

Projektorganisering

KUNDENS SITUATION OG UDFORDRINGER

Som offentlig myndighed med direkte kontakt til erhvervslivet og forbrugerne har Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen meget stor fokus på kvaliteten i de enkelte sager. I de senere år er sagernes størrelse og kompleksitet øget, hvorfor ressourceforbruget pr. sag er steget markant.

I 2010 var meget af medarbejderstaben relativt ung og det tog lang tid at få bragt alle "up-to-speed". Direktion og Kontorchefer oplevede at bruge meget tid på detailstyring af de enkelte sager. Igennem den tætte berøring med mange enkeltsager var det tydeligt for ledelsen, at der var en uhensigtsmæssig og unødigt stor variation i styringen af de enkelte sager. Noget som oven i købet reelt er en medarbejder-/projektlederopgave. Mange medarbejdere gav udtryk for en klar interesse i at påtage sig rollen. Alt i alt, var der i styrelsen identificeret et behov for at forbedre organisationens samlede styring af drift, projekter og projektlignende sager.

FREMANGSMÅDE OG IMPLEMENTERING

Udviklingen af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen foregik i 3 separate og stærkt forbundne forløb, der tilsammen dækker Factor3's Project Performance-koncept, se nedenstående figur:



1. I første omgang besluttede Direktionen at indføre porteføljestyring af alle projekter og projektlignende opgaver. Direktionsmøderne kom kort efter beslutningen til at indeholde drøftelser af porteføljen på baggrund af ledelsesinformation genereret vha. et simpelt IT-system – forløberen til Factor3's Insight.
2. Samtidig foretog Factor3 en foranalyse af styrelsens projektmodenhed og udfordringer med styring af opgaverne i de enkelte centre. Det sidste førte til afholdelse af 2 typer "styringsworkshop" for chefer og udvalgte medarbejdere i hvert center – en "inspirationsworkshop" og en "implementeringsworkshop".
3. På baggrund af foranalysen blev der igangsat:
 - a. Et tilpasset kompetenceudviklingsforløb for projektledere og –ejere med udgangspunkt i konkrete projekter, projektlignende sager og udfordringer. Forløbet er siden blevet gentaget med yderligere et hold medarbejdere.
 - b. En afklaring af rolle- og ansvarsfordeling mellem deltagere, projektledere, projektejere og porteføljeansvarlige, samt beskrivelse af styrelsens projektorganisation i projektledelsesmodellen
 - c. Udarbejdelse af projektledelsesmodel gældende for alle styrelsens projekter og tilhørende projektmodeller for Rådssager og Kartelsager
 - d. Forløbet blev efterfølgende evalueret. Det affødte en omfattende justering af "Rådssagsmodellen" og en kommunikationsstrategi for afklaring/præcisering af de vigtigste elementer i projektorganiseringen og projektporteføljestyringskonceptet.

RESULTATER

Værdien af det samlede forløb illustreres bedst af nedenstående udtalelse:

"Factor3 har identificeret forbedringspotentialer og bidraget til områdespecifikke løsninger med henblik på at styrke planlægning, prioritering og opfølgning. Factor3s indsats har været kendetegnet af en "no nonsense" approach til opgaven. Fokus har været på praktiske og umiddelbart anvendelige løsninger på de udfordringer, som er identificeret i de enkelte centre. Samtidigt har Factor3 tilrettelagt en proces med en høj grad af medarbejderinvolvering. Denne tilgang og konsulenterne personlige kompetencer har haft afgørende betydning for et meget vellykket forløb. Det er min klare forventning, at projektet vil medføre en væsentlig og målbar forbedring i løbet af det kommende halve til hele år." Direktør Agnete Gersing