



Länsstyrelsen
Stockholm



Havs
och Vatten
myndigheten

Handbok för strategisk kommunal vattenplanering: Bilaga 4a

Prioriteringsmatriser

Hur ska bilagan användas?

Bilagan beskriver några olika modeller för att prioritera. Den första modellen har vi testat tillsammans med kommuner på en workshop. Metoden lämpar sig som underlag i diskussioner om prioriteringar, men mindre bra som enda metod för att prioritera detaljerade insatser, så som att värdera åtgärdsförslag mot varandra. De kriterier för prioritering som ni kommer överens om kan sedan användas för uppföljning, utvärdering samt planering om fortsatt arbete med de olika insatserna och åtgärderna. Sist i dokumentet finns fler förslag på enklare prioriteringsmodeller.

Om prioriteringsmatrisen

Prioriteringsmatrisen används för att välja ut de mest effektiva insatserna för att nå ett mål. Med insatser avses här såväl fysiska åtgärder i naturmiljöerna som administrativa eller förberedande åtgärder. Metoden går ut på att först besluta vilket mål som ska nås och sedan ta fram förslag till olika insatser/åtgärder som alla kan bidra till att nå målet. Man kan också ställa upp det som en problemlösningssmatris; att man har ett problem och åtgärderna jobbar emot att lösa det. Bruttolistan är ofta alltför lång (och dyr) för att alla förslag kan genomföras, men det ger en god översikt att ställa upp alla idéer som finns. Genom att bedöma åtgärdsförslagen med stöd av olika kriterier ges möjlighet att hitta de mest verkningsfulla åtgärderna, en slags prioritering av bruttolistan.

Den här typen av metod hjälper till att övergripande prioritera uppgifter och kan ge ett underlag för argumentation för att förklara eller motivera åtgärdsförslag. En fördel med denna metod är att den kan ta hänsyn till synergieffekter, så som kunskap om man sätter det som ett kriterium.

Förslagen värderas med poängskalan 2–4–6–8–10 där 10 poäng innebär högst effekt att nå målet och 2 poäng innebär lägst effekt att nå målet. Det är också möjligt att använda den enklare effektskalan (hög-medel-låg). Se förenklat exempel i tabell 1:

Tabell 1. Exempelmål – Säkra dricksvattenkvaliteten i Lillsjön med förslag på åtgärder och kriterier för att bedöma hur väl åtgärderna uppfyller målet.

Kriterier -> Åtgärder	Kostnads-effektivitet	Genomför-barhet	Effekt	Total
Minska bräddning i reningsverk	7	2	10	19
Anlägga våtmark	8	8	10	26
Öppen dagvattenhantering/ fördröjningslösning	7	1	10	18
Minska tillskottsvatten	9	3	10	22
Informationsinsatser	3	10	5	18

Gör så här:

1. Definiera frågeställning; antingen att nå ett mål eller eliminera ett problem.
2. Diskutera vilka åtgärder som kan vidtas för att nå målet eller lösa ditt problem. Detta kan antingen göras genom diskussion i smågrupper (3-6 personer) eller i storgrupp (max 12 personer).
3. Diskutera sedan vilka kriterier gruppen ska bedöma åtgärderna på. Varje gruppmedlem kan brainstorma även dessa exempel. Kom sedan överens i gruppen om vilka som ska användas.
4. Skriv in mål/problem, åtgärder och kriterier enligt tabellen ovan.
5. Värdera varje kriterium mot varje åtgärd. Använd poängskalan. Notera svaret i tabellen.
6. Diskutera:
 - a. Är det några insatser som saknas för att ni ska kunna nå målet eller eliminera problemet?
 - b. Vilka kriterier ska insatserna bedömas på? Finns det några kommentarer till kriterierna som ni behöver notera för att komma ihåg i det vidare arbetet?
 - c. Vilka insatser fick högst poäng och därmed (enligt metoden) är exempel på de mest verkningsfulla åtgärderna?
7. Fundera hur ni går vidare med resultatet från metoden.

