

Lars Norup



GENEREL PROFIL

Primære faglige kompetencer

Lars har 12 års erfaring med ledelse af komplekse projekter og projektprogrammer i nationale og internationale virksomheder samt ledelse af internationale teams af projektledere.

Med sin teknisk-/merkantile baggrund har Lars fokus for forandringsprocessen organisationen rundt. Lars har arbejdet med mange projektyper, fra tekniske implementeringer, via produktudvikling til organisationsudviklingsprojekter.

Lars er certificeret Master Coach og IPMA certificeret Project Manager og er aktiv som IPMA assessor i Foreningen for Dansk Projektledelse. Som uddannet underviser står Lars i front på mange af IPTeams' interne og eksterne projektledelseskurser.

Udover virksomhedsspecifikke projektledelsesmetodikker har Lars også arbejdet med PRINCE2^{®1}, PMI, SCRUM.

Personlig arbejdsform og stil

Lars er resultatorienteret og søger altid den optimale vej mod målet. Projekternes værditilvækst er i fokus.

Igennem sin coachende lederstil formår Lars at få teamet til at yde, det der skal til, for at komme i mål med rette produkt til aftalt tid og i aftalt kvalitet. I Lars' projekter er der fokus på at få organisationen engageret i forandringsprocessen, og ledelsesteamet til at være aktive spillere projekterne igennem.

Lars arbejder på alle organisatoriske niveauer og befinder sig god i politisk komplicerede miljøer.

Som certificeret Master Coach har Lars særligt fokus på interpersonelle processer og på at katalysere læringsprocessen hos kundernes projektledere. Lars er en engageret underviser, der i sin undervisning lægger vægt på høj grad af involvering og refleksion hos kursusedtagerne.

Certificeringer

- IPMA Project Manager
- IPMA Assessor
- CMMi^{®2} – Introduction
- NLP Master Practitioner
- Master Coach

¹ PRINCE2[®] is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries

² CMMI[®] Capability Maturity Model is registered in the U.S. Patent and Trademark office

Kundeprojekter/-opgaver

9 måneder

Trafikstyrelsen – Afdækning af indsatsområder for optimering af projektorganisation samt undervisning af organisationen i projektledelse

Trafikstyrelsen ønskede at styrke projektorienteringen samt at genintroducere deres projektledelsesmodel.

Første fase var afdækning af de projektrelaterede kompetencer samt afdækning af oplevede udfordringer i forbindelse med udøvelse af projektledelse i organisationen. Afdækningen blev foretaget via en række interviews med projektledere og projektledelsens væsentligste interessenter. Output denne afdækning var et oplæg til en niveau opdelt uddannelsesplan for perifere interessenter, projektdeltagere, projektledere og for ledelsen. Hertil kom en række forslag til optimeringen af projektkonteksten i organisationen.

Der blev igangsat uddannelse af op imod 100 medarbejdere og parallelt hermed blev der i samarbejde med ledelsen arbejdet med udvalgte indsatsområder, der optimerede projektkonteksten i organisationen.

Projektuddannelsen var centreret omkring Trafikstyrelsens egen projektledelsesmodel og de tilhørende værktøjer suppleret med generelt projektledelsesteori. Uddannelsen ledte frem imod IPMA certificering.

2 måneder

Vattenfall – Review af projektmodel samt udarbejdelse af grundlæggende kompetenceudviklingsstrategi

Vattenfall PTY står overfor en kraftig ekspansion på vindmølleområdet og har i den forbindelse ønske om at optimere deres projektledelsesorganisation.

Opgaven gik ud på, at udarbejde rapport med forslag til optimering af projektorganisationen inklusiv forslag til opbygning af PMO, review af projektmodel samt forslag til kompetenceudviklingen af projektlederne.

Metoden var et mix imellem interview med udvalgte interessenter og review af projektmodel og tilhørende værktøjer.

Rapporten foreslog en struktur på et skræddersyet PMO, en række forslag til optimering af projektmodellen inkl. forslag til relancering samt en plan for kompetenceafdækning med efterfølgende kompetenceudvikling af projektorganisationen.

6 måneder

Baden-Jensen – Anskaffelse af nyt ERP- og CRM-system

Baden-Jensen er en grossistvirksomhed, der ønskede at udskifte deres nu forældede AS400-beserede Alligator økonomisystem med et nyt og tidssvarende ERP-system samt tilføje et CRM-system for at øge fokus på deres kunderelationer.

Baden-Jensen er på mange områder en "standard" grossistvirksomhed, men da de arbejder med kemikalier, er der en række miljø- og lovgivningsmæssige krav, der skal opfyldes og rutinerne herfor skulle understøttes af kommende ERP-system.

