

# Konsekvensbeskrivning - manual

# Innehåll

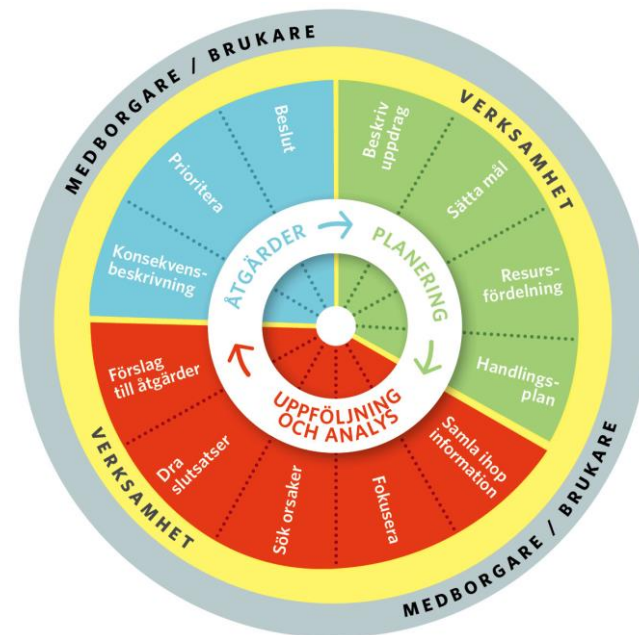
|   |        |
|---|--------|
| 1. Inledning  | Sid 3  |
| 2. Varför en strukturerad process kring konsekvensbeskrivning?      | Sid 5  |
| 3. Konsekvensbeskrivning – en del av "Åtgärder"                     | Sid 8  |
| 4. Att göra en konsekvensbeskrivning utifrån förslag till åtgärder! | Sid 9  |
| 5. En åtgärd kan påverka många olika perspektiv                     | Sid 11 |
| 6. Skilj på åtgärder och ständiga förbättringar                     | Sid 17 |
| 7. Översikt – process för konsekvensbeskrivning                     | Sid 18 |
| 8. Steg 1 – beslut om konsekvensbeskrivning och omfattning          | Sid 19 |
| 9. Bedömning av effekter och risker                                 | Sid 22 |
| 10. Matris för konsekvensbeskrivning – sammanfattning               | Sid 23 |
| 11. Matris för konsekvensbeskrivning - olika perspektiv             | Sid 25 |
| 12. Värdering, prioritering och beslut                              | Sid 26 |
| 13. Omsätt beslut till handling                                     | Sid 29 |
| 14. Frågor att fundera över på hemmaplan                            | Sid 30 |

# 1. Inledning

Planering, uppföljning och analys och åtgärder är väsentliga delar i ett styr- och ledningssystem. Samspelet mellan dessa skapar förutsättningar för att effektivt producera tjänster till medborgarna och brukarna samt utveckla lokalsamhället. Idag finns en etablerad modell för att försöka beskriva sambanden mellan planering, uppföljning/analys och åtgärder genom den så kallade Styrsnurran.

Styrsnurran beskriver de olika delarna planera, följa upp och åtgärda och underliggande aktiviteter i olika delsteg. Dessa aktiviteter påverkar och ger stöd till varandra. Förtroendevalda och tjänstepersoner är mer eller mindre aktiva i de olika aktiviteterna men bör ha kunskap om hur allt fungerar ur ett helhetsperspektiv.

I första steget, planera, tydliggör politiken vad som ska uppnås genom att ta beslut om visioner och strategier. Detta förtydligas genom att sätta mål, genom förfrågningsunderlag eller genom avtal, där det framgår



vilka resultat och effekter som ska uppnås ur ett brukar- och medborgarperspektiv både på kort- och lång sikt.

Avvikelse, både positiva och negativa, fångas upp i det andra steget genom uppföljning och analys. Bakomliggande orsaker synliggörs och förslag till åtgärder presenteras också i det andra steget. Vissa åtgärder blir förbättringsarbete direkt i verksamheten. Andra kan kräva större insatser där politiken måste prioritera och fatta beslut ur ett helhetsperspektiv.

När åtgärdsförslagen väl är framtagna krävs ett arbete kring konsekvensbeskrivning för att politiken ska kunna prioritera och slutligen ta beslut om lämplig åtgärd. Men hur gör man en konsekvensbeskrivning? Går det på ett enkelt sätt att visualisera en konsekvensbeskrivning som kan vara utgångspunkt i ett beslutsunderlag för politiken? Vilka perspektiv bör man fånga upp utifrån kommunens uppdrag som serviceaktör, samhällsbyggare och demokratiaktör? Vem ska involveras i att göra en konsekvensbeskrivning? Hur kan samspelet se ut mellan tjänstepersoner och förtroendevalda?

Den här manualen innehåller verktyg och stöd för hur arbetet kring beslutsunderlag kan utvecklas i den egna kommunen.

Liksom när det gäller att utveckla andra delar inom styrning och ledning är det viktigt att komma ihåg att en modell eller metod oftast inte kan appliceras direkt på den egna kommunen. Förutsättningarna är olika och anpassningar behöver göras. Men den här manualen kan ge inspiration och stöd i det egna arbetet kring konsekvensbeskrivning.

## 2. Varför en strukturerad process kring konsekvensbeskrivning?

Kommunerna gick in i 2020 inställda på ett år med en ansträngd ekonomi, till följd av att konjunkturen försvagats kombinerat med ett högt demografiskt tryck. Ingen kunde då förutspå den nu pågående coronapandemin, som fått stor påverkan på såväl verksamheternas arbete som de ekonomiska förutsättningarna. Kommunernas verksamheter har på rekordtid fått ställa om sitt sätt att leverera välfärd. Men vad händer efter pandemin? Situationen kommer fortsatt vara tuff och kräva prioriteringar. För att kunna prioritera krävs bra välgrundade beslutsunderlag. Det går inte längre att göra som man alltid gjort och det är dags att utveckla processerna kring åtgärder.

### **Vad motiverar då till att ha en strukturerad process för konsekvensbeskrivning som kan användas i hela organisationen istället för adhoc-lösningar?**

Det finns flera olika motiv till varför man bör ha en strukturerad process för konsekvensanalys. Nedan presenteras exempel hämtade från kommuner som idag upplever brister av olika slag:

- Verksamhetsorganisationen upplever att politiken inte vågar prioritera, saknar handlingskraft och ibland bollar tillbaka frågan till verksamheten att lösa.
- Politiken saknar bra välunderbyggda beslutsunderlag och måste ibland be om flera kompletteringar innan beslut kan fattas vilket kan fördröja ett ärende.
- Beslutsunderlagen är för omfattande och svåra att sätta sig in i för de förtroendevalda som oftast är fritidspolitiker.
- Verksamheten kan ofta vara snabba på att lägga fram förslag. Går direkt på lösningen/åtgärden istället för att analysera det verkliga behovet/problemet.
- Politiken har svårt att ta till sig fakta i ett beslutsunderlag och tar beslut utifrån redan färdiga åsikter om vad som ska beslutas.
- Beslutsunderlagen innehåller bara ett förslag till lösning trots att det kan finnas alternativa lösningar.

