



Strategisk porteføljeledelse i sundhedsvæsenet - fra projektsamling til ledelsesopgave

Af Thomas Larsen, Søren Pihlkjær Hjortshøj og Kristian Mikkelsen Wegener

Der foregår i disse år en imponerende mængde udvikling og innovation i sundhedsvæsenet. På tværs af hospitaler, regioner og kommuner iværksættes projekter og reforminitiativer i et tempo, der vidner om engagement og forandringsvilje. Så langt så godt.

Men mængden i sig selv skaber ikke grundlæggende forandring. Skal transformationen lykkes – og skal sundhedsreformen blive mere end nye strukturer – kræver det, at vi får styr på vores samlede udviklingsportefølje. Ellers er der en stor fare for, at vi udvikler en masse, men at det samlet set ikke leder til en transformation. Eller at udviklingsprojekterne går i vejen for hinanden (Hjortshøj et al., 2025).

Men hvad betyder det egentlig at styre en udviklingsportefølje? Det handler ikke om at tælle projekter eller at forsøge at få det store forkromede overblik over den totale portefølje af projekter, men i stedet om at skabe sammenhæng mellem strategien, ressourcerne og de valg, der faktisk træffes. Det er denne sammenhæng – eller mangel på samme – artiklen undersøger.

Vi sætter fokus på, hvordan **strategisk porteføljeledelse** kan blive et ledelsesgreb, der binder transformationens hensigt sammen med den daglige virkelighed. Først ser vi på, hvordan porteføljeledelse kan koble strategien til ressourcerne – inspireret af Kaplan og Nortons pointe om, at et snævert fokus på årlig budgetstyring er den sikreste måde at dræbe en strategi på. Dernæst viser vi, at porteføljeledelse ikke handler om at bygge et stort Project Management Office (PMO), men om at finde balancen mellem kontrol og retning. Et "fyrtårn frem for et kontoltårn".

Vi udforsker også, hvordan porteføljeledelse handler om at balancere værdi og risiko, og hvordan begrebet public value kan hjælpe os til at se, hvad værdiskabelse betyder i en offentlig kontekst. Gennem eksempler fra Novo Nordisk, Copenhagen Business School og Norges Forskningsråd undersøger vi, hvordan organisationer kan prioritere, lære og samarbejde på tværs af sektorer.

Afslutningsvis argumenterer vi for, at strategisk porteføljeledelse er en ledelsesdisciplin – ikke et redskab. Den kræver ledere, der tør tage ejerskab for udviklingsbalancerne – politisk, administrativt og fagligt – og stabe, der understøtter styring og læring uden at gøre det tungt og bureaukratisk.

Kort sagt: Artiklen undersøger, hvordan vi kan gå fra at *udvikle på livet løs til at lede og styre udviklingen som en samlet strategisk portefølje*.

Strategien - transformationshensigten - skal kobles til ressourcerne

Forestil dig et hospital, der har brugt måneder på at formulere en ny strategi. Strategien sætter en klar retning mod mere sammenhængende patientforløb, øget digitalisering og bedre læring på tværs af afdelinger. Den bliver præsenteret på ledermøder og sendt ud i organisationen. Der er stor aktivitet og en del begejstring. Men et halvt år senere er det stadig de samme budgetopfølgninger og aktivitetsmål, der styrer hverdagen. Strategien ligger i et dokument, men styringen ligger i hverdagens økonomiprocesser.

Det er netop denne udfordring, Kaplan og Norton (2000) beskriver i deres bog "The Strategy-Focused Organization". De peger på, at mange organisationer fejler. Ikke fordi deres strategier er dårlige, men fordi de ikke bliver ledet. Strategien dør i mødet med driften, når den ikke kobles til de beslutninger, der styrer hverdagens fokus.

De viser, at strategi og strategisk udvikling skal være en ledelsesproces, ikke et kommunikationsprodukt. Strategien skal være forbundet til de systemer, der fordeler tid, penge og ikke mindst ledelsesmæssig opmærksomhed. Uden den kobling bliver strategien symbolsk, mens styringen fortsætter som før.

I stedet for at lade økonomistyringen og den strategiske udvikling leve i hver sit spor, argumenterer Kaplan og Norton for, at der skal skabes **alignment mellem de strategiske intentioner og de mekanismer, der styrer ressourcerne** – bredt forstået som både økonomi, kapacitet, energi og opmærksomhed. Når den årlige budgetproces får lov at dominere, risikerer strategien at blive kvalt af kortsigtede hensyn.

Organisationer, der lykkes med strategisk udvikling, er dem, hvor strategien er oversat til konkrete, operationelle prioriteringer, og hvor ledelsen løbende vurderer, om ressourcerne faktisk understøtter de ønskede mål. Det kræver, at hverdagens styring og den strategiske styring ses som to sider af samme sag.

I vores sammenhæng betyder det, at porteføljen af udviklingsinitiativer bliver det sted, hvor strategien møder virkeligheden. Det er gennem den konkrete portefølje af udviklingsprojekter, der er finansieret, at ledelsen kan se, om ressourcerne bruges i overensstemmelse med den strategiske retning, og om organisationen lærer og justerer sin udviklingsportefølje undervejs. I den forstand er porteføljeledelse ikke et teknisk værktøj, men en måde at skabe sammenhæng mellem strategi, ressourcer og handling.

Denne kobling og det strategiske alignment mangler i dag i store dele af sundhedsvæsenet. I praksis kører budgetprocesser og udviklingsaktiviteter ofte i parallelle spor, og det betyder, at de strategiske hensigter risikerer at miste deres gennemslagskraft. Den historiske baggrund for dette er tydelig.

Gennem de seneste tre årtier har styringen i sundhedsvæsenet været præget af et stærkt fokus på effektivisering og standardisering af driften. Målet har været at skabe bedre gennemsnitlig kvalitet og at få mere aktivitet for pengene. Denne styringslogik har skabt betydelige resultater, men har også haft den utilsigtede konsekvens, at udviklingsopgaven gradvist er gledet ud af ledelsens daglige opmærksomhed – og dermed ud af den løbende styring. Ledelsesrummet er i vidt omfang blevet optaget af økonomiopfølgninger, produktionsmål og krav om effektivitet.

