



Hvordan porteføljeledelse?

*En kogebog for indførelse
af strategisk porteføljeledelse*

Hvordan porteføljeledelse?

En kagebog for indførelse af strategisk porteføljeledelse

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

I den [første artikel i serien om porteføljeledelse](#) fik vi slået fast, *hvorfor* porteføljeledelse som strategisk ledelsesredskab er begyndt at blive aktuelt i flere fagprofessionelle organisationer – ikke mindst i det offentlige. Med denne opfølgende artikel forsøger vi at beskrive en kagebog for, *hvordan* man som fagprofessionel organisation kommer i gang med at udvikle og arbejde med en robust strategisk porteføljeledelse. Hvilke faser skal man igennem som organisation for at få porteføljeledelsen godt i gang? Denne artikel er således henvendt til de mange folk, der står midt i arbejdet med (eller overvejelserne om) at opbygge porteføljeledelse i deres organisation – også på det mere operationelle plan.

Vi starter artiklen med at se på forskellige grunde til, at organisationer arbejder med porteføljeledelse. Dette har betydning for, hvordan man kan indføre porteføljeledelse som organisation.

1. Tre måder at arbejde med porteføljeledelse på

Porteføljeledelse er ikke et nyt begreb – hverken i teorien eller praksis. Det trækker tråde helt tilbage til midten af det 20. århundrede, hvor det blev brugt af matematikere til at bygge mere effektive finansielle porteføljer (Markowitz, 1952). I finanssektoren bliver porteføljeledelse stadigvæk anvendt som et grundlæggende værktøj til at udregne "risk-reward" – om end i dag med større grader af kompleksitet involveret i arbejdet. I denne artikel vil vi fremhæve tre forskellige måder at arbejde med porteføljeledelse på, da de historisk opstår af forskellige grunde, og de involverede organisationer arbejder med porteføljeledelse på forskellige måder. Den første måde er IT-udviklingsporteføljen:

Den traditionelle IT-udviklingsportefølje

Den danske offentlige sektor har generelt været god til at udnytte de muligheder, som er opstået i forbindelse med IT-udviklingen de seneste årtier. Dette har medført, at mange store offentlige organisationer har stået med en stor mængde IT-udviklingsprojekter, som man samlet skulle vurdere og også prioritere mellem. Dette førte til udviklingen af den såkaldte "IT projektportefølleledelse" - også kaldet IT-PPL ([Kræmmergaard & Hansen, 2012](#)).

IT spiller både en central rolle ift. understøttelse af eksisterende forretningsgange såvel som i den strategiske udvikling af f.eks. en kommune. PPL er i kommunerne derfor blevet set som best practice i vurderingen af værdiskabelse fra IT-projekter ud mod borgerne og samfundet ([Hansen, 2011](#)). Udnyttelsen af PPL har bl.a. handlet om, at det har været brugt som et redskab til at reducere kompleksiteten i vurderingssituationen. Så man kan vurdere hvilke IT-udviklingsprojekter, man skal prioritere for at skabe maksimal værdi for de centrale interessenter ([Pedersen, 2012](#)). På denne måde kommer portefølleledelse ind med den grad af kompleksitet, der følger med IT-udviklingen, samt de mange udviklingsteams der arbejder på forskellige dele af systemerne på samme tid. I sådanne tilfælde er der behov for en anderledes type overblik, der skaber en kobling mellem den overordnede værdiskabelse og udviklingen af den mere operationelle del af organisationens serviceydelser.

I den ovenstående beskrivelse af portefølleledelse som et redskab til at håndtere store komplekse IT-udviklingsporteføljer har vi taget udgangspunkt i de offentlige organisationer. Men der er selvfølgelig også store private virksomheder, som har haft behov for at arbejde med portefølleledelse på denne måde. For eksempel har de store banker haft en tilsvarende situation med mange store IT-projekter, som der løbende skal skabes overblik over og prioriteres mellem.

Den næste måde at arbejde med portefølleledelse på kommer dog primært fra det private. Flere store private virksomheder har i en hel del år arbejdet med forsknings- og pipeline-orienteret portefølleledelse.