## Vad är vinsterna med en strukturerad modell för konsekvensbeskrivning?

- Med en konsekvensbeskrivning ges möjlighet till att på ett enklare sätt förklara och presentera komplexa beslutsunderlag
- Konsekvensbeskrivningen ger politiken ett beslutsunderlag som möjliggör för politiken att kunna fatta beslut utifrån sin politiska ideologi/inriktning
- Konsekvensbeskrivningen ger en bred palett och synliggör effekter (både internt och externt) på lång och kort sikt
- Skapar möjligheter för att beakta politiska mål och strategier
- En konsekvensbeskrivningen som bygger på fakta
- Beskrivning av olika scenarier och effekter utifrån några olika möjliga beslut
- En presentationsmodell som visualiserar beslutsunderlaget

- Tillgodose behovet av att kunna belysa åtgärders effekter utifrån ett brett helhetsperspektiv
- Möjlighet att jämföra effekter av olika åtgärdsförslag

## En utvecklad modell för konsekvensbeskrivning – vilka utmaningarna kan man stötta på?

- Som vid all förändring kring styrning och ledning krävs ett förnyat arbetssätt. Modellen måste "sälja in" och förankras i organisationen. Alla olika nivåer måste göras delaktiga och förstå sin roll.
- För att kunna göra en konsekvensbeskrivning krävs kompetens. Vilka verksamheter kan bidra med kompetens? Kanske bilda en grupp som kan ge stöd? Kan finns redan en grupp som jobbar med uppföljning och analys av resultat som också skulle kunna ge stöd i konsekvensanalysen? Behöver vi involvera aktörer utanför vår organisation?

- Tar tid. Hur säkerställer vi nyttan av den tid vi lägger ned? Modellen behöver löpande följas upp och utvärderas.
- Kräver tillit och mellan politiker och tjänstepersoner. En profession som kan lägga fram flera förslag till åtgärder som tar hänsyn till olika politiska infallsvinklar. Att kunna ha en öppen dialog kring vilka effekter/konsekvenser olika åtgärder kan få och att vi kanske inte har samma ingångsbilder.
- Modellen måste vara robust, det vill säga den ska kunna gå att användas i flera olika sammanhang. Men också vara flexibel i sin form– så att man vid varje enskilt tillfälle kan välja de steg som är relevanta vid just det tillfället.
- Viktigt att man skapar utrymme för dialog mellan politiker, tjänstepersoner och andra professioner.

### 3. Konsekvensbeskrivning – en del av ”Åtgärder”

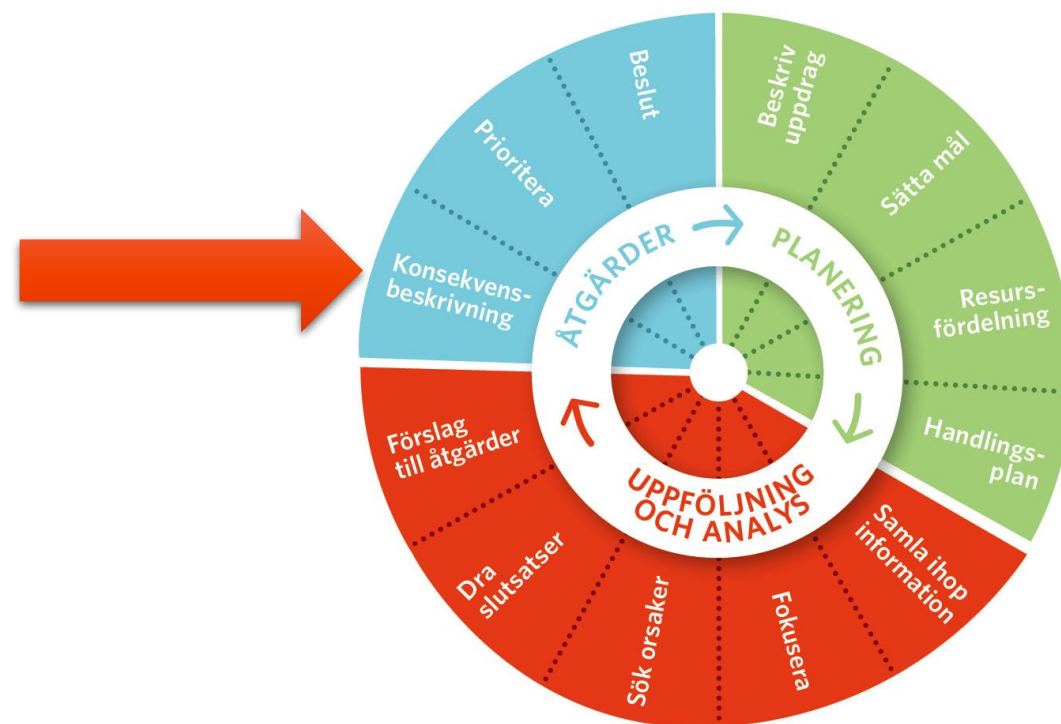
Det avslutande steget i styrsnurren, Åtgärder, innehåller tre olika delmoment: Konsekvensbeskrivning, Prioritera och Beslut.

Slutsatser och förslag på åtgärder som arbetats fram under uppföljning och analys, bildar underlag för beslut. Det slutliga beslutet kring vilka åtgärder som ska vidtas fattas av de förtroendevalda.

Konsekvensbeskrivning ingår som en del av ”Förslag till åtgärder” och är det inledande steget för att kunna gå vidare att prioritera och slutligen fatta beslut.

I den här manualen fördjupar vi oss framför allt i processen kring konsekvensbeskrivning. Konsekvensbeskrivning handlar om att analysera vilka effekter olika förslag till åtgärder kan få vid ett genomförande. Men konsekvensbeskrivningen kan också visa på vilka effekterna blir om man inte vidtar några åtgärder – och vilka risker som kan föreligga.

En konsekvensbeskrivning som visar på olika åtgärders effekter kan bilda underlag för prioritering och beslut för politiken.



#### ”Styrsnurren”

Samspelet mellan planering, uppföljning och analys samt åtgärder – en förutsättning för effektiv produktion av tjänster och utveckling av lokalsamhället



# 4. Att göra en konsekvensbeskrivning utifrån förslag till åtgärder!

Innan arbetet med konsekvensbeskrivningen drar igång finns det ett antal frågeställning som bör vara besvarade:

## Vilka perspektiv ska fångas upp?

Uppdraget för kommuner och regioner är att leverera välfärd. I detta uppdraget brukar man prata om tre olika perspektiv: serviceperspektivet, demokratiperspektivet och samhällsbyggarperspektivet. Vilka av dessa perspektiven behöver man fånga upp i sin konsekvensbeskrivning och hur gör man detta?

## Vilket tidsperspektiv?

Räcker det med att titta på effekter på kort sikt, dvs 1-4 år eller finns det ett behov av att också se på mer långsiktiga effekter?

## Hur gör vi en välunderbyggd prognos för olika effekter?

Finns det evidens, fakta, beprövad forskning etc. som vi kan ta stöd i? Tyckanden och "alternativ fakta" måste styrkas i annat fall styrkas.



## Vem ska involveras?

Vem ska involveras att göra konsekvensbeskrivning dels i bedömning av olika effekter men också vid den slutliga prioriteringen. Längre fram i denna manual presenteras tre olika scenarier dels kring prioritering men också framgångsrika sätt att jobba med en analysgrupp.

## Hur sammanfatta en konsekvensbeskrivning?

Längre fram i manualen finns en matris som kan användas som underlag för att presentera och visualisera en sammanfattande konsekvensbeskrivning där olika förslag på åtgärder ställs mot varandra.

