

Værktøjskasse til fase 1 i projektet: *Planlægning*

Denne værktøjskasse indeholder:

1. Interessentanalyse
2. Risikoanalyse

Disse værktøjer skal hjælpe jer med at udfylde jeres projektskema som skal være udfyldt inden workshop 2 d. 12 maj

Interessentanalyse

Når nu I bruger så meget tid på at udarbejde et godt projekt, giver det mening også at have indsigt i og forståelse for, hvem der har en interesse i det problem, I har valgt at arbejde videre med.

Når I udarbejder en interessentanalyse, er det centralt at få identificeret de forskellige interessenter, der er vigtige for jeres projekt, og efterfølgende få inddelt dem i mindre grupper. På den måde er det muligt for jer at gøre interessenternes krav – og den betydning de har for jeres projekt - tydelige for jer selv.

Overordnet kan man sige, at en interessentanalyse indeholder følgende trin:

1. I skal identificere interessante interessenter.
2. I skal gruppere de identificerede interessenter.
3. I skal beskrive interessenternes krav og betydning.
4. I skal prioritere interessenterne efter vigtighed for jeres projekt.
5. I skal bruge denne nye viden til at komme videre i projektet

Ideen med at udføre en interessentanalyse er, at I gennem denne bliver klogere på, hvem der har hvilke interesser i jeres projekt. En god interessentanalyse bliver i øvrigt taget op gennem hele projektperioden, for det projekt, som I arbejder med, udvikler sig hele tiden. Det vil naturligt også have en påvirkning på, hvordan I håndterer de relevante interessenter.

Hvem eller hvad er en interessent?

For at finde ud af, hvem interessenterne er i forhold til jeres nøgleproblem, er det en god idé først at definere begrebet *interessenter*. Hvem eller hvad kan interessenterne være?

Interessenter kan i udgangspunktet være alle, som påvirkes af eller kan indflydelse på nøgleproblem, som I arbejder med. Det vil sige, at en interessent kan være en person eller en gruppe, men det kan også være fx institutioner, organisationer eller virksomheder. Begrebet *interessent* kan også udvides til at indbefatte fx teknologi, miljø og biodiversitet.

Idet begrebet interessenter kan tolkes så bredt, kan det være en idé for jer at inddele interessenterne i jeres projekt i mindre grupper. Det kan være efter, hvor meget indflydelse interessenten har på gennemførelsen af projektet, eller efter hvor påvirket de bliver af projektet. Vigtigst er det, at det giver jer et godt overblik over relevante interessenter.

Følgende typer af interessenter er centrale i en interessentanalyse:

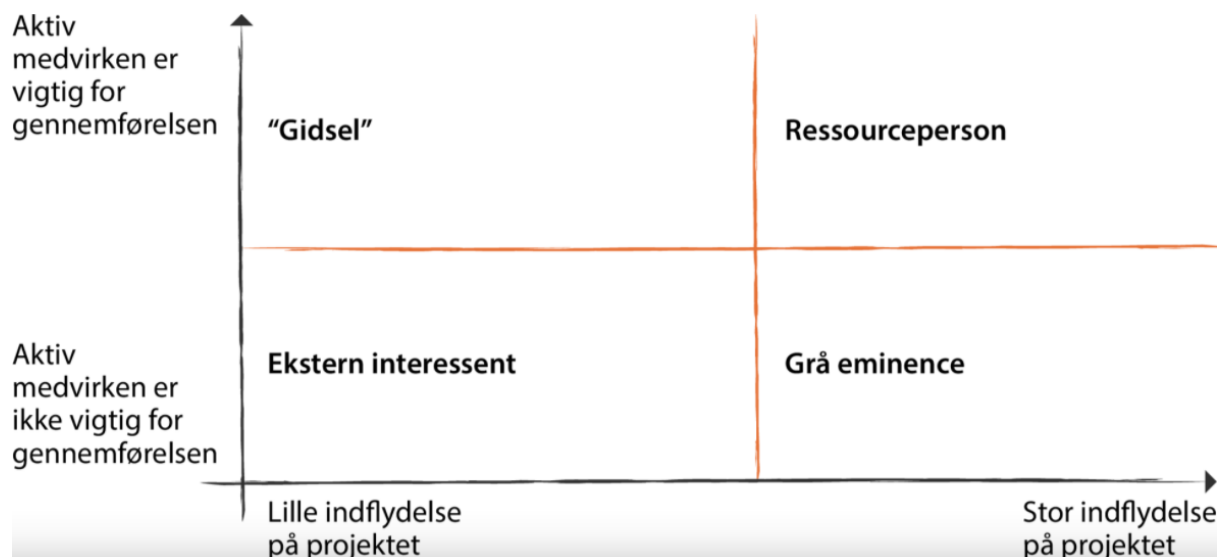
Ekstern interessent: Dette er den gruppe af interessenter, som skal have mindst fokus. Eksterne interessenter har ikke indflydelse på udformningen eller gennemførelsen af projektet og bliver yderligere ikke påvirket, når projektet udvikler sig. De har derfor heller ikke en særlig stor interesse i projektet. I kan nøjes med at informere disse interessenter om, at I er i gang et projekt, som kunne være af deres interesse.

