



*Hvorfor
porteføljeledelse?*



Hvorfor porteføljeledelse?

- En introduktion til arbejdet med porteføljeledelse i offentlige fagprofessionelle organisationer

Af Charlotte Gisselmann Jessen, Kristian Mikkelsen, Søren Barlebo Rasmussen & Lars Christian Lassen

Porteføljeledelse har tidligere ikke været noget, de fleste offentlige organisationer og ledere har talt om. Men det er der ved at blive lavet om på. Flere og flere offentlige organisationer er begyndt at indføre porteføljeledelse. Hvorfor det?

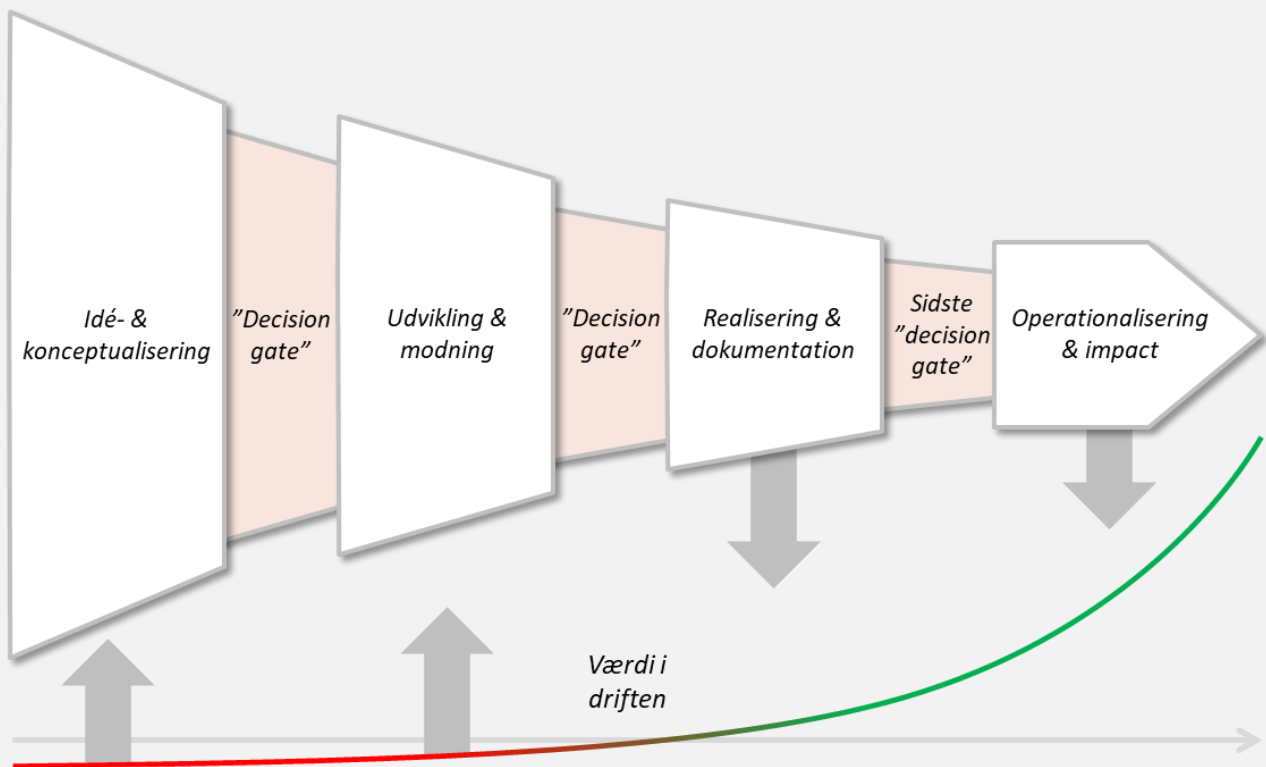
Det er der selvfølgelig mange grunde til. Men der er ingen tvivl om, at det ofte handler om deres fremadrettede strategiovervejelser. En ny strategiforståelse er også begyndt at vinde indpas i mange organisationer. Det er en strategiforståelse, som ikke længere udelukkende abonnerer på det klassiske top-down perspektiv, hvor det er topledelsen, der alene beslutter og prioriterer den strategiske udvikling. Udvikling foregår i dag på mange forskellige niveauer af organisationen, og flere steder indføres en højere grad af decentralisering af både prioriteringer, beslutninger og allokering af ressourcer. Ikke desto mindre er det fortsat vigtigt, at alle de decentrale beslutninger og udviklinger trækker i den rette fælles retning. At de lever op til organisationens fælles ambition. Det er ofte her, porteføljeledelse som strategisk ledelsesredskab kommer ind i billedet.