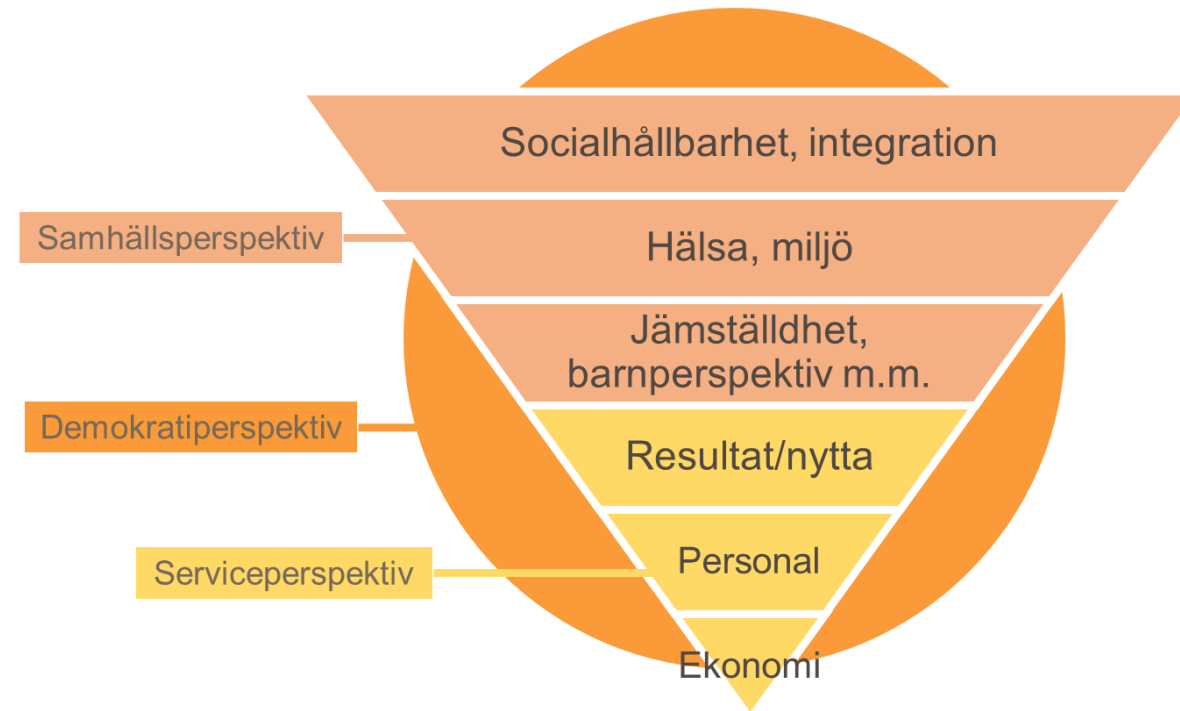


## 5. En åtgärd kan påverka många olika perspektiv

Helhetsperspektiv har kommit att få en allt större betydelse i arbetet med styrning och ledning, det vill säga vikten av att dels vara en att både kunna vara en god serviceleverantör men också att se det större samhällsperspektivet genom uppdraget som samhällsbyggare. Till detta ska också läggas rollen som demokratiaktör. För att skapa denna helhetsbild kan man ta hjälp av "Pyramiden". Med "Pyramiden" skapas en översiktlig bild kring de olika perspektiven och vad den egna kommunen väljer att särskilt fokusera på.

### VAL AV PERSPEKTIV I ANALYSEN

Alla förslag till åtgärder behöver inte alltid en omfattande konsekvensbeskrivning. Vissa förslag till åtgärder kanske är av den karaktären att de direkt kan implementeras i verksamheten. Andra förslag kräver en förenklad beskrivning och ibland kommer det finnas behov för en mer omfattande konsekvensbeskrivning.



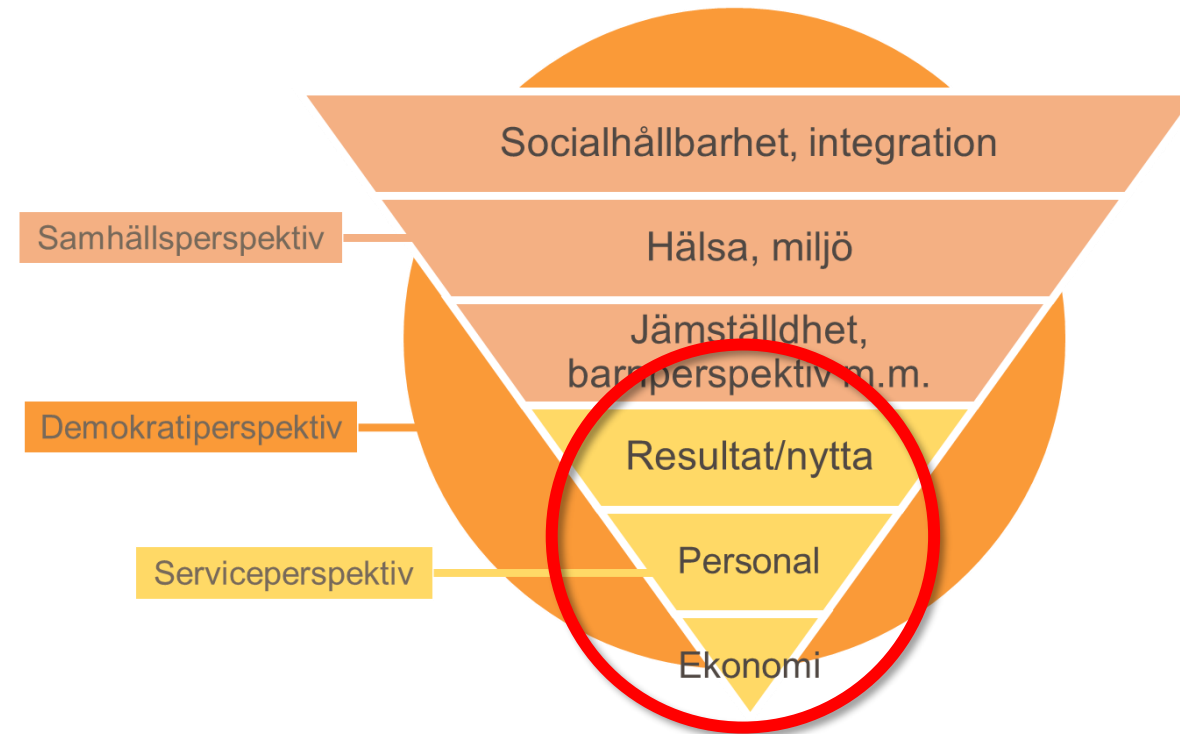
Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen

För att inte vid varje enskilt tillfälle hamna i en diskussion kring vem som tar beslut kring om konsekvensbeskrivningen ska vara mer omfattande eller förenklad bör man ha fastställt en rutin för detta. Ett exempel kan vara en checklista som man går igenom och utifrån den ges en vägledning kring analysens omfattning.

### Serviceperspektivet

De tre nedersta stegen i den upp och nervända pyramiden utgör serviceperspektivet och är grundläggande steg som alltid bör finnas med vid en konsekvensbeskrivning och skulle kunna benämnas en förenklad konsekvensbeskrivning.

Här värderas de olika delar som kan knytas till det som ofta beskrivs i budget och årsredovisning. Det handlar om ekonomi (resursinsats), påverkan på personal och vilka resultat som uppnås. Det som fångas här är framförallt aspekter av produktion av service och tjänster.



Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen

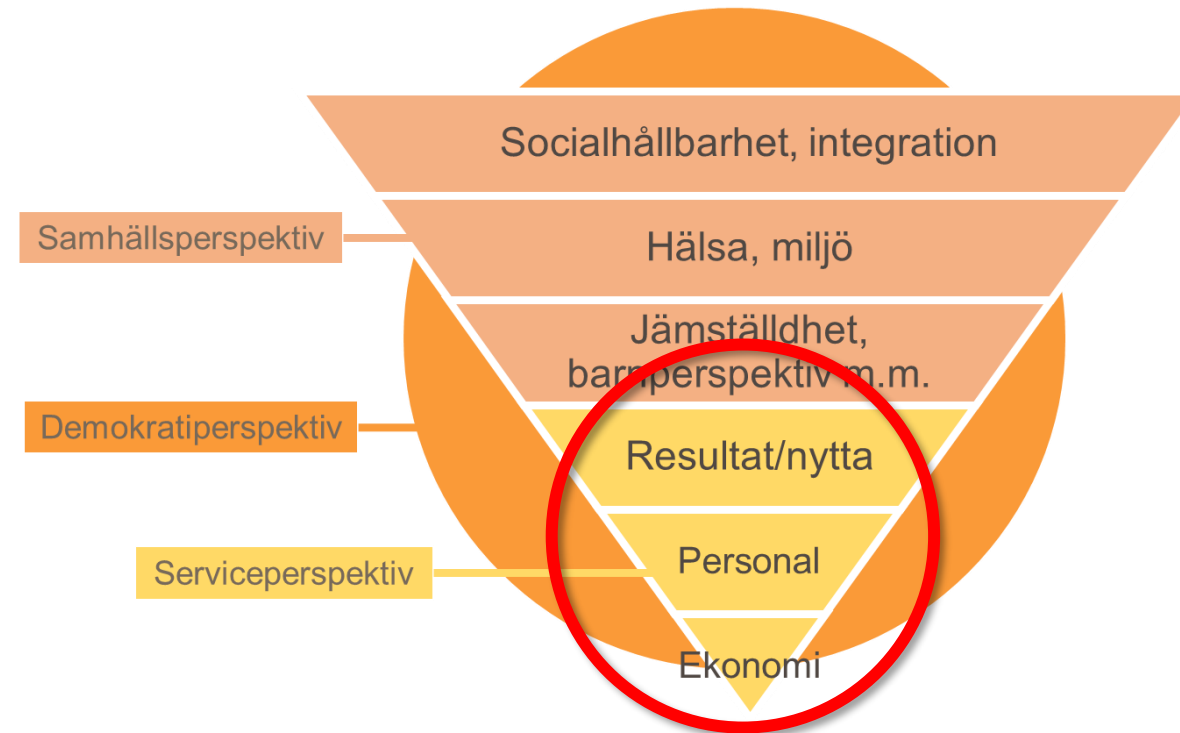
## Ekonomi

- Finansiella mål
- Driftskostnader
- Investeringskostnader
- Nettokostnadsavvikelse
- Nyttorealiserings
- Andra kostnadsått
- Frigörs resurser (ekonomiska, personella) som kan användas i annan verksamhet
- Etc.

## Personal

Personalen är en viktig resurs och många undersökningar visar på att mår personalen bra så visar detta sig ofta också i verksamhetsresultaten.

- Nöjdhet (HME)
- Heltid/deltid



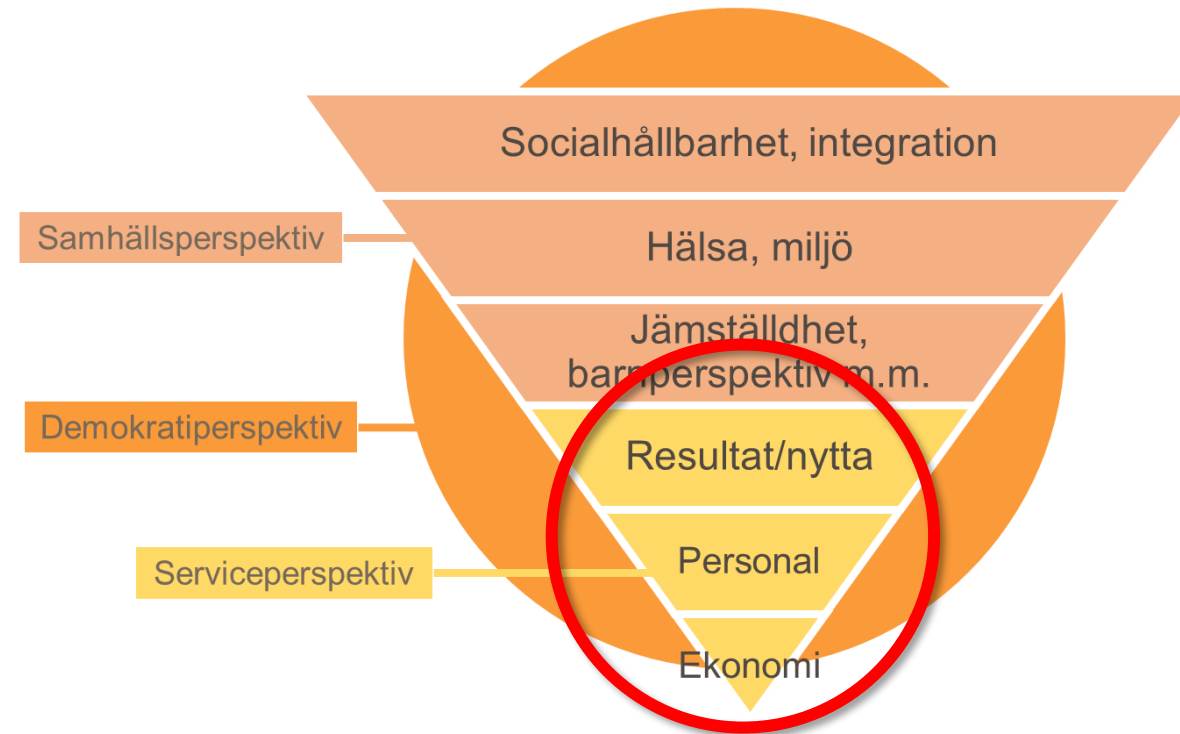
Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen

- Nyanställningar
- Kompetens
- Utbildning
- Etc.

### Resultat, effekt, nytta

Vilka resultat/vilka effekter förväntas skapas för brukarna/medborgarna. Prognostiserade förändringar på kort och lång sikt.

- Mått ur KKiK, ÖJ, andra mått ut Kolada.
- Beskrivningar av för brukarna trolig värdeskapande nytta
- Etc,



Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen

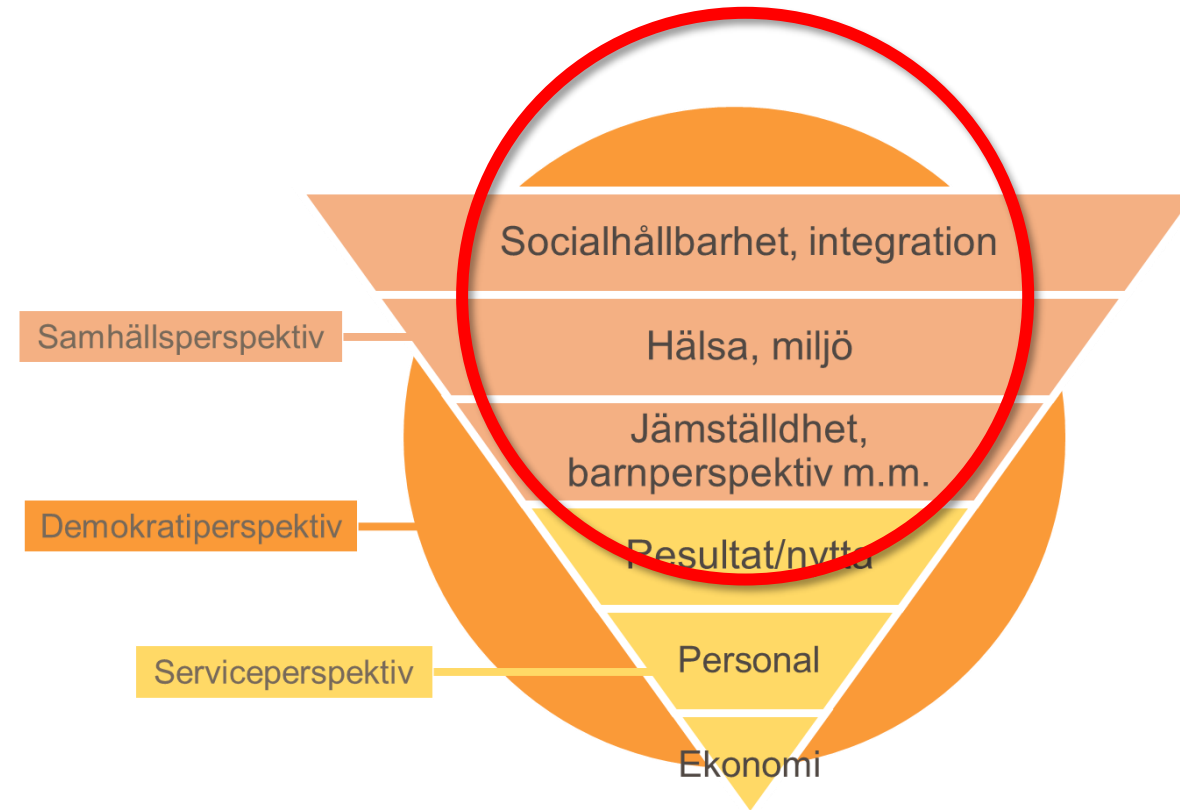
## Samhällsperspektivet

För en mer omfattande beskrivning som även fångar det större samhällsperspektivet krävs att ytterligare dimensioner lyfts in i beskrivningen. De olika samhällsperspektiven är ofta mer långsiktiga än serviceperspektiven. Dock finns det behov av att även på kortare sikt kunna bedöma effekterna. Dessa perspektiv kan ta sin utgångspunkt från kommunens vision, strategi eller mål.

