



---

# PRINCE2®

---

## 10 år i Danmark

PRINCE2® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

**Carsten Bugge:** ATPs governance bygger på PRINCE2

**Lars Frelle-Petersen:** PRINCE2 er blevet standard i den offentlige sektor

**Lisbeth Støttrup Jensen:** PRINCE2 bag megaprojekt i Københavns Energi

**John A. Hunderup:** Uden lederskab ingen projektledelse

**Preben Westergaard:** Danmarks første PRINCE2-projekt



# EPMGroup

# PRINCE2® 10 år i Danmark

Partnere i EPM Group bragte PRINCE2 projektstyring til Danmark, og på tiårsdagen er over 10.000 danskere uddannet og ca. 3.000 uddannes årligt i metoden.

PRINCE2 har gennem 10 år betydet et kvantespring for projektstyring i Danmark. Alligevel er der grund til at dryppe malurt i bægeret ved jubilæet. Erhvervsliv og den offentlige sektor hungrer stadig efter erfaringer, kvalificerede projektledere.

Men selv om behovet for flere garvede og metodebevidste projektledere blev opfyldt, skal der mere til. Utilstrækkelig ledelse medfører stadig, at projekter går galt trods fremragende metode og uddannelse.

Vellykkede projekter kræver også en ledelse, der kan sætte mål, prioritere og inspirere, ellers er effektiv indførelse af metoder til projektstyring næsten en umulighed.

EPM Group har gennem årene også oplevet skrækeksempler på virksomheder, der blot oprettede skabeloner til PRINCE2 og "satte strøm" til. EPM Groups kurser er derfor praksisorienteret, ligesom vi hjælper virksomheder med at komme rigtigt i gang med at bruge PRINCE2 – før og efter uddannelsen.

Det er dog for nyligt dokumenteret, at PRINCE2 under alle omstændigheder skaber større succes i projekter end andre standardmetoder til projektstyring. Det konkluderer en undersøgelse af succes med projektstyring med PRINCE2 i forhold til andre projektstyringsmetoder i Europa, USA og Australien fra Queensland University of Technology.



# Talen til Jubilaren

---

Har de første 10 år så været en succes? Ja, hvis man betragter den forgangne periode som starten på Danmarks rejse til at komme i Superligaen i projektstyring. Det vil nemlig kræve et langt og sejt træk. Og sikkert 10 år mere...

---

## Kære Jubilar!

Der er sket meget, siden du (Red.: PRINCE2®) kom til Danmark for 10 år siden. Anvendelsen af begrebet business case er blevet helt almindeligt, også steder hvor man ikke bruger PRINCE2. Men, som Lars Frelle-Petersen siger (Side 6): "Det sker også, at business cases ikke svarer til virkeligheden. Det viser sig at være tilfældet i både store og små organisationer. 30-40 procent af de offentlige projekter går efter tid og plan, og det er stadig for lidt." Så der er stadig plads til forbedringer!

Har de første 10 år så været en succes? Ja, hvis man betragter den forgangne periode som starten på Danmarks rejse til at komme i Superligaen i projektstyring. Det vil nemlig kræve et langt og sejt træk. Og sikkert 10 år mere...

Der findes eksempler på virksomheder, som har taget dette med det lange, seje træk alvorligt, f.eks. ATP. Se side 10. "Sidste år relancerede ATP sammen med EPM Group virksomhedens PRINCE2-baserede projektstyringsmetode og præciserede formål, beslutningsprocesser, og hvilken information der skal gå til ledelsen, som godkender projekterne. Det handler om professionalisering og projektmodning i organisationen," siger Carsten Bugge, sektionschef for project management i ATP.

Der findes også andre gode eksempler. De fleste af disse er kendetegnet ved, at ledelsen har involveret sig, stukket retningslinjer ud og fulgt op på fremdriften.

"Det kræver en stærk ledelse, der kan sætte mål, prioritere og inspirere, ellers er effektiv indførelse af metoder til projektstyring næsten en umulighed," understreger partner i EPM Group John A. Hunderup. Se side 4.

## Hvad med de næste 10 år?

Der ligger et kæmpe potentiale i at blive bedre til projektstyring. Lars Frelle-Petersen siger: "Staten har fejlskønnet over en milliard kr. på de store projekter, vi har gennemført mellem 2001 – 2010." – Dette er altså alene på store projekter inden for it-området. Hvis man inden for statens it-område kunne blive bare 10 % bedre til at styre de store projekter (for tiden godt 70 projekter), er der tale om en besparelse på 100 millioner kroner. Hvis vi dertil lægger potentielle besparelser inden for andre områder i staten, inden for kommuner, regioner og det private erhvervsliv, så kan vi nemt komme til at tale om besparelser i milliardklassen.