Samtidig er en væsentlig del af udviklingsarbejdet blevet drevet af forskningsmiljøer, der har deres organisatoriske og økonomiske forankring uden for driften – ofte i tæt samarbejde med universiteter, professionshøjskoler og andre eksterne aktører. Denne udvikling har skabt ny viden og stærke forskningsresultater, men den har også flyttet tyngdepunktet for udvikling væk fra de driftsnære beslutningsprocesser. Projekter og initiativer bliver dermed i mange tilfælde formet af akademiske eller meriteringsmæssige hensyn frem for af de strategiske behov i den daglige ledelse.

Hertil kommer, at en betydelig del af udviklingen er finansieret gennem eksterne kilder – fonde, nationale puljer og partnerskaber – som hver især har deres egne prioriteringer og succeskriterier. Disse eksterne dagsordener understøtter ikke nødvendigvis de enkelte organisationers samlede strategiske retning eller behov for kontinuerlig læring.

Resultatet er et udviklingslandskab med høj aktivitet, men med svag strategisk sammenhæng. Udviklingen foregår i stor udstrækning uden for de styringsmæssige kredsløb, der bestemmer

ressourceanvendelsen. Dermed bliver de strategiske intentioner let tomme, fordi de ikke hænger sammen med de beslutninger og mekanismer, der faktisk former og finansierer hverdagen i sundhedsvæsenet. Samtidig risikerer bekostelige og tidskrævende udviklingsprojekter at strande da implementering og drift ikke er synkroniseret med den strategiske retning.

Ressourcerne i sundhedsvæsenet vokser heller ikke, men forventningerne gør. Der skal leveres mere kvalitet, mere sammenhæng og mere udvikling – uden at der formentlig kommer flere udviklingsmidler. Det betyder, at ledelsesopgaven fremover ikke handler om at udvide udviklingsporteføljen med endnu mere, men om at prioritere og balancere den. Hvilke initiativer skal bringes frem, og hvilke må vige for at fastholde retningen? Det kræver, at ledelsen har et samlet, koordineret overblik over både drift og udvikling – og en stab, der kan kvalificere beslutningerne med indsigt og perspektiv. Når ledelsen får det overblik, bliver det muligt at koble ressourcer og strategi i én sammenhængende fortælling om, hvor organisationen er på vej hen. Netop her viser porteføljeledelse sin styrke: som et ledelsesgreb, der samler overblikket uden at kvæle bevægelsen – og som næste afsnit udfolder, handler det ikke om at bygge et stort kontrolapparat, men om at lede med retning og dømmekraft.

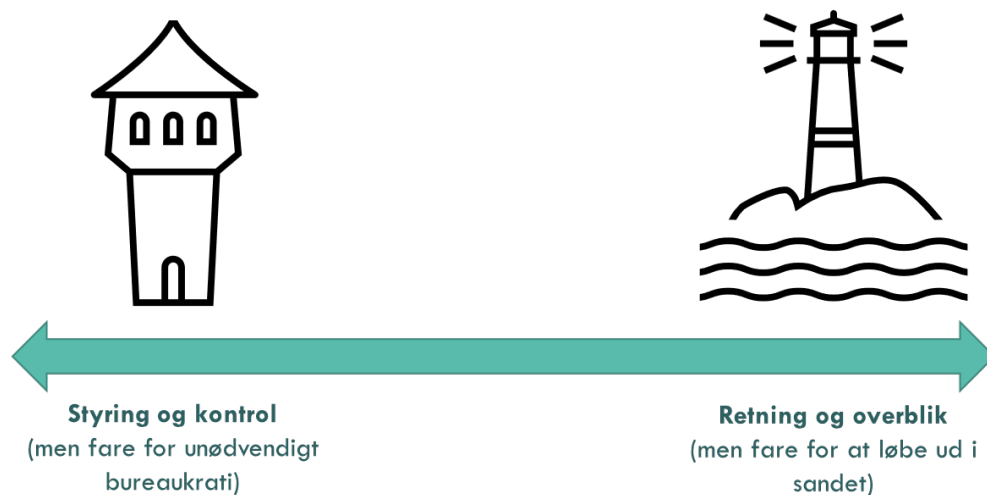
Strategisk porteføljeledelse er ikke et Project Management Office – men en måde at lede på

Når man taler om porteføljeledelse, bliver det ofte forvekslet med ønsket om at skabe mere styring og flere processer. I mange organisationer ender ambitionen om overblik med at føre til etableringen af et PMO, hvor projekter registreres, klassificeres og løbende rapporteres. Det kan virke tillokkende, fordi man tror, at mere information giver bedre styring – men det er sjældent tilfældet. Som Roberts og Edwards (2023: s. 956) formulerede det: "The administrative costs of portfolio management processes and structures may be higher than the benefits provided depending on organizational context."

Når fokus flyttes til systemer og skemaer, bliver energien ofte drænet fra udviklingsarbejdet og de strategiske diskussioner. Hele organisationen skal løbende indrapportere status og fremdrift på et væld af parametre, som måske nok kan opdateres i realtid, men sjældent fortæller noget væsentligt om læring, effekt eller strategisk betydning. Ønsket om at få en detaljeret og fuldstændig tidstro indsigt i alle projekter fører nemt til en form for mikro-styring, hvor PMO-systemet skal vide alt – og hvor ledelsen reelt mister evnen til at fokusere på det, der betyder noget: de strategiske dialoger om balancerne i porteføljen.

Problemet kan forstærkes, når staben alene får ansvaret for at drive denne proces. Ofte kender staben ikke selv projekterne i dybden og mangler fornemmelse for den strategiske retning. Rollen bliver derfor at bede andre om at levere data, skemaer og statusrapporter, i stedet for at bruge tiden på at analysere, fortolke og rådgive om de egentlige strategiske valg. Dermed vokser styringsapparatet, mens det strategiske ledelsesarbejde svækkes.