I bilden har ett antal olika samhällsperspektiv lyfts in. Det kan även finnas andra perspektiv som är viktiga av lyfta fram t.ex.:

- Mänskliga rättigheter
- Tillväxt
- Demokrati och medborgarinflytande
- Agenda 2030

När det gäller Agenda 2030-målen, så är de 17 till antalet. Olika beslut behöver då kunna konsekvensbedömas utifrån vart och ett av dessa mål.



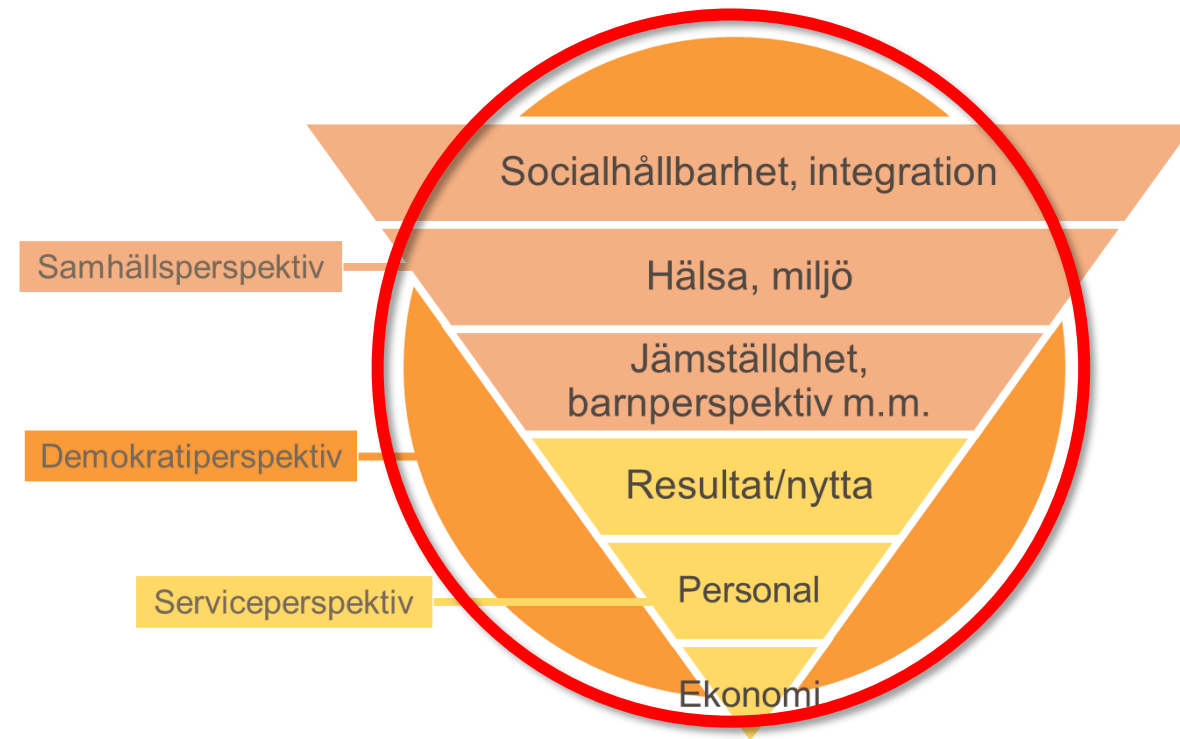
Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen

Vill kommunen spegla beslut i dessa mål är det viktigt att de inte klumpas ihop till en helhet utan att de olika målen lyfts in utifrån relevans. Kommunen bör välja ut och bedöma olika samhällsperspektiv beroende på vilket beslut som ska tas.

Vilka perspektiv som belyses i konsekvensanalysen bör vara kopplade till den vision och de långsiktiga övergripande mål som antagits i kommunen.

### Demokratiperspektivet

Demokratiperspektivet spänner över hela pyramiden och kan fångas upp i de båda andra perspektiven. Men värt att särskilt beakta kan t.ex. vara inkludering, icke-diskriminering, ansvar, transparens.



Ett helhetstänk med hjälp av Pyramidmodellen



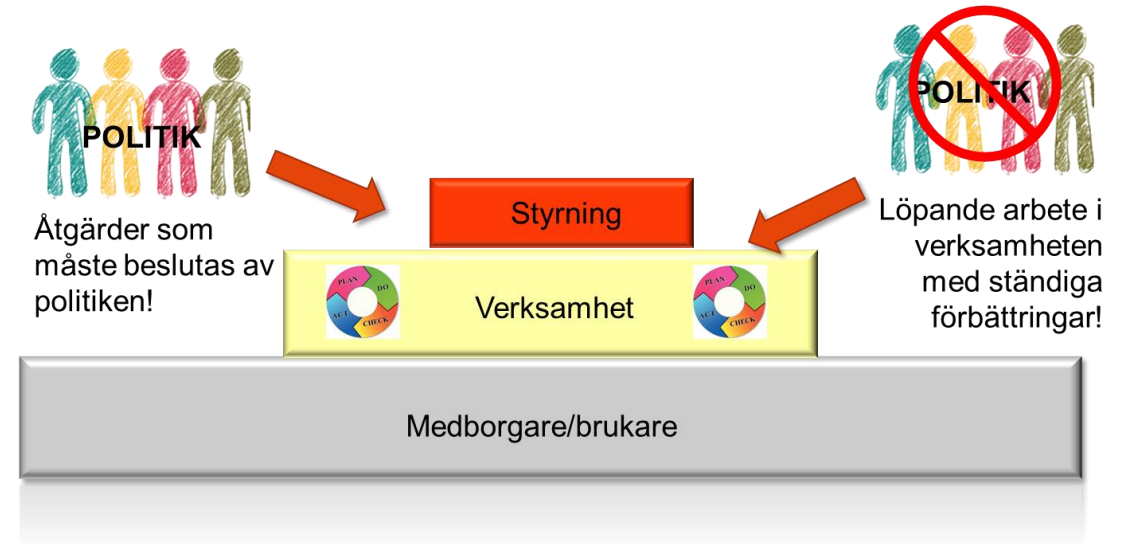
## 6. Skilj på åtgärder och ständiga förbättringar

Redan i arbetet med att ta fram förslag på åtgärder bör också en första sortering göras kring om förslag kring åtgärder kommer att behöva behandlas politiskt eller om åtgärder har karaktären av en ständig förbättring dvs något som kan hänskjutas till verksamheten direkt för verkställande.