Der skal også fokuseres mere på den praktiske anvendelse af PRINCE2. Som du kan læse på side 12, så er vejen til at komme i superligaen i projektstyring lang og krævende. Det er derfor en stor beslutning at starte på den rejse, og den øverste ledelse bør involvere sig i begge dele. Men der er også meget store fordele ved at tage på denne rejse. Det kan du også læse mere om på side 12. Samme sted beskrives også, hvorfor det ikke er nok bare at sende sine projektledere på kursus. Der skal arbejdes mere med den praktiske anvendelse – et emne som vicedirektør Lars Frelle-Petersen kommer ind på på side 6.

# Uden lederskab ingen projektledelse

Pioneren inden for PRINCE2®, John A. Hunderup, EPM Group giver 10 års erfaringer videre.

"Det kræver en stærk ledelse, der kan sætte mål, prioritere og inspirere, ellers er effektiv indførelse af metoder til projektstyring næsten en umulighed," understreger partner i EPM Group John A. Hunderup. Han bragte for præcis ti år siden verdens mest udbredte projektstyringsmetode, PRINCE2 til Danmark.

John A. Hunderup sammenligner indførelse af en metode til projektsyning med en erkendelsesmæssig rejse med oplevelser, ledelsen skal tage stilling til: "Rejsen starter som en kø i Kastrup lufthavn og bliver mere og mere spændende, desto længere man kommer væk. Og det er stensikkert, at man må ændre rejseplanen under vejs".

Det betyder, at processer og strukturer skal afprøves under vejs. Spørgsmålet er, om metoden virker i virkeligheden, og om gevinsterne kan dokumenteres trin for trin og ikke kun øjnes langt ude i horisonten.

"Det handler om forandringsledelse, og skal metoden give effekt, så skal den ind under huden på de involverede i projektstyring og til slut sidde på rygmarven af organisationen. Det kræver, at ledelsen er i stand til at vinde medarbejdernes hjerte og sjæl for at få dem med på rejsen," pointerer John A. Hunderup.

Han påpeger også, at der ikke er nogen vej uden om fastlæggelse af mål og hårdt arbejde. Uddannelse gør det ikke alene. Der kan være mange forskellige prioriteter, når en virksomhed ønsker at forbedre sine kompetencer i projektstyring. Det kan være forbedret kvalitet, time to market, styring af ændringer osv. Det vigtige er, at målene er erkendt og prioriteret, før indsatserne med forbedring af metoderne sættes i værk. Forskning og erfaring viser således, at omkring 40 procent af udbyttet ved udvikling af projektlederne ligger

i forberedelsen, 20 procent i selve uddannelsen og 40 procent efter endt uddannelse.

"Tidligere sluttede en metodeimplementering ofte med aflevering af en projekthåndbog. Nu følger konsulenten med på rejsen som rejseleder og rådgiver under implementering," fremhæver John A. Hunderup.

## Fordobling af PRINCE2 uddannede

Han hilser med tilfredshed, der i 2011 blev uddannet 3.000 i PRINCE2 Foundation, dobbelt så mange som i 2010.

"Det er glædeligt, at så mange uddannes i metoden, men det kræver også mod, evner og erfaring og ikke mindst lederskab at drive et stort projekt til succes," siger John A. Hunderup.

"Markedet skriger efter kompetence i projektstyring uden at gøre sig det helt klart. Det er ikke nok at sende medarbejdere på PRINCE2-kursus. Vi ved, at når projektlederen får opbakning af ledelsen, har den rette personlighed med et godt lederskab, og han/hun kan kommunikere klart til sin styregruppe og kan tilpasse og anvende PRINCE2 struktureret og pragmatisk, så kan vi se, at det virker og skaber målelige resultater," siger John A. Hunderup.

Han fremhæver, at det er helt afgørende, hvordan projektlederen bruger metoden.

"Vi har alt for ofte oplevet, at kursister tror, at det er muligt at komme projektdata ind i PRINCE2, så der kommer en fuldt færdig projektplan med tidsplan og handlinger ud i den anden ende. Det er desværre ikke muligt. Der er ingen erstatning for, at projektlederen tænker sig om."

John Hunderup understreger, at modeller og viden om modeller i sig selv ikke driver projektet - der er for mange, der ikke kan føre projektmotoden ud i praksis. Det er hans erfaring, at mange virksomheder og organisationer arbejder for længe med for uerfarne projektledere og venter for længe med at vende tilbage for at få hjælp.

