



Strategisk porteføljeledelse som mobiliserende governance

Af Ellen Bjerre Zacho, sekretariats- og udviklingschef i Steno Diabetes
Center Odense og Kristian Wegener, seniorkonsulent i Mobilize

På tværs af hospitaler, kommuner, forskningsmiljøer, fonde, civilsamfund og private aktører iværksættes der i disse år en imponerende mængde udvikling gennem både projekter, programmer og partnerskaber. Der er engagement, viden, ambitioner og stor vilje til at skabe nye løsninger. Men mængden af initiativer er ikke i sig selv en garanti for impact og skaber ikke nødvendigvis en samlet forandring. Når indsatser udvikles og ledes hver for sig, er der risiko for spredning, overlap og manglende sammenhæng mellem de enkelte projekter og den overordnede strategiske retning.

Denne udfordring bliver særlig tydelig i lyset af sundhedsreformens ambition om en bevægelse fra et sygehusvæsen, der primært behandler sygdom, til et samlet sundhedsvæsen med større fokus på sundhed, forebyggelse og sammenhængende forløb tættere på borgernes hverdagsliv. Hvor sygehusvæsenet traditionelt har været organiseret omkring sygdom, behandling og faglig specialisering, er sundhed noget, der skabes i et komplekst samspil mellem kliniske tilbud, menneskers levede liv, hverdagspraksisser og relationer på tværs af organisatoriske grænser.

Skal der reelt skabes ét samlet sundhedsvæsen, må disse grænser derfor blive mere gennemtrængelige. Det kræver indsigt i hinandens virkeligheder, nye samarbejdsformer og en fælles evne til at prioritere og skabe fælles retning på tværs. Opgaven kan ikke længere løses alene gennem driftsoptimering og enkeltstående forbedringsprojekter. Den kræver ledelsesgreb, der forbinder strategi, ressourcer, faglighed og samfundsmæssig værdiskabelse på tværs af organisationer.

Det er her, strategisk porteføljeledelse bliver vigtig som en mobiliserende governance-praksis, der hjælper organisationer med at se, vælge, forbinde og lære på tværs af mange samtidige indsatser.

Steno Diabetes Center Odense (SDCO) står midt i denne omstilling. Centeret er godt i gang med at afprøve, hvordan forskning, klinisk praksis, forebyggelse, patientnær innovation, partnerskaber og offentlig værdiskabelse kan bindes bedre sammen. Artiklen er skrevet, mens dette arbejde pågår, og eksemplerne fra SDCO skal derfor læses som et indblik i en organisation, der udvikler sin praksis og bliver klogere undervejs - og ønsker at dele læringen. I SDCO er omdrejningspunktet for omstillingen særligt centreret om følgende spørgsmål: Hvordan leder man en samlet udviklingsindsats, når værdien kun kan skabes sammen med andre?

1. Porteføljeledelse som strategisk greb

Porteføljeledelse flytter opmærksomheden fra det enkelte projekts succes til den samlede udviklingsindsats: Hvilke problemer forsøger organisationen at løse? Hvilken værdi skal skabes, og for hvem? Hvilke indsatser understøtter hinanden? Hvor er der overlap? Og hvor mangler der initiativer, hvis strategien skal blive til virkelighed?

Strategisk porteføljeledelse handler derfor ikke blot om at registrere og styre projekter. Det handler om at skabe sammenhæng mellem strategi, ressourcer, ledelsesmæssig

opmærksomhed og de prioriteringer, der faktisk foretages. Porteføljen bliver dermed sted, hvor strategien møder praksis, og hvor organisationen kan undersøge, om dens samlede energi og kapacitet anvendes på det, den har besluttet er vigtigst.

I en offentlig og sundhedsfaglig kontekst kan værdiskabelse ikke reduceres til økonomi, aktivitet eller fremdrift. Værdi kan være bedre liv med kronisk sygdom, mindre ulighed i sundhed, stærkere forebyggelse, mere sammenhæng i patientforløb, bedre anvendelse af data eller mere bæredygtige arbejdsgange. Hvilke former for værdi, der skal vægtes, og hvordan det skal forstås, må derfor løbende fortolkes, prioriteres og legitimeres i dialog med de aktører, som bidrager til og berøres af indsatsen.

For SDCO er porteføljeledelse en kapabilitet under opbygning. Ambitionen er, at den gradvist skal styrke forståelsen af, hvordan centerets samlede indsats bidrager til centerets missioner og til udviklingen af det bredere sundhedsvæsen. Arbejdet handler derfor både om at udvikle konkrete værktøjer og om at opbygge en fælles evne til at prioritere, koordinere, mobilisere og lære – på tværs af centeret og sammen med aktørerne i det omgivende økosystem.

