

# NATIONELL SAMORDNING AV FINANSIERING OCH KUNSKAP INOM HÅLLBARA STÄDER OCH SAMHÄLLEN

EN SAMVERKANSÅTGÄRD INOM RÅDET FÖR  
HÅLLBARA STÄDER

2021-09-30



wsp

# NATIONELL SAMORDNING AV FINANSIERING OCH KUNSKAP INOM HÅLLBARA STÄDER OCH SAMHÄLLEN

En samverkansåtgärd inom Rådet för hållbara städer

## Kund

**Statens Energimyndighet**

## Konsult

### **WSP Sverige AB**

121 88 Stockholm-Globen

Besök: Arenavägen 7

Tel: +46 10-722 50 00

WSP Sverige AB

Org nr: 556057-4880

**wsp.com**

## Kontaktpersoner

### UPPDRAGSNAMN

Förstudie nationell samordning  
av finansiering och kunskap  
inom hållbara städer

### UPPDRAGSNUMMER

10320347

### FÖRFATTARE

Anna Thore (uppdragsledare)  
Christine Brådenmark  
Göran Hallin  
Jessica Helldén  
AnnaKarin Unger

Anna Thore

Christine Brådenmark

Göran Hallin

Jessica Helldén

AnnaKarin Unger

[anna.thore@wsp.com](mailto:anna.thore@wsp.com)

[christine.bradenmark@wsp.com](mailto:christine.bradenmark@wsp.com)

[goran.hallin@wsp.com](mailto:goran.hallin@wsp.com)

[jessica.hellden@wsp.com](mailto:jessica.hellden@wsp.com)

[annakarin.unger@wsp.com](mailto:annakarin.unger@wsp.com)

## SAMMANFATTNING

WSP har på uppdrag av Energimyndigheten i samverkan med Formas, Vinnova och Tillväxtverket, genomfört denna förstudie inom ramen för Rådet för hållbara städer. Förstudien ska utgöra underlag till det fortsatta arbetet med att från nationell nivå stödja kommuner i arbetet med omställningen till hållbara städer och samhällen. Syftet med studien är dels att belysa kommunernas hinder och behov i att ta del av offentliga finansiella stöd, dels att synliggöra deras behov av kunskap och andra stöd för arbetet med omställningen och slutligen att synliggöra vilka möjligheter myndigheterna har att bemöta dessa.

Intervjuer har genomförts med 35 kommuner runtom i landet och både sökvana och mindre sökvana kommuner deltar i studien. För att tydliggöra sammanhanget runt finansiering av hållbara städer och samhällen finns även en redogörelse för vilka byggstenar finansieringssystemet vilar på och hur dessa hänger ihop.

Intervjuerna visar att det finns flera gemensamma drag i vilka hinder och behov kommunerna har när det gäller att söka extern finansiering. Administrativ börda, korta utlysningstider, brist på framförhållning, brist på interna resurser och kompetens för att båda ansöka och driva projekt är hinder som genomgående upplevs av både sökvana och mindre sökvana kommuner. Behoven är i stort fokuserade på att förenkla ansökningsprocessen, bättre framförhållning för att kunna synka med kommunens planering, samlad information om vilka stöd som finns att söka och när, öronmärkta pengar för olika typer av kommuner etc. Förstudien bekräftar således resultat från tidigare utvärderingar men bidrar med en mer samlad bild av hur kommunerna upplever systemet.

Resultatet visar att stödsystemet är behäftat med en rad mer eller mindre självförstärkande mekanismer. Större och mer sökvana kommuner gynnas och hamnar i en positiv spiral medan mindre sökvana kommuner upplever stor konkurrens och svårigheter att komma över tröskeln till en situation där kompetens och kapacitet utvecklas i takt med fler beviljade ansökningar. I studien kallar vi detta för finansieringssegregationen.

Vidare belyser studien att möjligheterna för myndigheterna att bemöta kommunernas behov finns men att de varierar för olika typer av stöd. Myndigheternas möjligheter att samordna sig för ett mer effektivt arbete riskerar också att begränsas av hur olika uppdrag är utformade.

Utifrån studien rekommenderas ett antal åtgärder för att effektivisera arbetet med finansiering av hållbara städer och samhällen:

- Utvidgade uppdrag om samordning från regeringsnivå
- Gemensam hemsida med årshjul för samtliga planerade stöd
- Förenklade ansökningsystem, stegvis mot ett gemensamt system
- Optimera informationsflödet via regionerna eller länsstyrelserna
- Diversifierade stöden med tydlig märkning vilka de vänder sig till.

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1	BAKGRUND	6
1.1.1	Syfte	6
1.2	METOD OCH AVGRÄNSNINGAR	7
1.2.1	Intervjuer	7
1.2.2	Input från rådet för hållbara städer	8
1.2.3	Inramande systemförståelse	9
1.2.4	Avgränsningar	9
1.3	DISPOSITION	10
<b>2</b>	<b>STÖDSTRUKTURENS DELAR OCH INNEHÅLL</b>	<b>10</b>
2.1	STÖDSYSTEMETS DELAR	10
2.2	EU-STÖD OCH NATIONELLA STÖD	11
2.2.1	EU-stöd	11
2.2.2	Nationella stöd	14
2.3	RELATIONERNA MELLAN OLIKA STÖD	15
2.4	TIDIGARE ERFARENHETER AV KOMMUNERS HINDER OCH BEHOV	17
2.5	OLIKA VÄGAR TILL PROJEKTFINANSIERING	18
<b>3</b>	<b>KOMMUNALA HINDER OCH BEHOV</b>	<b>19</b>
3.1	OLIKA TYPER AV KOMMUNER SER OLIKA HINDER	20
3.2	PROCESSEN ATT SÖKA STÖD	21
3.3	GEMENSAMMA HINDER	22
3.3.1	Information om utlysningar	22
3.3.2	Administrativa utmaningar	23
3.3.3	Korta utlysningsperioder	24
3.3.4	Kunskap	25
3.3.5	Samverkan	25
3.3.6	Krav på medfinansiering	26
3.3.7	Konkurrens	26
3.3.8	Styrning från ledning och politik	27
3.3.9	Glapp mellan utlysningens syfte och kommunernas behov	27
3.3.10	Projekt pengar och projektresultat – realiseringen och "efterlevandet"	28
3.4	UTTRYCKTA BEHOV	29
3.4.1	Förenkla!	29
3.4.2	Samlad information om utlysningar	29

3.4.3	Längre utlysningsperioder och bättre framförhållning med årshjul	30
3.4.4	Tydligare etikett på olika typer stöd	30
3.4.5	Öronmärkta stöd	30
3.4.6	Coachning, mallar och kunskap	31
3.4.7	Matchning	32
3.5	SAMMANFATTNING	32
<b>4</b>	<b>ICKE FINANSIELLT STÖD</b>	<b>33</b>
4.1	VILKA STÖD TAR KOMMUNER DEL AV?	34
4.2	VILKA ICKE-FINANSIELLA STÖD ÄR KOMMUNER I BEHOV AV?	35
4.2.1	Goda och lärande exempel	35
4.2.2	Nätverk och matchmaking	35
4.2.3	Jämförelsekommun	35
4.2.4	Intermediärer	36
4.2.5	Rådgivning gällande regeltolkning	36
<b>5</b>	<b>DISKUSSION, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER</b>	<b>38</b>
5.1	FINANSIERINGSSEGREGATIONEN	38
5.2	STÄNG SEGREGERINGSGAPET	39
5.3	LÅG ADMINISTRATION–HÖG FÖRÄNDRINGSTAKT!	41
5.4	MYNDIGHETERNAS MÖJLIGHETER ATT UNDERLÄTTA FÖR KOMMUNER ATT NYTTJA STÖD	43
5.4.1	Utvecklingsprojekt	44
5.4.2	Investeringsbidragen	45
5.4.3	Icke-finansiella stöd	45
5.4.4	Svårt för myndigheter att samordna sig	46
5.4.5	Sammanfattning	47
5.5	SUMMERANDE REKOMMENDATIONER	47
	BILAGA 1 – MYNDIGHETERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR ATT BEMÖTA KOMMUNALA BEHOV	
	BILAGA 2. SAMMANFATTNING AV KOMMUNERNAS HINDER OCH BEHOV	
	BILAGA 3. YTTERLIGARE INSPIRATION TILL UTVECKLING AV STÖD	

# 1 INLEDNING

## 1.1 BAKGRUND

Omställningen mot ett hållbart samhälle behöver skyndas på. Tiden för att nå Agenda 2030-målen och klimatmålen blir allt mer akut och omställningen till hållbara städer och samhällen behöver ske nu. Ett av målen, mål 11, berör hållbara städer och samhällen. Målet omfattar bland annat indikatorer gentemot hållbart byggande och planering av bostäder, infrastruktur och offentliga platser, återvinning och transporter. För att mål 11 ska kunna nås, tillsammans med de övriga 16 målen, krävs en omställning där aktörer behöver ta ett helhetsgrepp om utvecklingen. Mål 11 anger att hållbar stadsutveckling omfattar hållbart byggande och hållbar planering av bostäder, infrastruktur, offentliga platser, grönsstruktur, mobilitet och tillgänglighet med mera, vilket i sin tur kräver innovationer, tekniska och hållbara lösningar och samarbeten mellan olika sektorer.

En stor del av omställningen till hållbara och klimatneutrala städer och samhällen sker på lokal nivå. Finansiella medel, kunskap och annat stöd från den nationella nivån behöver förbättras, effektiviseras och riktas på ett sätt som underlättar för aktörer på lokal nivå att ta del av det. För att underlätta för kommuner och andra aktörer på lokal nivå att använda och nyttja det ser myndigheterna inom Rådet för hållbara städer, som ska bidra till att stärka kommunernas förutsättningar att utveckla levande städer, att koordineringen av finansiella medel, kunskap och annat stöd från den nationella nivån behöver utvecklas och effektiviseras.

WSP har därför, på uppdrag av Energimyndigheten i samverkan med Formas, Vinnova och Tillväxtverket, genomfört följande förstudie inom ramen för Rådet för hållbara städer under 2021.

Myndigheterna som föreslagit denna samverkansåtgärd har utgått från flera av de förslag om mer samordnad finansiering och nationellt kunskapsstöd som lyfts inom bland annat Horisont Europa och Europeiska regionala utvecklingsfonden 2021–2027 liksom flera andra initiativ och arbeten kopplat till hållbar stadsutveckling, exempelvis kopplat till Klimatkontrakt 2030 inom ramen för det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities och URBACT.

### 1.1.1 Syfte

Förstudien ska vara ett underlag till det fortsatta arbetet med att från nationell nivå stödja kommuner i arbetet med omställningen till hållbara städer och samhällen. Syftet med förstudien är tredelat och formuleras enligt följande:

- att synliggöra hinder och behov för kommuner att enskilt eller i samverkan med andra ta del av offentliga finansiella stöd från statlig och europeisk nivå.

- att synliggöra behov av kunskap och andra typer av stöd (andra än finansiella) som kommuner har i arbetet med omställningen till hållbara städer och samhällen.
- att synliggöra vilka förutsättningar som krävs för att nationella myndigheter ska kunna möta de behoven och vilka möjligheter som finns för detta.

## 1.2 METOD OCH AVGRÄNSNINGAR

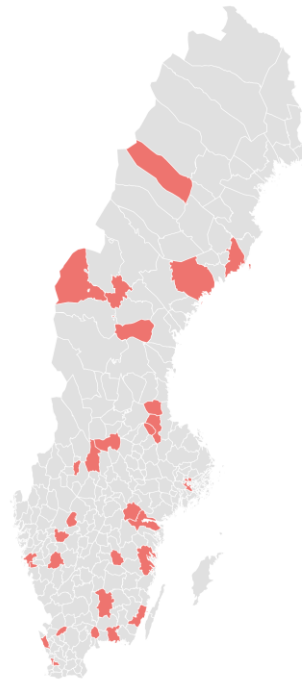
### 1.2.1 Intervjuer

Studien bygger i huvudsak på intervjuer med kommuner. Syftet med dessa intervjuer var att få en ingående förståelse för kommunernas utmaningar, hinder och behov när det kommer till att både söka och ta del av finansiellt stöd, men också vilken övrig kunskap och stöd som kommunerna efterfrågar och behöver i omställningen till hållbara städer och samhällen.

Totalt har tjänstepersoner från 35 kommuner intervjuats, se figur 1. Urvalet av kommuner baserades på Tillväxtverkets aggregerade indelning av kommuner i kategorierna storstadskommuner, blandade kommuner och landsbygdskommuner. Målsättningen var att få en blandad och representativ fördelning av kommuner ur ett geografiskt och demografiskt perspektiv. Vidare gjordes en uppskattning av huruvida kommunerna kunde antas vara sökvana eller mindre sökvana, till största del baserat på WSP:s egna erfarenheter tillsammans med erfarenheter från delar av rådets medlemmar.

Intervjuerna gjordes digitalt med olika tjänstepersoner med god insikt i kommunens arbete med hållbara städer och samhällen samt kännedom om arbetet med att söka finansiellt stöd. Tjänstepersonerna var exempelvis hållbarhets- eller utvecklingsstrateger samt samhällsbyggnadschefer eller liknande.

## Intervjuade kommuner



Powered by Bing  
© GeoNames, Microsoft, TomTom, Wikipedia

Figur 1. Karta över intervjuade kommuner.

Utöver intervjuer med kommuner har också Energikontor väst, Göteborgsregionen, Sustainable Business Hub, och Viable Cities intervjuats. Syftet med dessa intervjuer var att få in inspel från nationell och regional nivå om dels vilka hinder och behov de ser finns hos kommuner, dels hur dessa aktörer arbetar för att möta dem.

### **1.2.2 Input från rådet för hållbara städer**

I syfte att skapa förståelse för myndigheternas roll samt deras förståelse för kommunernas utmaningar och hinder i att ta del av stöd och kunskap hölls en inledande workshop i maj med delar av rådets medlemmar.

Representanter från ett antal av Rådet för hållbara städers aktörer deltog, Boverket, Energimyndigheten, Formas, Länsstyrelsen Skåne, Naturvårdsverket, SKR, Tillväxtverket och Vinnova.

I augusti hölls en presentation för Rådet för hållbara städers expertnätverk som dels syftade till att presentera förstudiens preliminära resultat, dels till att fånga in expertnätverkets tankar och funderingar kring det som framkommit i intervjuerna. I samband med presentationen ombads deltagarna återkomma med reflektioner kring myndigheternas möjligheter att bemöta redovisade hinder och behov samt vilka kanaler och forum som används för att tillgängliggöra icke-finansiellt stöd och hur välanvända de är i dag.



### **1.2.3 Inramande systemförståelse**

För att uppfylla undersökningens syfte ansågs det viktigt att tidigt i uppdraget klargöra hur systemet för det finansiella och kunskapsmässiga stödet kopplat till hållbara städer och samhällen ser ut. I huvudsak handlade det om att skapa en grundläggande förståelse kring hur stödsystemen ser ut, vilka stöd som finns tillgängliga, hur villkoren för stöden ser ut och om och i så fall hur stöden hänger samman med varandra. För att bidra till en sådan systemförståelse inkluderades även tidigare genomförda studier och rapporter på liknande tema.

En del i systemförståelsen handlar om att förhålla sig till det vi kan kalla för ett flernivåsystem. Det vill säga att de stöd som finns finansieras och administreras på olika samhällsnivåer, från EU-nivån till den lokala (kommunala nivån). Många gånger löper också nivåerna samman, till exempel genom att ett stöd på en nivå förutsätter en medfinansiering från en annan nivå.

Vidare var det viktigt att se hur de stöd och bidrag som finns har kopplingar till andra mål, både bland de globala målen och andra politiska mål. Detta ansågs viktigt då mål 11 har karaktären att det spänner över alla hållbarhetsdimensionerna vilket gör att många olika stödtyper kan vara aktuella. För att bidra till en sådan systemförståelse var det viktigt att läsa tidigare genomförda studier och rapporter i samma tema.

### **1.2.4 Avgränsningar**

En del i systemförståelsen, som i sin tur har bäring på fokus och urval i intervjuerna, är relaterat till frågan om vad vi menar med stöd för utveckling av hållbara städer och samhällen. Med en bred definition, som täcker in alla hållbarhetsperspektiv, kan vi se att vi har stöd inom ett stort antal aspekter av utvecklingen av hållbara städer och samhällen. Inom ekonomisk hållbarhet har vi en rad olika stöd för till exempel näringslivsutveckling och företagande, innovationer och kompetensutveckling av arbetskraften. Inom området social hållbarhet har vi många stöd som vänder sig till grupper som står utanför arbetsmarknaden, som syftar till att motverka segregation och utanförskap, som ska främja delaktighet och så vidare. Och inom området ekologisk hållbarhet har vi insatser som syftar till att främja biologisk mångfald, stärka energieffektivisering, minska klimatpåverkan och anpassa städer och samhällen till ett förändrat klimat. Med en sådan bred förståelse av systemet är antalet stöd mycket stort.

Det vi menar med stöd för utvecklingen av hållbara städer och samhällen i den här studien är stöd enligt en sådan bred förståelse. De stöd vi intresserar oss för i denna rapport är stöd som det ska vara möjligt för svenska kommuner att söka och få, det vill säga att kommunerna antingen ska ha möjlighet att vara mottagare och/eller målgrupp för stöden, och antingen enskilt eller i samverkan med andra aktörer. Det ska dock noteras att många av dessa stöd inte uteslutande vänder sig till kommuner som mottagare eller målgrupp

I slutet av arbetet presenterades åter arbetet för myndigheterna i expertnätverket. Därefter fick deltagarna chansen att skriftligt besvara hur de såg på den enskilda myndighetens möjligheter att möta de behov som redovisats från kommunerna samt ge exempel på vilken typ av "annat stöd" som är mest uppskattat i dag.

## 1.3 DISPOSITION

Som guide för fortsatt läsning är rapporten indelad i följande avsnitt:

**Kapitel 2** redovisar de byggstenar som systemet för extern finansiering av hållbara städer och samhällen består av, vilka förutsättningarna är och hur de olika delarna hänger samman. Kapitlet tar även upp tidigare erfarenheter från utvärderingar och studier avseende kommunernas upplevda hinder kopplat till extern finansiering. Slutligen görs en redogörelse för några exempel på vägar till att hitta finansiering.

