



PRINCE2® - Projektledelse med succes

OGC/APM Group akkrediteret kursus  
UKAS/APMG Certificate 001



# PRINCE2® metoden

## Introduktion

*September 2009*  
*Ref: HO0339\_DK\_1v1 20100729.doc*  
*©2009 SPOCE Project Management Ltd*

**SPOCE.DK**  
Skræntevej 20, DK3210 Vejby  
Tlf. 70 20 79 01 – e-mail [info@spoce.dk](mailto:info@spoce.dk)

På vegne af

© **SPOCE Project Management Ltd.**

Seneste information på [www.spoce.dk](http://www.spoce.dk)



**Udgivet af:**

**SPOCE Project Management Limited  
West Wing – Briggs House  
26 Commercial Road  
Poole, Dorset, UK  
BH14 0JR**

**Telefon: +44 (0) 1202 736373  
Telefax: +44 (0) 1202 710480  
E-mail: [enquiries@spoce.com](mailto:enquiries@spoce.com)  
Web: [www.spoce.com](http://www.spoce.com)**

**Oversat til dansk af:  
SPOCE.DK  
Skræntevej 20  
3210 Vejby**

**Telefon: +45 7020 7901  
E-mail: [info@spoce.dk](mailto:info@spoce.dk)  
Web: [www.spoce.dk](http://www.spoce.dk)**

**Udgivelseshistorik:**

1v0 – Original udgave  
1v1 – Grafik på side 6 og tabel side 9 tilpasset

Alle rettigheder indehaves af copyrightindehaver og licenstagere. Ingen del af denne publikation må reproducere i nogen form (omfattende fotokopiering og/eller lagring på nogen form for elektronisk medie uanset om dette er midlertidigt eller øvrig brug af denne publikation) uden skriftlig tilladelse fra indehaveren af copyright eller denne repræsentant angivet ovenfor med undtagelse af bestemmelser angivet i Copyright Designs and Patents Act 1988. Ansøgning om copyrightindehavers tilladelse til at reproducere enhver del af denne publikation skal adresseres til ovenstående adresser.

All rights reserved by the Copyright Holder and the Licensee. No part of this publication may be reproduced in any material form (including photocopying and/or storage in any medium by electronic means and whether or not transiently or incidentally to some other use of this publication) without the written permission of the copyright holder identified above, except in accordance with the provisions of the Copyright Designs and Patents Act 1988. Applications for the copyright holders permission to reproduce any part of this publication should be addressed to the publisher at the address above.

The SPOCE logo™ is a trademark of SPOCE Project Management Ltd.  
M\_o\_R®, PRINCE® & PRINCE2® are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce  
in the United Kingdom and other countries.

MSP™ & The Swirl logo™ are Trade Marks of the Office of Government Commerce.

This handout contains visuals and textual information with text/diagrams recreated from the 'Managing Successful Projects with PRINCE2®' manual. These are ©Crown Copyright 2009 Reproduced under Licence from the OGC



## Om SPOCE

SPOCE er etableret i 1994 med fokus på levering af PRINCE<sup>®</sup> uddannelse og konsulent-ydelser. SPOCE er i dag den ledende leverandør af PRINCE2<sup>®</sup>, MSP<sup>®</sup> og M\_o\_R<sup>®</sup> ud-dannelse.

SPOCE var den første virksomhed som blev formelt akkrediteret af APM Group og var den første, der afholdt et PRINCE2<sup>®</sup> Foundation-Practitioner kursus med APM Group akkrediteret eksaminer i januar 1997. SPOCE afholdt også det første akkrediterede MSP<sup>®</sup> kursus i marts 2000. SPOCE er som Akkrediteret Trænings Organisation (ATO) indeha-ver at APM Group Certifikat 001.

I dag leverer SPOCE akkrediteret uddannelse over hele verden. Der afholdes hver uge åbne SPOCE kurser samt virksomhedskurser flere steder i verdenen.

SPOCE er tillige kendt for sine innovative e-learning produkter, som er en fleksibel og ef-fektiv mulighed for uddannelse. Virksomheder og personer opnår et godt udbytte af disse selvstudiekurser.

SPOCE leverer kurser direkte og via forhandlere over hele verdenen, hvilket betyder at SPOCE kursusmateriale er det mest anvendte kursusmateriale for PRINCE2<sup>®</sup> i ver-de-nen.