"Gidsel": Denne gruppe af interessenter skal I bruge mere tid på. Slutresultatet af jeres projekt vil påvirke disse interessenter, hvilket også betyder, at de skal informeres under hele projektet.

Grå eminence: Gruppen af interessenter benævnt *grå eminence* er med stor sandsynlighed ikke interesserede i det projekt, I laver, men alligevel kan gruppen påvirke projektet. Derfor er det også centralt, at de bliver hørt, og at I tager dem seriøst.

Ressourceperson: Denne gruppe er den vigtigste af de fire interessentgrupper. De kan påvirke projektet, og de kan selv blive påvirket af det. Derfor er det centralt, at I kan involvere dem, så de bliver en del af projektet.

De fire typer af interessenter skal I bringe i spil i trin 4 i interessentanalysen illustreret i nedenstående figur:



TRIN 1: BRAINSTORM

Hvem er interessenterne så i forhold til jeres projekt? Når I skal identificere de interessenter, der er relevante i forhold til jeres projekt, er det en god idé at starte med at tænke projektet igennem fra i startede til dets afslutning.

I den proces er de vigtigste spørgsmål:

1. Hvem kommer I i berøring med under projektet?
2. Kunne der være andre rundt om i verden, der kunne have en interesse i jeres projekt?

Når dette trin er udført, har I forhåbentlig en stor gruppe interessenter identificeret.

TRIN 2: Sortér og gruppér

Den gruppe af interessenter I har identificeret skal nu grupperes ud fra nedenstående matrix.

	Ikke indflydelse på projektet	Indflydelse på projektet
Påvirket af projektet		
Ikke påvirket af projektet		

TRIN 3: Beskriv interessenternes krav og betydning

Næste skridt for jer er at få beskrevet alle de interessenter, der er tilbage efter jeres sortering. For at begynde på en beskrivelse af den enkelte interessent kan I finde inspiration i nedenstående spørgsmål:

1. Fordele/ulemper af projektets resultater?
2. Hvor centralt er interessentens bidrag i projektet? (1-5)
3. Hvor stor er interessentens indflydelse på projektet? (1-5)
4. Hvordan skal de enkelte interessenter håndteres?

TRIN 4: Prioritering af interessenter

I skal nu prioritere jeres interessenter for at finde ud af hvilken type de er.

1. Tag udgangspunkt i hver enkelt af de interessenter, I har udvalgt. Prøv at placere dem én efter én i figuren længere oppe i dokumentet. Hvilken form for interessent er de? "Gidsel", ressourceperson, ekstern interessent eller grå eminence?
2. Når alle interessenter er placeret i figuren, kan I begynde at prioritere interessenterne. Det handler ikke nødvendigvis om at anvende en interessent fra hvert af de fire felter i figuren, men nærmere om at få et overblik over, hvordan de placerer sig, og derudfra foretage et kvalificeret valg. Diskutér i gruppen, hvilke interessenter der er vigtigst at tage i betragtning i projektet, og argumentér for, hvorfor I vil prioritere dem på lige præcis den måde.
3. Når I i gruppen er enige om, hvem de centrale interessenter for jeres projekt er, kan I notere dem på en liste. Det er passende på dette stadie af interessentanalysen at have udvalgt ca. fire interessenter.

