

Evaluering og optimering af projektorganisationen



KUNDENS SITUATION OG UDFORDRINGER

Med henblik på at optimere den overordnede prioritering og styring af Forsikring & Pensions (F&Ps) projekter, samt skabe en ensartet og professionel projektkultur, ønskede F&P en evaluering af:

- F&Ps aktiviteter omkring fastlæggelse af og opfølgning på årsprogrammet/årshjulet (projektporteføljestyling)
- F&Ps projektorganisation, herunder projektmodel og metoder, roller og ansvar, ressourcetildeling, samt kompetencer.

Evalueringen skulle føre til identifikation af F&Ps særlige udfordringer og konkrete forbedringsinitiativer til igangsættelse efter den indledende evaluering.

FREMGANGSMÅDE OG LØSNING

Opgaven blev gennemført i 2 faser. En evalueringsfase efterfulgt af en eksekveringsfase. Den bærende ide var at sikre bred involvering tidligt – på alle niveauer i organisationen inkl. direktion og chefgruppe.

Evalueringen blev gennemført med udgangspunkt i:

- En bred spørgeskemaundersøgelse (temperaturmåling på organisationens samlede projektkompetence)
- En evaluering af et antal gennemførte projekter – realiserede resultater ift. til oprindelig projektbeskrivelse
- En interviewrunde (både individuelle og fokusgruppe interviews) for en mere subjektiv diagnose af projektarbejdsformen i F&P
- Supplerende interviews for afdækning af udfordringer og forbedringstiltag relateret til årsprogrammet/årshjulet

For at sikre den nødvendige involvering og ledelsesopbakning gennemførtes:

- En workshop med projektledergruppen for kvalificering og sikring af ejerskab til identificerede udfordringer og mulige forbedringstiltag
- Et ledelsesseminar (chefgruppen inkl. direktion), som vil tilvejebringe et fælles billede af udfordringer, fremtidige tiltag og succeskriterier.
- En afsluttende workshop i direktionen for endelig afklaring og beslutning af de anbefalede forbedringsinitiativer.

Af hensyn til at sikre fokus og implementerbarhed blev forbedringsinitiativerne skåret ned til 3 nærmere beskrevne indsatsområder:

- Udvikling og implementering af en mere simpel og specifik F&P projektmodel
- Skabelse af klarhed over roller og ansvar samt udvikling af nødvendige projektkompetencer
- Systematisering og skærpelse af den overordnede projektportefølje- og ressourcestyring

Det var tillige et helt centralt tiltag at forankre forandringen hos en kompetent og engageret projektleder/projektchef (Forandringsagent) i F&P.

RESULTATER

Efter projektets afslutning er der afholdt flere evalueringssæancer med projektledere, chefer og direktion med følgende overordnede konklusioner:

- En ny mere simpel projektmodel er implementeret og bruges aktivt af projektlederne – med gode resultater til følge
- Roller og ansvar i projektorganisationen er blevet væsentlig klarere
- Der er en klar prioritering (til- og fravalg) af projekter i F&Ps årsprogram, og den løbende opfølgning på disse i direktion og chefgruppe er markant forbedret
- Projektchefen (forandringsagenten) i F&P er blevet det naturlige omdrejningspunkt for projekter og den videre udvikling af F&Ps fælles projektkultur.

