

Externfinansiering för hållbar samhällsutveckling

En guide i åtta steg



Medfinansieras av
Europeiska unionen



Länsstyrelserna

EXTERNFINANSIERING FÖR HÅLLBAR SAMHÄLLSUTVECKLING.
EN GUIDE I ÅTTA STEG.



Guiden har tagits fram av [Svensk modell för hållbar urban utveckling inom EU:s regionala utvecklingsfond](#) som är ett samarbete mellan elva myndigheter, knutet till Rådet för levande städer. Deltagande i plattformen är Boverket, Energimyndigheten, Folkhälsomyndigheten, Formas, länsstyrelserna, Myndigheten för Delaktighet, Naturvårdsverket, Riksantikvarieämbetet, Tillväxtverket, Trafikverket och Vinnova. Syftet med plattformen är att gemensamt utveckla stöd till kommuner och regioner i deras genomförande av territoriella strategier för hållbar urban utveckling, samt att utbyta kunskap och erfarenheter med varandra.

Titel:	Externfinansiering för hållbar samhällsutveckling. En guide i åtta steg.
Författare:	Anna-Lena Lökvist Andersen, Länsstyrelsen Stockholm, Ulrika Karlsson, Naturvårdsverket, Gustav Malm, Vinnova, Lovisa Petersson, Tillväxtverket.
Utgivare:	Efter överenskommelse med samverkansplattformen Svensk modell för hållbar urban utveckling (projekt lett av Boverket) publicerar Regional utveckling och samverkan i miljömålssystemet (RUS), Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning (LEKS) samt Länsstyrelsernas samhällsbyggnadsnätverk rapporten. Publiceringen görs genom Länsstyrelsen i Stockholms län.
ISBN:	978-91-7937-376-4
Rapportnummer:	2025:34 i Länsstyrelsen Stockholms rapportserie
Utgivningsår:	2025
Omslagsbild:	Foto: Sofie Adolfsson Jörby

Förord

Denna guide ska vara ett stöd för kommuner och regioner som vill bygga och utveckla sin kapacitet att använda externfinansiering. I guiden beskrivs hur en organisation kan ta fram en handlingsplan för långsiktig externfinansiering. Den funktion som beskrivs kan ta olika mycket resurser i anspråk beroende på målsättning och går att anpassa utifrån varje organisations förutsättningar.

Utöver ett finansiellt tillskott kan externfinansiering bidra till att stödja utveckling och innovation, ökade kunskaper och att genomföra prioriterade insatser för att uppnå kommunens eller regionens mål. Det finns dock utmaningar förknippade med externfinansiering och denna guide kan bidra till att hantera dessa utmaningar och förverkliga möjligheterna. Guiden omfattar åtta steg för att ta fram en handlingsplan för externfinansiering från förankring och kartläggning av organisationens behov till att skicka in en ansökan om finansiering till en finansiär.

Guiden har tagits fram som svar på ett behov som uttryckts av kommuner som har beviljats territoriella strategier för hållbar urban utveckling inom ramen för det nationella regionalfondsprogrammet. Arbetet har haft en referensgrupp med deltagare från Lunds kommun, Uppsala kommun, Umeå kommun, Örebro kommun, Region Gävleborg och Region Sörmland.

Guiden har tagits fram av *Svensk modell för hållbar urban utveckling inom EU:s regionala utvecklingsfond* ett samarbete mellan elva myndigheter. Huvudförfattare har varit Anna-Lena Lökvist Andersen, RUS arbetsgrupp och Länsstyrelsen i Stockholms län, Ulrika Karlsson, Naturvårdsverket, Gustav Malm, Vinnova och Lovisa Petersson, Tillväxtverket.

Länsstyrelserna har som deltagande i plattformen beslutat att publicera guiden efter överenskommelse med samverkansplattformen *Svensk modell för hållbar urban utveckling* (projekt lett av Boverket) publicerar Regional utveckling och samverkan i miljömålssystemet (RUS), Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning (LEKS) samt Länsstyrelsernas samhällsbyggnadsnätverk. Publiceringen görs genom Länsstyrelsen i Stockholms län.