### **SPOCE's historik og status for til levering af første classes services:**

- 1997 - SPOCE leverer det allerførste APMG akkrediterede PRINCE2<sup>®</sup> kursus
- 2000 - SPOCE leverer det allerførste APMG akkrediterede MSP<sup>™</sup> kursus
- 2003 - SPOCE lancerer det første APMG akkrediterede PRINCE2<sup>®</sup> Practitioner e-learning produkt
- 2006 - SPOCE leverer det første APMG akkrediterede MSP<sup>™</sup> e-learning produkt
- SPOCE kursusmateriale er det mest anvendte kursusmateriale for PRINCE2<sup>®</sup> i verden
- 20% af branchens ATO'er anvender eller licenserer SPOCE's produkter
- SPOCE har flere PRINCE2<sup>®</sup> Approved Trainers registreret end nogen anden ATO
- SPOCE har mere end 20 APMG registrerede Affiliate virksomheder – mere end nogen anden ATO



*Denne side er blank*





# Hvad er PRINCE2®?

## Introduktion

PRINCE2® (Projects IN a Controlled Environment) er en struktureret projektstyringsmetode, som kan anvendes til alle projekter uanset størrelse, type, organisation, geografi og kultur. Det er en af de mest udbredte og anerkendte projektstyringsmetoder i verden. PRINCE2® adskiller projektets styringsaspekter fra faglige og tekniske aspekter som design, konstruktion etc. Faglige og tekniske metoder kan dog enkelt integreres med PRINCE2®.

Samlet tilbyder PRINCE2® et sikkert koncept for gennemførelse af ethvert projekt inden for ethvert forretningsområde, såsom forretningsudvikling, konstruktion, IT, fusioner og anskaffelser, forskning og produktudvikling.

## Udbytte

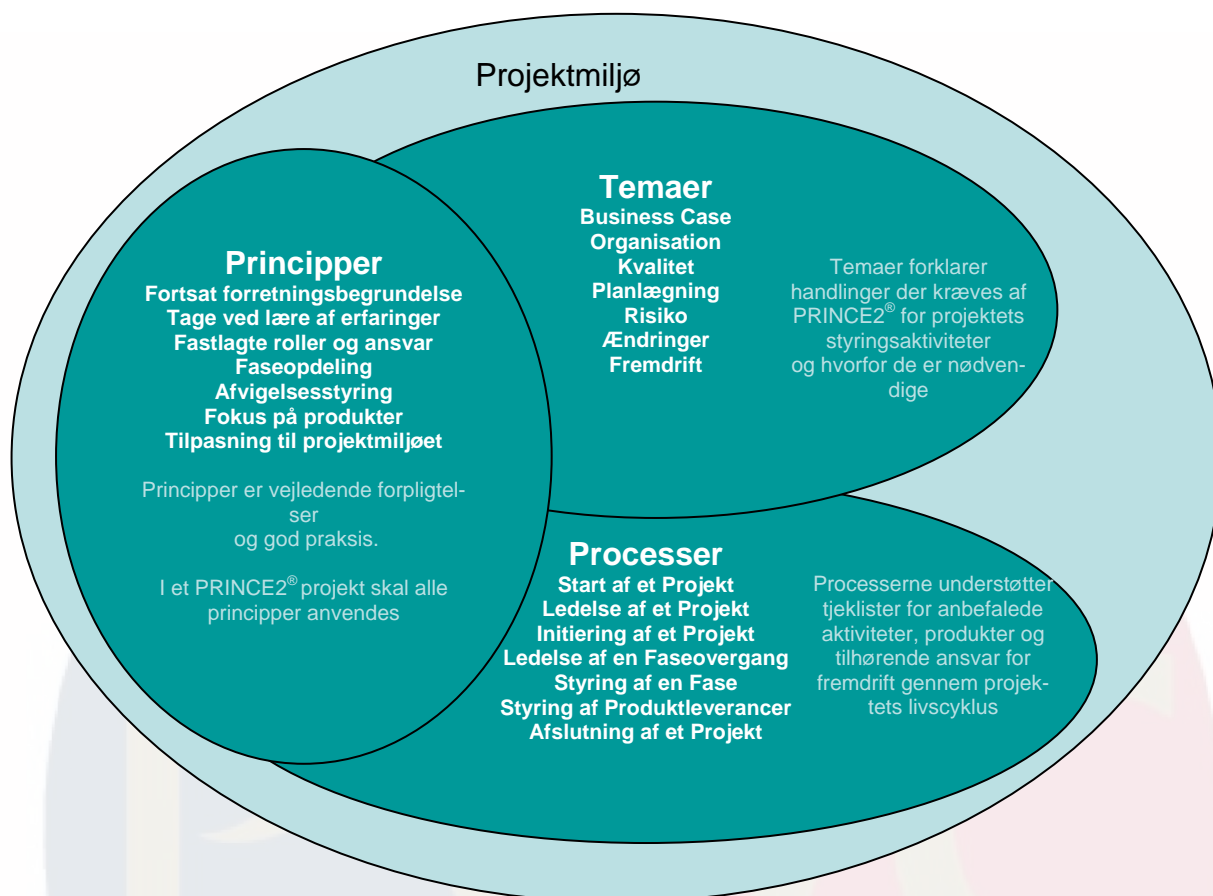
Der er mange fordele ved at anvende PRINCE2®, hvor de primære er at ...