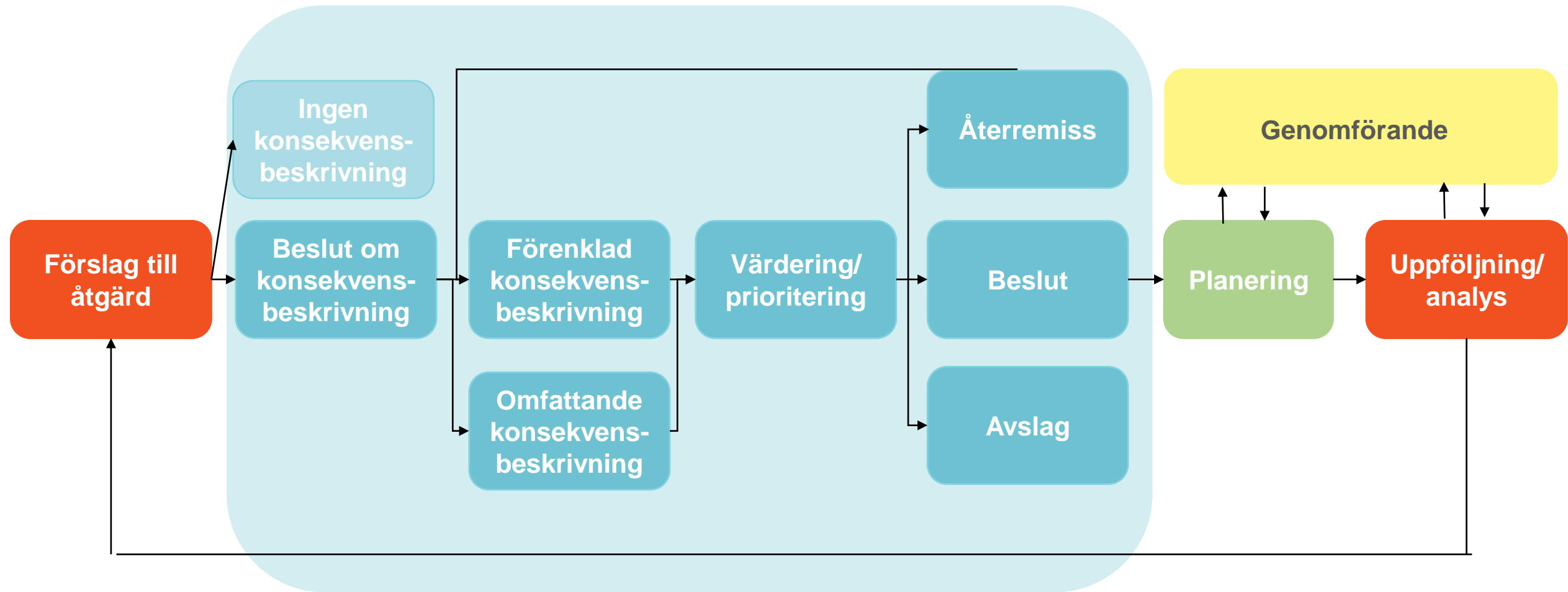
En åtgärd som direkt kan hänskjutas till verksamheten kan betraktas som en ständig förbättring dvs den inryms inom befintlig verksamhet. Effekten av åtgärden kan vara stor för mottagaren dvs brukaren eller medborgaren även om påverkan på resurser och personal är liten.

Visa förslag till åtgärder behöver beredas noggrannare och en konsekvensbeskrivning behöver göras. Effekterna utifrån olika åtgärder är här stora, kan påverka flera nivåer i pyramidmodellen och kommer därför behövas behandlas politiskt. För behandling i politiken krävs ett beslutsunderlag.

Ofta kan dessa vara ganska omfattande och för att dels synliggöra effekter av förslag till åtgärder men också för att få en bra översikt kan en konsekvensbeskrivning tas fram.



# 7. Översikt – process för konsekvensbeskrivning



# 8. Beslut om konsekvensbeskrivning och omfattning

Bilden på föregående sida beskriver de olika steg som kan ingå i processen för att ta fram en konsekvensbeskrivning.

## STEG 1 – Beslut om konsekvensbeskrivning och omfattning

I det första steget görs en bedömning kring om förslag till åtgärder behöver behandlas politiskt eller kan hänskjutas direkt till verksamheten. Föreligger behov för politisk behandling tas beslut om en konsekvensbeskrivning.

När beslut fattats kring att en konsekvensanalys måste också en bedömning göras kring konsekvensbeskrivningens omfattning. Kan den vara förenklad dvs i första hand endast omfatta serviceperspektivet eller behöver den vara mer omfattande och fånga in alla tre perspektiven men också visa på både kortsiktiga och långsiktiga effekter?

Här kan det vara bra att ha en checklista kring hur denna bedömningen ska göras. En lista som ger stöd för att avgöra vilka perspektiv från pyramidmodellen som ska beaktas samt tidsperspektiv.



Steg 1 – Beslut om konsekvensbeskrivning och omfattning

Vad behöver checklistan innehålla i vår kommun?

- Definition förenklad eller omfattande konsekvensbeskrivning
- Vem fattar beslut kring omfattning?

## Beakta tidsperspektivet!

Ska konsekvensbeskrivning endast fånga ett kortsiktigare perspektiv dvs vilka effekterna förväntas bli de kommande 1-4 år eller bör ett mer långsiktigt perspektiv också finnas med i beskrivningen dvs 5-10 år eller ännu längre?

När tidsperspektivet beaktas bör hänsyn tas till:

- Framskrivning av fakta?
- Global – lokala påverkansfaktorer?
- Trender?
- Lära av historien?
- Oförutsedda händelser?

## Hur träffsäker är vår konsekvensbeskrivning?

Vad bygger vi vår konsekvensbeskrivning på? Finns det evidens eller väl beprövad erfarenhet? Har vi kanske genomfört mindre tester och piloter kring förslagen av åtgärder? Genom att involvera många både i den egna organisationen men också utanför organisationen t.ex. medborgare, brukare, näringsliv, civilsamhälle etc.

skapas förutsättningar för ett bredare kunskapsunderlag. Kvalitetssäkra underlag så långt det är möjligt och sortera bort gissningar eller "alternativ fakta".



Svårare att spå  
framtiden ju  
längre fram vi  
tittar!

## Vem gör konsekvensbeskrivningen?

En konsekvensbeskrivningen kan vara komplex och ställer krav på många olika kompetenser för att den ska vara välgrundad och byggd på fakta och evidens så lång det går. En modell som visat sig framgångsrik är att bilda en analysgrupp som är sammansatt av personer med olika kompetenser och som är sakkunniga inom olika verksamheter. Det är viktigt att en sådan analysgrupp har ett tydligt övergripande mandat och är knuten till kommunledningen. Vilka kompetenser som går i vid olika konsekvensbeskrivningar beror på vilken den föreslagna åtgärden är.

En sådan analysgrupp kan givetvis vara den som även genomför uppdrag kring uppföljning och analys av resultat i kommunens styrssystem.

Behöver mer omfattande konsekvenser belysas ska givetvis viktig kompetens i verksamheterna tas in och medverka i bedömningen.



# 9. Bedömning av effekter och risker

För att tydliggöra effekterna av olika förslag till åtgärder används ett färgsystem i konsekvensbeskrivningsmallen som presenteras på nästa sida. Tanken med färgsystemet är att det ska vara överskådligt att kunna jämföra olika åtgärder men det får inte glömmas bort att bakom konsekvensbeskrivning behöver det finnas ett fördjupande material.

Bedömning av effekter av olika förslag till åtgärder kan göras enligt följande färgskala:

- Förslag till åtgärd får negativa konsekvenser för perspektivet
- Förslag till åtgärd får inga konsekvenser för perspektivet/  
eller osäkerhet kring konsekvenser
- Förslag till åtgärd får positiva konsekvenser för perspektivet
- Bedömning kan inte göras

På samma sätt som en bedömning görs av effekterna av olika förslag till åtgärder bör också en riskbedömning göras, dvs vad händer om ingenting görs? Vilka effekter kan detta få?

Riskanalys – bedömning av riskerna om ingenting görs kan göras enligt följande färgskala:

- Uteblivna åtgärder får negativa konsekvenser för perspektivet
- Uteblivna åtgärder får inga konsekvenser för perspektivet/  
eller osäkerhet kring konsekvenser
- Uteblivna åtgärder får positiva konsekvenser för perspektivet
- Bedömning kan inte göras

Färgskalan kan naturligtvis anpassas utifrån den egna behov, men tänk på att tanken är att den ska ge en snabb input kring effekterna.