En særlig pointe er dermed, at porteføljeledelse i stedet bør forstås som en balance mellem struktur og bevægelse – mellem styring og læring. Den skal give retning og mening, ikke blot kontrol. Et centralt billede på denne balance er forskellen mellem kontrollårnet og fyrtårnet – se figur 1:



Figur 1: Kontroltårn vs. fyrtårn – balancen mellem styring og retning

Hvor kontroltårnet i lufthavnen søger at overvåge og regulere hvert enkelt fly, viser fyrtårnet retningen og lyser vejen op. Strategisk porteføljeledelse skal fungere som et fyrtårn – skabe overblik, retning og refleksion – uden at kvæle bevægelsen i et hav af registrering og rapportering.

Et tydeligt eksempel på, at strategisk porteføljeledelse kan fungere uden et tungt administrativt apparat, fandtes på **Copenhagen Business School** (CBS) under rektor Nikolaj Malchow-Møller (Jessen et al., 2022). Her gjorde ledelsen porteføljeledelse til en *strategisk samtale* snarere end et rapporteringssystem. Målet var at skabe sammenhæng mellem den overordnede strategi og de udviklingsprojekter, der reelt formede organisationens fremtid. Porteføljeledelsen blev brugt som ramme for refleksion, prioritering og koordinering – ikke som en kontrolmekanisme.

CBS valgte bevidst ikke at etablere et centralt PMO. I stedet blev der skabt en enkel struktur, hvor de overordnede udviklingsprojekter, som både bestyrelse og direktion var med til at prioritere og sikre finansiering til, blev vurderet ud fra deres bidrag til strategien og deres evne til at skabe værdi i driften. Denne tilgang gjorde det muligt at fastholde en levende strategisk dialog, hvor ledelsen kunne justere kursen undervejs. Projekterne blev løbende fulgt og ikke kun bedømt på formel fremdrift alene, men på, hvordan de samlet set bidrog til organisationens strategiske udvikling og læring.

Det krævede en stab, der kunne understøtte strategiske dialoger – ikke administrere. En stab, der understøttede refleksion og skabte overblik, frem for at samle data og rapporter. Stabens rolle var at kvalificere de strategiske drøftelser og bygge bro mellem drift og udvikling, så ledelsen fik et samlet billede af organisationens bevægelse. Porteføljeledelse blev på den måde et fælles ledelsesrum snarere end et teknisk system – et sted, hvor dømmekraften blev trænet, og retningen blev holdt.

CBS-casen viser, at porteføljeledelse ikke behøver at blive et kontroltårn. Tværtimod kan den fungere som et fyrtårn for organisatorisk læring – en måde at forene strategisk retning med fleksibel handling. Erfaringen herfra peger videre mod næste dimension i porteføljeledelse: hvordan man balancerer mellem risiko og værdi. For selv når der er klar retning og

ledelsesmæssig sammenhæng, opstår spørgsmålet om, *hvilken værdi* organisationen skal skabe, og *hvilken risiko* den er villig til at løbe for at nå dertil.

I det næste afsnit ser vi på denne balance – inspireret af Novo Nordisks måde at arbejde med strategiske udviklingsporteføljer på – og hvordan den kan oversættes til en offentlig kontekst, hvor målet ikke er profit, men offentlig værdi, bæredygtighed og tillid.

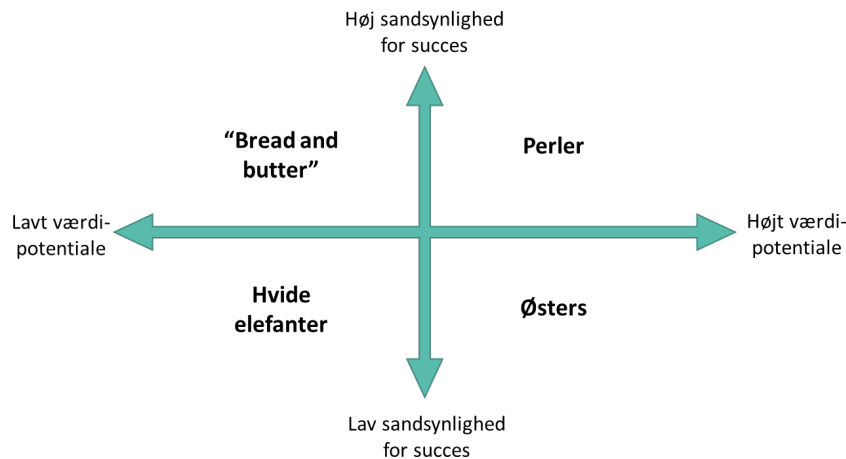
Strategisk porteføljeledelse handler om at balancere værdi og risiko

Strategisk porteføljeledelse handler i sin kerne om at skabe balance – mellem det sikre og det mulige, mellem det kendte og det nye. Ingen organisation kan udvikle sig, hvis alle projekter er risikofri, men heller ikke hvis man satser alt på uprøvede ideer. Porteføljeledelse er derfor kunsten at fordele ressourcerne, så der både skabes stabil fremdrift og rum for mere radikal innovation.

Udviklingsprojekter med højt potentiale for fremtidig værdiskabelse indebærer næsten altid større usikkerhed. Det skyldes, at de bevæger sig ind på nyt territorium – med nye teknologier, arbejdsgange eller samarbejdsformer, som endnu ikke er afprøvede. Ofte ved man først, om idéen reelt virker, når projektet er sat i gang. Mange ledelser har prøvet, at et initiativ, der så lovende ud på papiret, viste sig vanskeligt at gennemføre i praksis, eller at gevinsten blev langt mindre end forventet. Risikoen følger ganske enkelt med nyskabelsen.

I sundhedsvæsenet ser man det tydeligt. Projekter, der bygger på kendte metoder – fx standardisering af patientforløb eller effektivisering af bookingprocesser – giver som regel sikre, men begrænsede gevinster. Anderledes er det med initiativer, der skal ændre selve måden, man arbejder på. Digital hjemmebehandling af kronikere, tværsektorielle datafællesskaber eller nye modeller for borgerinddragelse rummer enorme muligheder for fremtidig værdi, men også betydelig risiko: teknologien virker måske ikke stabilt, medarbejderne mangler kompetencerne, eller incitamenterne mellem sektorerne hænger ikke sammen.