Forsknings- og pipelineorienteret porteføljeledelse

Når man i det private tidligere er begyndt at arbejde med mere strategisk orienteret porteføljeledelse, så er det særligt de store forskningsbaserede organisationer, der har anvendt porteføljeledelse som et perspektiv på deres forskningspipeline. Det er f.eks. kemiske udviklingsvirksomheder som Haldor Topsøe eller de store farmaceutiske virksomheder som Novo Nordisk eller Lundbeck. I denne type organisationer er der som regel lang vej fra de indledende ideer og projekter til reel værdiskabelse. Derfor beskriver man de mange projekter og udviklinger i de forskellige faser, som en pipeline, der går fra eksplorativ udvikling til projektudvikling tæt på markedet. Desuden er det forskellige spørgsmål, der skal stilles, afhængigt af hvor "modent" det enkelte projekt er. Det nytter ikke noget at stille spørgsmål, der relaterer sig til kommerialisering og brug i praksis, hvis et projekt stadigvæk er i idé-fasen. Porteføljeledelse bruges som en måde at have overblik over pipelinen som helhed og til at vurdere om projekter er modne nok til at gå videre i pipelinen. Novo Nordisk er et oplagt eksempel at fremhæve i den forbindelse. Som fagprofessionel organisation lever de af den forskning og nye viden som udvikles. Og deres porteføljeledelse handler om at skabe og få overblik over en samlet pipeline, hvor der er de rette rammer for at gå hele vejen fra indledende idé til nyt produkt på markedet - med et fælles formål om at bekæmpe diabetes. Porteføljeledelse skal hjælpe med at finde den rette balance de forskellige faser i pipelinen. Det hjælper ikke at bruge alle ressourcerne i de første udviklingsfaser og så ikke have ressourcer tilbage til udviklingen tættere på markedet. Det handler også om at holde pipelinens mange projekter op imod organisationens samlede strategi: Er det projekt med til at bidrage til den værdiskabelse, som vi gerne ser?

Se også bogen udgivet af Roussel et al. (1991) om "Third Generation R&D", hvori de forklarer vigtigheden af - gennem porteføljeledelse - at koble forskning og udvikling til organisationens strategi og de strategiske prioriteringer.

De to første måder at arbejde med porteføljeledelse på - i forbindelse med IT-udviklingsprojekter og i forbindelse med forskningspipelines - har været i brug i mange år. Det er måder med 30-40 år i bagagen. Den sidste måde at arbejde med porteføljeledelse på - helhedsorienteret værdiskabelse og impact - er anderledes. Det er en måde, som er ved at vokse frem i både offentlige og private organisationer, men derfor ikke er så entydig beskrevet endnu. Vi vil her tage udgangspunkt i en offentlig organisation.

Helhedsorienteret værdiskabelse og impact

I flere offentlige forskningsbaserede organisationer er man begyndt at tænke udvikling (forskning og innovation) i et mere strategisk, helhedsorienteret perspektiv. Man har altid en række udviklingsprojekter i gang og får mere og mere et strategisk perspektiv på dem, hvor fokus er, at disse udviklingsprojekter med tiden skal skabe værdi i driften og impact ude i samfund. Det kræver blandt andet, at vi ikke bare trækker al udvikling over i driften på samme tid – der skal være plads til at "fordøje" det nye. Desuden er der behov for at få sat både den strategisk bevidste og den emergente udvikling i system – både centrale og gode lokale initiativer skal skaleres ud til resten af organisationen.

I disse offentlige organisationer handler strategisk porteføljeledelse om at få overblik over porteføljen af strategiske indsatser, der skal udvikle og realisere organisationens værdiskabelse og impact i samfundet. Det er porteføljeledelse og ses som sådant, men det er strukturer og processer for porteføljeledelse, der ser anderledes ud, end når man laver IT-PPL eller forsknings- og produktudvikling i private virksomheder.

