

# OPEN STANDARDS FOR THE PRACTICE OF CONSERVATION

VERSION 4.0 PÅ SVENSKA | 2020







# OM DETTA DOKUMENT

*The Open Standards for the Practice of Conservation* Version 4.0 är resultatet av inspel och tankar från användande ute i fält och diskussioner bland medlemmarna i Conservation Measures Partnership (CMP), som tar de slutliga redaktionella besluten om *The Conservation Standards*. Betydande synpunkter har också lämnats av medlemmar i Conservation Coaches Network (CCNet) och andra samarbetspartners till CMP.

## Vad är The Conservation Measures Partnership (CMP)?

CMP är ett partnerskap mellan icke-statliga organisationer, myndigheter och finansiärer som arbetar tillsammans för att uppnå större genomslagskraft inom naturvård och bevarandebiologi. Vi söker bättre sätt att utforma, hantera och mäta effekterna av våra bevarandeåtgärder så att vi kan lära oss och förbättra våra insatser och bidra till den bredare kunskapsbasen.

## Nuvarande medlemmar i CMP

African Wildlife Foundation; Bush Heritage Australia; Conservation International; The David and Lucile Packard Foundation; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; International Fund for Animal Welfare; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the Environment;

Margaret A. Cargill Foundation; National Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; Nature Serve; Puget Sound Partnership; Rare; The Summit Foundation; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society och WWF.

## Revideringar och uppdateringar

The Conservation Measures Partnership har godkänt detta dokument. Som en del av den adaptiva förvaltningsprocessen kommer CMP:s medlemmar dock att fortsätta att revidera och förbättra det över tid. För uppdaterade versioner, vägledande material och ytterligare information om CMP, besök webbplatsen för CMP samt *Conservation Standards* på [www.conservationstandards.org](http://www.conservationstandards.org). Vi välkomnar feedback från alla som använder sig av denna metodik – maila oss gärna: [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org)

## Kommittén för revidering av *Conservation Standards 4.0*

Följande personer har arbetat tillsammans för att utveckla och finslipa innehållet i denna version. CMP är tacksamt för deras tid och insikter.

Annette Stewart (Bush Heritage Australia), Ari Cornman (California Fish and Game Commission), Arlyne Johnson (Foundations of Success), Ashleigh Baker (Foundations of Success), Brad Northrup (Conservation Coaches Network), Caroline Stem (Foundations of Success), Catherine Payne (Durrell Wildlife Conservation Trust), Diane Detoeuf (Wildlife Conservation Society), Clair Dougherty (Bush Heritage Australia), Dan Salzer (The Nature Conservancy), Felix Cybulla (Independent, Conservation Coaches Network), Gustavo Gatti (Conserve Brazil), Hui Shim Tan (WWF-Malaysia), Ilke Tilders (Foundations of Success), Irina Montenegro (WWF Chile), John Morrison (WWF US), Judy Boshoven (Foundations of Success), Kerry Morrison (Endangered Wildlife Trust), Lydia Gaskell (WWF International), Marcia Brown (Foundations of Success), Mariano de la Maza (CONAF Chile), Mariella Saenz (Pronatura), Nick Salafsky (Foundations of Success), Oscar Maldonado (Independent, Conservation Coaches Network), Patrick Crist (PlanIt Forward), Philippa Walsh (Community Solutions), Sandra Andraka (UNDP), Thomas Miewald (US Fish and Wildlife Service), samt Will Beale (WWF-UK).

CMP är också tacksamt mot de personer i nätverket för *Conservation Standards* som har granskat olika versioner av *Conservation Standards* och bidragit med viktiga synpunkter för att förbättra och vidareutveckla dem.



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Inledning</b>	<b>1</b>	<b>4. Analysera och anpassa</b>	<b>53</b>
Bakgrund	2	4A. Förbered data för analys	54
Syftet med <i>Conservation Standards</i>	3	4B. Analysera och reflektera över resultat	55
Hur <i>Conservation Standards</i> har utvecklats	4	4C. Anpassa den strategiska planen	57
Förhållandet mellan <i>Conservation Standards</i> och andra ramverk för beslutsstöd	5	<b>5. Dela</b>	<b>59</b>
Att använda <i>Conservation Standards</i>	6	5A. Dokumentera lärdomar från projektet	60
Stöd för att implementera <i>Conservation Standards</i>	7	5B. Dela lärdomar från projektet	60
Allmänna principer och anmärkningar	9	5C. Främja lärande	62
<b>1. Kartlägg</b>	<b>11</b>	<b>Slut cirkeln</b>	<b>64</b>
1A. Fastställ projektets syfte och etablera ett projektteam	12	<b>Bilagor</b>	<b>66</b>
1B. Slå fast avgränsning, vision och bevarandevärden	13	<b>Bilaga 1. Ordlista</b>	<b>67</b>
1C. Fastställ påverkansfaktorer	18	<b>Bilaga 2. Definitioner och kriterier för nyckelbegrepp</b>	<b>71</b>
1D. Kartlägg situationen	20	<b>Bilaga 3. Allmänna principer och anmärkningar</b>	<b>72</b>
<b>2. Planera</b>	<b>24</b>	<b>Bilaga 4. Sammanfattning av stegen i <i>Conservation Standards</i>-cykeln och vad de förväntas leda till</b>	<b>75</b>
2A. Ta fram en formell handlingsplan: mål, strategier och antaganden	26		
2B. Ta fram en formell plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande	37		
2C. Ta fram en genomförandeplan	43		
<b>3. Genomför</b>	<b>45</b>		
3A. Ta fram en kortsiktig detaljerad arbetsplan och en tidslinje	46		
3B. Utveckla och finslipa projektbudgeten	48		
3C. Genomför planerna	49		





# INLEDNING



# BAKGRUND

Vi som arbetar med att bevara biologisk mångfald står inför stora, komplexa och brådskande problem där mycket står på spel. Överallt i världen litar människor på oss, arbetar tillsammans med oss och ger oss betydande resurser för att agera effektivt. Vi har stor potential att få bestående genomslag, och vi har redan nått flera stora framsteg. Trots detta är det få organisationer som klart och tydligt kan visa vad som fungerar, vad som behöver förbättras och vilka förändringar som krävs.

Utan att mer noggrant utvärdera effektivitet och utan att disciplinerat dokumentera vårt arbete, hur kan vi veta om vi gör tillräckligt snabba framsteg för att uppnå målen för våra bevarandevärden? Hur kan vi bli mer effektiva? Hur kan vi lära oss av varandra? Och hur kan vi visa vad vi åstadkommit, så att den allmänna och politiska viljan räcker till att utöka våra resurser och möta de utmaningar vi står inför?

Det finns ett akut behov av robusta system för planering, förvaltning, övervakning och kunskapsbyggande. Då det är möjligt måste vi grunda våra åtgärder på tillgänglig kunskap, och då vi tvingas till brådskande åtgärder men har begränsad information måste vi anta en avsiktlig, adaptiv förvaltningsstrategi. Vi måste i alla lägen systematiskt utvärdera våra resultat och använda denna information för att lära oss av varandra vad som fungerar och vad som inte fungerar.

För att möta dessa behov har The Conservation Measures Partnership (CMP) arbetat sedan 2002 med att kombinera principer och fungerande metoder från kunskapsbaserat arbete med naturvård, adaptiv förvaltning och andra beslutsstödsmetoder. Resultatet är *The Open Standards for the Practice of Conservation*<sup>1</sup> (hädanefter kallat *Conservation Standards*) – en samling gemensamma begrepp, metoder och termer för utformning, förvaltning och uppföljning av projekt och program inom naturvård och bevarandebiologi, avsedd att förbättra hur vi bedriver vårt arbete. *Conservation Standards* kan tillämpas på vilken geografisk eller tidsmässig skala som helst och på såväl enskilda projekt som större program bestående av flera enskilda projekt.

## CMP:S VISION

**CMP:s vision är att globala bevarandeinsatser blir mer effektiva när vi lär oss utnyttja eller ta efter det som fungerar och undvika det som inte gör det. Detta uppnår vi genom att använda tillgänglig kunskap, mäta vår effektivitet på ett trovärdigt sätt och öppet dela med oss av våra lärdomar. För att förverkliga denna vision strävar våra respektive organisationer efter att**

- bedöma situationer och formulera problem och lösningar med hjälp av tillgängliga bevis, expertis och erfarenhet
- ange önskade resultat i form av målsättningar som har betydelse för bevarande, snarare än i form av åtgärder
- följa våra framsteg mot de önskade resultaten
- anpassa våra strategier enligt vad vi har lärt oss
- dela med oss av våra resultat på ett respektfullt, ärligt och transparent sätt för att främja lärande och bidra till kunskapsbasen.

För en fullständig beskrivning av medlemmarnas åtaganden, se [CMP:s hemsida](#).

1. Termen "Open Standards" har sin grund i Open Source / Creative Commons-rörelsen och innebär standarder som utvecklats genom offentligt samarbete, är fritt tillgängliga för alla och inte ägs av någon person eller organisation. I version 4.0 har CMP bytt till förkortningen "Conservation Standards", som bättre kommunicerar avsikten med dessa standarder. Det fullständiga namnet är oförändrat.

# SYFTET MED *CONSERVATION STANDARDS*

För att hjälpa team att förverkliga CMP:s vision sammanställer *Conservation Standards* hur man bäst går till väga för att framgångsrikt genomföra projekt<sup>2</sup> inom naturvård och bevarandebiologi, i form av en förvaltningscykel i fem steg:



## BÖRJA MED RÄTT STEG FÖR JUST ERT PROJEKT

Alla team kommer inte att börja med steg 1 i *Conservation Standards*. Varje team bör ta i beaktande det arbete de redan har gjort och var de befinner sig i genomförandet av projektet. Då man jobbar med *Conservation Standards* kan (och bör) man dra nytta av mycket av det arbete som redan gjorts. Teamet kanske tycker att det är vettigt att börja processen i ett senare steg i cykeln och återkomma till tidigare steg medan man jobbar vidare och lär sig mer om situationen.

*Conservation Standards* är inte ett recept som måste följas exakt. De är snarare avsedda att användas i kombination med andra verktyg för att vägleda de viktiga beslut som projektledningen står inför. Samtidigt underlättar de samarbete och ger en transparent grund för delat beslutsfattande och kunskapsbyggande. Vi förväntar oss att *Conservation Standards* i första hand kommer till användning efter att projektteamet har använt andra prioriteringsverktyg för att besluta på vilken plats eller med vilket tema de ska arbeta. Därutöver är *Conservation Standards* utformade för att komplettera snarare än ersätta administrativa processer och funktioner, såsom avtal och personalförvaltning.

Det här dokumentet fokuserar uttryckligen på standarder och principer, inte på "hur man gör". Mer praktisk vägledning finns i stället tillgänglig i det material som CMP:s medlemmar har utvecklat (se senare avsnitt om stöd för implementering av *Conservation Standards*). Vi uppmuntrar feedback från alla som använder sig av *Conservation Standards* (maila oss gärna på: [CMPIinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@conservationmeasures.org)).

2. Man kan använda ordet "projekt", antingen uttryckligen eller underförstått, för en naturvårdsinsats av vilken omfattning som helst. Innebörden är en samling åtgärder som vidtas av en specifik grupp – inklusive förvaltare, forskare, medborgare eller andra intressenter – för att uppnå vissa mål och syften. I detta dokument använder vi termen "projekt" för både individuella projekt och grupper av projekt (dvs. "program"), både begränsade (som förvaltningen av en liten damm) och vida omfattande (som förvaltningen av ett helt hav).

# HUR CONSERVATION STANDARDS HAR UTVECKLATS

*The Open Standards for the Practice of Conservation* är en produkt av det gemensamma arbete som görs inom Conservation Measures Partnership. Version 1.0 (2004) byggde på resultaten från Measuring Conservation Impact Initiative, en studie från 2002 som granskade erfarenheter från sju områden, däribland naturvård, för att fastställa gemensamma metoder för hur man bäst utformar, förvaltar och följer upp projekt.

Bland studiens resultat fanns en rad principer för adaptiv projektförvaltning. Ungefär samtidigt gjorde CMP också en "Rosetttesten-jämförelse": en uppställning av medlemsorganisationernas befintliga planeringssystem i vilken likheter och skillnader i tillvägagångssätt och terminologi kartlades. Med utgångspunkt i dessa produkter och med hjälp av erfarenheter av projektgenomförande från enskilda CMP-medlemsorganisationer utvecklades och raffinerades *Conservation Standards* så att de fokuserar specifikt på bevarande av biologisk mångfald.

Arbetet med att införa *Conservation Standards* är en ständigt pågående, dynamisk process i vilken man har utvecklat närbesläktade organisationsspecifika versioner, producerat mer detaljerade vägledningsmaterial för varje steg och utbildat projektteam över hela världen. Många av CMP:s medlems- och partnerorganisationer har arbetat hårt för att implementera *Conservation Standards* och deras insatser har hjälpt *Conservation Standards* att bli allmän och accepterad praxis inom naturvård. Därtill fungerar Conservation Coaches Network (CCNet) alltmer som en global mekanism för att främja *Conservation Standards* och bygga upp kapacitet för att implementera dem. Den breda tillämpningen av *Conservation Standards* genom olika mekanismer har gett CMP värdefull återkoppling för fortlöpande förbättringar. Ruta 1 belyser de viktigaste uppdateringarna i version 4.0.

## RUTA 1: NYTT I VERSION 4.0

Version 4.0 återspeglar CMP-medlemmarnas och det bredare *Conservation Standards*-samfundets gemensamma bidrag och ansträngningar. Dessa personer har tillsammans arbetat för att föreslå uppdateringar som bygger på deras praktiska erfarenhet av att tillämpa *Conservation Standards*. Bland ändringarna märks:

- Ny utformning men samma starka tekniska innehåll
- Mer detaljerad information om steg 3–5
- Förtydligande av hur *Conservation Standards* stöder principer från både adaptiv förvaltning och kunskapsbaserat arbete med naturvård
- Förtydligande av förhållandet mellan *Conservation Standards* och andra ramverk för beslutsstöd
- Förbättrad hänsyn till klimatförändringar
- Nya termer för att förtydliga vissa nyckelbegrepp
- Uppdateringar med grund i CMP:s vägledning om sociala dimensioner och mänskligt välbefinnande
- Förbättrad förklaring av hur man hanterar tematiska projekt
- Hänsyn till geografiska dimensioner i de steg i cykeln där de är relevanta
- Stärkt fokus på de grundläggande standarderna snarare än på "hur man gör" – sådan vägledning ges i stället i mer detaljerade kompletterande dokument
- Det nya namnet "*Conservation Standards*", som bättre beskriver avsikten, underlättar kommunikationen med nya målgrupper och förbättrar sökbarheten på Internet. Det fullständiga namnet kommer även fortsättningsvis att vara "*Open Standards for the Practice of Conservation*".

# FÖRHÅLLET MELLAN *CONSERVATION STANDARDS* OCH ANDRA RAMVERK FÖR BESLUTSSTÖD

*The Open Standards for the Practice of Conservation* är ett av flera ramverk och processer som används för att stödja beslutsfattande inom bevarandebiologi och naturvård. Några andra exempel är evidensbaserad praktik, strukturerat beslutsfattande (*Structured Decision-Making*), strategisk framsyn (*Strategic Foresight*), systematisk naturvårdsplanering (*Systematic Conservation Planning*) samt systematisk litteraturoversikt (se [Schwartz et al 2012](#) för mer information).

Även om dessa ramverk har mycket gemensamt är de snarast olika metoder med olika styrkor som kompletterar varandra. *Conservation Standards* innehåller uttryckligen många viktiga principer från dessa ramverk. För att effektivt genomföra de olika stegen i *Conservation Standards* kan ett projektteam också införliva verktyg och processer direkt från dessa andra ramverk. Till exempel konsekvenstabeller är ett verktyg som används i strukturerat beslutsfattande och som kan stödja prioritering och val av strategier. På samma sätt kan nulägesmodeller och resultatkedjor (centrala verktyg i *Conservation Standards*) stödja andra ramverk, eftersom de erbjuder kortfattade och effektiva visuella framställningar av komplexa samband.





# ATT ANVÄNDA *CONSERVATION STANDARDS*

Användningen av *Conservation Standards* är såväl vetenskap som hantverk. Det kan krävas en del övning, anpassningsförmåga och lyhördhet för att kunna tillämpa dem effektivt i den verklighet som råder kring projektet. Till exempel går projektteam sällan igenom processen på ett linjärt sätt från början till slut, även om *Conservation Standards* presenteras som en serie på varandra följande steg. I stället rör man sig vanligtvis fram och tillbaka genom olika steg i cykeln. På samma sätt är inte alla steg eller resultat lämpliga under alla förhållanden och för alla projekt, så varje team måste avgöra hur man ska anpassa dessa steg och standarder till sitt sammanhang.

Detta dokument ger en kort beskrivning av delstegen och de förväntade resultaten för vart och ett av de

fem stegen i *Conservation Standards*-cykeln (figur 1; se bilaga 4 för en lista över alla förväntade resultat). Trots att *Conservation Standards*-processen kan verka svåröverskådlig eller invecklad så har de flesta team förmodligen redan gjort många av de steg som beskrivs här. Man bör inte sträva efter felfria resultat för varje steg. I stället är det bra att tänka på detta arbete som en upprepande process där man noggrant, men ändå relativt snabbt, går igenom stegen, utvecklar rimliga förslag för hur resultaten kan komma att se ut och sedan reviderar sitt arbete med tiden i takt med att projektet förändras och mognar. När man stöter på kunskapsluckor gäller det att inte bli uppgiven – ange era antaganden, gå vidare med bästa tillgängliga information och dokumentera alla viktiga beslut och antaganden längs vägen.

## YTTERLIGARE MATERIAL

[The Conservation Standards hemsida](#) innehåller en ständigt växande mängd olika stödmaterial. Stora delar av materialet har granskats och betygsatts av en organisationsövergripande panel sammansatt av användare av *Conservation Standards*.

På [The Conservation Coaches Networks hemsida](#) hittar du kontaktuppgifter till coacher och mer specifikt material för att hjälpa team gå igenom stegen i *Conservation Standards*.



Figur 1.

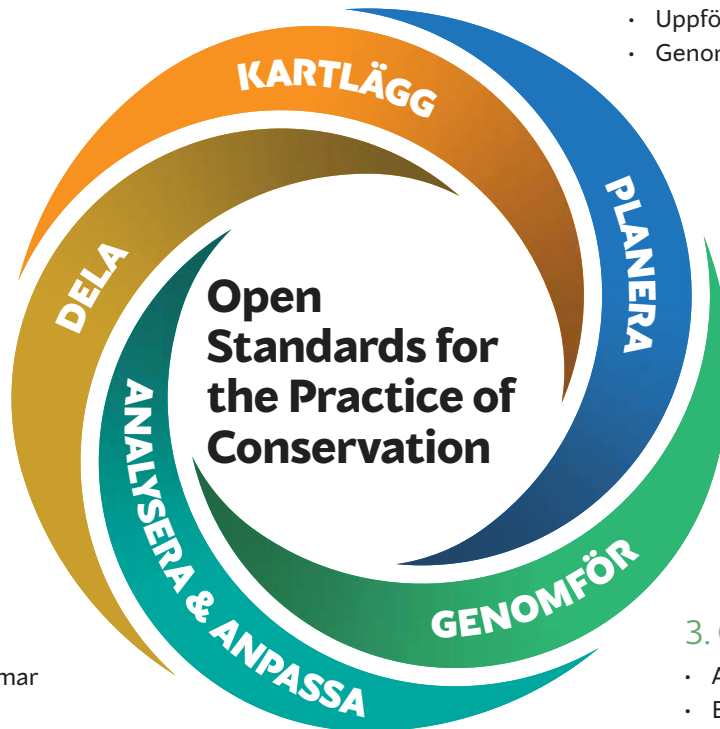
Projektcykel för *The Open Standards for the Practice of Conservation*

## 1. KARTLÄGG

- Syfte & projektteam
- Avgränsning, vision och värden
- Påverkansfaktorer
- Nulägesituation

## 2. PLANERA

- Mål, strategier och antaganden
- Uppföljningsplan
- Genomförandeplan



## 5. DELA

- Dokumentera lärdomar
- Dela lärdomar
- Främja lärande

## 3. GENOMFÖR

- Arbetsplan och tidsschema
- Budget
- Genomför planer

## 4. ANALYSERA & ANPASSA

- Förbered data
- Analysera resultat
- Anpassa planer

## Stöd för att implementera *Conservation Standards*

Det finns olika sätt för projektteam att få praktiskt stöd och vägledning för att tillämpa den metodik och arbetsgång som presenteras i *Conservation Standards*.

### Coach

Då en organisation eller individ börjar med resultat- och kunskapsbaserad planering och genomförande av projekt kan det ofta innebära en djupgående förändring av hur de tänker och arbetar. Därför kan det vara till stor hjälp för team som ska börja tillämpa *Conservation Standards* att arbeta med en coach. Vissa organisationer har egna coacher som är utbildade i

*Conservation Standards* och som behärskar viktiga faciliteringsmetoder för att hjälpa team igenom processen. Dessutom finns det organisationer och konsulter som specialiserar sig på att tillhandahålla coaching och facilitering just kring *Conservation Standards*. Många av dessa personer är anslutna till [Conservation Coaches Network \(CCNet\)](#), en nära partner till CMP. CCNet syftar till att upprätthålla en engagerad grupp av coacher på varje kontinent – coacher som kan stödja de team som arbetar för att skydda de viktigaste platserna och lösa de mest utmanande problemen i varje region. CCNet tillhandahåller också utbildning, vägledning och certifiering för dem som vill bli coacher.



## Vägledning och verktyg

CMP:s medlemsorganisationer och partners har utvecklat en mängd olika guider och verktyg som ger vägledning steg för steg eller behandlar viktiga ämnen mer ingående. Figur 2 visar hur detta material stödjer tillämpandet av *Conservation Standards*. Materialet omfattar organisationspecifika vägledningar, klassificeringssystem från olika institutioner (t.ex. klassificeringar av påverkansfaktorer och åtgärder), onlinekurser, fallstudier, videor och kursplaner. Detta

material finns tillgängliga på webbplatsen för *Conservation Standards* ([www.conservationstandards.org/](http://www.conservationstandards.org/)). Största delen av vägledningsmaterialet har granskats och betygsatts av en tvärinstitutionell panel som representerar både CMP- och CCNet-medlemmar. Utöver de verktyg *Conservation Standards* erbjuder finns det en mängd andra hjälpmedel för beslutsstöd (t.ex. verktyg för geografisk prioritering, scenarioanalys och konsekvenstabeller) som ett team också kan välja att använda sig av.

Figur 2.

Förhållandet mellan *The Conservation Standards* och relaterat material



## Miradi

Det finns många olika programvaror som kan användas eller anpassas för att underlätta arbetet med stegen i *Conservation Standards*. [Miradi Software](#) (tillgängligt på flera språk) är uttryckligen skapat för att vägleda dem som arbetar med naturvård genom de viktigaste stegen i *Conservation Standards*. Miradi är ett verktyg för att visualisera och dokumentera valda bevarandevärden, viktiga påverkansfaktorer och möjligheter, prioriterade strategier och specifika åtgärder, förväntade resultat, tillhörande resultatmål, bevarandemål samt de framsteg som gjorts för att uppnå resultaten. Genom att använda standardiserade färger och former hjälper Miradi också till att skapa ett visuellt språk som

underlättar kommunikationen mellan dem som känner till *Conservation Standards*.

Dessutom erbjuder Miradi olika sätt att dokumentera centrala diskussioner, underlag och beslut. Denna funktion är ett viktigt stöd för adaptiv förvaltning, kunskapsbaserat naturvårdsarbete och lärande i allmänhet<sup>3</sup>. Miradi fungerar nu som en molntjänst (i form av [Miradi Share](#)), vilket skapar ytterligare möjligheter till samarbete mellan olika team och till att bygga kunskap över projekt- och organisationsgränser. Miradi Share inhyser också [Conservation Actions and Measures Library \(CAML\)](#), ett bibliotek med testade mallar

3. Definitioner av understrukena termer finns i ordlistan i bilaga 1.

och exempel på förändringsteorier och förväntade resultat i samband med olika strategier. Även om Miradi har många fördelar passar det inte nödvändigtvis alla sammanhang, så det är upp till varje team att avgöra om det fungerar för dem. Hemsidan för [Miradi och Miradi Share](#) samt [Miradis YouTube kanal](#) erbjuder en mängd olika hjälpmedel, inklusive videor, korta guider om specifika ämnen och inspelade presentationer.

## Allmänna principer och anmärkningar

Det finns flera viktiga principer och beaktansvärda anmärkningar som har betydelse för alla steg i *Conservation Standards*. Bilaga 3 innehåller viktiga detaljer om dessa, medan ruta 2 ger en sammanfattning.

Den sista anmärkningen i ruta 2 handlar om terminologi. Det har debatterats i oändlighet om den exakta innebörden av tekniska termer som mål, strategi, aktivitet, milstolpe, effekt och resultat. Även om dessa debatter inte resulterat någon universell, konsekvent överenskommelse, poängterar *Conservation Standards* att det är mycket viktigt att de personer som är inblandade i projektet, både i och utanför projektteamet, har en tydlig och gemensam definition av de termer som de väljer att använda. De tekniska termerna som används i detta dokument har valts ut noggrant, understrukits när de först presenterats, använts på ett följdriktigt sätt och definierats i ordlistan i slutet av dokumentet. I takt med att *Conservation Standards* utvecklas kan det hända att vissa termer behöver uppdateras, för att underlätta kommunikationen och för att göra det enklare att anta viktiga principer och steg.