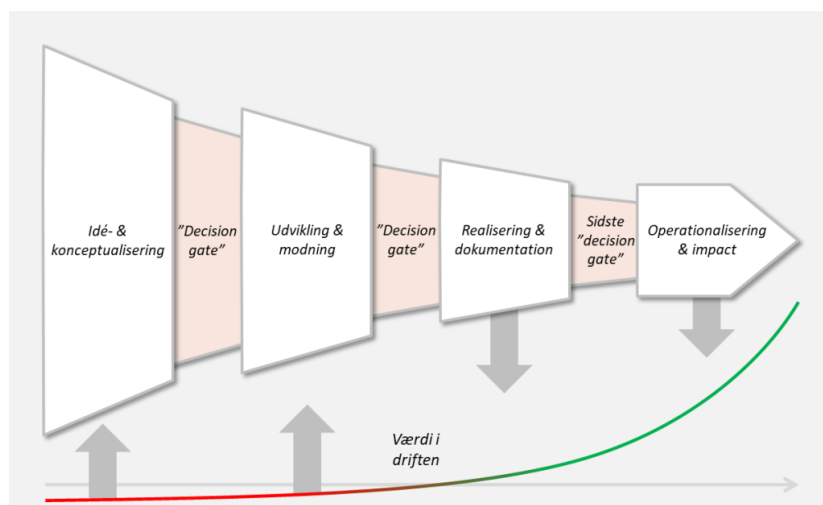
Derfor må ledelsen kunne se på hele udviklingsporteføljen som en helhed, hvor nogle initiativer er sikre og driftsnære, mens andre er mere usikre, men rummer store muligheder. Med inspiration fra Cooper et al.'s (2002) boblediagram giver figur 2 et bud, hvordan man kan skabe overblik over sin samlede portefølje af projekter og bruge det som et udgangspunkt til at skabe balance. Hvor meget skal vi prioritere det, der i figur 2 kaldes "bread and butter" – det rimeligt sikre? Og hvor meget skal vi prioritere de mere risikofyldte projekter – "østers"? Og hvordan skal balancen se ud mellem disse?



Figur 2: Porteføljeoverblik inspireret af Cooper et al (2002)

At arbejde med strategisk porteføljeledelse handler således ikke kun om at styre projekter, men om at skabe et fælles ledelsesblik på, hvordan organisationens energi og ressourcer fordeles mellem det kendte og det nye - og om balancen passer til den strategiske ambition. Hvis vi ikke skal flytte driften så meget, så er det fornuftigt at have megen "bread and butter" udvikling. Hvis man derimod skal transformere sundhedsvæsenets samlede værdiskabelse, så er det vigtigt med flere ressourcer til østers-udviklingen. Derfor skal værdien af udviklingsprojekterne hele tiden holdes op imod den strategiske ambition. Og det er derfor, at strategisk porteføljeledelse bliver til en løbende strategisk ledelsesopgave for topledelsen.

Et af de mest illustrative eksempler på strategisk porteføljeledelse findes hos **Novo Nordisk**. I virksomheden måtte ledelsen fordele ressourcerne mellem en lang række forsknings- og udviklingsprojekter, der spændte fra tidlige idéer til færdige produkter tæt på markedet. Processen blev beskrevet som en pipeline, hvor projekterne løbende bevægede sig gennem faste beslutningsporte - såkaldte stage-gates - hvor topledelsen vurderede fremdrift, potentiale og risiko - se figur 3. Formålet var ikke blot at skabe overblik, men at sikre, at investeringerne reelt understøttede virksomhedens overordnede strategi.



Figur 3: Forsimpleret udviklingspipeline i et farmaceutisk firma

Novo Nordisks tilgang viser, hvordan porteføljeledelse bliver en ledelsesopgave i klassisk forstand. Toplederne prioriterede aktivt, hvilke projekter der skulle videre, hvilke der skulle bremses, og hvor ressourcerne skulle flyttes hen. Det krævede en konstant afvejning mellem risiko og potentiel værdiskabelse: projekter med stort forskningsmæssigt potentiale indebar ofte høj usikkerhed og kunne ende med at blive lukket, mens mere modne projekter med lavere risiko sikrede den stabile værdiskabelse, som organisationen levede af.

Kernen i denne måde at arbejde på kan opsummeres i tre principper. For det første handlede det om **maksimering af værdi** – at få mest mulig effekt ud af den samlede portefølje. For Novo Nordisk betød det at fokusere ressourcerne dér, hvor forskningen kunne skabe størst sundhedsmæssig og samfundsmæssig værdi – ikke blot økonomisk gevinst. For det andet handlede det om **kobling til strategien**. Strategien var det kompas, der guidede alle prioriteringer: Hvert projekt skulle kunne spores direkte tilbage til virksomhedens formål. Derfor blev projekterne ved hver gate vurderet på, om de fortsat støttede den strategiske retning, og hvis ikke, blev de stoppet.

Det tredje princip var **balancering af porteføljen**. Novo Nordisk arbejdede bevidst med at fordele ressourcerne mellem de tidlige dele af pipelinen – hvor ideerne var nye og risikofyldte, men kunne rumme store fremtidige muligheder – og de sene dele, hvor projekterne var tættere på markedet og skabte sikker værdi her og nu. For mange projekter i de sene faser og for få i de tidlige ville bremse fremtidens innovation, mens for mange tidlige projekter kunne skabe en situation, hvor der ikke var tilstrækkeligt med udviklingsressourcer til at modne og skalere innovation i den sene del af pipelinen. Ledelsesopgaven bestod derfor i at fastholde den rette blanding mellem langsigtet fornyelse og sikre at det kan komme i drift og skabe et impact.

Porteføljegennemgangene blev gennemført som ledelsesdialoger, ikke som kontroløvelser. Samtalerne handlede om strategiske balancer, fx mellem kortsigtede forbedringer og langsigtede innovationer, og om, hvordan investeringerne tilsammen understøttede virksomhedens formål. Denne tilgang skabte en disciplineret, men dynamisk styring, hvor udvikling, læring og risikohåndtering var integreret i selve ledelsesprocessen.

