



En liten skrift om
adaptiv förvaltning





Inledning

Begreppet adaptiv förvaltning har vunnit stor popularitet under de senaste 40 åren. En Google-sökning på ”adaptiv förvaltning” gav 24 300 träffar och en sökning på ”adaptive management” 16 100 000 träffar (2018-03-12). I en genomgång från 2004¹ uppmärksammades att även om begreppet adaptiv förvaltning nämns i ett stort antal förvaltningsplaner och policydokument, är det mycket sällan som någon verkligen använder sig av själva modellen. Skälen till det kan vara brist på kunskap om vad en adaptiv förvaltningsmodell egentligen är, liksom om när och hur en sådan bör användas. Begreppet verkar alltså mer ha blivit en populär term att hänvisa till snarare än en modell att faktiskt använda sig av.

Syftet med denna skrift är att beskriva vad en adaptiv förvaltningsmodell faktiskt innebär, i vilka sammanhang den är lämplig att använda och vad som behövs för att den ska lyckas. Mycket av innehållet har hämtats från en amerikansk guide till adaptiv naturresursförvaltning: “Adaptive Management – The U.S. Department of the Interior Technical Guide”². Den är framtagen av inrikesdepartementet i USA, i samarbete med ett stort antal forskare och praktiker, och sammanfattar mycket av litteraturen i ämnet. För att göra vår text lättillgänglig har vi valt att inte lägga in referenser i texten, men bakgrund till påståenden, rekommendationer och mycket annat finns i den amerikanska guiden.

¹ Elliott, G., M. Chase, G. Geupel, and E. Cohen. 2004. *Developing and Implementing an Adaptive Conservation Strategy: A Guide for Improving Adaptive Management and Sharing the Learning Among Conservation Practitioners*. PRBO Conservation Science, CA.

² Adaptive Management – The U.S. Department of the Interior Technical Guide; <https://scienceimpact.mit.edu/adaptive-management-us-department-interior-technical-guide>

Vad är adaptiv förvaltning?

Adaptiv förvaltning är inriktad på att lära genom att göra och syftar till att minska osäkerheten kring effekter av olika förvaltningsåtgärder. Tankar om hur detta ska ske har funnits i mer än 100 år. Den som först beskrev det som ett helt koncept och även kallade det adaptiv förvaltning var Richard Holling (1978)³. Arbetsättet har sedan utvecklats av bland annat Walters (1986)⁴ och en rad efterföljande artiklar, rapporter och böcker.

Grunden till det som kallas adaptiv förvaltning föddes ur en trötthet på en naturresursförvaltning som man upplevde var baserad på ”trial and error”. Myndigheter satte upp mål, genomförde åtgärder och konstaterade sedan om målen hade uppnåtts eller ej. Därefter upprepades proceduren. Problemet var att det aldrig gick att avgöra vilka åtgärder som hade effekt och vilka som inte hade det, eftersom man ofta genomförde flera åtgärder samtidigt.

Att sätta mål, vidta förvaltningsåtgärder och sedan följa upp om målen har nåtts eller ej, är inte exempel på adaptiv förvaltning. I en adaptiv förvaltningsmodell krävs visserligen att konkreta mål sätts upp, men måluppfyllelsen är inte lika viktig. Istället fokuserar man på att minska osäkerheten kring effekten av olika åtgärder som används för att nå målen. På så vis räknar man med att få en bättre måluppfyllelse på lång sikt. På kort sikt är det dock viktigare att lära mer om vilka åtgärder som fungerar och varför de gör det.

Adaptiv förvaltning kallas ibland även för ”förvaltning genom experimenterande”, eftersom modellen är inriktad på att genomföra förvaltningsåtgärder med samma upplägg som i vetenskapliga försök.

³ Holling, C.S. 1978. *Adaptive Environmental Assessment and Management*. John Wiley and Sons, New York, NY.

⁴ Walters, C.J. 1986. *Adaptive Management of Renewable Resources*. Blackburn Press, Caldwell, NJ.



*”Adaptiv förvaltning är inriktad
på att lära genom att göra”*

*”Grunden till det som kallas
adaptiv förvaltning föddes ur en trötthet på
en naturresursförvaltning som man
upplevde var baserad på 'trial and error'.”*

*”Att sätta mål, vidta förvaltningsåtgärder
och sedan följa upp om målen har nåtts eller ej,
är inte exempel på adaptiv förvaltning.”*



”Om det inte finns klart formulerade mål som ska uppnås och en bred uppslutning bakom målen är det inte heller lämpligt med en adaptiv förvaltningsmodell.”