## RUTA 2: SAMMANFATTNING AV VIKTIGA PRINCIPER OCH ANMÄRKNINGAR

När man arbetar med *Conservation Standards* är det viktigt att tänka på följande (se mer detaljer i bilaga 3):

### Principer

- Samverka med flera samarbetspartners
- Involvera berörda intressenter
- Använd och bidra till kunskapsbasen på lämpligt sätt
- Tillämpa adaptiv förvaltning när det råder ovisshet
- Dokumentera besluten
- Skapa en miljö som främjar lärande

### Anmärkningar

- *Conservation Standards* kommer att förändras med tiden
- *Conservation Standards* utgör ett slags "ideal"
- Vissa prioriteringar görs utanför *Conservation Standards*-processen
- Få projekt kommer att börja tillämpa *Conservation Standards* redan i början av planeringsarbetet
- Varje projekt är unikt och därför bör användningen av *Conservation Standards* anpassas enligt situationen
- *Conservation Standards* kan tillämpas på såväl små och kortvariga som omfattande och långvariga projekt
- *Conservation Standards* huvudsyfte är bevarande av biologisk mångfald, men de kan anpassas för andra syften
- *Conservation Standards* kan implementeras med hjälp av en mängd olika verktyg
- *Conservation Standards* eftersträvar att definiera termer tydligt och använda dem konsekvent



## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA I ARBETET MED *CONSERVATION STANDARDS*



Vi befinner oss i en tid av föränderligt klimat som kommer att fortsätta under överskådlig framtid. Den globala medeltemperaturen beräknas öka med mer än 2,0° C under de kommande årtiondena, med åtföljande havsnivåhöjning och förändringar i säsongsvariationer, stormar, nederbörds mängder och deras fördelning i tid och rum.

När det första utkastet till *Conservation Standards* kom till fanns klimatförändringarna knappt på radarn för de flesta som arbetade med naturvård. I dag har de högsta prioritet på global nivå och de bör ges hänsyn i utformningen och förvaltningen av alla projekt som syftar till att bevara biologisk mångfald. Därför innehåller detta dokument nu textutor som fokuserar på anpassningar till klimatförändringarna, snarare än begränsning av deras effekter. Båda är viktiga åtgärder, men åtgärder för att begränsa effekterna av klimatförändringar passar redan väl in i det befintliga ramverket för *Conservation Standards*. Att förbereda för anpassning kräver dock att nya verktyg utvecklas eller att befintliga verktyg modifieras.

Genom detta dokument kommer vi att använda gröna rutor som denna för att peka ut hur klimatförändringarna spelar in i varje steg. Vi betonar vikten av att analysera och förstå hur klimatet kan påverka nyckelarter och ekosystem, hur det påverkar människor och hur människors svar på klimatförändringar kan ha indirekt inverkan på nyckelarter och ekosystem. På grund av den osäkerhet som råder kring framtida klimat och kring de modeller som används för att representera potentiella framtida klimat, föreslår vi att man använder en rad olika klimatförändringsscenarioer för att minska osäkerheten.





# KARTLÄGG



# KARTLÄGG

I detta steg av *Conservation Standards*-cykeln slår man fast de grundläggande parametrarna i projektet och kartlägger projektets sammanhang. Det här innebär i synnerhet att klargöra syftet med projektet, bestämma vilka som kommer att ingå i ett första projektteam, fastslå projektets geografiska eller tematiska avgränsning och de bevarandevärden som innefattas i det och skapa en vision av vad man hoppas att projektet ska uppnå. Här skapar man också en bild av det sammanhang projektet verkar i genom att notera möjligheter, nyckelintressenter och de faktorer som påverkar bevarandevärdena.

## 1A. Fastställ projektets syfte och etablera ett projektteam

### Fastställ syftet för arbetet med *Conservation Standards*

Man kan börja *Conservation Standards* cykeln med det steg som passar bäst beroende på hur långt projektet har kommit. Oavsett vilket steg man startar från bör man inleda med att se över och klargöra syftet med arbetet och vilka beslut och beslutsfattare som det ska stötta. Här kan det vara bra att ta ett steg tillbaka och titta på organisationens grunduppdrag och prioriteter. Det är viktigt att förstå de beslut som redan har fattats, styrgruppens förväntningar, tidsramar samt antaganden om finansiering och övriga resurser. Om flera partners samarbetar i projektet bör man också se över allas respektive uppdrag och prioriteter från start för att förstå var deras behov och värdegrunder stämmer överens och var det kan uppstå oenighet. Om projektet arbetar mot en viss finansiär kan det vara värt att uppmuntra till att använda *Conservation Standards* som utgångspunkt, eller i vart fall stämma av de olika stegen och terminologin för att undvika missförstånd.

Det är också viktigt att dra nytta av vad projektteamet och andra har lärt sig från tidigare arbete med detta projekt eller liknande projekt. En sådan genomgång är till hjälp för att avgöra hur mycket arbete som bör läggas ner på processen och vilka steg som är relativt viktigare än andra (till exempel, om bevarandevärden redan har fastställts och en bedömning av påverkansfaktorer redan finns, kan man kanske granska dem och sedan gå vidare till att utveckla nulägesanalysen och strategierna).

### Projektteam

De individer som planerar och genomför ett projekt utgör projektteamet. Ett projektteam består ofta av personer från projektorganisationens personal och andra viktiga partner. En av teammedlemmarna fungerar vanligtvis som projektledare och ansvarar för den övergripande projektsamordningen och för att föra teamet framåt. I vissa organisationer kan projektet ha en sponsor eller ägare på högre nivå som teamet rapporterar till. Man bör vara tydlig med vem som ingår i teamet och vilka roller och ansvarsområden varje medlem har. Huvudsaken är dock att både se och nyttja befintlig kompetens och erfarenhet och notera vad som saknas, så att projektet kan fortskrida med stöd av bästa tillgängliga kunskap. Teamets sammansättning kan förändras alltefter som man går vidare i förvaltningscykeln. Om det redan är beslutat vem som kommer att arbeta med projektgenomförandet bör dessa personer involveras från början. Utöver projektgruppen kan man också behöva leta reda på en eller flera rådgivare som kärngruppen kan vända sig till för att få ärlig feedback och råd och som kan förespråka arbetet. När intressentanalysen är klar (steg 1D) bör man se över projektgruppen och avgöra om någon av intressenterna bör ingå där. Detta kräver att teamet är flexibelt och öppet för att lägga till nya medlemmar när det finns skäl för det.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Redogörelse för syfte, beslutsfattare och beslut som detta arbete kommer att stödja
- ◆ Val av första projektgrupp, inklusive projektledare, kärnmedlemmar och rådgivande medlemmar
- ◆ Redogörelse för befintliga kompetenser hos gruppmedlemmarna och viktiga luckor som bör fyllas
- ◆ Fördelning av roller och ansvarsområden

## 1B. Slå fast avgränsning, vision och bevarandevärden

### Avgränsning

Innan man funderar på vad man ska göra (strategier och aktiviteter) behövs en god uppfattning om vad man hoppas åstadkomma, eftersom detta kommer att ligga till grund för allt planeringsarbete. Projektets avgränsning slår fast vad projektet är avsett att påverka, men begränsar inte nödvändigtvis var de åtgärder som påverkar avgränsningen äger rum. Det finns tre vanliga typer av avgränsningar:

- **Geografisk avgränsning** fokuserar på en viss plats. Projekt med geografisk avgränsning syftar vanligtvis till att bevara eller effektivt förvalta ekoregioner, ekosystem, prioriterade områden eller skyddade områden. Då man fastslår en geografisk avgränsning kan man titta på likheter i ekosystemtyper, ekosystemfunktioner och påverkansfaktorer såväl som det socioekologiska sammanhanget, politisk behörighet och förvaltningsenheter. Ett exempel på en geografisk avgränsning är en nationalpark, och avgränsningen omfattar då de olika ekosystem och den biologiska mångfald som finns inom parkens gränser.
- **Avgränsning baserat på ett bevarandevärde** fokuserar på specifika arter eller ekosystem. En sådan här avgränsning kan också omfatta en viss arts hela levnadscykel, eller en del av den, i alla relevanta geografiska områden. En artbaserad avgränsning kan till exempel vara ett globalt tigerprogram som fokuserar på vilda tigrar i flera olika regioner där de bästa möjligheterna att öka populationen finns. En ekosystembaserad avgränsning kan till exempel vara mangroveskog i Asien eller gräsmarker runt om i världen.
- **Temabaserade avgränsningar** innebär riktade insatser för att ta itu med specifika påverkansfaktorer eller ta vara på specifika möjligheter eller

möjliggörande omständigheter. Ett exempel på en temabaserad avgränsning kan vara ett projekt som fokuserar på olaglig skogsavverkning och som syftar till att minska mängden timmer som importerats olagligt till EU, eller ett klimatprogram som syftar till att minska de nationella koldioxidutsläppen från transporter, bostäder, livsmedel och energiproduktion.

Oavsett vilken avgränsning man väljer måste man tänka på vilken skala som är lämplig för att uppnå önskat utfall (man kan till exempel behöva arbeta med flera projekt för skyddade områden som bidrar till ett övergripande nätverk av skyddade områden). Det är också viktigt att tänka på projektets tidsram, då denna förstås begränsar hur mycket man kan åstadkomma. I de flesta fall kan ett ettårigt eller femårigt projekt inte påtagligt förändra tillståndet hos ett ekosystem eller en art. Det kan dock påverka mänskliga beteenden eller politiska beslut som i slutändan kan ha inverkan på ekosystemens eller arternas status.

I projekt med någon typ av geografisk avgränsning är det ofta bra att ta fram en karta som visar viktiga förvaltningsenheter för naturvård och/eller politiska gränser. Detta kan i sin tur indikera ytterligare möjliga samarbetspartners, mål och påverkansfaktorer som bör beaktas inom projektområdet.

### Vision

Förutom att slå fast projektets avgränsning är det också viktigt att besluta om en tydlig och gemensam vision - en beskrivning av det önskade tillstånd eller den slutliga situation som man arbetar för att uppnå. Det är bra att sammanfatta visionen i en formulering som är *relativt allmän, visionär* och *kortfattad* (se bilaga 2 för beskrivningar av dessa kriterier). Projektets vision bör passa in med det övergripande uppdrag som projektteamets organisation arbetar för.



## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 1: AVGRÄNSNING



När man fastställer projektets avgränsning bör man överväga om fokus ska ligga på bevarande av biologisk mångfald, i vilket fall man behöver ta hänsyn till hur klimatförändringarna kommer att påverka bevarandevärdena, eller på att minska klimatförändringarnas påverkan på människor genom att skydda och återställa ekosystem (dvs. "ekosystembaserad anpassning").

Detta viktiga beslut kan påverka hur den geografiska avgränsningen bör se ut. När man väljer avgränsning bör man tänka bortom dagens situation och överväga sannolika klimatscenarier. Kommer det att ske förskjutningar i ekosystem eller i arters utbredningsområden? Kommer fördelningen av arter inom ett ekosystem att förändras? Om så är fallet bör projektets avgränsning förmodligen vidgas.

Avgränsningen bör alltid grunda sig på bästa tillgängliga vetenskapliga kunskap. Men eftersom man inte har full kunskap om vad klimatförändringarna kommer att föra med sig, är en väl genomförd uppföljning avgörande för att testa hypoteser och avgöra om avgränsningen behöver ändras med tiden.

### Ekologiska bevarandevärden

Varje projekt bör välja ett begränsat antal ekologiska bevarandevärden (även kallade bevarandevärden)<sup>4</sup>. Det är dessa projektet arbetar för att bevara och som representerar och omfattar projektets slutliga målsättning. De utgör grunden för att fastställa mål, välja åtgärder och följa upp effektiviteten i arbetet. Bevarandevärdena kan variera i hur specifikt definierade de är beroende på projektets avgränsning eller typ:

- För projekt vars avgränsning är endera **geografisk eller fokuserad på ett bevarandevärde**, utgörs bevarandevärdena av ekologiska system, livsmiljöer och/eller specifika arter som valts ut för att representera och inbegripa hela den biologiska mångfalden som omfattas. Då avgränsningen är geografisk bör bevarandevärdena väljas så att om man bevarar dem, så bevarar man i teorin alla ekosystem och arter inom projektets avgränsning. I de flesta geografiskt avgränsade projekt räcker det med åtta eller färre väl valda bevarandevärden. Större geografiskt avgränsade projekt kan kräva några fler bevarandevärden alternativt mer brett definierade bevarandevärden (till exempel en grupp fågelarter i stället för en specifik art). Ett projekt kan också fokusera på ett enda bevarandevärde, till exempel en ikonisk flaggskeppsart (vilda tigrar) eller ett ekosystem (mangroveskogar).

- Projekt med en **tematisk avgränsning** har ett snävare fokus på specifika faktorer som rör bevarandevärden, till exempel en direkt eller indirekt påverkansfaktor eller en ekosystemtjänst. Projektteamet kan välja vissa relevanta ekosystemfunktioner eller arter, eller mer allmänt "biologisk mångfald" eller "naturresurser", som sina bevarandevärden.

I vissa fall kan det vara till hjälp att kartlägga bevarandevärdets nuvarande geografiska utbredning. För att välja ut bevarandevärden krävs vanligtvis att man hör experter och analyserar geografiska data med olika hög upplösning. Det kan också vara till hjälp att kartlägga den historiska och/eller förväntade framtida utbredningen av ett bevarandevärde (och relaterade direkta påverkansfaktorer, som beskrivs i steg 1C) under olika scenarier (figur 4 i det avsnittet ger ett exempel). Om ett bevarandevärde är omfattande (till exempel en viss fågelart i hela sitt utbredningsområde eller en viss ekosystemtyp i hela sin utsträckning) kan det dessutom vara till nytta att dela upp bevarandevärdet i flera, beroende på var de befinner sig (till exempel specifika populationer av fågelarter) eller baserat på olika stadier i livscykeln, (till exempel häckning, migration, ej häckande).

4. På engelska har *Conservation Standards* valt att använda ordet *target*. I vissa sammanhang kan den engelska termen i stället vara *focus*, *value* eller *interest*.

Helst bör man också utreda vilken status varje bevarandevärde har i nuläget. Den mest grundläggande varianten av detta är att använda tillgängliga uppgifter för att ta fram en övergripande bedömning av hur välmående eller livskraftigt varje bevarandevärde är. Mer detaljerade statusbedömningar innebär att man väljer ekologiska nyckelattribut för varje bevarandevärde, fastställer indikatorer för varje nyckelattribut, anger det acceptabla variationsintervallet för varje indikator och slutligen fastställer nyckelattributets nuvarande

nivå (dvs. referensnivån eller trenden) i förhållande till detta variationsintervall. Denna information utgör grunden för att utveckla väl formulerade mål för bevarandevärden, följa upp hur det går för bevarandevärdena och förstå de viktigaste hoten mot dem. I vissa fall kan det dock vara bättre att lämna bevarandevärdenas status till ett senare skede i processen, särskilt om man behöver rådgöra med ämnesexperter eller fortfarande håller på att bearbeta listan över bevarandevärden.

## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 2: BEVARANDEVÄRDEN



Senare i processen undersöks klimatförändringarnas potentiella effekter närmare, inklusive huruvida ekosystemen, livsmiljöerna och arterna kommer att finnas kvar inom projektets geografiska avgränsning inom en överskådlig framtid. Då reflekterar man också över hur klimatförändringarna kan påverka varje bevarandevärdes status och huruvida projektets åtgärder fortfarande kan vara effektiva för att upprätthålla eller förbättra status hos bevarandevärdena, med tanke på de förändringar som förväntas. När man så har analyserat klimatförändringarnas potentiella inverkan på bevarandevärdena rekommenderar vi att en revidering av både själva bevarandevärdena och de mål som satts upp för dem.





## Värden för människors välbefinnande

Det kan även vara viktigt att visa hur projektets naturvårdsarbete i förlängningen påverkar människor. För vissa projektteam kan människors välbefinnande vara en lika viktig aspekt som naturvård och bevarande, och i sådana fall kan man även välja ut värden för människors välbefinnande<sup>5</sup>. I ett naturvårdsprojekt representerar dessa värden de komponenter av människors välbefinnande som påverkas av det tillstånd bevarande-

värdena och de tillhörande ekosystemtjänsterna befinner sig i. Det handlar ofta om t.ex. försörjning, hälsa, social sammanhållning, säkerhet och förvaltning. Dessa värden är särskilt relevanta när det redan finns fastställda mål för social utveckling (ruta 3). Man kan välja ut värden för människors välbefinnande under kartläggningssteget – antingen när man slår fast bevarandevärden eller när man färdigställer nulägesanalysen (figur 3 visar ett exempel på förhållandet mellan bevarandevärden och värden för mänskligt välbefinnande).



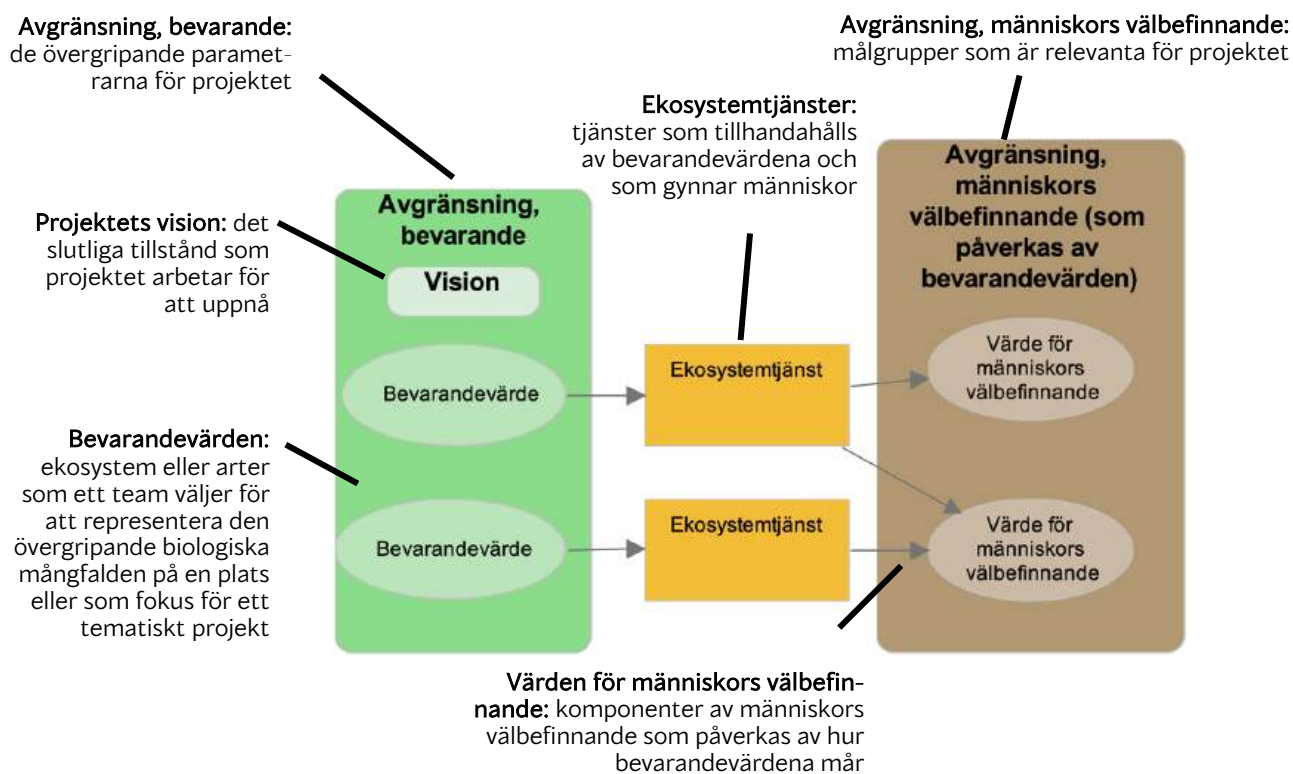
## RUTA 3: DE GLOBALA HÅLLBARHETSMÅLEN SOM STÖD FÖR KOPPLINGAR MELLAN NATURVÅRD OCH MÄNNISKORS VÄLBEFINNANDE

De globala målen för hållbar utveckling är en samling mål som sätts och stöds av FN. De syftar till att ta itu med globala utmaningar och säkerställa en mer hållbar framtid för mänskligheten och miljön. Sammantaget finns 17 hållbarhetsmål som syftar till att förbättra människors välbefinnande, minska miljöförstörelsen och skapa förutsättningar för att uppnå och balansera båda dessa mål. I egenskap av en agenda för att uppnå långsiktig global hållbarhet är målen sammankopplade med varandra och kan därmed ge insikt om hur man kan tänka kring mål för människors välbefinnande och biologisk mångfald i projekt som arbetar med naturvård. Då ett bevarandeprojekt också syftar till att ta itu med människors behov och välbefinnande, kan projektteamet se över listan med hållbarhetsmålen för att ta fram potentiella värden för människors välbefinnande och miljö, och för att bättre förstå och förtydliga hur projektets bidrar till dessa globala mål.

5. Se föregående fotnot

**Figur 3.**

Allmän bild av en nulägesmodell som visar avgränsning, vision, bevarandevärden och värden för människors välbefinnande



## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Kortfattad beskrivning av projektets avgränsning, eventuellt med en karta
- ◆ Uttalad vision för projektet
- ◆ Förteckning över bevarandevärden, inklusive en kort förklaring till varför de valts ut och, i vissa fall, en beskrivning och/eller karta som visar var varje bevarandevärde är beläget
- ◆ Statusbedömning för varje prioriterat bevarandevärde
- ◆ Om det är relevant för projektet, förteckning över värden för människors välbefinnande och över ekosystemtjänster, inklusive en kort förklaring till varför de valts ut



## 1C. Fastställ påverkansfaktorer

När man väl har bestämt sig för vilka bevarandevärden man prioriterar behöver man använda tillgängliga uppgifter för att fastställa de påverkansfaktorer<sup>6</sup> som påverkar dem (och aktörerna bakom dessa påverkansfaktorer). En påverkansfaktor är främst en sådan *mänsklig verksamhet* som omedelbart försämrar ett bevarandevärde (till exempel ohållbart fiske, ohållbar jakt, oljeborrning, vägbyggen, industriell avloppsvatten eller introduktion av exotiska invasiva arter). En påverkansfaktor kan också vara ett *naturfenomen* som förändras av mänsklig verksamhet

(till exempel en ökad frekvens av extremväder eller ökad avdunstning på grund av den globala klimatförändringen) eller i sällsynta fall *naturfenomen vars inverkan förstärks* av annan mänsklig verksamhet (till exempel potentiell tsunami som hotar den sista återstående populationen av en asiatisk noshörning). Se CMP:s [Conservation Threats Classification](#) för fler exempel. Vid behov kan det vara till hjälp att kartlägga var påverkansfaktorerna förekommer. Detta kan hjälpa då man slår fast vilka av dem som är viktigast och drivkrafterna bakom dem (se figur 4 för ett förenklat exempel från ett projekt med schimpanser som prioriterat bevarandevärde).

Figur 4.

Förenklade kartor som visar bevarandevärden och påverkansfaktorer i ett projekt för schimpanser. Källa: Anpassad för användning i *Conservation Standards* av Lilian Pintea, Jane Goodall Institute



Bevarandevärde: Schimpanshabitat



Påverkansfaktor: Omställning till jordbruksmark leder till förlust av livsmiljöer

När man kartlägger påverkansfaktorer är det viktigt att specificera vilka aktörerna är (exempelvis tjuvfiskare, vissa företag). Det kan vara vettigt att slå ihop eller dela upp vissa påverkansfaktorer beroende på om aktörerna är desamma (till exempel kan man behöva dela upp "tjuvjakt" i "tjuvjakt av organiserade syndikat"

och "tjuvjakt av lokala bybor"). Att vara tydlig med aktörerna kan hjälpa teamet att analysera intressenterna och utveckla strategier.

6. I den svenska översättningen använder vi oss av termen *påverkansfaktor* i stället för exempelvis *hot*, då *hot* kanske inte tas emot väl av de intressenter (till exempel bönder eller skogsarbetare) vars handlingar eller yrken kallas hot. Man kan också använda adjektiv som *ohållbar* eller *olaglig* för att klargöra påverkansfaktorns natur (till exempel ohållbar boskapsskötsel). I den engelska versionen används *threat* för påverkansfaktor, men kan ersättas med *pressure* av samma orsaker. Obs. att i EU:s art- och habitatdirektiv används termen *hot* för *threat*/påverkansfaktor, medan *pressure* översätts med flera olika termer, t.ex. *påverkan*, *påfrestringar*, *belastningar*, *tryck*.

Då man analyserar projektets kontext är det viktigt att rangordna de påverkansfaktorer som har direkt negativ inverkan på bevarandevärdena, så att man kan koncentrera åtgärderna dit de behövs mest. Man bör särskilt försöka fastställa de kritiska påverkansfaktorerna – de som är viktigast att ta itu med. Det finns ett antal verktyg för att bedöma och rangordna påverkansfaktorer. De flesta verktygen bedömer i hur stor omfattning och hur allvarligt faktorn påverkar bevarandevärdena. Tillsammans bedömer dessa två kriterier den övergripande effekten av en påverkansfaktor. Bland de andra kriterier som används ofta finns varaktighet/irreversibilitet och brådska. Några vanliga sätt

att rangordna påverkansfaktorer är att göra en absolut bedömning av hur varje påverkansfaktor påverkar varje bevarandevärde; en bedömning av hur belastningar (förändringar i ekologiska nyckelattribut) inverkar på bevarandevärdena och hur olika påverkansfaktorer bidrar till belastningarna; samt en relativ rangordning som jämför olika påverkansfaktorer med varandra. Det är viktigt att ta hänsyn till hela skalan av påverkansfaktorer och inte begränsa analysen till de som teamet eller organisationen har expertis eller resurser för att förutse och hantera.

## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 3: KARTLÄGG PÅVERKANSFAKTORER OCH SÅRBARHET



**Klimatförändringar kan innebära nya risker för ett bevarandevärde och/eller samverka med vanliga påverkansfaktorer. De kan också förvärra effekten från de befintliga påverkansfaktorer som redan fastställts i projektet.**

En sårbarhetsbedömning, som analyserar de potentiella negativa effekterna av klimatförändringarna, kan vara ett användbart verktyg. Detaljeringsgraden i dessa bedömningar kan variera kraftigt beroende på sammanhanget. Även om de flesta är ganska allmänna, ska de helst fokusera på de aktuella bevarandevärden som projektet arbetar med. En sårbarhetsbedömning innebär att man fastställer specifika förväntade klimatförändringar (till exempel temperaturökningar, förändringar i nederbörd, extrema händelser som stormar och torka, havsförurning och höjning av havsnivån) och hur de kommer att påverka bevarandevärdena, antingen direkt (till exempel: torka ökar känsligheten för extrema skogsbränder) eller indirekt (till exempel: torka blir vanligare, vilket leder till att människor vill bygga dammar för att lagra vatten, vilket har en negativ inverkan på konnektiviteten i sötvattenssystemen). Denna information bör tas med i nulägesmodellen (steg 1D).