Novo Nordisk viste dermed, hvordan strategisk porteføljeledelse kan være en levende ledelsespraksis: et forum for fælles dømmekraft og retning – ikke udelukkende et administrativt system. Vigtigt er det også, at ledelsen som deltog i de strategiske dialoger om porteføljen ikke kun var de hierarkiske ledere med mange stjerner på skuldrene. Det var også de faglige ledere, der blev inviteret ind i diskussionerne.

At arbejde med porteføljeledelse i det offentlige handler i sidste ende om at skabe balance mellem værdier, interessenter og samfundsmæssige behov. Hvor Novo Nordisk balancerer risici og investeringer ud fra markedsmæssig værdi (og kan måle på kroner og ører), må sundhedsvæsenets ledere balancere ud fra et offentligt værdiskabelsesperspektiv (Moore, 1995). Den samlede værdi, der skabes for patienter, medarbejdere og samfund – nu og i fremtiden (Benington, 2009). Det gør prioriteringen både sværere og vigtigere, fordi værdiskabelse i det offentlige sjældent kan måles entydigt. Den skal fortolkes, drøftes og vurderes i dialog mellem faglige, politiske og borgerrettede hensyn.

I denne sammenhæng bliver "offentlig værdiskabelses"-begrebet et værktøj til at kvalificere disse drøftelser. Når ledelserne samles om at gennemgå porteføljen, handler samtalerne ikke kun om økonomi, fremdrift og risiko – men også om, hvorvidt porteføljen samlet set bidrager til de store

samfundsmæssige mål. Er der udvikling nok, der reducerer ulighed i sundhed? Er der tilstrækkelig opmærksomhed på yderområdernes sundhedstilstand og på de indsatser, der kræver opsøgende behandling og forebyggelse? Og har vi husket at sikre flyvehøjde til de opgaver der skal fortsætte?

Samtidig rejser offentlig værdiskabelses-perspektivet spørgsmålet om, hvordan balancen mellem det specialiserede og det nære sundhedsvæsen skal håndteres. Det specialiserede niveau skal naturligvis fortsat udvikle nyt – men det har også et ansvar for at stille sig til rådighed som infrastruktur for hele systemet: data, viden, læring og teknologiske platforme, som andre aktører kan bygge videre på. Denne gensidige afhængighed kræver nye samarbejdsformer, hvor regioner, kommuner, almen praksis og universiteter arbejder med en fælles forståelse af værdi og risiko.

Når dialogerne i porteføljeledelsen flyttes op på dette niveau, bliver de et forum for ledelsesmæssig fortolkning og strategisk dømmekraft snarere end teknisk rapportering. Det er her, sundhedsvæsenets udviklingsbalance defineres – og her, den offentlige værdi formes i praksis.

Porteføljeledelse handler også om omverdenen – og økosystemets værdiskabelse

Hermed er vi også på vej over i den næste problematik: Strategisk porteføljeledelse handler ikke kun om organisationens egen udviklingsportefølje, men også om, hvordan denne interne portefølje spiller sammen med al den udvikling, der foregår eksternt. Det giver særlig mening i en transformationsdagsorden, hvor værdiskabelsen ikke længere sker inden for én organisation, men i et samspil mellem mange aktører.

I et moderne sundhedsvæsen skabes værdi i et økosystem, hvor hospitaler, kommuner, almen praksis, civilsamfund og private aktører alle bidrager med dele af løsningen. Behovet bliver særligt tydeligt i takt med at problemerne bliver mere komplekse – som ulighed i sundhed, psykisk mistrivsel eller kroniske sygdomme. Nye former for behandling, forebyggelse og innovation vokser frem i grænsefladerne mellem sektorer og organisationer. Herunder grænserne mellem sygdom og sundhed der flytter sig indenfor en sundhedskulturel kontekst der vedvarende påvirkes af nye normer og politikker. Det er problemer og indsatser, der ikke kan løftes af enkelte aktører alene.

For at lykkes med transformation skal organisationer lære at se sig selv som en del af et større hele og forstå, at fremtidens resultater afhænger af samspil, koordinering og fælles retning. Strategisk porteføljeledelse bliver dermed også et spørgsmål om at skabe overblik og balance i et bredere landskab af aktører og initiativer, hvor det ikke længere handler om kontrol, men om at forbinde, orkestrere og muliggøre værdiskabelse på tværs.

Når man arbejder strategisk med porteføljeledelse, må man samtidig forholde sig til, at andre organisationer omkring én har deres egne udviklingsporteføljer. Hver aktør – region, kommune, universitet, erhvervsliv eller civilsamfund – udvikler på sin måde nye løsninger, og tilsammen udgør de et større økosystem af innovation og læring. Den enkelte organisation må derfor skabe og balancere sin egen portefølje med blik for helheden: Hvad bidrager vi med, som andre ikke allerede gør? Hvor kan vi skabe reel forskel og værdi i samarbejdet – og hvad skal vi bevidst vælge ikke at gøre, fordi andre allerede løser opgaven bedre?

Denne tilgang kræver både strategisk ydmyghed og skarphed. Ydmyghed, fordi man må acceptere, at ingen kan eje hele udviklingsrummet alene. Skarphed, fordi man skal kende sine egne styrker og vælge de områder, hvor ens ressourcer, kompetencer og data bedst kan gøre en forskel.

Samtidig bør porteføljeledelsen se på, hvordan man kan bruge de resultater, der allerede er skabt i andre dele af økosystemet. Meget innovation sker i de tidlige faser andre steder – i forskningsprojekter, kommunale pilotinitiativer eller private udviklingsforløb. Her kan den strategiske opgave være at tage fat dér, hvor ideerne er modnet, og bidrage til at skalere og implementere dem i større skala. På den måde kan man skabe synergi og undgå at bruge ressourcer på at opfinde det, andre allerede har udviklet.

Strategisk porteføljeledelse i et økosystem handler derfor ikke kun om at styre egne projekter, men om at forstå sit bidrag til en fælles værdiskabelse, at balancere sin indsats i lyset af, hvad der sker omkring én og at identificere og invitere de rette aktører ind i processen snarere end at have alle svarene selv (se også nuancerede perspektiver på strategisk porteføljeledelse i Wegener, 2025).