Stockholm 22 aug 2025



Veronica Lauritzsen
länsråd Länsstyrelsen i
Gävleborgs län,
kontaktlänsråd miljömål



Johanna Sandwall
länsråd Länsstyrelsen i
Södermanlands län,
kontaktlänsråd energi-
och klimatomställning



Emma Spak
länsråd Länsstyrelsen i
Värmlands län,
kontaktlänsråd
samhällsbyggnad

Innehåll

EXTERNFINANSIERING FÖR HÅLLBAR SAMHÄLLSUTVECKLING	1
FÖRORD	3
INLEDNING	5
Åtta steg till en handlingsplan för externfinansiering	5
DEL I FÖRANKRING OCH KARTLÄGGNING AV BEHOV	6
1 Förankra behovet av en handlingsplan.....	6
2. Sammanställ och analysera organisationens behov och utmaningar	8
DEL II ORGANISERING	10
3. Hur arbetet kan styras och organiseras	10
4. Hantering av projektidéer	12
5. Utvärdering och lärande	14
6. Finansieringslandskapet	18
7. Medfinansiering	21
DEL III NÄR MAN ANSÖKER.....	27
8. Vad är viktigt att tänka på?.....	27
TILL SIST!.....	30

Inledning

Denna guide är avsedd att vara ett stöd för kommuner och regioner som vill främja sin hållbara utveckling med hjälp av externa finansieringskällor. Det är inte en guide för att ta fram en enskild projektansökan utan en guide hur man tar fram en handlingsplan för hur organisationen ska arbeta med externfinansiering. En sådan handlingsplan skapar bättre förutsättningar för att göra enskilda ansökningar när tillfälle ges i olika utlysningar. Primär målgrupp är kommuner och regioner men även andra aktörer kan ha användning av guiden. Guiden använder hållbar samhällsutveckling som exempel på ett område som kan gynnas av externfinansiering men den kan tillämpas också på andra sakområden. Målgruppen kommer härnäst refereras till som "organisationen".

Åtta steg till en strategisk plan för externfinansiering

Guiden går steg för steg igenom vad som behövs för att ta fram en handlingsplan för hur en organisation systematiskt och effektivt ska kunna nyttja möjligheterna med externfinansiering. Guiden beskriver processen från kartläggning av organisationens behov till att skicka in en ansökan om externfinansiering. Handlingsplanen bör omfatta alla åtta steg i guiden och utvecklas i nära samarbete med berörda verksamheter inom organisationen. Guiden är uppdelad i tre etapper med åtta steg:

Del I Förankring och behov

1. Förankra behovet av en handlingsplan för externfinansiering
2. Sammanställ, analysera och förankra organisationens behov

Del II Organisering

3. Styrning och organisering
4. Hantering av projektidéer
5. Utvärdering och lärande
6. Finansieringslandskapet
7. Medfinansiering

Del III När man ansöker

8. Vad är viktigt att tänka på?

I kommande kapitel utvecklas de olika stegen och beskriver hur organisationen kan ta fram en handlingsplan för externfinansiering och hur arbetet kan genomföras.

Del I Förankring och kartläggning av behov

1 Förankra behovet av en handlingsplan

Innan en handlingsplan tas fram är det viktigt att förankra behovet av ett ta fram en handlingsplan. Det underlättar arbetet med framtagandet. I förankringen av en handlingsplan för externfinansiering av projekt i organisationen är det viktigt att tydliggöra vilka möjligheter det innebär. Externfinansiering ger organisationer möjligheter som inte hade funnits annars. Det skapar potential för organisationen att accelerera redan planerade insatser och investeringar och organisationen får på så sätt möjlighet att ställa om snabbare.

För en kommun eller region kan externfinansiering bidra till att stödja utveckling och innovation, ökade kunskaper och att genomföra prioriterade insatser för att uppnå organisationens mål. För många mindre organisationer kan det vara en chans att få tid och möjlighet att arbeta med utveckling och inte enbart förvaltning.

De mest framträdande skälen att använda externfinansiering är följande:

Ökad finansiering

Projektmedel kan ge tillgång till extra finansiering utöver ordinarie budget vilket möjliggör genomförande av projekt och insatser som annars inte skulle vara ekonomiskt möjliga eller endast kunnat genomföras i mindre omfattning. Det kan också innebära att organisationen kan växla upp sådant som redan planeras genom att tidigarelägga eller öka i omfattning eller ambitionsnivå. Extern finansiering kan ge uppväxling, ersättning, eller minska behovet av exempelvis kommunala medel och därmed frigöra medel till andra åtgärder.