- sikre, at projektstyringen er fokuseret på projektets fortsatte levedygtighed i relation til Business Casen
- involvere ledelsen i projektet på rette tidspunkt og på rettet sted
- fokusere på produkter, som skaber klarhed for alle involverede parter om hvad projektet skal levere - hvorfor, hvem, af hvem og til hvem
- understøtte projektstyring på alle niveauer
- gøre projektets fremdrift synlig for ledelsen
- levere et kommunikationsmedie for projektets deltagere
- sikre, at arbejdet udføres i den rigtige rækkefølge
- tillade, at projektet stoppes, og hvis det kræves, genstartes under ledelsens kontrol på et hvert tidspunkt i projektets livscyklus
- der er et veludviklet brugernetværk dedikeret til support, udbredelse og styrkelse af metoden

PRINCE2® er et integreret koncept bestående af processer og temaer, som omhandler planlægning, delegering, overvågning og styring af de seks variabler involveret i ethvert projekt: omkostninger, tidshorisont, kvalitet, omfang, risiko og udbytte.



## PRINCE2®: principper, temaer, processer og projektmiljø



### PRINCE2® Principper

PRINCE2® er baseret på syv principper, som stammer fra erfaringer med både gode og dårlige projekter. Kun hvis alle principper anvendes i projektstyringen vil projektet kunne betegnes som styret efter PRINCE2® metoden. Principperne er:

#### Fortsat forretningsbegrundelse

Det er et PRINCE2® krav, at forretningsbegrundelsen dokumenteres i en Business Case, og er forretningsbegrundelsen ikke længere til stede, bør projektet stoppes.

#### Tage ved lære af erfaringer

Da projekter er unikke og involverer en midlertidig organisation i en endelig tidshorisont, er projekter ofte udfordrende, idet projektorganisationen måske ikke har erfaring i, hvorledes projektarbejdet skal styres. For at imødegå denne udfordring indsamles erfaringer fra tidligere og lignende projekter både indenfor og udenfor organisationen.

Projektet skal forsætte med at tage ved lære af erfaringer i takt med projektets fremdrift samt videregive erfaringer til andre projekter.



## **Fastlagte roller og ansvar**

PRINCE2<sup>®</sup> roller og ansvar inddrager forretnings-, bruger- og leverandørinteresser.

PRINCE2<sup>®</sup> ansvarsområder er fastlagt ved roller, i stedet for ledelsesfunktioner varetaget af personer. Hvert projekt skal beslutte, hvilke personer der skal have tildelt hvilke roller. Den samme person kan have tildelt flere roller eller forskellige roller i forskellige faser i projektet. For at projektorganisationen kan fungere effektivt med de tildelte personer, skal såvel personernes faglige kompetencer som deres personlige kompetencer nøje overvejes, når PRINCE2<sup>®</sup> rollerne bemandes. Ansvar skal fastlægges i organisationsstrukturen for at sikre effektivitet og tilgængelighed.

## **Faseopdeling**

Et PRINCE2<sup>®</sup> projekt opdeles i et antal faser, hver med et specifikt styringsformål. I lighed med projektet drives hver fase af et antal processer indeholdende aktiviteter for fremstilling af produkter. Hver fase har en endelig udstrækning, styringsmekanismer og en organisationsstruktur. Levering af fasens produkter, som opfylder de aftalte kvalitetsstandarder, markerer afslutning af fasen.

## **Afvigelsesstyring**

PRINCE2<sup>®</sup> anvender fastlagte tolerancer for hvert af de seks præstationsaspekter: tid, omkostninger, kvalitet, omfang, risiko og udbytte til klart at fastlægge ansvar for hvert niveau i projektorganisationens. Afvigelser opstår, når en eller flere af tolerancerne kan forudses at blive overskredet. I sådanne tilfælde eskaleres afvigelsen til næste niveau i projektorganisationen.