2. Hvordan opbygger og styrer man en portefølje?

En strategisk portefølje kan opbygges på mange måder, men et vigtigt første skridt er at afklare, hvad porteføljen overhovedet skal bruges til. Skal den skabe overblik? Understøtte prioritering? Synliggøre ressourcepres? Skabe læring på tværs? Kvalificere partnerskaber? Gøre det lettere at stoppe eller ændre indsatser?

Det er fristende at begynde med systemet: et dashboard, en projektmodel, faste rapporteringsformater eller et porteføljeforum. Men porteføljeledelse bør begynde med de beslutninger og samtaler, som ledelsen har brug for at kvalificere. Hvilke beslutninger skal porteføljen hjælpe med at træffe? Hvilke samtaler skal den muliggøre? Hvilke former for indsigt mangler ledelsen i dag? Først når disse behov er tydelige, giver det mening at vælge systemer og formater.

Porteføljeledelse kræver samtidig en enkel forståelse af sammenhængen mellem projekt, program og portefølje. Projektniveauet handler om konkrete indsatser, leverancer, fremdrift og læring tæt på praksis. Programniveauet forbinder beslægtede indsatser, der tilsammen skal skabe en større forandring. Porteføljeniveauet handler om den samlede strategiske balance i organisationens anvendelse af ressourcer, opmærksomhed og udviklingskraft.

Samtidig bør man være varsom med at gøre porteføljeledelse afhængig af, at alt er organiseret som formelle projekter og programmer. En portefølje kan også rumme partnerskaber, strategiske spor, forskningsindsatser, implementeringsforløb eller læringsfællesskaber. Det afgørende er ikke formen, men om organisationen kan skabe et meningsfuldt overblik over den samlede udviklingsindsats og bruge det aktivt i ledelsen.

Opbygningen kan begynde med fire enkle spørgsmål:

- Hvilken strategisk ambition eller samfundsmæssig udfordring bidrager indsatsen til?
- Hvilken værdi forventes indsatsen at skabe - og for hvem?
- Hvilke andre indsatser, aktører eller beslutninger er indsatsen afhængig af?
- Hvilken viden, hvilke data og hvilke erfaringer skal bringes tilbage til porteføljen?

Sådanne spørgsmål kan danne grundlag for et første porteføljeoverblik. Ikke som et udtømmende kontrolregister, men som et fælles ledelsesbillede, der kvalificerer samtaler, prioriteringer og læring på tværs.

En portefølje kan understøttes af et dashboard, men dashboardet bør bygges op omkring behovene i den fælles ledelse - ikke omkring de data, der tilfældigvis er lettest at indsamle. Det skal synliggøre netop de mønstre, afhængigheder, ressourcemæssige spændinger og strategiske valg, som ledelsen har brug for at drøfte. Data bliver dermed et afsæt for fælles fortolkning, nuancering og beslutning, ikke et mål i sig selv.

Porteføljeledelse ændrer samtidig selve ledelsesopgaven. Bevægelsen går fra faglige enheder, der primært prioriterer ud fra hver deres logik, til en fælles prioritering med afsæt i organisationens samlede mål. Det kræver klare roller og beslutningsrum samt vilje til at se lokale hensyn indgå som en del af en større helhed. Porteføljeledelse skal derfor fungere som et fyrtårn, der skaber retning og overblik, snarere end som et kontroltårn, der overvåger hvert initiativ i detaljer.

3. Mobilisering og partnerskaber som forudsætning for forandring

Porteføljeledelse kan skabe overblik, prioritering og strategisk retning, men forandring skabes først, når relevante aktører mobiliseres om fælles problemer og løsninger.

Mange af de udfordringer, sundhedsvæsenet skal løse, tilhører ikke én organisation. Sundhedsudfordringer som ulighed, forebyggelse og sammenhængende patientforløb går på tværs af sygehuse, kommuner, almen praksis, civilsamfund og menneskers hverdagsliv. Ingen organisationer råder derfor alene over hverken problemforståelsen eller løsningerne. Hvis porteføljen kun styres ud fra organisationens egne mål, risikerer den at optimere internt uden at skabe den nødvendige værdi i det samlede økosystem.

Derfor må strategisk porteføljeledelse kobles til en aktiv partnerskabspraksis. Det handler ikke blot om at informere samarbejdspartnere om organisationens prioriteringer. Det handler om at give dem reel indflydelse på:

- Hvilke problemer, der er de vigtigste at løse
- Hvordan behov og muligheder forstås
- Hvilke indsatser, der giver mening i praksis
- Hvordan værdi og resultater skal fortolkes

- Hvad der skal justeres på baggrund af erfaringer og ny viden

Det stiller krav til ledelse. Organisationen skal kunne lytte, facilitere, oversætte og løbende justere sin forståelse af problemer, behov og mulige løsninger. Porteføljeledelse bliver dermed ikke blot et internt styringsgreb, men en ramme for organisationens læring sammen med omverdenen. Den gode portefølje skal derfor vise, hvordan organisationen bidrager til et større økosystem af forandring.

