
PROJEKTLEDELSE I LIVEROLLESPIL – KOMPENDIE

Dette kompendie knytter sig til "Orkerne Kommer Sommerskole" – originalt lavet til sommerskolen 2016 og opdateret med et par småting til sommerskolen 2017. Det er en samling af råd og værktøjer til anvendelse i projektledelse af små til mellemstore liverollespilsscenerier.

For alt i dette kompendie gælder det at det ikke er "det eneste og altid gyldige" svar – brug din sunde fornuft og logik til at vurdere de enkelte værktøj og råd i den konkrete situation. Mange af anbefalingerne er også lidt "stive" og når man har fået nogle års erfaring vil man finde ud af hvor man i praksis godt kan omgå anbefalingerne – eksempelvis har jeg en god ven jeg har lavet mange scenarier med, og vi vælger aldrig en leder når vi laver noget sammen, for vi kender hinanden godt nok til at kunne træffe effektive beslutninger uden.

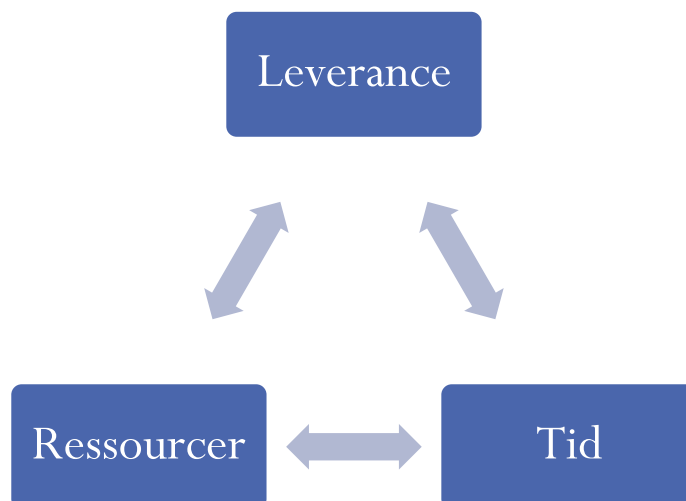
CONTENTS

Ståltrekanten	2
Arrangørgruppe	3
De tre størrelser på arrangørgrupper	3
Liverollespilarrangørers motiver	4
Møder	5
Samarbejdsaftale	5
Opgavestyning	6
Estimeringsteknikker.....	6
Afviklingsplanen.....	8
Basal økonomistyring.....	9
Fildelingsmetodikker	10
Kommunikation	11

STÅLTREKANTEN

Ståltrekanten er et værktøj der viser hvordan de tre hovedkomponenter i et projekt er bundet sammen. Ståltrekanten har sit navn fordi den er låst ("sat i stål") – hvis du justerer et hjørne af trekanten er du nødt til at justere mindst en af de to andre for at opveje det hvis projektet skal hænge sammen.

Eksempelvis; Hvis du øger dine ambitioner (leverance) har du brug for mere tid eller flere ressourcer. Hvis du mister ressourcer, er du nødt til at skrue ned for ambitionerne. Hvis du har mindre tid skal du bruge flere ressourcer eller skrue ned for ambitionerne. Ståltrekanten illustreres således:



- **Leverance** er det projektet skaber eller leverer – produktet. For liverollespil er det scenariet og alle relaterede produkter (workshops, dokumentation, mm.)
- **Tid** er det tidsrum du har at lave leverancen i – typisk defineret ved hvornår scenariet afholdes.
- **Ressourcer** er penge, arbejde fra de frivillige (som dermed er "gratis") og de sociale relationer, der kan bidrage til projektet. Ressourcer samles i en gruppe fordi man til en vis grad kan bytte dem ud med hinanden – du kan f.eks. købe dig til arbejdskraft eller bruge dine sociale relationer til at forhandle en god pris hjem på noget dyrt, og dermed spare penge.

Der er særligt to situationer hvor den er anvendelig. Den ene er når man skal forklare folk udenfor arrangørgruppen (f.eks. en foreningsbestyrelse eller spillerne) hvilke konsekvenser en ændring har og vil inddrage dem i at beslutte hvilke af de øvrige faktorer der skal påvirkes og hvordan. Hvis spillerne f.eks. spørger hvorfor arrangørerne ikke skriver alle roller kan du forklare at det vil medføre at leverancen bliver markant større og spørge hvilken af følgende løsninger de synes vil være god:

- Udsætte scenariet et halvt år (øge tiden).
- Øge prisen på scenariet så man kan hyre folk til at skrive rollerne (øge ressourcer).
- Om de kan finde frivillige til at skrive rollerne (øge ressourcer).
- Skal arrangørerne lade være med at lave de fine props til scenariet og i stedet skrive roller (reducere leverancen).

Selvom man ikke forstår arbejdet i at arrangere et scenarie til bunds kan man forstå, at en af ovenstående løsninger er påkrævet.