Opgaven indeholdte internt afdækning af behov via beskrivelse af arbejdsprocesser samt beskrivelse af specifikke krav til systemet og leverancen som helhed. Forankringen blev sikret via en række afdæknings- og afklaringsworkshops.

Der blev uarbejdet udbudsmateriale og aftalegrundlag. Selve udbuddet gennemførtes efter en 3 faset selekteringsmodel, der både tog højde for best-match i forhold til både system og leverandør.

Der var i processen stor fokus på implementeringen inkl. brugeruddannelse, hvilket sikrede en solid intern forankring.

6 måneder

Motorola – Ny projektorienteret udviklingsorganisation, Senior Programchef

Motorola havde en traditionel lineorganisation og oplevede, at deres linieledere blev overbebyrdet. Linielederne skulle favne om både linieledelse, projektledelse, teknologiledelse – en krævende og nærmest umulig opgave.

Løsningen blev at opbygge en traditionel matrixorganisation tilpasset Motorolas behov. I organisationen blev linieledelse, teknologiledelse og projektledelse opdelt som separate enheder og der blev oprettet tilhørende governance model og koordineringsforaer mellem de organisatoriske enheder. Der blev udarbejdet nye profilbeskrivelser.

Organisationen blev først implementeret i Danmark og efterfølgende i Cambridge.

Opgaven skulle løses med eksisterende bemanning. Den største udfordring lå derfor i at matche eksisterende ressourcer mod de nye profilbeskrivelser.

Løsningen blev at benytte en vekselvirkning mellem løbende udmeldinger i udvalgte foraer og individuelle coachingsessioner. Udmeldingerne steg løbende i detaljeringsgrad for at give organisationen lejlighed til at vænne sig til "det nye". Nøglepersonerne fik mulighed for at "se sig selv" i de nye roller og løbende komme med input og idéer. Metoden gav øget præcision i match og øget commitment.

12 måneder

KMD – Overenskomst '05, Projektleder

Overenskomsten for offentligt ansatte skulle omsættes fra forhandlingstekst til beregningsgrundlag til implementering i KMD's lønberegner. KMD's lønberegner sikrer korrekt lønudbetaling til størstedelen af offentligt ansatte i Danmark. Beregningerne fra de enkelte delforlig (omkring 15 stk.) skulle efterfølgende implementeres i lønberegneren.

Hvert delforlig blev kørt som et separat sub-projekt, der blev samlet i det overordnede projekt.

Projektet kørte parallelt med kommunalreformen, og flere af delforligene var enten direkte afledt af kravene fra kommunesammenlægningerne eller dannede på anden måde grundlag for sammenlægning af flere kommuners lønsystemer. Projektet havde derfor nogle stærke interessenter, der var meget afhængige af, at projektet leverede de aftalte leverancer til aftalt tid. Risikoafdækning og aktiv risikoledelse var derfor en central del af projektet og et primært styringsværktøj.

4 måneder

SONOFON A/S – WEB Baseret selvbetjeningsløsning, Projektleder

SONOFON ønskede at overflytte kundehenvendelser fra kundeservice til en intuitiv webløsning, der i høj grad fokuserede på usability i brugeroplevelsen. Projektet var det første, der gjorde brug af nyopstartet usabilitylab. Løsningen skulle baseres på den nye webinfrastruktur og integreres med eksisterende systemer i kundeservice samt optræde som en samlen-de brugergrænseflade for alle relevante produkter i SONOFONs produktportefølje.

Da den nye grænseflade skulle interagere med allerede kørende produkter, var der i sagens natur en usikkerhed hos de produktansvarlige om hvilken betydning, det ville have for deres produkt og dermed deres bundlinje. Hvad ville det betyde, at henvendelser flyttedes fra kundeservice til web? Ledelsen havde naturligvis en klar forventning om en positiv business case.

Det var derfor særligt vigtigt at have en meget aktiv dialog med denne interessentgruppe (de produktansvarlige) fra projektets start, ligesom det var vigtigt at holde ledelsen orienteret om dialogen. Der blev afholdt informationsmøde for de produktansvarlige, hvor en mulig leverandør gennemgik relevante kundecases. De produktansvarlige fik ligeledes støtte til at opdatere deres business cases på kundeservice/web siden. Dette førte til større forståelse for benefit, større præcision i business case og større commitment.

8 måneder

SONOFON A/S – SONOFON.DK – Ny infrastruktur, Projektleder

SONOFON ønskede at nedsætte time-to-market på webbaserede produkter. Midlet var implementering af en ny infrastruktur, hvor elementorientering var i højsædet. Opgaven gik ud på at kortlægge eksisterende web-produkter og deres funktionalitet, analysere behov til ny infrastruktur/platform (med udgangspunkt i markedets krav) og gennemføre RFI, RFQ runder med leverandørscreening og endeligt leverandørvalg. Sidste led var implementering af platformen inkl. forandringsledelsen i organisationen (nye procedurer, vejledninger, uddannelse/træning, mm). Opbygning af en separat organisation til håndtering af den nye webforretning blev også en del af projektet.

