

eGevinst

Vedlegg I

Interessentanalyse

Interessentanalyse

Arbeidet med interessentanalysen bør starte tidlig i prosjektfasen, etter at hovedmålsetningen med prosjektet er skissert. I denne fasen vil man få fram en oversikt over de viktigste interessentene og hvordan disse sannsynligvis vil forholde seg til prosjektet. Interessentanalysen er dynamisk og vil endre seg etter hvert som prosjektet skrider fram. Derfor veksler man mellom målanalyse og interessentanalyse for å få et mest riktig bilde av mulige gevinster og hvilke interessenter som vil oppleve gevinster eller kostnader som følge av prosjektets målsetning. På denne måten gir også interessentanalysen viktige innspill til risikoanalysen senere i prosjektet.

Målsetningen med denne delen av arbeidet er at alle i prosjektgruppen skal bli klar over de muligheter og trusler som sentrale interessenter representerer, slik at en kan drøfte og gjennomføre ulike tiltak til prosjektets beste.

Den synlige dokumentasjonen av en interessentanalyse er 1-2 sider med en tabellarisk oversikt (se tabellen under). Innholdet i tabellen fylles ut gjennom gruppearbeid, og i flere omganger. I hovedsak skjer dette i to av fasene; ved behandling av investeringsforlaget (c) (en grov kost/nytte), og når prosjektforlaget beskrives for vedtak om igangsetting (d).

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
X					
Y					
...					

Tabell 1. Struktur for interessentanalyse

I gruppearbeidet deltar sentrale prosjektmedlemmer, og ellers personer som man vet kan bidra til et godt resultat. Det er sjelden noe poeng i å involvere "alle" interessentene.

Hvordan gjennomføre en interessentanalyse

Interessentanalyse gjennomføres i utgangspunktet som gruppearbeid internt i prosjektgruppen. Det er en forutsetning at prosjektgruppen har god kjennskap til fagområdet og organisasjonen prosjektet utføres for. Analysen utføres i flere omganger etter hvert som prosjektet går framover. Første runde gjennomføres typisk etter at hovedmålsetningen med prosjektet er definert. Hver runde med interessentanalyse fører til at informasjon om prosjektets interessenter blir mer utfyllende og man får dermed bedre og bedre grunnlag for å planlegge og gjennomføre prosjektet.

Tabellen over danner utgangspunktet for interessentanalysen. Prosjektgruppen starter med å stille seg selv følgende 2 spørsmål:

- 1) Hvem blir påvirket av målsetningen til prosjektet?
- 2) Hvem kan påvirke utfallet/gjennomføringen av prosjektet?

Svaret på disse spørsmålene utgjør prosjektets interessenter og anføres i tabellens kolonne 1 som vist i eksempelet under.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann					
Saksbehandlere					
...					

Tabell 2. Eksempel på interessenter

Neste skritt er å finne ut hvorfor interessentene kan være interessert i prosjektet. Her er det sannsynlig at svarene vil variere mye mellom forskjellige interessenter. Noen vil synes prosjektet virker spennende fordi det kan føre til økonomiske besparelse mens andre er interessert fordi det kan føre til at arbeidsdagen deres blir mer meningsfylt ved at rutineoppgaver automatiseres. Noen kan også ha en negativ interesse i prosjektet. Dette kan for eksempel kunne være frykt for at deres funksjon blir overflødig og at det dermed ikke lenger er bruk for dem i organisasjonen. Slike ting er viktige å kartlegge siden dette vil få betydning for gjennomføringen av prosjektet. Det som kommer fram i denne øvelsen føres i den andre kolonnen i **Feil! Fant ikke referanse kilden..**

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann	Redusere kostnader				
Saksbehandlere	Øke tjenestekvalitet, sikre egen arbeidsplass				
...	...				