Adaptiv förvaltning är ingen universallösning

Idag används den adaptiva förvaltningsmodellen ytterst sparsamt i såväl Sverige som andra länder, både vad gäller förvaltning av vilt och andra naturresurser. En vanlig orsak till det är att det saknas medel, vilket kan tyckas konstigt eftersom kunskap om vilka åtgärder som verkligen fungerar rimligen leder till en mer effektiv resursanvändning. På kort sikt innebär dock en adaptiv förvaltningsmodell i stort sett alltid både ökade kostnader och ökad arbetsbelastning för inblandade myndigheter och andra intressenter.

Ett adaptivt förvaltningsprojekt bör inte påbörjas om man inte kan garantera finansiering av hela processen (från inledande möten till genomförande av olika åtgärder och implementering av resultat), eftersom det kommer att skapa förväntningar som inte kan uppfyllas.

Andra orsaker till att den adaptiva förvaltningsmodellen inte är lämplig är att det saknas konkreta och mätbara förvaltningsmål och/eller att myndigheter inte har mandat att genomföra tester av olika åtgärder eller beslut. I system eller situationer där osäkerheten kring effekten av olika åtgärder och beslut inte är särskilt stor, eller där det inte spelar så stor roll vilka man väljer, finns det ingen anledning att lägga resurser på att lära sig mer om effekten av dem.

Adaptiv förvaltning ska inte ses som ett mål i sig, utan som ett medel för att nå mer effektiva beslut. Om det inte finns klart formulerade mål som ska uppnås och en bred uppslutning bakom målen är det inte heller lämpligt med en adaptiv förvaltningsmodell.

När är det lämpligt att använda adaptiv förvaltning?

Två övergripande förutsättningar måste finnas för att det ska vara meningsfullt att överväga en adaptiv förvaltningsmodell:

1. Det måste finnas mandat att vidta åtgärder trots osäkerhet om deras effekter. Det vill säga, problemet måste vara så pass viktigt att det kräver åtgärder.
2. Det måste finnas både kraft och vilja hos berörda intressenter (myndigheter, intresseorganisationer, finansiärer) att genomföra och driva ett långsiktigt projekt.

I tillägg till dessa nämns ofta ytterligare sex förutsättningar som följer av hur den adaptiva förvaltningsmodellen är uppbyggd:

1. Beslut om förvaltningsåtgärder ska fattas

Adaptiv förvaltning är i första hand knuten till verklig förvaltning av naturresurser och ska inte enbart ses som en möjlighet att lära sig mer om själva resursen eller systemet. Det innebär att man gör verkliga val bland olika åtgärder som påverkar naturresursen ifråga.

2. Det finns möjlighet att använda erhållen kunskap

Berörda myndigheter och intressenter måste vara motiverade att verkligen använda sig av den kunskap som erhålls under processen.

3. Man kan sätta tydliga mål för förvaltningen

Målen måste vara mätbara, dels för att kunna bedöma hur utvecklingen mot slutmålet går, dels för att kunna justera åtgärder som inte leder till det önskvärda resultatet. Målen ska helst kunna formuleras SMART (figur 2).