# 10. Matris för konsekvensbeskrivning - sammanfattning

| KONSEKVENSBESKRIVNING                            |           | SERVICEPERSPEKTIV |          |                    | SAMHÄLLSPERSPEKTIV                       |  |  | PRIORITERING<br>(1-3) |
|--|-----------|-------------------|----------|--------------------|--|--|--|-----------------------|
|  |           | EKONOMI           | PERSONAL | RESULTAT/<br>NYTTA | MÅL 1<br><i>Exempel<br/>Jämställdhet</i> | MÅL 2<br><i>Exempel<br/>Hälsa, miljö</i> | MÅL 3<br><i>Exempel<br/>Social hållbarhet,<br/>integration</i> |                       |
| ÅTGÄRDSFÖRSLAG                                   |           | EFFEKT            |          |                    |  |  |  |                       |
| Förslag A  | Kort sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
|  | Lång sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
| Förslag B  | Kort sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
|  | Lång sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
| Förslag C  | Kort sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
|  | Lång sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |
| RISKANALYS<br><i>Vad händer om vi inget gör?</i> |           | Kort sikt         |          |                    |  |  |  |                       |
|  | Lång sikt |                   |          |                    |  |  |  |                       |

Vilket problem/utmaning avses

Vilka förslag på åtgärder finns?

Vilket tidsperspektiv?

Vilka perspektiv ska beaktas i konsekvensbeskrivningen?

Vad händer om ingenting görs?

Exempel på hur en ifylld mall kan se ut.

| KONSEKVENSBESKRIVNING                                   |               | SERVICEPERSPEKTIV |          |                    | SAMHÄLLSPERSPEKTIV              |                |                    |  |                            | PRIORITERING<br>(1-3) |
|---|---------------|-------------------|----------|--------------------|---------------------------------|----------------|--------------------|--|----------------------------|-----------------------|
|   |               | EKONOMI           | PERSONAL | RESULTAT/<br>NYTTA | 3 GOD HÄLSA OCH<br>VÄLBEFINNADE | 5 JÄMSTÄLLEHET | 10 ÖKAD<br>JÄMNHET | 12 HÅLLBAR<br>KONSUMTION OCH<br>PRODUKTION | 13 KLIMAT-<br>OCH<br>MILJÖ |                       |
| <b>ÅTGÄRDSFÖRSLAG</b>                                   | <b>EFFEKT</b> |                   |          |                    |                                 |                |                    |  |                            |                       |
| Förslag A<br><br>Text                                   | Kort sikt     | ●                 | ●        | ●                  |                                 |                |                    |  |                            | 1                     |
|   | Lång sikt     | ●                 | ●        | ●                  | ●                               | ●              | ●                  | ●  | ●                          |                       |
| Förslag B<br><br>Text                                   | Kort sikt     | ●                 | ●        | ●                  |                                 |                |                    |  |                            | 3                     |
|   | Lång sikt     | ●                 | ●        | ●                  | ●                               | ●              | ●                  | ●  | ●                          |                       |
| Förslag C<br><br>Text                                   | Kort sikt     | ●                 | ●        | ●                  |                                 |                |                    |  |                            | 2                     |
|   | Lång sikt     | ●                 | ●        | ●                  | ●                               | ●              | ●                  | ●  | ●                          |                       |
| <b>RISKANALYS</b><br><i>Vad händer om vi inget gör?</i> | Kort sikt     | ●                 | ●        | ●                  |                                 |                |                    |  |                            |                       |
|   | Lång sikt     | ●                 | ●        | ●                  | ●                               | ●              | ●                  | ●  | ●                          |                       |



# 11. Matris för konsekvensbeskrivning – olika perspektiv

| KONSEKVENNS 1 | TIDSPERSPEKTIV |        | EFFEKT                                   |             |              |             |             |
|---------------|----------------|--------|--|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Rubrik:       | 1-3 år         | 4 år < | Negativ, positiv, eller utebliven effekt | Stor effekt | Liten effekt | Hög evidens | Låg evidens |
| Beskrivning:  |                |        |  |             |              |             |             |

Ekonomi, personal, resultat/nytta eller mål

Möjlighet till att också bedöma vilken evidens som finns.

Möjlighet till en beskrivande text.

Olika konsekvenser kan ha olika tyngd och kan inte alltid enbart jämföras med varandra i en röd, gul eller grön prick. Det behövs en kompletterande beskrivning som möjliggör att konsekvenserna kan jämföras med varandra. Då kan det vara bra att göra en fördjupning med hjälp av ovanstående matris. Här finns också möjlighet till att lägga till en mer verbal beskrivning kring hur man slutligen kommit fram till vilken effekt som uppstår i det enskilda perspektivet.

# 12. Värdering, prioritering och beslut

Nu föreligger en konsekvensbeskrivning och det är dags för de två sista stegen i processen.

## STEG 2 – Värdering/prioritering

De olika förslagen till åtgärder har nu bedömts och det finns en översikt kring vilka effekter de har och vad som också blir effekten av om inget görs. Nästa steg handlar om att göra en prioritering av de olika förslag. (De högra kolumnen i matrisen.)

Här bör man beakta:

- Viktning av olika effekter
- Politisk värdering
- Antagna mål
- Andra styrdokument
- Nationella mål
- Regionala mål

Det är också viktigt att fundera över vem som gör prioriteringen. Kan det ske i samspel mellan politik och tjänstepersoner?

Värdering/  
prioritering

| KONSEKVENSBESKRIVNING                        |              | SERVICEPERSPEKTIV |          |                    | SAMHÄLLSPERSPEKTIV         |                  |                          |   |                                      | PRIORITERING<br>(1-3) |
|--|--------------|-------------------|----------|--------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|
|  |              | EKONOMI           | PERSONAL | RESULTAT/<br>NYTTA | 3<br>HÅLLBAR<br>VÄLFRAMMÅN | 5<br>JÄMSTÄLLHET | 10<br>MINDRA<br>KLIMATET | 12<br>HÅLLBAR<br>KONSUMTION OCH<br>PRODUKTION | 13<br>LIVSKVALITÄT OCH<br>BETRYGGHET |                       |
| ÅTGÄRDSFÖRSLAG                               | EFFEKT       |                   |          |                    |                            |                  |                          |   |                                      |                       |
| Förslag A<br>Text                            | Kort<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  |                            |                  |                          |   |                                      | 1                     |
|  | Lång<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  | ●                          | ●                | ●                        | ●   | ●                                    |                       |
| Förslag B<br>Text                            | Kort<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  |                            |                  |                          |   |                                      | 3                     |
|  | Lång<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  | ●                          | ●                | ●                        | ●   | ●                                    |                       |
| Förslag C<br>Text                            | Kort<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  |                            |                  |                          |   |                                      | 2                     |
|  | Lång<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  | ●                          | ●                | ●                        | ●   | ●                                    |                       |
| RISKANALYS<br>Vad händer om vi inget<br>gör? | Kort<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  |                            |                  |                          |   |                                      |                       |
|  | Lång<br>sikt | ●                 | ●        | ●                  | ●                          | ●                | ●                        | ●   | ●                                    |                       |

## Olika samspelesmodeller kring prioritering

### **Modell 1**

Det är politiken som gör den faktiska prioriteringen utifrån ett fullödigt underlag som presenteras. Denna prioritering kvalitetssäkras mot de analyser och bedömningar som är gjorda.

### **Modell 2**

Både tjänstepersoner och politiker gör var sin prioritering och de olika underlagen processas ihop till ett.

### **Modell 3**

Prioriteringen görs tillsammans i dialog genom en tydlig process där alla kan komma till tals och där det politiska perspektivet bollas mot tjänstepersonperspektivet.

Ett sätt att göra prioriteringen kan vara alla inblandande får möjlighet att värdera och markera enligt någon framtagen skala (t.e.x 1-3) och att resultatet sedan vägs ihop och värderas inför beslut av ansvarig styrelse/nämnd eller annat.