På Copenhagen Business School (CBS) har man f.eks. i løbet af det sidste par år arbejdet målrettet med at få indført porteføljeledelse som et ledelsesredskab i udviklingen, prioriteringen og allokeringen af strategiske initiativer. Man bruger porteføljeledelse til at identificere og få et overblik over de strategiske indsatser baseret på den nye CBS-strategi. Målet er at skabe en dynamisk portefølje af tværgående strategiske indsatser på universitetet, som man hele tiden skruer op for eller ned for – afhængig af den samlede værdiskabelse. Det hjælper f.eks. ikke at forsøge at trække en masse udvikling ind i samme driftsenhed på samme tid.

Porteføljeledelse ses således som en måde at håndtere usikre og dynamiske strategiske omstændigheder, som påvirkes af flere, stærke interessenter og projekter, der i høj grad er gensidigt afhængige.

2. Fællesnævneren for strategisk porteføljeledelse - hvad er det man skal i gang med?

De tre ovenstående kasser beskriver tre meget forskellige måder at arbejde med porteføljeledelse på. Men de deler alligevel en række fællestræk. En klassisk definition af porteføljeledelse kommer fra Robert Cooper og kollegaer (1999)¹. De definerer porteføljeledelse på følgende måde:

Portfolio management is a dynamic decision process, whereby a business's list of active new product (and R&D) projects is constantly updated and revised. In this process, new projects are evaluated, selected, and prioritized; existing projects may be accelerated, killed, or deprioritized; and resources are allocated and reallocated to the active projects. The portfolio decision

¹ Se artiklen: Cooper et al., 1999 - New Product Portfolio Management: Practices and Performance.

process encompasses or overlaps a number of decision-making processes within the business, including periodic reviews of the total portfolio of all projects (looking at the entire set of projects, and comparing all projects against each other), making go/kill decisions on individual projects on an on-going basis (using gates or a stage-gate process), and developing a new product strategy for the business, complete with strategic resource allocation decisions. The portfolio decision process is characterized by uncertain and changing information, dynamic opportunities, multiple goals and strategic considerations, interdependence among projects, and multiple decision-makers and locations.

Så selv om de tre ovenstående måder at arbejde med porteføljeledelse repræsenterer meget forskellige årsager til og måder at arbejde med strategisk PPL, så er der alligevel en række betydningsfulde overlap og fællestræk. Fællestræk, som i det store billede overskygger de mere detaljerede forskelligheder.

Hvad er kernen i disse fællestræk? Lad os træde et skridt tilbage og kigge på tre faktorer, som flere har fremhævet (se f.eks. Elonen & Artto, 2003 og Martinsuo & Killen, 2014):

1. **Maksimering af den værdi** der bliver skabt igennem porteføljen
2. Porteføljens **alignment/kobling til strategien**
3. **Balancering** af porteføljen

Lad os kort behandle hver af disse fællestræk.

Maksimering af værdi

Et af hovedmålene i arbejdet med porteføljeledelse er at maksimere den værdi, der bliver skabt gennem den samlede portefølje af projekter, aktiviteter eller investeringer. Traditionelt set har værdibegrebet i denne forbindelse været forbundet med organisationens finansielle og/eller forretningsmæssige succes og værdiskabelse for aktionærer. Men der bliver stillet nye krav til fagprofessionelle organisationer i både den private og offentlige sektor – krav der i højere grad fordrer en værdiskabelse, som er rettet mod organisationens centrale interesser og samfundet som helhed.

Maksimering af den værdi, der skal komme ud af arbejdet med forsknings- og innovationsprojekter, er således mere og mere orienteret mod effekt – eller outcome og impact – snarere end det output, der bliver skabt af de enkelte projekter (Bukh & Christensen, 2018). F.eks. vil man i Novo Nordisk være interesseret i at lave en forskningsportefølje, som organisationen kan leve af. For en organisation som CBS vil det være effekten ift. værdiskabelse i samfundet, der er i fokus.

Kobling til strategien

Det giver ingen mening at maksimere værdien på tværs af hele organisationen (eller porteføljen), hvis ikke det er rettet mod en række prioriterede mål, som er formuleret under en fælles overordnet retning i form af den organisatoriske strategi. Det er strategien, der i sidste ende skal guide og drive arbejdet med porteføljeledelse som en højerestående rettesnor i processen og de diskussioner, der må tages undervejs (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1998).