4. Ny kunskap om åtgärders effekter anses värdefull

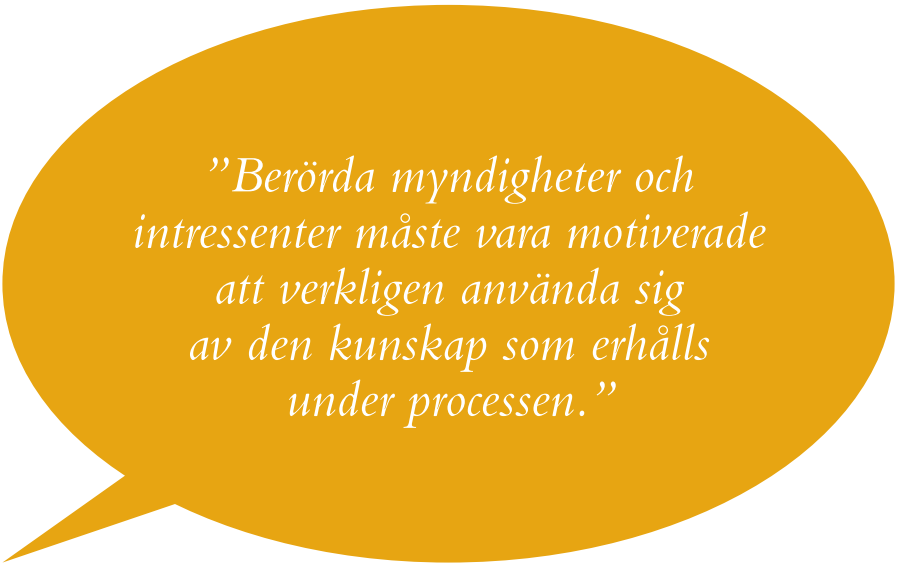
Värdet av ny kunskap som minskar osäkerheten kring effekter av olika förvaltningsåtgärder är stort. Ökad kunskap ger underlag till bättre beslut, vilket ökar möjligheten att uppnå huvudmålet.

5. Det är möjligt att sätta upp hypoteser för effekten av olika beslut eller åtgärder

Att sätta upp testbara hypoteser eller modeller är centralt i adaptiv förvaltning. Modellerna kan konstrueras i text eller siffror, men måste kunna testas.

6. Det är möjligt att genomföra och följa upp försök för att testa de olika hypoteserna

Det är nödvändigt att redan från början kunna garantera att det finns resurser för uppföljning under hela arbetet.



”Berörda myndigheter och intressenter måste vara motiverade att verkligen använda sig av den kunskap som erhålls under processen.”

Nyckelfrågor för att avgöra om adaptiv förvaltning är en lämplig modell för ett särskilt problem

Om svaret på någon av frågorna nedan är nej är sannolikt andra modeller mer lämpliga än adaptiv förvaltning.

1. Ska någon form av förvaltningsbeslut fattas?

Nej – Då kommer en adaptiv förvaltningsmodell att vara slöseri med resurser.

Ja – Gå till fråga 2.

2. Kan intressegrupper involveras?

Nej – Om intressegrupper inte kan involveras i ett tidigt skede kommer det att bli svårt att genomföra en förändring av förvaltningen till följd av resultaten.

Ja – Gå till fråga 3.

3. Kan förvaltningsmål specificeras enligt SMART?

Nej – Adaptiv förvaltning är inte möjlig utan tydliga mål.

Ja – Gå till fråga 4.

4. Försvåras beslut i frågan av osäkerhet kring effekten av olika åtgärder?

Nej – Utan osäkerhet är en adaptiv förvaltningsmodell onödig.

Ja – Gå till fråga 5.

5. Går det att göra förutsägelser/modeller som beskriver och kvantifierar förväntad effekt av olika åtgärder eller beslut?

Nej – Utan förutsägelser/modeller är en adaptiv förvaltningsmodell inte möjlig.

Ja – Gå till fråga 6.

6. Går det att följa upp effekten av genomförda åtgärder?

Nej – Utan riktad uppföljning är det inte möjligt att minska osäkerheten kring effekten av olika åtgärder (och därmed förbättra förvaltningen).

Ja – Gå till fråga 7.

7. Går det att justera förvaltningsåtgärder utifrån ny kunskap?

Nej – Utan vilja till förändring är en adaptiv förvaltningsmodell inte ändamålsenlig.

Ja – Gå till fråga 8.

8. Ryms hela processen inom ramen för befintlig lagstiftning?

Nej – Adaptiv förvaltning i strid mot lagen har liten sannolikhet att lyckas.

Ja – Alla frågor har besvarats med ett ja, vilket betyder att alla grundläggande förutsättningar finns på plats. En adaptiv förvaltningsmodell är en lämplig modell för att angripa det aktuella problemet!

Hur gör man i praktiken?

Adaptiv förvaltning är i grund och botten att lära genom att göra. Men för att verkligen kunna lära och dra nytta av det man gör krävs ett genomtänkt arbetssätt. Den adaptiva förvaltningsmodellens arbetssätt består av två faser: en uppstartsfas och en cyklisk fas (figur 1).

I uppstartsfasen (**fas 1**) läggs grunden som hela det övriga arbetet vilar på. Problem, frågeställningar och åtgärder identifieras och prioriteras. Beslut om hur åtgärderna ska genomföras diskuteras. Om berörda intressegrupper inte fångas upp i det här skedet kommer det att vara mycket svårt att få förtroende för resultaten och genomföra förändringar.