I **kapitel 3** redovisas resultatet från intervjuerna med kommunerna och övriga aktörer. Kapitlet inleds med att redogöra för olika typer av hinder och följs därefter av en redogörelse för vilka behov som har uttryckts av kommunerna. En sammanfattning finns i kapitlet och kompletteras av bilaga 1.

**Kapitel 4** tar upp de andra stöd (icke finansiella) som kommunerna nyttjar i dag och vilka behov de har inom detta område.

I **kapitel 5** summeras resultatet och diskuteras utifrån ett perspektiv om vilka möjligheter myndigheterna har att bemöta de hinder och behov som kommunerna uttrycker. I detta kapitel lyfts även ett antal rekommendationer fram för vilka åtgärder det fortsatta arbetet skulle kunna inrikta sig på.

Som bilagor finns dels ovan nämnda sammanfattning av hinder och behov, samt resultat från de workshopar som har genomförts med medlemmar från beställargruppen och Rådet för hållbara städer.

## 2 STÖDSTRUKTURENS DELAR OCH INNEHÅLL

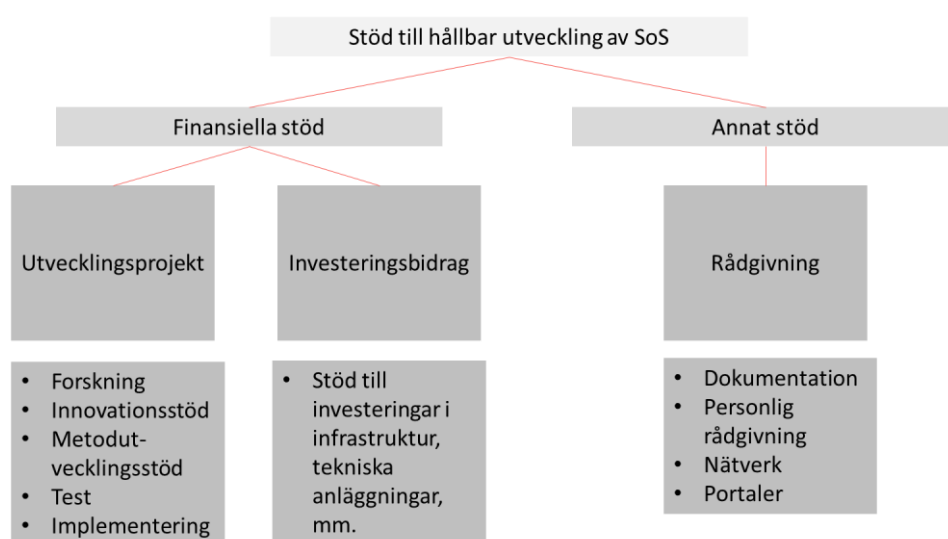
### 2.1 STÖDSYSTEMETS DELAR

WSP ser att de stöd som är relevanta utifrån denna förstudie kan delas in efter olika principer. En första indelning handlar om vilken typ av stöd som erbjuds. I Figur 2 nedan skiljer vi först mellan finansiella stöd och andra typer av stöd. De finansiella stöden menar vi sedan i sin tur kan delas in i två huvudtyper – utvecklingsprojekt och investeringsbidrag.

Utvecklingsprojekt skulle kunna beskrivas som finansiella stöd för att driva ett mer komplext utvecklingsarbete, som syftar till att undersöka, utveckla, testa och implementera nya tjänster eller processer (arbetssätt och

metoder). Investeringsbidrag är istället finansiella stöd för på förhand definierade investeringar i en given infrastruktur eller en teknisk anläggning, system eller liknande.

Andra typer av stöd än de finansiella är i huvudsak olika typer av rådgivning, nätverk, partnersök och information. Det kan röra sig både om en mer komplex, långsiktig systemliknande rådgivning och om mer enkel rådgivning av en teknisk karaktär. Dessa stöd ska skiljas från de råd och stöd som avser en rådgivning kring hur man kan söka olika typer av finansiella stöd och som vi också analyserar i rapporten.



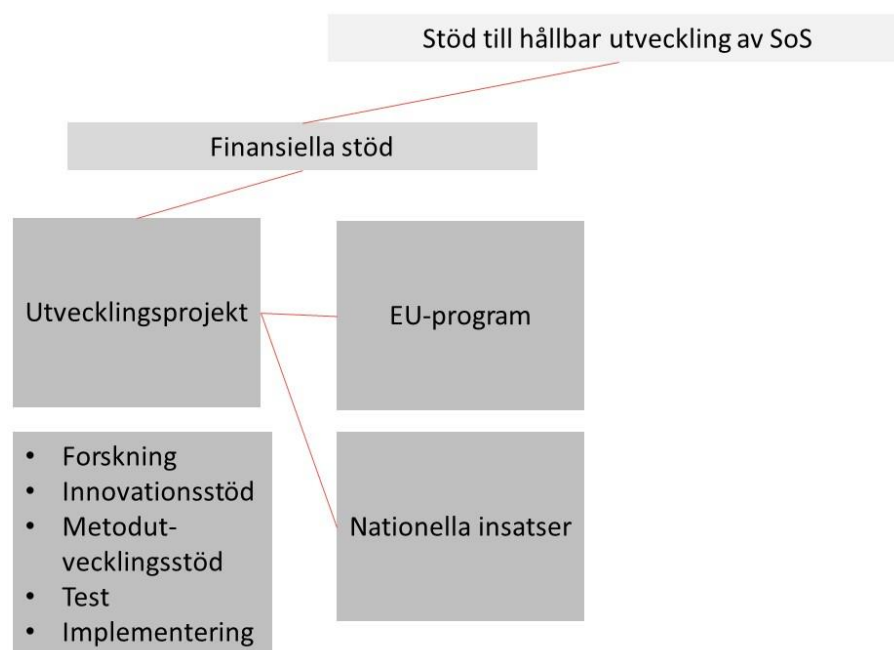
Figur 2. Schematisk bild över uppdelning mellan olika typer av stöd.

Utöver denna indelning behöver vi också påminna om att alla dessa stöd kan finnas inom olika samhällssektorer, från innovation och näringslivsutveckling, till arbetsmarknad, integration och social hållbarhet samt till olika former av ekologisk hållbarhet. En del av stöden är avgränsade till ett av dessa områden, medan andra stöd täcker flera av dessa olika sektorer.

## 2.2 EU-STÖD OCH NATIONELLA STÖD

### 2.2.1 EU-stöd

Fokuserar vi utvecklingsprojekten närmare ser vi i Figur 3 nedan att vi kan skilja mellan "EU-stöd" och Nationella stöd. Inom ramen för EU-stöden finns vidare två huvudtyper av stöd. För det första de stora programmen som beslutas i samråd mellan kommissionen och medlemsstaterna – framför allt de så kallade struktur- och investeringsfonderna där Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF), Europeiska Socialfonden (ESF) och Landsbygdsprogrammet utgör de viktigaste i detta sammanhang. För det andra finns också flera program och s.k. initiativ som i huvudsak handhas av EU-kommissionen. EU-stöd kräver generellt nationell medfinansiering.



Figur 3. Schematisk bild av utvecklingsprojekt.

De största resurserna återfinns i de gemensamma programmen, dvs. de s.k. struktur- och investeringsfonderna (ESI). Här är det i första hand den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och Europeiska Socialfonden (ESF) som har möjligheter att stödja projekt med inriktning på utvecklingen av hållbara städer och samhällen. Därutöver är Recovery and Resilience Facility ett stort EU-stöd som syftar till att mildra de negativa effekterna av corona-viruset och att skapa mer hållbara och resilienta samhällen.

ERUF genomförs i Sverige i åtta regionala program (s.k. NUTS2-regioner) från norr till söder och ett nationellt program för större landsomfattande och strategiska projekt. Programmet möjliggör stöd till områden som forskning och innovation, näringslivets utveckling, klimat- och energiomställning och investeringar i infrastruktur. Omfattningen är betydande och det handlar om cirka 1 mdr per år i stöd från EU under perioden 2021 – 2027. I ERUF-programmen har också tidigare 5% procent av stödet särskilt öronmärkts för insatser knutna till hållbara städer. I den förra programperioden (2014–2020) fördelades de öronmärkta resurserna inom tre program - Stockholm, Västsverige (Göteborgs stad) och Skåne-Blekinge (Region Skåne). För perioden 2021–2027 har det höjts till 8%.

Kommunerna kan komma åt detta stöd på flera sätt. Det är dels möjligt för kommuner direkt, enskilt eller i samverkan med andra kommuner söka projektmedel från ERUF-programmen. Det är dels möjligt för kommunerna att delta som partner eller behovsägare tillsammans med andra aktörer, såväl privata som offentliga. Kommunerna är med andra ord både möjliga mottagare och målgrupper för stöden.

Europeiska Socialfonden (ESF) genomförs i ett program som täcker hela landet men där det också finns regionala handlingsprogram och prioriterande s.k. strukturfondspartnerskap i de åtta NUTS2-regionerna<sup>1</sup>. Programmet möjliggör stöd till insatser för personer som lever i ekonomisk utsatthet, står långt ifrån arbetsmarknaden eller är i arbete men i en utsatt ställning. Stödet kan lämnas till kommuner men kommuner kan också söka stöd i samverkan eller ingå som part till någon annan aktör. ESF är ungefär lika omfattande som ERUF-programmen. Resurserna i de två programmen har en på förhand fastslagen fördelning mellan olika regioner. Något förenklat kan man säga att ERUF har sin finansiella tyngdpunkt i de norra delarna av landet medan ESF har sin finansiella tyngdpunkt i storstadsregionerna. Denna fördelning är resultatet av en förhandling mellan medlemsstaterna och kommissionen. ERUF:s tyngdpunkt kan också sägas vara inom ekologisk och ekonomisk hållbarhet medan ESF:s ligger inom social hållbarhet.

Även inom landsbygdsprogrammet kan ses att vissa av insatserna skulle kunna beskrivas som riktade mot hållbara städer och samhällen även om merparten av resurserna där riktar sig mot lantbruket och landsbygden. Vi menar att det framför allt är de insatser som går under benämningen lokalt ledd utveckling enligt LEADER-metoden som kan vara aktuella men även andra typer av miljöinvesteringar så som biogassatsningar eller hållbar produktion av fisk. LEADER-stöd är oftast av mindre omfattning som fördelas till projekt med inriktning på lokal utveckling och delaktighet, där kommunala aktörer är beslutande organ som medlem. I huvudsak handlar det om projekt som finns på landsbygden och i mindre tätorter.

Vid sidan om ESI-programmen finns också resurser som handhas av EU-kommissionen direkt även om de som regel administreras via en svensk myndighet som då fungerar som contact point för insatserna i Sverige. Det bäst kända av dessa insatser är kanske Horisont Europa som är en del i det europeiska forsknings- och innovationssamarbetet. Områden som skulle kunna klassas som insatser för hållbara städer och samhällen utgör en stor del av prioriteringarna inom Horisont-programmet under den kommande budgetperioden (2021–2027). Att få finansiering från Horisont-programmet kräver stora partnerskap, i de flesta fall internationella sådana. Det kan handla om partnerskap mellan forskningsaktörer, privata företag och städer (kommuner) spridda i flera länder. Kommunerna utgör i de fall de medverkar i Horisont oftast behovsägare eller testbäddar med anknytning till olika slag av innovationer. Vinnova är contact point för Horisont Europa i Sverige.

Andra exempel på Kommissions-stöd är LIFE och URBACT. LIFE-programmet finansierar projekt inom områden som energi- och klimatomställning, cirkulär ekonomi och biologisk mångfald. Kommuner kan vara sökande, men kan också samverka med andra aktörer inom exempelvis privat sektor eller akademien. Ett villkor för att få stöd inom LIFE

---

<sup>1</sup> Partnerskapen är sammansatta av regionernas politiker och företrädare för arbetsmarknadens parter. Deras uppgift som regleras i lagen om strukturfondspartnerskap (2007:459) är bland annat att prioritera bland av myndigheterna godkända ansökningar.

är att projekten ska generera nytta även för andra medlemsstater. Naturvårdsverket är contact point för LIFE i Sverige.

URBACT är ett program för utbyte och lärande inom integrerad hållbar stadsutveckling i Europa. Kommuner utgör den primära målgruppen för insatsen. Tillväxtverket är nationell kontaktpunkt för URBACT i Sverige.

### **2.2.2 Nationella stöd**

Den andra huvudtypen av stöd är olika nationella stöd. Här finns både investeringsbidrag och utvecklingsprojekt. En del av stöden vänder sig direkt till kommuner som stödmottagare medan andra inte kan sökas direkt av kommuner, utan är stöd där kommuner på olika sätt kan delta som målgrupp i arbetet. Bland exemplen finns också stöd som är begränsade till vissa kommuner medan andra är öppna för alla kommuner att söka.

Naturvårdsverket har flera stöd som fördelas till kommunerna. Vi nämner här t.ex. Klimatklivet. Klimatklivet är ett investeringsstöd till lokala och regionala åtgärder för att minska klimatpåverkan. Kommuner är både en viktig mottagare och målgrupp för Klimatklivet.

Boverket förmedlar flera typer av stöd. Ett exempel är det statliga stödet till bostäder för äldre personer. Syftet är att stödja investeringar i bostäder som är särskilt anpassade för äldres behov. Kommunerna är en av flera möjliga målgrupper för stödet. Ett annat exempel är stöd för att utveckla gröna städer, biologisk mångfald och klimatanpassning samtidigt som trivsel och hälsan stärks.

Energimyndigheten har en rad olika stöd som kan nyttjas med koppling till hållbara städer och samhällen. Energieffektivt byggande och boende är ett exempel som är ett forsknings- och innovationsprogram. Kommuner utgör här snarare "behovsägare" än stödmottagare, men det finns goda möjligheter för kommuner att delta i programmet i samverkan med t.ex. universitet och forskningsinstitut eller privata företag.

Tillväxtverket har flera stöd som kan sägas knyta an till hållbara städer och samhällen. Ett exempel är stödet till regional planering som ska hjälpa regioner, kommuner och myndigheter till ett samordnat funktionellt planeringsarbete som följer samhällsutmaningar snarare än kommungränser. Här pågår ett tiotal projekt där kommuner och regioner samverkar. Många av myndighetens stöd vänder sig i första hand till företag eller näringslivsutvecklingsorganisationer, men här finns ofta ett stort utrymme för kommuner att delta antingen via science parks eller liknande kommunägda organisationer eller som behovsägare i ett näringslivsinriktat utvecklingsarbete, där hållbar stads- eller samhällsutveckling inte sällan är ett fokus.

Trafikverket har bland annat stadsmiljöavtal, som är ett bidrag för hållbara stadsmiljöer som kommuner och regioner kan söka. Syftet är att andelen persontransporter med cykeltrafik och kollektivtrafik ökar samt att skapa hållbara transportlösningar för gods.

Vinnovas stöd är kopplade till olika projekt av innovationskaraktär. Sökande kan vara forskare vid universitet och högskolor eller företag. Kommuner kan också vara sökande eller projektpartners. Vinnova har också finansierat innovationsplattformar med fokus på hållbar stadsutveckling.

Formas finansierar forskning, vanligen i tidigare skeden än den finansiering som Vinnova bidrar med, som på olika sätt rör målet om hållbara städer och samhällen. Formas stöd vänder sig i huvudsak till forskare och akademien, men kommuner kan medverka som behovsägare eller som part på andra sätt. Formas är även värd för det nationella forskningsprogrammet för hållbart samhällsbyggande som bland annat syftar till att samordna svensk forskningsfinansiering på området och verka för att närmre kopplingar mellan forskning och praktik inom hållbart samhällsbyggande.

Flera andra myndigheter har stöd som på olika sätt kan kopplas till hållbara städer och samhällen. Delmos stödjer kommuner med särskilda segregationsutmaningar. Myndigheten för delaktighet arbetar med olika typer av stöd och tillhandahåller bl.a. olika metodstöd och stödverktyg för kommuner som vill öka medborgardialoger eller tryggheten i skolan. Kulturrådet stödjer kulturprojekt som ska verka för integration i utsatta områden. Forskningsråden stödjer forskning om hållbara städer, där kommuner kan ingå som behovsägare eller på andra sätt delta i kunskapsutvecklingen.

Även regionerna förmedlar stöd till projekt som kan användas i kommunerna för utveckling av hållbara städer och samhällen. Detta sker delvis genom det statliga budgetanslaget (1.1) som innehåller en del som kan användas av regionerna för att utlysa projektmedel. Stöden ska användas för hållbar regional utveckling och ska knyta an till respektive regional utvecklingsstrategi. Detta är alltså ett statligt stöd som förmedlas *genom* regionerna.

En rad andra stöd, hos dessa och andra myndigheter, skulle också kunna ses som främjande för utvecklingen av hållbara städer och samhällen i den mån de används inom sådana områden. Detta gör den samlade mängden stöd som kan användas av kommunerna för utveckling av hållbara städer och samhällen mycket omfattande.

## 2.3 RELATIONERNA MELLAN OLIKA STÖD

En av frågorna för denna förstudie är hur stöden förhåller sig till varandra. Även den frågan kan besvaras olika beroende på vilken infallsvinkel vi väljer.

För det första kan vi konstatera att det finns betydande tematiska överlapp mellan de olika stöden. Vi kan konstatera att flera av stöden som nämnts

ovan kan användas för att stödja projekt med fokus på minskade CO<sub>2</sub>-utsläpp. Detta gäller både inom de nationella stöden, t.ex. med fokus på forsknings- och innovationsstöden från Formas, Vinnova och Energimyndigheten och investeringsstöden från Naturvårdsverket. Det gäller även inom de europeiska stöden, t.ex. mellan stöden från de nio ERUF-programmen och stöden från URBACT, LIFE och Horisont Europa. Det gäller också mellan de nationella statliga stöden och EU-stöden.