Eftersom det råder så stor osäkerhet om hur klimatet kommer att förändras, hur människor kommer att reagera på dessa förändringar och hur arter och ekosystem kommer att klara sig, är det bra att göra minst två klimatscenarier (vanligtvis framtagna med hjälp av flera klimatmodeller) för att förstå de olika möjliga framtidsscenarierna.

### DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Förteckning över påverkansfaktorer och, om det är relevant, en karta som visar var de förekommer och korsar bevarandevärdenas utbredningsområden
- ◆ Bedömning av sårbarhet för klimatförändringar på en lämplig detaljnivå för det aktuella projektet
- ◆ Bedömning eller rangordning av direkta påverkansfaktorer för att bestämma vilka som är kritiska



## 1D. Kartlägg situationen

Det här delsteget bygger på det arbete som har utförts i de andra delstegen (avgränsning, bevarandevärden och påverkansfaktorer). Alla dessa element är delar av en nulägesanalys – en process som hjälper och projektteamet att skapa en gemensam uppfattning om projektets sammanhang. Detta innefattar även en beskrivning av förhållandena mellan de sociala, ekonomiska, politiska och institutionella systemen, med tillhörande intressenter, som påverkar bevarandevärdena. Beroende på projektets avgränsning och tillgängliga resurser kan nulägesanalysen vara en djupgående, formell genomgång av befintliga underlag och studier av området/problemet, eller en mindre formell beskrivning som bygger på input från personer som är bekanta med området/problemet. Detta ibland förbisedda steg är ett av de viktigaste i planeringsprocessen. Då man förstår sammanhanget är man bättre rustad för att utforma åtgärder som leder till de mål som man satt upp.

I det här delsteget bör man granska den kunskap som finns tillgänglig för att slutföra nulägesanalysen. Till detta hör att slå fast vilka faktorer som driver påverkansfaktorerna eller upprätthåller dålig status, och i slutändan påverkar bevarandevärdena. Dessa inkluderar indirekta påverkansfaktorer, möjligheter och möjliggörande omständigheter. Dessa faktorer kan vara av varierande skala, från lokal till global. I den mån det är möjligt och ändamålsenligt bör man identifiera vilka aktörer som ligger bakom de viktigaste faktorerna, för att skapa klarhet och för att bättre kunna utforma lämpliga strategier.

Intressenterna omfattar de individer, grupper eller institutioner som har ett egenintresse i eller kan påverka naturresurserna i projektområdet, och/eller som kan påverkas av projektverksamheten och som har något att vinna eller förlora på den. En god uppfattning om vilka intressenterna är är en viktig del av nulägesanalysen.

En intressentanalys kan hjälpa till att klargöra och särskilja de viktigaste intressenterna såväl som deras roller, primära intressen, inflytandenivå och möjligheter till engagemang. Det är viktigt att beakta både mäktiga och inflytelserika intressenter och de som kan vara missgynnade eller marginaliserade. I synnerhet bör projektteamet överväga hur dess arbete kan påverka olika intressenters representation och engagemang i beslutsfattandet och hur detta i slutändan kan påverka deras välbefinnande.

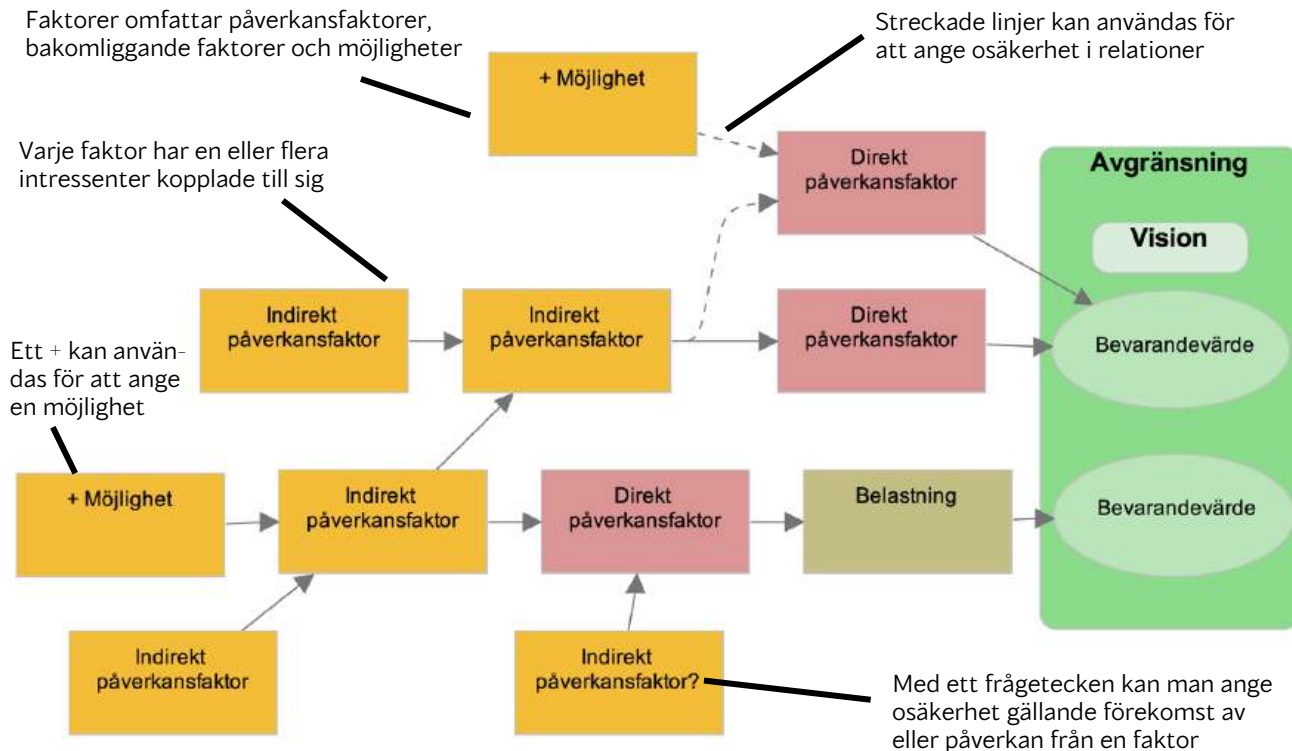
När man analyserar de olika intressenterna bör man tänka på vilka som sannolikt kommer att bli viktiga strategiska partner för projektet (steg 1A). Man bör också komma ihåg att teamets medlemmar själva är intressenter och bör ingå i en intressentanalys.

Intressentanalysen bör användas för att ange de målgrupper vars beteende som man vill påverka. Oavsett om man vill påverka politiska beslut, företagspraxis eller konsumentval, handlar det alltid om attityd- och/eller beteendeförändringar. Det är inte alltid möjligt att vända sig direkt till aktörerna, särskilt om de medvetet ägnar sig åt olaglig verksamhet. I dessa fall kan man behöva arbeta med andra aktörer och/eller organisationer som kan påverka målgruppens beteende. Intressentanalysen är en viktig utgångspunkt då man brainstormar strategier (steg 2A).

Ett sätt att fånga allt som ingår i nulägesanalysen är att skapa en nulägesmodell. En nulägesmodell är ett verktyg som visuellt beskriver förhållandena mellan de olika faktorerna i en nulägesanalys (se figur 5 för en generisk modell och figur 6 för ett exempel baserat på ett verkligt projekt). En bra nulägesmodell åskådliggör de viktigaste förhållandena mellan orsak och verkan i projektområdet eller temat och, i förekommande fall, de viktigaste aktörerna. Den bör innehålla de viktigaste detaljerna men ändå vara så enkel som möjligt. Därför måste en nulägesmodell för ett storskaligt projekt hålla en mer allmän nivå än en modell för ett projekt i mindre skala.

**Figur 5.**

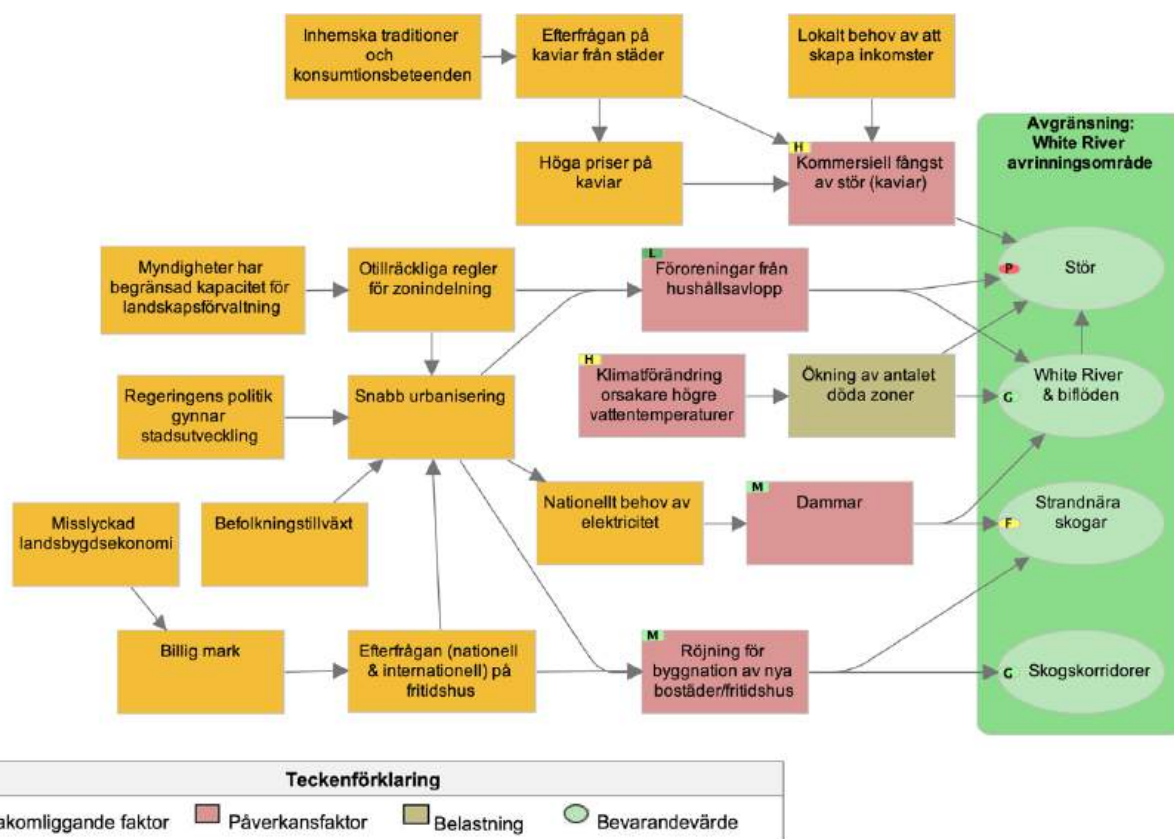
Allmän bild av en nulägesmodell som visar sammanhanget kring ett projekt





Figur 6.

Exempel på en nulägesmodell för ett avrinningsområde



För att se till att nulägesmodellen representerar hela teamets uppfattning om sammanhanget är det bra att bygga upp den tillsammans och i möjligaste mån basera den på befintlig kunskap. Det kan också vara lämpligt att ta fram en karta över projektet. Därefter är det bra att verifiera eller testa nulägesmodellen och kartan, tillsammans med viktiga intressenter och partners både inom och utanför projektgruppen, för att säkerställa att modellen och kartan återspeglar en gemensam uppfattning om situationen.

När man utformar nulägesmodellen bör man uppmärksamma hur mycket stöd det finns för de kopplingar man gör mellan de olika faktorerna. Kunskapsunderlaget för dessa kopplingar kan ta sig olika uttryck – till exempel publicerad litteratur, uppgifter från forskare, expertutlåtanden eller antaganden baserade på intressenters erfarenheter. Det kan också variera i hur stark slutsatsen är, från säker till okänd.

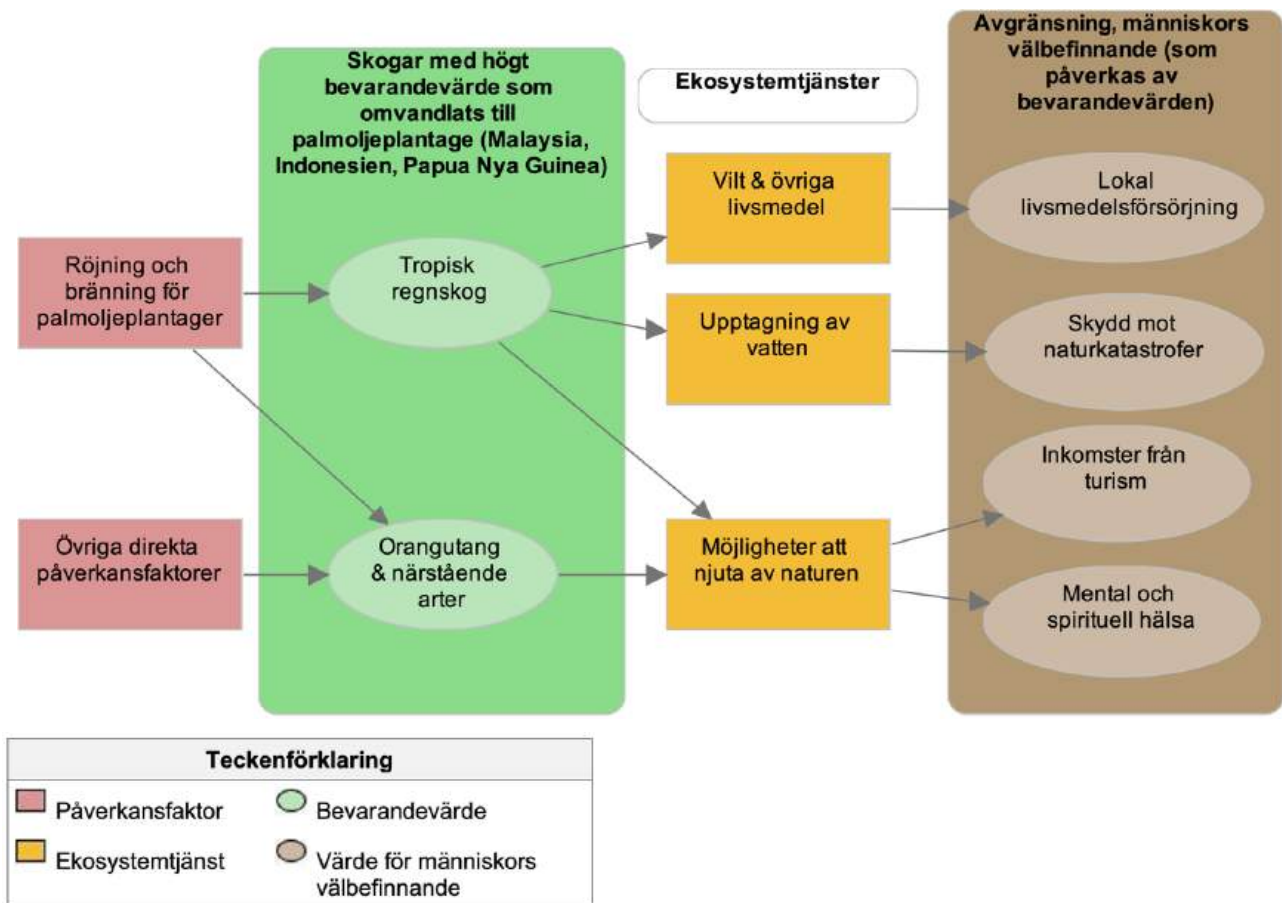
Det är viktigt att inte bara fokusera på det man redan vet: man bör också vara tydlig med vad man inte vet (dvs. kunskapsluckor eller motstridiga bevis) och vad som kan kräva ytterligare forskning eller analys. Det kan behövas en särskild strategi eller aktivitet för att åtgärda dessa kunskapsbehov. Genom att redogöra för relationerna mellan olika faktorer och den kunskap som underbygger dem kan teamet fastställa och rangordna strategier samt svaga punkter i nulägesmodellen och/eller resultatkedjorna (steg 2A).

Om nulägesmodellen också täcker värden för människors välbefinnande, bör man visa på hur de påverkas av bevarandevärdenas status och de tillhörande ekosystemtjänsterna (i figur 7 finns ett specifikt exempel på modellens högra sida). Det kan vara nödvändigt att förklara förhållandet mellan bevarandevärdena och värdena för människors välbefinnande på olika sätt, så att nulägesmodellen kan nå fram till olika målgrupper.<sup>7</sup>

7. Se CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#) för vidare läsning.

Figur 7.

Exempel på del av en nulägesmodell som innehåller värden för människors välbefinnande



## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Förteckning och analys av indirekta påverkansfaktorer och möjligheter
- ◆ Kartläggning av intressenter och deras huvudsakliga intressen
- ◆ Utkast till nulägesmodell, berättande beskrivning och/eller annan typ av redogörelse för orsak och verkan mellan olika bakomliggande faktorer som påverkar projektet
- ◆ Verifierad och reviderad nulägesmodell

## STÖDMATERIAL

Stödmaterial för detta steg: [conservationstandards.org/cmpos\\_lib\\_steps/step-1-assess/](https://conservationstandards.org/cmpos_lib_steps/step-1-assess/)

Verkliga exempel på olika delar av arbetet med *Conservation Standards*: [conservationstandards.org/case-studies/](https://conservationstandards.org/case-studies/)





# 2 PLANERA

## PLANERA

Det här steget i *Conservation Standards*-cykeln innebär att specificera och utveckla projektets mål och strategier samt att ta reda på vilka antaganden teamet gör om hur strategierna kommer att leda till målen. Tillsammans utgör projektets mål, strategier och underliggande antaganden projektets handlingsplan. I detta steg ingår också att utveckla en uppföljningsplan, där man slår fast hur man kommer att följa med projektets framsteg och ta itu med andra viktiga kunskapsbehov, och en genomförandeplan, där man tar i beaktande hur olika institutionella och bakgrundsfaktorer påverkar genomförandet av handlings- och uppföljningsplanen. Handlingsplanen, uppföljningsplanen och genomförandeplanen, samt arbetsplanen som beskrivs i steg 3, utgör tillsammans den övergripande strategiska planen (figur 8).

**Figur 8.**

Hur de olika planerna hänger ihop och förhåller sig till varandra



Källa: Anpassad från Stewart (2016) *Operationalising the Open Standards for the Practice of Conservation*



Liksom i många av stegen och delstegen i *Conservation Standards* kommer det att ske en del upprepning då man går igenom det här steget. Till exempel utarbetar man en genomförandeplan i steg 2C, men man kan behöva tänka på hållbarhet, risker och utträdesstrategier redan när man väljer strategier i steg 2A. Dessa byggestenar kan hjälpa teamet och de överordnade cheferna att avgöra om de ska fortsätta med en viss strategi eller rentav med projektet som helhet.

## 2A. Ta fram en formell handlingsplan: mål, strategier och antaganden

### Mål för bevarandevärden

Att utveckla en tydlig idé om vad man vill åstadkomma är en viktig första del av arbetet med att sätta ihop en handlingsplan. Projektets mål för bevarandevärden representerar det önskade tillståndet för bevarandevärdena på lång sikt. De är formella beskrivningar av de slutliga utfall som man hoppas uppnå. Ett väl formulerat mål uppfyller de så kallade SMART-kriterierna: det är specifikt, mätbart, genomförbart, resultatinriktat och tidsbegränsat (se bilaga 2 och ruta 4).

Helst bör projektets mål för bevarandevärden passa in i och bidra till de bredare mål som finns för programmet och/eller organisationen. I vissa fall kan det finnas organisatoriska och/eller lagstadgade krav på vad projektet förväntas uppnå. Dessa externa skyldigheter kan i slutändan påverka hur teamet väljer sina åtgärder. När det är möjligt och relevant bör man också överväga att anpassa målen för bevarandevärden (och resultatmålen, som behandlas senare) till mer allmänna nationella, regionala och/eller internationella insatser (till exempel de globala målen för hållbar utveckling, konventionen om biologisk mångfald) och ange hur projektet avser att bidra till dessa insatser. Man behöver inte tvinga fram denna koppling, utan bör snarare leta efter möjligheter där målen överlappar varandra eller kan fås att stämma överens.

Om teamet gjorde en statusbedömning för bevarandevärdena i steg 1B är komponenterna i ett bra mål redan på plats: man vet vilka ekologiska nyckelattribut som behövs för att bevarandevärdet ska må bra, när man hoppas uppnå den önskade statusen och vad man behöver mäta för att bedöma bevarandevärdets status. För att utveckla mål för dessa bevarandevärden omvandlar man bara denna information till en målformulering. Till exempel för bevarandevärdet *skogskorridorer* i figur 6 kan en SMART målförmulering vara: "År 2030 är den skogskorridor som förbinder White River

Watershed med Los Grillos minst 5 km bred och förblir obruten".

Om projektet omfattar värden för människors välbefinnande, och i förlängningen gör anspråk på att förbättra människors välbefinnande, är det ofta lämpligt att sätta upp mål för dessa värden. Detta kan man göra genom att bestämma nyckelattribut för värdena för människors välbefinnande. Dessa attribut bör vara tydligt beroende av bevarandevärdenas status och/eller de ekosystemtjänster som de tillhandahåller. Det vore till exempel inte rimligt för ett naturvårdsprojekt att sträva efter en sänkning av befolkningens kolesterolvärden, även om detta är viktigt för folkhälsan. I stället kan ett bra mål för människors välbefinnande handla om tillgång till livsmedel, eftersom bevarandevärden i god status leder till bättre pollinering av grödor.

## RUTA 4. ATT SÄTTA UPP BRA MÅL

**Väl utformade mål för bevarandevärden och resultatmål uppfyller följande kriterer (baserade på engelskans SMART goals):**

**Specifikt** – Tydligt beskrivet, så att alla som deltar i projektet har samma uppfattning om vad som avses

**Mätbart** – Går att bedöma mot en standardiserad skala (siffror, procentsatser, bråktal eller skala allt/inget)

**Genomförbart** (eng. Achievable)– Praktiskt och lämpligt för projektområdet och med tanke på de politiska, sociala och ekonomiska förhållandena

**Resultatinriktat** – Visar på nödvändiga förändringar i bevarandevärdets tillstånd eller hos en påverkansfaktor

**Tidsbegränsat** – Uppnåeligt inom en viss tidsperiod

## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 4: SÄTTA MÅL FÖR BEVARANDEVÄRDEN



När man gör en statusbedömning och sätter upp mål för bevarandevärden bör man se till att målen fortfarande är möjliga att uppnå, med tanke på de förväntade klimatförändringarna som man har noterat i nulägesanalysen.

### Strategier

När man har fastställt vad man vill uppnå (mål för bevarandevärden och eventuella mål för människors välbefinnande) bör man fundera på vad som behöver göras för att uppnå detta (strategier och aktiviteter). God strategisk planering innebär att fundera ut vem man måste påverka och att bestämma var och hur man ska ingripa och var man inte ska göra det. God strategisk planering tar även ställning till var och när åtgärderna ska sättas in.

### Välj huvudsakliga insatspunkter

När man utvecklar strategier är det viktigt att fokusera på de faktorer som måste förändras för att situationen som beskrivs i nulägesanalysen ska kunna förbättras. Dessa är de huvudsakliga insatspunkterna. För att hitta rätt huvudsakliga insatspunkter bör man utvärdera alla faktorer och, med hjälp av tillgänglig kunskap, slå fast vilka av dem som troligen påverkar bevarandevärdena mest och visar på möjligheter som kan utnyttjas för att uppnå projektets mål. För att utvärdera till vilken grad en faktor kan påverka situationen kan man till exempel titta på i vilken utsträckning den kan minska negativ

påverkan på bevarandevärden, hur många andra faktorer i modellen den inverkar på och hur brådskande det är att ta itu med den (eller med de faktorer som den inverkar på).

I teorin kan varje faktor i en nulägesmodell erbjuda en möjlighet att ingripa. I vissa fall är det mest uppenbara att ta itu med en direkt påverkansfaktor (t.ex. att minska införandet av en invasiv art) eller med bevarandevärdet självt (t.ex. att restaurera ett ekosystem). Men i många andra fall är det mer effektivt att åtgärda en bakomliggande faktor eller en möjlighet i en kedja av faktorer som är kopplad till en påverkansfaktor (t.ex. genom att påverka policy eller främja bra förvaltningsmetoder). Figur 9 visar ett exempel på en nulägesmodell med huvudsakliga insatspunkter.

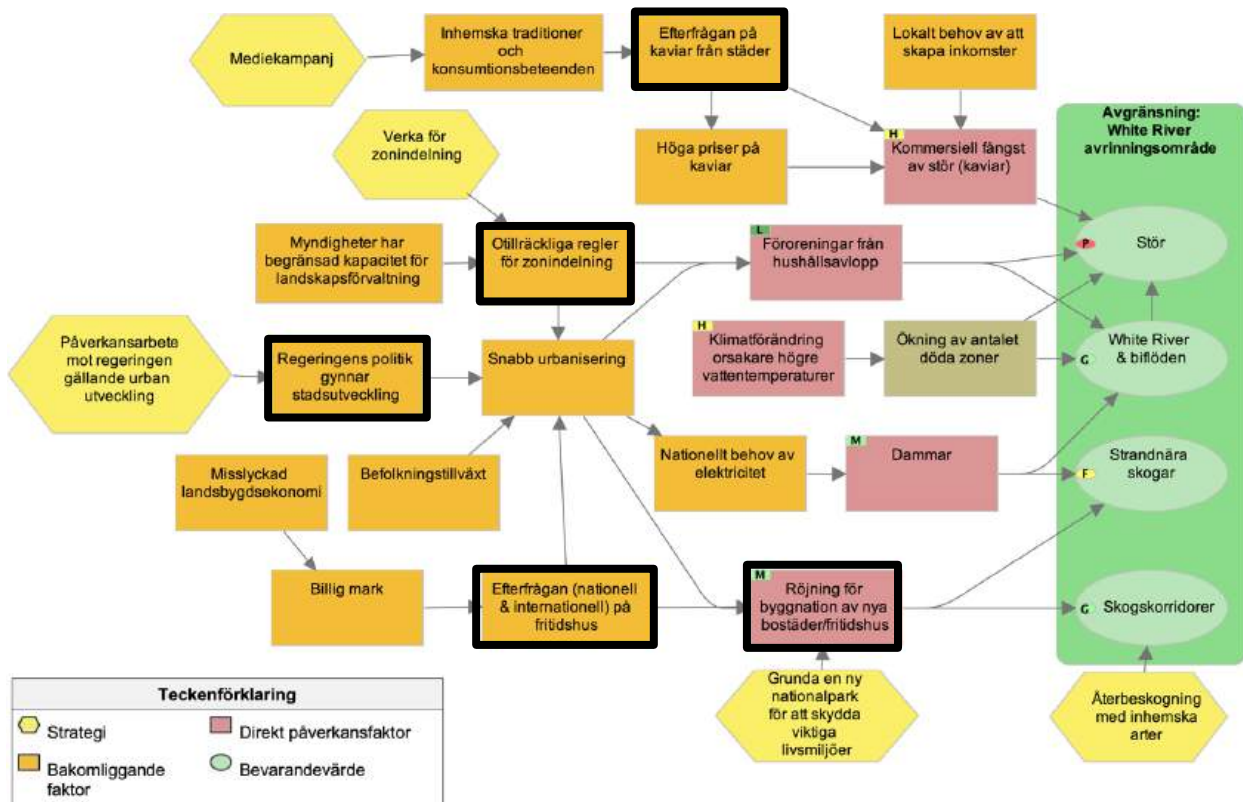
Arbetet med att fastställa och rangordna huvudsakliga insatspunkter hänger mycket nära samman med arbetet att ta fram och välja strategier. Ett iterativt tillvägagångssätt, där teamet växlar av och an mellan dessa två processer tills de är nöjda med slutresultatet, är till hjälp för att fatta goda beslut.