Tillgång till kompetens, kunskap och nätverk

Många finansiärer erbjuder expertis och kunskapshöjande aktiviteter för beviljade projekt. Det kan handla om exempelvis förändringsteori, innovationsledning eller verktyg och metoder för uppföljning. Många finansiärer ställer även krav på samverkan med andra sektorer som exempelvis akademi, näringsliv och civilsamhälle. Att delta i denna typ av projekt innebär således att organisationen ges möjlighet att samverka med nya aktörer och få tillgång till ny kunskap och nya färdigheter.

Ett externt finansierat utvecklings- eller innovationsprojekt är ofta del i en finansiärs projektportfölj tillsammans med andra projekt som arbetar med

liknande teman vilket öppnar upp för nätverkande med organisationer som arbetar med liknande frågor och utmaningar.

Ökad synlighet och profilering

Externt finansierade projekt kan öka organisationens synlighet och profilering, både nationellt och internationellt, vilket kan attrahera nya invånare, företag och investeringar. Intressanta utvecklingsprojekt som möjliggörs genom extern finansiering kan även bidra till att attrahera kompetens.

Med externa medel kan det bli möjligt att öka omställningstakten, få andra aktörer att accelerera och få komplexa saker att hända.

Utveckling och innovation

Genom att ansöka om projektmedel kan organisationer driva innovativa projekt som leder till utveckling och förbättringar inom kommunen eller regionen, som nya teknologier, nya arbetssätt och metoder eller hållbara lösningar. Finansärer kan ha utlysningar som uppmuntrar till något nytt.

Ökat engagemang i organisationen

En beviljad projektansökan blir en belöning vilket skapar en positiv förväntan i den egna organisationen. Organisationen får ett kvitto på att en finansär tror på organisationens idé och förmåga att genomföra den.

Extern finansiering kan också vara ett sätt att skapa ökat momentum och legitimitet för en viss fråga, tematik eller satsning inom den egna organisationen. Ett externfinansierat projekt kan följaktligen bidra till framdrift i organisationen. Det kan bli enklare att driva en fråga internt i en organisation när man har fått extra pengar eftersom det ger prestige. Frågan kan då ges högre prioritet och man får medvind.

Samarbeten med andra aktörer

Externfinansiering kan uppmuntra samarbeten med andra aktörer och skapa nya kontaktytor. Många finansärer uppmuntrar samverkan med andra aktörer. Genom att initiera projekt med externfinansiering kan andra aktörer bjudas in med anledning av detta och insatser kan förstärkas genom att fler bidrar.

Vilka skäl har er organisation att söka externfinansiering?

2. Sammanställ och analysera organisationens behov och utmaningar

Nästa steg mot en handlingsplan är att sammanställa och analysera organisationens behov och utmaningar och ta fram ett förslag på hur externfinansiering kan bidra till att utvalda mål kan genomföras. Vilka områden ska handlingsplanen och genomförandet bidra till?

Stödet kan vara finansiellt eller handla om kompetens, samverkansytor och kontakter eller metod- och processutveckling. Likaså kan det handla om åtgärder i den fysiska miljön till exempel anläggande av gång- och cykelbanor eller mjukare projekt som företagsrådgivning eller medborgar-engagemang. Att två eller flera mål kan uppnås med samma åtgärd är en viktig synergieffekt.

Frågor att besvara vid analys av organisationens behov:

- Vad planerar organisationen att utveckla?
- Vilka målsättningar finns i organisationens olika dokument?
- Kan dessa sammanfattas på något sätt? Finns det en gemensam linje?
- Kan flera målsättningar nås med samma externa medel?
- Finns det utmaningar som skulle kunna lösas med hjälp av externa medel?
- Aktörskartläggning- vilka aktörer behöver vi samarbeta med kopplat till varje behov? Vilka aktörer från privat sektor, akademi och civilsamhälle? Aktörer i den egna organisationen?