Et interessant eksempel på såkaldt "økosystemisk porteføljeledelse" findes hos **Norges forskningsråd** (NFR). Her har man gennem flere år arbejdet med at udvikle en model, hvor porteføljeledelsen både skal sikre faglig kvalitet, strategisk retning og samfundsmæssig relevans. NFR har organiseret sin indsats i en række *porteføljestyringsgrupper* – hver med ansvar for et særligt område, fx helse, energi, klima eller teknologi. Hver porteføljestyringsgruppe har et klart mandat: at forvalte investeringer, udvikle porteføljeplaner og give råd om fremtidige prioriteringer på tværs af sektorer og fag.

Porteføljestyringsgrupperne er sammensat af både forskere, erhvervsrepræsentanter og offentlige aktører og har beslutnings- og tildelingsmyndighed inden for deres område. Deres opgave er ikke blot at finansiere de bedste enkeltprojekter, men at bruge centrale virkemidler til at skabe balance i hele porteføljen – mellem kortsigtede og langsigtede investeringer, mellem grundforskning og anvendelse, og mellem nationale og internationale indsatser. Det betyder, at grupperne skal se deres egne beslutninger i lyset af både Forskningsrådets samlede investeringer og den øvrige forsknings- og innovationsfinansiering i Norge.

Et centralt princip i denne model er samspillet mellem porteføljestyringsgrupperne. De skal samarbejde om fælles udlysninger og sikre, at investeringer på ét område understøtter og komplementerer dem på et andet. På den måde bliver porteføljeledelse en mekanisme for koordination i økosystemet – et sted, hvor man bevidst forsøger at styre helheden gennem dialog og fælles forståelse snarere end gennem central kontrol.

Det særlige ved denne model er, at ledelsesopgaven ikke forstås som at uddele penge, men som at udvikle *dømmekraft*. Porteføljestyrerne skal løbende vurdere, hvordan deres investeringer samlet bidrager til nationale mål om bæredygtighed, konkurrencekraft og offentlig værdi. Det kræver, at medlemmerne både repræsenterer dyb faglig indsigt og evnen til at fortolke strategiske balancer på tværs af sektorer og interesser.

Erfaringerne fra NFR viser, at porteføljeledelse i et komplekst, offentligt økosystem kan fungere som et lærende og koordinerende system. Når man organiserer styringen omkring tematiske porteføljer med strategisk mandat og tværgående samarbejde, skabes et forum, hvor ressourcer,

viden og strategier kan samordnes. Resultatet er en mere samlet national udviklingsretning – ikke gennem centralisering, men gennem fælles ansvar for den samlede værdiskabelse.

Erfaringerne fra forskningsrådet rummer flere konkrete læringspunkter for sundhedsvæsenet. For det første viser de, at man kan skabe sammenhæng i et komplekst landskab uden at centralisere styringen – ved at etablere tematiske portefølje fora med reelt mandat og fælles ansvar. For det andet viser de, at porteføljeledelse kan bruges som et fælles sprog på tværs af sektorer: når alle arbejder ud fra samme logik om balancer, prioritering og helhed, bliver samarbejdet lettere og mere målrettet.

For det tredje peger den norske model på betydningen af at have et fast organisatorisk sted, hvor balancerne drøftes: mellem det specialiserede og det nære sundhedsvæsen, mellem drift og udvikling, og mellem kortsigtede gevinster og langsigtet bæredygtighed. Et tilsvarende setup i Danmark – fx regionale eller nationale udviklings fora med porteføljemandat – kunne give sundhedsvæsenet et mere samlet greb om innovation og kapacitetsudvikling. I fremtiden kommer de nye Sundhedsråd til at befinde sig i en position, der muliggør dette. Udviklingen af Digital Sundhed Danmark og Center for Sundhedsinnovation kan forhåbentlig også være med til at skabe disse fora.

Kort sagt viser erfaringerne, at strategisk porteføljeledelse ikke handler om flere lag af kontrol, men om at skabe et ledelsesrum, hvor kompleksitet kan håndteres i fællesskab. Det er netop det, et moderne sundhedsvæsen har brug for, hvis transformationen skal lykkes i praksis.

Strategisk porteføljeledelse er en ledelsesdisciplin – ikke et teknisk redskab

Strategisk porteføljeledelse handler naturligvis om at træffe beslutninger – om at vælge, hvad der skal prioriteres, og hvad der må vente. Men som Mintzberg (2009) har gjort opmærksom på, er ledelse langt mere end at beslutte. Beslutningen er kun ét element i et langt større ledeshåndværk. Ledelse handler også om at fortolke, forbinde, kommunikere og skabe mening i kompleksiteten.

I arbejdet med at forstå strategisk porteføljeledelse bliver disse øvrige roller tydelige. Lederen er ikke kun beslutningstager, men også fortolker – den, der oversætter strategi og porteføljens formål til forståelige sammenhænge for organisationen. Hun er også forbinder – den, der ser sammenhænge på tværs af projekter, sektorer og faggrænser. Og endelig er hun meningsskaber – den, der sørger for, at medarbejdere og samarbejdspartnere forstår, hvorfor udviklingsindsatserne hænger sammen, og hvordan de tilsammen bidrager til en større transformation (Wegener, 2025).

I praksis betyder det, at porteføljeledelse ikke kan reduceres til en beslutningsproces. Den skal skabe samtaler, refleksion og fælles forståelse på tværs af niveauer. Det er i disse dialoger, organisationens dømmekraft udvikles, og den strategiske retning får liv. Lad os se på disse tre ledelsesroller i forbindelse med strategisk porteføljeledelse.