"Projektlederne burde kræve af deres ledelser, at de i forbindelse med deres uddannelse får støtte til den praktiske anvendelse af metoden. Det kunne være fra seniorprojektledere, et projektkontor eller konsulent-timer fra en trænet PRINCE2 projektleder til at komme i gang samt review og sparring under projektet," pointerer John A. Hunderup.

### Krav til styregruppen

Han påpeger, at projektstyring kræver, at virksomheden stiller krav til styregrupperne. Uden en engageret ledelse går det ikke, for forbedringerne skal typisk ikke komme fra projektlederne: "Mange tør f.eks. ikke gå til deres styregruppe og kræve en klar rolle- og ansvarsfordeling. Styregrupper har hyppigt heller ikke tilstrækkelig respekt for projektlederes faglighed. Vi ser alt for mange projekter med 100 procent overskridelse. Det er helt unødvendigt og uacceptabelt. Tænk på, hvis bunken af kasserede produkter i en produktionsvirksomhed var større end de salgbare."

### Alle er ikke lige gode til at udnytte ny viden

Nogle virksomheder sender folk på kursus for at omsætte viden til kompetencer, mens andre blot tæller, hvor mange de har haft på kursus.

John A. Hunderup tænker tilbage på et af sine første kurser. Her var holdningen, at sådan noget som businesscases kunne man da ikke bruge i den offentlige sektor. Men de lod sig overbevise med enkle argumenter. "Vi tager omkostninger, risiko og hovedtidsplan og ser, om det står i forhold til udbyttet, og det pakker vi ind i det, vi kalder business casen," siger John A. Hunderup.

En anden udbredt misforståelse er, at man skal bruge hele pakken.

John A. Hunderup lægger vægt på, at man i et PRINCE2 styret projekt tager præcis det fra metoden, der er behov for. Hverken mere eller mindre. PRINCE2 indebærer nemlig en høj grad af mulighed for tilpasning og fleksibilitet.

Det er et godt råd at starte med et hvidt stykke papir og overveje, hvilke elementer fra modellen der skal ind og hvorfor. Det er bedre end at starte med det hele og lede efter, hvad der kan undværes.

En kursist sagde engang: "Jeg kan ikke forestille mig en ren PRINCE2 indføring". "Det kan jeg heller ikke," svarede jeg. Man skal indføre et standardnormsæt, og så tager man projekterne ét for ét og supplerer med det nødvendige fra PRINCE2."



#### Partner i EPM Group John A. Hunderup:

"Det kræver en stærk ledelse, der kan sætte mål, prioritere og inspirere, ellers er effektiv indførelse af metoder til projektstyring næsten en umulighed."

# PRINCE2 ER BLEVET STANDARD I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

"Til projektstyring er PRINCE2 blevet meget udbredt i den offentlige sektor," konstaterer Finansministeriets digitaliseringschef, vicedirektør Lars Frelle-Petersen. Den nyudnævnte vinder af den præstige fyldte IT-prisen 2012 var selv på pionerholdet og fik eksamen som PRINCE2 projektleder i 2002, da John A. Hunderup bragte metoden til Danmark.

Lars Frelle-Petersen: "Metode og uddannelse er en vigtig, men omsætningen fra teori til praksis gennem dygtige og erfarne projektledere er afgørende for et succesfuldt projekt. Her skal vi stadig gøre en indsats." Lars Frelle-Petersen var allerede en af drivkræfterne i 2001, da den første dybtgående analyse af problemerne med styringen af store offentlige IT-projekter blev analyseret i den såkaldte Bonnerup rapport.

Godt 10 år efter stod han selv i spidsen for en rapport, der fulgte op på problemerne med store offentlige it-projekter fra 2001. Den konkluderede bl.a., at det ikke er småpenge, der er skudt forbi i omkostningerne til projekterne: "Staten har fejlskønnet over en milliard kr. på de store projekter, vi har gennemført mellem 2001 - 2010," vurderer Lars Frelle-Petersen.

Hans konklusion er at styrke den statslige projektstyring og kompetenceudvikling i projektstyring. PRINCE2® er en del af udgangspunktet for den kompetenceudvikling.

## Fokus på topledelse

"Hvis der er noget, der markerer udviklingen fra 2001, så er det fokus på større involvering af ledelsen og erkendelse af, at projektledelse er en særlig opgave, der kræver forudsætninger og erfaringer," siger Lars Frelle-Petersen.

Han ærgrer sig over, at mange ledelser ikke har taget de nødvendige skridt fuldt ud:

"Desværre har mange ledelser truffet det lette valg og troet, at de kunne købe sig til kvalifikationerne ved kun at sende medarbejderne på kursus. Det er ikke tilstrækkeligt. Et metodekursus kan ikke stå alene. Man må også teste på erfaring i projektstyring i virkeligheden. Men det er vigtigt, at området er blevet sprogliggjort, og der er skabt en viden om mekanismerne i projektstyring. Derfor er der oprettet Statens Projektråd og skabt projektudvikling mange steder i staten."