Koblingen mellem drift og udvikling ift. fremtidens værdiskabelse og strategiske udvikling

Men hvorfor er det overhovedet blevet nødvendigt at tænke mere i denne nye strategiske og decentrale retning – også for store offentlige velfærdsorganisationer? Der bliver i dag stillet større krav til de offentlige organisationers udvikling og forandring end nogensinde før. Nye forventninger om digitalisering af de services og ydelser, som leveres til borgerne. Nye forventninger til større værdiskabelse. Nye forventninger til mere værdiskabelse på tværs af organisationerne. Vi er derfor på vej ind i fremtid, hvor de fleste organisationer skal innovere mere. Det stiller nye krav til, at organisationerne skal tænke deres udvikling mere struktureret, målrettet og helhedsorienteret. Hvad er det i sidste ende for en værdi, der skal komme ud af de udviklingsprojekter, vi har igangsat (eller ønsker at igangsætte)? Og hvordan kan vi sikre, at den værdi bliver realiseret? Samtidig skal udviklingen også hele tiden tage bestik af det, man erfarer ude lokalt i organisationerne, da det er her, at borgernes behov kommer frem – og ændrer sig løbende.

Det er også her, koblingen mellem drift og udvikling bliver endnu mere central for fremtidens succesfulde organisation. For hvis vores udviklingsprojekter for alvor skal have impact og være med til at transformere den måde, vi leverer produkter, services eller ydelser, så er det også nødvendigt at bygge bro mellem udviklingen og driften. De nye udviklingsprojekter skal ikke bare udvikle noget nyt – de skal udvikle noget nyt, der først skaber reel værdi, når det nye integreres ind i driften. Og det kræver noget af en organisation at få det nye ført hele vejen ind i den daglige drift.

Det er den udviklingsrejse, vi har forsøgt at illustrere med følgende figur. Her er udgangspunktet, at alle nye udviklingsprojekter, der startes i venstre side, i den sidste ende har til formål at blive operationelt indført i driften ude til højre (hvis de ikke lukkes ned undervejs). Men det kræver noget undervejs.



Figur 1: Illustration af stage-gate proces og værdiskabelse ind i driften

Figur 1 illustrerer de forskellige faser og beslutninger, et udviklingsprojekt ofte skal igennem, før det for alvor kan skabe merværdi i organisationens daglige drift. Det kan se nemt ud. Men mange organisationer kæmper med at komme videre end udviklingen og modningen af de projekter, der sættes i gang. Der kan være mange grunde til dette. Vi bruger f.eks. vores ressourcer i venstresiden til at lave de nye udviklingsprojekter, men vi glemmer ressourcerne, det kræver at bygge broen til driften. Eller fordi vi har svært ved at få "realisering af projekterne ind i driften" finansieret via et driftsbudget.

I den private sektor er der dog en række store fagprofessionelle organisationer, som har levet af at tænke udvikling på denne måde i årtier – de såkaldte forskningsbaserede farmaceutiske organisationer. Blandt andet Novo Nordisk er et godt eksempel på en organisation, som igennem mange år har arbejdet med og professionaliseret deres porteføljeledelse. Se case om dette i boks 1.