I den cykliska fasen (**fas 2**) genomförs en eller ett fåtal åtgärder enligt ett upplägg som tagits fram i fas 1. Åtgärdernas effekt följs upp, analyseras och rapporteras. Därefter används den nyvunna kunskapen i nya beslut om åtgärder, som i sin tur genomförs, följs upp, analyseras och rapporteras. Ofta genomförs flera cykler i fas 2 för varje cykel i fas 1.

Figur 1. Översikt över de två olika faserna i adaptiv förvaltning.

FAS 1



1. Involvera intressegrupper



2. Sätt förvaltningsmål



3. Lista möjliga åtgärder



4. Förutsäg åtgärdernas effekt



5. Planera test av åtgärder

FAS 2



6. Välj åtgärder att testa



9. Förändra



7. Genomför



8. Följ upp och analysera



FAS 1

Steg 1. Engagera intressegrupper

För att adaptiv förvaltning ska vara möjlig måste intressegrupper delta redan från början av processen. Om intressegrupper lämnas utanför grundarbetet kommer viktiga insikter om olika åtgärders användning i praktiken att gå förlorade. De grupper som lämnas utanför processen kommer dessutom inte att ha någon insyn i diskussioner som lett fram till olika beslut. De får därmed svårt att förstå dessa och de förändringar som den nya kunskapen leder till.

Arbetsgruppen bör bestå av tillräckligt många intressegrupper för att spegla den osäkerhet som finns kring effekten av olika åtgärder. En yrkesjägare som är osäker på vid vilken ålder gräsänder bör släppas ut i de våtmarker hon arbetar med, kan driva ett adaptivt projekt med en eller ett fåtal intressegrupper. En länsstyrelse som är osäker på hur man kan öka precisionen i älgavskjutningen behöver involvera ett större antal intressegrupper.

Intressegrupperna bör delta i arbetet med att identifiera problem och relevanta frågeställningar. En beslutsprocess utan enighet kring vilka problem som är föremål för projektet, vilka mål som gäller och vilka åtgärder som är realistiska, kommer inte att vara framgångsrik.

Eftersom adaptiv förvaltning ofta innebär åtgärder och uppföljning över en relativt lång tidsperiod är det viktigt att alla intressegrupper går in i arbetet med ett långsiktigt engagemang. Det är avgörande att de är inställda på att satsa tid, resurser och ett aktivt engagemang och det måste vara möjligt för dem att påverka innehåll och

upplägg i alla delar av processen. För att undvika missförstånd kan det vara nödvändigt att dokumentera förväntningar och ansvar för respektive intressegrupp i början av processen.

Nyckelfrågor i steg 1

- Har en systematisk process använts för att identifiera och engagera intressegrupper?
- Har relevanta intressegrupper bestämts?
- Finns det kommunikationskanaler som kan accepteras av alla deltagare och har alla förstått vikten av dessa för att en adaptiv modell ska fungera?
- Är intressegrupperna medvetna om att de åtar sig att delta i alla delar av projektet, inklusive uppföljning och analys av resultaten?
- Är det möjligt för projektet att anpassa sig efter förändringar i inställningen hos intressegrupperna?

Steg 2. Sätt mål

Målen påverkar valet av åtgärder. De spelar också stor roll för att kunna utvärdera hur effektiva olika åtgärder är och i vilken utsträckning denna kunskap ökat till följd av en adaptiv förvaltning.

Att ha tydligt formulerade, mätbara mål som har stöd av intressegrupperna är helt avgörande för en adaptiv förvaltning. Utan sådana mål är adaptiv förvaltning helt enkelt inte möjlig. För att kunna användas behöver målen uppfylla vad som beskrivs i förkortningen SMART (figur 2).

Nyckelfrågor i steg 2

- Har specifika och mätbara förvaltningsmål upprättats?
- Är målen realistiska och hållbara?
- Vilken enhet kommer att användas för att följa upp målen?
- Finns det ett system för att följa upp och mäta den enhet som används för att utvärdera om målen har nåtts?
- Har för- och nackdelar med olika förvaltningsmål övervägts och förståtts av alla deltagare?

Figur 2. Modell för SMART målformulering.