Organisationens forsknings- og innovationsprojekter må således være koblet til og flugte med strategien og bidrage til opnåelse af de fælles prioriterede mål. Ressourceallokeringen må samtidig afspejle, hvad organisationen finder vigtigt at både til- og fravælge. For at vende tilbage til eksemplet med Novo Nordisk vil det ikke nytte noget, hvis forskningen ikke var målrettet - i dette tilfælde mod diabetes (og relaterede sygdomme). Strategien er afspejlet i alle dele af stage-gate processen, hvor der løbende stilles spørgsmålstejn ved, om et givent projekt skal fortsætte eller lukkes ned.

Balancering

Organisationer, der ikke arbejder aktivt med porteføljeledelse, har sandsynligvis en meget skæv balancering og dermed en forkert mix af projekter og aktiviteter. Et kendt problem er, at organisationen kommer til at bruge sine ressourcer på en masse kortsigtede og ikke for risikable projekter, der alle i bedste fald kan skabe inkrementel værdi. De er mere sikre end andre projekter, men potentialet for værdiskabelse er ikke stort. På den ene side er det et vigtigt hensyn, men det må ikke tage overhånd og ske på bekostning af de mere langsigtede, visionære - og risikable - initiativer, der for alvor har potentiale for at flytte organisationen og dens værdiskabelse.

I alle tre ovenstående måder at arbejde med porteføljeledelse, handler balancering af porteføljen således om, at de fagprofessionelle organisationer må være i stand til at ramme en god balance mellem en række strategiske dilemmaer - eller modsatrettede legitime hensyn. Særligt det kortsigtede inkrementelle over for det langsigtede visionære, og det interne fokus over for de mere eksternt orienterede samarbejder. Det kan handle om balancering på mange dimensioner - ikke mindst antallet og størrelsen af projekter i de forskellige faser ift. alignment til strategien.

Det mere detaljerede indhold i *maksimering af værdi, kobling til strategien og balanceringen af porteføljen* afhænger helt sikkert af, om du står med en kommunes IT-portefølje eller Novo

Nordisks forskningsportefølje. Ikke desto mindre er det tre centrale faktorer, som alle organisationer, der vil arbejde med strategisk porteføljeledelse, er nødt til at forholde sig til og arbejde med.

3. En udviklingsproces i tre faser

Så selvom porteføljeledelse indføres af meget forskellige grunde i forskellige organisationer, så er der altså også en række fællestræk, som alle bør forholde sig til, hvis de vil gå i gang med at arbejde bevidst med strategisk porteføljeledelse. Dette betyder også, at alle organisationer, der gerne vil i gang med at indføre porteføljeledelse, med fordel kan se det som en generisk udviklingsproces med forskellige faser, som alle må igennem.

Lad os derfor fremhæve tre centrale faser i opbygningen og vedligeholdelsen af porteføljeledelse og -styring. De vigtigste faser, man som fagprofessionel organisation er nødt til at komme igennem, hvis man vil indføre strategisk porteføljeledelse, er illustreret i nedenstående figur og uddybet efterfølgende.



Figur 1: De tre overordnede faser i porteføljeprocessen

3.1 Fase 1: Udforskning af strategiske indsatsområder - udvikling af porteføljen

Fase 1 handler om at få etableret en portefølje – at få de første indsatser og projekter fyldt i porteføljen. Derfor skal man i gang med at få ideer til strategiske indsatser og udviklingsprojekter. Organisationen skal i gang med at udforske, hvad de nye strategiske udviklinger kan være. Det kan både handle om ideer til centrale og decentrale udviklinger. Der skal være plads til emergent udvikling. Derfor er det vigtigt, at denne fase både giver plads til top down og bottom up processer. Ideer kan komme mange steder fra. Se ideerne til decentrale udviklingsprojekter som piloter, der, hvis de bliver succesfulde, senere kan skaleres op.

Vigtigt er det dog også, at ideerne med tiden bliver koblet til organisationens samlede strategi. Ellers kan den samlede portefølje pege i mange forskellige retninger. Dette kan f.eks. sikres ved, at man i organisationen laver årlige eller halvårslige indkaldelser, som er rettet mod bestemte temaer i strategien (f.eks. et tema som "bæredygtighed") eller mod forskellige strukturelle dele af organisationen (f.eks. en strukturel del såsom IT-området).