Figur 9.

Exempel på en nulägesmodell där huvudsakliga insatspunkter (med tjock svart ram) och strategier har slagits fast



### Bestäm hur och var man ska ingripa

En strategi är en samling aktiviteter som har ett gemensamt fokus och som samverkar för att förverkliga specifika mål genom att rikta in sig på huvudsakliga insatspunkter, ta vara på möjligheter och begränsa hinder. En god strategi bör uppfylla följande kriterier: *relevant, fokuserad, genomförbar* och *lämplig* (se bilaga 2).

Strategier kan omfatta flera olika typer av åtgärder, till exempel återställande av livsmiljöer, områdesskydd, påverkan av politiken eller uppsökande verksamhet i samhället (fler exempel finns i ruta 5 och i CMP:s [klassificering av bevarandeåtgärder](#)). Med utgångspunkt i nulägesanalysen bör man göra en lista över potentiella strategier och välja ut de strategier som har störst potential (baserat på bästa tillgängliga kunskap) för att uppnå projektets mål för bevarandevärden och resultatmål (mer information om resultatmål nedan). I ruta 5 visas några vanliga sätt att resonera kring strategier för att påverka beteenden.

## RUTA 5. STRATEGIER FÖR BETEENDEFÖRÄNDRING

Många strategier handlar om att försöka påverka människors beteende. Inom beteendevetenskap och ekonomi kan sätt att påverka beteenden i huvudsak klassificeras i följande kategorier, som inte utesluter varandra:

- Reglera – begränsa valmöjligheterna genom lagstiftning
- Skapa incitament – begränsa valmöjligheterna genom ekonomiska kostnader och belöningar
- Informera – informera och övertala i stället för att begränsa valmöjligheter
- Puffa på – försiktig påverkan, bibehåll valfrihet men gör vissa val mer sannolika

Att ta fram och välja strategier är en tredelad process: man utforskar befintliga strategier, skapar nya strategier och slutligen väljer de bästa strategierna baserat på tillgänglig kunskap. Att utforska befintliga strategier innebär att undersöka hur andra har försökt ingripa i liknande situationer eller med en liknande målgrupp, hur väl det har lyckats och varför. Vid utformningen av nya strategier använder man det man lärt sig genom sin nulägesanalys och strategiresearch för att tänka kreativt och utveckla en rad potentiella lösningar. Syftet är att hitta strategier som kan uppnå projektets mål för bevarandevärden samtidigt som man beakta de möjligheter, begränsningar och risker som gör strategierna mer eller mindre genomförbara. Om det finns starka bevis som tyder på att en strategi kommer att vara effektiv i projektets sammanhang, kan man gå vidare och genomföra den i lämplig skala. Om bevisen är mer blandade eller om det inte finns kunskap om en strategi kan man överväga att testa den och med hjälp

av adaptiv förvaltning avgöra hur effektiv den är i sammanhanget. Om man går vidare med en strategi vars effektivitet i sammanhanget inte bevisats tillräckligt starkt, är det klokt att överväga vilka risker detta innebär för projektet och att se till att noga följa upp strategin.

Teamet bör använda sig av all tillgänglig kunskap om potentiella strategier för att välja de bästa alternativen med hjälp av en eller flera urvalsmetoder (ruta 6). Valet av strategier bör fokusera på de bästa tillvägagångssätten för det sammanhang som gäller för just detta projekt. Det innebär också att tänka på vilka begränsningar och beslutsprocesser som finns inom organisationen. Om möjligt är det bra att rita ut strategierna på en karta, för att se till att åtgärderna sätts in på rätt ställen så att de har inverkan på relevanta bevarandevärden och påverkansfaktorer (figur 10).

## RUTA 6. ATT VÄLJA STRATEGIER

**Att välja strategier handlar om att göra avgränsningar. När resurserna är begränsade måste projektgruppen besluta om och kommunicera kring både vilka strategier som ska genomföras och vilka som INTE ska genomföras.**

Valet av strategier sträcker sig över flera steg i *Conservation Standards*-cykeln och över flera olika skalor. I ett tidigt skede kanske man snabbt försöker skära ner en lång lista med brainstormade strategier ämnade att hantera en viss påverkansfaktor i nulägesanalysen. I detta skede är syftet att avgöra vilka strategier man ska analysera närmare, och därför behövs bara en inledande bedömning av varje alternativ. Senare, när det är dags att så fast de slutliga strategierna, kanske man behöver en mer utförlig och noggrann jämförelse av de potentiella strategierna.

Det finns ett antal olika hjälpmedel för att välja ut strategier från en lista med många alternativ. Några av de vanligaste tillvägagångssätten är följande:

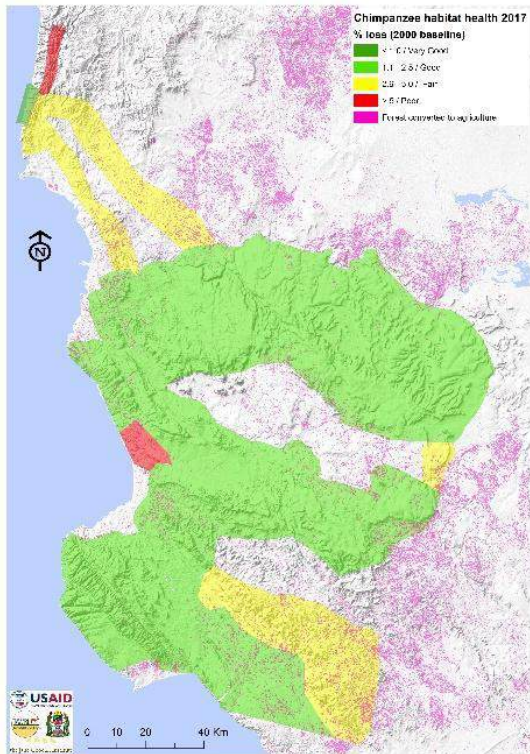
- **Beskrivande jämförelse** (till exempel en tabell med för- och nackdelar) – Styrkorna och svagheter hos varje alternativ beskrivs, ofta i förhållande till nulägesanalysen, till en samling kriterier eller till de andra alternativen.
- **Jämförelse enligt kriterier** (till exempel en tabell med en absolut eller relativ rangordning) – Varje alternativ bedöms utifrån en samling kriterier. Typiska kriterier är till exempel potentiell effekt, risk, genomförbarhet (finansiell, teknisk, etisk), lämplighet och huruvida strategin fyller en lucka. Dessa kriterier kan tillämpas genom att rangordna alternativen relativt, bedöma dem i kategorier eller rangordna dem. Här kan man välja att vikta vissa kriterier högre än andra.
- **Jämförelse genom begränsade val** (till exempel omröstning med klistermärken eller poäng) – En bindande restriktion eller ett gränsvärde styr valet av strategier, t.ex. man väljer de fem strategier som får flest poäng eller alla strategier som får mer än ett visst antal poäng.
- **Kvantitativ modellbaserad jämförelse** (till exempel linjär programmering) – En samling algoritmer skapas för att slå fast de optimala strategierna enligt definierade parametrar och begränsningar.

Varje team bör bestämma vilken metod eller kombination av metoder som är lämplig i dess sammanhang.



**Figur 10.**

Förenklade kartor som visar en strategi för områdesskydd för schimpanser



Påverkansfaktor: Omställning till jordbruksmark och förlust av livsmiljöer



Områdesskydd som strategi för att begränsa framtida omställning av mark

Källa: Anpassad för användning i *Conservation Standards* av Lilian Pintea, Jane Goodall Institute



En sista viktig aspekt är att se till att projektet har lämpliga skyddsåtgärder på plats. Detta innebär att bedöma de potentiella negativa effekterna av strategierna och se till att mänskliga rättigheter, traditionell kunskap, äganderätt till mark och resurser, kulturarv och kulturella sedvänjor hos berörda målgrupper beaktas, såväl som oavsiktliga miljökonsekvenser.

Det är fördelaktigt och klokt att se över den här typen av skyddsåtgärder under hela projektcykeln, men det är särskilt viktigt i då man utformnar strategier. Detta eftersom man kan behöva anpassa eller avväga strategierna för att undvika, minimera eller mildra potentiella negativa effekter.

## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 5: STRATEGIER SOM HANTERAR EFFEKTERNA AV ETT FÖRÄNDRAT KLIMAT



Olika strategier kan ta itu med klimatförändringen och dess effekter på olika sätt. Då man tar fram klimatsmarta strategier kan man fundera på följande alternativ:

- **Minska en klimatrelaterad belastning på bevarandevärden** genom att ta itu med de påverkansfaktorer som bidrar till belastningen (till exempel minska jordbrukets röjning av strandträd så att vattendrag förblir skuggade och mer skyddade från temperaturökningar)
- **Skydda klimatrefugier** genom att skydda och/eller återställa sådana förekomster av bevarandevärdena som kan vara mindre utsatta för klimatförändringar (till exempel skydda de delar av ett vattendrag där det finns kallt grundvatten medan andra områden blir varmare, för att säkerställa livsmiljöer för arter som trivs i kallare vatten)
- **Bibehålla eller förbättra ett bevarandevärdes livskraft** och öka dess förmåga att anpassa sig till klimatförändringar (till exempel skydda mark så att kustnära miljöer kan förflytta sig inåt land när havsnivån stiger)
- **Återställa ett bevarandevärde**, även återställande av arter som är mer motståndskraftiga mot de förändringar som förväntas (till exempel arter som tål torka).
- **Skapa konstgjorda livsmiljöer** för att ersätta eller komplettera förlorade livsmiljöer (till exempel sänka gamla fartyg för att skapa konstgjorda rev).
- **Förhindra missanpassning (engelskans *mal-adaptation*)** eller åtgärder som ökar sårbarheten (till exempel förhindra att man bygger havsvallar för att hantera stormvågor).





## Antaganden/Förändringsteorier

När teamet har valt ut strategierna bör de tillsammans klargöra sina antaganden om hur varje strategi kommer att bidra till såväl mellanliggande resultat som mer långsiktiga mål för bevarandevärden och för människors välbefinnande. Detta blir en förändringsteori, som kan uttryckas i text, diagram eller andra former. En resultatkedja är ett verktyg som visar en förändringsteori i form av ett diagram, där förväntade mellanliggande resultat på kort och lång sikt leder till långsiktiga bevaranderesultat<sup>8</sup>. Eftersom resultatkedjan visar orsakssamband ("om... så...") kan den också visa de hur de förväntade resultaten förhåller sig till varandra tidsmässigt.

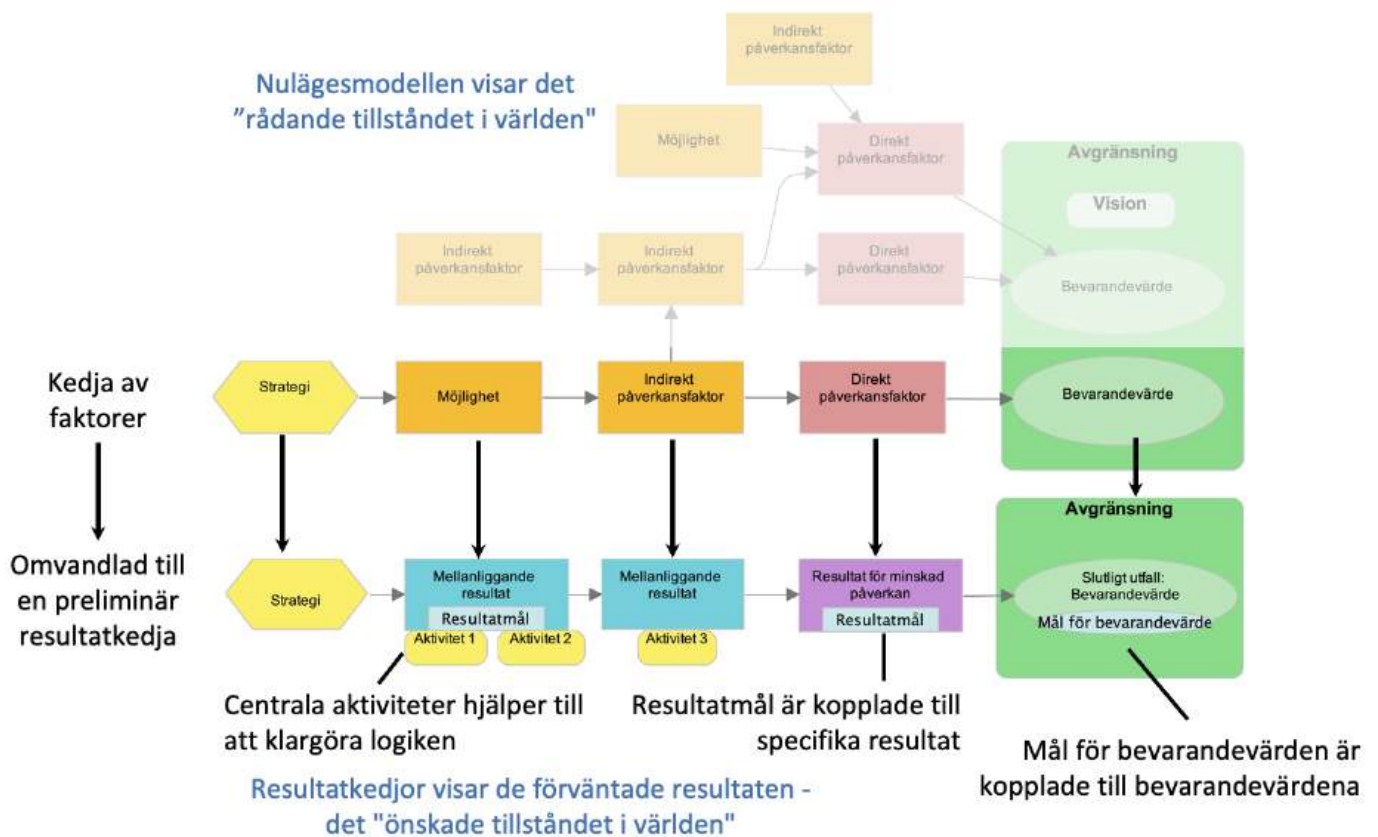
Om man formulerar sin nulägesanalys i en nulägesmodell kan man använda den som grund för att utveckla resultatkedjor (figur 11 visar ett generiskt exempel, medan figur 12 visar ett exempel baserat på figur 9). På så

sätt kan man uttryckligen visa hur en strategi avser att påverka nuläget (så som beskrivs i nulägesmodellen) för att till slut leda till den önskade situationen (så som beskrivs i resultatkedjan). Ofta visar resultatkedjan även de aktiviteter som behövs för att strategierna ska bli väl genomförda. Detta kan hjälpa till att klargöra hur projektet ska fortskrida från ett resultat till nästa.

Även om resultaten och antagandena i en förändringsteori bör grunda sig på befintliga data och uppgifter, kan det ibland saknas kunskapsunderlag. Därför kan projektgruppen uppleva att det är mycket osäkert att de förväntade resultaten kan uppnås och vilka risker för oönskade resultat som kan finnas. Det är viktigt att notera dessa kunskapsluckor och prioritera dem för forskning, uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande (till exempel visar den streckade linjen i figur 12 på osäkerhet i teamets antaganden).

**Figur 11.**

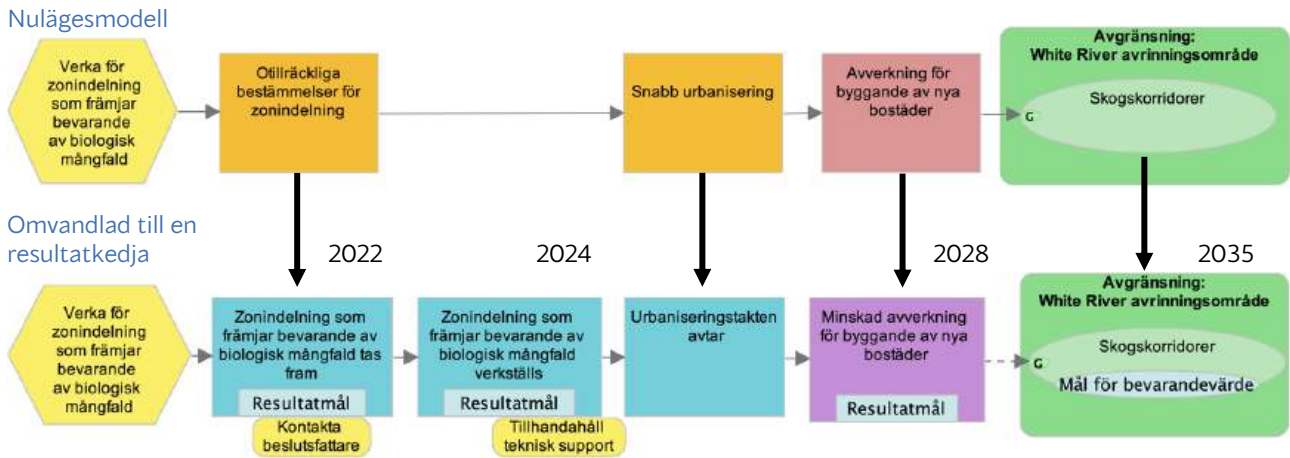
De allmänna byggstenarna i en nulägesmodell med motsvarande byggstenar i en resultatkedja



8. Vissa tror att resultatkedjor är samma sak som logframes eller logiska modeller, men de skiljer sig åt på viktiga sätt. En logframe är ett enkelt sätt att organisera resultatmål och mål för bevarandevärden, men till skillnad från en resultatkedja länkar den inte uttryckligen samman strategier, resultatmål och mål för bevarandevärden. Logiska modeller är mer lika resultatkedjor, men resultatkedjor är flexibla så att de kan visa fler detaljer och det direkta förhållandet mellan två resultat.

Figur 12.

Exempel på en resultatkedja: zonindelning för att bevara biologisk mångfald i ett avrinningsområde



#### Exempel på resultatmål och mål för bevarandevärden

Före årsslutet 2022 godkänner kommunfullmäktige bestämmelser om zonindelning där ett förbud för nya bygglov i områden med särskilda naturvärden ingår.

Från och med mitten av 2024 utfärdas inga nya bygglov i områden med särskilda naturvärden.

År 2028 utförs, tillåts eller planeras ingen nybyggnation av bostäder i områden med särskilda naturvärden.

År 2035 är skogskorridoren som förbinder avrinningsområdet för White River med Los Grillos minst 5 km bred och fortsättningsvis ofragmenterad.





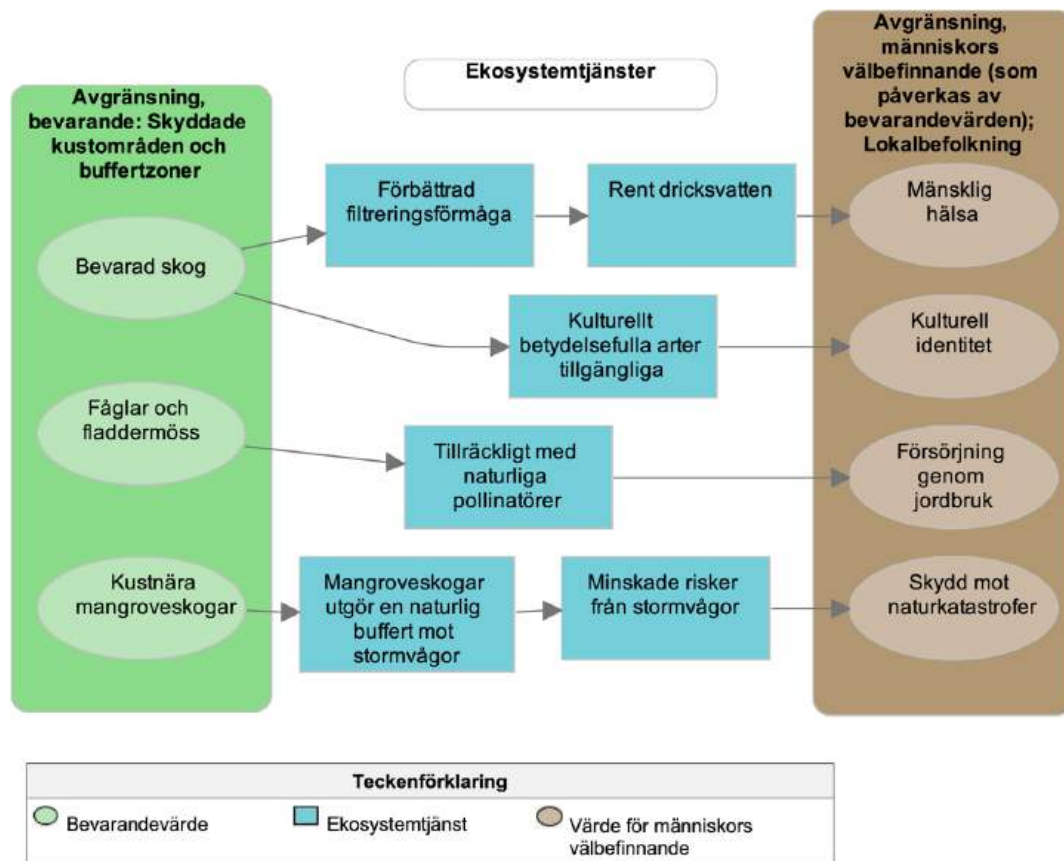
Om teamet även har tagit med värden för människors välbefinnande i projektet, kan resultatkedjan också visa hur bevarandevärdena tillhandahåller de ekosystemtjänster som bidrar till människors välbefinnande (figur 13 visar den högra sidan av en resultatkedja med värden för människors välbefinnande).

Det är dock bra att skilja på koppligar från bevarandeåtgärder till värden för människors välbefinnande via ekosystemtjänster och mer direkta kopplingar. Naturvårdsteam arbetar ofta med viktiga sociala frågor som bidrar till fördelar och intressen utanför själva natur-

vården (till exempel ökad lokal kapacitet för god förvaltning eller hållbara utkomstmöjligheter). I sådana fall kan en naturvårdsstrategi ge direkta sociala fördelar. Figur 14 är ett exempel på när ett projektteam har för avsikt att skapa ett ekonomiskt incitament för lokala skogsägare att använda certifierade avverkningsmetoder och därmed förbättra skogsskyddet. Strategin har då ett direkt resultat som gynnar människor: den ökade inkomsten från certifierat virke. Observera att figur 14 också skulle kunna innehålla ett uttryckligt värde för människors välbefinnande (till exempel inkomster från skogsbruk) med en länk från det mellanliggande resultatet för ökad inkomst till detta värde.

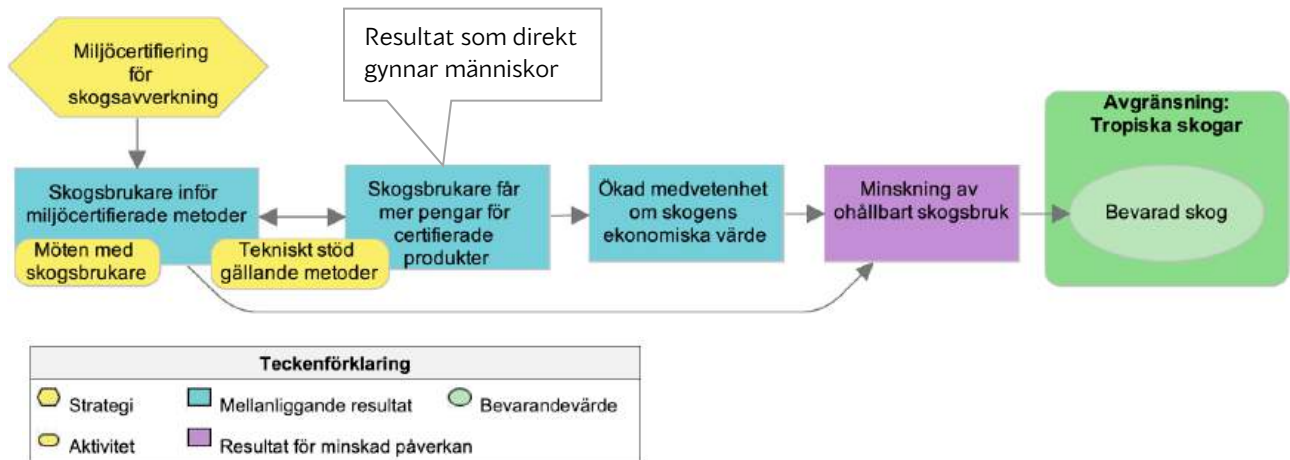
**Figur 13.**

Del av en resultatkedja där bevarandevärden, ekosystemtjänster samt värden för människors välbefinnande visas



Figur 14.