Ett förslag är att sätta ihop en arbetsgrupp som diskuterar vilka behov som borde bli föremål för externfinansiering. Arbetsgruppen kan bestå av sakkunniga och chefer. Om man tänker sig att flera olika förvaltningar ska ingå i externfinansierade projekt kan det vara klokt att inkludera även dessa i en arbetsgrupp. På så sätt blir det enklare att förankra deltagande i kommande ansökningar eftersom de prioriterade behoven då speglar flera förvaltningar.

Handlingsplanen för externfinansiering bör befinna sig på en övergripande nivå där ett antal områden identifieras och där det finns ett konkret behov vilket bör samspela med organisationens mål och identifierade utvecklingsområden.

När det är känt vilka mål som är relevanta för externfinansiering är det enklare att hitta rätt utlysningar. Identifierade områden eller teman kommer att underlätta att hitta relevant externfinansiering, samverkans-parter och att förankra en ansökan.

Om ni som organisation saknar vana att söka och driva projekt så kan dialog med en organisation med denna kunskap vara en möjlighet. Det kan vara annan kommun, region, kommunförbund, forskningsinstitut eller

universitet/högskola, innovationsfrämjande aktör, samarbetsorganisation eller klusterorganisation. Med stöd från de identifierade målområdena kan ni säkerställa att den typen av samverkan drivs av era egna prioriteringar.

Hur ska behovskartläggningen göras? Genom workshops, arbetsmöten, intervjuer osv? Vilka personer och verksamheter ska involveras i arbetet?

Vilka behov ska handlingsplanen fokusera på och vilka aktörer måste involveras?

Beskriv kopplingen mellan behoven och möjligheterna med externfinansiering.

Del II Organisering

3. Styrning och organisering

Att söka externa medel är en process som involverar analysarbete, externa relationer som kontakt med finansiärer, omvärldsbevakning, tolkning av administrativa krav och kunskap om finansieringslandskapet. Handlingsplanen bör beskriva hur organisationen ska hantera denna process.

Organisationen kan med fördel skapa en funktion som stödjer verksamheten att söka externa medel. Funktionens syfte är att hjälpa organisationen att strategiskt nyttja viktiga program, fonder och andra externa finansieringsmöjligheter. Funktionen kan även främja samordning och lärande mellan projekt och organisationen samt stödja förankring och resultatspridning. Kompetenser inom funktionen kan inkludera exempelvis strateg, projektutvecklare och projektekonom. Denna funktion blir sedan ansvarig för att genomföra handlingsplanen.

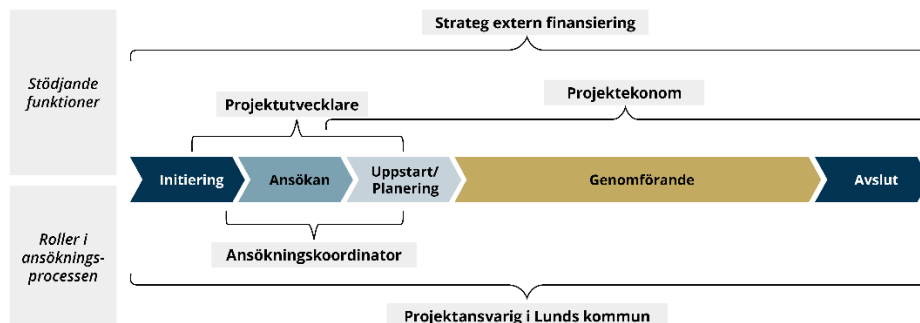
Funktionen kan bistå organisationen med att:

- Skapa kontakter internt och externt för nya samarbeten.
- Ta fram presentationer av projektidéer i syfte att förankra med eventuella samarbetspartners.
- Kartlägga och söka kontakt med till exempel universitet, forskningsinstitut och innovationsaktörer.
- Delta i strategiska nätverk i syfte att upptäcka intressanta initiativ och projektmöjligheter.
- Utveckla administrativa och ekonomiska rutiner samt stödja ekonomisk redovisning internt och gentemot finansiär.
- Ta fram rutiner för omvärldsbevakning och kontinuerligt uppdatera en översikt av relevanta fonder och program.
- Granska, kvalitetssäkra och koordinera ansökningar.
- Säkerställa att inte olika delar av organisationen skickar in konkurrerande ansökningar.
- Sprida information om utlysningar till berörda inom organisationen.
- Arrangera workshops och seminarier om aktuella utlysningar och hur man skriver ansökningar.
- Samordning och lärande mellan projekt och organisationer.
- Stödja förankring och resultatspridning.