Den anden situation er når arrangørgruppen skal prioritere og planlægge. Så hvis en arrangør dropper ud (Ressourcer reduceres) kan I bruge modellen til at se hvilke løsninger I har til rådighed:

- Udsætte scenariet (tid øges).
- Finde en ny arrangør (ressourcer øges).
- Fjerne nogle opgaver (leverance reduceres).

Det er ret simpelt men modellen hjælper en til at sikre, at man har været rundt omkring de forskellige mulige tilgange.

ARRANGØRGRUPPE

Der er mange måder at sammensætte sin arrangørgruppe på. Der er dog to overordnede råd.

Det første er, at lave din organisation ud fra de arrangører du har. Flere arrangører gør den fejl, at lave en ideel organisation og derefter passe de arrangører de har, ind i den. Med ideel menes at lave en, der ser pæn ud på papiret og måske passer godt rent opgaveopdelingsmæssigt, men i praksis ikke matcher de folk man har.

I stedet skal man finde gode medarrangører man har lyst til at arbejde med, og bygge en organisation op omkring deres færdigheder og interesser – også selvom det giver en lidt skæv og pudsigt fordeling af ansvar og områder. Du kan godt være ansvarlig for Facebook, morgenmad og chauffører uden nødvendigvis være ansvarlig for al PR, al mad og al logistik.

Det andet råd er, at der skal være en kasserer og en projektleder, og det skal være to separate personer.

Projektleder – eller Hovedarrangør – er ikke chef men en "første blandt ligemænd". Denne vælges til at lede (dvs. gå foran), styre (dvs. strukturere) og være tungen på vægtskålen, hvis der ikke kan opnås enighed. Alle effektive grupper har brug for en leder og en gruppe uden leder er ikke effektiv.

Kasseren er ansvarlig for al økonomi og er den eneste, der kan tegne projektet økonomisk. Ansvar og magt skal hænge sammen her.

Det anbefales på det kraftigste, at kasseren og hovedarrangøren ikke er samme person. Ikke (bare) fordi magt korrumpere men også bare af den simple årsag, at det er mindre sandsynligt at to mennesker gør noget dumt end en – så det fungerer også som en slags sikkerhedsnet. Derudover har det den fordel, at der er mindst to mennesker som er meget engageret fordi de har meget betydningsfulde roller.

DE TRE STØRRELSER PÅ ARRANGØRGRUPPER

Det er min holdning, at arrangørgrupper kan klassificeres i tre størrelser som hver især har deres fordele og ulemper som beskrevet i tabellen herunder. Det er en god ide at have disse størrelser i bagehovedet når du skaber en arrangørgruppe – i det omfang man har mulighed for at påvirke, hvilken kategori ens arrangørgruppe havner i.

	1 person	2 personer	3+ personer
Navn	En arrangør	En arrangørgruppe	En "stor arrangørgruppe"
Intern kommunikation	Ingen	Al intern kommunikation rammer per definition hele arrangørgruppen. Så længe man husker at informere er alle altid informeret om alt.	Der er en risiko for, at intern kommunikation ikke når hele arrangørgruppen. Det kan medføre forvirring og misinformation.
Kvalitetsstyring	Kræver eksterne ressourcer	Dialog og diskussioner.	Dialog og discussion. Der er risiko for mange (irrelevante) revisioner fordi diskussionen "går i ring".

Noget af det man kan udlede af ovenstående er, at en større arrangørgruppe ikke nødvendigvis betyder mindre arbejde til hver enkelt arrangør; det man sparer ved at være flere hænder at dele arbejdet ud på kan meget let blive opvejet ved behovet for intern kommunikation.

Den primære fordel ved at være flere arrangører er flere ideer og at det der laves bliver gennemgået og kontrolleret bedre, hvilket giver højere kvalitet.

LIVEROLLESPILARRANGØRERS MOTIVER

Motiver og motivation er to sider af samme sag, og det er rigtigt nyttigt som arrangør at forstå motivationen for de andre arrangører (og din egen, ikke mindst). Det kan være svært at forstå de øvrige arrangørers motivation, særligt fordi nogle motiver regnes for illegitime og folk derfor ikke nødvendigvis er ærlige (både overfor andre såvel som dem selv). En åben diskussion er et godt værktøj, men uden dyb tillid er det ikke sikkert man får ærlige svar.

Jeg har identificeret nedenstående motiver (fra "What fuel do you use", Solmukohta 2008) og angiver her en kort beskrivelse, hvilke opgaver der vil virke motiverende og hvad man skal være opmærksom på. De fleste arrangører har typisk flere motiver, men der vil være et eller flere der er drivende.