Lars Frelle-Petersen påpeger, at der stadig er store udfordringer i det offentlige med at omsætte metoder til praksis: "Selv om professor Bent Flyvbjergs studier viser, at niveauet i det offentlige generelt ligger på linje med den private sektor, så har den offentlige sektor et større problem med det, som kaldes "sorte svaner".

## Alt går galt i Sorte Svaner

Det vil sige meget store IT-projekter, der går helt galt på alle niveauer, og som ikke bliver standset i tide.

"Sorte Svaner fødes blandt andet, når ledelsen ikke er involveret tilstrækkeligt og derfor ikke griber ind tids nok. Det går også galt, når en organisation undervurderer det basale, overvurderer egne forudsætninger og arbejder med uklare metoder. Det sker også, at business cases ikke svarer til virkeligheden. Det viser sig at være tilfældet i både store og små organisationer. 30-40 procent af de offentlige projekter går efter tid og plan, og det er stadig for lidt," understreger Lars Frelle-Petersen.

Han påpeger dog, at der er en tydelig tendens til, at ledelsen er mere involveret i at styre projekterne, selv om det ikke har flyttet sig nok.

Lars Frelle-Petersen: "Nu har staten oprettet et projektkontor og Statens IT-projektråd med en slags gatekeeper rolle. Det gennemgår alle risici ved store IT-projekter. Vi offentliggør fremdriften for alle digitaliseringsprojekter med budget på over 10 millioner kr. Det er for tiden over 70 projekter, og det skaber mere gennemsuelighed, og projekterne vurderes efter en ensartet model."

Lars Frelle-Petersen påpeger, at antallet af digitale projekter forventes at stige i et mere digitaliseret samfund med organisatoriske forandringer. Det kræver erfaringer

og dygtige projektledere og topchefer at skabe vellykkede projekter: "Langt fra alle store komplekse projekter går galt. Der er mange eksempler på succeser, når man tænker på deres omfang, størrelse og kompleksitet. NemID og digital tinglysning, der selv om begge havde startvanskeligheder, er eksempler på det statslige område."



**Digitaliseringschef Lars Frelle-Petersen:** "Hvis der er noget, der markerer udviklingen fra 2001, så er det fokus på større involvering af ledelsen og erkendelse af, at projektledelse er en særlig opgave, der kræver forudsætninger og erfaringer." *Foto: Lars Bertelsen*

# Danmarks første PRINCE2-projekt

---

Partner Preben Westergaard, EPM Group, var den første administrerende direktør, der valgte at indføre en PRINCE2 strategi i en dansk virksomhed. Som direktør for en konsulentvirksomhed smagte han som topchef den medicin, der i de sidste år har styrket gode projekter og kureret syge. Projektet var at indføre PRINCE2 i Danmark!

---

Partner Preben Westergaard, EPM Group, var den første administrerende direktør, der valgte at indføre en PRINCE2 strategi i en dansk virksomhed. Som direktør for en konsulentvirksomhed smagte han som topchef den medicin, der i de sidste år har styrket gode projekter og kureret syge. Projektet var at indføre PRINCE2 i Danmark!

Preben Westergaard: "Alle medarbejdere havde mange års erfaring som projektledere, men det stod klart, at projekter i stigende grad krævede mere systematik og metode. Efter modne overvejelser købte vi PRINCE2-manualerne og gik i gang."

Det startede med, at nuværende partner i EPM Group, Ole Sten Christensen, var udsendt som konsulent til en engelsk telekommunikationsvirksomhed. Han rapporterede hjem, at alle offentlige og mange private kontrakter i England var afhængige af, at konsulenten var uddannet i PRINCE2. Også udenfor England var der en begyndende bevægelse hen imod PRINCE2.

Nuværende partnere i EPM Group, John A. Hunderup, Ole Sten Christensen og Preben Westergaard vurderede sammen med Jørn Wigh, at den offentlige sektor i Danmark havde det største behov og lagde en slagplan.

"Vi grundlagde her den danske PRINCE2 undervisning og konsulentvirksomhed. PRINCE2 manualen var en bog fuld af sund fornuft. Den var struktureret godt og grundigt trin for trin. Vi tog derfor vores egen medicin og startede med os selv som PRINCE2 businesscase."

Han påpeger, at det er afgørende, at virksomheder sender deres projektledere på et PRINCE2-kursus, men at det ikke er tilstrækkeligt. Indsatsen før og efter uddannelsen er afgørende for, at virksomhederne kan høste værdi af investeringen i uddannelse.