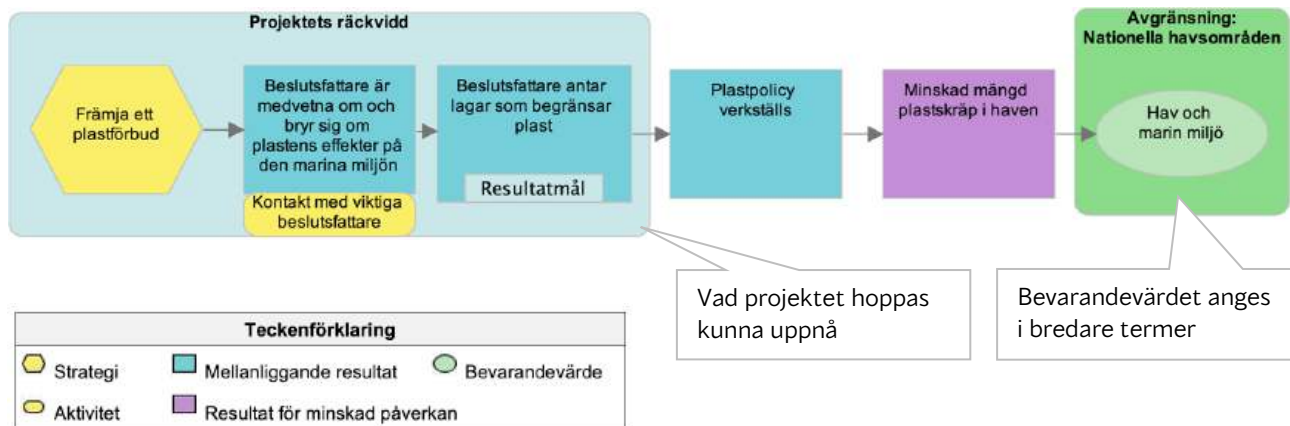
Exempel på en bevarandestrategi som direkt gynnar människors välbefinnande



Resultatkedjor kan användas för att visa såväl projektets konkreta arbete som långsiktiga utfall som kan ligga utanför projektets räckvidd eller tidsram. Vissa projekt kan hoppas på att uppnå förbättringar hos sina bevarandevärden, medan andra kanske bara vill nå så långt som att minska effekten från en påverkansfaktor (till exempel minskad mängd plastskräp i haven, figur 15) eller till och med ett mellanliggande resultat på ännu högre nivå (t.ex. att beslutsfattare antar lagar som begränsar mängden plast). I dessa fall kan det slutliga resultatet, det vill säga en minskad hotbild eller bevarande av en art eller ett habitat, vara mer underförstått än uttalat.

Figur 15.

Exempel på ett projekt med en räckvidd som inte är direkt kopplat till biologisk mångfald





## Resultatmål

Resultatmål är formella beskrivningar av det som bör hända (t.ex. av mellanliggande resultat i resultatkedjan) för att de slutgiltiga målen för bevarandevärdena ska uppnås. Resultatmålen konkretiserar de förändringar i faktorerna (direkta och indirekta påverkansfaktorer, möjligheter) som teamet anser att måste uppnås på kort och medellång sikt. När en faktor är kopplad till en specifik aktör, bör dess resultatmål tydliggöra vilken aktör som avses och vad det önskade beteendet är. Väl formulerade mål (såväl resultatmål som mål för bevarandevärden) uppfyller de så kallade SMART-kriterierna: *specifika, mätbara, genomförbara, resultatinriktade* och *tidsbegränsade* (se ruta 4 i avsnittet om mål för bevarandevärden).

Som framgår av figur 12 är resultatmålen kopplade till de resultat som krävs för att förändringsteorin ska hålla. Det är i allmänhet bra att ha ett resultatmål kopplat till varje direkt påverkansfaktor (om det inte ligger utanför projektets räckvidd, såsom illustreras i figur 15). Ett resultatmål för en påverkansfaktor bör grunda sig på målen för de bevarandevärden den påverkar. Det är viktigt att noga formulera varje resultatmål så att de alla fyller sin funktion och så att kriterierna för bra resultatmål uppfylls. Det är ofta nödvändigt att se över och förtydliga resultatmålen med tiden, allteftersom mer information blir tillgänglig. Detta innebär också att strategierna eller hela förändringsteorin kan behöva ses över, så att dessa resultatmål kan uppnås. Ruta 7 innehåller några ytterligare saker att tänka på då man sätter resultatmål.

De mål som anges i ett projekts förändringsteorier (såväl resultatmål som mål för bevarandevärden) representerar tillsammans vad teamet har för avsikt uppnå. Tillsammans med förändringsteorin visar de teamets antaganden om hur strategierna kommer att bidra till framstegen och hur dessa framsteg kan mätas.

Nulägesanalysen, målen för bevarandevärdena, strategierna, resultatkedjorna och resultatmålen sammanfattas i en handlingsplan (se figur 8 för att se hur de olika planerna hänger ihop).

## RUTA 7. ATT TÄNKA PÅ NÄR MAN SÄTTER RESULTATMÅL

**Några viktiga saker att beakta då man fastställer resultatmål (utöver SMART-kriterierna) är följande:**

- Använd befintlig kunskap för att utveckla resultatmålen. Om möjligt är det bra att känna till nuvarande tillstånd eller referensnivåer för att avgöra hur stor förändring som behövs.
- När det är relevant och finns tillgängligt kan man använda teoretiska modeller, anlita experter och ta till annan tillgänglig information för att fastställa siffrvärden för resultatmålen (detsamma gäller mål för bevarandevärden).
- Klargör hur stor förändring som behövs för att den ska ha en effekt på bevarandevärdena. Helst ska man försöka arbeta bakåt från varje mål för bevarandevärde och varje mellanliggande resultat för att fastställa hur mycket den föregående faktorn bör förändras för att kedjan ska fungera.
- Förstå hur andra resultatmål och strategier hänger ihop med och inverkar på en viss kedja. Det bör finnas ett logiskt sammanhang mellan två på varandra följande resultatmål i resultatkedjan. Tänk också på att andra strategier (i andra resultatkedjor) kan bidra till gemensamma resultat. Ett resultatmål kan därför behöva återspegla inflytandet från flera olika strategier.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Mål för varje bevarandevärde, även mål för värden för människors välbefinnande om det är lämpligt i projektet
- ◆ Val av viktiga insatspunkter och förslag på strategier
- ◆ Rangordnad lista på strategier
- ◆ Resultatkedjor som tydliggör projektteamets antaganden samt aktiviteter de utvalda strategierna
- ◆ Resultatmål för viktiga mellanliggande resultat
- ◆ Slutgiltig handlingsplan

## 2B. Ta fram en formell plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande

I detta delsteg tar man fram en plan för att följa upp, utvärdera och lära sig från sitt arbete (uppföljningsplan eller MEL-plan, från engelskans *Monitoring, Learning, and Evaluation Plan*). Uppföljningsplanen är till hjälp då man ska följa framstegen mot de fastställda målen, utvärdera resultaten och de viktigaste antagandena som är kopplade till förändringsteorin, och ta itu med kunskapsbehov kring osäkerhetsmoment i nulägesanalysen, valet av strategier eller förändringsteorierna. Uppföljningsplanen är också till hjälp när det gäller att bestämma vilka resurser som behövs för genomförandet, utarbeta en tidsplan för datainsamling och analys samt reflektera över potentiella risker. Hur rigorös uppföljning som behövs och av vilken typ beror på hur säker man är på att de centrala antagandena stämmer (dvs. hur starka är bevisen som stöder antagandena?), hurdana konsekvenserna är om antagandena inte stämmer, vilket skede projektet befinner sig i och vilka resurser som finns tillgängliga.

### Målgrupper och kunskapsbehov

Då man börjar utveckla en uppföljningsplan bör man klargöra vilka målgrupperna är och vilka kunskapsbehov de har. En effektiv uppföljning använder minsta möjliga ekonomiska och mänskliga resurser för att bygga den kunskap som behövs för att hantera viktiga osäkerhetsmoment och avgöra om projektet är på rätt väg och uppnår de angivna målen.

Som ett första steg bör man bestämma för vem uppföljningen görs, vad de behöver veta för att kunna fatta beslut, när de behöver informationen och hur rigorös den bör vara för att tillgodose deras behov. En målgrupp kan till exempel vara projektets finansiärer, som behöver veta att deras pengar används på rätt sätt. En annan målgrupp kan vara lokala intressenter, som vill veta om deras intressen tas tillvara. Den kanske viktigaste målgruppen är dock projektteamet självt. Uppföljning är avgörande för att hjälpa teamet hålla koll på hur åtgärderna genomförs och i vilken utsträckning de använa målen uppfylls, testa antaganden i förändringsteorierna, reducera osäkerhetsmoment, bygga kunskap från insamlad information och förbättra nuvarande och framtida program. I tabell 1 nedan listas några vanliga målgrupper och den information de brukar behöva.



**Tabell 1.**

Vanliga målgrupper för uppföljning och deras kunskapsbehov.

MÅLGRUPP	TYPISKA KUNSKAPSBEHOV/INTRESSEOMRÅDEN
Projektteam och partners	Genomför teamet aktiviteterna som förväntat? Uppnår teamet sina mål inom de beräknade tidsramarna och är antagandena giltiga? Vad fungerar, vad fungerar inte och varför? Hur kan teamet förbättra sina strategier?
Finansiärer	Genomför teamet aktiviteterna som förväntat? Uppnår projektet målen inom de planerade tidsramarna? Är antagandena bakom detta projekt giltiga?
Berörda grupper eller intressenter	Genomför teamet aktiviteterna som förväntat? Hur kommer projektet att påverka dem?
Andra utövare av naturvård	Vad fungerade, vad fungerade inte och varför? Vad kan man dra för generella slutsatser från projektet som kan vara till hjälp i andra sammanhang?
Akademiker och studerande	Vad fungerade, vad fungerade inte och varför?
Revisorer och attesterande myndigheter	Följer projektet lagar och förordningar? Använder det fungerande arbetssätt och procedurer?

Om man begränsar uppföljningen till de grundläggande antagandena (såsom visas i nulägesmodellen och resultatkedjorna) och de viktigaste osäkerhetsmomenten, är det mer sannolikt att man samlar in just den information som behövs för att tillgodose dessa specifika kunskapsbehov (till exempel för att bedöma påverkansfaktorer, följa upp vilka resultat som uppnåtts, säkra bevis för osäkra antaganden).

Om syftet med uppföljningen är att förstå varför åtgärder fungerar eller inte, bör man följa upp inte bara specifika resultat och mål utan även viktiga faktorer som

kan bidra till eller stå i vägen för de önskade resultaten. När man väljer vilka kunskapsbehov som bör prioriteras är det bra att tänka på vilka riskerna är för projektet om kunskapen inte finns, hur kunskapen kommer att användas för ledningsbeslut och om det är möjligt att ta itu med kunskapsbehovet inom ramen för projektets resurser och tidsramar. Kom ihåg att detta är en återkommande process: dessa frågor bör också tas i beaktande när man skapar och väljer strategier.



## ATT BEAKTA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA 6: FÖLJA UPP KLIMATRELATERADE EFFEKTER OCH STRATEGIER



**Klimatförändringarnas effekter är förknippade med stor osäkerhet. Det finns till exempel frågor om vad som händer eller kan komma att hända med klimatet, vad människor kommer att göra för att bemöta detta, hur arter och ekosystem kommer att påverkas och hur effektiva våra strategier kommer att vara.**

Eftersom osäkerheten är så stor är det viktigt att överväga om det finns behov av särskild uppföljning. Det kan handla om att upprätta väderstationer för att studera klimatet och/eller följa med hur särskilda arter och ekosystem reagerar på förändringar. Dessutom kan det vara bra att slå fast en utlösande faktor eller ett tröskelvärde som stöd för att avgöra när mer drastiska eller kostsamma strategier kan behövas.

### Indikatorer

När målgrupper och kunskapsbehov har fastställts är nästa steg att planera de specifika indikatorer och/eller data som ska samlas in för att tillgodose behoven. Väl formulerade indikatorer uppfyller vissa kriterier: de är *mätbara, tydliga, konsekventa* och *känsliga* (se bilaga 2). Därutöver bör de vara knutna till viktiga faktorer, resultat eller antaganden i nulägesmodellen eller resultatkedjorna. Observera att indikatorer kan vara kvalitativa eller kvantitativa. Dessutom finns det, som

presenteras nedan, en mängd olika metoder för att mäta en indikator.

Genom projektets nulägesmodell, resultatkedjor och mål har kunskapsbehoven redan rangordnats. Detta är till hjälp då man ska begränsa en nästan oändlig samling möjliga indikatorer till en mer hanterbar lista. Figur 16 ger ett exempel på hur förändringsteorier kan stötta valet av indikatorer. Man bör sträva efter att samla in den minsta möjliga mängd data som krävs för att uppfylla de kritiska kunskapsbehoven. Som nämns



ovan kan dessa kritiska kunskapsbehov handla om att åtgärda luckor eller testa antaganden i nulägesmodellen eller resultatkedjorna eller visa på framsteg mot att uppnå angivna mål. När man följer upp framstegen längs förändringskedjan bör man notera att det kan finnas viktiga faktorer som ligger utanför strategins

räckvidd, men som kan ha stor inverkan på hur strategin lyckas (till exempel den politiska situationen eller marknadskrafterna). I dessa fall kan det vara bra att följa upp dessa faktorer med en liten mängd indikatorer, så att det blir enklare att tolka om de förväntade resultaten uppnåtts (och varför eller varför inte).

Figur 16.

Resultatkedja för zonindelning, med förslag till indikatorer



## Metoder

När man tar fram indikatorer och slår fast viktiga kunskapsluckor måste man besluta *hur* de ska mätas (dvs. vilka metoder man ska använda). Metoder kan vara allt från transektinventeringar av växt- och djurliv till att ladda ner satellitbilder som visar hur marken används, eller att intervjua med nyckelpersoner för att ta reda på vilka attityder och beteenden som finns hos intressenterna. En väl formulerad metod uppfyller följande kriterier: den är *exakt*, *tillförlitlig*, *kostnadseffektiv*, *genomförbar* samt *lämplig* för projektets ekologiska, kulturella och politiska sammanhang. (se bilaga 2).

Det finns ofta en avvägning mellan hur kostsam en metod är och hur noggrann och tillförlitlig den är. Det viktigaste är att välja den mest kostnadseffektiva metoden som ger data som är tillräckligt exakta och tillförlitliga för att uppfylla förvaltningens behov. I många fall kanske man inte behöver samla in primärdata som är specifika för projektet. En metod för att få fram data om en viss fiskpopulation kan t.ex. vara att ladda ner fångstuppgifter som en statlig myndighet har lagt

ut på Internet. I vissa fall krävs dock insamling av primärdata.

Ofta är det teamet som ansvarar för att samla in och sammanställa data (oavsett om de är primära eller sekundära). I vissa fall är det möjligt att anlita någon för att genomföra en extern utvärdering av projektet. Oavsett vilket ger nulägesmodellen och resultatkedjorna en solid ram för att vägleda insamling och analys av data.

Det är också bra att dokumentera de specifika procedurer som används i metoderna. Detta underlättar tolkningen av data, liksom framtida uppföljning av samma indikatorer för att se vilka mönster som framträder med tiden. Helst bör teamet testa och justera indikatorer och metoder innan de används. Till exempel bör man pilottesta undersökningsinstrument för att se till att de ger de data som efterfrågas utan risk för feltolkning. Det kan också vara till hjälp att samla in referensdata i ett tidigt skede och samtidigt testa metoderna. Om det inte går att fastställa referensnivåer inom de första månaderna av projektet bör man troligen se över metoderna eller indikatorerna.


















## Sätt ihop alla pusselbitar

Målgrupper, kunskapsbehov, indikatorer och metoder är alla delar av uppföljningsplanen. Planen bör också ange ungefär när, var och av vem data ska samlas in (se tabell 2 för ett exempel på en uppföljningsplan). Slutligen, och som förberedelse för steg 3 (Genomför)

och 4 (Analysera och Anpassa), bör teamet ha klart för sig hur man ska lagra, hantera och komma åt data och hur man planerar att analysera och använda data för att tillgodose informationsbehoven hos de viktigaste målgrupperna. Som en del av arbetsplaneringen och budgeteringen (steg 3) bör man reservera tid och pengar för uppföljningsaktiviteter och datahantering.

Tabell 2.

Utdrag ur en uppföljningsplan

KUNSKAPSBEHOV	INDIKATOR/VARIABEL	UPPFÖLJNINGSAKTIVITET	VEM	TIDSRAM
<b>RESULTATMÅL ZON1</b>   Före årsslutet 2022 godkänner kommunfullmäktige bestämmelser om zonindelning där ett förbud för nya bygglov i områden med särskilda naturvärden ingår.	Bestämmelse finns om zonindelning där ett förbud för nya bygglov i områden med särskilda naturvärden ingår	Granska kommunfullmäktiges protokoll   Granska publicerade uppdateringar av regler 	LS	Q4, 2022
<b>RESULTATMÅL ZON2</b>   Från och med mitten av 2024 utfärdas inga nya bygglov i områden med särskilda naturvärden.	% av nya bygglov som undviker byggnation i områden med särskilda naturvärden	Prata med ansvarig för översiktsplaner 	LS	2023, 2024  Halvårsskiftet
<b>RESULTATMÅL ZON3</b>   År 2028 utförs, tillåts eller planeras ingen nybyggnation av bostäder i områden med särskilda naturvärden.	Antal nya bostäder i tillstånds-, planerings- eller byggprocessen i områden med särskilda naturvärden	Prata med ansvarig landskapsarkitekt   Platsbesök 	LS	2025, 2028
<b>MÅL FÖR BEVARANDEVÄRDE</b>   År 2035 är skogskorridoren som förbinder avrinningsområdet för White River med Los Grillos minst 5 km bred och fortsättningsvis ofragmenterad.	Tecken på fragmentering av korridoren (t.ex. väg, röjning, avverkning)  Skogskorridorens minsta bredd (km)	Analysera satellitbilder 	AM, JB	2020-2040  Vart femte år
<b>OSÄKERHETSMOMENT/ KUNSLAPSLUCKA</b>  Är ett stopp för nybyggnation i områden med särskilda naturvärden tillräckligt för att upprätthålla en minst 5 km bred, obruten skogskorridor? Finns det andra viktiga påverkansfaktorer som vi inte känner till?	Indikatorer från resultatmål ZON3 samt målet för bevarandevärde  Nyfunna viktiga orsaker till avskogning	Prata med ansvarig landskapsarkitekt   Platsbesök   Analysera satellitbilder 	LS, AM, JB	2021

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Tydliga beskrivningar av målgrupper, deras informationsbehov och vilka kommunikationssätt de föredrar
- ◆ Tydligt beskrivna indikatorer och metoder
- ◆ En slutgiltig plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande

## 2C. Ta fram en genomförandeplan

Även de bästa handlings- och uppföljningsplanerna är till liten nytta om de personer och organisationer som arbetar på projektet inte kan omsätta dem i praktiken. Därför handlar detta delsteg om att utveckla en genomförandeplan för projektet. I en genomförandeplan är det viktigt att analysera följande:

- **Finansiering** som krävs för att genomföra projektet och redovisning av nuvarande och potentiella finansieringskällor. För att uppskatta hur mycket pengar som kommer att behövas bör teamet ta fram grova beräkningar av kostnaderna för att genomföra strategierna och den tillhörande uppföljningen och för att dela resultaten på lämpliga sätt. Förändringsteorierna och de huvudsakliga aktiviteter som behövs för genomförande och uppföljning kan ge en bra ram för att göra dessa beräkningar.
- **Kapaciteter, färdigheter och andra icke-finansiella resurser** som krävs för att genomföra projektet och vad som behöver göras för att utveckla dessa resurser, inklusive utveckling av samarbete med diverse partners. Återigen kan man använda förändringsteorierna och aktiviteterna för att ta fram grova tidsuppskattningar och för att fastställa vilka färdigheter som krävs för att genomföra strategierna och uppföljningen. Det kan också vara bra att ta en ny titt på det arbete man redan gjort med att sammaställa teamet och slå fast de viktigaste kompetenserna och kompetensbristerna inom teamet.
- **Risikfaktorer** som berör projektet och möjliga sätt att hantera dem. En risikfaktor är en händelse eller omständighet som man inte är säker på och som, om den inträffar, inverkar negativt på minst ett

element i projektet (till exempel tid, kostnad, omfattning eller kvalitet). Risker kan delas in i programrelaterade risker som påverkar situationen (till exempel politisk instabilitet, torka) och operativa risker som påverkar teamets förmåga att genomföra projektet (till exempel förändringar i organisationens ledarskap, begränsad kapacitet hos samarbetspartners). En riskbedömning ska avgöra både sannolikheten för att riskfaktorn förverkligas och dess påverkan eller allvarlighetsgrad om så sker. Syftet med en riskbedömning är att utvärdera vilka problem som kan ha negativ inverkan på förmågan att effektivt genomföra viktiga strategier eller uppnå mål för bevarandevärden, samt att slå fast vilka ytterligare strategier som kan vara nödvändiga för att mildra eller undvika dessa risker. En riskbedömning är därför ett viktigt underlag då man väljer strategi (steg 2A). En riskbedömningsmall (vissa organisationer har egna sådana) är till hjälp då man ska dokumentera och bedöma risker, och därmed välja vilka insatser som ska prioriteras och omvärdera riskerna allteftersom projektet utvecklas.

- **Utträdesstrategi** för att klargöra hur länge projektet kommer att pågå och hur man ska se till att projektets resultat blir hållbara även efter att teamet har avslutat sin medverkan. Även om detta element här beskrivs som en del av genomförandeplanen, så är det viktigt att överväga projektets hållbarhet och olika alternativ för utträde redan i början av planeringsarbetet. På så sätt kan man säkerställa att arbetsplanen innehåller de åtgärder som behövs, och att dessa åtgärder kan anpassas allteftersom projektet utvecklas. Om dessa faktorer ignoreras kan det leda till orealistiska förväntningar hos projektgruppen och intressenterna, vilket kan bli allt svårare att hantera med tiden.





De två första komponenterna i en genomförandeplan utgör grunden för en (övergripande) arbetsplan och budget, som båda behandlas mer ingående i steg 3. Hur detaljerad och formell genomförandeplanen ska vara varierar beroende på projektets storlek och komplexitet. Små projekt kanske bara kortfattat berör varje komponent, medan stora, komplexa projekt kan behandla var och en av dem på ett omfattande och formellt sätt.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Bedömning av de mänskliga, finansiella och andra resurser som kommer att krävas
- ◆ Riskbedömning och åtgärder för att minska riskerna
- ◆ Uppskattning av projektets livslängd och utträdesstrategi

När planeringssteget så är avslutat, är nu den strategiska planens alla delar på plats (figur 8). Beroende på projektets behov kanske teamet vill sammanställa denna information på ett mer formellt vis. Om man använder en programvara som Miradi kan informationen lagras i programvaran och relevanta planer och dokumentation tas fram efter behov. På så sätt skapas en "levande" plan som enkelt kan uppdateras i takt med att projektet utvecklas. Det gör det också möjligt att länka data, exempelvis budgetdata, till andra organisationssystem.

## STÖDMATERIAL

Stödmaterial för detta steg: [conservationstandards.org/cmpos\\_lib\\_steps/step-2-plan/](https://conservationstandards.org/cmpos_lib_steps/step-2-plan/)

Verkliga exempel på olika delar av arbetet med *Conservation Standards*: [conservationstandards.org/case-studies/](https://conservationstandards.org/case-studies/)





FOTO: PAULINA ARROYO / GORDON AND BETY MOORE FOUNDATION



**GENOMFÖR**

# GENOMFÖR

I många avseenden är detta det viktigaste steget i hela processen. Det är här man omsätter all planering från de tidigare stegen i handling. Detta steg innebär att utveckla och genomföra specifika arbetsplaner samtidigt som man säkerställer tillräckliga resurser, kapacitet och samarbetspartners. Allt detta arbete bör göras inom ramen för den genomförande organisationens policyer och förfaranden samt beslutsprocesser för godkännande av arbetsplaner och budgetar.

Det kan hända att de personer som ska genomföra ett projekt inte varit delaktiga i alla steg i planeringsprocessen. Om alla beslut är tydligt dokumenterade blir det lättare att ta in nya teammedlemmar. Under genomförandet av ett projekt går man igenom steg 3 (liksom alla steg i cykeln) flera gånger för att anpassa planerna och fortsätta arbetet. Förutom att anpassa åtgärder bör man även granska och anpassa de analyser som ligger bakom åtgärderna (till exempel nulägesanalys, riskbedömningar och analys av intressenter). Detta kan till exempel visa att nya aktiviteter behövs i arbetsplanen för att hantera nya risker eller för att samarbeta med nya intressenter.

## 3A. Ta fram en kortsiktig, detaljerad arbetsplan och en tidslinje

I de tidigare stegen av *Conservation Standards*-cykeln utvecklade teamet en strategisk plan som omfattar en handlingsplan, en uppföljningsplan och en genomförandeplan (figur 8). I steg 3 av cykeln är det dags att omvandla dessa övergripande planer först till mer specifika planer och sedan till handling.

Den första delen av detta steg är att projektteamet, tillsammans med sina partners och utgående från den strategiska planen, tar fram en mer specifik kortsiktig arbetsplan för de närmaste månaderna eller högst ett år. Denna arbetsplan bör innehålla följande:

- **Vad:** De specifika aktiviteter och uppgifter som krävs för att genomföra strategierna i den strategiska planen. Kom ihåg att inkludera aktiviteter för att följa med de framsteg som görs och hålla ett öga på viktiga osäkerhetsmoment, liksom de aktiviteter som håller teamet i funktion (till exempel att delta i personalmöten varje vecka);

- **Vem:** De personer som är ansvariga för att varje aktivitet och uppgift blir genomförd;
- **När:** Tidsramar för varje uppgift och ordningsföljden för de olika aktiviteterna och uppgifterna, särskilt de som är beroende av varandra.
- **Var:** Platsen där varje aktivitet och uppgift ska genomföras.

Organisationen kan ha färdiga riktlinjer för hur lång tid arbetsplanen ska omfatta. I allmänhet bör den detaljerade arbetsplanen omfatta de kommande 3–12 månaderna, samt mer övergripande information för en längre period. Allteftersom arbetet fortskrider kan man göra dessa övergripande uppskattningar mer noggranna.

Den detaljerade arbetsplanen ger underlag för att utveckla en tidslinje för projektet. Det är viktigt att ta fram en tidsplan så att alla projektmedlemmar kan planera sin tid utifrån projektets behov. Arbetsplanen är också till hjälp för att räkna ut vilka teammedlemmar som kan ha tid över och vilka som är överbokade. Denna information är också viktig för att utveckla projektbudgeten.










