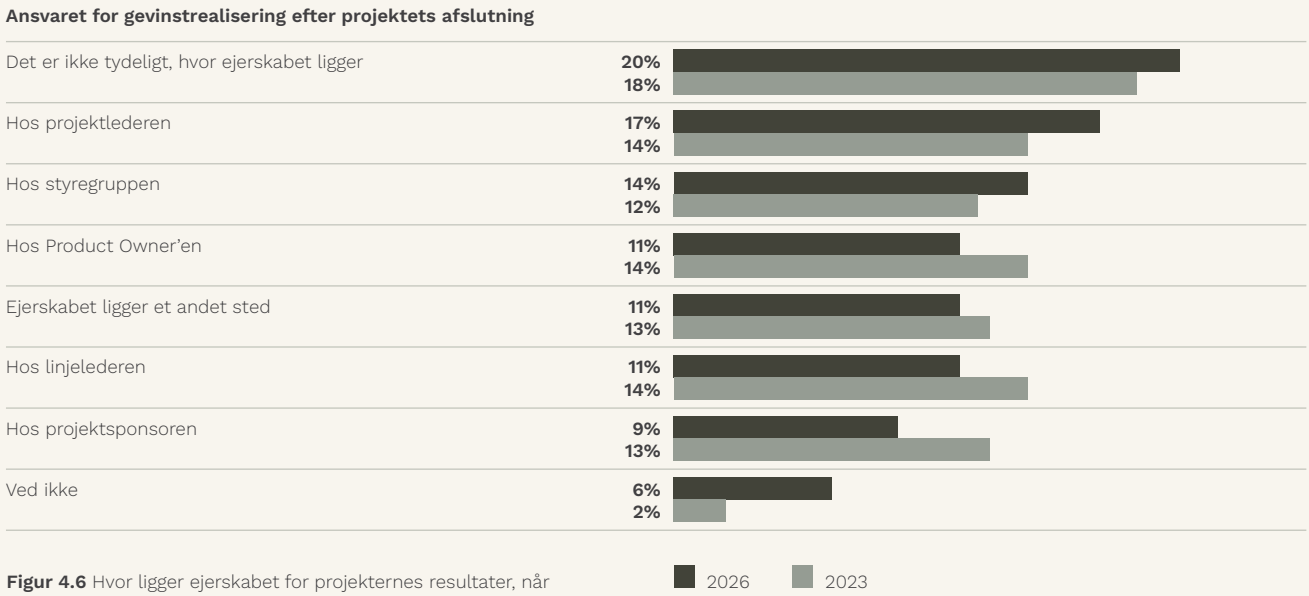
Evaluering af gevinstrealisering (efter uddannelse inden for projektledelse)



Figur 4.5 Hvordan evaluerer I, hvorvidt jeres projekter har opnået de ønskede gevinster? efter Hvilken projektleder-uddannelse har du gennemført?

4.4 Uklarhed og delte meninger om ansvaret for gevinstrealiseringen

Der er uklarhed og delte meninger om, hvem der er ansvarlig for projektets gevinstrealisering. Med 20% af besvarelserne er det hyppigste svar, at det ikke er tydeligt, hvor ejerskabet ligger. Derudover svarer 6% af respondenterne, at de ikke ved, hvor ejerskabet ligger. For én af fire respondenter er det således uklart, hvem der er ansvarlig for opnåelsen af projektets resultater, når det afsluttes. De øvrige respondenter placerer ansvaret hos linjelederen, styregruppen, projektsponsoren, projektlederen, produktejeren ("Product Owner") eller en anden projektrolle. Mellem 9% og 17% af respondenterne angiver hver af disse seks svarmuligheder. Der er således ikke nogen af disse seks placeringer af ansvaret, som for alvor skiller sig ud fra de andre.