Motiv	Beskrivelse	Motiverende opgaver	Vær opmærksom på
Magt	Ønsket om at forme eller påvirke en proces eller personer.	Alle med magt og indflydelse over beslutninger og andre mennesker.	Kan være ligeglad med kvaliteten af slutresultatet og de øvrige arrangører og frivillige.
Social	Social forpligtelse, føler sig som en del af et fællesskab hvor de "bør" bidrage, måske baseret på at de "skylder" andre en tjeneste.	Opgaver i tæt samarbejde med dem, der føler sig knyttet til.	Deres engagement er bundet op imod andre arrangører og dermed er deres motivation og engagement afhængig af disse personers motivation og engagement.
Berømmelse	Ønsket om at blive kendt (typisk for noget positivt)	Opgaver med eksternt fokus – f.eks. kommunikation.	Kan finde på at tage æren for arbejde andres arbejde.
C.V.	At have dokumenterede erfaring med disse opgaver til et CV – enten rollespilsmæssigt eller erhvervsmæssigt.	Hvad end de ønsker at kunne skrive på CV'et.	Det skal bare se godt ud på papir og derfor kan der være elementer som er vigtige for et godt arrangement som er mindre vigtigt for dem.
Erfaring	Ønsker at lære eller perfektionere en færdighed.	Hvad end de ønsker at lære / perfektionere.	Hvis det er en ny færdighed er de måske ikke særligt dygtige. Det kan også være de ønsker at eksperimentere i en grad, der medfører en stor risiko for projektet.
Bevise noget	Bevise overfor sig selv, at man kan gøre noget bestemt.	Opgaver der knytter sig til det de ønsker at bevise de kan. Det behøver ikke at være noget specifikt – så er det bare opgaver, de har let ved at opnå succes med.	Besidder ikke nødvendigvis færdighederne til at løse opgaven (hvis de gjorde var der måske ikke behov for at bevise det).
Skabertrang	Ønsker om at skabe noget, man er stolt af.	Opgaver, der former slutproduktet – typisk	Vil muligvis gerne bestemme meget. Kan

Motiv	Beskrivelse	Motiverende opgaver	Vær opmærksom på
		idegenerering eller forælding.	miste interessen hvis der er for meget modstand overfor deres ideer.

Man skal overveje i hvilket omfang det er hensigtsmæssigt at give folk de opgaver, der er motiverende. For det første fordi det kan medføre konflikter med andre (eksempelvis hvis en arrangør med et magtmotiv får en lederrolle overfor de andre men de andre ikke bryder sig om vedkommende) og for det andet er motivation ikke det samme som kompetence. Det ses f.eks. tydeligt ved dem der ønsker at lære noget.

Når det er sagt så er det min holdning, at motivation er vigtigere end kompetence dvs. så længe det ikke er skadeligt for samarbejdet at give en arrangør et motiverende ansvarsområde er vedkommendes kompetencer mindre vigtige. Der er dog (igen!) en yderligere overvejelse på dette – kompetence og motivation følges til dels ad i det omfang, at i det omfang man som menneske får det indtryk at man ikke er kompetent til at løfte en opgave mister man hurtigt motivationen.

Hvis der ikke er et match mellem en arrangørs kompetencer, interesser og motiver så bør du genoverveje argumenterne for at arrangere med denne person.

Hvis I har en åben diskussion om motiver kan I skrive resultatet ind i jeres samarbejdsaftale.

MØDER

Alle projekter har møder – men folk har meget forskellige ideer om form og frekvens. Det er derfor vigtigt at blive enige om hvordan møder håndteres. I bør aftale hvordan møder afvikles, hvor tit og hvor – særligt hvis I ikke har lige meget tid til at arrangere scenariet og hvis I bor langt fra hinanden.

Et møde skal som minimum have en dagsorden så det er klart hvorfor man mødes og hvad man forventer at få ud af det. Dertil kommer også et behov for at klargøre, hvis det forventes at folk forbereder sig til mødet. De nærmere detaljer i en dagsorden kan laves på selve mødet hvis man er presset på tid men man kan risikere både at folk er dårligt forberedt og at man havner i konflikt omkring hvad mødet skal dreje sig om.

Beslutninger der tages på et møde skal skrives ned og deles internt i arrangørgruppen. Dette er påkrævet fordi allerede kort efter mødet begynder man at glemme de præcise beslutninger. Man behøver ikke få dialogen op til beslutningen med, men selve beslutningen skal dokumenteres på en måde så alle kan forstå den - også to måneder efter mødet.

Det er ikke påkrævet at have aftaler omkring form og frekvens af møder skriftligt, men hvis I har en samarbejdsaftale er det oplagt at skrive det deri.

SAMARBEJDSAFTALE

Man kan formalisere en del omkring samarbejdet i en arrangørgruppe i en samarbejdsaftale. En samarbejdsaftale er et dokument der beskriver hvordan en arrangørgruppe arbejder sammen. Selvom det kan være nyttigt at have samarbejdsaftalen på skrift hvis der opstår uenigheder, er det vigtigste processen med at diskutere indholdet for på den måde at forventningsafstemme i arrangørgruppen.