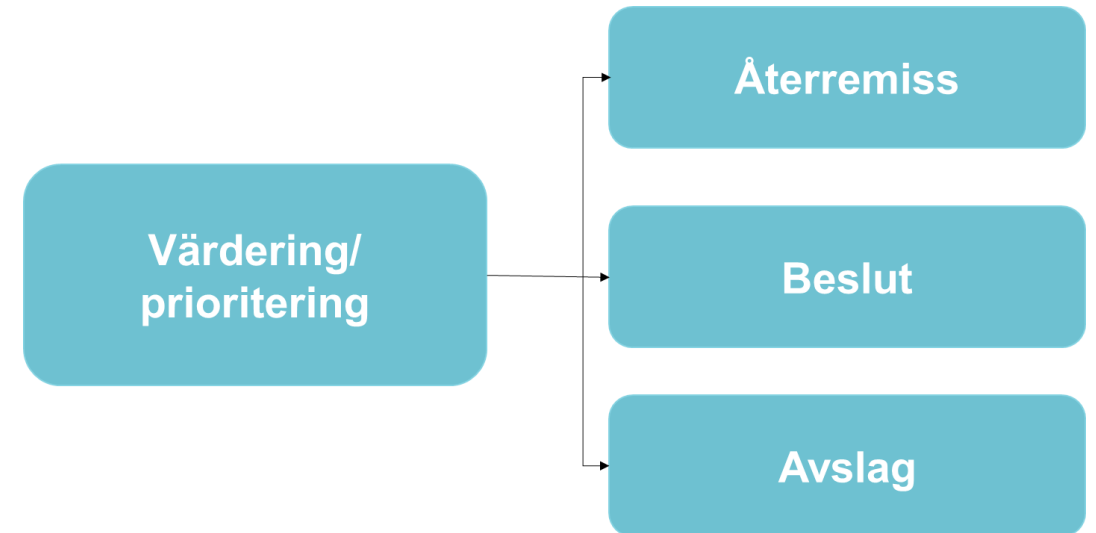
Det är viktigt att oavsett vilken modell som används, så måste prioriteringen som görs motiveras utifrån det bedömningsunderlag som finns presenterad i matrisen. Det är också viktigt att politikernas och tjänstepersonernas olika perspektiv och roller är tydliga genom hela prioriteringsprocessen.

Nu föreligger en konsekvensbeskrivning med prioritering av de olika förslagen till åtgärder och återstår att fatta beslut i frågan.

### **STEG 3 – Beslut**

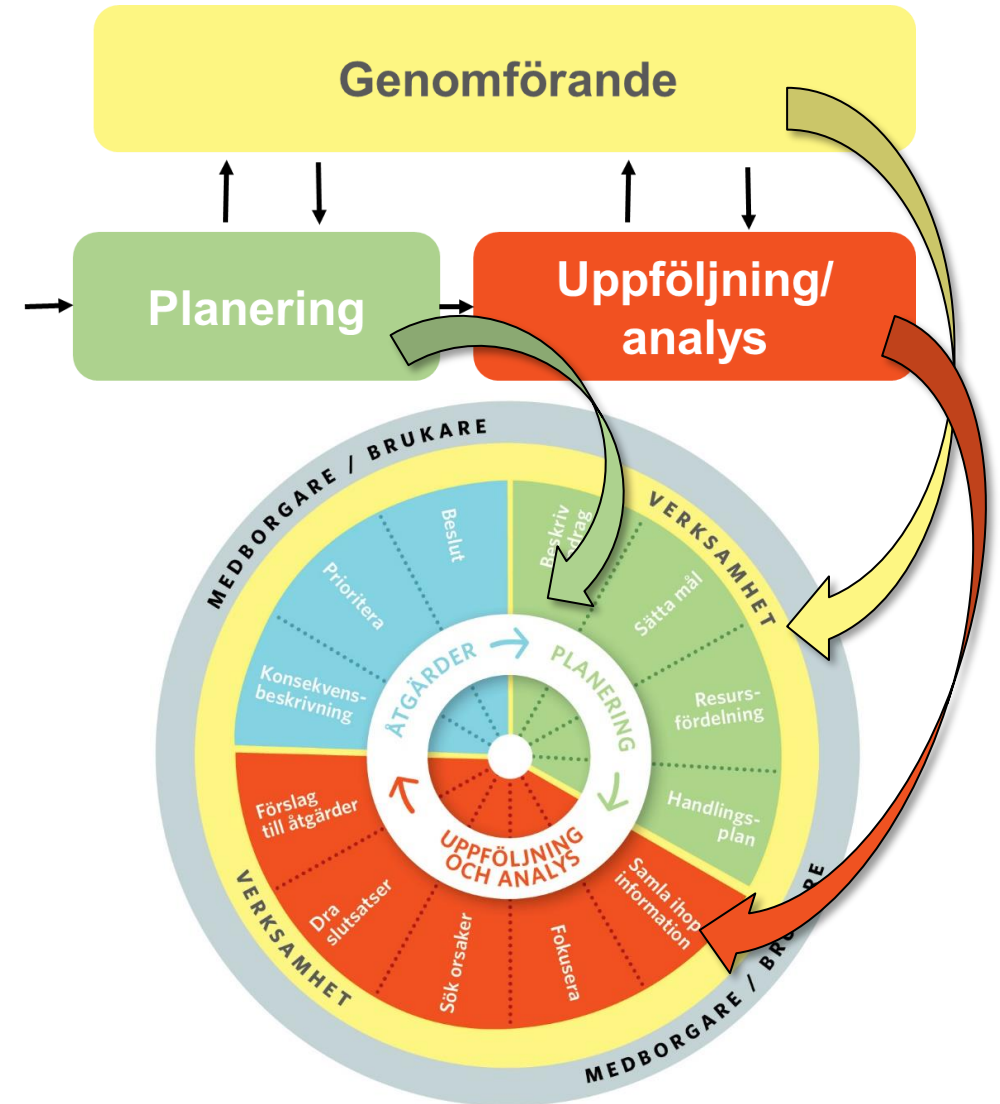
Tre olika scenarier kan ske i det avslutande steget. Beslutsunderlaget ger politiken en grund för att fatta beslut om ett genomförande av prioriterad åtgärd/åtgärder eller avslag med förståelse kring vilka risker detta innebär. Det tredje alternativet är en återremiss om man tycker att beslutsunderlaget är bristfälligt och behöver kompletteras. Tanken med en väl genomarbetad konsekvensbeskrivning är dock att beslutsunderlag är så komplett att behovet av återremisser minimeras.

En återremiss kan till exempel innebära att konsekvensbeskrivningen behöver kompletteras eller att ytterligare förslag på åtgärder behöver tas fram och komplettera nuvarande konsekvensbeskrivning.



# 13. Omsätt beslut till handling

Efter beslut kring vilka åtgärder som ska genomföras återstår att verkställa dessa. Dessa ska nu integreras i det ordinarie arbetet i verksamheten vilket kan behöva en planering utifrån de olika effekter som fångats upp i konsekvensbeskrivningen. Det kan till exempel handla om hur organiseringen ser ut, stöd till verksamheten för att förverkliga detta, att ta fram en handlingsplan, etc. Viktigt här är att inte släppa greppet utan att vid genomförandet också regelbundet följa upp resultatet. Har vi uppnått önskvärda effekter? Eller ser vi en trend att vi är på väg? Hur återrapporterar vi till politiken? Hur tar vi också vara på vunna kunskaper och sprider dessa i organisationen? Behöver vi lägga fram nya förslag till åtgärder som även de måste konsekvensbedömas och beslutas?



# 14. Frågor att fundera över på hemmaplan

- Hur ser vår ärendehanteringsprocess ut idag ? Hur utarbetas beslutsunderlag?
- Finns det inslag av konsekvensbeskrivningar i våra beslutsunderlag som fångar de perspektiv som beskrivs i mallen?
- Vad skulle vi behöva förändra eller utveckla?
- Finns det idag något stöd för framtagandet av konsekvensbeskrivning? T.ex. någon grupp av experter från olika verksamhetsområden som man kan rådfråga och använda som bollplank.