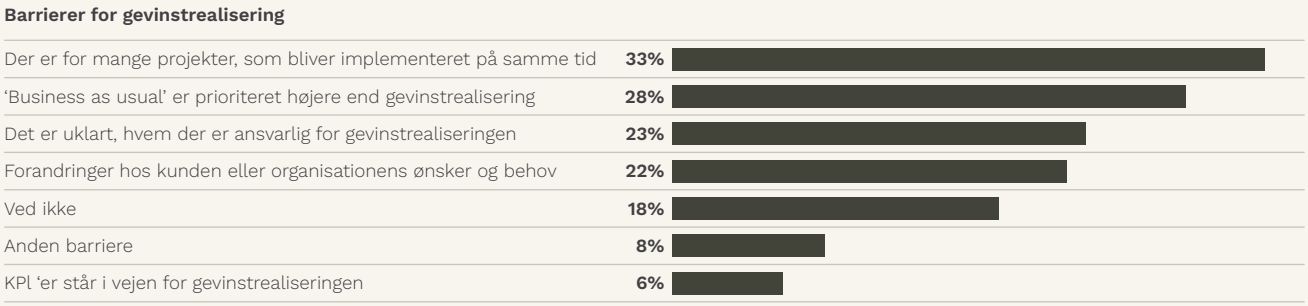
Figur 4.6 Hvor ligger ejerskabet for projekternes resultater, når projektet er afsluttet? – sammenligning af svar fra Mannaz Projektlederundersøgelsen 2026 vs. 2023

De respondenter, der svarer at ejerskabet for realiseringen af projektets resultater ligger et andet sted, angiver overvejende, at det ligger hos kunden, at det er bredt funderet i organisationen, eller at det varierer fra projekt til projekt, hvor ansvaret ligger. Enkelte nævner, at ejerskabet placeres forskellige steder afhængig af, om det lykkes eller mislykkes at realisere projektets gevinster. Arbejdet med gevinstrealisering kan således være en politiseret proces, hvor nogle gerne fremstår som ansvarlige for succeser, mens andre må lægge ryg til, når det ikke går så godt.

Vi spurgte også om ansvaret for gevinstrealiseringen i 2018 og 2023. I 2018-undersøgelsen svarede over halvdelen af respondenterne, at ansvaret lå hos enten projektlederen (30%) eller styregruppen (26%). I 2023-undersøgelsen var billedet markant anderledes, idet ansvaret næsten lige hyppigt lå hos projektlederen, produktejeren, linjelederen, projektsponsoren og styregruppen. Derudover svarede 18% af respondenterne, at det ikke var tydeligt, hvor ansvaret lå. Denne uklarhed om ansvaret er uformindsket i 2026-undersøgelsen. En forsigtig fortolkning af, at ansvaret i de to seneste undersøgelser er fordelt over mange projektroller, kan være, at gevinstrealisering kræver koordination mellem mange af projektets aktører. En mere kontant fortolkning er, at det i mange organisationer ikke vurderes at være så vigtigt at få dette ansvar placeret – med deraf følgende negative konsekvenser for gevinstrealiseringen.

4.5 Betydelige barrierer for gevinstrealiseringen

Selvom de foregående spørgsmål viser et overvejende positivt billede af gevinstrealiseringen i danske projekter, peger respondenterne også på betydelige barrierer. Mellem 22% og 33% af respondenterne angiver, at der er for mange samtidige projekter, at 'business as usual' prioriteres højere end gevinstrealisering, at ansvaret for gevinstrealiseringen er uklart, og at forandringer hos kunden eller i organisationens ønsker og behov kompliceret opnåelsen af de ønskede gevinster. Blandt de respondenter, der svarer 'Anden barriere', nævner de fleste enten utilstrækkelig ledelsesopbakning/modenhed eller barrierer, der relaterer direkte til aktiviteterne i gevinstrealiseringsprocessen, såsom uklar specifikation af de ønskede gevinster og vanskeligheder med at knytte projektets resultater til forretningsgevinster. Det er dog kun 6% af respondenterne, der finder, at key performance indicators (KPI'er) står i vejen for gevinstrealiseringen. Det tyder på, at der ved projektetableringen er sikret god overensstemmelse mellem projektets gevinstmål og organisationens KPI'er. Bemærk, at respondenterne kunne vælge mere end én svarmulighed for dette spørgsmål; svarene summerer derfor til mere end 100%.



Figur 4.7 Hvad er barriererne for gevinstrealisering i din organisation?

I 2018-udgaven af projektlederundersøgelsen spurgte vi om de samme barrierer for gevinstrealiseringen ved at bede respondenterne rangordne dem fra mest til mindst afgørende. Dengang svarede 18% af respondenterne, at den største barriere var for mange samtidige projekter. Lidt færre (9-13%) angav, at den største barriere var 'business as usual', uklar ansvarsfordeling og forandringer hos kunden eller i organisationens ønsker og behov. Kun 5% angav KPI'er som den største barriere. Til trods for forskellen i svarformat (afkrydsning over for rangordning) er billedet tydeligvis det samme. Den væsentligste barriere for gevinstrealiseringen var og er for mange samtidige projekter.