En samarbejdsaftale (eller dialogen omkring samarbejde) bør komme omkring:

- Aftaler omkring møder; frekvens, placering, form, ansvar, forberedelse, osv.
- Aftaler omkring intern og ekstern kommunikation.
- Ansvarsområder og opgaver for de enkelte arrangører.

- Prioriteringer af de enkelte personers tid – hvor vigtigt er dette projekt kontra andre aktiviteter i vedkommendes liv (studie, arbejde, familie, venner, andre rollespil, computerspil, andre hobbyer, osv.).
- Hvor meget tid har de enkelte mulighed for at lægge i projektet – og hvornår.

OPGAVESTYRING

Opgavestyring er disciplinen at holde styr på de opgaver, der skal udføres.

Det er centralt at vedligeholde en opgaveliste og holde den så simpel og tilgængelig som muligt, så den bliver brugt. Den bør ikke være mere end en liste med beskrivelser, deadlines og ansvarlig og mindre er også fint. Projektlederen har ansvaret for at følge op på kritiske opgaver og sørge for at arrangørgruppen bruger opgavelisten, så den er up-to-date og retvisende.

Jo tidligere du starter en opgave, jo hurtigere opdager du uforudsete afhængigheder og ressourcebehov. Jo senere du færdiggør, jo mindre har du brug for at gøre om grundet ændringer andre steder i projektet. Derfor kan det være en god ide at starte opgaver så tidligt som muligt, men udskyde afslutningen af opgaven indtil alle andre afhængigheder er helt afsluttet.

Opgavestyring kan gøres i mange forskellige værktøjer. Det vigtigste er at værktøjet er så simpelt, at det bliver brugt. Nogle få er nævnt herunder.

- **Notepad:** For en simpel en-arrangør arrangørgruppe er en liste i notepad eller lignende ofte tilstrækkeligt. Er der flere personer er det allerede lidt anstrengt.
- **Excel:** Et regneark kan let indeholde en liste med opgaver på struktureret vis og det er let at tilpasse med den relevante information.
- **Podio:** Er et (blandt mange!) web-baserede projektstyringsværktøjer. Det er simpelt, let at tilpasse og kan bruges både til opgavestyring og en række andre discipliner. Styrken ved løsninger som denne er at det er tilgængeligt og opdateret for alle, har historik på hvad der er gjort hvornår og let kan tilpasses.
- **Trello:** Er et samarbejdsværktøj – en blanding af opgaveliste, kalender, mødested og kommunikationsplatform.

Der er masser af andre, webbaserede projekt- og opgavestyringsværktøjer tilgængelig. Flere af dem bygger på bestemte arbejdsmetoder eller er mere komplekse end påkrævet. Hvis du er tvivl så vælg en simple løsning for det allervigtigste er, at alle bruger det.

ESTIMERINGSTEKNIKKER

Estimering er påkrævet for at kunne planlægge når der er begrænset tid. I projekter som rollespilsscener er det for det meste nok at estimere opgaver du aldrig har lavet før (de kan indeholde ubehagelige overraskelser), opgaver der er kritiske for scenariet (det, der ikke må fejle) og opgaver som udføres sent i projektet (på det tidspunkt er der ikke tid til at håndtere selv små overraskelser).

Estimering er en klassisk projektledelsesdisciplin og der er derfor et utal af konkrete værktøjer til dette. Jeg har udvalgt fire klassikere jeg godt kan lide at bruge fra det helt simple til det matematiske.

Analogi er simpelt og hurtigt men beror på erfaring (som man ikke nødvendigvis har). Når du skal estimere en opgave med analogi-metoden leder du efter en eller flere lignende opgaver som du tidligere har udført og sammenholder differencer til den nuværende opgave og bygget et estimat på dette. Det er denne metode de fleste benytter ubevidst.

Delfi-teknikken basere sig på et panel af eksperter – omkring 3 er et godt valg (du kan sagtens selv være den ene af dem). Opgaven beskrives for alle eksperterne som selvstændigt estimerer opgaven

(typisk med analogi-metoden) hvorefter man sammenligner estimater. Det højeste og det laveste estimat argumenterer for deres estimater hvorefter alle laver nye estimater. Dette fortsætter til man har opnået enighed. Det er noget mere tidskrævende en analogi-metoden men også noget mere retvisende.

Fermi-estimatet – også kendt som serviet-metoden – er en simpel metode til at estimere komplekse opgaver med meget lidt information. Du deler opgaven op i del-elementer som kan estimeres og som efterfølgende kan multipliceres til at give det endelige estimat. Så hvis jeg f.eks. skal udregne hvor mange trailer deltagerne har med (så jeg har plads til parkering) så vil jeg f.eks. lave følgende opdeling:

- Der er 200 deltagere
- I gennemsnit er der 2 deltagere per bil.
- Hver femte bil har en trailer med.