SMART målformulering

Målsättning (Skriv ned målsättningen du arbetar med.)

.....

.....

Sätt **SMART**a mål! Skriv konkret och inkludera hellre mer information än mindre. Modellen ska vara en hjälp för att sätta tydliga och mätbara mål, så var konstruktiv då du svarar på frågorna nedan.

1. **SPECIFIKT** Vad vill du uppnå? Vilka behöver involveras? Varför är detta ett mål?

.....

.....

2. **MÄTBART** Hur kan du mäta framgång och veta om målet har uppnåtts?

.....

.....

3. **ACCEPTERAT** Varför sätta målet nu? Är målet i linje med övergripande mål?

.....

.....

4. **REALISTISKT** Kan målet nås? Vad behövs för att nå målet?
Står ansträngningen/kostnaden i proportion till vad som uppnås?

.....

.....

5. **TIDSATT** När ska målet vara uppnått? Är deadline realistisk?

.....

.....

Efter att ha besvarat frågorna ovan – skriv en ny formulering av målsättningen:

.....

.....

Steg 3. Lista relevanta åtgärder

Det är sällan enkelt att diskutera fram en lista på relevanta åtgärder tillsammans med alla intressegrupper, men det ger ofta arbetsgruppen ökad förståelse för fördelar och nackdelar med olika åtgärder. Det ökar även möjligheten till gemensam syn på graden av osäkerhet kring de olika åtgärderna.

Listan med åtgärder ska i första hand tas fram utifrån målet att lära mer. Det innebär att effekten av varje åtgärd ska antas vara tillräckligt stor för att vara mätbar inom ramen för projektet. Variationen mellan år och områden är stor och kan vara svår att kontrollera för. Därför blir antalet åtgärder där det är möjligt att genomföra försök som etablerar orsak-verkan-samband en begränsande faktor.

Det är viktigt att de åtgärder arbetsgruppen väljer beskrivs i detalj. Att utgå från att alla uppfattar saker på samma sätt och förstår vad som menas även om det inte sagts rakt ut leder ofta till onödiga konflikter.

Nyckelfrågor i steg 3

- Har alla möjliga förvaltningsåtgärder listats?
- Har de beslut som krävs för att genomföra varje åtgärd identifierats?
- Är de listade åtgärderna möjliga att utvärdera under projekttiden?
- Kan listan med åtgärder ändras om det skulle behövas?



Foto: Andreas Norin

Steg 4. Uppskatta/gissa effekten av åtgärderna

I alla typer av strukturerat beslutsfattande spelar bedömningar av olika åtgärders effekt en viktig roll. För att kunna fatta väl avvägda beslut krävs att olika åtgärder vägs mot varandra avseende kostnad och effekter. I adaptiv förvaltning kallar man det för att man konstruerar modeller. Modellerna är helt enkelt hypoteser om hur man utifrån befintlig kunskap bedömer att olika åtgärder kommer att fungera i det aktuella systemet. Det finns inga regler för hur modellerna ska vara utformade annat än att de ska göra konkreta förutsägelser av effekterna och kunna förstås av alla som deltar i arbetet (se exempel i figur 3).



Figur 3. Exempel på hur en modell kan vara utformad. Här har tre åtgärder identifierats och deras effekt uppskattats av en fiktiv arbetsgrupp. Att inte ens den sammanlagda bedömda effekten räcker för att nå målet är viktig information då beslut ska fattas om vilka åtgärder som ska vidtas och följas upp.

Modellernas hypoteser kommer att spela en avgörande roll för vilka åtgärder man beslutar att gå vidare med. Det är därför viktigt att lägga tid och kraft på att arbeta igenom detta steg ordentligt. Om det inte är möjligt att formulera meningsfulla hypoteser eller skillnader i uppskattad effekt av olika åtgärder, så är adaptiv förvaltning inte lämplig.

Nyckelfrågor i steg 4

- Är hypoteserna formulerade som testbara modeller?
- Har mekanismer för de olika åtgärdernas effekt formulerats tydligt?
- Är mekanismer för andra processer väl kända?
- Är relevanta omvärldsfaktorer infogade i modellerna?
- Har modellerna tagits fram utifrån tillgänglig kunskap?

Steg 5. Planera försök, genomförande och uppföljning

Lärandet i adaptiv förvaltning sker genom att man testar de hypoteser som sattes upp i steg 4. För att det ska vara möjligt krävs ett väl planerat genomförande av åtgärder och en målinriktad uppföljning.