Men også i den offentlige sektor begynder vi at se tegn på organisationer, der tager porteføljeledelse til sig i selekteringen, prioriteringen og allokeringen af nye udviklingsprojekter. På Copenhagen Business School (CBS) har man arbejdet med at indføre porteføljeledelse i løbet af de seneste par år med henblik på at gøre den strategiske udvikling mere målrettet – men også mere gennemsigtig for resten af organisationen og dens interessenter. Læs mere om CBS-casen i boks 2 længere nede i artiklen.

BOKS 1: Porteføljeledelse i Novo Nordisk

Flere af de organisationer, der har arbejdet med porteføljeledelse i årtier, er fra farmaindustrien, hvor værdiskabelse i høj grad afhænger af evnen til at innovere og produktudvikle. Dét at skabe et medicinalprodukt kræver langsigtet udvikling og betydelige mængder ressourcer. Derfor er det også ofte de store FARMA-organisationer, der meget tidligt er begyndt at arbejde med porteføljeledelse og har brugt en "stage-gate" orienteret model med forskellige faser (som illustreret i figur 1). "Stages" er de forskellige faser en udvikling skal løbe igennem. "Gates" er de beslutninger – eller beslutningsporte – hvor man vurderer, om en udvikling skal føres videre og startes op i den næste fase.

I Novo Nordisk anvendes netop denne tænkning, hvor man starter i de helt tidlige faser med at udvikle prototyper og lede efter effekter. Først langt senere i processen begynder man at lave tests på mennesker og skabe produktionsapparatet, der skal sende det endelige produkt på markedet – når vi kommer helt hen i højre side, er der skabt et nyt produkt på markedet.

Porteføljeledelse handler i den forbindelse om, hvor mange ressourcer vi skal sætte af i hver fase, da hvert udviklingsprojekt ender med at kræve mange midler, hvis det skal føres helt igennem tragten og i sidste ende operationaliseres og driftes succesfuldt.

Imens det på den ene side er nødvendigt at få en masse kvalificerede ideer og projekter ind i venstresiden, så er der også behov for en tragtproces (pipeline med tydelige "stage-gates"), hvor projekter undervejs rykkes videre igennem tragten og dermed udvikling eller alternativt forkastes, så der ikke spildes yderligere ressourcer på et projekt, som alligevel ikke ender med at skabe den forventede værdi. Det er her, de såkaldte "decision gates" i figur 1 spiller en central rolle.

Hvad er værdi, og hvordan skaber vi den?

Vi kan i det offentlige uden tvivl lære meget om porteføljeledelse af organisationer som Novo Nordisk. Men ikke alt. I offentlige fagprofessionelle organisationer er værdibegrebet ofte mere abstrakt, fordi det ikke kun handler om at udvikle produkter, der kan skabe en profit for aktionærer (så simpelt er det heller ikke for nutidens moderne private virksomheder). Det handler i stedet om at levere services og ydelser for borgere og et samfund, som hele tiden stiller nye (og ofte større) krav til organisationerne. *Værdi* består derfor både af den drift, vi laver her og nu, og i den udvikling som vi sætter i gang nu, og som i fremtiden potentielt kan skabe endnu mere værdi. En fremtidig værdiskabelse som vi i stigende grad laver sammen med borgerne selv og andre offentlige organisationer. Som når hospitaler og kommuner samarbejder om at forebygge fremtidige sundhedsproblemer. En række spørgsmål bliver derfor centrale for os: Hvad er vores fremtidige strategiske retning? Hvilke værdiskabende elementer er vigtige for os og vores interessenter i fremtiden? Og hvilke konsekvenser har dette for vores samlede portefølje af udviklingsprojekter?

Vurderingen og diskussionen af den samlede portefølje og eventuelle omprioriteringer er typisk en proces, der hænger tæt sammen med den årlige budgetproces i de store fagprofessionelle organisationer. Men den årlige og mere omfattende diskussion kan også suppleres med mere løbende vurderinger af status på de strategiske udviklingsprojekter ved såkaldte "review" møder, hvor vi genbesøger, evaluerer og evt. justerer

vores portefølje af projekter. Hvis et projekt halvvejs igennem året er løbet ind i alvorlige problemer eller ikke har levet op til forventningerne, må organisationen kunne evne at tilpasse sig for at give plads til de udviklinger, der er nødvendige for at kunne rette op på projektet. Både ved den årlige budgetproces og ved de løbende reviewmøder handler det om at se på, hvordan den samlede portefølje af udviklingsprojekter kan skabe bedst mulig værdi for organisationen op imod strategien.