I takt med att projektet fortskrider bör man se över de antaganden som gjorts tidigare i projektet och uppdatera arbetsplanen, återigen med fokus på de mer detaljerade aktiviteterna under de närmaste månaderna. Figur 17 visar ett exempel på en tabell där personer getts i uppgift att arbeta med vissa av projektets åtgärder och uppföljningsaktiviteter. En arbetsplan kan sparas t.ex. i Miradi, i en tabell, i ett Gantt-diagram eller i en projektkalender.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ♦ En arbetsplan innehållande uppgifter, aktiviteter och ansvarsområden från handlingsplanen, uppföljningsplanen och genomförandeplanen
- ♦ En tidslinje eller kalender för projektet

**Figur 17.**

Utdrag ur arbetsplan för ett marint projekt, som visar vem som arbetar med vad och hur många dagar de uppskattas behöva för att utföra arbetet

POST	JAN	FEB	MAR	KVARTAL 1
<b>KAMPANJ FÖR ATT STOPPA HAJFENSOPPA</b> 	<b>7</b>	<b>3,5</b>	<b>24</b>	<b>34,5</b>
HAJ 1. Planera kampanj tillsammans med CAI 	7	1,5	1	9,5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0,5	-	2,5
HAJ 2: Genomför informationskampanj 	-	-	15	15
AT: Anna Thomas	-	-	10	10
EM: Elena Martin	-	-	5	5
HAJ U1. Granska kampanjdokumentation 	-	-	2	2
AT: Anna Thomas	-	-	2	2
HAJ U2. Ladda ner och granska uppgifter från FAO 	-	-	1	1
AT: Anna Thomas	-	-	1	1
HAJ U3. Utbilda och stötta lokala observatörer 	-	2	5	7
EM: Elena Martin	-	2	5	7
<b>POLICY FÖR OBLIGATORISKA RÄTTBARRIÄRER PÅ GÄSTANDE BÅTAR</b> 	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

## TECKENFÖRKLARING

-  Strategi
-  Aktivitet
-  Uppföljning

### 3B. Utveckla och finslipa projektbudgeten

När det är klart vilka uppgifter och aktiviteter som behövs är det enklare att avgöra vilka resurser som krävs. Utgångspunkten bör vara den inledande analys av finansieringsbehovet som gjordes i genomförandeplanen (steg 2C). Detta, tillsammans med den strategiska planen och arbetsplanen, är till hjälp då man utvecklar en mer noggrann uppskattning av kostnaderna för specifika aktiviteter och de bredare strategier som dessa ingår i.

Det är viktigt att ha ett nära samarbete med organisationens ekonomi- eller redovisningspersonal när man tar fram projektbudgeten. För många projekt kommer personalens arbetstid att vara den dyraste resursen. Dessutom bör man överväga vilka andra större utgifter (t.ex. fysisk infrastruktur, fordon, båtar eller maskiner) som behövs. Därtill kan behövas kompletterande

funktioner eller resurser, allt från uppföljnings- och förvaltningskostnader till administrativt eller logistiskt stöd.

Figur 18 visar arbetsplanen från figur 17, här utökad för att inkludera de utgifter som krävs för att genomföra projektets åtgärder och uppföljningsaktiviteter. Kostnaderna för dessa utgifter kombineras med tidsåtgången för de utsedda personerna för att skapa den totala budgeten för varje post. I det här exemplet sammanställs kostnaderna så att personalkostnader och övriga utgifter räknas ihop till totalkostnaden för en aktivitet, alla aktivitetskostnader till kostnaden för en strategi och alla strategier till kostnaden för ett projekt. I projektbudgeten ingår även allmänna driftskostnader och overheadkostnader som inte är direkt kopplade till genomförandet av en specifik strategi eller aktivitet. Även dessa kostnader är viktiga att ta med i beräkningen.

Figur 18.

Utdrag ur arbetsplan, utökad för att inkludera utgifter och andra kostnader

POST	ANTAL ARBETSDAGAR				BERÄKNADE KOSTANDER				BUDGET TOTALT
	2017	2018	2019	TOTALT	2017	2018	2019	TOTAL	TOTALT
<b>KAMPANJ FÖR ATT STOPPA HAJFENS SOPPA</b> 🟡	36,5	14	9	59,5	5 000	1 250	1 250	8 100	13 625
HAJ1. Planera kampanj tillsammans med CAI 🟡	11,5	-	-	11,5	5 000	-	-	5 000	5 925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3,5	-	-	3,5	-	-	-	-	525
Resekostnader för möten	-	-	-	-	5 000	-	-	5 000	5 000
HAJ2: Genomför informationskampanj 🟡	15	5	-	20	-	-	-	-	1 700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-	-	-	650
EM: Elena Martin	5	2	-	7	-	-	-	-	1 050
HAJU1. Granska kampanjdokumentation 🟡	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
HAJU2. Ladda ner och granska uppgifter från FAO 🟡	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Kostnad för rapport	-	-	-	-	-	-	-	600	600
HAJU3. Utbilda och stötta lokala observatörer 🟡	7	4	4	15	-	1 250	1 250	2 500	4 750
EM: Elena Martin	7	4	4	15	-	-	-	-	2 250
Resekostnader för datainsamling	-	-	-	-	-	1 250	1 250	2 500	2 500
<b>ÖVRIGA KOSTNADER</b>	-	-	-	-	55 000	25 000	20 000	100 000	100 000
<b>UTRUSTNING</b> 🟡	-	-	-	-	20 000	5 000	-	25 000	25 000
Datorer	-	-	-	-	-	5 000	-	5 000	5 000
Fordon	-	-	-	-	20 000	-	-	20 000	20 000
<b>DRIFTKOSTNAD</b> 🟡	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000
Omkostnader	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000

När projektbudgeten är klar kan man vara tvungen att hitta möjligheter för finansiering samt ta fram och skicka in förslag till potentiella finansierare. Informationen i den strategiska planen bör användas som stöd för att utveckla mer gedigna finansieringsförslag. De flesta projekt kräver flera års ekonomiska resurser, så anskaffning av medel är ofta en pågående process medan man går igenom stegen i projektcykeln. Förutom att använda den strategiska planen för att underbygga finansieringsförslag kan man införliva löpande resultat och inhämtad kunskap i förslagen, så att de visar på framsteg, lärande och anpassning. Detta kan också hjälpa finansierarna att förstå värdet av att stödja insatser som tillämpar *Conservation Standards* – från det strategiska beslutsfattande som underbygger utformning och planering till det kritiska tänkande och den reflektion som ligger till grund för uppföljning, analys och anpassning.

I bästa fall kan man redan från början söka och få finansiering för de högst prioriterade strategierna. I

många fall måste man i stället anpassa sig till de möjligheter och begränsningar som finns. Det kan hända att projektet till att börja med får finansiering enbart för strategier med medelhög eller lägre prioritet. Då gäller det att inte förlora de högprioriterade strategierna ur sikte, utan arbeta för att genomföra dem så snart det är möjligt.

### DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Projektbudget
- ◆ Redogörelse för möjliga finansieringskällor
- ◆ Utarbetade och inskickade förslag för finansiering
- ◆ Erhållen finansiering



## 3C. Genomför planerna

Nästa del av steg 3 handlar om att genomföra den strategiska planen och arbetsplanen enligt ramarna för tid och budget. Detta omfattar genomförande av både åtgärder och uppföljning.

När ett projekt övergår till själva genomförandefasen är det bra att ha ett startmöte för projektteamet, särskilt om det finns nya medarbetare. Detta är ett till-














fälle för teambuilding och för att se till att alla teammedlemmar känner till projektets utformning, budgetanslag, avtalsvillkor från finansiärer, interna policyer och andra relevanta detaljer. Man bör sträva efter att direkt från början engagera alla som kommer att vara med om att genomföra projektet och att upprepa dessa teammöten med jämna mellanrum under projektets genomförande. På så sätt kan teamet regelbundet följa med de framsteg som gjorts, hålla kontakten och stödja varandra.

För att följa upp genomförandet av projektet kan det vara bra att använda verktyg för resultatuppföljning. Med korta, regelbundna rapporter om de framsteg som gjorts är det lättare att göra mer ingående reflektioner i ett senare skede. Dessa rapporter stödjer också rapporteringen till såväl finansiärer som övriga intressenter. Det är viktigt att minst varje år se över framstegen i förhållande till förändringsteorin och resultatkedjan (steg 4B ger mer information). Figurerna 19 och 20 visar olika format för rapportering av framsteg för åtgärder som kan passa olika målgrupper.

Figur 19.

Exempel på en rapport över framsteg i tabellformat

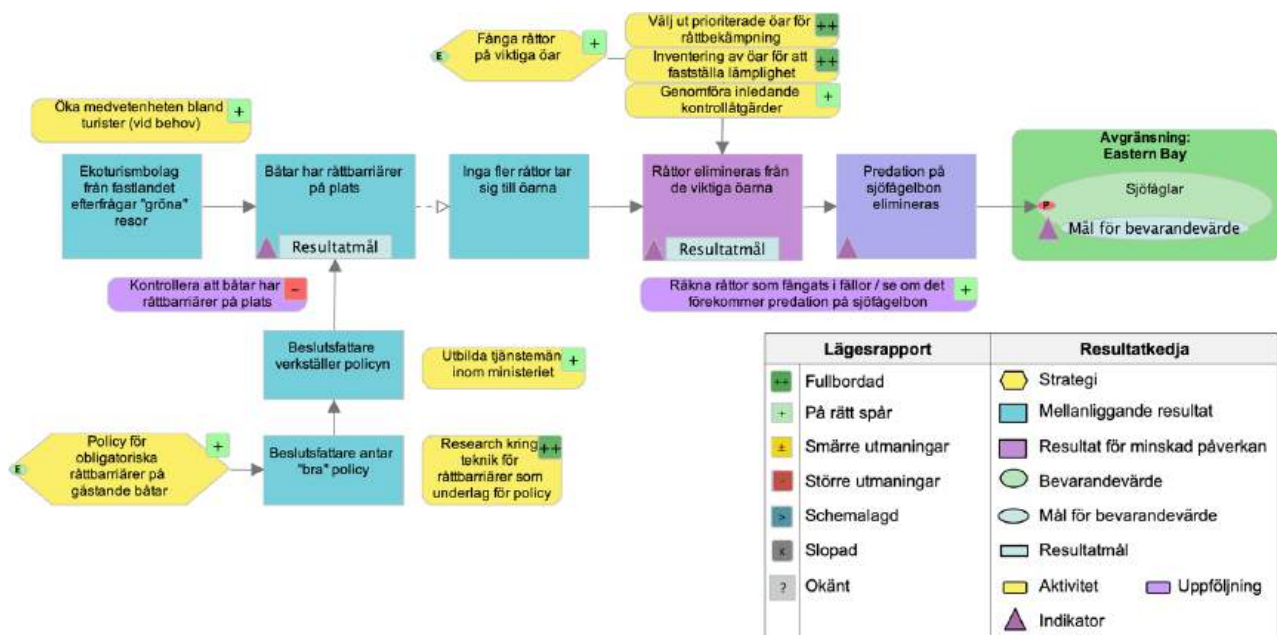
POST	LÄGESRAPPORT	KOMMENTARER
<b>KAMPANJ FÖR ATT STOPPA HAJFENS SOPPA</b> 	<b>På rätt spår</b>	-
HAI1. Planera kampanj tillsammans med CAI 	<b>Fullbordad</b>	Planering av kampanj genomförd
HAI2: Genomför informationskampanj 	<b>På rätt spår</b>	På gång nu, men behöver en kraftinsats
HAI U1. Granska kampanjdokumentation 	<b>Smärre utmaningar</b>	Har fortfarande svårt att skapa en tillförlitlig datainsamlingsprocess
HAI U2. Ladda ner och granska uppgifter från FAO 	<b>Smärre utmaningar</b>	Förra kvartalets data ännu inte insamlad
HAI U3. Utbilda och stötta lokala observatörer 	<b>Schemalagd</b>	-
<b>ELIMINERING AV RÅTTOR</b>	<b>Större utmaningar</b>	Fångst-strategi går framåt, men det är fortfarande oklart om rättbarriärerna förhindrar återintroduktion
<b>2A FÅNGA RÅTTOR PÅ VIKTIGA ÖAR</b> 	<b>På rätt spår</b>	-
<b>2B POLICY FÖR OBLIGATORISKA RÅTTBARRIÄRER PÅ GÄSTANDE BÅTAR</b> 	<b>På rätt spår</b>	-
RÅTTOR1-1. Research kring teknik för rättbarriärer som underlag för policy 	<b>Fullbordad</b>	Research kring teknik för rättbarriärer som underlag för policy
RÅTTOR1-2. Utbilda tjänstemän inom ministeriet 	<b>På rätt spår</b>	Företag svarar inte på våra telefonsamtal
RÅTTOR1-3. Öka medvetenheten bland turister (vid behov) 	<b>På rätt spår</b>	Arbetet håller just på att växlas upp

## TECKENFÖRKLARING

-  Strategi
-  Aktivitet
-  Uppföljning

Figur 20.

Exempel på hur framsteg med åtgärder visas i en resultatkedja



Under hela genomförandefasen samlar projektteamet (och/eller en utvärderingsgrupp) in uppföljningsdata. En viktig del av detta är att inrätta system för insamling, lagring och åtkomst av data så de kan användas i analyser. För mycket små projekt kan ett enkelt pappersbaserat system vara tillräckligt. För projekt som involverar flera personer eller som löper över längre tidsperioder krävs sannolikt samarbete med andra avdelningar inom organisationen för att säkerställa att systemen för insamling av data kan samordnas med befintliga system och för att slå fast vilka eventuella anpassningar som behövs.

Det kan vara klokt att avsätta tid och resurser i arbetsplanen och budgeten för att inrätta dessa system. Innan man går vidare till steg 4 (analysera och anpassa) bör man också se till att insamlad data sammanställs och kontrolleras så att de är fullständiga och korrekta. Figur 21 visar uppföljningsdata som sammanställts i Miranda.

Steg 3 (Genomför) kommer sannolikt att fortgå medan man regelbundet arbetar med steg 4 och 5 för att analysera och anpassa projektet. Som med alla steg är detta en upprepande process.



**Figur 21.**  
Exempel på uppföljningsdata

POST	DETALJER	TIDPUNKT FÖR MÄTNING	UPPMÄTT VÄRDE	TREND	KÄLLA
<b>2. ELIMINERING AV RÅTTOR</b>	Övervakning utförd av forskare vid universitet visar att rättorna för närvarande angriper häckande sjöfåglar på viktiga öar	-	-	-	-
<b>E. SUNDA BESTÄND AV HÄCKANDE SJÖFÅGLAR</b>	År 2025 finns det minst 750 häckande par av tofslunne ( <i>Fratercula cirrhata</i> ) på öarna i Eastern Bay	-	-	-	-
E1. Antal häckande par av tofslunne ( <i>Fratercula cirrhata</i> )		2016-03-19	210	Kraftig nedgång	Omfattande utredning
		2008-03-02	1200	Ingen nedgång (plan trend)	Omfattande utredning
<b>RÄTTA1. BÅTAR HAR RÄTTBARRIÄRER PÅ PLATS</b>	Från och med juni 2018 har alla båtar som besöker öarna i Eastern Bay moderna rättbarriärer på plats	-	-	-	-
Rätta 1. Procent av besökande båtar med rättbarriärer på plats	Procent av besökande båtar på öarna i Eastern Bay som har moderna rättbarriärer på plats	2016-06-30	0	Ej specificerad	Ungefärlig gissning
<b>RÄTTA 2. RÅTTOR ELIMINERADE FRÅN VIKTIGA ÖAR</b>	Från och med juni 2019 har rättor helt eliminerats från alla öar som är viktiga för häckning	-	-	-	-
Rätta 2a. Antal rättor som fångas i fällor	Det totala antalet rättor per ö som fångats i fällor som varit utplacerade minst en vecka. Vi antar att vi behöver tre veckor utan rättor för att vara säkra på att vi har eliminerat populationen	2018-03-31	Ett dussintal	Mindre nedgång	Snabb uppskattning

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Genomförande av den strategiska planen (bestående av handlingsplan, uppföljningsplan och genomförandeplan) samt och arbetsplanen, med projektets budget och tidsram i åtanke
- ◆ Utvecklat system för lagring och åtkomst av data
- ◆ Regelbundna rapporter om hur projektet framskrider till organisationen, finansierarna och andra projektintressenter
- ◆ Uppföljningsdata lagrade i lämpliga system

## STÖDMATERIAL

Stödmaterial för detta steg: [conservationstandards.org/cmpos\\_lib\\_steps/step-3-implement/](https://conservationstandards.org/cmpos_lib_steps/step-3-implement/)

Verkliga exempel på olika delar av arbetet med *Conservation Standards*: [conservationstandards.org/case-studies/](https://conservationstandards.org/case-studies/)





# ANALYSERA & ANPASSA





## ANALYSERA OCH ANPASSA

Detta steg i *Conservation Standards* innebär att hanterar data allteftersom de kommer in och regelbundet analyserar insamlade data för att omvandla dem till användbar information och kunskap (figur 22). Det är framför allt viktigt att analysera projektets resultat, grundläggande antaganden, viktiga osäkerhetsmoment och relevanta operativa och finansiella data, för att därefter anpassa arbetsplanen efter behov. Projektledare underskattar ofta den tid som krävs för att slutföra detta steg och blir till slut sittande med mängder av data som de inte har analyserat eller använt.

Figur 22.

Schematisk bild av evidensbasen för en specifik fråga



Källa: Anpassad från Salafsky et al. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

Hur komplex analysen är kan variera från mycket enkel och snabb till extremt tidsintensiv och komplex. Precis som vid valet av uppföljningsmetoder bör man se till att analysnivån motsvarar den nivå av kunskap och underlag som krävs i situationen samt för målgruppernas informationsbehov.

### 4A. Förbered data för analys

Analys är en process där rådata omvandlas till användbar information. Man bör inte analysera data vid bara ett enda tillfälle under projektets gång. För att kontinuerligt förstå vad som händer med projektet och för att kunna ändra saker i rätt tid är det viktigt att samla in och analysera uppföljningsdata som en del av det rutinemässiga projektarbetet, med hjälp av de datahanteringsystem som infördes i steg 3.

Att förbereda data för analys är egentligen ett slags övergång mellan steg 3 och 4. Teamet bör regelbundet registrera, lagra, bearbeta och säkerhetskopiera all data, inklusive programrelaterade, operativa och finansiella data. Detta arbete blir mycket enklare om man systematiskt kontrollerar, rensar och kodar rådata när de samlas in. Helst ska systemen hantera och presentera data så att de enkelt uppfyller de viktigaste informationsbehoven enligt den strategiska planen. Om man till exempel samlar in data om hur många nya bygglov som utfärdas i områden med särskilda naturvärden (se figur 12 och 16), bör systemen göra det möjligt att enkelt verifiera resultatmålet (Vid mitten av 2024 ska alla nya bygglov undvika utveckling i områden med särskilda naturvärden).

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Regelbunden registrering, lagring, bearbetning och säkerhetskopiering av viktiga projektdata

### 4B. Analysera och reflektera över resultat

Då man arbetar med naturvård är det viktigt, enligt *Conservation Standards*, att man systematiskt och regelbundet bedömer om man är på rätt väg för att uppnå angivna mål och syften. De uppföljningsdata som samlas in bör hjälpa till att fylla kunskapsluckor, avgöra om förväntade mellanliggande resultat har förverkligats och bedöma om framgång är trolig på lång sikt. Utöver uppföljningsdata bör man ta hänsyn till data och resultat från eventuella projektutvärderingar. Genom att analysera uppföljningsdata (och utvärderingsdata eller resultat) kan man avgöra om de grundläggande antaganden som gjordes i planeringsstegen (särskilt i nulägesanalysen eller förändringsteorierna) stämmer i verkligheten. Detta kan hjälpa att förstå varför en viss åtgärd har lyckats eller misslyckats. Genom att testa och reflektera över dessa grundläggande antaganden har man bättre förutsättningar att anpassa och ändra projektåtgärder i enlighet med analysens resultat. Det ger också kunskap och erfarenhet som kan bidra till den bredare kunskapsbasen, vilken i sin tur kan fungera som beslutsunderlag för andra naturvårdsprojekt.

För att säkerställa att planen och dess uppföljningsdata används för att dra lärdom och göra anpassningar bör man regelbundet (ungefär var 6–12:e månad) granska och reflektera över sitt projekt. I dessa granskningar bör man använda analysen för att reflektera över följande punkter:

- Löper arbetet väl när det gäller att genomföra åtgärderna? Om inte, varför inte? Vilka justeringar behövs? (se figur 19 och 20)
- Förverkligas de förväntade resultaten och de resultatmål som är kopplade till de viktigaste resultaten? Om inte, varför inte? Finns det andra bakgrundsvariabler som påverkar projektets resultat? Vilka justeringar behövs? (se figur 23)
- Har andra prioriterade kunskapsbehov åtgärdats (inklusive viktiga osäkerhetsmoment, kunskapsluckor och förändringar i situationen, åskådliggjorda med streckade linjer och frågetecken i nulägesmodellen och resultatkedjorna)? I så fall, vad säger det om projektet och de eventuella justeringar som behövs? Om dessa kunskapsbehov inte åtgärdats, är de fortfarande prioriterade? Och om så är fallet, hur kommer de att åtgärdas i framtiden?

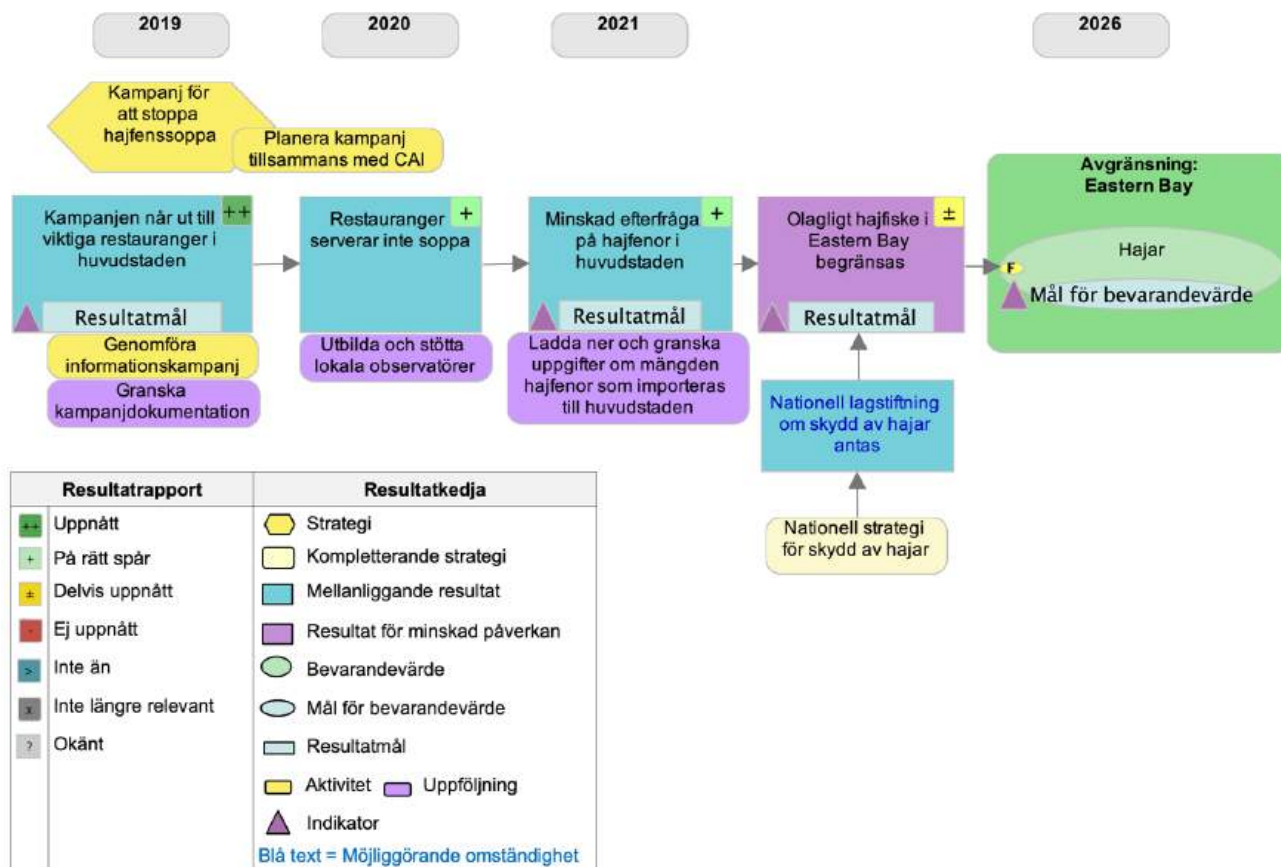


FOTO: FINELLA BLAIR / DURRELL WILDLIFE CONSERVATION TRUST



Figur 23.

Exempel på en resultatkedja med resultatrapport, där "trafikljussymboler" används för att visa hur resultaten ligger till



Det är också viktigt att fundera över huruvida de praktiska processer som stöder projektet fungerar som de ska. Projektet kanske omfattar precis rätt strategier för att hantera de faktorer som påverkar bevarandevärdena, men teamet kanske inte arbetar effektivt eller kanske saknar det administrativa eller ekonomiska stöd det behöver för att göra sitt jobb bra. Analysen kan undersöka i vilken utsträckning

- resurserna (till exempel finansiella, mänskliga, administrativa, politiska) räcker till för att genomföra projektet;
- rätt kompetens finns bland teammedlemmarna för att genomföra projektet på ett bra sätt;
- den fysiska infrastrukturen och utrustningen som behövs för jobbet (till exempel kontorsutrymme, fordon, datorer) finns tillgänglig; och/eller
- projektteamet fungerar smidigt (till exempel kommunikation, delegering av ansvar).

För att kunna lära sig och kommunicera effektivt är det viktigt att engagera rätt personer i analysarbetet och/eller att dela preliminära analyser med dem. Som en allmän regel bör medlemmarna i projektgruppen delta i arbetet med analyserna, eftersom de har den djupaste kunskapen om projektet och den övergripande situationen. Beroende på sammanhanget och situationen kan teammedlemmarna själva genomföra analyserna, eller så kan de hjälpa till att granska och tolka analyserna. Teamet bör dock se till att inte påverka resultaten på ett omotiverat sätt. Även om projektteamets medverkan är viktig är återkoppling från intressenter, externa experter eller personer med andra perspektiv också värdefullt och kan bidra till en balanserad tolkning av data och resultat från uppföljningen.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Analyser av projektresultat och antaganden
- ◆ Analyser av data om projektets verksamhet och ekonomi
- ◆ Dokumentation av diskussioner och beslut



### 4C. Anpassa den strategiska planen

Genom att samla in och analysera data som en del av den rutinmässiga uppföljningen är det möjligt att avgöra hur effektiva insatserna är och vilka justeringar som behövs för att nå målen mer effektivt. Som den sista delen av detta steg bör man använda det man lärt sig av analyserna och diskussionerna för att vid behov modifiera och uppdatera sina strategier och aktiviteter. Detta är själva kärnan i adaptiv förvaltning inom naturvård.