Det är viktigt att försöken läggs upp på ett sätt som gör det möjligt att kvantifiera effekten och avgöra orsakssambanden bakom.

Upplägg med randomiserade kontroller bör vara standardförfarande. Att genomföra åtgärder för att påverka till exempel antalet lodjur nationellt eller i en region och sedan följa upp dem genom inventering är inte ett exempel på adaptiv förvaltning, eftersom det inte ökar kunskapen om vilken effekt de olika åtgärderna har.

För att tillämpa adaptiv förvaltning måste både åtgärder och uppföljning sättas samman med den eller de hypoteser man vill testa. Om modellen förutsäger att en årlig jaktkvot på max 20 % av den vuxna lodjurspopulationen under tre år leder till en minskning av antalet familjegrupper med 10 %, bör det testas genom att man slumpar ut både områden där en sådan jaktkvot används och områden där den inte används. Därefter kan man jämföra resultaten i de båda områdena med varandra och se vilken effekt jaktkvoten hade.

Nyckelfrågor i steg 5

- Medför planen för genomförandet att de alternativa modellerna testas mot varandra?
- Är det tydligt för alla vilka uppgifter som behöver samlas in för att utvärdera åtgärdernas effekt?
- Har man identifierat vilken noggrannhet som behövs för uppföljningen?
- Finns tillräckligt engagemang hos förvaltare, forskare och andra intressegrupper för att genomföra hela projektet?
- Kommer genomförandet av planen att ge meningsfulla och användbara resultat inom projektets tidsram?

FAS 2

Steg 6. Fatta beslut om vilka åtgärder som ska genomföras

Beslut om vilka åtgärder som ska testas fattas utifrån de framtagna planerna för försök och uppföljning. Det är den minskade osäkerheten kring effekten av olika åtgärder som gör en beslutsprocess adaptiv. Det finns många olika beslutsmodeller att följa. För en adaptiv förvaltning är huvudsaken att besluten tas utifrån de uppsatta förvaltningsmålen och inte utifrån allmän nyfikenhet eller akademisk forskning. Det är alltså målen som formulerades i steg 2 som ska utgöra underlag för besluten.

Nyckelfrågor i steg 6

- Är det klart för alla i arbetsgruppen hur besluten kommer att fattas?
- Sker beslut vid varje given tidpunkt på basis av senast erhållen kunskap?
- Är besluten relaterade till aktuella förvaltningsmål?
- Informeras och rådfrågas alla intressegrupper inför nya beslut eller förändringar i tidigare beslut?
- Är det planerade genomförandet i linje med gällande lagstiftning?

Steg 7. Genomför försök och uppföljning

Uppföljningen används för att mäta effekten av de åtgärder som testas. Hur uppföljningen genomförs beror på vilka effekter som ska mätas och kommer att variera stort både mellan olika projekt och över tid i samma projekt. I vissa fall är det önskvärt att man har någon form av referensdata på hur det såg ut innan en eller flera åtgärder genomfördes. I de flesta fall är dock värdet av sådana data mycket begränsat, eftersom de förändras kontinuerligt i en adaptiv förvaltning.

Nyckelfrågor i steg 7

- Förstår alla vilka data som behöver samlas in för att analys ska vara möjlig?
- Håller tidsplanen?
- Är uppföljningen riktad mot de data som behövs för utvärdering?
- Samlas data in på ett sätt som gör dem lättillgängliga?
- Kan insamlade data användas för att minska osäkerheten kring effekter av olika förvaltningsbeslut?

Steg 8. Jämför hypoteser med verkligt utfall

Resultaten från uppföljningen analyseras genom att man jämför hur väl hypoteserna har stämt med verkligheten. De bedömningar som stämde bra ges större utrymme på bekostnad av de bedömningar som stämde sämre. Den nyvunna kunskapen om de olika åtgärdernas effekt i förhållande till de uppsatta målen används i nästa beslut om åtgärder.

Nyckelfrågor i steg 8

- Har de förväntade effekterna jämförts med de uppmätta/faktiska effekterna?
- Är det tydligt för alla i projektet hur resultaten ska förstås och tolkas?
- Innebär de uppmätta effekterna att några förvaltningsåtgärder bör förändras?