## **Fokus på produkter**

PRINCE2<sup>®</sup> fokuserer på definition og levering af produkter defineret ved deres kvalitetskrav og anerkender, at succesfulde projekter er fokuseret på output (produkter) og ikke aktiviteter. I et projekt, der er fokuseret på output, aftaler og definerer man projektets produkter før igangsætning af de aktiviteter, der skal fremstille produktet.

PRINCE2<sup>®</sup> anvender Produktbeskrivelser til at sikre forståelse af produktets formål, sammensætning, oprindelse, format, kvalitetskriterier og kvalitetsmetode. Herudfra estimeres indsatsen, ressourceforbruget, afhængigheder og aktiviteter for fremstilling af produktet.

## **Tilpasning til projektmiljøet**

PRINCE2<sup>®</sup> skal tilpasses projektets miljø, størrelse, kompleksitet, vigtighed, kapacitet og risici. I hver organisation for hvert projekt beslutter Projektlederen og Styregruppen, hvorledes PRINCE2<sup>®</sup> metoden skal anvendes i projektet.

PRINCE2<sup>®</sup> kræver information. Informationsmediet bør nøje overvejes og er ikke altid dokumenter.

PRINCE2<sup>®</sup> kræver beslutninger, men disse bør ikke altid tages i møder – andre fora bør også anvendes.



## Temaer

PRINCE2<sup>®</sup> temaer beskriver de aspekter ved projektledelse, der skal håndteres løbende.

Styrken ved PRINCE2<sup>®</sup> er den måde, de syv temaer er integreret. Temaerne er designet til effektivt at spille sammen. Temaerne anvendes i alle processer for at give en detaljeret vejledning i alle projektstyrings aspekter, som er kendetegnende for et PRINCE2<sup>®</sup> projekt.

Alle syv temaer skal anvendes, men kan tilpasses i overensstemmelse med projektets størrelse, natur og kompleksitet. De syv PRINCE2<sup>®</sup> temaer er:

Beskrivelse	Besvarer	Forklaring
<b>Business Case</b>	HVORFOR?	Dette tema behandler, hvorledes det overvejes om en ide kan have værdi for organisationen, og hvordan ideen udvikles til en forretningsplan. Temaet forklarer, hvorledes projektet skal fastholde fokus på forrettningens mål gennem hele projektet. Temaet sikrer, at et projekt uden en reel Business Case ikke startes samt at projekter bør stoppes, hvis Business Casen ikke længere er levedygtig.
<b>Organisation</b>	HVEM?	Dette tema beskriver de krævede roller og ansvar for effektiv styring af et projekt. Disse roller er adskilt fra den daglige organisatoriske linjestyling.
<b>Kvalitet</b>	HVAD?	Dette tema forklarer, hvorledes den oprindelige ide bliver udviklet, således at deltagerne forstår kvalitetsaspekterne for de produkter, der skal leveres. Temaet beskriver tillige, hvorledes Projektlederen sikrer, at produkterne bliver leveret i overensstemmelse med de krævede standarder.
<b>Planlægning</b>	HVORDAN? HVOR MEGET? HVORNÅR?	Dette tema beskriver de trin, der kræves for at udvikle planer, og hvorledes PRINCE2 <sup>®</sup> teknikken produktbaseret planlægning skal anvendes. Planer fokuseres på kommunikation og styring i takt med projektets fremdrift.
<b>Risici</b>	HVAD HVIS?	Dette tema behandler, hvorledes projektstyringen håndterer usikkerhed i planer og projektmiljø.
<b>Ændringer</b>	HVAD ER KONSEKVENSEN?	Dette tema beskriver, hvorledes projektstyringen håndterer den potentielle konsekvens af enhver af projektets tolerancer: tid, omkostning, kvalitet, omfang, risici og udbytte. Disse emner kan være uventede generelle problemer, ændringsønsker eller kvalitetsfejl.
<b>Fremdrift</b>	HVOR ER VI NU?  HVOR ER VI PÅ VEJ HEN?	Dette tema forklarer beslutningsprocessen for godkendelse af planer, overvågning af præstationsmål og midler for eskalering af hændelser, som ikke er i overensstemmelse med planen. Dette tema sætter Styregruppen i stand til at afgøre, om projektet bør fortsætte.





## Processer

PRINCE2® har en procesbaseret tilgang til projektstyring. PRINCE2® indeholder syv processer, der hver indeholder et antal aktiviteter for ledelse, styring og levering i et succesfuldt projekt.