Det är inte meningen att all den planering som gjordes i de tidigare stegen ska vara en engångsföreteelse som

man aldrig återkommer till. För att kunna dra lärdomar med tiden och fortsätta att arbeta mer effektivt bör man i stället se över och vid behov justera projektets parametrar och grundläggande antaganden, såväl som handlingsplanen, uppföljningsplanen, genomförandeplanen, arbetsplanen och budgeten. Därför kan man behöva uppdatera många eller alla avsnitt i den strategiska planen för att återspegla den nya kunskap som inhämtats. Ny kunskap och idéer om förbättringar kan komma från interna diskussioner inom teamet, resultat från formella utvärderingar eller revisioner, feedback från externa intressenter som är insatta i arbetet och/eller forskningsresultat som är relevanta för sammanhanget.

I takt med dessa justeringar bör man också dokumentera skälen och bevisen bakom dem så att andra kan förstå den nya kunskapen och orsakerna till ändringarna. Detta kommer också att vara ett viktigt bidrag till steg 5 (Dela).

Det kan också hända att en del av åtgärderna fungerar bra och att inga justeringar behövs. Det viktiga är ändå att lämna tid för reflektion och analys så att man kan förstå var och hur omställningar behövs.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Uppdaterade projektdokument, inklusive handlingsplan, uppföljningsplan, genomförandeplan, arbetsplan och budget
- ◆ Dokumentation av kunskap, diskussioner och beslut

## STÖDMATERIAL

Stödmaterial för detta steg: [conservationstandards.org/cmpos\\_lib\\_steps/step-4-analyze-adapt/](https://conservationstandards.org/cmpos_lib_steps/step-4-analyze-adapt/)

Verkliga exempel på olika delar av arbetet med *Conservation Standards*: [conservationstandards.org/case-studies/](https://conservationstandards.org/case-studies/)







**DE LA**

## DELA

Det sista steget i *Conservation Standards*-cykeln innebär att dela med sig av ny kunskap och formella produkter med viktiga målgrupper såväl internt som externt. Det innebär också att ge och ta emot feedback och att skapa en kultur som främjar kunskapsbyggande och lärande. Det är viktigt att främja kunskapsbyggande både inom projektgruppen och med samarbetspartners och intressenter, eftersom kunskap inhämtad från tidigare arbete kommer att vara viktiga underlag när man går igenom stegen i förvaltningscykeln nästa gång. Det är också viktigt att främja lärande och kunskapsbyggande på institutionell nivå och mer generellt bland alla dem som arbetar med naturvård i hela världen. Som stöd för allt detta innehåller *Conservation Standards* metoder som projekt och organisationer kan införa för att bidra till en kultur där lärande och utbyte av kunskap är norm.

### 5A. Dokumentera lärdomar från projektet

Under arbetet med *Conservation Standards* är det viktigt att regelbundet dokumentera de resultat man uppnått och vad man lärt sig samt att bidra till kunskapsbasen. I steg 4 har många resultat och lärdomar redan trätt fram, med grund i de kunskapsbehov som slogs fast i steg 2B. Här är det viktigt att dokumentera vad man lärt sig och följa upp obesvarade kunskapsbehov på ett sätt som passar teamet, så att de är tillgängliga framöver för såväl teamet och organisationen som andra runt om i världen.

Det finns många sätt att fånga upp dessa resultat och denna kunskap, t.ex. i en vetenskapligt granskad publikation, online eller i en informell handskreven loggbok. Ett enkelt alternativ kan vara att lagra en löpande lista över lärdomar i ett webbaserat dokument eller kalkylblad, så att alla medlemmar i projektgruppen har tillgång till listan och kan revidera den med tiden. Det är ofta en utmaning att få till denna dokumentation under det dagliga arbetstrycket med deadlines och tidsbrist. Därför är det viktigt att teamet eller organisationen både avsätter tid och motiverar till att göra detta arbete.

#### DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Dokumentation av viktiga resultat och lärdomar

### 5B. Dela lärdomar från projektet

Då man dokumenterar ny kunskap och nya lärdomar kommer man bättre ihåg från år till år vad man har gjort, vad som fungerade, vad som inte fungerade, och vad man planerar att göra i framtiden. Detta hjälper det nuvarande projektteamet på lång sikt och säkerställer att ny projektpersonal kommer att ha en dokumentation av vad man gjort och vad man lärt sig. Det hjälper också att undvika upprepning av tidigare misslag. Programvaror för projekthantering, som Miradi och Miradi Share, har utrymme för att dokumentera dessa kommentarer i varje steg av projektcykeln, så att kommentarerna blir en del av projektfilens historia.

Med hjälp av formella, riktade kommunikationsprodukter kan man dela sina resultat med andra som arbetar med naturvård runt om i världen. Genom att dokumentera och dela med sig av ny kunskap hjälper man dem som arbetar under liknande förhållanden eller använder liknande verktyg att dra nytta av erfarenheterna, undvika att stöta på samma problem och i slutändan uppnå mål för bevarandevärden på ett mer effektivt sätt. Det finns en rad olika alternativ för att dela med sig av sina resultat i större utsträckning, bland annat genom att bidra till kunskapsbibliotek, publicera i vetenskapliga tidskrifter, lägga ut lärdomar på organisationens webbplats, använda sociala medier och delta i seminarier och konferenser.

Här presenteras kommunikation som det sista steget i projektcykeln. Man bör ändå förbereda sig på att kommunicera sina resultat och annan relevant projektinformation mycket tidigare. I steg 2B bör man till



exempel ha identifierat målgrupper för uppföljningsresultaten och dessas informationsbehov. För att effektivt nå dessa målgrupper behövs en tydlig kommunikations- och distributionsstrategi. Detta innebär att ta beslut om vilken kunskap och vilka lärdomar man vill förmedla till dessa prioriterade målgrupper (baserat på deras intressen), fastställa det bästa formatet för att nå varje nyckelgrupp och sedan utveckla och distribuera kommunikationsprodukterna. Man kan till exempel använda informella kommunikationsmedel (såsom e-post eller telefonsamtal) för att regelbundet dela med sig av ny kunskap till interna målgrupper (såsom projektpersonal och samarbetspartners). När man delar med sig av lärdomar bör de åtföljas av:

- Tydliga förvaltningsrekommendationer (baserade på analyser) till rätt personer
- Information som behövs för att stödja rekommendationerna och tolka resultaten
- Alternativa och oförutsedda åtgärder som bygger på resultaten

För att kommunicera och dela med sig av erfarenheter till externa målgrupper (till exempel finansiärer, andra aktörer, allmänheten) är det vanligt att använda mer formella kommunikationsmedel, till exempel instrumentpaneler (s.k. dashboards), rapporter, presentationer, videoklipp och vetenskapliga artiklar. Det är viktigt att utvärdera varje enskild produkt dels för att försäkra sig om att den på ett effektivt sätt framför budskapen, dels för att lära sig hur man kan förbättra sin kommunikation. Uppföljning, kunskapsbyggande och anpassning sker i alla skeden av projektcykeln.

Det är också värt att påminna om att andra som arbetar med naturvård kan erbjuda mycket värdefull information och ny kunskap för ert projekt. Andras erfarenheter hör till de bästa källorna för att bygga kunskap.





## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Uppdatering (enligt behov) av målgrupper, deras informationsbehov och vilka kommunikationssätt de föredrar
- ◆ Regelbunden kommunikation, både inom projektgruppen och med viktiga intressenter
- ◆ Bidrag till kunskapsunderlaget inom naturvårdssektorn
- ◆ Utveckling och distribution av lämpliga kommunikationsprodukter

### 5C. Främja lärande

Detta sista delsteg innebär att främja en kultur som värderar effektivitet, kunskapsbyggande och lärande i projektgruppen, inom organisationen och hos partnererna, men också bland dem som arbetar med naturvård runt om i världen. Det är viktigt att det finns en kultur för effektivitet och lärande på alla dessa nivåer, så att alla parter kan inhämta ny kunskap, utvecklas och dra nytta av teamets erfarenhet. Även om detta anges som det sista steget är det i själva verket något som varje team och organisation måste skapa och vårda redan från början (du kanske minns att vi också slog fast denna tanke som en viktig övergripande princip från början). För att effektivt tillämpa *Conservation Standards* krävs en projektmiljö som främjar kunskapsbaserat arbete för naturvård, bevarandebiologi och adaptiv förvaltning. Detta innebär att teamet och organisationen regelbundet bör reflektera över sitt arbete samt både söka och ge feedback. Denna återkoppling kan vara formell eller informell och kan komma från medarbetarna i teamet eller andra anställda i organisationen. Alternativt kan den komma från externa källor, till exempel utvärderingar (som bedömer ett projekt mot de mål det själv angett för bevarandevärden och resultatmål) och revisioner (som bedömer ett projekt mot vissa standarder, exempelvis de som beskrivs i detta dokument). När man bygger upp en miljö som främjar lärande är det viktigt att vara öppen för synpunkter från utomstående som kan ge nya och insiktsfulla perspektiv.

Att skapa en arbetsmiljö som främjar lärande är inte enkelt. Det kräver ledarskap och finansiärer som förstår behovet av att omfördela knappa resurser så att de inte fokuserar enbart på omedelbara åtgärder, utan även räcker till det långsiktiga arbetet med kunskapsbaserat arbete och adaptiv förvaltning. Det innebär ofta att man måste ge utrymme att ta vissa risker och ifrågasätta den rådande kunskapen när det gäller specifika verktyg och strategier för naturvård. Det innebär också att medarbetarna kan lita på att innovation och ifrågasättande av antaganden värderas i deras organisationer. Slutligen innebär det ett åtagande att dela både framgångar och misslyckanden med andra aktörer runt om i världen, för att skapa en stark gemenskap bland alla som arbetar med naturvård. Med detta i åtanke skulle alla vi som arbetar med *Conservation Standards* tjäna på att dela med oss av våra egna erfarenheter, utmaningar och framgångar när det gäller att tillämpa *Conservation Standards* inom våra organisationer och myndigheter. Detta hjälper oss att lära oss hur vi bättre kan implementera, förbättra och anpassa *Conservation Standards*.

## DETTA STEG RESULTERAR I:

- ◆ Regelbunden återkoppling som delas såväl formellt som informellt
- ◆ Granskningar för att bedöma hur väl arbetssätten efterlever riktlinjerna för god naturvård
- ◆ Engagemang i kunskapsbyggande och innovation från ledare och personal
- ◆ En säker miljö som uppmuntrar till experimenterande och ifrågasättande av status quo
- ◆ Ett åtagande att dela med sig av framgångar och misslyckanden till dem som arbetar med naturvård runt om i världen

## STÖDMATERIAL

Stödmaterial för detta steg: [conservationstandards.org/cmpos\\_lib\\_steps/step-5-share/](https://conservationstandards.org/cmpos_lib_steps/step-5-share/)

Verkliga exempel på olika delar av arbetet med *Conservation Standards*: [conservationstandards.org/case-studies/](https://conservationstandards.org/case-studies/)



# SLUT CIRKELN



## SLUT CIRKELN

I det här dokumentet presenteras *Conservation Standards* som en cykel där ett projektteam kan börja med det steg som är mest lämpligt för deras situation. Om teamet startar upp ett nytt projekt kan de gå igenom steg 1 och 2 ganska snabbt (kanske under en workshop på 4–5 dagar) för att skissa upp den grundläggande strategiska planen för projektet. De kan sedan gå tillbaka och fylla i detaljerna för steg 1 och 2 under de närmaste månaderna, samtidigt som de påbörjar implementeringsarbetet i steg 3. Teamet kan sedan genomföra sina första analyser i steg 4 efter 6–12 månader och använda detta arbete för att utveckla sina första kommunikationsprodukter i steg 5. Många team kan dock komma in i cykeln när deras projekt redan är igång, och kan då börja till exempel med steg 4 (Analysera & anpassa) för att förstå om det de har gjort fungerar. Med tiden kan de gå tillbaka till tidigare steg för att ompröva och förtydliga sina beslut och antaganden.

När man har slutfört steg 5 återgår man till steg 1, såsom visas i cykeln för *Conservation Standards*. Avsikten med denna cykel är ändå inte att projektteamet ska behöva arbeta i en ändlös cirkel. Syftet är snarare att påminna om att kunskapsbaserat arbete med naturvård och adaptiv förvaltning är dynamiska processer som kräver att man ständigt lär sig och utvecklas med tiden. Man bör till exempel försöka besvara följande frågor: Baserat på analys av data och den övergripande kunskapsbasen, bör visionen och bevarandevärdena ses över? Finns det nya faktorer eller förhållanden som man inte hade tagit hänsyn till och som nu bör tas med i nulägesmodellen eller tas i beaktande genom ett specifikt resultatmål eller mål för bevarandevärden? Har det skett förändringar i målgrupperna eller deras informationsbehov? Behöver uppföljningsplanen ändras? Behöver genomförandeplanen anpassas, inklusive eventuella planer på att avsluta projektet och se till att dess resultat blir varaktiga? Att "sluta cirkeln" handlar om att upprepade gånger gå igenom stegen i projektcykeln för att avgöra om man behöver komplettera eller vidareutveckla tillhörande åtgärder eller processer med tiden. Detta är själva kärnan i att omvandla typisk förvaltning till naturvårdsarbete som verkligen är kunskapsbaserat och adaptivt.

# BILAGOR

# BILAGA 1. ORDLISTA

Det pågår en ständig debatt inom naturvården gällande olika termer och deras innebörd. När det gäller tekniska termer som exempelvis värde, mål, aktivitet, milstolpe, slutprodukt och resultat kan det ibland verka som att varje enskild organisation, myndighet, projekt och till och med individ har sina egna definitioner och ordval. Här finns inget rätt eller fel – det viktigaste är att alla som är involverade i ett projekt har en klar och tydlig gemensam uppfattning om innebörden hos de termer som används i projektet. Det finns dock klara fördelar med en standardiserad ordlista. Därför har alla tekniska termer i detta dokument noggrant valts ut och använts konsekvent. I texten är de understrukna när de används första gången. I denna ordlista hittar du deras definitioner.

**Adaptiv förvaltning** – Att medvetet införliva lärande i arbetsprocessen för att minska osäkerheten i beslutsfattandet. Mer konkret avses att utformning, förvaltning och uppföljning införlivas med varandra, för att göra det möjligt att systematiskt och effektivt testa viktiga antaganden, utvärdera resultat, anpassa förvaltningsbeslut och bygga kunskap. *Conservation Standards* handlar uttryckligen om att föra in principerna för adaptiv förvaltning i arbetet med naturvård.

**Aktivitet** – En specifik åtgärd eller samling uppgifter som utförs av personal inom projektet, själva eller i samarbete med partners, för att nå ett eller flera resultatmål. (Se hur en aktivitet förhåller sig till en strategi.)

**Antagande** – Ett uttryckligt påstående som ett team antar vara sant. Det finns antaganden i den logiska händelsekedjan som kopplar samman projektstrategierna med ett eller flera bevarandevärden i en förändringsteori. Ett antagande kan även handla om hur ett team förväntar sig att externa variabler kommer att påverka resultaten (se även riskfaktorer). Antaganden länkar även bakomliggande faktorer till påverkansfaktorer i en nulägesmodell.

**Arbetsgrupp** – Synonym för projektteam.

**Arbetsplan** – En kortsiktig tidsplan för hur en handlings- eller uppföljningsplan kommer att genomföras. Arbetsplaner upptecknar vanligtvis de aktiviteter och/eller uppgifter som krävs, ansvariga personer och tidpunkten för aktiviteten eller uppgiften. De är ofta kopplade till en budget som visar de pengar och resurser som krävs för att genomföra arbetsplanen.

**Avgränsning** – Den övergripande geografiska eller tematiska omfattningen för ett projekt. Kallas ibland omfattning.

**Belastning** – En sådan försämring hos ett bevarandevärde som direkt eller indirekt beror på mänsklig verksamhet. Till exempel minskad populationsstorlek, minskade vattenflöden i floder, ökad sedimentering och sänkt grundvattennivå. Oftast innebär en belastning att nyckelattribut för ett eller flera bevarandevärden försämras (till exempel förlust av livsmiljöer).

**Bevarandevärde** – Synonym för ekologiskt bevarandevärde.

**Delmål** – Synonym för resultatmål.

**Delresultat** – Synonym för mellanliggande resultat.

**Direkt påverkansfaktor** – Främst mänskliga aktiviteter som har en direkt negativ påverkan på ett eller flera ekologiska bevarandevärden (exempelvis olaglig skogsskövling eller ohållbart fiske). Kan även vara naturliga fenomen som mänsklig aktivitet har förändrat (exempelvis en ökad frekvens av extrema väderfenomen som orsakas av klimatförändringar). Kan oftast knytas till en eller flera intressenter. (Jämför med indirekt påverkansfaktor). Kallas på engelska "Direct Threat".

**Ekologiskt bevarandevärde** – En beståndsdel av biologisk mångfald (art, livsmiljö eller ekologiskt system) som ett projekt har valt att fokusera på. Tillsammans ska de utvalda bevarandevärdena representera hela



den biologiska mångfalden i projektområdet. (Synonym för bevarandevärde.)

**Ekologiskt nyckelattribut** – Ett väsentligt element i ett bevarandevärdes biologi eller ekologi. Ett ekologiskt nyckelattribut är en förutsättning för att ett bevarandevärde ska ha god status. Om det saknas eller avviker från det normala, leder detta med tiden till att bevarandevärdets tillstånd försämras betydligt eller att bevarandevärdet går förlorat. (Kallas även nyckelattribut. På engelska refererar man ibland till dessa som KEA, vilket står för *Key Ecological Attribute*.)

**Ekosystemtjänst** – Tjänster som intakta och fungerande ekosystem, arter och livsmiljöer tillhandahåller och som kan gynna oss människor.

**Evidens** – Synonym för kunskap.

**Evidensbas** – Synonym för kunskapsunderlag.

**Faktor** – En allmän term för en byggsten i en nulägesmodell. En faktor kan vara en direkt eller indirekt påverkansfaktor eller en möjlighet. "Faktor" är en neutral term som kan vara bra att använda eftersom en och samma byggsten i en nulägesmodell ibland är både en påverkansfaktor och en möjlighet. (Se även grundorsak och pådrivande faktor).

**Förändringsteori** – En serie antaganden om orsak och verkan, som visar hur ett projektteam förmodar att deras åtgärder kommer att leda till både mellanliggande resultat på kort sikt och resultat för bevarandevärden och mänskligt välbefinnande på längre sikt. En förändringsteori kan uttryckas i text, som diagram (till exempel som resultatkedjor) eller i annan form.

**Genomförandeplan** – En plan som beskriver den finansiering, kapacitet och kompetens samt andra icke-finansiella resurser som krävs för att genomföra ett projekt. Inbegriper även en riskbedömning, en plan för riskreducering och en uppskattning av projektets livslängd och utträdesstrategi.

**Granskning** – En bedömning av ett projekt eller program utefter externa kriterier. Exempel på sådana kriterier är allmänna principer för ekonomisk redovisning, generella principer för maximal hållbar skörd samt de standarder som beskrivs i detta dokument. (Jämför med utvärdering)

**Handlingsplan** – En beskrivning av ett projekts mål för bevarandevärden och resultatmål samt strategier för att minska trycket från påverkansfaktorer och utnyttja de möjligheter som finns.

**Hot** – Används ibland synonymt med påverkansfaktor.

**Huvudsaklig insatspunkt** – En faktor i en nulägesmodell (kan vara en direkt påverkansfaktor, bakomliggande faktor eller bevarandevärde) som prioriterats och där ett projektteam bör vidta åtgärder.

**Huvudsakliga intressen** – Vad intressenterna i slutändan bryr sig om eller värdesätter. Beroende på vilken typ av intressent det rör sig om kan dessa vara bevarandevärden eller andra faktorer (indirekta påverkansfaktorer eller möjligheter) i en nulägesmodell.

**Indikator** – Ett mått som hjälper att fylla ett kunskapsbehov, till exempel genom att mäta tillståndet hos ett bevarandevärde, en förändring i en påverkansfaktor, framsteg i riktning mot ett resultatmål eller en koppling mellan olika variabler. En väl utformad indikator är *mätbar, tydlig, konsekvent* och *känslig* (se definitioner av kriterier i bilaga 2).

**Indirekt påverkansfaktor** – En faktor som enligt nulägesanalysen fungerar som en drivande orsak för direkta påverkansfaktorer, exempelvis skogsbrukspolicy eller en efterfrågan på fisk. Ofta en ingång till en åtgärd. (Är en sorts bakomliggande faktor, liksom möjligheter och möjliggörande omständigheter. Jämför med direkt påverkansfaktor).

**Informationsbehov** – Synonym för kunskapsbehov.

**Intressent** – Alla individer, grupper eller organisationer som har ett egenintresse i projektområdet eller kan påverka naturresurserna i det. Innefattar även dem som potentiellt kommer att påverkas av projektverksamheten och som har något att vinna eller förlora om förhållandena förändras eller förblir oförändrade. Alla intressenter måste beaktas för att projektets mål ska uppnås och deras deltagande och stöd är avgörande för att projektet ska lyckas.

**Kritiska påverkansfaktorer** – De påverkansfaktorer som prioriteras som de viktigaste att bemöta.

**Kunskap** – Relevant information (insamlade data, studier, slutsatser eller teorier) som används för att bedöma ett eller flera antaganden (hypoteser) kring en fråga. Synonym: evidens.

**Kunskapsbas** – Synonym för kunskapsunderlag.

**Kunskapsbaserad naturvård** – Att använda och samla in relevant information i alla steg av arbetet med naturvård. Detta innebär att man i arbetet med naturvård och bevarandebiologi fattar beslut och vidtar åtgärder med grund i systematiska analyser av både sina

egna och andras tidigare erfarenheter. Man dokumenterar också sina resultat och bidrar med dem till den gemensamma evidensbasen. *Conservation Standards* innebär uttryckligen att evidensbaserade principer införs i arbetet med naturvård.

**Kunskapsbehov** – Något som ett projektteam och/eller intressenter behöver veta om ett projekt. Utgör grunden för en uppföljningsplan. Kallas ibland informationsbehov eller kunskapsluckor.

**Kunskapsunderlag** – Helheten av information (insamlade data, studier, slutsatser och teorier) som används för att bedöma en viss samling antaganden. Kallas även kunskapsbas, evidensbas.

**Kunskapsbyggande** – Processen att fylla ett kunskapsbehov.

**Logframe (logical framework)** – En matris som tas fram genom en logisk ramverksanalys. Används för att visa ett projekts mål för bevarandevärden, resultatmål och indikatorer i tabellform vilket tydliggör projektets logik.

**MEL-plan** – Synonym för uppföljningsplan.

**Mellanliggande resultat** – Ett specifikt resultat som ett team strävar efter på vägen mot att uppnå ett resultatmål eller mål för bevarandevärde. Förleden "mellanliggande" syftar vanligtvis på en tidsmässig dimension. Kallas även delresultat.

**Metod** – En specifik teknik eller ett arbetssätt som används för att samla in data för att mäta en indikator. En väl utformad metod är *exakt, tillförlitlig, kostnads-effektiv, genomförbar, lämplig* (se definitioner av kriterier i bilaga 2).

**Mål** – Gemensam term för mål för bevarandevärden, resultatmål/delmål och mål för minskad påverkan.

**Mål för bevarandevärde** – En tydligt utformad beskrivning av det slutliga utfall som ett projekt förväntas ha, till exempel den framtida status man önskar att ett bevarandevärde ska ha. Ett väl utformat mål för ett bevarandevärde ska vara *specifikt, mätbart, genomförbart, resultatorienterat, tidsbegränsat* (jämför med engelskans SMART goals).

**Målgrupp** – De individer eller grupper av individer som ett projektteam siktar in sig på att nå, antingen i kommunikationssyfte eller för att påverka ett visst beteende. En målgrupp kan utgöra de individer eller grupper som bidrar till eller orsakar negativ påverkan (t.ex. idkar jordbruk, arbetar med policy eller sysslar med

olagligt fiske). Den kan också utgöra sådana personer som stöder eller bidrar till projektet (t.ex. partners, finansierare, allmänheten).

**Möjliggörande omständighet** – En möjlighet på den mest övergripande nivån i en nulägesanalys, exempelvis det rättsliga eller politiska ramverket i ett visst land.

**Möjlighet** – En faktor i en nulägesanalys som kan tänkas ha en positiv inverkan på ett eller flera bevarandevärden, endera direkt eller indirekt dvs. via andra faktorer. Kan ofta fungera som en insatspunkt för åtgärder. Ett exempel på en möjlighet är efterfrågan på certifierade träprodukter. (Kan ses som motsatsen till en påverkansfaktor).

**Negativ påverkansfaktor** – Synonym för påverkansfaktor.

**Nulägesanalys** – En process som hjälper ett projektteam att skapa en gemensam uppfattning om det sammanhang projektet verkar i. Omfattar en beskrivning av förhållandet mellan den biologiska miljön och dess sammanhang – såväl de sociala, ekonomiska, politiska och institutionella strukturerna som de intressenter som påverkar projektets bevarandevärden. Beror på projektets avgränsning och de tillgängliga resurserna kan en nulägesanalys endera vara en djupgående formell genomgång av befintlig kunskap och studier av området/problemet eller en mindre formell beskrivning baserad på information från dem som är bekanta med området/problemet.

**Nulägesmodell** – Ett sätt att visualisera en nulägesanalys i ett diagram. En nulägesmodell visar upp sambandet mellan de nyckelfaktorer som enligt nulägesanalysen påverkar ett eller flera bevarandevärden. En bra nulägesmodell sammankopplar bevarandevärdena med påverkansfaktorer, möjligheter, intressenter och huvudsakliga insatspunkter.