En intern funktion för externfinansiering kan även underlätta om organisationen får förfrågningar från andra aktörer om att ingå i projekt för att hantera projektförslag och ta ställning till dessa.

Figur 1 visar hur Lunds kommuns arbete med externfinansiering fungerar.

Processen för externt finansierade projekt



Figur 1: Lunds process för externfinansierade projekt. Ansökningskoordinatorn är den person som ansvarar för ansökan som helhet. Den stödjande funktionen, i Lunds fall en strateg, en projektutvecklare och en projektkonom, stöttar ansökningskoordinatorn med sina kunskaper om externfinansiering, projektplanering, budgetering och extern samverkan. Projektansvarig är den som efter att ansökan beviljats ansvarar för projektet.

När ni tar fram en beskrivning av hur arbetet ska organiseras kan följande frågor vara ett stöd:

- Hur ska arbetet styras? På vilken nivå inom organisationen ska beslut fattas?
- Hur självgående ska funktionen vara? Hur stor ska funktionen vara?
- Var i organisationen passar funktionen in?
- Med vilka behöver funktionen samverka för att det ska bli framgångsrikt?
- Vilka kompetenser och roller behöver funktionen ha tillgång till?
- Ska den ha stående arbets-/referensgrupper från resten av organisationen?
- Vilken roll har de(n) som arbetar inom funktionen? Ska de coacha andra i framtagande av ansökningar? Tipsa om relevanta utlysningar? Skriva ansökningar?
- Går det att identifiera befintliga anställda som skulle kunna ingå i funktionen? Lista deras kunskaper.
- Saknas några kompetenser hos befintlig personal och hur kan detta hanteras?
- Vilka stöd behövs internt i organisationen?
- Finns funktionen bara för den egna organisationen eller ska den också stötta andra, exempelvis företag eller en region som stöttar kommuner?
- Kan funktionen byggas upp tillsammans med andra organisationer? Till exempel kan en mindre kommun gå samman med andra kommuner som exempelvis [EU-kontor Skåne Nordost](#).
- Hur passar externfinansiering med egna finansieringsströmmar?

Det organisationsförslag som tagits fram behöver stämmas av med organisationens ledning innan man går vidare. Det är klokt att i ett relativt tidigt skede förankra förslagen på upplägg.

Beskriv vilka arbetsuppgifter en funktion för externfinansiering ska ha

Med utgångspunkt i ovanstående, beskriv vilka roller som behöver ingå i funktionen och vilka kunskaper dessa ska ha

4. Hantering av projektidéer

När organiseringen av funktionen är beskriven och förankrad behöver det tydliggöras hur projektidéer ska hanteras. För att kunna söka externfinansiering är det viktigt att ha en tydlig process för projektidéer, projektutveckling och anbudsskrivning. Externt finansierade projekt skiljer sig från interna utvecklingsprojekt då de exempelvis i regel inkluderar samverkan där projektägaren kan vara en annan organisation och att processen börjar med en ansökan om externa medel. Dessutom kan utlysningsperioder ligga utanför organisationens rådighet.

Mot bakgrund av detta är det bra att utforma interna processer för hur ansökningar hanteras, dels för när organisationen koordinerar en ansökan dels för när organisationen är partner i en ansökan som koordineras av en extern organisation.

Det förekommer att projektidéer eller förfrågningar om att delta i projekt kommer från en annan aktör. I dessa fall måste det säkerställas att förslagen går i linje med organisationens egna behov och mål. Dessa förfrågningar måste ofta hanteras skyndsamt eftersom det är vanligt, särskilt om det gäller EU-projekt, att de går ut till flera aktörer i många olika länder och utlysningarna inom fonder och programmen enbart är öppna under en kortare period.