Processer	Forklaring
<b>Start af et Projekt (SP)</b>  Præ-projekt  For styring	Fastlægger projektets målsætninger og projektets fremgangsmåde, sammensætter og udnævner projektorganisationen, indsamler erfaringer fra tidligere eller eksterne projekter og planlægger initieringsfasen. Udarbejder udkast til Business Case, som besvarer spørgsmålet: "Har vi et levedygtigt projekt, der er umagen værd?"
<b>Ledelse af et Projekt (LP)</b>  Aktiv fra slutningen af "Start af et Projekt" og gennem alle projektets faser til og med den afsluttende fase.  For ledelse	Styregruppen udstikker retningslinjer og tager nøglebeslutninger gennem hele projektets livscyklus. Denne proces ejes af Styregruppen, der godkender igangsætning af arbejder og tildeling af ressourcer. Styregruppen godkender projektinitiering, hver efterfølgende fase, projektets afslutning og i nogle tilfælde afslutning i utide. Styregruppen kan tillige give uformel og formel vejledning i forbindelse med emner, som opstår gennem projektets livscyklus.
<b>Initiering af et Projekt (IP)</b>  Initieringsfasen  For styring	I denne proces planlægges projektet på et overordnet niveau, strategier for projektstyring udarbejdes, en robust Business Case udvikles, og der udarbejdes en plan for vurdering og måling af projektets udbytte. Al projektinformation samles i Projektinitieringsdokumentationen (PID).
<b>Ledelse af en Faseovergang (LF)</b>  Initieringsfasen og leveringsfase(r) undtagen sidste leveringsfase  For styring	I initieringsfasen og ved slutningen af hver leveringsfase anvendes denne proces til detaljeret at planlægge næste fase samt rapportere resultaterne af indeværende leveringsfase og opdatere den overordnede Projektplan og Business Case, som en konsekvens af projektets hidtidige og forudsatte forløb. Planlægning af næste fase (produkter, aktiviteter, ressourcer og forbrug) udarbejdes for godkendelse af Styregruppen. Afvigelsesplaner udarbejdes, når dette kræves af Styregruppen.
<b>Styring af en Fase (SF)</b>  Leveringsfase(r) og sidste leveringsfase  For styring	Dette er processen for den daglige styring af projektet. Processen omfatter: godkendelse af arbejder for at fremstille eller ændre produkter, indsamling og vurdering af faktiske oplysninger, vurdering af fremdrift og rapportering til ledelsen, opsamling af foreslåede ændringer og fejl samt eskalering af disse til Styregruppen, hvor det er passende.



<p><b>Styring af Produktleverancer (SL)</b></p> <p>Leveringsfase(r) og sidste leveringsfase</p> <p>For levering</p>	<p>I denne proces udføres arbejder for fremstilling/udvikling af projektets specialistprodukter, og hovedparten af projektets ressourcer forbruges her. Denne proces fokuserer på: fremstilling af specialistprodukter, rapportering af arbejdets fremdrift til Projektlederen (Kontrolpunktsrapporter), udførelse af kvalitetsaktiviteter defineret i hver Produktbeskrivelse og godkendelse af specialistprodukterne.</p>
<p><b>Afslutning af et Projekt (AP)</b></p> <p>Del af sidste leveringsfase</p> <p>For styring</p>	<p>Denne proces omfatter aktiviteter for afslutning af et projekt på en ordentlig måde. Accept af projektet bekræftes og projektets produkter overdrages. Enhver krævet aktivitet for review af udbytte, der ikke er blevet realiseret, dokumenteres i Plan for Udbytterevue. Projektafslutningsrapporten udarbejdes indeholdende et review af Business Casen, projektets mål og projektorganisationens præstation. Der udarbejdes en opsummering af opfølgingsaktiviteter og en Erfaringsrapport for fremtidig brug.</p>

## Tilpasning af PRINCE2®

Tilpasning drejer sig om den rette anvendelse af PRINCE2® i et projekt for at sikre den rette grad af planlægning, styring og ledelse samt anvendelse af processer og temaer.

Metoden er et netværk af sammenhængende elementer, som ovenfor beskrevet, hvilket betyder, at udeladelse af et element vil svække projektstyringen. Målet er at anvende et niveau af projektstyring, som ikke overbelaster projektet, men giver det rette niveau af styring i det projektmiljø, hvor PRINCE2® anvendes.

## PRINCE2® kurser og eksaminer

SPOCE tilbyder et bredt program inden for akkrediterede kurser:

- PRINCE2® Foundation kursus
- PRINCE2® Foundation-Practitioner kursus
- PRINCE2® Practitioner kursus
- PRINCE2® Practitioner re-registrering
- PRINCE2® for Styregrupper
- PRINCE2® for Teamledere og specialister
- P2 Passport e-learning Foundation
- P2 Passport e-learning Foundation og Practitioner
- PRINCE2® virksomhedskurser