Hvis organisationer skal støtte deres projektledere i arbejdet med gevinstrealisering, så er det bedste, de kan gøre, at reducere antallet af projekter, der kræver ledernes og medarbejdernes opmærksomhed.

Problemet ved mange samtidige projekter er, at ledernes og medarbejdernes ressourcer 'smøres for tyndt ud'. Derved bliver der for få ressourcer til hvert enkelt projekt. I stedet for at få gennemført de forandringer, der er nødvendige for gevinstrealiseringen, bliver resultatet ofte forandringstræthed. Garside (2004) beskriver det levende med sundhedsvæsenet som eksempel:

> ***They [sundhedsvæsenets ledere og ansatte] perceive an endless stream of initiatives, see many of them "fail" and reappear with a new name, see conflicting directions of change, and a plethora of initiatives so great that they fail to see the final purpose or connecting logic. [... Furthermore,] they do not have the space or the time in which to pursue these programmes.***



I et review af forskningslitteraturen identificerer Pereira et al. (2021) forandringstræthed som en af de største barrierer for gevinstrealisering. Andre store barrierer i deres undersøgelse er fravær af en gevinst-drevet kultur, tvetydig definition af gevinster, dårlige værktøjer til gevinstrealisering, ensidigt fokus på at styre leverancer, mangel på opbakning fra topledelsen, fravær af post-projektanalyse og mangel på ressourcer til at måle gevinster. Disse barrierer kan adresseres gennem øget organisatorisk modenhed inden for gevinstrealisering. Men variationen i barriererne understreger også kompleksiteten i arbejdet med at opnå projektets gevinster. Det kræver en bred vifte af kompetencer hos de ansvarlige.

4.6 Konklusion

Hovedparten af respondenterne har hel eller overvejende succes med at opnå projektets gevinster. Det er meget positivt, men skal tages med det forbehold, at en del respondenter synes at have et usikkert grundlag for at svare på, i hvilket omfang gevinsterne opnås. Mens flertallet af respondenterne specificerer de ønskede gevinster før eller ved projektstart, er det et mindretal, der evaluerer gevinstrealiseringen ved målinger og således har data om den. De fleste vurderer gevinstrealiseringen uden at gennemføre målinger, eller de ved ikke, hvordan gevinstrealiseringen evalueres, eller hvorvidt gevinsterne opnås. Derudover er der fortsat uklarhed og delte meninger om, hvem der har ansvaret for gevinstrealiseringen.

Øget klarhed om ansvarsplaceringen vil bidrage til at sikre et vedvarende fokus på, at projektet skaber værdi. Udover denne barriere peger undersøgelsen på, at gevinstrealiseringen som oftest ikke evalueres på et data-drevet grundlag, at gevinstrealiseringen vanskeliggøres af for mange samtidige projekter, og at 'business as usual' ofte prioriteres højere end gevinstrealisering.

En reduktion af disse barrierer vil være en markant styrkelse af virksomhedernes arbejde med gevinstrealisering. Endelig viser undersøgelsen, at risikoen for ikke at opnå alle de ønskede gevinster stiger med andelen af IT- og softwareudvikling i projektet. Det peger på et særligt behov for at styrke indsatsen med at specificere, indfri og evaluere projektets gevinster i relation til dets IT- og softwarekomponenter.

ANBEFALINGER

- **Danske projektledere skal tage gevinstrealisering langt mere alvorligt og gennemføre den mere stringent. Det er bekymrende, at så mange projekter sættes i gang uden at have besluttet, hvilken værdi de planlægges at tilføre organisationen og den bestillende kunde.**
- **Det er ligeledes bekymrende, at så mange projektledere enten ikke opnår de planlagte gevinster eller ikke måler om de gør. Der er et uudnyttet potentiale i at anvende etablerede metoder til at arbejde systematisk med gevinstrealisering.**
- **Særligt for projekters IT- og softwarekomponenter er der grund til at styrke arbejdet med gevinstrealisering, da projekter med en større andel af IT- og softwareudvikling i mindre grad opnår de ønskede gevinster.**
- **Ledelserne bør overveje porteføljen af projekter, fordi antallet af projekter opleves som den største hindring for at opnå de planlagte gevinster. Sæt færre projekter i gang, og oplev, at projekterne giver mere værdi.**



Referencer

Anderson, L. A., & Anderson, D. (2020). The change leader's roadmap: *How to navigate your organization's transformation*. John Wiley & Sons

Andriole, S. J. (2017). *Five myths about digital transformation*. MIT sloan management review, 58(3).

Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Sustainability*, 11(9), 2664.

Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. (2021). Opening the black box of benefits management in the context of projects. *Project Management Journal*, 52(5), 434-452.

Baghizadeh, Z., Cecez-Kecmanovic, D., & Schlagwein, D. (2020). Review and critique of the information systems development project failure literature: An argument for exploring information systems development project distress. *Journal of Information Technology*, 35(2), 123-142.

Bakhshi, J., Ireland, V., & Gorod, A. (2016). Clarifying the project complexity construct: Past, present and future. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1199-1213.

Barcaui, A., & Monat, A. (2023). Who is better in project planning? Generative artificial intelligence or project managers? Project Leadership and Society, 4, 100101.

Bentley, C. (2012). PRINCE2: *a practical handbook*. Routledge

Brundtland, G. H. E. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.

Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.

Commisso, T. H., & Pries-Heje, J. (2011). **Optimér dit projektteam**. Samfundslitteratur

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Dempsey, M., Brennan, A., Holzberger, A., & McAvoy, J. (2022). A review of the most significant challenges impacting conventional project management success. *IEEE Engineering Management Review*, 50(3), 193-199.

Digitaliseringsstyrelsen, K. (2024). *Syv eksempler med generativ AI i den offentlige sektor*. https://videncenter.kl.dk/media/fwehh4l0/inspirationskatalog-syv-eksempler-med-generativ-ai-i-den-offentlige-sektor.pdf.

Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European journal of operational research*, 159(3), 673-686.

Edison, H., Wang, X., & Conboy, K. (2021). Comparing methods for large-scale agile software development: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 48(8), 2709-2731.

Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2021). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809-835.

Eurostat. (2025). **Digitalisation in Europe 2025: Technology uptake in businesses**. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/interactive-publications/digitalisation/2025/01/

Falch, C., & Krancher, O. (2024). Why managers don't manage: an interpretive case study of information systems adoption management. HICSS2024: Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6687–6696). https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.801.

Ferreira de Araújo Lima, P., Marcelino-Sadaba, S., & Verbano, C. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023-1045.

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between*. Crown Currency.

Garside, P. (2004). Are we suffering from change fatigue? *BMJ Quality & Safety*, 13(2), 89-90.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.

Hansen, T. A., & Langvad, C. K. (2025). *Digital transformation i Velfærdsdanmark: Verdensførende inden for anvendelse af generativ AI i det offentlige* IT University of Copenhagen] Copenhagen, Denmark.

Havelka, D., & Rajkumar, T. (2006). Using the troubled project recovery framework: problem recognition and decision to recover. *E-Service journal*, 5(1), 43-73.

Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Volden, G. H., & Berg, H. (2023). Realising benefits in public IT projects: A multiple case study. *IET Software*, 17(1), 37-54.

Hooda, S., Sood, V. M., Singh, Y., Dalal, S., & Sood, M. (2023). Agile software development: trends, challenges and applications.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of management information systems*, 32(1), 39-81.

Kerth, N. L. (2013). *Project retrospectives: a handbook for team reviews*. Addison-Wesley.

Kerzner, H. (2023). *Project recovery case studies and techniques for overcoming project failure.* Wiley Online Library.

Kim, E., Wells Jr, W. G., & Duffey, M. R. (2003). A model for effective implementation of Earned Value Management methodology. *International Journal of Project Management*, 21(5), 375-382.

Kræmmergaard, P. (2019). Digital transformation: *10 evner din organisation skal mestre-og 3 som du har brug for*. 2. udgave. Djøf forlag.

Leech, B., & Hanslo, R. (2025). The Evolution of Agile and Hybrid Project Management Methodologies: A Systematic Literature Review. *arXiv preprint arXiv:2511.02859*.

Metal, D. (2025). *Danmark viser vejen: Dansk industri er europæisk robotfrontløber, men Europa halter bagu globalt* (s. 8). https://dansk-metal.euwest01.umbraco.io/media/n3xdbvov/danmark_viser_vejen.pdf.