För det andra är de olika stöden ibland beroende av varandra, främst genom att stöden kräver medfinansiering. Medfinansiering är till exempel ett krav i de flesta av EU-stöden, både de som genomförs på direkt uppdrag av EU-kommissionen och de som genomförs i partnerskap (ESI-programmen). Kraven på medfinansiering varierar mellan olika EU-stöd och även mellan programmen i olika regioner. Detta skapar ett slags beroendeförhållande mellan EU-stöden och de nationella stöden. Utan nationell medfinansiering kan inte EU-stöden nyttjas. Detta skapar något av en politisk "kamp" mellan medlemsstaterna och EU-kommissionen om "vem som medfinansierar vem". Används EU-resurserna för att medfinansiera investeringar i hållbar stadsutveckling som vi har beslutat om i Sverige eller behöver Sverige besluta om stöd för att klara medfinansieringen av EU-programmen? Ur ett sökandeperspektiv kan denna "informationskamp" ibland skapa otydlighet om vilka resurser som faktiskt finns tillgängliga. Beroendet av medfinansiering gör också att det ibland kan vara svårt att komma åt enbart nationella resurser utan att också göra en ansökan om EU-finansiering, då myndigheterna gärna ser att man "växlar upp" de nationella resurserna med resurser från EU-programmen. Och förstås också det omvända.

För det tredje länkas olika finansiella stöd också till varandra genom olika typer av strategier. För EU-stöden ställs krav på att projektansökningarna inte bara ska rymmas inom de program som styr fonderna utan de ska även vara i linje med strategier för regionernas utveckling – s.k. regionala utvecklingsstrategier (för varje län/region). För vissa av EU-stöden ställs i den kommande programperioden också krav på att projekten ska vara i linje med regionernas s.k. smarta specialiseringsstrategier som är en slags utpekande av regionala styrkeområden med fokus på innovation och näringsliv. Även för nationella stöd kan krav ställas på att ansökningar som ska få stöd ska vara i linje med olika regionala och nationella strategier.

För de sökande är det ofta oöverskådligt om ett enskilt stöd faktiskt är ett "EU-stöd" eller ett nationellt stöd, då svenska myndigheter vanligen ansvarar för EU-programmens genomförande i Sverige.

Till sist innebär också skillnaden mellan utvecklingsprojekt och investeringsbidrag att kraven på de sökande blir annorlunda. Även om investeringar kan vara olika komplexa så ligger det i sakens natur att stöd av karaktären utvecklingsprojekt i normalfallet ställer andra och högre krav på den sökande och projektägande parten. Det handlar om att man som stödsökande självständigt måste analysera projektets relevans, bidrag till program mål, sätta upp mål för projektet och planera projektets aktiviteter. Den här typen av stöd kräver inte sällan också att projekten genomförs i samverkan med någon eller några ytterligare projektpartners, vilket också



komplikerar ansökan och projektägandet. Slutsatsen blir här att det för programägaren (ansvarig myndighet) är naturligt att ställa högre krav på de sökande när det gäller den typen av utvecklingsprojekt. Här kan också noteras att kraven på projektansökningar tenderar att ha ökat i takt med att insatsernas komplexitet har ökat.

## 2.4 TIDIGARE ERFARENHETER AV KOMMUNERS HINDER OCH BEHOV

Att det finns hinder hos kommuner och andra aktörer att ta del av olika typer av stöd från nationell och europeisk nivå har Energimyndigheten identifierat i tidigare utvärderingar och rapporter. I dessa, som presenteras mer utförligt nedan, framkommer det framförallt att det finns administrativa utmaningar, utmaningar sett till tid och att resurssvagare (med avseende på exempelvis ekonomiska och personella förutsättningar) kommuner både har större behov av stöd och större utmaningar att söka stöden.

I en utvärdering av Energimyndighetens stödprogram Lokal och regional kapacitetsutveckling framkommer det att kommuners utmaningar i mångt och mycket grundar sig i olika kommuners möjligheter att söka och genomföra projekt.<sup>2</sup> Resurssvaga kommuner beskriver att det är utmanande att skriva ansökningar, och att det är svårt att hinna med att skriva en bra ansökning när utlysningensperioderna är korta. Resurssvaga kommuner ser också att utmaningarna hänger ihop med att det saknas kapacitet och just resurser för att kunna prioritera att söka stöd.

En förstudie för mobilisering inom resurseffektivt byggande, som utifrån ett behovsägarperspektiv identifierade drivkrafter, utmaningar och stödbehov för att söka och genomföra EU-finansierade projekt, visade också att aktörer upplever flera olika hinder och utmaningar i ansökningsprocessen.<sup>3</sup> Det administrativa arbetet ses också här som utmanande och tidskrävande. Därutöver framkommer att det är utmanande att hitta relevanta samarbetspartners och att längden på just EU-projekten kan ses som avskräckande. Att söka stöd kan också ses som riskfyllt eftersom det inte finns några garantier att projekt får beviljad finansiering efter en tidskrävande och möjligen utmanande ansökningsprocess.

Det skiljer sig också mellan resurssvaga och resursstarkare kommuner när det kommer till att genomföra utlysningensprojekt. I utvärderingen av Energimyndighetens stödprogram Lokal och regional kapacitetsutveckling intervjuades inte bara kommuner som fått stöd, utan också kommuner som fått avslag på sina ansökningar. Totalt intervjuades 11 kommuner som fått avslag på sina ansökningar och två av de större kommunerna hade kunnat genomföra projektet trots avslaget, medan tre mindre kommuner inte hade

---

<sup>2</sup> Statens energimyndighet (2021). *Utvärdering av stödprogrammet lokal och regional kapacitetsutveckling*. ER 2021:5.

<sup>3</sup> Statens energimyndighet (2021). *Utveckling av nationell kapacitet för ökat svenskt deltagande i Horisont Europa. En mobiliseringsstudie för resurseffektivt byggande*.

kunnat genomföra föreslaget projekt alls. Detta indikerar alltså att finansiellt stöd i större utsträckning är avgörande för mindre kommuner.<sup>4</sup>

Kommuner är i behov av att det finns gott om tid att söka utlysningarna, och att framförhållningen är god. Det finns också behov av att minska den administrativa bördan som ansökan av stöd innebär. Aktörer, exempelvis kommunala tjänstepersoner, uppskattar därutöver när det finns personella resurser, under både ansökningsprocesser och projektider, där projektägare på ett effektivt och smidigt sätt kan få svar på frågor och funderingar som uppkommer.<sup>5</sup>

I en av utlysningarna i Energimyndighetens stödprogram Lokal och regional kapacitetsutveckling premierades aktörer som inte tidigare fått stöd i syfte att få fler sökbara kommuner att söka trots hinder och utmaningar. Detta var ett sätt som Energimyndigheten använde sig av för att bemöta utmaningen med att aktörer med tidigare erfarenheter i större utsträckning söker stöd än aktörer med mindre erfarenheter. I utvärderingen av stödprogrammet rekommenderas vidare att stöd differentieras för resursstarka och resurssvaga kommuner, eftersom det är svårt att konkurrera om samma stöd och det finns en risk att de som är i störst behov av stöden inte får dem. Även mallar och tydliga beskrivningar för hur exempelvis uppföljning ska gå till lyfts fram som något som kan förenkla arbetet under projektiden.<sup>6</sup>

## 2.5 OLIKA VÄGAR TILL PROJEKTFINANSIERING

Finansieringslösningar och möjligheter att söka ekonomiskt stöd är, som beskrivits ovan, många och varierade för kommunerna. Utlysningar kommer och går och varje månad finns ett stort antal möjliga stöd att söka som i nästa månad kan vara utbytta mot nya stöd. Även för personer som professionellt arbetar med finansieringslösningar på olika sätt är det svårt att ha en överblick över aktuella stöd, hur de förhåller sig till varandra och vilka stöd som lämpar sig bäst för vem. Det finns flera försök från båda företag och myndigheter att underlätta för sökande genom att samla alla stöd eller valda kategorier av dem för att förenkla i processen att hitta rätt stöd till respektive sökande.

Webbplatsen [www.hallbarstad.se](http://www.hallbarstad.se) är Rådet för hållbara städers egen hemsida där aktörerna synliggör kunskap och utlysningar från olika myndigheter. Här kan myndigheterna också marknadsföra event och artiklar eller andra aktuella händelser. Rådets kansli bistår med stöd till publicering av den information som myndigheterna väljer att lyfta fram.

---

<sup>4</sup> Statens energimyndighet (2021). *Utvärdering av stödprogrammet lokal och regional kapacitetsutveckling*. ER 2021:5.

<sup>5</sup> Statens energimyndighet (2021). *Utveckling av nationell kapacitet för ökat svenskt deltagande i Horisont Europa. En mobiliseringsstudie för resurseffektivt byggande*.

<sup>6</sup> Statens energimyndighet (2021). *Utvärdering av stödprogrammet lokal och regional kapacitetsutveckling*. ER 2021:5.

Länsstyrelserna brukar sammanställa olika typer av stöd i skriften "Vart finns pengarna?" som underlättar för kommuner att hitta till finansieringslösningarna.

I näringslivet finns också exempel på databaser som samlar en mängd olika stöd och erbjuder sökfunktioner för att hitta rätt stöd. Ett av dessa är WSP:s egna verktyg Fundfinder. Fundfinder är en databas som presenterar information om alla de utlysningar som finns annonserade från olika utlysningsställena på EU-, nationell- samt privata nivå. Uppdateringen av databasen sker kvartalsvis genom manuell skanning av kända utlysningssiter där stöden publiceras utifrån givna rubriker i en sökbar databas.

I Fundfinder beskrivs stöden utifrån bland annat utlysningens syfte, behov av partnerskap, tidsaspekter, stödets storlekspann och krav på medfinansiering samt länk till källa. I Fundfinder kan utlysningar sorteras antingen på det ämne som ansökan avser som exempelvis minimering i utsläpp av koldioxid eller trygga städer (Figur 4). Alternativt kan stöden sorteras på finansiär där olika myndigheter, privata initiativ eller EU-program kan sökas fram.

UTLYSNING	DEADLINE	AVSÄNDARE
Övre Norrland, Regionala Strukturfond: Investeringar för sysselsättning och tillväxt i Övre Norrland	Se Utlysning	Tillväxtverket
Verksamhetsbidrag till företagsrådgivning	Se Utlysning	Tillväxtverket
Utvecklingsansatsningen	Se Utlysning	Avfall Sverige
Utvecklingsprojekt för Byggbranschen	Se Utlysning	SBUF
Utvecklingsmedel för biogas	Se Utlysning	Region Skåne
Utmaningsdriven innovation - Steg 1 initiering	Se Utlysning	Vinnova
URBACT III: Open calls for Networks	Se Utlysning	Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF)
Stöd till solceller	Se Utlysning	Energimyndigheten
Stöd för ädellövsskogsbruk	Se Utlysning	Skogsstyrelsen
Stöd för skogens miljövärden	Se Utlysning	Skogsstyrelsen
Strategiska innovationsprogrammet Viable Cities	Se Utlysning	Energimyndigheten

Figur 4 Exempelbild från verktyget Fundfinder som administreras av WSP, där utlysningar i denna bild kan sorteras på kategori så som avfallsprojekt eller klimatarbete osv.

### 3 KOMMUNALA HINDER OCH BEHOV

I denna förstudie har 35 kommuner intervjuats. Urvalet har, som tidigare beskrivits, gjorts dels utifrån storlek och karaktär (storstadskommun, blandad kommun, landsbygdskommun), dels utifrån en uppskattning om huruvida kommunerna är sökvana eller mindre sökvana. Även en geografisk spridning har eftersträvat i urvalet. I detta avsnitt presenteras huvudsakliga resultatet från intervjuerna. Intervjuerna gjordes digitalt med olika

tjänstepersoner med god insikt i kommunens arbete med hållbara städer och samhällen samt kännedom om arbetet med att söka finansiellt stöd.

### 3.1 OLIKA TYPER AV KOMMUNER SER OLIKA HINDER

Vid en sammanställning av resultat från intervjuerna föreligger tydliga skillnader mellan olika kommuner. Olikheterna är dock inte konsekvent utifrån storlek eller typ av kommun (exempelvis landsbygds- eller storstadskommun).

Ett genomgående drag är att det är skillnad på vilka hinder och behov som sökvana kommuner ser i förhållande till mindre sökvana. De sökvana kommunerna kan dock vara stora och medelstora kommuner såväl som små. De sökvana kommunerna finns i alla delar av landet och återfinns bland storstadskommuner, blandade kommuner och landsbygdskommuner. Storstadskommuner och större städer i kategorin blandade kommuner har överlag en större sökvana, men det finns också exempel på storstadskommuner som har avböjt att delta i denna studie och hänvisar till bristande erfarenheter av att söka extern finansiering. Både större och mindre kommuner i glesbefolkade delar av landet uppvisar sökvana, eventuellt till följd av ett generellt fokus inom dessa kommuner på att söka stöd för näringslivsutveckling eller landsbygdsutveckling. Som exempel uppgav en liten landsbygdskommun i södra Sverige att strax under 15% av kommunens totala budget år 2020 utgjordes av extern finansiering.

Ett annat genomgående drag är att mindre kommuner upplever större utmaningar med att kunna avsätta resurser till att söka och driva projekt med externa medel. Alla kommuner har i viss mån ansträngda resurser men med storlek och hög befolkningstäthet är arbetsstyrkan i kommunorganisationen större och flexibiliteten därmed något högre. Alla kommuner har i stort sett samma uppdrag men mindre kommuner upplever sig alltså ha mycket begränsade resurser att driva utvecklingsarbete vid sidan av kärnverksamheten. Många tjänstepersoner i mindre kommuner sitter med flera roller och arbetsuppgifter på sitt bord och har inte möjlighet att prioritera arbetsuppgifter utanför det som kärnverksamheten kräver. Ambitioner och vilja saknas inte, men det tidsmässiga utrymmet upplevs som kraftigt begränsat.

Flera kommuner som är relativt glest befolkade, oavsett sökvana, ser en viss problematik med att vissa stöd är relaterade till, eller att ansökningar utvärderas på, parametrar så som antal invånare. Som exempel nämns kommunala energi- och klimatrådgivare där kommunerna tidigare fick anslag per kommun men att detta ändrades till att vara kopplat till antal kommuninvånare. Detta slog mot kommuner med få invånare och som inte längre hade möjlighet att ha en egen energi- och klimatrådgivare utan denna tjänst samordnas med någon eller några andra kommuner. Ett annat exempel som lyfts är att åtgärder i kommuner med många invånare leder till större koldioxidminskning och därmed antas gynnas i ansökningar.

## 3.2 PROCESSEN ATT SÖKA STÖD

Processen att söka stöd ser olika ut i olika kommuner, och generellt är det få kommuner som har en definierad eller förankrad process för att söka stöd. Trots det finns det vissa faktorer som gör att en process blir mer eller mindre lyckad. Att exempelvis söka stöd som passar in i pågående projekt och strategisk inriktning, eller som matchar planerade projekt, är en framgångsfaktor för att både kunna få till en bra ansökan och för att få till ett framgångsrikt projekt. För att projekten ska bli framgångsrika beskrivs det vara viktigt att det är förankrat i såväl kommunens deltagande förvaltningar som hos kommunala politiker. Om kommuner söker stöd för projekt som planeras inom kommunen är det också lättare att medfinansiera projekt, vilket många utlysningar kräver. Därför framkommer det att såväl sökvana som mindre sökvana kommuner helst söker utlysningar som ligger i linje med arbete som redan pågår i kommunen, alternativt planerat arbete, utan att för den skull söka medel till ordinarie verksamhet. Flera kommuner, i synnerhet små kommuner som upplever sig ha mycket begränsade resurser, uppger att både deras ledning och politiker är mycket tydliga med att eventuella ansökningar och projekt måste ligga inom kärnverksamheten och uppdrag som ändå ska utföras.

Det varierar från kommun till kommun, och från tjänsteperson till tjänsteperson, om man ser att det finns möjlighet och tid att söka inom ramen för sina "ordinarie" arbetsuppgifter. Med det menas att många kommunala tjänstepersoner inte har tid att prioritera processen att söka stöd utöver sitt dagliga arbete och därför blir det snarare en uppgift som sker när det finns tid över. Därmed skapas inte alltid en tydlig rutin för hur processen att leta och söka stöd ska gå till och det blir ofta relativt ad hoc.

Kommuner som har definierade och förankrade processer eller rutiner för att söka och arbeta inom externfinansierade projekt är sökvana kommuner. En mycket sökvan kommun beskriver att de har styrdokument och processer på plats samt en stor kompetens och vana att hantera stöd och projekt av olika slag. Det är inte avgörande för denna sökvan kommun om ansökningarna är komplexa eller hur administrationen ser ut då de vet hur och vilka kompetenser i kommunen som ska hantera detta. Det som avgör om de ska söka externfinansiering är om utlysningen ligger i linje med det kommunen planerar att genomföra och att extra finansiering gör projektet bättre eller "häftigare". Det kan även bidra till att tidigarelägga genomförandet samt att de kan nå längre inom hållbarhetsområdet än utan stöden.

En tjänstepersons tidigare erfarenhet av att söka stöd påverkar hur många och vilka stöd som söks. Upparbetade nätverk gör det dessutom lättare att hitta utlysningar. Utan definierade processer eller rutiner blir sökande och hanterande av externfinansierade projekt ofta personberoende och sårbart om och när personen slutar sin tjänst. Det finns dock några undantag bland de intervjuade kommunerna. En liten landsbygdskommun i södra Sverige har tagit fram en arbetsmodell för att söka stöd. Modellen syftar till att på ett strukturerat och återkommande sätt identifiera behov, utveckla och analysera idéer, hitta partnerskap och söka finansiering. De tar dock hjälp

från en konsult med att hitta passande stöd för de idéer som de vill gå vidare med.

Sammanfattningsvis ser processen att söka stöd olika ut i olika kommuner. I många kommuner finns inte en beskriven process eller någon modell för att exempelvis samordna sig internt i sökprocesser och det saknas kunskap om hur en process bör se ut för att den ska bli så effektiv som möjligt.

### 3.3 GEMENSAMMA HINDER

Genom intervjuer med kommunerna har några generella hinder för att söka stöd utkristalliserats. Dessa är till viss del gemensamma för alla typer av kommuner medan andra har större påverkan på mindre sökvana kommuners möjlighet att söka stöd.

#### 3.3.1 Information om utlysningar

För att en ansökningsprocess eller ett beviljat projekt ska bli så bra som möjligt är det viktigt att stödet matchar pågående eller planerade projekt i kommunen. Att hitta utlysningar som faktiskt passar in i kommunernas tidsplanering är dock inte alltid helt lätt och upplevs som en stor utmaning. Dels är det inte tydligt var informationen om stöd finns, dels beskrivs det av kommunala tjänstepersoner att det är svårt att skapa sig en helhetsbild av tillgängliga stöd. Processen att kontinuerligt scanna myndigheters hemsidor efter relevanta utlysningar upplevs som mycket tidskrävande och att prioritera både tid och resurser på att hitta stöd är inte alltid motiverat. Därför upplevs också risken för att missa relevanta stöd som hög.