Det giver totalt $200 / 2 / 5 = \text{ca. } 20$ trailere.

Selv hvis de enkelte delelementer er lidt ved siden af så vil det typisk være i forskellige retning og således udjævner de enkelte unøjagtigheder hinanden. Se "[Fermi problem](#)" på Wikipedia for et godt eksempel.

3-punkts-estimering er en klassisk, matematisk tilgang. Du laver tre estimater på en opgave (typisk ud fra en af ovenstående metoder) som du efterfølgende kombinerer matematisk til et fælles estimat. Det første estimat er det optimistiske; hvis alt går efter planen, alle ved hvad de skal lave, timingen er perfekt, osv. hvor lang tid tager det så. Det andet estimat er det realistiske; når vi nu ved, at der dukker lidt uforudsete problemer op undervejs eller vi mangler information undervejs, hvor lang tid tager det så. Slutteligt laves det pessimistiske estimat; hvis alt der kan gå galt går galt, vi slet ikke har den nødvendige viden, osv. – hvor lang tid tager det så?

Herefter kører vi det igennem matematik-maskinen ved først at beregne standardafvigelse og middelværdi:

$$\text{Middelværdi} = \frac{\text{Optimistisk} + \text{Pessimistisk} + (3 \times \text{Realistisk})}{5}$$

$$\text{standardafvigelse} = \frac{\text{Pessimistisk} - \text{Optimistisk}}{5}$$

Matematisk ved du, at sandsynligheden for at være færdig efter middelværdi + standardafvigelsen er 84 %, middelværdi + 2 standardafvigelser er 97,5 %, middelværdi + 3 standardafvigelser er 99,5 %, osv. Afhængig af hvor stor sikkerhedsmargin du vil have kan du så vælge antallet af standardafvigelser du vil lægge til dit estimat.

Jeg vil som udgangspunkt anbefale delfi-teknikken til de fleste opgaver, men analogi er ofte rigeligt og dejligt let.

Som du nok bemærker beror alle disse metoder på erfaring eller viden. Som ny arrangør (eller bare som arrangør med nogle opgaver du ikke har prøvet før) har du sandsynligvis ikke særlig meget af nogen af delene. I så tilfælde er det tilrådeligt at søge hjælp hos nogen med erfaring indenfor området. Både Fermi-estimatet og analogi kan dog også bruges til at trække på erfaring fra andre områder.

Slutteligt – og nok allervigtigste – hvis du vil være sikker på at lægge en plan der holder så skal enhver tvivl om estimatet resultere i en forøgelse. Det er min professionelle erfaring med estimater – egne såvel som kollegaers – at omkring 10-20 % af alle estimater er for høje mens 70 – 80 % er for lave. Dette skyldes en lang række faktorer som f.eks. menneskets manglende evne til at forstå statistik og sandsynlighed, at der ofte er et pres udefra (og indefra!) på at reducere estimater og en grundlæggende optimisme.

Der kan være mange årsager til at levere estimer der er for optimistisk men uanset argumentationen medfører de på et tidspunkt planlægningsproblemer. Det bliver meget lettere for dig at holde planen hvis du altid holder dig på den sikre side med dine estimer.

Det kan også udtrykkes simpelt med et par tommelfingerregler;

- Hvis du er i tvivl, er estimatet for lavt.
- Hvis du ikke har løst opgaven før, er estimatet for lavt.
- Hvis du synes estimatet passer godt, er estimatet for lavt.

AFVIKLINGSPLANEN

En afviklingsplan er et dokument der indholder den information der er behøvet for at kunne afvikle scenariet. Det dækker typisk perioden fra man ankommer på location (og forberedelserne umiddelbart op til det) og til man er kommet hjem og har ryddet op. Den indeholder information som:

- Kontaktinformation på leverandører, udlejere, arrangører, hjælpere og andre, der kan være behov for at kontakte samt disse personers rolle i projektet.
- En tidsplan der indeholder alle centrale opgaver – logistiske såvel som spil-relaterede.
- Information om særlige aftaler med enkelte spillere (f.eks. farlige allergier, folk der har lov at komme senere, osv.)
- Hvad man skal gøre i relevante nødsituationer (skader, brand, osv.).
- Relevante regler og love som man som arrangør skal kunne finde under scenariet.
- Information om mad og drikke.
- Kort over området med alle vigtige steder markeret og beskrevet.
- Andet, der er behov for for at kunne afvikle scenariet.

En afviklingsplan skal deles med så mange arrangører og hjælpere som muligt. Jo flere der ved det der står deri, jo bedre.