I fase 1 skal man som samlet organisation som minimum i gang med følgende fire aktiviteter – se nedenstående figur. Afhængigt af om man er ved at udvikle en portefølje af IT-udviklingsprojekter i en kommune eller ved at udvikle en portefølje af forskningsprojekter i en farmaceutisk virksomhed, kan det dog se meget forskelligt ud, hvordan man arbejder med de fire aktiviteter og rækkefølgen af dem.

I. Design og identificering af centrale indsatsområder i organisationen til pilotering:	II. Igangsætte piloter/prototyper:	III. Udvikling af (de)centrale indsatser og forslag:	IV. Strukturel/tematisk indkaldelse
a. En indledende designproces hvor det handler om at få de overordnede rammer på plads og informere organisationen om det påbegyndte arbejde. b. Den strategiske portefølje skal kobles til organisationens nyeste strategi og eventuelle strategiske pejlemærker.	a. Det handler om at komme hurtigt i gang, imens der er energi og engagement i arbejdet med den strategiske udvikling. Arbejdet med porteføljeledelse kan rulles ud i en enkelt sektion eller en afdeling i et tæt samspil mellem det centrale sekretariat og sektionens/afdelingens stab.	a. En bredere involverende proces med det primære formål at identificere og udvikle indsatser og forslag der skal have hhv. centralt og decentralt ophæng. Nu tager vi læringen fra piloteringsarbejdet og spreder det til resten af organisationen. Alle indsatser kobles til den strategiske ramme.	a. Mulighed for inddeling af projekter i hhv. strukturelle og tematiske kasser, da begge dele kan være vigtige for organisationens strategiske udvikling, men på samme tid må holdes adskilt.

3.2 Fase 2: Prioritering af porteføljen og allokering af ressourcer

Resultatet af fase 1 er, at der er udviklet en portefølje af strategiske indsatser og projekter, som er koblet til organisationens strategi. Fase 2 handler nu om at balancere denne portefølje ift. forskellige strategiske hensyn og om at forsøge at maksimere porteføljens samlede potentiale for værdiskabelse.

I fase 1 er der ideer og lyst til strategiske udviklinger. Her kan ildsjælene brænde og være ambitiøse. I fase 2 handler det om nøgternt og realistisk at vurdere, hvordan organisationens knappe ressourcer skal prioriteres. Sådan får man den optimale strategiske værdiskabelse ud af den besluttede portefølje af projekter og strategiske udviklinger, ligesom man får de rette strategiske balancer bygget ind i den samlede portefølje. For at være så nøgtern som muligt, er det en god ide at arbejde med at opstille eksplicitte strategiske hensyn eller kriterier, som man vurderer porteføljen op imod.

I denne fase er det særligt vigtigt at udvikle en form for organisatorisk rutine for, hvordan man prioriterer i porteføljen og allokerer ressourcer til de forskellige aktiviteter i porteføljen. Ledelsen er altid en del af denne rutine, men det kan også være en god ide at udvikle et mere administrativt "porteføljekontor", der forbereder processerne og ledelsens beslutninger.

I fase 2 er der altså behov for følgende to aktiviteter:

I. Prioritering i projektporteføljen:

a. Når call'et til indsatser og forslag under organisationens samlede paraply af udviklingsprojekter er slut, er det tid til at prioritere ud fra en række udvalgte kriterier, der skal være med til at beslutte, om projektet vil skabe betydelig og realiserbar værdi for organisationen i den kommende strategiske periode.

II. Allokering og forvaltning af ressourcer:

- a. De knappe ressourcer skal fordeles blandt organisationens sektioner/afdelinger, hvilket håndteres af den centrale stab – f.eks. et porteføljekontor der er etableret til formålet.
- b. Der er på forhånd sat midler af til den strategiske udvikling i organisationen inkl. en buffer, der kan trækkes på løbende i tilfælde af nye projekter/udvidelser af eksisterende projekter, som spiller en vigtig rolle i den samlede portefølje.