Att prioritera både tid och resurser för att hitta ett stöd som möjligen passar det kommunala arbetet i en kommun där tjänstepersonerna är överbelastade är inte alltid motiverat. Risken är stor att kommuner väljer ett stöd som passar tidsmässigt i timing snarare än en utlysning som riktar sig mer explicit till det de vill genomföra.

Hur kommuner hittar information om vilka utlysningar som finns tillgängligt skiljer sig till viss del åt mellan mer sökvana och mindre sökvana kommuner. Exempelvis finns det, som nämnts tidigare, en skillnad när det kommer till om kommunala tjänstepersoner ser arbetet med att hitta och söka stöd som inkluderat i sin tjänst eller något som görs när det finns tid över. I mer sökvana kommuner, som kontinuerligt följer vilka stöd som finns, prenumererar på nyhetsbrev eller till och med blir kontaktade av potentiella partners eller myndigheter och sedan söker stöd som är relevanta för kommunen, ser tjänstepersonerna det som en del av sin tjänst. Ofta beror det på att kommunen, såväl tjänstepersonerna som kommunens politiker, har sett vilka positiva konsekvenser ett stöd kan ge.

Ju fler gånger en kommun har sökt och blivit beviljade stöd desto lättare blir processen. En kommun som har varit igenom sökprocesser, och som har upplevt effekterna av ett beviljat projekt, kan därför vara mer motiverad att gå in i en ny sökprocess. Länkarna mellan olika förvaltningar, eller externa aktörer, är upparbetade, det är lättare att förstå vad som efterfrågas i en

utlysning, och en mängd andra hinder som kommuner upplever i processen att söka stöd, minskar. Kommuner beskriver också att det är lättare att söka ett stöd om man sökt ett annat innan, oavsett om kommunen fått det beviljat eller inte. Det beror på att man i processen har fått med sig nyttiga erfarenheter som kommunen kan använda i en annan sökprocess. Kommuner som är mer sökvana är därför också mer benägna att fortsätta söka stöd.

Organisationen kring hur kommuner hittar stöd varierar. I vissa kommuner finns resurser och möjlighet att exempelvis anlita konsulter för att scanna av vilka stöd som finns och vilka som är relevanta för kommunen i fråga. Energikontor Väst uppger exempelvis att de erbjuder en slags omvärldsbevakning till sina kommuner angående vilka stöd som finns att söka. Det finns också kommuner som har tjänstepersoner vars hela tjänst går ut på att hitta och filtrera stöd och relevanta projekt att delta i. Detta är i sig talande för hur tidskrävande det faktiskt är att hålla sig ajour med vilka stöd som finns. Kommuners möjlighet att söka stöd varierar alltså bland annat på grund av vilka resurser de har att avsätta, eller vilka nätverk de är involverade i. Därtill kan rent strukturella faktorer spela in som frågan om huruvida man kvalar in som en "stad" eller att en relativt gles befolkning bidrar till sämre "effektivitet".

### **3.3.2 Administrativa utmaningar**

Det administrativa arbetet som utlysningar kräver upplevs som utmanande av flera kommuner. Här finns en viss skillnad mellan mer sökvana och mindre sökvana kommuner, men oavsett vilken typ av kommunkategori kommunen tillhör nämns skillnader i administrativ börda mellan olika typer av stöd. EU-stöd anses vara det tyngsta och mest komplicerade vad gäller både ansökningsförfarandet och rapportering, medan nationella stöd uppvisar en bredare skala i komplexitet. Flera kommuner lyfter Klimatklivet som ett relativt okomplicerat stöd eftersom det är lätt att förstå vad som förväntas, hur man ska gå till väga och rapportera. Tidsplanen när stöden kan sökas är given flera år i förväg och kommunerna kan själva välja när timingen är rätt att söka stödet. Hos kommunerna finns en förståelse för att olika typer av stöd kräver olika typer av arbetsinsatser och olika mängd av administrativt arbete, men många ställer sig frågande till varför nationella myndigheter har olika ansökningsförfaranden och omfattningskrav.

Mer sökvana kommuner har lättare att överbrygga den administrativa bördan än mindre sökvana kommuner. Sökvana kommuner har en större förståelse för dels vad som efterfrågas i utlysningar, dels hur samarbetet såväl internt som externt kan samordnas. Exempelvis kan kommuner som har sökt stöd tidigare återanvända tidigare budgetar och tidsplaner som mallar för nya sökprocesser. Likaså beskrivs att stödjande funktioner så som projektkontrakt snabbt bygger upp kunskap om hur projekt ska redovisas. Dessutom finns förståelse för hur en sökprocess går till vilket gör att det inte uppfattas som en utmaning att exempelvis arbeta över förvaltningsgränserna inom kommunen, eller att hitta samarbetspartners externt. Att ta sig igenom en sökprocess ses därför ofta som lärorikt oavsett

om man får stödet beviljat eller inte, och oavsett om det är en sökvan eller mindre sökvan kommun.

Den administrativa bördan, de resurser en ansökan kräver samt uppfattningen att chansen till beviljat är relativt låg gör att många kommunala tjänstepersoner drar sig från att påbörja en sökprocess, oavsett om stödet i fråga passar kommunens pågående eller planerade arbete. Representanter från flera mindre sökvana kommuner återger att deras politiska ledning motsätter sig ansökningar och motiverar det med att det "kostar mer än det smakar". Således förefaller många beslutsfattare inte se nyttan med extern finansiering och vilken potential det medför. Som kontrast är det många sökvana kommuner som framhåller att extern finansiering är avgörande för att kunna utveckla kommunens hållbarhetsarbete.

Trots att sökprocessen ses som tidskrävande och att det kan vara svårt att motivera att prioritera resurser till den är det relativt få kommuner som använder sig av de bidrag som finns för att finansiera sökprocessen, så kallade seed money. En förklaring kan vara att det endast är de krävande utlysningarna som erbjuder sådana medel och dessa har inte lika många kommuner deltagit i. Ett mindre antal har använt sig av seed money som verktyg och det råder delade meningar om huruvida de ser att bidrag för att finansiera sökprocessen skulle leda till att fler stöd söks. Vissa anser att en sådan typ av stöd, precis som andra stöd, kräver administrativt arbete med en ansökan och rapportering. Andra tror att det skulle kunna underlätta själva ansökningsprocessen. Bland de kommuner som upplever att resurserna är alltför knappa för att lägga tid på ansökningar finns även tvivel vad gäller kapaciteten för själva genomförandet av ett eventuellt beviljat projekt. I dessa fall spelar inte stöd för ansökningsprocessen någon avgörande roll för om fler stöd ska sökas.

### **3.3.3 Korta utlysningstider**

Ett hinder som mer eller mindre alla kommuner upplever, oavsett sökvana, är att ansökningstiden/utlysningstiden allt som oftast är för kort. Utmaningen i korta utlysningstider ligger framförallt i att det inte finns tillräckligt med tid för att dels sätta sig in i vad stödet handlar om och vad som efterfrågas i själva utlysningen, dels samordna sig internt, externt och politiskt. Intern samordning, att hitta externa samarbetspartners och förankra projektet politiskt, som är ett måste om det exempelvis krävs medfinansiering, är alltså svårt för kommunerna att hinna med. Vägarna kan ibland vara kortare i mindre kommuner, men samtidigt kan det vara mer krävande att motivera projektet om man inte är van att söka extern finansiering. Det är också olika vad som uppfattas som "lång" och "kort" utlysningstid. För en kommun kan ett nytt uppdrag från förslag till genomförandestart ta ett år i budgetprocesser om ärendet ska vandra den ordinarie vägen. Den typen av längd på utlysningar är ovanliga vilket förutsätter nya processer i kommunerna.

Sökvana kommuner har ett större försprång då organisationen är bättre riggad och förberedd från tidigare ansökningsprocesser. Kommuner med mindre erfarenhet missgynnas mer av korta utlysningstider. Processen



beskrivs dock bli lättare ju fler sökprocesser en kommun har gått igenom, men det innebär också att kommuner med mindre erfarenhet inte kommer in i loopen att söka stöd och risken blir därför att glappet mellan mer sökvana och mindre sökvana kommuner fortsatt växer, se även kapitel 6.2.

Korta utlysningstider och framför allt kort framförhållning kring en utlysning har även konsekvenser för möjlighet till medfinansiering av projekt. För att kommunerna ska kunna planera för medfinansiering av ett projekt behöver denna kostnad finnas med i kommunens budget.

Kommunförvaltningar äskar medel och politiker fördelar medel via budget och verksamhetsplaner i årscykler. Det kan innebära ett hinder att kommuner måste synka ansökningar med kommunens verksamhetsplanering och budgetering när utlysningstiden är kort.

### **3.3.4 Kunskap**

Bristen på kunskap och kompetens är ett hinder som framkommer i samtal med flera kommuner. Ofta är det mindre sökvana kommuner som upplever att det saknas kompetens för att söka och genomföra framförallt utvecklingsstöd, där stöden i mångt och mycket handlar om innovation. Tjänstepersoner har svårt att hitta stöd som är relevanta för kommunen i fråga, men det saknas också kunskap kring hur en sökprocess går till, vad som egentligen efterfrågas i utlysningarna, hur en projektlogik upprättas, hur en projektbudget skrivs och så vidare.

Mindre sökvana kommuner menar att bristande kunskap vad gäller hur man söker och hanterar externfinansierade projekt hindrar dem från att lägga tid och resurser på att söka medel. I mer sökvana kommuner finns denna kunskap hos en eller fler tjänstepersoner och flera av dessa arbetar aktivt för att sprida denna kunskap till fler kollegor. Att det saknas kunskap för att söka stöden är ett tydligt hinder, speciellt för mindre sökvana kommuner, och det är ett hinder som spår på skillnaden mellan kommuner som är inne i "loopen" och söker stöd, och kommuner som inte är det.

### **3.3.5 Samverkan**

Att samverka internt och externt beskrivs som såväl utmanande som utvecklande. Utmaningarna ligger framförallt i att kunna samordna kommunala tjänstepersoner i olika förvaltningar under en kort tidsperiod, och komma överens om projektidéer, projekttexter och budgetar. Dock betonar ett flertal kommunala tjänstepersoner att när man gått igenom en utlysningssprocess och sökt stöd i samverkan så "växer" kommunens organisation och möjlighet till att samverka i dels sökta projektet, dels eventuellt framtida projekt och utlysningar.

I många utlysningar är samverkan med icke-kommunala aktörer, som mindre lokala företag, ett krav. I samtal med kommuner framkommer det att kravet på samverkan generellt är bra eftersom det uppmuntrar kommunen att utmana satta strukturer och att bredda samverkan över de organisatoriska gränserna. Dock kan det vara utmanande att redan i utlysningstiden meddela exakt vilka företag som kommer vara med.

Framförallt handlar det om att det kan vara svårt att få med sig företag så pass lång tid innan ett projekt startar. Det kan vara utmanande för små och medelstora företag att veta vad de gör ett år framåt i tiden och det hade underlättat om kravet att definiera vilka företag som inkluderas i projektet lättas något.

För mindre sökvana kommuner som saknar etablerat arbete med hållbar utveckling och hållbara städer är det en utmaning att få till samverkan med andra aktörer i projektansökningsprocesser. Kommuner som ligger efter i miljö- och hållbarhetsarbete upplever att de inte hänger med i utvecklingen och att de kommer ännu längre efter då de inte söker eller får stöd för att utveckla hållbara städer och samhällen. De upplever inte heller att de är intressanta för lärosäten och forskning i samverkansprojekt då de inte anser att de har något att erbjuda. Denna uppfattning finns främst hos kommuner som inte har något etablerat samarbete med eller ligger geografiskt långt ifrån lärosäten.

### **3.3.6 Krav på medfinansiering**

Många utlysningar har krav på medfinansiering, där projektsökande ska finansiera en viss procent av projektet. En fördel är att projektet tydligt förankras i kommunen och att det kan skapa en tydligare drivkraft att genomföra projektet på ett så effektivt och smidigt sätt som möjligt. En nackdel är dock att inte alla kommuner har den ekonomiska möjligheten att medfinansiera projekt och att dessa kommuner kommer efter i arbetet med att utveckla hållbara städer och samhällen.

Det saknas även kunskap om hur kommunen kan bidra med medfinansiering genom att exempelvis bidra med tjänstepersonernas tid när de utvecklar nya metoder eller produkter i ett projekt. Sökvana kommuner har lättare att finna lösningar för medfinansiering genom samarbeten med externa parter eller genom att finna onyttjade utrymmen i den egna budgeten. Återigen finns fördelar för sökvana kommuner som har lärt sig hur kommunen kan medfinansiera projekt med sin egen tid under förutsättning att tjänstepersonerna lämnar ordinarie arbetsuppgifter och istället arbetar med det nya projektet. Processen att förankra detta och att våga "lova bort" arbetskraft är enkelt för en sökvana kommun medan sökovana kommuner kanske inte ens vet att denna möjlighet finns.

Krav på medfinansiering i kombination med korta utlysningsperioder upplevs som ett hinder för kommuner då dessa frågor ska förankras med politiken och denna process kräver god framförhållning.

### **3.3.7 Konkurrens**

Studiens deltagare menar att det råder stor eller mycket stor konkurrens om medel i olika utlysningar. För små kommuner med begränsade personella resurser att ansöka om medel upplevs denna konkurrens på flera nivåer. De har inte samma personella resurser att avsätta för att skriva ansökningar och de upplever att de inte kan tävla på samma villkor som större kommuner eller mer sökvana kommuner. Med en mer ovan organisation är

startsträckan längre på flera sätt vilket bidrar till svårigheter att konkurrera med de mer sökvana kommuner som har en riggad organisation eller process för att hantera detta.

Det finns också en del mindre sökvana kommuner som saknar ett strategiskt arbete kring miljö eller hållbarhet vilket medför större svårigheter att söka utvecklingsprojekt som är mer strategiska och spänner över flera sektorer. De upplever också att det kommunen vill göra inom hållbarhetsområdet är något som många andra kommuner redan gjort och att deras utvecklingsprojektet inte är på den nivån att det kvalar in för att få medel från utlysningar kopplat till utveckling.

Mindre sökvana och mindre resursstarka kommuner uttrycker vidare en oro angående att söka medel till projekt som kräver en specifik kompetens inom kommunen. I kommunen måste det finnas personella resurser med rätt kompetens som kan genomföra projektet när medel väl kommit in. Denna kompetens saknas kanske i kommunen alternativt att utrymmet i existerande tjänst inte är tillräckligt för att bemanna ett inkommande projekt.

Att myndigheter ibland specifikt riktar sig till just denna typ av kommuner, som snarare är i behov av implementeringsstöd än utvecklingsprojekt, är delvis inte känt. Finansieringslösningar är komplexa och när stöd mejslas fram för att just vara enkla når inte kännedom om detta fram till de mest berörda fram.

### **3.3.8 Styrning från ledning och politik**

Vad gäller styrningen från ledning och politiker att söka extern finansiering för långsiktiga projekt upplevs det ibland svårt att förmedla nyttan av att delta i projekt som ger resultat på längre sikt. En del av deltagarna i studien upplever att politiken vill se effekter på kort sikt och det kan därför vara svårt att motivera vissa projekt för ledning och politiker. Det blir extra utmanande om utlysningen kräver medfinansiering. Medfinansiering kan vara hinder för mindre kommuner med "sämre" ekonomiska förutsättningar. För kommuner som saknar styrdokument och tydliga mål inom miljö- och hållbarhetsområdet finns heller inte någon fastställd riktning för arbetet och det är svårare att förankra långsiktiga projekt (och dess utlysningar) internt.

Utveckling genom extern finansiering är en fråga som i stor utsträckning initieras och drivs av tjänstepersoner och flera av kommunerna menar att det är där viljan och engagemanget finns. Det politiska systemet och demokratiska processer kan förefalla utgöra en bromskloss även om det också kan vara tvärtom. Politikerna förefaller, förutom i mycket sökvana kommuner, i stor grad sakna kunskap om de möjligheter som extern finansiering kan ge och att det ger möjlighet att jobba med utveckling strategiskt, utan att ta fokus från kärnverksamheten.

### **3.3.9 Glapp mellan utlysningens syfte och kommunernas behov**

För kommuner som inte har etablerat ett strategiskt hållbarhetsarbete upplevs skillnaden mellan utlysningarnas syfte och kommunernas behov

som väldigt stort. De uppfattar många utlysningar som mycket fokuserade på innovation och utveckling men att de själva snarare är i behov av ett stöd för "att komma på banan". Kommunerna förefaller inte hitta de utlysningar som är av enklare karaktär. Synpunkter från mindre kommuner som ibland saknar det strategiska arbetet är att "om alla andra har gjort det måste det finnas många bra exempel", det vill säga att det skulle kunna gå att lära av de kommuner som kommit längre. Dock upplevs det som svårt att prioritera ett mer strategiskt (hållbarhets-)arbete när andra mer akuta åtgärder kopplat till exempelvis sociala problem i kommunen måste prioriteras.

Många mindre eller mindre sökvana kommuner, och även andra organisationer på regional nivå som har god insyn i kommunernas verklighet, framhåller att många utlysningar lägger stor enfasc på innovation och utveckling. Detta gör att många kommuner inte ser utlysningar som relevanta för dem eller hur de ska kunna möta ett sådant fokus. De eftersöker istället utlysningar med mer åtgärdsfokus men med vissa undantag är det inte alltid lätt att identifiera sådana.

De sökvana kommunerna beskriver att de söker stöd som tydligt matchar det arbete som redan pågår i kommunen och som ligger i linje med styrdokument och mål. I dessa fall är merarbetet för ett externfinansierat projekt inte så stort och det finns en politisk förankring att arbeta i den utstakade riktningen.

Dock kan även sökvana kommuner uppfatta det som otydligt vilken nivå eller syfte som utlysningen faktiskt har, dvs om stödet är tänkt som ett rent investeringsbidrag eller ett mer innovativt utvecklingsprojekt.

### **3.3.10 Projektpengar och projektresultat – realiseringen och "efterlevandet"**

Vissa upplever att det finns hinder för att implementera resultat och processer från ett slutfört utvecklingsprojekt i kommunorganisationen. Kompetens och resurser för att kunna realisera projektresultatet kan saknas, särskilt när de resurser som funnits under projektiden försvinner. Även om projektet på förhand har tagit höjd för att kunna fungera efter projektslut så innebär det ändå att utan extra stöd och resurser är det svårt fortsätta med den nya ambitionen.