Et uddrag fra afviklingsplanen for Krigslive IX ses herunder:

WEDNESDAY THE 24TH OF APRIL

BEFORE NOON: UNTIL 12.00

Time	Task	Responsible
07.00	Køre fra Aalborg	
	Afløse ting ved Arrangørbunker	
	Indrette arrangørbunker så den er let overskuelig	Jens
10.00	Fjerne hegnet på vej ind til mørkegoblin lejr	Kogle
10.00	Fjerne hegnet på vej ind til den kejserlige lejr	Kåre
10.30	Bygge bro til mørkegoblin lejr	Kogle
	Købe mad i superbrugsen til opsætningsfolk.	Kåre
	Pålæg, frugt, brød, slik, sodavand. Placeres i køletaske i arrangørbunkerne.	
	Afmærke march-ruterne med farvede flag	Kåre + kogle
	Afmærke knudepunkterne med bogstaver	Kåre + kogle
	Klargoere affaldscontainere;	Jens
	Sikre den er åben, tilgængelig og klar til brug.	
	Åbne for vandet ved formuldingstoiletet + montere slange	Jens

AFTERNOON: BETWEEN 12.00 AND 18.00

Time	Task	Responsible
13.00	Hente ting i containerne i Dorf.	Kåre
	Husk nøglen til containerne	
	Klargoere parkeringsplads	Jens
	Afmærke lejrpladser i kejserlig lejr	Kogle
	I det omfang det er muligt designere hvor de forskellige enheder skal bo.	
	Afmærke lejrpladser i mørkegoblin lejr	Jens
	I det omfang det er muligt designere hvor de forskellige enheder skal bo.	
	Her drejer det sig særligt om at sikre, at der er skelnen mellem de mest afgame og mest ingame dele af lejren.	
	Samle sminke-station til mørkegoblinerne	Jens
	Fylde vand i vanddunke og fragte til kejserlig lejr	Kogle
	Sikre, at brænde er let tilgængeligt fra de to lejre	Jens

EVENING: AFTER 18.00

Time	Task	Responsible
	Hænge "toiletsedler" op på toiletterne	Kåre

BASAL ØKONOMISTYRING

Alle scenarier har brug for en finansiel plan – et budget. Som enhver anden plan ændres denne i takt med at projektet skrider frem og bør således løbende revideres. Du følger op på planen ved at sammenholde realiserede indtægter og omkostninger med budgettet samt at lave prognoser om det endelige resultat.

Et likviditetsbudget laves for at sikre, at du altid har likviditet (penge) til at betale din regninger, når de skal betales. Laver du ikke et likviditetsbudget kan du stå med en regning hvor du først har pengene om en måned. Et likviditetsbudget kan være mindre påkrævet, hvis jeres forening har likviditet til rådighed – det kræver dog oftest en ret velhavende forening at have likviditet til rådighed til et større projekt.

Budgettet vil som oftest blive skabt og vedligeholdt i et regneark som Excel. Jeg vil ikke gå i detaljer med de enkelte konti eller processen omkring at lave et budget, da det er et helt område for sig selv. Det jeg derimod gerne vil fokusere på er budgetopfølgning.

For at lave god budgetopfølgning bør du have fire tal for hver konto i dit budget:

Det **originale budget** er et tal for det budget du startede med, da projektet startede. Det er det I har aftalt internt og måske med eksterne parter (f.eks. en bestyrelse i en forening). Dette tal skal ikke ændres undervejs. Formålet med dette er for altid at kunne sammenligne projektets nuværende økonomiske status med den originale plan.

Det **nuværende budget** er det budget I pt. arbejder ud fra. Det starter med at være det samme som det originale budget men i takt med at projektet ændrer sig og planer ændrer sig, ændrer jeres økonomiske plan – jeres budget – sig også og det nuværende budget skal reflektere dette. Det er alene kassereren der bør ændre dette punkt og som udgangspunkt kun efter aftale med de øvrige arrangører.

Realiseret er de realiserede indtægt eller udgifter på en given konto. Dette tal reflekterer alle regninger der er betalt og alle indtægter man har haft i projektet. Baseret på dette kan du beregne hvor langt du er i projektet rent økonomisk. Denne værdi ændres hver gang der er en ny financieret transaktion, f.eks. du betaler en regning eller modtager betaling fra en deltager.

Endeligt så er **prognose** et udtryk for dine forventninger til slutresultatet på nuværende tidspunkt. Dette vedligeholdes af kassereren enten ved manuelt at skrive et nyt tal ind eller ved at angive en procentuel gennemførsel af hver konto og ved at sammenholde dette med det realiserede, udregne en forventet slutværdi. Hvis du sammenholdes din prognose med dit nuværende budget har du en ide om, om I holder jer indenfor jeres økonomisk plan eller om der er behov for korrigerende handlinger inden det er for sent.

Et eksempel på et budget kan ses herunder hvor % genmf. anvendes til at beregne prognosen.

