



⌚ 4 min. 👁 📌 27-04-2012

Porteføljestyring skaber overblik og klare prioriteringer

Den strategiske styring, der sikrer, at ledelsen har overblik over projekterne og er i stand til at prioritere i mellem dem, savnes ofte. Her er porteføljestyring et effektivt redskab. Læs porteføljestyringens tre principper og kritiske fokusområder.

Skribentinfo



[Louise Døvling Andersen](#)

Konsulent

PA Consulting Group

Mange organisationer tror, at strategien "nærmest realiserer sig selv", og når først strategien er skrevet, så kommer effekterne. Men det er projektporteføljen, ikke strategien, der siger noget om organisationens retning. Projekter iværksættes, fordi de skal realisere strategien – og hvis ikke der er styr på projektporteføljen, kommer strategien aldrig videre end strategidokumentet.

Porteføljestyring handler om at få strategien til at blive til virkelighed. Det handler om at bruge midlerne fornuftigt. Og så handler det også om at få menneskerne med: At involvere sine medarbejdere på en måde, som er tilfredsstillende for dem, og som er med til at udvikle dem og dermed gøre organisationen som helhed lidt klogere. Mangelfuld og ustruktureret porteføljestyring svarer til at kaste penge og tid ud af vinduet.

Hvad er projektportefølje

En projektportefølje er en oversigt over en organisations eller afdelings samlede projektaktiviteter. Den består af alle kommende og igangværende projekter, og giver ledelsen mulighed for at kunne prioritere mellem projekterne og danne sig et samlet overblik over projekterne og dermed bruge sine ledelseskrafter der, hvor det er vigtigst.

De 3 principper

Der findes ikke én universel måde at gribe porteføljestyring an på. Grundlæggende handler det om at have en fast og fælles måde i sin organisation til at udvælge, gennemføre og implementere sine projekter.

Sandsynligheden for gode resultater øges betydeligt, hvis de tre principper følges:

- **Porteføljestyring skal afspejle organisationens udfordringer i relation til projektgennemførelse**

1. *Kig indad*: Hvad er det for nogle projekter, I arbejder med? Har I mange små projekter eller få store? Hvor mange af dem er tværgående? Kaster I jer tit ud i radikale ændringer, eller er det typisk små, gradvise ændringer der bygger videre på noget eksisterende? Hvor tit får I de ønskede effekter af projekterne? Holder projektbudgetterne? Hvad synes medarbejderne om at deltage i projekter – står de i kø for at deltage, eller skal man nærmest tvinge dem med? Er der en karrieremæssig gevinst ved at deltage i projekter?

2. Når du har en fornemmelse af projektlandskabet og ved nogenlunde, hvad det er, som typisk går godt eller skidt, så er du langt bedre rustet til at vide, hvor og hvornår man skal være særligt opmærksom på projektet.

- **Porteføljestyring skal være pragmatisk**

Man skal kunne kravle, før man kan gå. Derfor skal porteføljestyringen designes, så den matcher organisationens modenhed, styrker og svagheder. Der er givetvis områder, hvor din organisation fungerer fantastisk, og områder hvor I ofte fejler. Det duer ikke at bruge masser af penge på at implementere et nyt omfattende it-system til planlægning og sofistikerede konsekvensberegninger, hvis det gennemgående problem er, at projekter sættes i blinde uden ledelsesopfølgning. I det tilfælde er det ikke it-systemer, du mangler, men en tydelig beslutningsstruktur med definerede roller og mandater.

- **Der skal være styr på de centrale elementer**

Uanset om I ender med en avanceret eller en mere simpel porteføljestyring, så kommer I ikke uden om at skulle have styr på de centrale elementer, som skal være på plads i ethvert porteføljesetup. Det er:

- *Tydelig ledelsesopbakning*. Hvis ledelsen står på mål for strategien, så skal de også stå på mål for porteføljen.

- *Governance-struktur*. Der skal stilles en række konkrete minimumskrav til projektlederne, som de skal have styr på og kunne rapportere omkring deres projekter. Der bør være en medarbejder, som har ansvaret for at følge op på alle projekter og lave den samlede rapportering med status for alle

igangværende projekter. Der skal også være klare beslutningsveje i forhold til, hvem der kan beslutte, hvad om de enkelte projekter og om porteføljen.

- *Rapportering og værktøjer.* Det behøver ikke være den store forkromede løsning. Ofte er en god succesparameter for et nyt værktøj, at det skal være så åbenlyst nyttigt, at medarbejderne ser lyset inden for 15 sekunder. Og husk at et værktøj eller en arbejdsgang kun er brugbar, hvis medarbejderne rent faktisk bruger den.

De 3 kritiske fokusområder

Der er særligt tre kritiske fokusområder i porteføljestyring. Det er udvælgelse af de rigtige projekter, det løbende overblik og implementering. Hvis der ikke er styr på disse tre, så kan I miste det strategiske overblik, som porteføljestyringens tre principper giver. Her er råd til, hvordan I undgår de kritiske områder.

1. Sådan vælger I de rigtige projekter

I skal have en klar og entydig proces for at udvælge jeres projekter. Det kan eksempelvis være én gang om året (fx i forlængelse af strategi- eller målfastlæggelse), hvor ledelsen udvælger de mest relevante projekter ud fra organisationens udfordringer, midler og ressourcer. Det er afgørende, at I sikrer, at alle relevante ideer og projektbehov i organisationen identificeres i et forberedende forløb, hvor ambitionerne "oversættes" til konkrete projektideer.

Vigtige forudsætninger for at vælge de rigtige projekter er:

- Projektets evne til at indfri organisationens strategiske målsætninger og aktuelle udviklingsbehov
- Projektets forventede omkostninger, ressourceforbrug og forventede resultater
- Projektets muligheder for at skabe synergi i den eksisterende portefølje
- Konsekvenser hvis projektet ikke gennemføres

2. Sådan skaber I et løbende overblik

I skal have en fast opfølgning på alle projekter med faste mellemrum. Her skal I kigge på de kritiske parametre som fx fremdrift, kvalitet, risici, budget og ressourceforbrug. På den led får I et overblik over alle projekter og de væsentligste risici på tværs af alle projekter.

I skal også regelmæssigt vurdere den fortsatte relevans af projekterne i porteføljen, idet tiderne kan have ændret sig, sådan at den oprindelige ide ikke længere er relevant for organisationen.

3. Sådan implementerer I jeres projekter effektivt

Der stilles entydige krav til implementeringen af et projekt. Alt for ofte nedprioriteres dette. Det kræver bl.a. en ansvarsdeling mellem projektet og ledelsen. Der stilles også klare mål for et projekts resultater, hvilket kræver, at der skabes metoder til, hvordan man måler det, og hvordan man understøtter den i praksis.

Artiklen er baseret på PA`s undersøgelse af porteføljestyring.

Undersøgelsen er foretaget blandt mere end 50 danske offentlige og private organisationer, og viser tydeligt, at for de, som prioriterer en struktureret tilgang til porteføljestyring, er succesraten på projekter – forstået som organisationens evne til at høste gevinster af sine projekter - langt højere end for de, som ikke arbejder struktureret med det.

Læs flere af Lederwebs artikler om projektledelse:

[Kan du mærke projektmennesket?](#)

[Hiv interessentanalysen frem](#)

[Styrk motivationen i projektteamet](#)