Hur kommunen organiserar sig för att kunna bedriva utveckling varierar. Sökvana kommuner har ofta samlat en egen organisation för projektverksamhet så som utvecklingsenheter eller hållbarhetsavdelningar. Fördelen med att samla kompetensen med projektledare, projektkonomer, hållbarhetsstrateger och EU-strateger är flera. Nackdelen kan vara att projekten stannar vid just projekt och får svårare att införlivas i den ordinarie verksamheten. Vissa kommuner har försökt organisera sig för att motverka "tomteblöss-effekten" av utvecklingsprojekten. De kommuner som slår extra vakt om att involvera ordinarie personal och fundera över implementering redan i projektfasen upplever att de får mer ut av utvecklingsprojekten med permanenta effekter.

Ett annat hinder eller svårighet vad gäller medel kopplat till hållbar samhällsutveckling är krav på effektbevisning. Hållbar samhällsutveckling kan vara att höja kompetensen hos de som arbetar med frågorna och inte alltid konkret hur och vad man har byggt. Att höja kompetensen hos någon som planerar är svårare att mäta och bevisa. Effektbevisning uppfattas därför som ett svårt krav i mjuka projekt. En kommun menar att det är lättare att få pengar för stora infrastrukturprojekt än för mjuka projekt som är svårare att beräkna effekterna av. Ett exempel på en sådan svårighet är projekt som avser prioritera plats för fler cyklar i staden på bekostnad av bilismen. Då bilnormen är stark och genomsyrar beslut på flera nivåer i samhället är det en utmaning att förklara dessa effekter och nyttor för politiker och det är därmed svårt att ge dem mod att fatta sådana obekväma beslut.

### 3.4 UTTRYCKTA BEHOV

De intervjuade kommunerna har även lyft fram en rad olika behov och förslag till konkreta lösningar för att överkomma de hinder och utmaningar som de upplever.

#### 3.4.1 *Förenkla!*

Precis som de hinder och utmaningar kommunerna pekar på så omgärdas hela stödapparaten av en hel del komplexitet. Men vissa saker borde gå att förenkla menar de som har deltagit i studien. Flera av de intervjuade lyfter till exempel krångligt språk som ett hinder och tycker att det borde gå att förenkla språket och bli tydligare i vad finansiären eftersöker. Det har även lyfts att det vore önskvärt att finansiären tydligare beskriver "poängen" för kommunen att delta. Det kan hjälpa till att placera förfrågan i rätt sammanhang och motivera en ansökan internt.

Vidare ifrågasätter flera av deltagarna varför de administrativa delarna ofta är så omfattande. Likaså undrar man varför det kan se så olika ut mellan olika myndigheter, både i hur omfattande en ansökan ska vara och hur det ska återrapporteras. Enkla och likriktade ansökningar i exempelvis gemensamma databaser skulle underlätta betydligt för kommunerna att söka medel. Det finns förståelse för att utdelade pengar behöver komma med vissa villkor men någon flaggar för att återbetalningsskyldighet kan medföra friserade projektrapporter där verkliga erfarenheter från projekten inte lyfts och därmed inte kan bidra till övergripande lärdomar.

#### 3.4.2 *Samlad information om utlysningar*

En majoritet av de deltagande kommunerna i studien uttrycker svårigheter att hålla sig uppdaterade avseende vilka utlysningar som finns och med vilket syfte.

Ett behov som många respondenter uttrycker är samlad information om utlysningar. En gemensam webbsida eller plattform som på något sätt samlar information från flera utlysande organisationer efterfrågas och gärna med en tematisk indelning där det går att filtrera och söka för att få fram

passande utlysningar. Det är också efterfrågat att myndigheterna i större utsträckning samordnar och paketerar sina utlysningar, där utlysningar sätts i ett slags sammanhang och där information om liknande utlysningar hos andra myndigheter också finns tillgängligt. På så sätt kan en slags snöbollseffekt skapas som kan göra det lättare att hitta passande stöd och dessutom ökar chansen att kommuner söker flera utlysningar.

### **3.4.3 Längre utlysningsperioder och bättre framförhållning med årshjul**

Svårigheter att hitta information om utlysningar (i tid), korta utlysningsperioder och svårigheter att synka externfinansierade projekt med den kommunala årsplaneringen är återkommande problem hos kommunerna.

Kommunerna efterfrågar därför förutsebarhet och bättre framförhållning från finansierarna. Återkommande stöd så som Klimatklivet är uppskattade ur detta perspektiv och är därmed enklare att söka. Många kommuner skulle därför gärna vilja se fler stöd av denna karaktär.

Precis som att ett flertal av kommunerna eftersöker samlad information om *vilka* utlysningar som finns, önskar de likväl bättre information om *när* utlysningar kommer att bli aktuella. Förslag om årshjul lyfts från flera av deltagarna så att det går att se vad som är aktuellt för nuvarande och nästkommande år. Även denna information behöver finnas tillgänglig på ett ställe.

### **3.4.4 Tydligare etikett på olika typer stöd**

Floran av utlysningar karaktäriseras av en mångfald både i utformning och fokus men brokigheten bidrar till ytterligare utmaningar att hitta de stöd som passar bäst för det behov som en kommun har.

Behov har lyfts kring ökad tydlighet om vad som ligger i fokus för en utlysning. Är det innovation och "cutting edge" som gäller? Är det metodutveckling? Är det ett bidrag för att göra investeringar i hållbar teknik? Att sätta tydligare etiketter på utlysningar skulle göra det lättare att navigera i stöddjungeln och på så sätt skulle kommunala tjänstepersoner på ett överskådligt sätt kunna se vilka eventuella utlysningar som är relevanta och möjliga att söka i relation till kommunens resurser.

Det lyfts också fram goda exempel på hur myndigheterna (Formas, Vinnova och Energimyndigheten) har samordnat sig i utlysningar och visat på hur utlysningarna hänger ihop, att det går att söka för olika steg och att de olika stegen har olika syften.

### **3.4.5 Öronmärkta stöd**

I intervjuerna framkommer det, precis som i tidigare genomförda rapporter och utvärderingar, att kommuner har väldigt olika förutsättningar när det kommer till att kunna söka och ta del av finansiellt stöd.

Vissa kommuner har stor erfarenhet av att söka och ta del av stöd, vilket innebär att de har en kortare väg att gå från information om en utlysning till att stödet söks, till skillnad från kommuner som har mindre erfarenhet. Detta bidrar till en positiv spiral för de som lyckas få externt stöd och som genomför projekt efter projekt. De goda erfarenheterna leder till nya goda erfarenheter. På den andra ledden kan bristande resurser leda till att ansökningar inte görs, att ansökningar inte leder till projekt, eller att projektet inte kan genomföras. Vissa kommuner står med andra ord och stampar och ibland leder stegen i rätt riktning men ett steg framåt kan likaväl följas av två bakåt.

Nivån på kommunernas hållbarhetsarbete och utvecklingstakt skiftar också stort. De med högre utvecklingstakt har stor sökvana och har lättare för att både identifiera och matcha utlysningar med sina behov. Kommuner med lägre utvecklingstakt, i många fall mindre kommuner med begränsade resurser, har ett annat utgångsläge. Precis som beskrivs i kapitel 3.4.4 uppstår här olikheter i vilken typ av stöd man anser sig vara i behov av. Många kommuner upplever därmed inte att man "konkurrerar" om stöden på lika villkor. De uttrycker ett behov av att stöd borde kunna "öronmärkas" till kommuner som har mindre erfarenhet av att söka finansiellt stöd, så att kommuner med liknande förutsättningar konkurrerar med varandra i större utsträckning.

En respondent illustrerar en annan vinkel av denna idé och menar att små men ambitiösa kommuner kanske bör ligga "tre små steg" efter. När större, mer sökvana kommuner har utvecklat, testat och utvärderat nya metoder och tekniker kan mindre kommuner därefter ansöka om pengar för att implementera dessa lösningar. Det skulle bli ett tydligt stöd för kunskapsöverföring och för att skala upp lösningar.

### **3.4.6 Coachning, mallar och kunskap**

Som nämnts tidigare upplever kommunerna ett flertal olika administrativa hinder. Mindre sökvana kommuner ser att de behöver höja sin kompetens och förstå hur de kan få en bättre träffsäkerhet i sina ansökningar. De önskar bland annat coachning i hur en projektansökan som är mer komplicerad kan skrivas. De önskar sig också möjligheten att kunna bolla sina ansökningar med handläggare hos den utlysande myndigheten eller med annan expertis för att veta om man är på rätt spår och vad som behöver utvecklas. Kopplat till detta är det flera deltagare som önskar tydligare ansökningsmallar och även möjligheten att kunna ta del av tidigare beviljade ansökningar om det är en utlysning som är av mer återkommande karaktär. Att få ta del av detta kan bidra till en större säkerhet i vilken nivå som eftersträvas i formuleringar, omfattning och komplexitet. Likaså uttrycker mindre sökvana kommuner ett behov av ökad kompetens när det gäller projektledning, t.ex. hur man gör en rimlig budget på tillräcklig detaljeringsnivå, och grundläggande projektledning och projektadministration.

Flera av deltagarna uttrycker önskemål om ökat stöd från organisationer som står kommunerna närmare, t.ex. kommunalförbund, regioner eller

länsstyrelser. Flera andra organisationer som deltagit i denna förstudie berättar om att de redan i dag tillhandahåller denna typ av stöd till kommunerna i sin respektive region men pekar på att det är svårt att få med alla på tåget. Likaså har vissa kommuner svarat att de uppskattar den stöttning de får från exempelvis den regionala nivån, t.ex. genom anpassad och filtrerad information om vilka stöd som finns tillgängliga och hur ansökningsprocessen går till.

### 3.4.7 Matchning

Många utlysningar kommer med krav om samverkan med andra aktörer. Det handlar oftast om samarbeten med akademi och näringsliv men även med andra organisationer eller samarbeten över de nationella gränserna. Att få till den typen av samverkan kan dock vara utmanande, i synnerhet för mindre kommuner som t.ex. inte har ett något lärosäte i kommunen eller en diversitet i det lokala näringslivet. Flera av de intervjuade kommunerna uttrycker ett behov av att få stöd med själva matchningen om en kommun ska söka ett stöd som kräver samverkan med exempelvis ett universitet. Att som kommunal tjänsteperson veta vem man ska kontakta, vilket universitet som kan vara intresserad av att delta i ett projekt och så vidare är utmanande.

## 3.5 SAMMANFATTNING

Genomgående för de hinder och behov som beskrivs ovan är att liknande svar går att följa i tidigare studier som gjorts, som exempelvis att förenkla, samverka och ge längre framförhållning. Försök från myndigheter att möta detta har gjorts, i vissa fall bara för enstaka stöd och i andra fall mer genomgripande och i sammanhängande perioder, exempelvis genom mer riktade stöd till sökbara kommuner. Trots dessa ansträngningar kvarstår behoven och försöken har inte i tillräckligt hög grad träffat kommunerna. En summering skulle kunna vara – Förenkla mer, förläng mer, samverka mer.

Sammanfattningsvis kan vi också se att det finns relativt tydliga gemensamma stråk i vad både kommuner och andra organisationer som har god inblick i kommunernas arbete, upplever vara utmaningar och behov när det gäller att söka extern finansiering för arbetet med hållbara städer och samhällen. I tabellerna i bilaga 1 grupperas utmaningar och behov utifrån två övergripande perspektiv som träder fram. Det är dels vilka faktorer som påverkar kommunernas vilja och drivkraft – *incitament* – att söka stöd, dels faktorer som är kopplade till kommunens möjligheter – *resurser* – för att söka stöd.

Som återspeglats i redogörelserna om upplevda hinder och behov finns det skillnader mellan olika typer av kommuner. Sökbara kommuner upplever som regel färre utmaningar medan mindre sökbara kommuner, eller kommuner som är mindre till storleken, generellt upplever fler utmaningar.

Inom det övergripande perspektivet ”incitament att söka” har vi identifierat tre underkategorier: risk/nyttokalkyl, stödets utformning och direktiv från ledning/politiker. *Risk/nyttokalkyl* återger hur kommunerna ser på insatsen



att söka stöd i förhållande till förväntat utfall. Det framgår tydligt att alla kommuner gör någon form av överslag, men i synnerhet mindre sökvana kommuner ser högre trösklar och lägre förväntat utfall, bland annat till följd av konkurrensen från större och mer sökvana kommuner. *Stödets utformning* relaterar till de utmaningar som kommunerna ser i utlysningarna kopplat till administration, komplexitet och process. Här finns många gemensamma utmaningar för både sökvana och mindre sökvana kommuner. *Direktiv från ledning och politiker* kopplar an till de förutsättningar som finns för styrningen av kommunens hållbarhetsarbete och synen på extern finansiering.

Inom det andra övergripande perspektivet "resurser för att söka" finns också tre underkategorier identifierade: möjlighet att matcha behov med utlysningar, möjlighet att avsätta resurser, och kompetens för att söka och driva projekt. *Möjlighet att matcha behov med utlysningar* berör kommunernas möjligheter att få in externa stödformer i den kommunala verksamheten. Det handlar dels om förutsättningarna för att hitta stöd, dels om hur kommunens arbete planeras och vad som prioriteras. Här finns beröringspunkter med faktorer som kopplar till incitamenten att söka. Hur man ser på nyttan av att söka ett visst stöd hänger tydligt ihop med hur det kopplar till redan planerad verksamhet, och nyttan kan bli avhängig hur väl organisationen är riggad för att kunna hantera ett nytt projekt. *Möjlighet att avsätta resurser* handlar om kommunernas möjlighet att tilldela framför allt personella resurser till arbetet med att söka stöd och för att kunna bemanna projekt i de fall medel beviljas. *Kommunens kompetens för att söka och driva projekt* är precis som det låter kopplat till kunskapsnivåns betydelse för möjligheterna att söka och ta del av extern finansiering.

Som exemplifierats ovan finns det flera beröringspunkter mellan underkategorierna i respektive övergripande perspektiv. Indelningens huvudsakliga funktion är därmed att hjälpa till att sortera hinder och behov, inte att vara någon absolut uppdelning. I sammanfattningen av behov ingår inte kategorin "direktiv från politik och styrning". Detta av anledningen att respondenterna inte tydligt har uttryckt några behov kopplat till denna aspekt. Från deras svar skulle dock en rad olika behov kunna uttolkas. Politiker ser t.ex. ut att behöva medvetandegöras om möjligheterna med extern finansiering, t.ex. genom att ta del av de många goda exempel som finns från andra kommuner. De skulle även behöva förstå konsekvenserna av en avsaknad av tydliga hållbarhetsstrategier för att leda omställningen till hållbara städer och samhällen på ett tvärsektoriellt sätt och i enlighet med Agenda 2030.

## 4 ICKE FINANSIELLT STÖD

Förutom finansiellt stöd i omställningen till hållbara städer och samhällen finns det också ett behov av icke finansiellt stöd. Med icke finansiellt stöd menas stöd som inte ger en pengapåse för ett specifikt projekt, utan snarare stöd som ökar möjligheten för kommuner att på olika sätt arbeta med och

utveckla sitt hållbarhetsarbete. Exempelvis kan det handla om kunskapsstöd, samverkansstöd, workshops, nätverksbyggande, matchmaking eller goda exempel som på olika sätt stöttar kommuners omställningsarbete. Nedan presenteras dels vilka stöd som kommuner har tagit del av, dels vilket stöd som kommuner är i behov av för att fortsätta utveckla arbete med hållbara städer och samhällen.

#### 4.1 VILKA STÖD TAR KOMMUNER DEL AV?

I dagsläget finns det flera olika typer av stöd som kommunerna tar del av, eller är delaktiga i. Olika typer av etablerade nätverk förefaller ha stor betydelse. Flera kommuner nämner Glokala Sverige liksom Klimatkommunerna och att dessa har bidragit till ett ökat fokus på hållbarhetsfrågorna i kommunen. Ett antal kommuner nämner även Energimyndighetens nätverk. Dessa nätverk har kommunerna kommit med i efter att först ha fått en viss finansiering och de har varit mycket värdefulla för arbetet med hållbara städer och samhällen. Ett annat nätverk som nämns är Energimyndighetens tidigare program Uthållig kommun som man menar har gjort stor skillnad och påverkat hela översiktsplanarbetet.

Regionala nätverk genom region eller länsstyrelse där exempelvis framtagande av energiplaner, styrdokument och upphandlingsfrågor varit i fokus har också fungerat som ett bra samverkansstöd för de deltagande kommunerna.

Länsstyrelsernas samlade information, som exempelvis "Var finns pengarna" har varit ett bra informationsstöd i sökandet efter aktuella utlysningar.

Samlad information med aktuella utlysningar och stöd på myndigheters och aktörers hemsidor fungerar också som stöd för kommuner både inför sökprocessen och under själva skrivandet av ansökningar. Myndigheternas informationstillfällen, webinarier, kontaktnoder och tillgängliga handläggare har också lyfts som viktiga i ansökningsprocessen. Kontaktnoder och handläggare som finns tillgängliga för att bolla projektidéer och ansökningar är mycket uppskattade av kommunerna.

Närliggande kommuner, jämförelsekommuner och kommuner som det finns ett etablerat samarbete med i sakfrågor eller genom personliga kontakter är också viktiga som lärande exempel och drivkrafter för att utveckla arbetet inom hållbara städer och samhällen. Det finns ett förtroende för dessa jämförelsekommuner och tröskeln att kontakta dessa för att lära sig mer är relativt låg.

Kommuner nämner även att delta i forsknings- och innovationsprojekt, ofta som behovsägare eller partner, och studera ett område tillsammans med forskningsinstitution som utvecklande.

## 4.2 VILKA ICKE-FINANSIELLA STÖD ÄR KOMMUNER I BEHOV AV?

Trots att det finns flera stöd som kommuner tar del av och flera nätverk som de är delaktiga i, finns det också stöd som kommunerna ser att de är i ytterligare behov av. Nedan listas just vilka icke-finansiella stöd som kommunerna är i behov av.