4 måneder

SONOFON A/S – HP OpenView – Overvågning af serverpark, Projektleder

SONOFON ønskede at udskifte de eksisterende overvågningssystemer med ét system, der var mere tidssvarende og inkluderede et decentralt overvågningsinterface. Med dette system kunne vagtplanlægningen i overvågningscentralen optimeres og kommende udvidelser af serverparken forenkles. Da udrulning af det nye overvågningssystem foregik på forretningskritiske systemer, der var live 24/7, var udrulningsplanen en central del i projektet. Inkluderede projektet også kortlægning af reelt overvågningsbehov, nedarvet fra produktaftaler indgået med de produktansvarlige (Product Marketing). Produktaftalerne blev gennemgået og revideret hvor nødvendigt. Uddannelse og træning af de berørte personalegrupper var ligeledes en projektopgave.

2 måneder

SONOFON A/S – MMS, Projektleder

TDC havde annonceret, at de ville lancere MMS sidst på året og SONOFON's direktør havde i den forbindelse udtalt, at man som SONOFON-kunde ville kunne sende et billede af sit juletræ via MMS. Der var derfor fast deadline for projektet, der hed 23. december.

Som et led i en nyindført outsourcing strategi, besluttede SONOFON's ledelse, at MMS som det første produkt, skulle benytte en hostingpartner til hosting af MMS. Det var første gang SONOFON skulle arbejde med et forretningskritisk system, der rent fysisk var placeret udenfor SONOFONs mure. Fokus for projektet blev hurtigt rettet mod IT-sikkerheden. At arbejde med "Modstand mod forandring" blev også et af projektets indsatsområder. Som andre produktudviklingsprojekter hos SONOFON, var tilpasning af interne rutiner i f.eks. salg og kundeservice samt markedsføring af produktet en projektopgave.

6 måneder

SONOFON A/S – InterSettlement, Projektleder

Afregningssystemet mellem SONOFON og SONOFON's samarbejdspartnere blandt de andre teleselskaber skulle migreres til ny platform. Projektet var præget af mange uens snitflader og mange kontaktflader på mange organisatoriske niveauer hos samarbejdspartnerne.

3 måneder

SONOFON A/S – InformME, Projektleder

SONOFON havde besluttet, at udvikle et content baseret produkt. HoQ (House of Quality) blev forsøgsvis benyttet til mapning af kundekrav mod teknisk løsning. Løsningen var delvist outsourcet.

3 måneder

SONOFON A/S – ASP – Analyse, Projektleder

SONOFON ønskede, at undersøge markedspotentialet for ASP (Application Service Provisioning). Projektet opbyggede business case, forslag til teknisk løsning og forslag til kampagne.

18 måneder

SONOFON A/S – Unified Messaging + ny mailserver, Projektleder

Markedet ville at den traditionelle telefonsvarer skulle udvikle sig til en single-boks-løsning, hvor email, sms og voicemail skulle samles i en indbakke. Indbakken skulle kunne tilgås både via POP3/IMAP, webinterface og telefoninterface, som vi kender det fra telefonsvareren. Yderligere skulle telefoninterfacet kunne styres vha. stemmestyring.

Der blev kørt RFI/RFQ runder og efterfølgende leverandørscreening og udvælgelse. Udvælgelsen endte med en amerikansk og en israelsk leverandør.

I projektet lå også implementering af mailserver til 800.000 klienter.

KARRIEREFORLØB

2006 - 2008

Motorola, Senior Program Manager / Head of Program Management

- Ledelse af et internationalt team af projektledere, projektkonsulenter og Information Management
- Udvikling og implementering af ny projektorienteret organisationen
- Ledelse af det danske projektprogram

2005 - 2006

KMD, Projektleder

- Ledelse af SAP projekter baseret på løn- og personalesystemer

1998 - 2005

SONOFON, Projektleder – Produkt- og forretningsudvikling

- Overordnet projektledelse og teknisk projektledelse.
- Produktudvikling, procesoptimering, tekniske implementeringer, organisationstilpasninger, mm.

TEORETISK BAGGRUND

Uddannelse

- Akademiøkonom – International Salgsledelse
- Elektroniktekniker
- Befalingsmand, Beredskabskorpset

Sproglige kompetencer

- Dansk og engelsk

Teknologier og værktøjer

- Diverse udviklingsplatforme, diverse telefoniplatforme/-teknologier (Både på netværk- og terminalsiden), SAP, m.fl.
- Diverse metoder PMI, PRINCE2[®], SCRUM, Six Sigma, m.fl.