Her opstår også et centralt dilemma. Jo flere aktører der inviteres ind, desto større bliver risikoen for uklare beslutningsrum, konfliktende interesser og fora, der bliver så store, at ingen reelt kan prioritere. Samarbejde kan ikke betyde, at alle skal beslutte alt. Det vil ofte skabe langsomhed, uklarhed og ansvarsforskydning.

Mobiliserende ledelse kræver derfor en klar skelnen mellem indflydelse og beslutningsmandat. Mange aktører bør have indflydelse på problemforståelsen, kvalificeringen af behov, fortolkningen af værdi og læringen undervejs. Men det skal være tydeligt, hvem der har mandat til at træffe hvilke beslutninger, og hvor beslutningerne bedst træffes. Nogle beslutninger bør tages tæt på praksis, hvor viden om borgere, patienter, arbejds-gange og relationer er størst. Andre kræver et samlet strategisk blik på tværs af porteføljen.

For SDCO betyder det, at partnerskaber ikke bør forstås som noget, der ligger ved siden af porteføljeledelsen. De er en forudsætning for, at porteføljeledelsen kan blive strategisk relevant. Hvis samarbejdspartnersernes indsigter ikke påvirker porteføljen, bliver den for internt orienteret. Hvis porteføljen omvendt ikke giver retning for partnerskaberne, risikerer samarbejdet at blive fragmenteret og få begrænset betydning for centerets mål. Det mobiliserende opstår i koblingen: at porteføljen sætter retning, men kvalificeres samtidig af de aktører og relationer, hvor værdien skal skabes.

4. Balance i den strategiske portefølje

At opbygge strategisk porteføljeledelse er ikke et spørgsmål om at finde den perfekte model. Det er et spørgsmål om at finde en form, der skaber tilstrækkelig retning og sammenhæng uden at gøre arbejdet for tungt og bureaukratisk. Det kræver opmærksomhed på følgende balancer i porteføljen:

- **Fælles retning og lokalt råderum.** En portefølje skal skabe en koordinerende strategisk retning. Den skal hjælpe organisationen med at vælge, hvilke udfordringer der er vigtigst, og hvor udviklingskraften skal samles. Men det betyder ikke, at alle beslutninger skal centraliseres. De bedste beslutninger om konkrete indsatser træffes ofte tæt på den praksis, hvor problemerne opleves, og hvor løsningerne skal virke. Governanceopgaven er derfor at skabe fælles retning for, hvilke problemer der prioriteres, mens konkrete løsninger og tilpasninger udvikles lokalt.

- **Struktur og bevægelse.** Uden struktur bliver porteføljen diffus uden overblik, prioritering og ansvar. Men for meget struktur kan kvæle energien. Hvis porteføljeledelse bliver til omfattende registrering, statusmøder og skemaer, mister den sin strategiske kraft. Den bliver et kontoltårn i stedet for et fyrtårn. Det kan konflikte med ambitionen om mobilisering, partnerskab og lokal handlekraft. Styringen skal være tilstrækkelig til at skabe retning, men let nok til at bevare læring og initiativ.
- **Egne mål og fælles værdiskabelse.** En organisation må kende sine egne strategiske mål og ressourcer, men når værdi skal skabes sammen med andre kræver det en balance mellem hvad organisationen selv bør gøre, og hvad den bør gøre sammen med andre. Det kræver strategisk skarphed og strategisk ydmyghed: skarphed til at vælge, hvor man selv kan gøre størst forskel, og ydmyghed til at se, hvor andre aktører allerede har bedre forudsætninger.
- **Løbende udvikling og radikale forandringer.** Nogle indsatser er sikre, driftsnære og nødvendige. De bidrager typisk til en langsom og stabil udvikling. Andre er mere usikre og radikale, men kan - hvis de lykkes - skabe egentlig transformation. Hvis porteføljen kun består af løbende forbedringer, bliver den uambitiøs. Hvis den kun består af risikofyldte innovationsspor, kan den miste forankring og gennemførelseskraft. Porteføljeledelse skal derfor skabe et fælles blik på blandingen af indsatser: Hvad vedligeholder og forbedrer det eksisterende? Hvad udfordrer og fornyer?
- **Beslutning og læring.** Porteføljeledelse forbindes ofte med prioritering: Hvad skal vælges til og fra? Men i en kompleks offentlig kontekst er læring lige så vigtig. Porteføljen skal ikke kun bruges til at beslutte, men også til at opdage. Hvad lærer vi om de problemer, vi forsøger at løse? Hvilke antagelser viser sig forkerte? Hvilke partnerskaber giver ny indsigt? Hvilke indsatser skaber værdi på uventede måder? En levende porteføljepraksis etablerer læringssløjfer, hvor erfaringer fra projekter, programmer og partnerskaber løbende kvalificerer den strategiske retning.