### 4.2.1 Goda och lärande exempel

Kommuner är i behov av goda och lärande exempel på initiativ och projekt som driver utvecklingen mot hållbara städer och samhällen. Det finns dock ett behov av att informationen är differentierad utefter olika kommuners förutsättningar. Ett exempel från en större stad, om hur kommunen har arbetat med utvecklandet av en hållbar stad, är av mindre intresse för en kommun med helt andra geografiska och demografiska förutsättningar. Det finns en uppfattning om att information och kunskap generellt är riktade till just städer och tätorter, och sällan till gles- och/eller landsbygd. Kommuner efterfrågar därför en mix av lärande exempel på hur kommuner med olika förutsättningar arbetar med hållbarhetsfrågor.

### 4.2.2 Nätverk och matchmaking

Kommuner har också ett behov av att hitta relevanta nätverk kopplat till hållbara städer och samhällen. Många kommuner belyser vikten och de goda effekterna av att delta i olika typer av nätverk, både för att hitta relevanta finansiella utlysningar och för att få kunskap om relevanta ämnen.

Det efterfrågas också ett stöd i matchmaking mellan universitet samt högskolor och kommuner. En kommun, som inte har en högskola eller ett universitet nära sig, beskrev att de sällan samverkar eller samarbetar då det saknas en naturlig koppling. Det finns också kommuner som inte ser varför det skulle vara av nytta, eller snarare vad kommunen skulle kunna bidra till i forskningen.

### 4.2.3 Jämförelsekommun

På grund av att det kan vara svårt att ge ett gott exempel på hållbar stadsutveckling som är gångbart i alla typer av kommuner menar flera av de intervjuade att det inte är i första hand myndigheternas webbsidor man vänder sig till för kunskap eller för goda exempel. Att information och kunskap finns tillgängligt på nationell nivå är givetvis bra, framförallt ur ett kvalitetsgranskande perspektiv. Dock är det inte alltid dit kommunala tjänstepersoner vänder sig när de söker kunskap. Snarare beskriver kommuner att man vänder sig till etablerade nätverk, eller till kollegor i grannkommunen, eller till annan jämförelsekommun som man har god kontakt med och där man har liknande förutsättningar och utmaningar. Gärna till någon som man vet är duktig på det aktuella ämnet och som precis har genomfört den förändring man vill införa. Det kan därför finnas ett behov av att myndigheterna *stöttar* kommuner i att hitta "jämförelsekommuner" som tillsammans kan arbeta för att lösa utmaningar

eller dela kunskap och gärna pekar ut de kommuner som är föredömen i olika frågor. Att kommuner vänder sig till andra kommuner för information, stöd och kunskap kan också spegla att det finns ett behov av praktiska erfarenheter i en kommun som liknar ens egen. Trots att rapporter, utvärderingar och studier är av relevans, finns alltså också ett behov av att hitta kunskap hos andra kommuner med liknande förutsättningar och utmaningar.

#### **4.2.4 Intermediärer**

Det har också identifierats att det finns ett behov av att regioner och kommunalförbund i större utsträckning agerar som intermediärer. Med det menas att det finns ett behov av att regioner, kommunalförbund, länsstyrelser, energikontor, business hubs, och liknande aktörer agerar som en slags filter från nationell nivå ned till kommunnivå. Regioner och länsstyrelser och liknande aktörer har god insikt i vad för typer av insatser som behövs och efterfrågas på respektive lokal nivå, och de kan vara av stor nytta att filtrera relevant kunskap och information till kommunala tjänstepersoner. Det finns också god möjlighet att ha ett överskådligt perspektiv på aktörer som kan arbeta tillsammans inom exempelvis en region och därför hjälpa kommunerna att hitta dessa samarbetspartners.

I en småländsk region har en liknande studie som denna just genomförts där ett projekt skapades för att motverka att den sociala standarden sjönk i en mindre kommun. Där framkom att mer riktad information och tydligare närvaro från regionen skulle underlätta för mindre kommuner. En annan slutsats var att om mindre kommuner kunde dela på en resurs för att skapa utveckling och söka medel kunde det vara en del i lösningen att avhjälpa problematiken med kunskaps- och resursbrist i sökovana kommuner.

#### **4.2.5 Rådgivning gällande regeltolkning**

Utöver kunskap och lärande exempel kring hur kommuner kan arbeta för omställningen till hållbara städer och samhällen uttrycks även behov av stöd och rådgivning i regeltolkning. Det kan exempelvis vara regeltolkning gällande hur kommuner kan använda mark för parkering av elsparkcyklar eller vad kommunen har för möjligheter att exempelvis ställa energikrav. Det finns ett behov av någon form av stödfunktion dit kommuner kan vända sig för rådgivning kring dels vad kommunen har rådighet över, dels vad kommunen har möjlighet att ställa krav på och i förlängningen hur möjligheten för att reglera användandet av mark i staden för att gå mot hållbara städer och samhällen ser ut.

Även råd kring hur andra kommuner har kopplat ihop regeltolkningarna med framtagande av exempelvis styrande dokument och rutiner inom hållbar samhällsplanering är efterfrågat från kommuner.

En kommun nämner som exempel att det man vill ha myndigheternas stöd i är hjälp med tolkning av lagar och regler, exempelvis vad som gäller på allmän platsmark för laddstolpar. Däremot själva metoden att få hela

kommunen att planera för fler laddstolpar, vänder man sig hellre till en kollega i liknande kommun för att fråga snarare än till en myndighet. Att lyfta fram det goda exemplet ser man gärna att myndigheterna gör vilket ger en känsla av kvalitetsstämpel på kommunen som genomför förändringen.

## 5 DISKUSSION, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

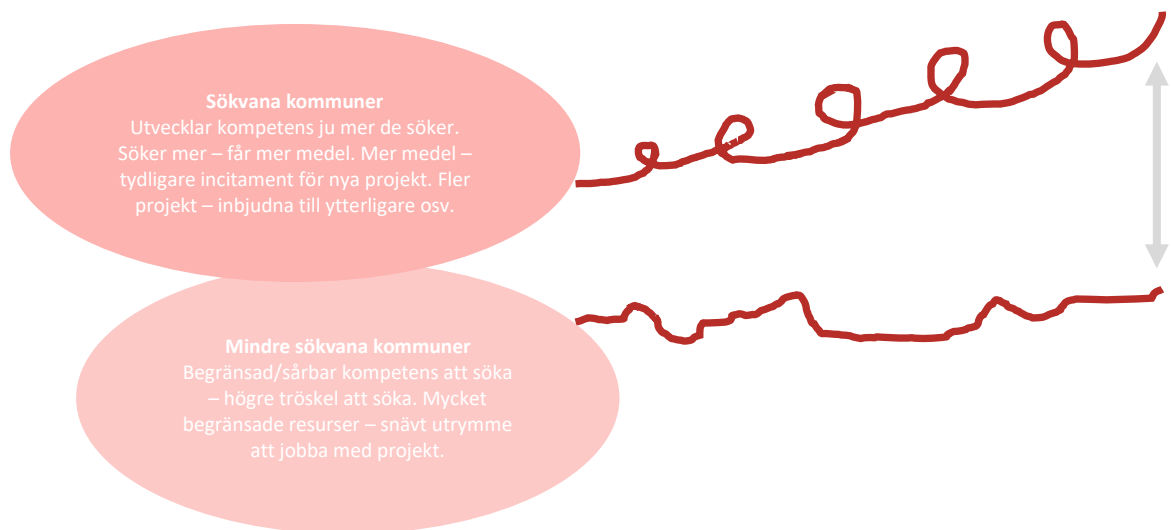
### 5.1 FINANSIERINGSSEGREGATIONEN

I denna förstudie kan vi se att det som framkommit i tidigare utvärderingar och studier gällande kommunernas hinder i viss utsträckning bekräftas. Denna studie stärker också resultat som redan tidigare pekat på en snedfördelning av stöd som grundar sig både i kommunens storlek, tillgång till resurser och (o)vana att söka extern finansiering.

Intervjuerna visar att det finns ett gap mellan sökvana kommuner och mindre sökvana kommuner och att detta riskerar att växa. Kommuner som har en strategi och resurser för att söka extern finansiering har byggt upp sin kompetens och sin sökvana vilket resulterar i högre kapacitet att ta sig an fler och mer komplexa projekt. För sökvana, ofta lite större kommuner, med höga utvecklingsambitioner uppstår också en situation där de blir mer och mer kända för sitt arbete och sitt driv och därmed bjuds in i nya sammanhang som ibland är avgränsade till att omfatta deltagare som lever upp till högt satta kriterier.

På andra lednen finns de mindre sökvana kommunerna, ofta mindre kommuner med mycket begränsade resurser. Trots att ambitioner ofta finns är konkurrensen från större och mer sökvana kommuner påtaglig och det förefaller vara svårt att bryta igenom vällen och gå från enstaka bidragsstöd för vissa investeringar till att söka en större mängd av stöd och även kunna satsa på större utvecklingsprojekt som spänner över flera sektorer. Flera av deltagarna som representerar dessa kommuner beskriver att det finns självförstärkande mekanismer i hur utlysningar är utformade och på vad de är fokuserade.

Det verkar således som att systemet med extern finansiering, ur kommunernas perspektiv, karaktäriseras av det fenomen som kallas Matteuseffekten – att systemet gynnar den part som redan tidigare är gynnad. Här kallar vi det finansieringssegregationen.



Figur 5. Illustration av finansieringssegregationen.

Finansieringssegregationen väcker spontant frågan om vad som kan göras för att minska gapet och denna studie pekar på en rad behov och förslag till lösningar för att öka kommunernas möjligheter att ta del av ekonomiskt stöd. Åtgärder som att förenkla språk och administration eller att jobba för bättre framförhållning och förutsebarhet är något som kan gynna alla kommuner. Det är åtgärder som minskar tröskeln för alla men det rör nödvändigtvis inte på gapet som sådant. Öronmärkta pengar för vissa kategorier av kommuner där slopade krav på medfinansiering, fler stöd av karaktären investeringsbidrag eller rena bidrag utan tävlingsmoment är några förslag på åtgärder som förefaller bidra till att direkt minska gapet.

## 5.2 STÄNG SEGREGERINGSGAPET

För att minska finansieringssegregationen krävs en rad åtgärder i linje med tidigare studier så som förenkling, samordning och tillgängliggörande. Nedan beskrivna åtgärder kan sänka trösklarna för kommuner att tillgängliggöra sig kunskap och finansieringslösningar och därmed minska kunskapsklyftorna mellan sökvana och sökovana kommuner vilket i förlängningen påskyndar målarbetet mot hållbara städer och samhällen.

### Samordnad hemsida och sökbar databas

Som tidigare nämnts finns behov av en utvecklad hemsida som fungerar som en portal till arbetet och stöd inom mål 11 från myndigheterna. Uppdraget om samordning behöver fördjupas bland annat med uppdrag om att samla samtliga kommande stöd i en sökbar databas. Befintlig hemsida "hållbar stad" omdöpt till "hållbart samhälle" har stor potential att utgöra denna samlingsplats. Hemsidan kan kommuniceras gemensamt till kommunerna som "en väg in" och portal för arbete inom mål 11 på ett liknande sätt som verksamt.se i dag fungerar. Sidan ska präglas av

inriktningen att matcha de sökandes behov med rätt utlysning. Erfarenheter kan dras från de samlade databaser som i dag finns på marknaden. En stor vinning med upplägget är att samtliga stöd då blir sökbara utifrån vilket ämne de riktar sig mot alternativt vilken finansiär de kommer ifrån. En kommun som vill starta innovationer inom cirkulär ekonomi kan då förhållandevis enkelt söka fram vilka utlysningar som är aktuella och vilka som är kommande och passar med kommunens behov.

Ytterligare ett exempel på samordning och högre igenkänning av stöden är att även koppla ett gemensamt ansökningsförfarande till sidan. Detta är en krävande uppgift men kan i olika steg på sikt leda till ett gemensamt system. Olika stöd kräver såklart olika frågor men layouter, upplägg och språk kan i största möjliga mån likriktas.

### Årshjul

Det är också av vikt att tidsperspektivet för de olika utlysningarna illustreras väl på hemsidan. Många gånger är ett år kort framförhållning för en kommun som ska intensifiera sitt arbete mot mål 11. En grundläggande funktion i databasen är att kunna få fram ämnesvisa utlysningar i ett årshjul, gärna med återkommande datum likt Klimatklivet där kommunerna inte behöver tvinga in sina projekt i de utlysningar som är möjliga inom deras tidsram. Tvärt om kan de matcha sitt projekt väl med rätt utlysning och bekvämt välja vilken av den återkommande deadlinen som passar just dem.

### Märkning av stöd

Erfarenheter visar att databaser som samlar olika finansieringslösningar som är sökbara utifrån endast ämne ändå lämnar behovsägarna med för många alternativ. En kommunikativ märkning av stöden som delar in dem utifrån vilken nivå stöden vänder sig till skulle underlätta för de sökande. På samma sätt som TRL-skalan (Technology Readiness Levels) visar vilken teknisk mognadsgrad ett produkt/projekt befinner sig på så skulle denna märkning adressera vilken innovationsgrad och ambition som avses i utlysningarna. En universell märkning som delar stöden i utvecklingsstöd eller implementeringsstöd eller någon annan form av small-, medium- eller large-indelning, har potential att guida den sökande till rätt nivå.

Märkningen skulle väga in parametrar som exempelvis tid, finansieringsstorlek, medfinansieringsgrad, partnerskap och hur avancerad själva ansökanprocessen är. Figur 6 nedan visar inspirationsexempel på hur olika utlysningar kan grupperas.

I första kategorin "small" bedöms den totala arbetsinsatsen i effektiv arbetstid till under två veckor, bidragssumman varierar mellan en halv miljon till några miljoner och inget partnerskap krävs eller uppmuntras. Exempel på sådana fonder är klimatklivet, LEADER och flera energieffektiviseringsstöd.

I medium-klassen krävs runt en månads arbetstid för ansökan, finansieringen kan vara upp emot 20 miljoner i stöd och projektet kräver flera parter ofta i trippelhelix-konstellation. Exempel på dessa utlysningar är de strategiska innovationsprogrammen eller strukturfonderna.



Den högsta nivån innebär månader av arbetstid i ansökningsförfarandet, summorna som söks är stora och det krävs internationella partners. EU-utlysningarna är exempel på dessa fonder inom exempelvis tidigare Horizon.

Det finns gråskalor för denna typ av märkning att ta hänsyn till där exempelvis statsstöden har relativt enkla ansökningsförfaranden som inte kräver tunga partnerskap men ändå kan generera stora medel. En universell märkning skulle behöva ta hänsyn till denna typ av utlysningar som blir svåra att placera på small-medium-large-skalan.

Det är WSP:s erfarenhet att denna typ av samlande databas och universalmärkning, eventuellt i kombination TRL-skalan av nationella utlysningar skulle betydligt förenkla för den som behöver snabb guidning till vilka typer av stöd som är aktuella eller kommande.

Storlek	Effektiv tidsåtgång (ej tid för förankring)	Storlek på sökta medel	Exempel fonder	Projekt-konstellation
Small	1-1,5 veckas arbetstid	0,5-3 miljoner kr	Lokala – Nationella (ex Klimatklivet)	En aktör
Medium	2-6 veckors arbetstid	2-20 miljoner kr	Nationella – Interregionala (ex Strukturfonderna, SIP, UDI)	Flertal nationella partners, ev. även internationella
Large	6-12 veckors arbetstid	20-50 miljoner kr och uppåt	Interregionala- Internationella (LIFE, Horisont Europa)	Flera nationella och/eller internationella partners

Figur 6. Exempel på märkning i small/medium/large för ansökningsprocess.

### 5.3 LÅG ADMINISTRATION–HÖG FÖRÄNDRINGSTAKT!

Som en följd av behovet av minskad administrativ börda finns en önskan om medel som regleras mindre styrt. Kommunerna har förståelse för att om medel ska erhållas måste projekten och dess logik följas upp och endast de bästa projekten erhåller finansiering. Men hur skulle ett system fungera med högre tillitsnivå och lägre kontroll? Radikalt minskad administration för både myndigheter och kommuner och endast kontroll på att stöden nyttjas för att nå givet ämne inom mål 11 skulle leda till att frigöra mer medel för att faktiskt genomföra förändringen. Flera kommuner vittnar om att själva ansökningsförfarandet, rapportering och administration i vissa fall slukar en tredjedel av resurserna som erhållits för att åstadkomma förändring. Självklart kan delar i denna process vara givande, så som välformulerade problemställningar eller intern samordning, både med och utan positiva tilldelningsbeslut. Ändå kvarstår faktum, minskad administration sparar tid och resurser hos både den som ansöker och den som finansierar. Därför när en önskan om mer "fria medel".

Under workshops, telefonsamtal med myndigheter och tidigare erfarenheter från WSP framkommer att flera försök har gjorts där utlysningar innebär lägre administration. Nedan följer tre exempel:

- Tillväxtverket har en pågående finansiering inom företagsutveckling i Norrlands inland, där varje kommun årligen erhåller medel och kunskapsstöd att nyttjas på valfritt sätt för att stimulera näringslivsutveckling. Utlysningen är riktad och stödet är exempel på en typ av friare medel där snarare goda resultat från stödet redovisas än tunga ansökningsförfaranden. Eftersom stödet på förhand är vikt för dessa kommuner utblir tävlingsmomentet och fokus kan koncentreras på åtgärdsarbetet. Problem att kommuner inte vågar förstärka sina resurser med mer tillfälliga medel kan överbryggas liksom problem med timing och ökade möjligheter att fånga nya typer av åtgärder som inte var påtänkta inledningsvis i projekten stärks.
- Ytterligare ett sätt att undvika det krävande ansökningsmomentet är Energimyndighetens stöd till energi- och klimatrådgivning där alla kommuner har möjlighet att ta del av stöd utan att ställas i konkurrens mot varandra. Ett sätt att lyfta hela Sverige utan belastande administration. Ett annat exempel kommer från Vinnova där visserligen ansökningsförfarandet och kravet på innovationsgrad är högt ställda men när projektet väl är vunnet är manövreringsutrymmet stort och långsiktigt (10 år) i Vinnväxtmiljöer. Hållbarhetsområdet är under ständig utveckling och det som var rätt under ett år är förlegat under nästa. Stöd som är mer fria och inte låser användaren vid en given process tenderar att fånga in nya innovativa lösningar lättare. Vinnväxt säkerställer ett ambitiöst partnerskap och kreativa miljöer för att sedan låta innovationer ta fart under relativt oreglerade former.
- Ytterligare ett exempel som flera kommuner nämner är LEADER där ansökningarna är enkla och spelutrymmet fritt under projektiden att åstadkomma förändring mot det givna målet. Flera kommuner önskar att utlysningar generellt tog lärdom av LEADERs förenklade ansöknings- och rapporteringssystem.