"Jeg sammenligner den teoretiske PRINCE2-uddannelse med en teorioprøve til kørekortet uden nogen køretimer bag rattet."

"Vi har set skrækeksempler på virksomheder der på stribe er begyndt at oprette skabeloner til PRINCE2 og "sat strøm" til. Men den går ikke," understreger Preben Westergaard og tilføjer: "Derfor har vi gjort vore kurser praktikorienteret, ligesom vi hjælper virksomheder med at komme rigtigt i gang med brugen af PRINCE2 – før og efter uddannelsen". "Det er ikke nok at overlade det til specialisterne at implementere PRINCE2. Som direktør skal man blandt andet sikre sig, at styregruppens roller og ansvar fungerer i forhold til driftsorganisationen, og at anvendelsen af PRINCE2 bliver en hjælp i hverdagen og ikke en administrativ byrde."

Han påpeger, at der ikke er nogen vej udenom hårdt arbejde for at få succes, og det er f.eks. ATP, KMD og regionerne gode eksempler på. Men det er desværre kun få offentlige og private virksomheder, der har erkendt, at der er lang vej til at høste effekten. Men gør man det rigtigt, så kommer effekten også.



Partner i EPM Group Preben Westergaard: "Vi har set skrækkempler på virksomheder der på stribe er begyndt at oprette skabeloner til PRINCE2 og "sat strøm" til. Men den går ikke."



# ATPs governance bygger på PRINCE2

600 millioner kr. er ATPs projektportefølje på i 2012, og det stiller ekstremt store krav til projektstyringen. ATP er en af de virksomheder, der mest konsekvent har anvendt PRINCE2® i processen og rodfæstet anvendelsen helt i koncern-ledelsen.

”Sidste år relancerede ATP sammen med EPM Group virksomhedens PRINCE2-baserede projektstyringsmetode og præciserede formål, beslutningsprocesser, og hvilken information der skal gå til ledelsen, som godkender projekterne. Det handler om professionalisering og projektmodning i organisationen,” siger Carsten Bugge, sektionschef for project management i ATP.

Organisationen er nu i gang med at skræddersy ATP-modellen ud fra PRINCE2 med samme ramme for projekter lige fra to millioner kr. til 200 millioner kr., men som selvfølgelig skal tilpasses det konkrete projekts størrelse og kompleksitet. Der er samtidig udviklet en ATP projekthåndbog, der er bygget op omkring PRINCE2.

”Vi har bl.a. udviklet uddannelsen af styregruppe-medlemmer sammen med EPM Group, og den uddannelse er nu obligatorisk for alle medlemmer af ATPs styregrupper,” siger Carsten Bugge.

Allerede i 2004 besluttede ATPs koncernledelse at indføre PRINCE2 til projekt governance for at styrke det metodiske og governance af projekter sammen med partner John A. Hunderup fra EPM Group.

Virksomheden valgte med et stærkt kommitment fra ledelsen PRINCE2 for at styrke fokus på samarbejdet mellem styregruppe og projektledelse, og fordi PRINCE2 er et stærkt udgangspunkt for at styre processerne i et projekt. Det førte til en vellykket indførelse af governance modellen, og siden har projektlederne arbejdet med PRINCE2.

I årene 2004-8 gennemførte ATP et meget stort projekt om outsourcing af mainframe, og ATP business platform skabes ud fra migreringen.

## Alle projektledere på kursus i PRINCE2

I den periode sættes metodearbejder i bero, og alle projektledere er på PRINCE2 kurser. PRINCE2 bliver et af de bærende elementer i ATP.

I 2010 tages endnu et vigtigt skridt, da koncernledelsen beslutter at gennemføre en formalisering af roller og en klar ansvarsfordeling i styregrupperne.

I den sammenhæng kommer alle styregruppemedlemmer på kursus hos EPM Group. Herefter udpeges en ny ledelse for projekt- og porteføljestyring, og Carsten Bugge bliver udpeget som sektionschef for project management, hvortil alle projektchefer får reference.

I slutningen af 2010 var udfordringen at styrke projektledernes evne til at levere til tiden indenfor de aftalte rammer, og koncernledelsen ønskede at professionalisere projektledelse og udvikle den fra ”kunststart” til håndværk.

”Der var mange dygtige og erfarne projektchefer, men de havde hver deres måde at referere til styregruppen og lave opfølgning på. Vi indså, at der var behov for at standardisere. Derfor arbejdede ATP med rammerne og evnen til at være proaktive med aktiv risikostyring for at reducere sandsynligheden for, at problemer opstår og at kunne afværge dem gennem aktive handlinger,” siger Carsten Bugge.