**Nyckelattribut** – Synonym för ekologiskt nyckelattribut.

**Omfattning** – Synonym för avgränsning.

**Plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande** – Synonym för uppföljningsplan.

**Program** – En grupp projekt som tillsammans syftar till att uppnå en gemensam, omfattande vision. För enkelhetens skull används i detta dokument termen "projekt" för att beteckna både projekt och program, eftersom *Conservation Standards* är utformade för att kunna tillämpas på bägge dessa nivåer.

**Projekt** – Ett antal åtgärder som utförs av en specifik grupp av aktörer – inklusive projektteam, forskare och andra intressenter – för att uppnå de mål som satts upp. Den grundläggande enheten för naturvårdsarbete. (Jämför med program.)

**Projektgrupp** – Synonym för projektteam.

**Projektområde** – Platsen eller platserna där den biologiska mångfald som är av intresse för projektet finns. Projektområdet kan omfatta ett eller flera områden som, enligt de utvärderingar som gjorts, har betydelse för den biologiska mångfalden. I vissa fall kan projektåtgärder äga rum utanför det fastställda projektområdet.

**Projektteam** – En specifik kärngrupp av personer som ansvarar för att utforma, genomföra och följa upp ett projekt. Denna grupp kan bestå av handläggare, chefer, forskare, operativ personal och andra viktiga aktörer och intressenter. Synonymer: projektgrupp, arbetsgrupp.

**Påverkansfaktor** – En mänsklig aktivitet som direkt eller indirekt försämrar tillståndet hos ett eller flera bevarandevärden. Vanligtvis kopplad till en eller flera intressenter. Synonymer: negativ påverkansfaktor, i vissa sammanhang även hot eller påverkanstryck. (Se även direkt påverkansfaktor och indirekt påverkansfaktor). Kallas på engelska *threat*.

**Resultat** – Det önskade framtida tillståndet för ett bevarandevärde eller en faktor. Resultat kan vara kopplade till bevarandevärden, påverkansfaktorer eller möjligheter.

**Resultatkedja** – Ett visuellt diagram av ett projekts förändringsteori. En resultatkedja visar den logiska sekvens och de antaganden som kopplar ett projekts strategier till ett eller flera bevarandevärden. Vetenskapligt uttryckt dokumenterar den hypotetiska samband i en förändringsteori.

**Resultatmål** – En tydlig beskrivning av det utfall som förväntas från ett projekt, till exempel minskad påverkan från en påverkansfaktor. Ett väl utformat resultatmål är *specifikt, mätbart, genomförbart, resultatorienterat, tidsbegränsat* (jämför med engelskans SMART goals). Om projektet är tydligt och väl utformat bör förverkligandet av projektets resultatmål leda till att projektets mål för bevarandevärden – och i slutändan dess vision – uppfylls. Synonym: delmål. Jämför med vision och mål för bevarandevärde.

**Risikfaktor** – Ett tillstånd under vilket projektet fortfarande förväntas fungera, men som kan orsaka problem

för projektet. Ofta är det ett tillstånd som projektet inte har någon direkt kontroll över. Allvarliga risker är sådana som om de inte övervinns helt och hållet kommer att hindra projektet från att uppnå sina mål.

**Strategi** – En samling riktade insatser som samverkar för att uppnå specifika mål genom att begränsa påverkansfaktorer, utnyttja möjligheter och minska inverkan från begränsningar. En väl utformad strategi är *relevant, fokuserad, genomförbar, lämplig*. (Se definitioner av kriterier i bilaga 2.)

**Strategisk plan** – Den övergripande planen för ett projekt. En fullständig strategisk plan innehåller en beskrivning av projektets avgränsning, vision och bevarandevärden, en nulägesanalys, en handlingsplan, en uppföljningsplan samt en genomförandeplan.

**Uppföljning** – Regelbunden insamling och utvärdering av data gällande de resultatmål samt mål för bevarandevärden som satts upp.

**Uppföljningsplan** – Beskriver hur projektet ska följas upp: kunskapsbehov, indikatorer, uppföljningsmetoder, tidsplan samt roller och ansvar för insamling av data. Kallas även plan för uppföljning och utvärdering, plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande eller MEL-plan (från engelskans *monitoring, learning and evaluation plan*).

**Uppgift** – En specifik åtgärd i en arbetsplan som krävs för att genomföra en aktivitet, en uppföljningsplan eller andra delar av ett projekts strategiska plan.

**Utvärdering** – Att utvärdera ett projekt eller program utefter tidigare satta mål. (Se uppföljning och jämför med granskning)

**Värde för människors välbefinnande** – De komponenter av mänskligt välbefinnande som påverkas av tillståndet hos projektets bevarandevärden. Tillsammans ska de utvalda värdena för människors välbefinnande representera alla de komponenter av mänskligt välbefinnande som är beroende av bevarandevärdena.

**Vision** – En beskrivning av det önskade tillstånd eller den slutliga situation som ett projekt arbetar för att uppnå. En fullständig vision kan omfatta en beskrivning av den biologiska mångfalden på platsen och/eller en karta över projektområdet samt en kort summering av visionen. Se kriterier för en bra vision i bilaga 2.

**Åtgärder** – En allmän term som används för att hänvisa till ett projektteams arbete och inkluderar strategier, aktiviteter och uppgifter.



## BILAGA 2. DEFINITIONER OCH KRITERIER FÖR NYCKELBEGREPP

**Vision:** En beskrivning av det önskade tillstånd eller den slutliga situation som ett projekt arbetar för att uppnå. En bra vision uppfyller följande kriterier:

- **Allmän:** Tillräckligt brett formulerad för att omfatta all verksamhet inom projektet
- **Visionär:** Inspirerande i sin beskrivning av den förändring som eftersträvas hos bevarandevärdena
- **Kortfattad:** Enkel och kärnfull, så att alla deltagare kan komma ihåg den

**Mål för bevarandevärde:** En tydligt utformad beskrivning av det slutliga utfall som ett projekt förväntas ha, till exempel den framtida status man önskar att ett bevarandevärde ska ha.

**Resultatmål:** En tydlig beskrivning av det utfall som förväntas från ett projekt.

Väl utformade mål för bevarandevärden och resultatmål uppfyller följande kriterier (baserade på engelskans SMART goals):

- **Specifikt:** Tydligt beskrivet, så att alla som deltar i projektet har samma uppfattning om vad som avses
- **Mätbart:** Går att bedöma mot en standardiserad skala (siffror, procentsatser, bråktal eller skala allt/inget)
- **Genomförbart** (eng. *Achievable*): Praktiskt och lämpligt för projektområdet och med tanke på de politiska, sociala och ekonomiska förhållandena
- **Resultatinriktat:** Visar på nödvändiga förändringar hos en påverkansfaktor eller bevarandevärdets tillstånd
- **Tidsbegränsat:** Uppnåeligt inom en viss tidsperiod. Ofta talar man om 1–10 år för resultatmål och 10–20 år för mål för bevarandevärden

**Strategi:** En samling riktade insatser som samverkar för att uppnå specifika mål genom att begränsa påverkansfaktorer, utnyttja möjligheter och minska inverkan från begränsningar. En bra strategi uppfyller följande kriterier:

- **Relevant:** Inverkar direkt på en eller fler av de kritiska påverkansfaktorerna i nulägesanalysen
- **Fokuserad:** Anger huvuddragen för specifika, nödvändiga åtgärder
- **Genomförbar:** Uppnåelig inom ramen för projektets resurser och begränsningar
- **Lämplig:** Godtagbar i och lämpad för de kulturella, sociala och biologiska normer som gäller för projektet

**Indikator:** Ett mått som hjälper att fylla ett kunskapsbehov, till exempel genom att mäta tillståndet hos ett bevarandevärde, en förändring i en påverkansfaktor, framsteg i riktning mot ett resultatmål eller en koppling mellan olika variabler. En bra indikator uppfyller följande kriterier:

- **Mätbar:** Kan mätas och analyseras kvantitativt och kvalitativt
- **Tydlig:** Definieras på samma sätt av alla
- **Konsekvent:** Förändras inte med tiden, mäter alltid samma sak
- **Känslig:** Förändras proportionerligt i förhållande till de verkliga förändringarna i det tillstånd som mäts

**Metod:** En specifik teknik eller ett arbetssätt som används för att samla in data för att mäta en indikator. En bra metod uppfyller följande kriterier:

- **Exakt:** Ger minimalt eller inget fel
- **Tillförlitlig:** De resultat som erhålls med hjälp av metoden kan upprepas på ett konsekvent sätt.
- **Kostnadseffektiv:** Inte alltför dyr i förhållande till projektets resurser eller till den information som metoden används till att samla in.
- **Genomförbar:** Projektgruppen har personer som kan använda metoden samt materiella och ekonomiska resurser för att använda metoden.
- **Lämplig:** Passande för projektets ekologiska, kulturella och politiska sammanhang.

# BILAGA 3. ALLMÄNNA PRINCIPER OCH ANMÄRKNINGAR

Det finns några grundläggande principer som gäller för alla steg i *Conservation Standards*. I stället för att lista dem för varje steg beskriver vi dem här.

## Allmänna principer

**Samarbeta med flera partners** – En enskild organisation har förmodligen inte tillräcklig expertis eller interna resurser för att utföra allt nödvändigt arbete i ett visst projekt. Dessutom är det ofta viktigt att se till att det påbörjade arbetet fortsätter efter att det ursprungliga projektet har avslutats. Man bör därför uppöka och samarbeta med viktiga partners medan projektet genomförs, genom att låta personer från samsarbetsorganisationer ingå i projektteamet och/eller genom att bygga upp formella eller informella relationer med dessa organisationer. *Conservation Standards* ger en gemensam, överskådlig ram som möjliggör ett effektivt informationsutbyte och samarbete mellan ett stort antal partners.

**Involvera intressenter** – Det är också viktigt att ange och i varje steg involvera de intressenter som är centrala i projektets sammanhang. Intressenter är individer, grupper eller institutioner som har ett intresse av projektets aktiviteter och resultat, kommer att påverkas av dem, kan bidra med underlag för dem eller kan påverka dem. Förutom medlemmarna i projektteamet kan intressenterna innefatta personer vars beteende man vill påverka, personer vars stöd man behöver, personer som kan motsätta sig arbetet och personer som kan påverkas av strategierna. Dessutom kan det finnas viktiga beslutsfattare som kan påverka den strategiska inriktningen och/eller de ekonomiska resurser som finns tillgängliga för projektet. En intressents roll kan förändras under projektets gång. Projektteamet bör kommunicera med och engagera lämpliga intressenter när projektet utformas och genomförs och när beslut fattas, så att viktiga intressentgrupper är representerade och engagerade i arbetet och accepterar besluten (se steg 1D för mer information om intressentanalys). Vilka verktyg som är lämpliga för att effektivt engagera intressenter varierar mellan intressentgrupperna och kan omfatta kartor, detaljerade analyser, översiktsrapporter, videor och sociala medier.

**Använd och bidra till kunskapsbasen på ett lämpligt sätt** – När det är möjligt bör man använda all tillgänglig lokal och global kunskap för att besvara viktiga frå-

gor om projektets situation och åtgärder. Detta underlag kan innefatta allt från lokal kunskap om en viss arts häckningsplatser till en global systematisk granskning av effektiviteten hos en föreslagen bevarandeåtgärd. Allt eftersom man lär sig mer om sitt projekt bör man också bidra med sin kunskap till det bredare gemenskapen så att andra kan dra nytta av ens erfarenheter (se CMP:s vägledning om att definiera och använda kunskap i bevarandearbete för mer information: [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)).

**Tillämpa adaptiv förvaltning när det råder ovisshet** – Även det är bäst att grunda nulägesanalyser och åtgärder på befintlig kunskap, kan man i många fall behöva vidta brådskande åtgärder utan att ha fullständig insikt. I dessa fall är det viktigt att redogöra för de antaganden man gör och sedan systematiskt (men på ett effektivt sätt) samla in och bedöma den information som behövs för att testa dessa antaganden, så att man kan göra anpassningar och dra viktiga lärdomar.

**Dokumentera besluten** – En viktig princip i arbetet med kunskapsbaserad, adaptiv förvaltning är att dokumentera de motiveringar och den kunskap som ligger till grund för varje beslut. Den här dokumentationen är till hjälp senare då det är dags analysera varför något fungerade eller inte fungerade. Den hjälper också andra att förstå, granska och lämna synpunkter på logiken bakom teamets beslut. Genom att dokumentera sina beslut och den kunskap som underbygger ens antaganden ökar man också insynen och tillförlitligheten i sitt arbete. Man bör dock inte ägna så mycket tid till att dokumentera varenda detalj att det överväldigar teamet. En bra tumregel är dokumentera så lite som möjligt, men tillräckligt för att teamet ska kunna utvärdera och lära sig av sitt arbete och att dela med sig av sin kunskap till andra.

**Skapa en miljö som främjar lärande** – En annan viktig princip för både kunskapsbaserad naturvård och adaptiv förvaltning är att lära sig av sina resultat, så att man kan förbättra verksamheten med tiden. För detta ändamål är det viktigt att man är öppen för lärande, inser och medger misstag, noterar framgångar och arbetar

för att förstå varför vissa åtgärder lyckades medan andra inte gjorde det. Ett projekt och en organisationskultur som värdesätter lärande bidrar till att skapa en trygg miljö för lärande. För att skapa denna kultur

## Anmärkningar

Under arbetet med *Conservation Standards* bör man tänka på följande:

***Conservation Standards* kan tillämpas på såväl små och kortvariga som omfattande och långvariga projekt** – Naturvårdsprojekt kan omfatta allt från förvaltning av mindre områden till storskaliga ekoregioner, landskap eller landskapskorridorer. De kan också innefatta parallell förvaltning av flera mindre områden för att uppnå effekt i stor skala. Projektens längd kan sträcka sig från dagar till decennier. Vissa är tematiska till sin natur, till exempel policyarbete för att minska på negativ påverkan eller initiativ som fokuserar på en viss art. *Conservation Standards* är relevanta för alla dessa situationer. De kan också användas för att utforma finansieringsprogram och klargöra förhållandet mellan mål på programnivå och enskilda bidrag.

***Conservation Standards* kommer att förändras med tiden** – Detta dokument är inte avsett att utgöra den slutgiltiga sanningen om hur man arbetar effektivt med naturvård och bevarandebiologi. Det är snarare avsett att ta tillvara den senaste kunskapen om vad som krävs för att göra ett bra naturvårdsarbete under varierande förhållanden. CMP kommer tidvis att uppdatera *Conservation Standards*, med bidrag från en bred grupp av personer som arbetar med naturvård, allteftersom metodiken tillämpas och testas ute i fält och allteftersom vår kunskap ökar om vad som fungerar och vad som inte fungerar. För delta i framtida uppdateringar, skicka ett e-postmeddelande till CMP på [CMPIinfo@Conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@Conservationmeasures.org).

***Conservation Standards* utgör ett slags "ideal"** – *Conservation Standards* är avsedda att ge en övergripande bild av hur man bäst utformar, förvaltar och följer upp ett projekt. Av olika anledningar är det ibland inte möjligt att tillämpa alla delar av *Conservation Standards*. Det viktiga är dock att använda en systematisk och logisk process i tillämpningen. Man bör till exempel inte slå fast sina indikatorer (steg 2B) innan man har klargjort vad man vill bevara (steg 1B). På samma systematiska sätt bör man vara tydlig med hur beslutet att inte tillämpa en viss komponent i *Conservation Standards* kommer att påverka resten av arbetet.

**Vissa prioriteringar görs utanför *Conservation Standards*-processen** – Besluten om var man ska arbeta eller vilka bredare frågor man ska ta sig an fattas ofta på

krävs förmodligen arbete och engagemang från både lägre och högre nivåer i varje samarbetsorganisation som deltar i projektet.

högre nivå, utanför den typiska processen för projektplanering. *Conservation Standards* förutsätter därför att teamet och/eller organisationen har genomfört någon form av prioritering för att (åtminstone i grova drag) fastställa var, eller med vilka frågor, teamet kommer att arbeta. Lärdomar som inhämtas under tillämpningen av *Conservation Standards* kan utgöra underlag för framtida prioriteringar.

**Få projekt kommer att börja tillämpa *Conservation Standards* redan i början av planeringsarbetet** – Om man precis har börjat fundera på ett nytt projekt kan *Conservation Standards* hjälpa att göra processen utförlig och heltäckande redan från början. Det är dock vanligt att börja arbeta med *Conservation Standards* då projektet redan är igång. Det går bra att tillämpa stegen i *Conservation Standards* retroaktivt för att hjälpa till att fastställa de luckor som behöver åtgärdas för att förbättra arbetet framgent.

**Varje projekt är unikt och därför bör användningen av *Conservation Standards* anpassas enligt situationen** – *Conservation Standards* är allmänt formulerade så att varje projektteam ska kunna anpassa och modifiera dem enligt sina förutsättningar. De steg som beskrivs i det här dokumentet gäller generellt för alla projekt inom naturvård och bevarandebiologi, men varje team bör arbeta på den detaljnivå som lämpar sig för gällande komplexitet och ekonomiska möjligheter. Dessutom kan ett team upptäcka att vissa steg inte fungerar för dem och kan behöva anpassa arbetet med dessa steg.

***Conservation Standards* huvudsyfte är bevarande av biologisk mångfald, men de kan anpassas för andra syften** – Denna metodik har utvecklats av och för organisationer och myndigheter vars yttersta mål är bevarande av biologisk mångfald eller naturresurser. Många arbetar dock också för att bidra till mänskligt välbefinnande, och i vissa fall är mänskligt välbefinnande ett likvärdigt eller högre prioriterat syfte. *Conservation Standards* är neutrala när det gäller ett projekts huvudsyfte och kan fungera för alla typer av projekt. Vilket som är det högsta, slutgiltiga syftet är ett ledningsbeslut som projektteamet bör klargöra i de inledande stegen av processen. Flera av processerna och verktygen i *Conservation Standards* kan vara till stöd



längs hela projektcykeln då man vill föra tydliga diskussioner om de avvägningar man gör och om konsekvenserna av hur man prioriterar olika mål och syften.

**Conservation Standards kan tillämpas med hjälp av en mängd olika verktyg och riktlinjer** – Avsikten med *Conservation Standards* är att samla den senaste, bästa tillgängliga kunskapen från dem som arbetar med naturvård och bevarandebiologi när det gäller processen för att utforma, förvalta och följa upp projekt. De syftar också till att främja en kultur som stödjer lärande. De hänvisar till specifika verktyg som har visat sig vara användbara i arbetet med naturvård. Ett projektteam kan dock behöva komplettera de verktyg som föreslås i *Conservation Standards* med andra ändamålsenliga verktyg (till exempel prioriteringsverktyg som MARXAN, olika typer av scenarioplanering och konsekvenstabeller).

**Conservation Standards eftersträvar att definiera termer tydligt och använda dem konsekvent** – Det har debatterats i oändlighet om den exakta innebörden av tekniska termer som mål, strategi, aktivitet,

milstolpe, effekt och resultat. Varje kontor, varje projekt och till och med varje individ har sina egna preferenser gällande termer. Det finns inget rätt eller fel. I *Conservation Standards* poängteras det dock att det är mycket viktigt att de personer som är inblandade i projektet, både inom och utanför projektteamet, har en tydlig och gemensam definition av de termer som de väljer att använda. De tekniska termerna som används i detta dokument har valts ut noggrant, understrukits när de först presenterats, använts på ett följdriktigt sätt och definierats i ordlistan i slutet av dokumentet. I takt med att *Conservation Standards* utvecklas kan vi komma att upptäcka att vissa termer behöver uppdateras, för att underlätta kommunikationen och för att göra det enklare att anta viktiga principer och steg. Valet av termer för ett visst begrepp och definitionerna av dessa termer baseras på hur de i nuläget används av dem som arbetar med planering, övervakning och uppföljning. I takt med att *Conservation Standards* utvecklas kan det hända att vissa termer behöver uppdateras, för att underlätta kommunikationen och för att göra det enklare att anta viktiga principer och steg.



FOTO: PHYLLIS RACHLER / WWF INTERNATIONAL

# BILAGA 4. SAMMANFATTNING AV STEGEN I CYKELN OCH VAD DE FÖRVÄNTAS LEDA TILL

Siffrorna anger steg och delsteg, och rutertecken (◇) anger vad varje steg förväntas resultera i. Alla steg och alla slutprodukter är inte lämpliga för alla förhållanden eller för alla projekt, så de bör anpassas för att passa projektets behov.

## 1. Kartlägg

### 1a. Fastställ projektets syfte och etablera ett projektteam

- ◇ Redogörelse för syfte, beslutsfattare och beslut som detta arbete kommer att stödja
- ◇ Val av första projektgrupp, inklusive projektledare, kärnmedlemmar och rådgivande medlemmar
- ◇ Redogörelse för befintliga kompetenser hos gruppmedlemmarna och viktiga luckor som bör fyllas
- ◇ Fördelning av roller och ansvarsområden

### 1b. Slå fast avgränsning, vision och bevarandevärden

- ◇ Kortfattad beskrivning av projektets avgränsning, eventuellt med en karta
- ◇ Uttalad vision för projektet
- ◇ Förteckning över bevarandevärden, inklusive en kort förklaring till varför de valts ut och, i vissa fall, en beskrivning och/eller karta som visar var varje bevarandevärde är beläget
- ◇ Statusbedömning för varje prioriterat bevarandevärde
- ◇ Om det är relevant för projektet, förteckning över värden för människors välbefinnande och över ekosystemtjänster, inklusive en kort förklaring till varför de valts ut

### 1c. Fastställ påverkansfaktorer

- ◇ Förteckning över påverkansfaktorer och, om det är relevant, en karta som visar var de förekommer
- ◇ Bedömning av sårbarhet för klimatförändringar på en lämplig detaljnivå för det aktuella projektet
- ◇ Bedömning eller rangordning av direkta påverkansfaktorer för att bestämma vilka som är kritiska

### 1d. Kartlägg situationen

- ◇ Förteckning och analys av indirekta påverkansfaktorer och möjligheter
- ◇ Kartläggning av intressenter och deras huvudsakliga intressen
- ◇ Utkast till nulägesmodell, berättande beskrivning och/eller annan typ av redogörelse för orsak och verkan mellan olika bakomliggande faktorer som påverkar projektet
- ◇ Verifierad och reviderad nulägesmodell

## 2. Planera

### 2a. Ta fram en formell handlingsplan: mål, strategier och antaganden

- ◇ Mål för varje bevarandevärde, även mål för värden för människors välbefinnande om det är lämpligt i projektet
- ◇ Val av huvudsakliga insatspunkter och förslag på strategier
- ◇ Rangordnad lista på strategier
- ◇ Resultatkedjor som tydliggör projektteamets antaganden samt aktiviteter för de utvalda strategierna
- ◇ Resultatmål för viktiga mellanliggande resultat
- ◇ Slutgiltig handlingsplan

### 2b. Ta fram en formell plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande

- ◇ Tydliga beskrivningar av målgrupper, deras informationsbehov och vilka kommunikationssätt de föredrar
- ◇ Tydligt beskrivna indikatorer och metoder
- ◇ En slutgiltig plan för uppföljning, utvärdering och kunskapsbyggande

## 2c. Ta fram en genomförandeplan

- ◇ Bedömning av de mänskliga, finansiella och andra resurser som kommer att krävas
- ◇ Riskbedömning och åtgärder för att minska riskerna
- ◇ Uppskattning av projektets livslängd och utträdesstrategi

## 3. Genomför

### 3a. Ta fram en kortsiktig detaljerad arbetsplan och en tidslinje

- ◇ En arbetsplan innehållande uppgifter, aktiviteter och ansvarsområden från handlingsplanen, uppföljningsplanen och genomförandeplanen
- ◇ En tidslinje eller kalender för projektet

### 3b. Utveckla och finslipa projektbudgeten

- ◇ Projektbudget
- ◇ Redogörelse för möjliga finansieringskällor
- ◇ Utarbetade och inskickade förslag för finansiering
- ◇ Erhållen finansiering

### 3c. Genomför planerna

- ◇ Genomförande av den strategiska planen (bestående av handlingsplan, uppföljningsplan och genomförandeplan) och arbetsplanen, med projektets budget och tidsram i åtanke
- ◇ Utvecklat system för lagring och åtkomst av data
- ◇ Regelbundna rapporter om hur projektet framskrider till organisationen, finansiärerna och andra projektintressenter
- ◇ Uppföljningsdata lagrade i lämpliga system

## 4. Analysera och anpassa

### 4a. Förbered data för analys

- ◇ Regelbunden registrering, lagring, bearbetning och säkerhetskopiering av viktiga projektdata

### 4b. Analysera och reflektera över resultat

- ◇ Analyser av projektresultat och antaganden
- ◇ Analyser av data om projektets verksamhet och ekonomi
- ◇ Dokumentation av diskussioner och beslut

### 4c. Anpassa den strategiska planen

- ◇ Uppdaterade projektdokument, inklusive handlingsplan (exempelvis bevarandevärdenas status, påverkansanalys, nulägesanalyser, resultatkedjor), uppföljningsplan, genomförandeplan, arbetsplan och budgetunderlag
- ◇ Dokumentation av kunskap, diskussioner och beslut

## 5. Dela

### 5a. Dokumentera lärdomar från projektet

- ◇ Dokumentation av viktiga resultat och kunskap

### 5b. Dela lärdomar från projektet

- ◇ Uppdatering (enligt behov) av målgrupper, deras informationsbehov och vilka kommunikationsätt de föredrar
- ◇ Regelbunden kommunikation, både inom projektgruppen och med viktiga intressenter
- ◇ Bidrag till kunskapsunderlaget inom naturvårdssektorn
- ◇ Utveckling och distribution av lämpliga kommunikationsprodukter

### 5c. Främja lärande

- ◇ Regelbunden återkoppling som delas såväl formellt som informellt
- ◇ Granskningar för att bedöma hur väl arbetssätten efterlever riktlinjerna för god naturvård
- ◇ Engagemang i kunskapsbyggande och innovation från ledare och personal
- ◇ En säker miljö som uppmuntrar till experimenterande och ifrågasättande av status quo
- ◇ Ett åtagande att dela med sig av sina framgångar och misslyckanden till dem som arbetar med naturvård runt om i världen

## Slut cirkeln



The Open Standards for the Practice of Conservation (utvecklat och förvaltad av Conservation Measures Partnership) för samman gemensamma begrepp, tillvägagångssätt och terminologi för att bidra till att göra arbetet för bevarande av biologisk mångfald mer effektivt.

Medlemmar i CMP:

