



ØKONOMISTYRELSEN

Vejledning til interessenthåndtering

September 2018

Indhold

1. Introduktion til interessenthåndtering.....	3
2. Identifikation og prioritering af interessenter.....	4
3. Analyse af interessenter.....	6
4. Interessenthåndtering	7

1. Introduktion til interessenthåndtering

Denne temavejledning er en kort introduktion til interessentanalyse og -håndtering.

En interessentanalyse er en kortlægning og analyse af de interessenter, der har betydning for et projekts succes samt en beskrivelse af, hvordan de inddrages i projektet.

Interessentanalysen udføres for at skaffe grundlag for:

- Formulering af mål, leverancer og succeskriterier
- Organisering af projektet, referencegrupper og udvælgelse af deltagere
- Tilrettelæggelse af projektets fremgangsmåde, der kan sikre forståelse og opbakning blandt interessenterne
- Tilrettelæggelse af projektets inddragelse af interessenterne i forhold til fx udformning af løsningens indhold og efterfølgende implementering af løsningen
- At se spændinger mellem enkelte interessenter samt mulige koalitioner
- At tilrettelægge kommunikation med interessenterne

Interessentanalysen anvendes igennem hele projektet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der gennem projektforløbet kan opstå nye interessenter, ligesom der kan være interessenter, der skifter standpunkt og mål. Sidstnævnte kan betyde, at der skal træffes beslutning om en anden inddragelse i projektet end tidligere besluttet.

Interessentanalysen udarbejdes i første omgang i idéfasen og udfoldes i analysefasen. Analysen opdateres flere gange i løbet af projektet, typisk ved faseovergange.

Interessentanalysen har tre dele:

1. Identifikation af interessenter
2. Analyse af interessenter
3. Planlægning af interessenthåndtering

Elementerne gennemgås på de følgende sider.

Interessentanalysen er projektgruppens værktøj, men ansvaret for konkrete håndteringstiltag kan tildeles medlemmer af styregruppen.

2. Identifikation og prioritering af interessenter

Analysen vil ofte starte med en identifikationsproces, hvor projektets væsentligste interessenter bliver kortlagt. Identifikationsprocessen bør inddrage både projektgruppe og styregruppe. Det er vigtigt, at projektet tænker bredt i kortlægningen af interessenter, så det er muligt for projektet at forholde sig til den samlede interessentkreds.

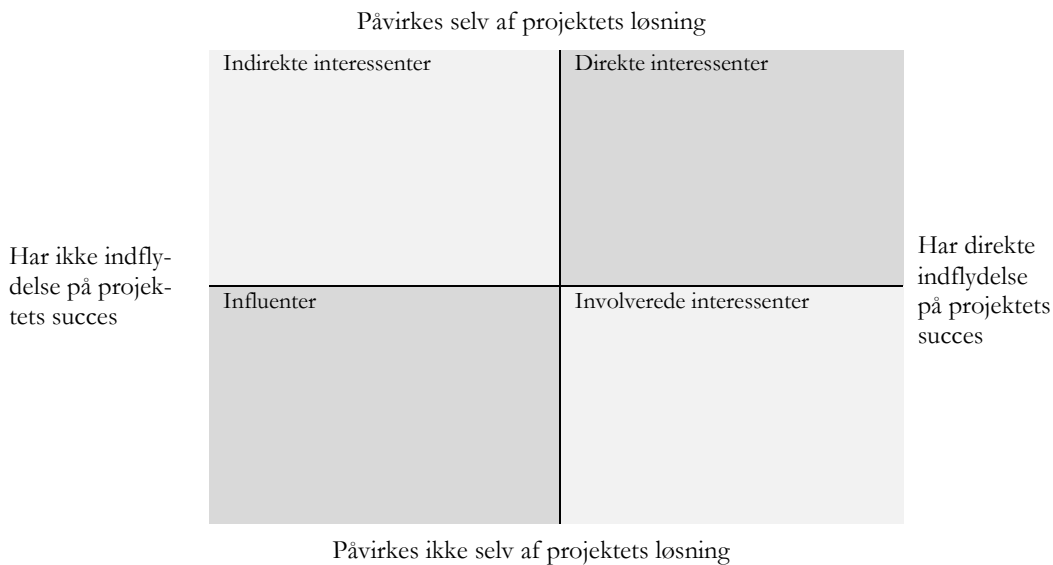
Projektet kan anvende følgende spørgsmål for at sikre, at interessenter kortlægges bredt:

- Hvem har efterspurgt projektet?
- Hvem har taget initiativ til projektet?
- Hvem kan påvirke projektets (politiske) rammevilkår?
- Hvem skal acceptere projektets løsning?
- Hvem skal inddrages undervejs i projektet?
- Hvem har interesse i de forandringer, som projektet medfører?
- Hvem vil have modstand mod projektet?
- Hvem skal ændre adfærd på baggrund af projektet?

Når den brede interessentkreds er kortlagt, kan der udarbejdes et interessentlandkort, hvor interessenterne indplaceres i forhold til to dimensioner:

- Indflydelse på projektets succes
- Løsningens påvirkning af interessenten

Figur 2.1: Interessentlandkort



Interessentlandkortet anvendes til at prioritere interessentindsatsen. En interessent, der både er meget påvirket af projektets løsning og har stor indflydelse på projektet, er vigtig at få håndteret. Interessentlandkortet er inddelt i fire grupper:

Indirekte interessenter: Interessenter, der vil skulle ændre adfærd på grund af projektets løsning, men som ikke har en formel indflydelse på projektet. Gruppen omfatter typisk organisationer, virksomheder og borgere.

Direkte interessenter: Interessenter, der vil skulle ændre adfærd som følge af projektet, og hvis ageren har afgørende indflydelse på projektets realisering af gevinster. Gruppen omfatter ofte de ledere, medarbejdere, borgere og organisationer, der skal bruge løsningen.

Influenter: Interessenter, der ikke har formel indflydelse på projektets succes, men som kan påvirke projektets rammer og kan påvirke projektets løsning eller succesopfattelsen af projektet. Gruppen omfatter typisk faglige eller politiske organisationer, interessegrupper, myndigheder og pressen.

Involverede interessenter: Interessenter, der har indflydelse på projektet, men som ikke vil blive påvirket af projektets løsning, når det er idriftsat. Det er for eksempel de interessenter, som er involveret i projektet som specialister fx i arbejdsgrupper, projektgrupper, styregruppe eller ledelse af projektet.

3. Analyse af interessenter

Projektet bør arbejde videre med de vigtigste interessenter for at foretage en vurdering af, hvad der skal til for, at de vil støtte op om projektet. Det er vigtigt at få beskrevet interessenten i detaljer, da det ofte først er i denne proces, at det er muligt at afdække interessentens egentlige holdning til projektet.

Projektlederen vil som regel afholde en eller flere workshops, hvor de væsentligste interessenter analyseres. Resultatet af processen kan være, at interessenter skal op- eller nedprioriteres, og at det dermed er nødvendigt at genbesøge interessentlandkortet.

Vurderingen kan omfatte følgende spørgsmål:

Hvilke interesseområder har interessenten?

- Hvilke dele af projektet påvirker interessenten?
- Hvad er interessentens ønsker, krav og mål i forhold til projektet?
- Er interessenten en obligatorisk samarbejdspartner (fx Statens It)?

Hvilken forståelse har interessenten af projektet?

- Projektets værdi for interessenten
- Projektets nødvendighed

Interessantens oplevelse af balancen mellem omkostninger og belønninger:

- Projektets forventede resultat
- Har man valgt den rette løsning?
- Opfattelse af projektets konsekvenser, positive- og negative gevinster

Mulige bidrag fra interessenten

- Hvordan kan interessenten støtte projektet?
- Hvilke input kan interessenten levere til projektet?

Mulig aktivitet fra interessenten

- Opinionsdannelse
- Støttende aktiviteter
- Modarbejdende aktiviteter

Hvilken magt har interessenten?

- Direkte eller indirekte
- Hvilken betydning har interessenten for projektets forløb, resultater og succes?
- Hvordan kan interessenten påvirke projektet?

Forventninger om indflydelse

- Hvilke forventninger har interessenten om at medvirke i projektet?
- Hvilke forventninger har interessenten i forhold til indflydelse?

Relationer mellem interessenter

- Spændinger og sympatier mellem interessenter
- Relationer mellem interessenter, der kan blive til alliancer
- Hvem er meningsdannende for området?

4. Interessenthåndtering

Når interessenter er identificeret, prioriteret og analyseret, kan arbejdet med at kommunikere til og involvere interessenterne påbegyndes. Interessenthåndtering er en løbende proces, som både styregruppe og projektleder er ansvarlige for.

Interessenthåndtering kan tage udgangspunkt i placeringen af interessenterne i interessentlandkortet. Herunder gives eksempler på metoder til interessenthåndtering, som projektet kan anvende overfor forskellige interessentgrupper.

Tabel 4.1: Metoder til interessenthåndtering

Metode	Beskrivelse	Særligt brugbart for interessenter der...
Stormøder	Direkte kommunikation til større grupper af interessenter, ofte medarbejdere. Stormøder bør indeholde elementer af inddragelse, sådan at interessenterne får ejerskab til dele af løsningen.	Skal modtage opdateringer om projektets løsning og fremdrift, og som skal føle sig involveret i projektet.
Bred skriftlig kommunikation	Bred kommunikation til en stor gruppe af interessenter, fx nyhedsbreve, flyers, artikler i dagspressen.	Skal informeres om projektet løbende, men som ikke behøver at føle sig involveret i projektet.
Undervisning	Undervisning i brug af projektets løsning.	Som er kritiske for, at løsningen bliver en succes, ved at de ændrer adfærd.
Interviews/ workshops	Opsamling af informationer fra interessentgrupper til brug i udviklingen af projektets løsning. Kan bl.a. bruges til at teste hypoteser om, hvad den rigtige løsning er eller til at afdække processer, der skal understøttes.	Skal give input til projektet på operationelt plan.
Referencegrupper	Etablering af referencegrupper, der giver input til projektet. Referencegrupper kan være forankret hos projektlederen eller styregruppen, alt afhængigt af hvilket ledelsesniveau der indgår i gruppen.	Skal give input til projektet på overordnet niveau.
Uformel dialog	Drøftelser med interessenter uden for formelle rammer, fx kaffemøder, netværksarrangementer og telefonsamtaler.	Skal have en positiv holdning til projektets løsning, og hvor der er behov for en ekstra indsats.

Interessenthåndteringen planlægges af projektlederen og indgår i projektets planer. Projektlederen kan med fordel udarbejde en kommunikationsplan for alle kommunikationsaktiviteter.

Interessenthåndtering skal indgå i projektlederens overvejelser om økonomi og ressourceforbrug. Projektlederen bør løbende opdatere interessentanalysen og tilhørende tiltag, så evt. modstand mod projektet kan blive håndteret.