Konti	Original budget	Nuvær. Budget	Realiseret	% genmf.	Prognose
Indtægter					
Deltagergebyr	137.000,00	132.000,00	87.858,50	65%	135.166,92
Efterfest	25.000,00	12.000,00	-	0%	12.000,00
Totale indtægtert	162.000,00	144.000,00	87.858,50	60%	147.166,92
Udgifter					
Mad	-65.000,00	-63.500,00	-	0%	-63.500,00
Transport	-14.500,00	-14.000,00	-	0%	-14.000,00
PR	-2.400,00	-3.000,00	-2.105,20	100%	-2.105,20
Organisation	-10.500,00	-12.500,00	-1.950,13	19%	-10.440,99
Location	-24.500,00	-24.000,00	-	0%	-24.000,00
Rekvisitter	-25.000,00	-13.000,00	-1.934,35	11%	-17.585,00

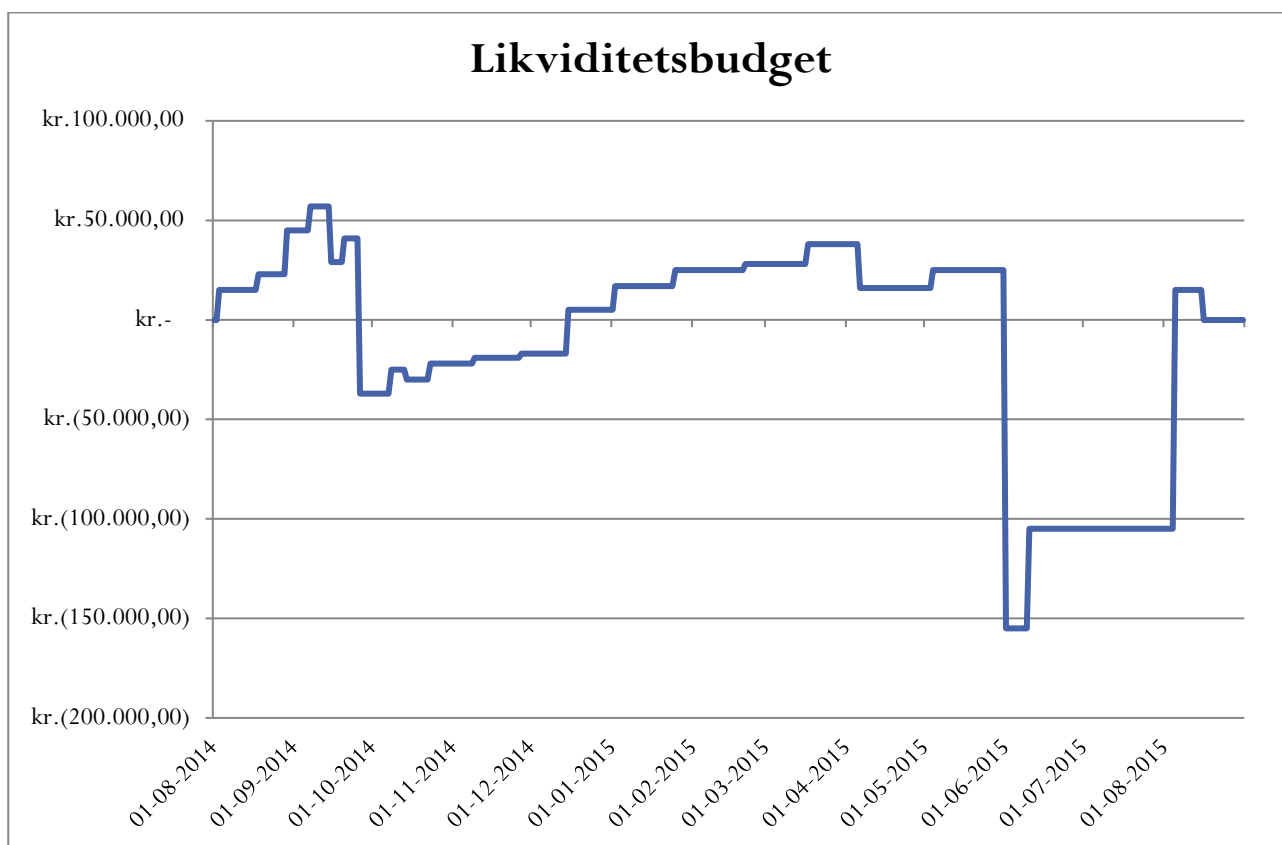
Uforudsete udgifter	-16.200,00	-14.400,00	-	0%	-14.400,00
Totale udgifter	-158.100,00	-144.400,00	-5.989,68	5%	-146.031,19
Total	3.900,00	-400,00	81.868,82	32%	1.135,73

Likviditetsbudget laves ved at føre de forventede indtægter og udgifter ind på en tidslinie og undersøge om der er nogle tidspunkter, hvor summen af disse er negativ. Dette er et likviditetsunderskud som skal håndteres med lån eller som kræver, at man udsætter udgifter og/eller fremskynder indtægter.