Steg 9. Gör om steg 6–9

Den adaptiva modellen kommer att ge ökad kunskap om vidtagna åtgärders effekter allteftersom. På så sätt kan den påverka såväl förvaltningsbeslut som det fortsatta arbetet med att utvärdera effekten av flera åtgärder. Även om cykeln i fas 2 kan börja på vilket steg som helst är det lämpligt att man går tillbaka till steg 6 efter steg 9, för att fatta nya beslut om vilka åtgärder som ska testas. Den adaptiva cykeln genomförs sedan antingen tills projekttiden är slut eller tills det inte finns någon mer osäkerhet kring effekten av olika åtgärder. När det gäller viltförvaltning kommer vi sannolikt aldrig i närheten av det senare alternativet.

Nyckelfrågor som bör besvaras i steg 9

- Används resultaten i projektet regelbundet för att ompröva beslut och val av förvaltningsåtgärder?
- Uppmuntras experimenterande och lärande?
- Har osäkerheten kring de olika förvaltningsåtgärdernas effekt minskats genom lärande över tid?
- Har de uppsatta målen och förväntningarna på det adaptiva projektet infriats?



”Den adaptiva cykeln genomförs antingen tills projekttiden är slut eller tills det inte finns någon mer osäkerhet kring effekten av olika åtgärder. När det gäller viltförvaltning kommer vi sannolikt aldrig i närheten av det senare alternativet.”

Hur vet man om det adaptiva arbetet har varit framgångsrikt?

Den adaptiva förvaltningsmodellen kan även tillämpas på ett specifikt projekt som använder ett adaptivt tillvägagångssätt. Ofta används fyra kriterier för att avgöra om den adaptiva modellen varit framgångsrik:

- 1. Intressegrupper har blivit engagerade och inblandade i alla delar av projektet.**
- 2. Framsteg har gjorts i relation till aktuella mål.**
- 3. Resultat från uppföljning och analys har använts för att påverka beslut.**
- 4. Utfallet är i linje med gällande lagstiftning.**

Det är till stor hjälp att ställa upp förväntade effekter av det adaptiva projektet från början och besluta om tidpunkter under projektets gång då utvärdering av utfört arbete ska ske. Alla fyra kriterier måste vara uppfyllda för att projektet ska anses framgångsrikt. Om det råder tveksamhet kring någon av dem behöver man förändra projektets genomförande.

Adaptiv förvaltning kräver lärande myndigheter och organisationer


Lärande i adaptiv förvaltning sker då åtgärder genomförs och effekten av dem utvärderas på ett systematiskt sätt. Den nya kunskapen används för att välja och omforma nya beslut. Det största hindret för en adaptiv förvaltning finns ofta i de deltagande institutionernas kultur och invanda arbetsätt.

Följande förhållningssätt brukar anses typiska för organisationer som är duktiga på en lärande förvaltning:

- Det är normalt att man inte vet vilka effekter olika beslut kommer att få.
- Det är normalt att förutsägelser visar sig vara felaktiga.
- Det är viktigt att utbilda personal i att arbeta i grupper med deltagare från flera olika intressen.
- Experimenterande och lärande uppskattas och belönas.
- Övriga och till och med kriser bjuder på möjligheter till lärande.

I organisationer som arbetar med adaptiv eller annan lärande förvaltning är det viktigt att osäkerhet ses som en naturlig del av arbetet. Faktum är att det inte är motiverat att lägga resurser på adaptiv förvaltning om berörda myndigheter inte kan eller vill se och öppet kommunicera om osäkerhet kring effekten av olika förvaltningsåtgärder.

”Det största hindret för en adaptiv förvaltning finns ofta i de deltagande institutionernas kultur och invanda arbetssätt.”



”I organisationer som arbetar med adaptiv eller annan lärande förvaltning är det viktigt att osäkerhet ses som en naturlig del av arbetet.”



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Viltskadecenter vid
Grimsö forskningsstation



Viltskadecenter är ett nationellt kunskaps- och servicecenter för myndigheter, organisationer, djurägare, markägare och allmänheten. Vårt mål är att bidra till att begränsa skador och konflikter som orsakas av fredade viltarter, framför allt stora rovdjur och betande fåglar. Vi arbetar på uppdrag av Naturvårdsverket och tillhör institutionen för ekologi vid SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet. **Grimsö Forskningsstation, 730 91 Riddarhyttan. www.slu.se/viltskadecenter**