BOKS 2: Porteføljeledelse på CBS

For CBS er der anderledes årsager til at bruge porteføljeledelse end i Novo Nordisk. Her skal man ikke på samme måde føre en masse forsknings- og udviklingsprojekter igennem en innovationspipeline, hvor det er overskudsgraden af de færdige produkter, der er afgørende for værdibetragningen i pipeline.

På CBS er de ambitiøse ift., at deres nye strategi ikke bare skal være et stykke papir, men reelt skal ændre deres måde at skabe værdi på. Nogle centrale stikord fra den nye strategi fremhæver følgende punkter:

- Transformation som afsæt for CBS' fortsatte udvikling
- Strategiske tiltag der er med til at optimere kerneforretningen for at bidrage til løsningen af verdens store udfordringer
- Tage endnu større medansvar for samfundsmæssige udfordringer både lokalt og globalt gennem forskning og uddannelse af allerhøjeste kvalitet
- Styrke eksisterende samarbejder og etablere helt nye samarbejder med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet

Eftersom strategien bliver taget seriøst, som noget der skal ændre fremtidens værdiskabelse, vil man gerne kigge nærmere på, hvilke udviklingsprojekter, der skal prioriteres op imod den nye strategi. Der skal være **bedre sammenhæng mellem projekter, ressourceforbrug og dét strategien siger, vi skal fokusere på fremadrettet**. Det er sammenhæng med både centrale og lokale udviklingsressourcer, da rigtig meget udvikling også skal frisættes decentralt.

På CBS er man blevet strategisk bevidst om, at udvikling ikke giver værdiskabelse, hvis ikke ressourcerne også bruges til at transformere driften fremadrettet. Her begynder vi at koble, hvordan udviklingsprojekterne aflejrer sig i fremtidens drift. Typiske eksempler er, at undervisere og forskere får nye kompetencer – men det kan også handle om, at organisationen får nye kapabiliteter, f.eks. når det handler om at interagere og samarbejde med omverdenens interessenter.

I takt med at fokus flyttes mod at få værdien bragt ind i driften, så bliver det hurtigt tydeligt, at alle projekter ikke kan føres ind i driften ukritisk og ukoordineret. Man bliver mere bevidst om behovet for koordination mellem de mange projekter og driften for at undgå flaskehalse. Denne koordinering mellem nye udviklingsprojekter og den øvrige drift foretages løbende, så der er mulighed for at prioritere, udskyde eller stoppe projekter, hvis det viser sig, at der ikke er kapacitet i organisationen til at realisere dem.

Et sted i processen står man som fagprofessionel organisation pludselig med et mere skaleret og modent porteføljeledesperspektiv på sin organisation, og måden den fungerer strategisk på.

Derfor er det også vigtigt, at udviklingsprojekterne tænkes sammen med den eksisterende driftsorganisation. Som illustreret i figur 1, er det kun ovre i højresiden, at vi skaber den konkrete og reelle værdi (de nedadgående pile). På venstresiden har vi udelukkende omkostninger til udviklingsprojekter, der potentielt kan skabe værdi. Det er ofte fra driftsorganisationen, der kommer bud på, hvad der er vigtigt i fremtiden og derfor hvilke udviklingsprojekter, vi skal prioritere (jf. de opadgående pile i figuren).

Hvad er porteføljeledelse, og hvad kan det bidrage med?

I den nye strategiforståelse, som er ved at vokse frem i de offentlige organisationer, bliver koblingen mellem de strategiske udviklingsprojekter og brobygningen til driften mere og mere vigtigt. Porteføljeledelse spiller her en helt central rolle, hvis organisationen skal være i stand til både at udmønte en fælles bevist strategisk retning og på samme tid identificere og prioritere det mere emergente (se f.eks. Kopmann et al, 2017).