Han påpeger, at den største risiko i et projekt er, hvis styregruppen ikke tager ansvar for at støtte projektet med deres mandat og beslutningskompetencer.

I januar 2011 sætter ATP sit strategiprojekt med udgangspunkt i projekt- og porteføljestyring og involverede indenfor udvalgte områder, igen med assistance fra John A. Hunderup fra EPM Group.

### Businesscase på processen

Carsten Bugge: "Vi tog vores egen medicin og lavede organisationen som et projekt med styregruppe samt businesscase. Projektcheferne drev og udførte processen med klare mål, tog beslutninger, definerede klare leverancer og produkter. Vi lancerede produkter som processer, templates eller roller én gang i kvartalet og fejrede enhver afsluttet leverance, og det skabte utrolig motivation og engagement. Kombinationen af at tage egen medicin, fejre, skabe klar struktur samt i høj grad at involvere de faglige eksperter gav succes.

Der blev udviklet fælles styregruppemateriale, forbedrede værktøjer og processer, risikostyring og metoder til måling af fremdrift. Det skabte udgangspunkt for ATPs projekthåndbog, der er bygget op omkring PRINCE2. Men ATP stoppede ikke her, men udviklede nyhedsbreve internt til projektgrupperne og udadtil til lederne og den øvrige organisation.

Carsten Bugge: "Vi fik opbakning til, at det ikke var gratis at opbygge."

I 2012 har ATP startet et nyt projektføreløb med samme koncept, men med et bredere formål og en bredere involvering. Det har særligt fokus på forandring og ændring af adfærd og opsamle erfaringer, der kan anvendes af alle projekter og skabe større ensartethed og hermed skabe større værdi.



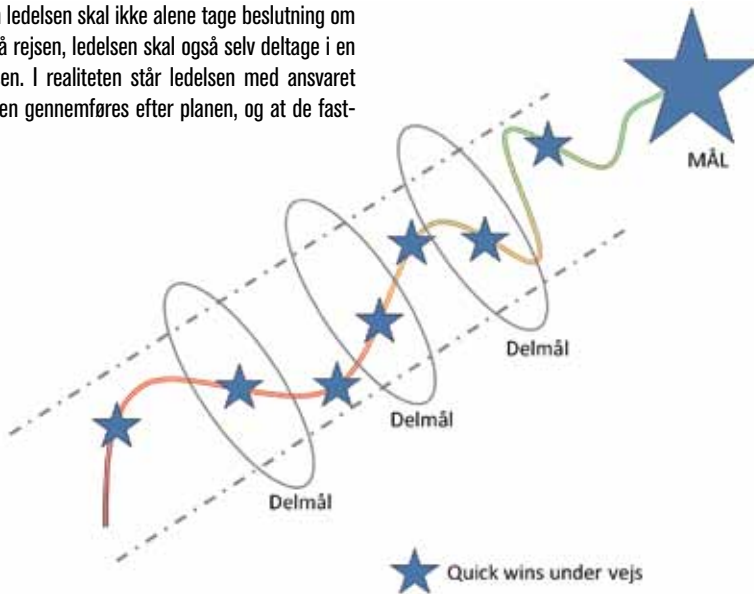
Sektionschef Carsten Bugge, ATP: "Vi har bl.a. udviklet uddannelsen af styregruppemedlemmer sammen med EPM Group, og den uddannelse er nu obligatorisk for alle medlemmer af ATP's styregrupper."

# Vejen til superligaen i projektstyring

Vejen til at komme i superligaen i projektstyring er lang og krævende. Det svarer til, at man skal ud på en lang rejse, hvor ikke alene projektlederne skal med, men hvor hele organisationen skal være med på nogle af stoppene under vejs.

En så lang rejse kræver planlægning, og at der sættes tilstrækkeligt med ressourcer af, såvel personale som penge. Det er derfor en stor beslutning at starte på en sådan rejse. Derfor skal den øverste ledelse også involveres. Men ledelsen skal ikke alene tage beslutning om at starte på rejsen, ledelsen skal også selv deltage i en del af rejsen. I realiteten står ledelsen med ansvaret for, at rejsen gennemføres efter planen, og at de fast-

lagte mål nås under vejs. Det vil helt sikkert også være nødvendigt at ændre rejseplanen under vejs, herunder indsætte nye mål og justere eller fjerne andre mål.