Mikkelsen, M. F. (2022). *Gevinstrealisering – projektlederens rolle*. Novateam.

Paparic, M., & Bodea, C.-N. (2024). Organising Projects for Responsible Use of Generative Artificial Intelligence in Project Management. *Informatica Economica*, 28(3).

Pereira, L., Sempiterno, M., & Jerónimo, C. (2021). Benefits realisation management: systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management,* 14(2), 333-351.

PMI. (2019). Benefits realization management: A practice guide. Project Management Institute.

PMI. (2026). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (8th Edition ed.)*. Project Management Institute. ANSI/PMI 99-001-2025.

PMP, R. L. K. (2016). *Managing projects in trouble: Achieving turnaround and success*. CRC Press.

Pries-Heje, J. (2020). *Agile projekter.* Samfundslitteratur.

Pries-Heje, J., Johansen, J., & Korsaa, M. (2023). Process Improvement Based on Symptom Analysis. European Conference on Software Process Improvement.

Pries-Heje, J., & Krohn, M. M. (2017). The safe way to the agile organization. Proceedings of the XP2017 scientific workshops,

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., & Von Bloh, W. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), eadh2458.

Rockström, J., Donges, J. F., Fetzer, I., Martin, M. A., Wang-Erlandsson, L., & Richardson, K. (2024). Planetary Boundaries guide humanity's future on Earth. *Nature Reviews Earth & Environment*, 5(11), 773-788.

Rode, A. L. G., & Svejvig, P. (2023). Project Half Double: Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phases 1, 2, and 3. Can be found on Pure, Aarhus University.

Rooney, J. J., & Heuvel, L. V. (2004). Root cause analysis for beginners. *Quality progress*, 37(7), 45-56.

Salameh, A., & Bass, J. M. (2022). An architecture governance approach for Agile development by tailoring the Spotify model. *Ai & Society*, 37(2), 761-780.

Schwaber, K. (1997). Scrum development process. Business object design and implementation: OOPSLA'95 workshop proceedings 16 October 1995, Austin, Texas.

Silvius, G. (2016). Sustainability as a competence of Project Managers. *PM World* J, 9, 1-13.

Statistik, D. (2025, 12. marts). NYT: *Flere virksomheder anvender kunstig intelligens* https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=55352.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Svejvig, P., Kock, A., & Hansen, L. K. (2025). How Successful Are Principles-Based Project Management Methodologies?. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet. *Sustainability*, 12(20), 8619.

Trippensee, L., & Remané, G. (2021). Practices for large-scale agile transformations: a systematic literature review.

UN General Assembly. (2015). Sustainable development goals. *SDGs transform our world*, 2030(10.1186).

Union, E. (2020). *EU taxonomy for sustainable activities*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

Vissing, K. N., Knoll, M. H., & Hertzum, M. (2025). Benefits slippage: The yearlong process of implementing electronic document management in a Danish municipality. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102051.

Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703-714.

Wang-Erlandsson, L., Tobian, A., Van der Ent, R. J., Fetzer, I., te Wierik, S., Porkka, M., Staal, A., Jaramillo, F., Dahlmann, H., & Singh, C. (2022). A planetary boundary for green water. *Nature Reviews Earth & Environment*, 3(6), 380-392.

Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits management: *how to increase the business value of your IT projects*. John Wiley & Sons,

Wessel, L. K., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102-129.

Winter, B., & Winter, B. (2015). Agile Performance Improvement. Agile Performance Improvement: *The New Synergy of Agile and Human Performance Technology*, 149-171.

Zwikael, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102-574.

Projektledelse i en kompleks virkelighed
Mannaz Projektlederundersøgelse 2026

Copyright © Mannaz A/S og Roskilde Universitet (RUC).
Grafisk layout og figurer: Alfa Sofia Nelli Kapsi, Brandlovers

1. udgave, 1. oplag 2026
ISBN 978-87-974613-1-0
Forlag: Mannaz A/S
Trykt i Danmark.

Alle rettigheder forbeholdes. Referencer, citater og illustrationer fra Mannaz Projektlederundersøgelsen 2026 skal være med tydelig kildeangivelse.

Udsendelsespartnere:
Tusind tak til vores partnere, som har hjulpet med at dele vores spørgeskema i deres netværk.