Når vi gerne vil have det bevidste og emergente til at spille sammen, så handler det om, at der allerede foregår udvikling rundt omkring i organisationen. Dét at få kortlagt og opstillet porteføljen ift. alt det, der allerede eksisterer, er lige så vigtigt som igangsættelsen af nye store projekter. At få det eksisterende frem i lyset, aligned, koblet, prioriteret og allokeret. Det må ikke ramme driften ukoordineret på samme tid. Som en konsekvens skal der måske i stedet være *færre* aktiviteter i porteføljen fremadrettet.

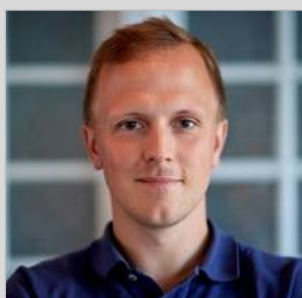
Porteføljeledelse handler således om at se nærmere på den samlede pulje af udviklingsprojekter – både igangværende og nye – ift. projekternes fremdrift, risiko og potentielle værdiskabelse. De fleste offentlige organisationer arbejder med knappe ressourcer, hvorfor det er endnu vigtigere at bruge ressourcerne og kapaciteten bedst muligt. Porteføljeledelse kan bl.a. bidrage i kritiske beslutninger om prioritering og allokering, da organisationen også må være i stand til at lukke de projekter ned, som er for risikable eller hvor vi ikke længere tror nok på, at udviklingen i fremtiden kan en værdi, der imødekommer brugernes behov. Det handler således om prioritering og allokering som skaber maksimal værdi *for helheden*.

I denne artikel har vi primært fokuseret på de aktiviteter, der finder sted i organisationens egen værdikæde, men i fremtiden vil organisationer – både private og offentlige – have langt mere sammenflettede værdikæder, og værdiskabelse vil i langt højere grad finde sted i samspillet med andre organisationer og interessenter. Dette stiller nye krav til arbejdet med udviklingsprojekter, når der skal udvælges, prioriteres og allokeres under mere komplekse omstændigheder. Her vil porteføljeledelse fremadrettet komme til at spille en central rolle – også i offentlige fagprofessionelle organisationer. Men mere om dette i en kommende artikel.

Forfatterne bag



Charlotte Gisselmann Jessen er konsulent i Sekretariat for Ledelse og Kommunikation på Copenhagen Business School (CBS). Her har hun i mange år arbejdet med strategiudvikling, strategirealisering og organisationsudvikling. Hun har en baggrund som cand.scient.soc fra Roskilde Universitet og har i mere end 12 år arbejdet med strategisk udvikling i uddannelses- og forskningssektoren.



Kristian Mikkelsen er konsulent og erhvervs-ph.d. studerende i et samarbejde mellem Mobilize Strategy Consulting og OsloMet med fagligt fokus på projektporteføljeledelse i den offentlige sektor. Han har en baggrund som cand.merc.(psyk) fra Copenhagen Business School. I de seneste år har han arbejdet med strategisk udvikling i fagprofessionelle organisationer – særligt universiteter og professionshøjskoler – på tværs af Danmark og Norge.



Søren Barlebo Rasmussen er managing partner i Mobilize Strategy Consulting. I mere end 25 år har Søren arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og i tidligere roller som institutleder og dekan. Han har en baggrund som ph.d. i videnskabssociologi fra Copenhagen Business School. Som konsulent har han særligt arbejdet med mobilisering af faglige miljøer gennem ledelses-, organisations- og strategisk udvikling.



Lars Christian Lassen er partner i Mobilize Strategy Consulting. Med en baggrund som uddannet læge og global HR-direktør i Novo Nordisk besidder Lars stærk viden og erfaring inden for ledelses- og organisationsudvikling, strategisk ledelse, innovation og porteføljeledelse i fagprofessionelle miljøer. Han har bl.a. været medforfatter til bogen "Strategisk ledelse i fremtiden" fra 2017.