Men der er også store fordele ved at stræbe efter at komme i superligaen i projektstyring. Der er først og fremmest tale om potentielle besparelser i milliardklassen. Hertil skal lægges værdien af, at projekternes mulighed for at blive færdige til aftalt tid bliver meget større, at kvaliteten af leverancerne fra projekter forbedres, at projekter, som ikke længere kan opfylde sine mål, standses tidligere, og ikke mindst at grundlaget for værdirealisering bliver bedre (kvalitet, tid, styring mv.).

Det er selvfølgelig vigtigt, at alle bliver uddannet på det relevante niveau. Det gælder projektledere, styregruppemedlemmer, ledelsen og projektdeltagere.

Hos EPM Group kan I vælge mellem nøjagtigt de kurser, der opfylder jeres individuelle behov, og på den måde udnytter I ressourcerne bedst. Det kan være det akkrediterede PRINCE2® Foundation kursus, uddannelse af styregruppemedlemmer i en virksomhed, der anvender PRINCE2, eller en kort introduktion til projekt-

deltagere mv. Fra efteråret 2012 udbyder EPM Group endvidere kurser i Statens Projektmodel og i Statens Business Case model.

Men at gå på kursus og eventuelt få en internationalt anerkendt eksamen er kun begyndelsen. Det svarer til, at man kunne få et kørekort alene ved at bestå teoriprøven – uden timer i praksis på vejene med en kørelærer og uden beståelse af en praktisk prøve.

Hos EPM Group har vi specialiseret os i at hjælpe virksomheder og enkeltpersoner på vejen hen mod at komme i superligaen i projektstyring. Med andre ord kan vi være "kørelærere" for projektledere, som skal "øve" sig på at få praktisk erfaring, ligesom vi kan være

"rejseledere" på virksomhedernes rejse mod at komme i nævnte superliga.

Afdelingsdirektør Beth Tranberg, KMD, certificeret i PRINCE2:

"EPM Groups kurser gav os overblik over kompleksiteten i projektstyringen. Vi har fået et entydigt fælles sprog, der sikrer klar kommunikation og afstemning af forventninger mellem ledelse, styregruppe, projektledere og specialister. Nu tager styregrupperne beslutninger i stedet for at sagsbehandle. Udbyttet har været uvurderligt - ikke mindst på grund af partner John A. Hunderups enestående evne til at lytte og forstå en kundes krav."



# PRINCE2 bag megaprojekt i Københavns Energi

---

Over 75.000 timer ligger der i KMD og Københavns Energis store IT-system til afregning af gas og varme, vand og afløb. Med en række nødvendige ændringer undervejs i megaprojektet viser PRINCE2 sin styrke og fleksibilitet for at opnå succes.

---

”KMD vandt projektet efter udbudsformen konkurrencepræget dialog. Det betød, at Københavns Energis og KMDs projektmodel skulle mappes op mod hinanden. Men den måde som PRINCE2 er indpasset i KMDs Kundeprojektmodel viste netop sin fleksibilitet og styrke her,” understreger projektchef Lisbeth Støttrup Jensen, KMD. KMDs Kundeprojektmodel er udviklet med PRINCE2 som grundkerne, i samarbejde med John A. Hunderup, der i dag er medejer af EPM Group.

”Da vi vandt kontrakten, skulle vi definere projektstyringen, planlægge projektet, og hvordan styringen skulle udmønte sig i virkeligheden. Her havde vi stor glæde af PRINCE2s anbefalinger for styregrupper. En væsentlig forudsætning for projektets succes er også, at det er rodfæstet i topledelsen med Københavns Energis økonomidirektør, Jan Kaufmann og KMDs områdedirektør Henrik Rasmussen i styregruppen. Det sikrer tilstrækkelig power og beslutningskompetence til at afklare og skabe fremdrift.”

Der blev således ikke gået på kompromis med PRINCE2s principper for styregrupper og krav til nøje definerede roller eller kompetencer, og den måde som PRINCE2 indgår i KMDs Kundeprojektmodel.

”Jeg er rigtig glad for, at PRINCE2s definition af roller er så klart defineret i styregruppen, så det står klart, hvem der gør hvad,” pointerer Lisbeth Støttrup Jensen.

Hun fremhæver, at der blev defineret en klar plan at levere efter, så de kunne organisere projektet og opdele det i afgrænsede faser for afklaring, analyse, design, implementering og idriftsættelse efter en klassisk fasemodel med gates og milepæle ud fra PRINCE2s principper, selv om metoden ikke er nævnt med et ord.