Tabell 3. Eksempel på interesse i prosjekt

Kolonne 3 i **Feil! Fant ikke referanse kilden.** viser hvor viktige de forskjellige interessentene er i forhold til å oppnå målsetningen med prosjektet. Her vurderes interessentene på en skala fra A-C hvor A tilsvarer meget viktig mens C tilsvarer mindre viktig. Man vil oppleve at forskjellige interessenter vil være viktigere enn andre gjennom de forskjellige prosjektfasene. For eksempel de eller den som bevilger penger til prosjektet være svært viktige i forkant av selve prosjektfasen, mens de kanskje vil være mindre viktige i selve prosjektgjennomføringen. På samme måte vil kanskje ansatte som skal bruke et nytt IKT-system ikke være viktige i forbindelse med utarbeidelse av prosjektide, mens de vil være svært viktige i forbindelse med utvikling og drift. På grunn av at interessentene har forskjellig viktighetsgrad i forskjellige prosjektfaser kan det være nyttig å dele kolonne 3 i ytterligere 3 kolonner; for eksempel før, under og etter prosjektet.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann	Redusere kostnader	A			
Saksbehandlere	Øke tjenestekvalitet, sikre egen arbeidsplass	A			
...			

Tabell 4. Eksempel på interessentenes viktighet

Den fjerde kolonnen i **Feil! Fant ikke referanse kilden.** viser i hvilken grad en interessent vil være positiv eller negativ til målsetningen med prosjektet. "+ +" indikerer at interessenten vil være svært positiv, mens "- -" tilsier at en interessent vil være svært negativ. Kolonne 3 og 4 gir interessant informasjon sett i sammenheng. En viktig interessent med svært negativ holdning til prosjektet vil være ødeleggende for prosjektet og prosjektgruppen må vurdere hvordan dette skal håndteres.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann	Redusere kostnader	A	++		
Saksbehandlere	Øke tjenestekvalitet, sikre egen arbeidsplass	A	-		
...		

Tabell 5. Eksempel interessentenes holdning til prosjektet

Kolonne 5 viser interessentens innflytelse i forhold til prosjektets gjennomføring og måloppnåelse. Dette beskrives med H (høy), M (middels) og L (lav). Eksempelvis kan presse

ha høy innflytelse i forbindelse med innføring av nye eTjenester mot innbyggere ved måten de presenterer den nye tjenesten på i media.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann	Redusere kostnader	A	++	H	
Saks-behandlere	Øke tjenestekvalitet, sikre egen arbeidsplass	A	-	H	
...	

Tabell 6. Eksempel på interessentenes innflytelse på utfallet av prosjektet

Kolonne 6 tilbyr muligheter for å skissere strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer. Avhengig av informasjonen i kolonne 2-5 kan det være nødvendig ta visse forhåndsregler for å sikre best mulig utfall av prosjektet. Viktige interessenter med negativ holdning til prosjektet og høy innflytelse er for eksempel en situasjon det kan være lurt å gjøre noe med. Ett alternativ kan da være å involvere interessenten aktivt i prosjektet for å øke forståelsen for nytten av prosjektet og samtidig opparbeide eierskap hos den som i utgangspunktet er negativ.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Rådmann	Redusere kostnader	A	++	H	
Saks-behandlere	Øke tjenestekvalitet, sikre egen arbeidsplass	A	-	H	Kommunisere tydelig at frigjorte ressurser skal brukes til økt kundekontakt, involvere interessent aktivt i prosjektet
...

Tabell 7. Eksempel på strategier for oppnå støtte eller redusere hindringer

Det er ikke alltid enkelt for prosjektgruppen å vite sikkert hvordan forskjellige interessenter vil stille seg til ulike prosjekter. På grunn av dette, velger noen å inkludere en ekstra kolonne i skjemaet som angir grad av sikkerhet. Dersom prosjektgruppen er usikker på holdningen eller interessen til viktige og innflytelsesrike interessenter anbefales det å kontrollere disse antakelsene. Dette kan gjøres svært uformelt, for eksempel ved å diskutere hypotetiske spørsmål med interessenten.

Interessentanalysen fører erfaringsmessig til mye diskusjon i prosjektgruppa. En god del informasjon skal på plass og det er sjelden lett å lage en "fullstendig" interessentanalyse ved første forsøk. Derfor anbefaler vi å finne de viktigste interessentene tidlig, for så og gå tilbake til målanalyse. Etter som man blir mer konkret og nyansert man blir i forhold til mål og hva som skal til for å oppnå mål, dukker det opp nye interessenter. Man kan så veksle tilbake til tabellen med interessentanalyse og fortsette å fylle ut denne. Den samme vekselvirkningen gjelder for motsatt vei for arbeidet med målanalyse.