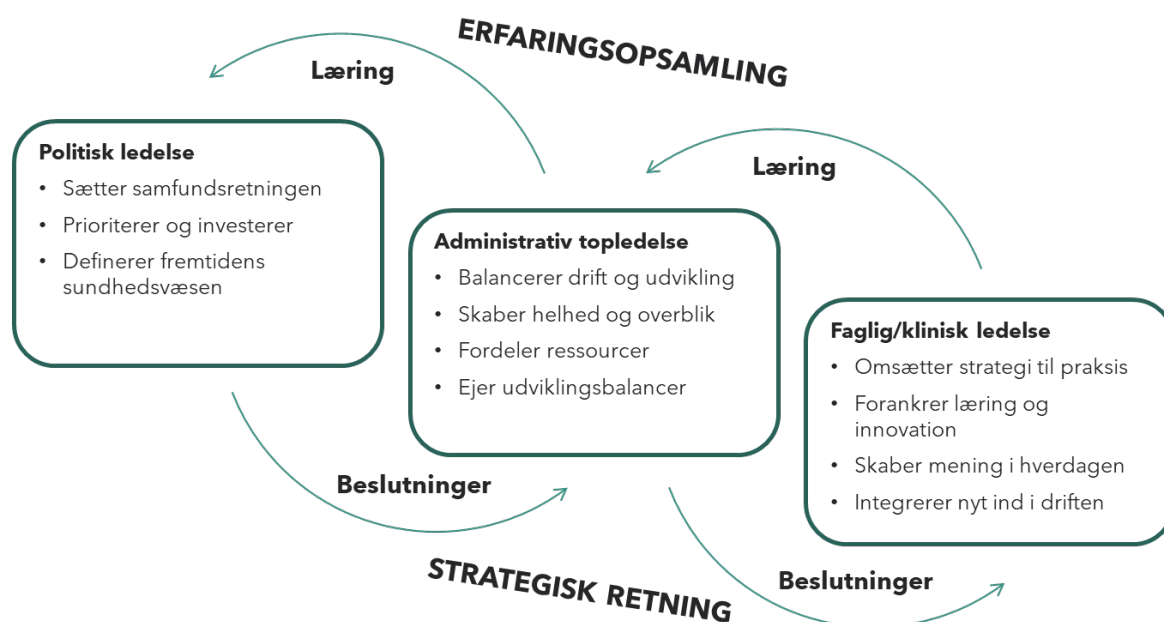
Fortolkeren. I en kompleks organisation er det sjældent selve beslutningen, der skaber forandringen, men evnen til at oversætte strategien til en forståelig retning. Fortolkeren hjælper organisationen med at se, hvordan de mange udviklingsprojekter hænger sammen, og hvad de skal bidrage til. I sundhedsvæsenet betyder det for eksempel, at ledelsen formidler, hvordan et

digitalt udviklingsprojekt ikke bare handler om teknologi, men om bedre sammenhæng i patientforløb, færre flaskehalse og en ny måde at samarbejde på tværs af sektorer.

Forbinderen. Porteføljeledelse kræver, at ledelsen ser sammenhænge mellem initiativer, som ellers lever deres eget liv. Forbinderen bygger broer mellem faglige miljøer, mellem hospital og kommune, mellem forskning og drift. Et konkret eksempel kan være, når en regionsledelse samler projekter om kronikerbehandling, digital hjemmeopfølgning og dataanvendelse på tværs af sektorer – og får dem til at understøtte hinanden frem for at konkurrere om opmærksomhed og ressourcer. Det handler om at skabe mødesteder, hvor indsigt og læring flyder på tværs.

Meningsskaberen. Forandring lykkes kun, hvis medarbejdere, samarbejdspartnere og politikere forstår, hvorfor udviklingen finder sted, og hvad den skal føre til. Meningsskaberen sikrer, at porteføljen ikke blot opleves som et sæt styringsbeslutninger, men som et fælles projekt med retning og formål. I praksis handler det om at skabe fortællingen om, hvorfor netop denne udvikling er vigtig – for patienterne, for medarbejderne og for samfundet. Det handler eksempelvis om at kunne retfærdiggøre, hvorfor en stor og til dels usikker udviklingsinvestering, der tager penge væk fra driften, i den store sammenhæng giver god mening.

Fortolkeren arbejder således med oversættelse og forståelse af retning, forbinderen søger at skabe sammenhæng i handling og meningsskaberen arbejder med legitimitet og formål. Strategisk porteføljeledelse kræver, at ansvaret for de opgaver fordeles på tværs af hele ledelseskæden. Det kan ikke placeres ét sted, men må ejes og udøves på forskellige måder af den politiske, administrative og faglige ledelse. Porteføljen er et fælles system, der skal bindes sammen af tydelige roller og et fælles sprog for prioritering og udvikling.



Figur 4: Ledelseskæden i porteføljestyring – Sammenhæng mellem politisk, administrativ og faglig ledelse

Figur 4 illustrerer, hvordan porteføljeledelse strækker sig fra de politiske beslutninger om retning, over den administrative balancering af ressourcer og risici, til de faglige og kliniske lederes ansvar for at omsætte udvikling til praksis. Det er denne kæde, der tilsammen udgør det samlede system for strategisk porteføljeledelse.

På det politiske niveau handler strategisk porteføljeledelse om at sætte retningen for samfundets udvikling. Den politiske ledelse formulerer de langsigtede mål og prioriteringer, der definerer, hvilket sundhedsvæsen vi skal skabe. Udviklingsporteføljen bliver dermed et af de vigtigste redskaber til at forme fremtidens sundhedsvæsen – gennem prioriteringer, reformer og investeringer, der skal skabe værdi for borgerne over tid.

Den administrative topledelse har ansvaret for at balancere porteføljen. Det handler om at skabe overblik og fastholde de store sammenhænge: mellem drift og udvikling, mellem det specialiserede og det nære sundhedsvæsen, og mellem risiko og værdiskabelse. Topleledelsen skal sikre, at organisationen både kan levere stabile resultater i dag og samtidig investere i de udviklingsspor, der skal bære den ind i fremtiden. Det kræver en direktion, der mestrer den dobbelte opgave – at styre effektivt og samtidig lede strategisk forandring.

Mellemledere og kliniske ledere spiller en afgørende rolle i at omsætte strategien til praksis. Det er dem, der skal gøre udviklingsarbejdet meningsfuldt i hverdagen og sikre, at nye løsninger faktisk integreres i driften. De er bindeleddet mellem strategiske beslutninger og den kliniske virkelighed, og deres engagement afgør, om porteføljen lever i praksis eller forbliver på papiret.