Välja mål

Metoden fungerar bäst om målet eller problemställningen man har är specifik. Det kan vara bra att innan göra en kartläggning över de större målen, och sälla i vilka som kräver vidare prioritering. Mål som "Uppnå God Status på vattenförekomst XXX" eller "Följa MKN för fosfor i XXX" kan ofta delas upp i flera delmål, vilket gör processen lättare. Exempel på mål:

- "Minska belastningen av läkemedelsrester på XXX."
- "Öka kunskapen om påverkan av båtbottnfärger i marina miljöer."
- "Minska antalet bräddningar i reningsverk XXX med XX%."
- "Kunna hantera ett 100årsflöde utan risk för säkerhet och hälsa."

Välja kriterier

Det kan vara hjälpsamt att specificera och snäva åt kriterierna så att otydligheter inte uppstår i de efterföljande diskussionerna om hur resultatet ska tolkas. Exempelvis kan

begrepp som ”kostnadseffektivitet” kan vara ambivalenta och lämna öppet för tolkning.

Det är även viktigt att bestämma sig hur poänggivningen fungerar; är det bra att få höga eller låga poäng? Detta är viktigt för formuleringen av kriterierna, t.ex. om man skriver ”låg kostnad”, eller bara ”kostnad”. Att skriva den senare innebär att man automatiskt ger höga kostnader höga poäng, vilket blir problematiskt om man också har ett positivt kriterium som ”effekt”. Om användaren vill kan negativ påverkan anges med minuspoäng. Exempel på kriterier:

- Effekt att nå målet: På lång/kort sikt, positiva bieffekter för andra mål?
- Kostnad: Låg kostnad, engångskostnad, lågt behov av personal
- Genomförbarhet: Inga existerande byråkratiska svårigheter, inget krav på finansiering
- Tidsspann: Kort aktiv/passiv tid för utförande
- Kunskap: Ger grundläggande kunskaper för utförande av andra åtgärder, ger kunskap till allmänheten, ger kunskap om övrig status på vattnet
- Viktigt för framtida problem/mål: Buffrande för klimatförändring, säkrande för framtida ökad exploatering etc.

Välja åtgärder

Även här är det bra att specificera åtgärderna så långt det går, och hellre bryta upp en stor åtgärd till flera mindre och mer specifika. Exempel på detta kan vara att skriva ”bygga ut reningsverk XX med en läkemedelsreningsanläggning” + ”modernisera eller underhålla befintliga reningsanläggningar i reningsverk XX”, istället för ”modernisera reningsverk XX” eller ”förbättra rening i reningsverk XX”. Exempel på åtgärder:

- Utredda ... (t.ex. internbelastning, tillrinning, externbelastning, etc.)
- Ökad tillsyn på ... (t.ex. diffusa källor, vattenverksamheter, påverkanskällor, etc.)
- Skärpta krav på ... (t.ex. framtagande av dagvattenplanering, båtägare att genomföra åtgärder, etc.)
- Behandla ... (t.ex. kalka, aluminiumbehandla, sanera, etc.)
- Upprätta ... (t.ex. LÅP, vattenplan, dagvattenplan, etc.)
- Modernisera/bygga ut ... (t.ex. reningsverk, båthamnar, dagvattensystem, etc.)
- Utbilda ... (t.ex. allmänheten, kommunen, båtägare, ägare av enskilt avlopp, etc.)
- Kapacitetsöka ... (t.ex. reningsverk, dagvattensystem, spillvattensystem)
- Skydda ... (oexploaterade vattentäkter, våtmarker, känsliga områden, etc.)