Samtliga ovan exempel innebär besparad administration, förenkling i någon mån även inom avancerade utlysningar till förmån för intensivare arbete mot måluppfyllelse där erfarenheter kan överföras till andra utlysningar.

Denna rapport har ej fokuserat på andra möjliga sätt att fördela medel och kunskap för att öka målefterlevnad för hållbara städer och samhällen än det klassiska utlysning-ansökningsförfarandet. Dock kan det vara intressant område att utvidga studien kring. Finns det andra typer av utlysningssystem, andra länder eller till och med andra svenska processer som fördelar kunskap och medel att ta lärdom av?

I tidigare studier i ämnet omnämns ibland gold-plating, ett uttryck som beskriver en problematik där Sverige skulle vara onödigt lydig vad det gäller att införa lagkrav. Motsvarande skulle problematiken även inkludera utformningen av EU-stöd vilket lett till mer administration än andra länder medgett och överträffar det EU kräver. Denna rapport tar varken ställning

eller fördjupar detta och noterar endast att detta är ett ämne att hålla ögonen på. Fortsatt kan det vara intressant att utbyta kunskap och studera andra länders hantering av ansökningsprocesserna och fördelningsmekanismer för myndigheterna.

Under en workshop vid slutrapportering av denna studie fick myndigheterna möjlighet att reflektera över hur idealbilden av stöd kopplat till mål 11 skulle kunna se ut, resultaten från menti.com redovisas i bilaga 4.

## 5.4 MYNDIGHETERNAS MÖJLIGHETER ATT UNDERLÄTTA FÖR KOMMUNER ATT NYTTJA STÖD

I redovisningen ovan kan utläsas att det finns stora behov att göra de olika stöden mer lättåtkomliga för kommunerna. Särskilda skäl finns att se över möjligheterna att minska gapet och den finansieringssegregation som uppstår. Svårigheterna och skillnaderna kommuner emellan riskerar annars att betyda att utväxlingen på investerade stöd blir sämre.

Man kan förenklat tala om tre olika vägar till utveckling av stöden för att underlätta åtkomsten:

- Strukturella förändringar av stöden
- Förenkling av stöden
- Stöd till de sökande

Med *strukturella förändringar* menar vi förändringar som rör själva grunden för myndighetens stöd. Exempel på sådana strukturella förändringar skulle kunna vara att man förändrar och utvecklar själva syftena med stöden eller slår samman olika stöd. En annan typ av strukturell förändring skulle kunna vara att man öronmärker delar av stödet för vissa målgrupper.

Med *förenkling av stöden* menas att regelverken eller själva utformningen av stöden förändras. Exempel på detta kan vara att man ändrar vem som kan få del av stöden, för vilka aktiviteter man kan få stöd eller att man ändrar kraven på medfinansiering, uppföljning och redovisning.

Med *stöd till de sökande* menar vi att själva stödets struktur och regelverk lämnas oförändrade och istället inriktas utvecklingen på att stödja de sökandes kapacitet och förmåga att söka stöden. Detta kan i sin tur göras på flera sätt, t.ex. genom att utveckla och tydliggöra informationen om stöden eller att man mer aktivt stödjer den sökande bl.a. genom aktiv rådgivning, underlättar partnersök eller särskilda stödstrukturer för att underlätta genomförandet av projektet ifråga.

Möjligheterna att genomföra dessa tre utvecklingssteg varierar med vilka typer av stöd vi belyser. Nedan ska vi se närmare på hinder och möjligheter till förändring och utveckling av de olika stödtyper vi studerat i den här rapporten.

### 5.4.1 Utvecklingsprojekt

De största utmaningarna när det gäller att öka kommunernas åtkomst till stöden gäller den delen inom de finansiella stöden som vi kallat för utvecklingsprojekt. Som vi ska se finns flera skäl till att det generellt är svårare att förbättra åtkomsten för den här typen av projekt.

Det första skälet, som också gäller alla typer av utvecklingsprojekt, både EU-stöd och nationella insatser, är att själva syftet med stöden är att i projektform driva ett utvecklingsarbete som i någon mening per definition är komplext. Det kräver också att den sökande vill utveckla och förändra något i den egna verksamheten och ofta att förändringen ska bli bestående. Detta betyder att den stödmottagande organisationen behöver ha en kapacitet och en förmåga till en mer genomgripande verksamhetsutveckling, vilket närmast automatiskt innebär att den här typen av projekt är svårare både att söka och att driva. I vår dialog med de svenska stödmyndigheterna framkommer ofta att man "inte vill förenkla för mycket" i relation till den här typen av projekt. Det menar vi är ett uttryck just för detta, att utvecklingsprojekt innebär vissa krav på de sökande.

Andra skäl är mer beroende av vem som ansvarar för projektet. Här ser vi att EU-stöden ofta är mycket mer komplexa i sin karaktär. Regelverken är utformade och förhandlade i samspel mellan kommissionen och medlemsstaterna och de delar i regelverken som svenska myndigheter kan påverka är ofta mycket begränsade. Flera kommuner ifrågasätter dock om den svenska tolkningen av reglerna runt stöden är onödigt skarp i förhållande till andra medlemsstater.

En möjlighet att förändra åtkomsten till utvecklingsprojekt ligger i att stödja kommuner (och andra aktörer) att stärka deras kapacitet att söka. Detta kan göras på flera sätt, t.ex. genom att förbättra den generella informationen, förlänga utlysningstider, att hålla en hög servicenivå när det gäller råd och stöd till de sökande och liknande. Här är det vår bedömning att myndigheterna har goda möjligheter att göra mer och att öka takten i det arbete som görs. Det kan också handla om mera aktiva stödinsatser i ansökningsarbetet, såsom att utlysa särskilda medel för att utveckla ansökan, förmedla kontakter med konsulter eller att underlätta arbetet med att hitta projektpartners. Det finns också exempel på stöd där myndigheter arbetar aktivt med att stödja projektägarna under genomförandet. Ett exempel är de stöd som Svenska ESF-rådet har tillhandahållit för projekt med finansiering från Europeiska Socialfonden vilka har syftat till att stödja projektägarnas genomförande av projekten eller att inkludera särskilda hållbarhetsperspektiv.

För nationella utvecklingsprojekt som utlyses av myndigheter som t.ex. Energimyndigheten, Vinnova eller Tillväxtverket, och som har ett bredare utvecklingsorienterat syfte bör möjligheterna till förenkling av regelverken vara större än för EU-stöden. I de här fallen kan det handla om kraven på administration och redovisning. Vi ser redan en väsentlig skillnad mellan EU-stöden och de nationella stöden vilket kan tyda på att de nationella stöden i många fall redan är förenklade när det gäller exempelvis krav på administration och redovisning. Likväl uppfattar fortfarande sökvana

kommuner stöden som administrativt krävande. Ytterligare förenkling där så är möjligt, eller att man genomför insatser av mer kapacitetsutvecklande karaktär, som diskuterats för EU-stöden ovan, efterfrågas med andra ord fortsatt.

### 5.4.2 Investeringsbidragen

När det gäller olika typer av investeringsbidrag är möjligheterna till förenkling generellt sett större. Det kan handla om en samordning av stödbblanketter, att skapa gemensamma sökportaler och olika typer av digitala stöd i själva ansökningsprocessen. Detta kräver sannolikt att man ser över och harmoniserar informationsbehoven som kommuner och andra sökande behöver lämna in.

Man kan även stödja de sökandes kapacitet på olika sätt, t.ex. genom rådgivning och kanske även ett direkt aktivt stöd. Hindren för förenklingar i denna typ av stöd är relaterade till att förenklingsarbetet och kraven på information kan öka risken för missbruk. Kanske skulle sökprocesserna för kommuner kunna förenklas just på grund av att kommunerna som stödmottagare i sig utgör en garanti för att stöden inte missbrukas.

Insats Stödtyp	Strukturella förändringar	Förenkling av regler	Öka kommunal kapacitet
Investerings- bidrag			
Utvecklings- projekt			
EU-stöd			
Exempel på åtgärder	Öronmärkta stöd, lägre krav på medfinansiering	Mindre omfattande administration och uppföljning	Kunskapsöverföring, match making, coachning

Figur 7. Sammanfattning av vilken typ av förändringar som är möjliga för olika typer av stöd. Starkare röd färg markerar störst möjlighet till förändring.

### 5.4.3 Icke-finansiella stöd

När det gäller den sista kategorin stöd, de icke-finansiella stöden, är möjligheterna till förenkling ännu större. När det gäller den här typen av stöd är det snarare bristande ekonomiska resurser som utgör det största hindret, både hos givare och mottagare. Bra rådgivning kräver ofta betydande personella resurser och kompetens. Även här kan bristande förutsättningar för sektorsöverskridande myndighetssamverkan utgöra ett hinder för ett mer effektivt stöd.

Myndigheter skulle i ökad grad kunna nyttja regioner och till viss del länsstyrelserna för att optimera informationsflödet. Regionerna vet vilken information just deras kommuner kan vara extra behjälpta av och har en chans att komma igenom i nyhetsflödet lättare.

Myndigheterna kan också i högre grad peka ut föregångskommuner inom olika ämnen.

#### **5.4.4 Svårt för myndigheter att samordna sig**

Hållbar utveckling av städer och samhällen är ett klassiskt exempel på en samhällsutmaning som går på tvärs över samhällssektorer och mellan territoriella nivåer. De insatser som behövs kräver ofta en samverkan, mellan privata, offentliga och frivilliga aktörer. De kräver samordnade insatser från flera olika myndigheter (inom olika sektorer) och de kräver en samverkan som spänner över flera territoriella nivåer, t.ex. lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Detta brukar av forskningen kallas för Multi Level Governance, dvs. en samverkansbaserad styrning som involverar flera samhällssektorer och nivåer.

Samtidigt är hela vår offentliga sektor tydligt sektorsorganiserad, från direktoraten i EU-kommissionen till de olika nämnderna och förvaltningarna i våra kommuner. Denna sektorsorganisering förhindrar t.ex. en samordning av de europeiska struktur- och investeringsfonderna där Europeiska regionala utvecklingsfonden har ett regelverk och Europeiska Socialfonden ett annat vilket skapar utmaningar för den som t.ex. vill driva ett projekt riktat mot social hållbarhet och miljödrivet entreprenörskap i utsatta stadsdelar och som då behöver ansöka om två olika projekt med två olika system för redovisning av kostnader etc.

Även mellan svenska myndigheter är samordningen inte sällan en utmaning. Myndigheternas verksamhet styrs av lagar och förordningar, som ibland är olika för de olika myndigheterna. Myndigheternas uppdrag kommer från olika departement och formas med olika syften och utgångspunkter. Ibland begränsas möjligheterna till samordning av att myndigheterna har olika och ibland svårförenliga intressen som utgångspunkt för sina insatser. Vi ser ofta exempel på att hållbarhetsbegreppet med dess grund i de globala målen inte alltid är tillräckligt precist för att avgöra hur exempelvis ett intresse knutet till biologisk mångfald ska vägas mot ett allmänt intresse knutet till utvecklingen av näringsliv och sysselsättning i en specifik region.

Myndigheterna begränsas också av att ingen myndighet har mandat att styra (eller samordna) en annan myndighet. I förlängningen är det regering och riksdag samlat som via regleringsbrev respektive lagar och förordningar har mandatet att styra myndighetssamverkan. Men även inom regeringen är samordningsfunktionerna (förutom när det gäller Finansdepartementet) svagt utvecklade. I praktiken innebär detta att myndighetssamverkan ofta sker på myndigheternas egna initiativ och ytterst fordrar att alla myndigheter ser ett gemensamt intresse i samverkan. När de mål som samverkan ska nå, t.ex. samordning och förenkling av olika stöd, riskerar att komma i

konflikt med andra mål som myndigheten har i sin verksamhet så väger samverkansmålen ofta lätt.

Rådet för hållbara städer är ett regeringsuppdrag och är en samordnande funktion mellan olika myndigheter under ett tematiskt tak. På samma sätt är också Nationella forskningsprogrammet för hållbart samhällsbyggande ett regeringsuppdrag som syftar till att ta fram kunskap för lösningar inom samhällssektorer för att bidra till ett hållbart samhälle. Men för att myndigheter ytterligare ska kunna samordna stödfunktioner kopplat till mål 11 kan direktivet och uppdraget från regeringen behöva utvidgas. Exempelvis genom att uppdraget omfattar och tydliggör att stödstrukturen behöver samordnas inom uppdraget, och på så sätt ge myndigheterna förutsättningar, mandat och resurser att göra det.

#### **5.4.5 Sammanfattning**

Sammanfattningsvis ser vi att möjligheterna för myndigheterna att samordna sig och även påverka de olika stödformerna finns men att de i viss utsträckning är begränsade och därför kan kräva uppdrag från högre ort. En frågeställning utifrån denna situation, och ett medskick som snarast riktas till myndigheternas uppdragsgivare, är den fundamentala frågan om vad stöden ska användas till och därmed vilka förändringar som behöver vidtas för att åstadkomma detta?

Takten i förändringsarbetet behöver öka och därmed tillgängligheten till resurser och kunskap för att nå dit, i synnerhet för de mindre kommunerna. Ska dessa resurser kanaliseras via den befintliga stödstrukturen krävs en rad förändringar för att möjliggöra en större spridning och en högre effektivitet av dessa stöd.

Under en workshop vid slutrapportering av denna studie fick myndigheterna möjlighet att reflektera över hur idealbilden av stöd kopplat till mål 11 skulle kunna se ut, resultaten från menti.com redovisas i bilaga 3.

### **5.5 SUMMERANDE REKOMMENDATIONER**

#### **Utvidgade uppdrag om samordning från regeringsnivå**

En förutsättning för att genomföra flera av de förändringar, förenklingar och samordning denna rapport beskriver är att uppdraget från regeringsnivå om att just samordna och förenkla finansieringslösningar och annat stöd till kommunerna fördjupas. Resurser, mandat och förutsättningar bör förstärkas för att höja ambitionen.

#### **Gemensam hemsida med årshjul på samtliga planerade stöd**

Utökas samordningen kan även befintligt initiativ med gemensam hemsida utvecklas. En databas kan samla samtliga finansieringslösningar och utvidga länkar vidare till olika kunskapsstöd inom mål 11. Centralt för kommunerna är att det även finns information om kommande utlysningar i så god tid som möjligt i exempelvis ett sökbart årshjul, gärna med repetitiva slutdatum.

### **Optimera informationsflödet via regionerna och länsstyrelserna**

Vad gäller kunskapsstöd önskar kommunerna att myndigheterna fortsätter och kanske i än högre grad nyttjar regioner och länsstyrelser. Regionerna har större möjligheter att sälla i informationsflödena och servera kommunerna relevant information som stöder just deras utvecklingsfas och behov.

### **Förenkla ansökningar**

Förenkling av ansökningsprocesser och redovisningar är utmanande särskilt för mer komplexa utvecklingsstöd men dock ett måste för att öka förändringstakten inom mål 11. Ansträngningar för att förenkla språk, krav och uppföljning bör ökas för såväl enklare bidrag som mer avancerade utvecklingsstöd.

### **Sikta på ansökningar i gemensam digital plattform**

Idealt vore att på sikt nå ett gemensamt digitalt ansökningssystem. Denna typ av samordning är svår att nå men med det som målbild kan styrning mot denna typ av lösning göras stegvis. Utformning och design av utlysningar och uppföljningar kan harmoniseras gradvis mellan myndigheter i den mån det är möjligt.

### **Diversifiera stöd och märk utlysningar för ökad tydlighet för olika målgrupper**

Som ett led i att fokusera kommunernas ansökningsansträngningar till "rätt" utlysning behövs fler diversifierade stöd som träffar olika utvecklingsnivåer. För att kommunerna enkelt ska kunna hitta vilken nivå som passar dem är det av vikt att ansökningarna tydligt märks på ett enhetligt sätt genomgripande från alla myndigheter.

Redovisas stöd sökbart efter ämne eller finansiär i ett årshjul, med olika märkningar med lång framförhållning kan kommunerna fokusera sin kraft i rätt utlysning vid rätt tid. Trösklarna sänks genom enklare utlysningar men tack vare lång framförhållning och märkning blir inte stöden "översökta" då utlysningarna sprids i tid och över ämnen och nivå. En målbild är färre ansökningar med högre träffyta och högre andel med positiva tilldelningsbeslut då kommunerna i högre grad väljer rätt utlysning och nivå för sina utmaningar.



## VI ÄR WSP

WSP är en av världens ledande rådgivare och konsultbolag inom samhällsutveckling. Med cirka 48 700 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Så tar vi ansvar för framtiden.

**wsp.com**

### WSP Sverige AB

121 88 Stockholm-Globen  
Besök: Arenavägen 7

T: +46 10-722 50 00  
Org nr: 556057-4880  
**wsp.com**



## BILAGA 1. MYNDIGHETERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR ATT BEMÖTA KOMMUNALA BEHOV

En del av studien var att skapa en förståelse kring vilka förutsättningar det finns för myndigheter att bemöta de behov som kommuner lyfter. Genom workshops och presentationer som hölls med aktörer från olika myndigheter i Rådet för hållbara städer samlades inspel in kring myndigheternas förutsättningar att bemöta de kommunala utmaningarna. Det genomfördes också intervjuer med aktörer från Viable cities, Energikontor väst, Göteborgsregionen och Sustainable business hub. Dessa redovisas nedan.

### Förenkla

Att förenkla utlysningar är något som generellt ses som görbart av myndigheterna, exempelvis när det kommer till utlysningarnas språk. Frågan måste dock hanteras i samverkan med andra myndigheter, eftersom man bara har rådighet över sina egna utlysningar. Myndigheter har också begränsad möjlighet att påverka hur utlysningar från EU-nivå är utformade.

I samtal med myndigheter och finansiärer framkommer också att alla stöd möjligen inte bör förenklas, eftersom det är en skillnad mellan utvecklingsprojekt och investeringsbidrag. Utvecklingsprojekt, som syftar till att ta ett steg framåt i utvecklingen och skapa innovativa projekt och lösningar som driver hållbarhetsarbete framåt, kräver möjligen utlysningar (och ansökningar) som är komplexa och avancerade. Myndigheter och finansiärer betonar därför att det är lättare att förenkla investeringsbidrag i jämförelse med utvecklingsbidrag.