For at understøtte denne ledelseskæde kræves nye kompetencer og nye måder at arbejde på. Ledere på alle niveauer skal have viden om innovation og porteføljeledelse, og HR skal aktivt udvikle deres evne til at støtte organisationen i at kunne balancere drift og udvikling. Økonomi- og planlægningsfunktionerne skal understøtte styringen af både drift og udvikling – og, vigtigst af alt, koblingen mellem dem.

Direktionens stab spiller her en særlig rolle. Den skal ikke opbygge et tungt, administrativt PMO, men fungere som en mobiliserende enhed, der hjælper ledelsen med at se balancerne, strukturere de strategiske drøftelser og skabe sammenhæng i porteføljen. Staben skal være et refleksionsrum snarere end et rapporteringscenter.

Hvordan kommer vi i gang? Perspektivering

At opbygge et system for strategisk porteføljeledelse kræver først og fremmest, at man begynder – og begynder enkelt. Mange organisationer venter, indtil de har det fulde overblik, men overblikket opstår netop gennem processen. Et første skridt kan være at samle de vigtigste udviklingsinitiativer på tværs af organisationen og skabe et fælles billede af, *hvad vi faktisk arbejder på*. Når det overblik er på plads, kan ledelsen begynde at diskutere, *hvad vi burde arbejde på* – og hvor balancen måske er skæv.

Dernæst bør der etableres et fast forum, hvor porteføljen drøftes som helhed. Det kan være et tværgående porteføljeforum med repræsentanter for både faglige miljøer, stabe og topledelse. Møderne skal ikke handle om kontrol og status, men om prioritering, læring og balancer. Et simpelt visuelt overblik – fx i form af en porteføljekortlægning efter værdi og risiko – kan være nok til at starte de rigtige samtaler.

Sideløbende skal HR, økonomi og planlægning justere deres egne processer, så de understøtter porteføljelogikken. HR skal udvikle ledernes kompetencer i innovation og strategisk dømmekraft. Økonomifunktionen skal sikre, at budgetprocessen understøtter de strategiske prioriteringer i stedet for at modarbejde dem. Og planlægningsenheden skal skabe de data og visualiseringer, der gør det muligt at se porteføljen som en helhed.

Endelig bør direktionen tage ejerskab for de overordnede balancer og afholde tilbagevendende drøftelser om porteføljen – fx kvartalsvis. Her kan man justere kursen, omprioritere ressourcer og sikre, at de samlede initiativer fortsat peger i retning af den strategiske målsætning.

Pointen er, at strategisk porteføljeledelse ikke kræver nye systemer, men nye samtaler og mindset. Når organisationen får etableret et fælles sprog for prioritering, balancer og læring, begynder porteføljen at leve som et fælles ledelsesværktøj – og transformationen får retning, tempo og mening.

De seneste år har vist, at der ikke mangler projekter, initiativer eller innovation i sundhedsvæsenet – men at der mangler sammenhæng. Udfordringen er ikke aktivitet, men retning. Strategisk porteføljeledelse er et muligt svar på den udfordring: en måde at samle de mange indsatser til en helhed, hvor ressourcer, kompetencer og energi bruges dér, hvor de gør størst forskel.

Artiklen har vist, at porteføljeledelse kan fungere som et ledelsesgreb, der forbinder strategi og ressourcer, drift og udvikling, organisation og omverden. Det kræver en topledelse, der tager ejerskab for de samlede balancer, en mellemlidelse, der omsætter strategien til praksis, og en stab, der understøtter refleksion frem for rapportering.

Vi har set, hvordan både private og offentlige erfaringer kan inspirere. Novo Nordisk viste, hvordan topledelsen bruger porteføljeledelse til at prioritere mellem risiko og værdi. CBS viste, at porteføljeledelse kan fungere som en strategisk samtale frem for et administrativt system. Og Norges forskningsråd viste, at koordinering i et komplekst økosystem kan ske gennem dialog, retning og fælles ansvar – ikke central kontrol.

For sundhedsvæsenet peger disse erfaringer frem mod en ny ledelsesdisciplin. En strategisk disciplin, hvor politiske, administrative og faglige ledere deler ansvaret for at skabe sammenhæng i udviklingen. Hvor økonomi, HR og planlægning arbejder ud fra den samme logik. Og hvor porteføljeledelse bliver et fælles sprog for prioritering, læring og forandring.

Det næste skridt er at begynde. At samle overblikket, skabe de første samtaler og bruge dem til at forme en fælles retning. Transformationen af sundhedsvæsenet afhænger ikke af flere projekter – men af bedre ledelse af den samlede portefølje af forandring. At lede sundhedsvæsenets udvikling handler ikke om at starte mere udvikling. Det handler om at forstå det strategiske udviklingsbehov og at se helheden – og lede den.

Referencer

- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4).
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (2002). Portfolio Management - Fundamental to New Product Success. *Research-Technology Management*, 45(5).
- Hjortshøj, S.P., Rasmussen, S.B. & Larsen, T. (2025). Vi skal turde styre, ikke bare udvikle. *Dagens Medicin*, opinion udgivet den 14. oktober 2025:
<https://www.dagensmedicin.dk/debat/opinion/vi-skal-turde-styre-ikke-bare-udvikle/>
- Jessen, C.G., Mikkelsen, K., Rasmussen, S.B. & Lassen, L.C. (2022). Hvorfor porteføljeledelse? Hentet den 2. december 2025 på www.mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/portefoljeledelse/
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Roberts, P. & Edwards, L.H. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review*, 83(4).
- Wegener, K.H.M. (2025). Adapting innovation portfolio management to accommodate for emerging digital technologies - An exploration of the IPM practices of organizations that aim for digital innovation outcomes. Ph.d. afhandling, Oslo Metropolitan University. Norwegian Research Information Repository: <https://nva.sikt.no/registration/019a52cb0425-a644a1e9-60ed-486d-bfac-927d608a5d8a>