3.3 Fase 3: Løbende opfølgning og videreudvikling af porteføljen

Fase 1 og 2 ender med, at vi har prioriteret, ressourcebelagt og igangsat udviklingsporteføljen – nu handler det om at følge op og sikre realiseringen af værdi og impact. Opfølgningen handler om, at der både internt og eksternt hele tiden sker forandringer, som vi er nødt til at forholde os til, samtidig med at vi opretholder fremdriften i vores eksisterende portefølje. Er der projekter, der skal have flere ressourcer for at håndtere nye risici, som er dukket op? Er der projekter, hvor der ikke er fremdrift – hvad kan det skyldes? Stigende grad af usikkerhed og kompleksitet i de fagprofessionelle organisationer medvirker til, at der hele tiden kan være anledning til at ændre prognoserne for den mulige værdiskabelse eller risici forbundet med det enkelte projekt. Det er en dynamisk omstændighed, de fleste organisationer i dag er underlagt og må lære at håndtere. Det er kernen i god porteføljeledelse, at man hele tiden må lave nye vurderinger baseret på den seneste udvikling.

Realiseringen af værdi og impact handler om, at vi indtil videre kun har skabt og prioriteret udviklingsprojekter. Værdien kommer, når disse projekter leder til forandringer og forbedringer i den almindelige daglige drift. Her er der mange hensyn. Gode projekter skal skaleres og spredes ud til organisationens mange dele for at maksimere værdiskabelsen. Man skal også have styr på, hvornår de forskellige udviklingsprojekter rammer de forskellige driftsdele i organisationen. Har disse driftsenheder ressourcer nok til at implementere en ny udvikling, og hvad hvis der kommer flere udviklinger ind samme sted på samme tidspunkt. Denne "flaskehals-problematik" er særligt vigtig at have styr på i organisationer, der arbejder med porteføljeledelse som måde til at optimere deres strategiske værdiskabelse og impact. Her fylder det meget at udviklingen systematisk skal indføres i driften for at skabe værdi og impact. Det er en flaskehals-problematik, som organisationen løbende og i fællesskab må lære at håndtere, hvis den for alvor skal være i stand til at skabe værdi for de centrale interessenter – både inden og uden for organisationens rammer.

I denne tredje fase skal man altså som minimum arbejde med nedenstående tre dimensioner og aktiviteter (se figur). Det er også i denne fase, at det betaler sig at udvikle et mere organisatorisk stabilt "porteføljeledelse-kontor", der konstant har overblik over porteføljeledelsen og som har et løbende samspil med de mange interessenter – både i udviklingsprojekterne og i driftsenhederne der skal være med til at bruge de nye udviklinger.

I. Løbende opfølgning med lokale miljøer: a. Imens porteføljeledelse ofte hører tæt sammen med den årlige budgetøvelse, så er det også nødvendigt at tænke i årshjul og løbende gennemføre korte reviews af udviklingsprojekterne. Er der sket ændringer siden sidst? Er der behov for justering i den samlede portefølje?	II. Arbejde med flaskehals-problemstillingen: a. Det er ikke nok "bare" at prioritere udvikling i sig selv – vi må også aktivt tænke over og arbejde med, at der skal komme impact ud af udviklingen. Det kræver central koordinering. b. Hvornår rammer de forskellige ting organisationen, og hvilken type impact skaber de? Hvordan sikrer vi, at nye udviklinger kommer ind i driften og skaber værdi? "uncertainty" gør at der hele tiden kan være anledning til at ændre mulig værdi eller risiko	III. Afdækning af nye mulige strategiske indsatser: a. Justeringen af den strategiske portefølje kan betyde at nogle indsatser forlader porteføljen mens andre kommer til. Det er vigtigt løbende at være opmærksom på nye trends og udfordringer, som bør afspejles i porteføljen.
---	---	--