Erfarenheter från kommuner som testat metoden

- Det är viktigt med tydlighet i poängskalan, och att utveckla en beskrivning av denna. Konkretisera poängskalan så att alla i arbetsgruppen/användare som ska ta del av resultat kan förstå vad som avses.
- Bryt ner kriterierna till beståndsdelar.
- Tänk över viktning/ska-krav. Dessa ska vara tydliga och transparenta.
- Kriterierna behöver vara relevanta och tydliga, annars blir prioriteringsanalysen otydlig. Detta är också en begränsning, och man måste vara medveten om att man ska använda det som ett verktyg och inte som en slutgiltig analys.
- Diskutera om vissa kriterier borde vara diskvalificerande. Om ni ska använda er av ska-krav, indexliknande viktning av kriterier, etc.

- Konkretisera målsättningen med metoden. Det blir mycket enklare att diskutera ifall det finns en klar bild om vad man vill nå för mål.
- Hitta inte på egna ord.
- Glöm inte synergieffekter som kriterium.
- Använd matrisen som diskussionsunderlag men inte som enda metod för prioritering. Resultatet från metoden kan användas för att komma igång med prioriteringsmetoder.

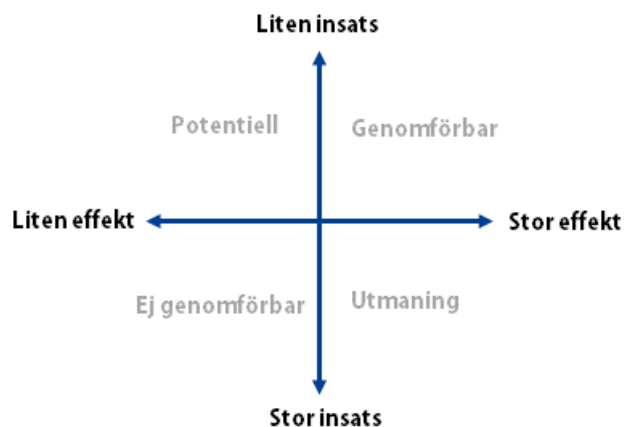
Tabell 2: Fördelar och nackdelar med metoden efter ett test

Fördelar med metod	Nackdelar med metod
Transparens	Begränsningar i modell, innebär ofta en simplificering av verkligheten
Ger motiveringar genom att beskriva för- och nackdelar	"Det som kommer in kommer ut", dåligt definierade mål/kriterier/åtgärder ger en sämre prioriteringslista
Ger en bruttolista på åtgärder att diskutera	Beskriva kriterier
Kan vara pedagogiskt verktyg för att visualisera	Kan vara svårt att begripa om tabellen blir för komplicerad
Underlag för vidare diskussion	
Minimerar mänsklig faktor, då uppdelningen av kriterier ger mer subjektiva bedömningar	
Åtgärder och kriterier kan brytas ner väldigt mycket och utvecklas	

Exempel på andra enkla prioriteringsmodeller

Exempel 1: "Pick-chart"

Inom förbättringsarbete, metoder som LEAN och Sex Sigma, använder man ibland en metod som heter "Pick-chart" (står för Possible/ Implement/ Challenge/ Kill), där man sorterar in olika aktiviteter beroende på hur lätta de är att göra och vilken effekt de får. Resultatet används sedan som prioriteringsgrund. Metoden fungerar bäst för att prioritera större insatser.



Exempel 2: Prioriteringsmetod Brådskande/Viktigt

Förslag a: En enklare variant av Pick-chart är denna. Prioriterade åtgärder finns i rutan brådskande/viktigt. Minst prioriterade är åtgärder i grön ruta (inte brådskande/inte viktigt). Resultatet noteras i en åtgärdsplan och följs upp. Metoden kan vara särskild bra för att snabbt prioritera bland mindre insatser eller för att skapa en översiktlig bild, exempelvis i verksamhetsplanerings-sammanhang.



Förslag b: Denna prioriteringsmetod fokuserar på hur viktigt och brådskande en åtgärd är. Här utgår användaren också från en frågeställning, listar åtgärdsförslag som sedan fördelas ut i skalan beroende på hur brådskande/inte brådskande eller viktiga/inte viktiga de är. Se figurerna nedan. Det finns mer information att hämta på internet om metoden.

	Brådskande	Inte brådskande
Viktigt		
Inte viktigt		