Disse balancer peger på, at porteføljeledelse ikke bør designes som én fast model, men som differentieret governance. Nogle indsatser har brug for tæt opfølgning, fordi risikoen, ressourceforbruget eller den strategiske betydning er høj. Andre bør have mere lokalt råderum. Nogle partnerskaber kræver formelle beslutningsfora. Andre kræver først og fremmest relationel koordinering og fælles læring. God porteføljeledelse er at kunne skelne.

5. Fra porteføljestyring til fælles ledelseskapabilitet

Strategisk porteføljeledelse får først kraft, når den bliver en fælles ledelseskapabilitet og ikke blot en metode.

- Det kræver en tydelig ledelse, som tager ansvar for den samlede retning, resourcefordelingen og de nødvendige fravalg, samtidig med at beslutninger og udvikling kan ske tæt på praksis.

- Det kræver at program- og projektledere forbinder indsætserne, skaber fremdrift og bringe erfaringer tilbage i de fælles prioriteringer.
- Det kræver en stab, der understøtter arbejdet ved at skabe overblik, synliggøre afhængigheder, forbereder og strukturerer de strategiske samtaler og kvalificerer beslutninger. Stabens opgave er ikke at overtage ledelsesansvaret eller opbygge et tungt rapporteringsapparat, men at gøre den fælles ledelse i stand til at prioritere, koordinere og lære.

En mobiliserende porteføljepraksis kan bygges op omkring enkle greb.

- **Tag udgangspunkt i den værdi, porteføljen skal skabe.** Hvad skal den samlede indsats betyde for patienter, borgere, klinikere, forskere, samarbejdspartnere og samfund? Det flytter fokus fra aktivitet til effekt
- **Skab fælles kriterier for prioritering.** Kriterierne bør ikke kun handle om fremdrift og finansiering, men også om strategisk relevans, behov i økosystemet, forskningsmæssig kvalitet, skalerbarhed, læringspotentiale og offentlig værdi.
- **Etabler et enkelt og anvendeligt porteføljeoverblik.** Overblikket skal ikke være perfekt. Det skal være godt nok til at synliggøre mønstre, afhængigheder, overlap, huller og mulige fravalg.
- **Skab faste rum for prioritering og læring.** Disse rum skal ikke primært være statusmøder. De skal være steder, hvor ledere og relevante aktører drøfter balancer, problemforståelser, partnerskaber og strategisk bevægelse.
- **Tilpas styringen og gør fravalg muligt.** Tag aktivt stilling til samarbejdspartnere og afhængigheder og tilrettelæg indsætser og styring derefter. Nogle indsætser kræver tæt dialog og opfølgning med formaliserede fora, mens andre bæres af relationer og lettere strukturer. Skab et rum, hvor det også er muligt at vælge noget fra, som ikke bidrager til den strategiske portefølje.

Set på den måde er strategisk porteføljeledelse ikke en teknisk disciplin - det er en fælles ledelseskapacitet. Det kræver dømmekraft til at omsætte strategi til prioriteringer, evne til at forbinde indsætser og aktører samt blik for, hvordan beslutninger bliver meningsfulde og legitime for dem, der skal skabe værdien i praksis.

For SDCO er denne kapabilitet fortsat under udvikling. Centeret er i gang med at undersøge, hvordan dets særlige position i sundhedsøkosystemet kan mobiliseres, og hvordan forskning, udvikling, klinisk praksis, forebyggelse og partnerskaber kan forbindes bedre omkring de valgte missioner. Det indebærer at skabe mere overblik uden at begrænse initiativet, etablere fælles prioriteringsrum og løbende lære, hvordan centerets udviklingskraft kan skabe værdi sammen med andre. Erfaringerne er ikke et færdigt svar, men en del af selve omstillingen.

Casen peger samtidig på en bredere pointe: Strategisk porteføljeledelse handler ikke først og fremmest om at holde bedre styr på projekter, men om at styrke organisationens fælles evne til at prioritere, samarbejde og lære på tværs af projekter, programmer og organisatoriske grænser. Når porteføljeledelse udvikles som fælles ledelseskapabilitet, kan den blive et fælles ledelsesrum for strategisk dømmekraft og for den værdiskabelse, som ingen organisation kan lykkes med alene.