Som figur 1 også illustrerede, så er man ikke færdig efter fase 3. Nej – så er man færdig med første gennemløb – og kan starte forfra med fase 1 og 2 igen. Det er den kontinuerte proces, som er kernen i porteføljeledelse. Nye udviklingsprojekter skal startes op, vurderes og ressourcebelægges, hvis de vurderes vigtige nok. Måske kommer der nye projekter til, som vurderes at have et større potentiale for værdi end nogle af de eksisterende projekter, som så må tages

ud af porteføljen. Det er måske det mest strategisk værdifulde ved porteføljeledelse: At det hjælper ledere og beslutningstagere med at arbejde systematisk med deres strategiske udvikling i en dynamisk verden. Men det er også det, der kræver mest at få indført i en organisation, der gerne vil arbejde med porteføljeledelse. Man skal opbygge et organisatorisk apparat, der løbende kan løfte arbejdet i de tre faser. Hvorvidt man kan mønstre den løbende ledelsesmæssige fokusering til dette som organisation, eller hvorvidt man vil prioritere styringsressourcerne til dette, er måske den vigtigste ledelsesmæssige beslutning at forholde sig til. Ikke bare når man snakker om hvorfor porteføljeledelse, men hvordan porteføljeledelse. Det er en topledelsesbeslutning, der er god at forholde sig til, inden man går rigtig i gang med at ville indføre porteføljeledelse.

Vi har i denne artikel fokuseret på nogle af de første faser, og hvad der er vigtigt i dem, hvis man gerne vil indføre porteføljeledelse. Fokus har været på, hvad der skal til for at få "systemet" op at stå. Målgruppen har primært været topledelsen og den administrative støtte, der typisk hjælper med at skabe en form for "porteføljekontor". Men det er ikke den eneste problematik, der er vigtig at forholde sig til, hvis man gerne vil skabe en organisation, der virkelig kan få værdi ud af at indføre strategisk porteføljeledelse. I den næste/tredje artikel vil vi derfor se på, hvad der skal til at optimere mulighederne for at få den strategiske udvikling ført ind i driften og hele tiden arbejder med at maksimere værdiskabelse af den samlede portefølje. Det er ikke nødvendigvis et perspektiv, som udviklingsteams eller driftsenheder af sig selv har fokus på. Derfor bliver ledelse og i dette tilfælde mellemlidelsens ageren afgørende for at lykkes med strategisk porteføljeledelse. Men det er ikke kun mellemlidelsen, der er vigtigt her. Lige så vigtigt er det at se på de governance-organer, der løbende skal koble topledelsen og mellemlidelsen, når de arbejder med strategisk porteføljeledelse. Det er temaerne for næste artikel.

Mobilize Strategy Consulting er et nordisk værdibaseret strategihus, som arbejder med strategi, organisering og lederudvikling. Vi stræber efter at blive et generøst og åbent fagligt udviklingslaboratorium for strategi og ledelse. Vi er passionerede omkring at blive et fællesskab, hvor også unge talenter udvikler sig ekstraordinært fagligt og menneskeligt. Vi er i dag omkring i alt 50 medarbejdere med kontor både i Oslo og København. Vi hedder Mobilize, fordi vi tror på, at udviklingen af videns organisationer i høj grad handler om at mobilisere de faglige medarbejdere; udvikle et menneskeligt potentiale, hos kunder og hos os selv.

Forfatterne bag

Charlotte Gisselmann Jessen

Politisk koordinator ved Københavns Kommunes Teknik og Miljøforvaltning

Charlotte har i mange år arbejdet med strategiuudvikling, strategirealisering og organisationsudvikling. Hun har i mere end 12 år arbejdet med strategisk udvikling i uddannelses- og forskningssektoren.



Kristian Mikkelsen

Konsulent og ph.d. studerende i Mobilize

Kristian beskæftiger sig med strategisk udvikling, ledelsesudvikling og projektledelse i faglige organisationer. Kristian arbejder i Mobilize som portefølje manager, hvor han arbejder med udvikling og prioritering af udviklingstiltag og ressourceallokering internt i organisationen.



Søren Barlebo Rasmussen

Managing partner i Mobilize

I mere end 25 år har Søren arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan.



Lars Christian Lassen

Partner i Mobilize

Lars er uddannet læge og har forsket og været global HR-direktør i Novo Nordisk A/S. I dag, besidder han en stærk viden indenfor ledelses- og organisationsudvikling, strategisk ledelse, innovation og porteføljeledelse i fagprofessionelle miljøer.