Lån betyder ikke nødvendigvis at man skal gå i banken; små beløb kan måske lånes fra arrangører eller fra den forening der står bag scenariet. Husk på, at ethvert lån per definition medfører en risiko for at man ikke får sine penge igen og alle långivere ønsker at få noget igen for denne risiko. I banken er det renter – ved en foreningen er det måske et fedt arrangement de kan prale af, at have lavet.

For det meste er det tilstrækkeligt alene at lave et likviditetsbudget med de største omkostninger og indtægter men jo mere stramt budgettet er, jo flere poster kan det være relevant at inkludere.

Herunder er et eksempel på et likviditetsbudget illustreret grafisk. Bemærk, at i starten af projektet er der et stort likviditetsunderskud og det samme er der til sidst i projektet, hvor man afventer at få udbetalt det sidste af et fondstilsbud.



FILDELINGSMETODIKKER

Et liverollespilsscenario laver nu om dage utroligt mange digitale filer. Derfor er det vigtigt at man har styr på hvor disse filer så alle altid har adgang til den nyeste version af alle relevante filer. Til dette skal man – for alle arrangørgrupper større end en person – anvende en fildelingsmetodik.

Der er mange forskellige værktøjer til fildeling og jeg har været igennem en god del af dem. Jeg er stor fan af Dropbox ([dropbox.com](https://www.dropbox.com)) fordi det virker på tværs af platforme, er let at bruge og installere og en masse andre fordele. Der er dog masser af andre værktøjer derude.

For effektiv brug af et fildelingsværktøj er der behov for en ensartet struktur som bliver håndhævet. Den skal gøre det let at finde det man leder efter og gøre det let for folk at vide, hvor de skal placere de filer de udarbejder. Herunder er den struktur jeg har brugt de sidste par projekter jeg har lavet:

Mappenavn	Indhold og anvendelse
Administration	Al documentation omkring planlægning og styring; projektbeskrivelse, opgaveliste, mm.
Hjemmeside	Tekster, grafik, mm til hjemmeside.
Logistik	Alle dokumenter der relaterer til planlægning og afvikling af logistikken.
Noter og ideer	Her har hver arranger sin egen undermappe til tilfældige noter og ideer. Tanken er, at alt der ikke er færdigt eller hvor man ikke lige ved hvad man skal gøre af, kan placeres her for at sikre, at det ikke går tabt og andre kan se hvilke tanker de andre går med. Særligt det med at andre kan smugkigge på ens tanker har jeg fundet giver uventede synergier.
PR	Alt reklamemateriale.
Spildesign	Alle dokumenter omkring spildesign; verdensbeskrivelser, skrevne karakterer, ingame-dokumenter, etc. Kort sagt; alt der relaterer til spildesign.
Spillerkontakt	Styring af spillerkontakt; opdateret deltagerliste med noter, breve der bliver sendt til spillerne og anden arrangør-spiller kommunikation.
Økonomi	Budgetter og kontrakter med finansiell relevans. Kvitteringer, hvis de haves i elektronisk form, bør også lagres her.

KOMMUNIKATION

Kommunikation kan opdeles i to områder; intern og ekstern kommunikation.

Intern kommunikation drejer sig først og fremmest omkring at blive enige om hvordan man kommunikerer mellem møder så alle medlemmer i arrangørgruppen og øvrige parter er involveret. Folk har vidt forskellige præferencer omkring digital kommunikation og derfor er det vigtigt at blive enige om én primær kanal – det minimerer chancen for at nogen går glip af kritisk information. Det er ikke påkrævet at nedfælde aftale omkring kommunikation skriftligt men hvis I har en samarbejdsaftale kan det med fordel skrives deri.

Den eksterne kommunikation kan være kilde til mange problemer og frustrationer hvis det ikke styres korrekt. Der er to vigtige regler omkring ekstern kommunikation som gør det markant lettere, at undgå misforståelser og fejl.

Den første er, at vælge præcist én kanal til ekstern kommunikation som alle arrangører kan tilgå og som er skriftlig. Hvis du har flere kanaler, kanaler der kun kan tilgås af udvalgte arrangører eller en masse mundtlig kommunikation kommer der meget let misforståelser og forvirring.

Email er en oplagt kanal alternativt kan et digitalt supportsystem eller en facebookside anvendes. Der er som sådan ikke noget i vejen med at snakke ed spillere udenfor disse kanaler bare man *hver eneste gang* gør klart, at det først er en formel aftale, når du har aftalt det igennem den formelle kanal.

Den anden er at blive enige om hvem der har kommunikationsretten på et givent emne eksternt. Så en arrangør er ansvarlig for at kommunikere omkring roller og plots, en anden omkring indkvartering, en tredje med eksterne samarbejdespartnere omkring logistik, osv. Det hænger ofte direkte sammen med ansvar i arrangørgruppen men det er godt at få snakket om og blive enige om, at det også gør sig gældende som ekstern kommunikation.

Tilsvarende bør man aftale hvem der samler det op, som ingen andre svarer på – det er som regel projektlederen.