Överlag går det alltså att se att myndigheterna ser positivt på att förenkla utlysningar, men att vissa utlysningar kräver en viss komplexitet för att driva innovation och utveckling framåt.

### Framförhållning/utlysningstider

Flera myndigheter beskriver att det finns goda möjligheter att förbättra sin kommunikation om exempelvis när utlysningar kommer. Myndigheterna skulle kunna bistå med information om kommande utlysningar som planeras och också förlänga själva utlysningsperioden. Generellt har myndigheterna en ungefärlig tidplan och preliminär information kan därför kommuniceras.

Några menar dock att det är en utmaning för myndigheter att ha bra framförhållning då beslut och uppdrag från regeringen kan komma ganska tätt inpå.

### Samordning

För att stötta och bemöta kommuner i deras hinder och utmaningar när det kommer till att söka stöd beskriver flera myndigheter att det finns ett behov av att samordna sig när det kommer till utlysningar, information om utlysningar, kunskap och lärande exempel. Många myndigheter ser att det är ett viktigt steg för att förenkla och förbättra kommunikationen mot

kommuner och på så sätt stötta fler kommuner i omställningen mot ett hållbart samhälle.

Det är också flera som lyfter att förutsättningarna för att samordna sig i större utsträckning är goda, men att samordningen hade underlättats om det fanns en nationell kontaktpunkt som ansvarade för att samordna och koordinera arbetet. Som tjänstepersoner på enskilda myndigheter är det svårt att få en överblick över andra myndigheters information och utlysningar, och därför kan det vara nödvändigt med en funktion vars uppgift är att just samordna och koordinera det arbetet. Det behövs möjligen en koppling mellan myndigheters avdelning som hanterar stöd, och också ett forum där det diskuteras gemensamma strategier, mål och aktiviteter och hur dessa hänger samman mellan myndigheterna, i ett perspektiv av mål 11.

I samtal med finansiärer framkommer det också att det kan vara utmanande att samordna sig eftersom alla myndigheter ser till sitt uppdrag, snarare än att se att samtliga myndigheter arbetar mot samma övergripande mål. Vad är myndigheternas gemensamma agenda, och hur kan myndigheterna driva den agendan framåt? I dag finns det exempel på utlysningar som på flera sätt motverkar varandra, trots att intentionen är att man ska skapa klimatneutralitet och hållbarhet i slutändan. Finansiärer lyfter att det därför kan finnas ett behov av att tydliggöra vad spelplanen är, och hur myndigheternas enskilda uppdrag tillsammans bidrar till större mål.

### **Diversifiera stöden**

I workshoppen som hölls med flertalet av myndigheterna och aktörerna i Rådet för hållbara städer framkom att det skulle kunna vara fördelaktigt med stöd som alla sökande kan få del av, om man uppfyller satta villkor. På så sätt skulle sökprocessen kunna förenklas och det skulle underlätta för kommuner att söka och få projektstöd. Detta är dock inte möjligt utan att det kommer som ett uppdrag från regeringsnivå.

Utöver att förändra vad som krävs i en sökprocess lyftes det också att det skulle vara fördelaktigt att skapa utlysningar där resursstarka aktörer och resurssvaga aktörer inte konkurrerar med varandra om samma stöd. Med det menas att det skulle vara möjligt att skapa olika parametrar som gynnar mindre sökvana kommuner. Exempelvis har Energimyndigheten haft utlysningar där aktörer som inte sökt tidigare premierades.

Det finns också andra exempel på hur utlysningarna kan differentieras. Exempelvis kan utlysningar ske i två steg, där det först sker en skiss på projektet och om den ses som relevant går man vidare med en skarp ansökan.

Olika typer av stöd, såväl friare som mer öronmärkta stöd, har funnits eller finns fortfarande tillgängligt hos olika myndigheter. Energimyndigheten hade tidigare stödprogrammet Lokal och regional kapacitetsutveckling och på Tillväxtverket finns regional näringslivsutveckling. Utmaningen, eller hindret, ligger snarare i att det inte är helt tydligt för alla kommuner vad för stöd som finns tillgängligt och under vilken period. Det kan vara svårt att förstå vilka

stöd man ska leta efter om man vill ha mer friare pengar, eller vilka typer av stöd som är riktade till mindre sökvana kommuner. Vilka stöden riktar sig till är därför viktigt att tydliggöra.

Myndigheter beskriver också att det finns goda exempel på när utlysningar är en kombination mellan finansiella medel och kunskapslyftande insatser. Energimyndigheten beskriver att de genom stödprogrammet Lokal och regional kapacitetsutveckling gav finansiellt stöd till projekt och former av kunskapsöverföring och nätverk – något som har uppskattats av deltagande aktörer.

Aktörer från Viable Cities beskriver därutöver att det är viktigt att alla kommuner arbetar mot ett mer hållbart samhälle, men att det är vissa kommuner som har större förutsättningar att gå före, att testa och att experimentera med innovativa lösningar för att just nå det. Det motiverar alltså ett behov av att ha ett utbud av olika typer av stöd. Alla kommuner har inte möjlighet och förutsättning att jobba så, och därför behöver vissa kommuner leda vägen. Men, i och med det krävs det ett tydligt fokus och arbete på att skala upp effekterna eller lärdomarna av innovativa projekt. Det innebär ett större fokus på lärandeprocess och kunskapsöverföring.

Det finns också exempel på myndighetsarbete som arbetar för att öka innovationen i kommuner. Vinnova har bland annat arbetat med "idéslussar", som ämnar till att utveckla processer, strukturer och regelverk som stöttar medarbetare inom region eller kommun som har idéer till lösningar på behov. Cirka 50 kommuner har involverats och arbetat med idéslussar mellan 2016 och 2019.

Ett exempel där man lyckats driva innovation och utveckling är Klimatkontrakt 2030, som är ett avtal mellan städer, myndigheter och Viable Cities. Kontraktet är ett långsiktigt åtagande som säkrar samarbete mellan den statliga nivån och städer, där kommunerna får stöd i innovation och utveckling, och är ett exempel på projekt som riktat inkluderar kommuner i långsiktig innovation- och kunskapsutveckling.

### **Att nå igenom bruset**

Vid en av workshoparna framkom det också att information om exempelvis utlysningar och annat, icke finansiellt stöd, kommuniceras genom digitala nyhetsbrev, hemsidor, rapporter, digitala vägledning, webinarier och webbutbildningar. I samtal med kommuner framkommer det dock att informationen inte alltid når fram, och att det kan bero på flera olika saker. Det kan exempelvis bero på att det kommer mycket information från många olika kanaler vilket gör det svårt för kommuner att filtrera och hantera. Det kan också bero på att informationen är splittrad – alltså att viss information från en myndighet ligger på en hemsida, medan annan information ligger på en annan. Tjänstepersoner vänder sig därför till myndigheter som de känner igen, och missar stöd som kan vara av relevans.

Vissa myndigheter beskriver, i likhet med många kommuner, att de saknar en holistisk bild över vilka kanaler som myndigheter kan använda för att

sprida sina utlysningar. Därför används också den egna myndighetshemsidan i stor utsträckning.

För att information om utlysningar som finns som kopplar till hållbara städer och samhällen ska nå igenom bruset ser myndigheterna att det skulle vara av nytta att samla all information på en gemensam hemsida. Myndigheterna beskriver därtill att hållbarstad.se skulle kunna vara en lämplig portal att samla den informationen, och man skulle kunna nyttja den portalen på ett bättre sätt. Där skulle det också vara möjligt att informera om annat typ av stöd som finns tillgängligt. Däremot skulle just namnet hållbar stad behöva revideras så att det inkluderar flera olika typer av områden. Förslagsvis skulle hemsidan kunna heta hållbara samhällen istället, något som flera myndigheter såg som rimligt.

Myndigheter ser också att det skulle kunna gå att samordna information och framförhållning på en samlande sida så att det blir en informationssida för kommunerna.

Aktörer från Viable Cities beskriver också att det är absolut nödvändigt att finansiärer som finansierar innovationsprojekt tar ansvar för att också sprida kunskapen som kommer ur sådana projekt, just för att få fler aktörer att förstå hur olika hållbarhetsproblem kan lösas. Hur tillgängliggör man "knowledge-creation" för alla aktörer som behöver det? Det handlar alltså inte bara om att "fånga in" kommuner genom utlysningar, utan det handlar också om att komma vidare och att bli bättre. Men för att det ska kunna ske på ett sätt, där inte endast några få kommuner utvecklar sin hållbarhet, måste kunskapen kontinuerligt spridas på ett sätt som blir relevant för flera.

## **Matchmaking**

Flera myndigheter och andra aktörer lyfter fram att myndigheterna skulle kunna stötta matchmaking ytterligare, och att det redan finns goda exempel på det. Exempelvis har IQ Samhällsbyggnad, inom ramen för sitt arbete som kansli åt Energimyndighetens forsknings- och innovationsprogram E2B2, i uppdrag att tillsammans med Energimyndighetens behovsägarnätverk BeBo, BeLok, LÅGAN och Besmå öka samverkan mellan svenska aktörer för att möjliggöra för fler att söka EU-medel. IQ samhällsbyggnad har också ett programkontor vid namn Smart Built Environment, som är ett strategiskt innovationsprogram om hur samhällsbyggnadssektorn kan digitaliseras.

Här är fokus på informationsspridning, matchmaking, etablering av kontaktnätverk med mera. Syftet är att skapa långsiktigt löpande arbeten och överbygga hinder för att fler svenska behovsägare ska kunna söka medel i samverkan med forskare.

Formas beskriver också att de anordnar konferenser och seminarier, exempelvis Mål-11-veckan och Agenda-2030-konferens, där många kommuner har deltagit.

Det finns alltså goda exempel på insatser som leder till att kommunala aktörer möter exempelvis forskare eller aktörer att samverka, och det finns alltså god bas att fortsatt utveckla de insatserna så att de når fler kommuner.

## Bilaga 2. SAMMANFATTNING AV KOMMUNALA HINDER OCH BEHOV

### SAMMANFATTNING HINDER OCH UTMANINGAR

Samlande perspektiv	Incitament att söka			Resurser för att söka		
Kategoriserade utmaningar	Nytto-/ riskkalkyl	Stödets utformning	Styrning från ledning/politik	Möjlighet att matcha behov med utlysningar	Kommunens möjlighet att sätta av resurser	Kommunens kompetens för att söka/driva
Alla / sökvana kommuner	Osäkert utfall i förhållande till kostnad att söka	Korta utlysningstider  Omfattande administration	Saknas tydliga uppdrag att söka finansiering	Samlad information om utlysningar saknas.  Korta ansökningstider, bristfällig framförhållning	Ibland svårt avsätta resurser för att söka och driva projekt.  Saknar kapacitet att ta emot resultat från utvecklingsprojekt	Kompetens personbunden, saknas tydliga processer
Mindre / mindre sökvana kommuner	Stor risk att större, mer sökvana kommuner vinner  Osäkerhet om kommunens behov matchar utlysarens förväntningar	Medfinansiering upplevs problematiskt och som att projekten stjälar tid från kärnverksamheten.	Otydliga mål och strategier i kommunen - svårt prioritera bland stöd och få gehör hos politiker.  Politiker oinsatta i möjligheterna att söka extern finansiering	Saknar överblick/kunskap om vilka stöd som finns, och resurser för att skaffa det  Ser inte hur stöd kopplar till kommunens kärnverksamhet.	Mycket begränsade resurser för komplicerade ansökningar och projekt utanför kärnverksamhet.	Saknar kompetens och processer för komplexa projekt Saknar partnerkontakter

## SAMMANFATTNING BEHOV

Samlande perspektiv	Incitament att söka		Resurser för att söka		
Kategoriserade utmaningar	Nytto-/ riskkalkyl	Stödets utformning	Möjlighet att matcha behov med utlysningar	Kommunens möjlighet att sätta av resurser	Kommunens kompetens för att söka/driva
Alla / sökvana kommuner	<p>Tydligare spridning i "stöd för bredd" eller "stöd för spets".</p> <p>Utlisare: Förtydliga syftet för kommunen att delta.</p>	<p>Längre ansökningstider</p> <p>Återkommande stöd med enklare ansökningsförfarande</p> <p>Mer standardiserad process för nationella utlysare. Förenkla format.</p>	<p>Samlad information - aktuella utlysningar och vilka som är på gång.</p> <p>Bättre framförhållning för utlysningar tex årsplan</p>	<p>Flerstegsansökningar; förstudie – sen större projekt</p>	<p>Hjälp med matchmaking – matcha kommuner med andra partners</p>
Mindre / mindre sökvana kommuner	<p>Öronmärkta pengar för olika typer av kommuner</p> <p>Fler stöd av investerings-karaktär. Fler stöd i form av bidrag (utan tävlingsmoment)</p>	<p>Se ovan</p>	<p>Möjlighet att bolla ansökan med finansiären</p>	<p>Bidrag till resurs för att söka finansiering. Jmf klimat- och energisamordnare</p> <p>Mer/tydligare stöd för att skriva ansökningar (seed money)</p> <p>Ökad möjlighet att använda samlande organisation, ex kommunförbund, för att söka medel/driva projekt.</p>	<p>Enklare språk i utlysningar – vad är man ute efter?</p> <p>Mallar/exempel på tidigare ansökningar</p> <p>Mentorskommuner – sökvana kommuner mentor åt mindre sökvana kommuner.</p> <p>Coaching i att skriva bra ansökningar.</p>

## BILAGA 3. YTTERLIGARE INSPIRATION TILL UTVECKLING AV STÖD

Kommunerna efterlyser fortsatt arbete med att minska administrationen kring stödutlysning. Är viljan att radikalt förenkla och skapa mindre reglerade system kan kanske inspiration hämtas från andra länder, andra svenska stödsystem eller från privata initiativ. Ett exempel på ett filantropiskt finansieringsstöd är Baltic 2020, en stiftelse för friskare Östersjö och ett danskt exempel kallat Realdania. Stöd ges mot beskrivning av hur väl projekten träffar olika målbilder som stiftelserna satt upp. Visserligen finns inslaget av "tävling" där de bästa ansökningarna antas och därmed tid och kraft som alltid måste prägla ansökningsfasen men ansökningarna upplevs enklare än statliga utlysningar. Framförallt innebär återrapporteringen enklare moment. Det kan ligga i sakens natur att myndigheterna vill ta hänsyn till fler parametrar än en privat finansiär men lärdom kan fortfarande dras från denna typ av finansierings- och kunskapsmotorer. Inom kunskapsstöd är Skypegrundaren Zennströms stiftelse Race for the Baltic ett exempel där kommuner handplockas utifrån sitt engagemang i kustmiljöfrågor och stöttas att strukturera sitt arbetssätt och utvecklas till modellkommuner som ska kunna hjälpa andra.

Ytterligare inspiration på andra tillvägagångsätt än klassiska utlysning-sökande-förfarande kan hämtas från ordinarie samhällsverksamhet där statens budget fördelas till kommunerna utifrån skatteunderlag. Under Coronapandemin önskade staten ett snabbt förändrat arbetssätt och sköt till medel till önskad förändring inom exempelvis äldreården. Kommuner med kloka lösningar fick ersättning när de testade nya idéer som ledde till lägre smittspridning eller kanske motverkande av uppsägningar när pandemin påverkade exempelvis restaurangbranschen. Vinnova hade klassiska utlysningar där idéer som stärkte företag som drabbades negativt av pandemin kunde söka stöd och Tillväxtverket fördelade stöd till utsatta branscher men stor del av statens medel fördelades till kommunerna retroaktivt efter redovisade merkostnader kopplat till Coronapandemin. Kan finansieringsfördelning ske på liknande sätt inom mål 11?

Ett annat sätt att fundera över kommuner med låg takt i arbetet för att nå mål 11 är att jämföra det med skolans värld. Områden som är socioekonomiskt utsatta tilldelas extra medel med enda motkrav att höja efterlevnaden av mål kring skolresultat, trygghet och trivsel, så kallade salsa-medel. Kan det vara en modell att ta efter för sökovana kommuner eller snarare för kommuner som har låg målluppfyllnad utan att för den skull gynna kommuner med låga ambitioner?

Nedan summeras inspel från myndigheterna som deltog på studiens slutpresentation 28/9 via teams på frågan "Hur skulle en ideallösning se ut för stöd mot mål 11"



# Hur skulle en ideallösningen se ut för stöd mot mål 11

Sammanhållet och komplementärt, tydligt för målgruppen

En väg in

Fortfarande otydligt för många vad som avses med åtgärder för hållbara samhällen, så ökad tydlighet med exempel. Via hur samverkar med kommunernas basuppdrag, att det inte är motsatsställning.

Att staten såg sig som en finansiär, dvs en samlad portal med finansiering.

Tror vi behöver se på investeringar i ett större perspektiv. FoU stöd är endast en liten del, men kan höja nivån om det går att matcha tydligare med kommunens investeringar/ och näringslivets investeringar. Klimat investeringsplaner ViC klimatkontrakt

Samma verktyg/ärendehanteringssystem på statlig nivå med likhet i definitioner osv.

Samla myndigheters utlysningar och information om de i plattform, likt verksam. Ge riktat stöd (inte en utlysning) till små/ovana kommuner för att ge dem möjlighet att ha personal för att kunna söka, likt energi- klimatrådgivarna.

På kommunal nivå... Lyssna på kommunerna och ställ krav på SKR

Gillar idén om en väg in för kommuner och andra projektägare. En ingångssida där konsumenten (projektsökaren) hittar hela utbudet enkelt sorterat - sedan gå till kassan - klart! Verksam är en bra modell.

Kan vi tillsammans hjälpa till att starta upp en sorts "grants office"-resurs fast för kommunerna?

Mer resurser och kapacitet hos kommunerna

Samma/liknande verktyg och ansökningsförfaranden. Samma/liknande verktyg för uppföljning.

Lära av andra politikområden, stöd till kommuner sker inom flera områden. I en ideal värld ser vi inte politikområden separat utan lär mellan.

Ett ställe att hitta info om utlysningar och lärande exempel (filtrerbara) samt användbara verktyg. Olika typer av stöd för kommuner i olika faser. Bra framförhållning. Nätverk regionalt och nationellt. Stöd till mål11-strateg/resurs samt expert