Ud fra den viden i nu har tilegnet jer om jeres interesser, er det vigtigt at i bruger de råd tilhørende hver enkelt interessent (i den grå boks).

Risikoanalyse

Hvad er risiko i projekter? Risiko består grundlæggende af to dele: Sandsynligheden for, at noget går galt, og de negative konsekvenser, hvis det går galt.

En risikoanalyse er et værktøj, du bruger til at identificere potentielle risici, prioritere dem på en smart måde og samtidig identificere forslag til løsninger på forhånd. En risikos alvorlighed er defineret ud fra en kombination af, hvor stor sandsynligheden er for, at det faktisk sker. Og så konsekvenserne af, hvis det enten skal forebygges eller afhjælpes. Altså ud fra hvad det koster dig af ressourcer som projektleder enten at skulle forebygge eller reparere den enkelte risiko.

Helt konkret kan du vurdere det på en skala med følgende vurderinger:

- Sandsynligheden for at det sker på fra 1 – 5
- Konsekvensen ved at det sker fra 1 – 5

Hvorfor skal du have styr på risici i dit projekt?

Du skal have styr på din risikoanalyse, fordi det er dit værktøj til at identificere og prioritere risici i projektet. Og fordi analysen hjælper dig med at identificere forebyggende indsatser og planlægge håndteringen af risici, hvis det går galt. Og det er godt at have styr på, før det går galt.

Du skal have din risikoanalyse med i baghovedet efterhånden som projektet udvikler sig. Enhver beslutning indeholder i princippet en eller anden risiko. Og det er dig som projektleder, der skal vurdere, om du skal forebygge, planlægge håndtering eller bare fortsætte med at holde et vågent øje med de potentielle risici.

Sådan laver du din risikoanalyse

Trin 1: Brainstorm over problemområder

Det er her, I sætter jer sammen og finder alle potentielle svar på spørgsmålet: "Hvad kan gå galt?"

Sørg for at gøre jeres input synlige for hinanden løbende, så de andre i gruppen bliver inspireret af de allerede identificerede problemstillinger. Skriv alle jeres problemområder ned.

Trin 2: Hvor store er konsekvenserne?

Når de forskellige risici er identificeret, er det en god idé at få dem prioriteret. Start derfor med, at alle i gruppen giver deres vurdering af på en skala fra 1-5, hvor 1 er ingen konsekvenser og 5 er, at projektet falder fra hinanden og ender som en støvet fiasko mellem hænderne på jer.

Er der store afvigelser i jeres vurderinger, så tag dialogen og snak problemstillingen igennem, så I bliver enige om konsekvensernes omfang.

Trin 3: Hvor sandsynligt er det egentligt?

Næste opgave er at vurdere sandsynligheden på en skala fra 1 – 5. 0 er det totalt usandsynlige scenarie, og 5 er det meget sandsynlige scenarie, I kun venter på udspiller sig.

Trin 4: Lav jeres prioriterede risiciliste

Den samlede risikofaktor finder I nu ved at gange de to værdier. Jo højere tal, jo mere presserende er det. En risikofaktor på 25 kræver omgående handling, mens en faktor omkring 1 kan du mere eller mindre ignorere (men glem dem aldrig helt – det skader ikke at revurdere verdensbilledet af og til).

Sortér nu jeres risici efter den samlede værdi. Resultatet virker måske overraskende. Mange fokuserer ofte på risici med store konsekvenser. Men selv små konsekvenser kan være alvorlige, hvis du ikke har en plan for at håndtere dem.

Trin 5: Hvordan håndterer I jeres risici?

Nu er det bare at starte fra en ende af. Start med de største risici og fokusér på at definere konkrete indsatser for:

- Hvordan forebygger vi, at det sker?
- Hvordan afhjælper vi, hvis det sker?

Eksempel på skema til risikoanalyse: Det kan være en god idé at visualisere alle de mulige risici i sådan et skema.

		Konsekvenser				
		1 Ubetydelig	2 Mindre	3 Alvorlig	4 Meget alvorlige	5 Katastrofale
Sandsynlighed	5 Ofte	5	10	15	20	25
	4 Sandsynlig	4	8	12	16	20
	3 Sjælden	3	6	9	12	15
	2 Usandsynlig	2	4	6	8	10
	1 Meget usandsynlig	1	2	3	4	5