”Lige så sikkert som der bliver behov for ændringer undervejs, lige så indlysende er det, at der opstår afvigende opfattelser mellem kunde og leverandør i et projekt af den størrelse og kompleksitet, og her kommer håndtering af ændringer til gavn. Listen med ændringer indeholder over 70 ændringsanmodninger. Mange krav om ændringer har indflydelse på tidsplan og scope. Det afklares med kundens projektleder, som spørger, om vores modeller kan bruges, og det kan de. Modellerne i PRINCE2 er et fremragende udgangspunkt til at håndtere uenighed. Når man står langt fra hinanden, er den god til at få uoverensstemmelser frem og beskrive dem, så de kan løses,” understreger Lisbeth Støttrup Jensen.

# Projektstyringsmetode kan afværge projektskandaler

Ny stor undersøgelse konkluderer, at brug af PRINCE2 giver klart større succes end ikke at anvende standardmetoder til projektstyring.

Det er Queensland University of Technology, der har gennemført en af de første store undersøgelser af succes med projektstyring med PRINCE2 i forhold til andre projektstyringsmetoder. Creating Value in Project Management using PRINCE2 dækker Australien, USA og Europa og kan hentes fra [www.epmgroup.dk/files/u2/PRINCE2\\_Final\\_Report\\_\\_v1\\_0e.pdf](http://www.epmgroup.dk/files/u2/PRINCE2_Final_Report__v1_0e.pdf)

”Nu har vi endelig en stor undersøgelse, der viser fordelene ved at bruge PRINCE2 i forhold til andre metoder. Jeg er overbevist om, at mange af de store it-skandaler kunne være undgået, hvis man havde fulgt PRINCE2 metoden,” siger partner i EPM Group Allan Salling.

Undersøgelsen er gennemført for APM Group i samarbejde med UK Office of Government Commerce og er udført i en lang række sektorer som it, byggeri og transport.

”Af rapporten ”Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten” fra maj 2011 fremgår det bl.a., at den fælles it-projektmodel skal baseres på PRINCE2-modellen, der er udviklet af Office of Government Commerce i England. ”PRINCE2 benyttes i offentlige institutioner samt private virksomheder i hele verden og er også den mest udbredte projektmodel i staten i dag. PRINCE2 er ikke proprietær og kan derfor frit anvendes i staten, ligesom der er et stort udbud af uddannelse i modellen,” pointerer partner i EPM Group Allan Salling.”

Creating Value in Project Management using PRINCE2 fokuserer især på to afgørende spørgsmål: Hvilke forhold skaber vanskeligheder ved anvendelsen af

PRINCE2s og andre projektledelsesværktøjs mulighed for at skabe succesrige projekter. Hvilke kendetegn og anbefalinger kan afhjælpe disse problemer.

Analysen viser, at PRINCE2 opfattes som en meget robust, altomfattende og pragmatisk ramme om projektstyring, som sikrer succesrige projekter. De eksisterende funktioner i PRINCE2 modellen rangerer meget højt i forhold til at forebygge fejltrin.

Blandt væsentlige styrker fremhæver undersøgelsen:

- **Business Casens rolle til fortsat sikring af projektets bæredygtighed**
- **Udførlige retningslinjer for projekt governance**
- **Entydig definition af roller og ansvar**
- **Produktbaseret planlægning og resultat-fokuserede leverancer**
- **Delegering af ansvar til relevant organisatorisk niveau**

Allan Salling hæfter sig især ved, at undersøgelsen fremhæver, ”at PRINCE2 langt fra er tilstrækkelig indarbejdet hos de virksomheder, der benytter PRINCE2. Arbejdet i virksomhederne med at komme fra teori til praksis halter altså gevaldigt.”



# Om EPM Group

EPM Group er et undervisnings-, rådgivnings- og it-støttehus, der er specialiseret i indføring af metoder og udvikling af virksomheders evner til at gennemføre små og store projekter og til at styre porteføljer og programmer.

EPM Group henvender sig primært til erhvervs- og statsvirksomheder og offentlig forvaltning med brug af metoderne PRINCE2® og MSP®.

EPM Group tilbyder åbne og firmakurser i PRINCE2-Foundation, PRINCE2-Practitioner og en række supplerende kurser og workshops. Endvidere tilbydes rådgivning og interimsledelse med udgangspunkt i PRINCE2. EPM Group tilbyder desuden e-læring og ”blended learning”.

EPM Group er af APM Group Ltd., der varetager rettigheder vedrørende PRINCE2, godkendt som akkrediteret undervisningsvirksomhed (ATO) og akkrediteret konsulentvirksomhed (ACO).

EPM Group har landets bedste og mest erfarne stab af undervisere og rådgivere på dette felt.

## EPM Groups hovedansvarsråder

1. Kursustjenesten, der ledes af partner John A. Hunderup
2. Konsulenttjenesten, der ledes af partner Allan Salling
3. It-støttetjenesten, der ledes af partner Jens Pind