Följande frågor kan vara ett stöd:

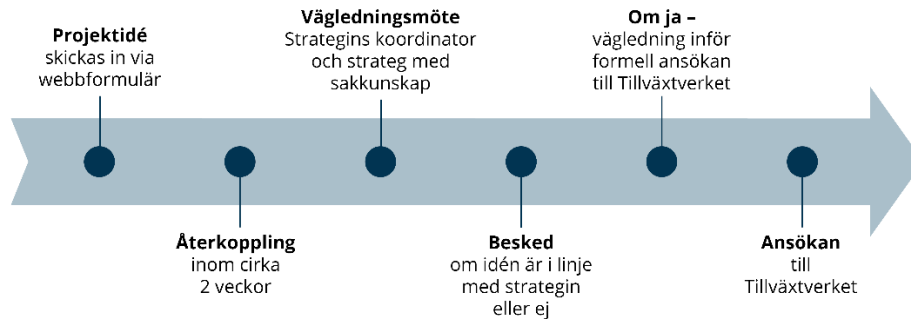
- Vem inom/utom organisationen kan och förväntas komma med förslag till ansökningar eller projekt?
- Till vem ska förslag lämnas in?
- Vem eller vilka ska diskutera förslaget och besluta om man ska gå vidare med det?
- Hur ska förslaget presenteras? Skickas in digitalt? Föredras på möten?
- Bör det finnas en standardiserad mall i vilken projektidéer lämnas in och vilken information som ska ingå?
- Hur hanteras projektförfrågningar som kommer från andra aktörer? Behöver de hanteras mer skyndsamt?
- Vilken konstellation diskuterar förslaget och gör en bedömning? Hur ofta ska de ha möten?
- Hur görs bedömning av förslagets genomförbarhet och hur vägs det mot organisationens mål?
- Vilken konstellation, på vilken nivå fattar slutgiltigt beslut om att gå vidare med en ansökan? Hur ofta ska de ha möten?
- När förslaget har bedömts relevant – hur ska det bearbetas vidare? Hur engageras de som lämnat förslaget?

Förslag på rutiner för hantering av projektidéer

Det kan vara praktiskt att ta fram en mall som kan användas i organisationen för projektidéer. I mallen anges exempelvis projektets syfte, vilken utmaning i organisationen den matchar, uppskattad budget, tänkt finansiering och så vidare.

Det är bra att skapa eller använda ett redan etablerat forum för såväl diskussion om idéer som inför beslut om att ansöka om externfinansiering. En konstellation för idédiskussioner kan bestå av sakkunniga och någon ansvarig chef. De idéer som bedöms relevanta kan sedan lyftas för beslut om att söka. Den beslutande gruppen kan bestå av de som har mandat att fatta beslut om att gå vidare med en ansökan. Om det är stora projektansökningar kan det behövas ett politiskt beslut.

Från idé till formell ansökan



Figur 2: Så här har Region Sörmland organiserat sin process från idé till formell ansökan till Tillväxtverket.

Beskriv processen kring idégenerering för er organisation

5. Utvärdering och lärande

Handlingsplanen behöver beskriva hur utvärdering och lärande ska gå till. För alla organisationer och verksamheter är det viktigt med kontinuerlig utvärdering av arbetet med externt finansierade projekt och systematiskt lärande för den egna organisationen. En organisatorisk lärandeprocess underlättar för den nya kunskap som skapas i projekten att komma till nytta i organisationens ordinarie verksamhet. Frågor att ställa sig är:

- Finns det kompetens inom organisationen som arbetar med utvärdering? Finns det exempelvis pågående kvalitetsutvecklingsarbete?
- Behövs det särskilda resurser för utvärdering av arbetet med externt finansierade projekt?
- Hur kan ny kunskap integreras, något som kan variera beroende på typ av projekt/aktivitet?

Verksamheten hos funktionen behöver också följas upp – fungerar det som avsett? Har något förändrats i organisationen eller hos finansiärer som kräver justering av funktionens verksamhet?

Beskriv hur ni tänker att uppföljning och utvärdering av arbetet med externfinansiering ska struktureras

Projektportföljer

Projektportföljer är ett sätt för en organisation att skapa ett mervärde utifrån alla de projekt som organisationen arbetat och arbetar med. Genom att ta fram och jobba med projektportföljer kan organisationen arbeta strategiskt inom de program och fonder som är viktiga för verksamheten.

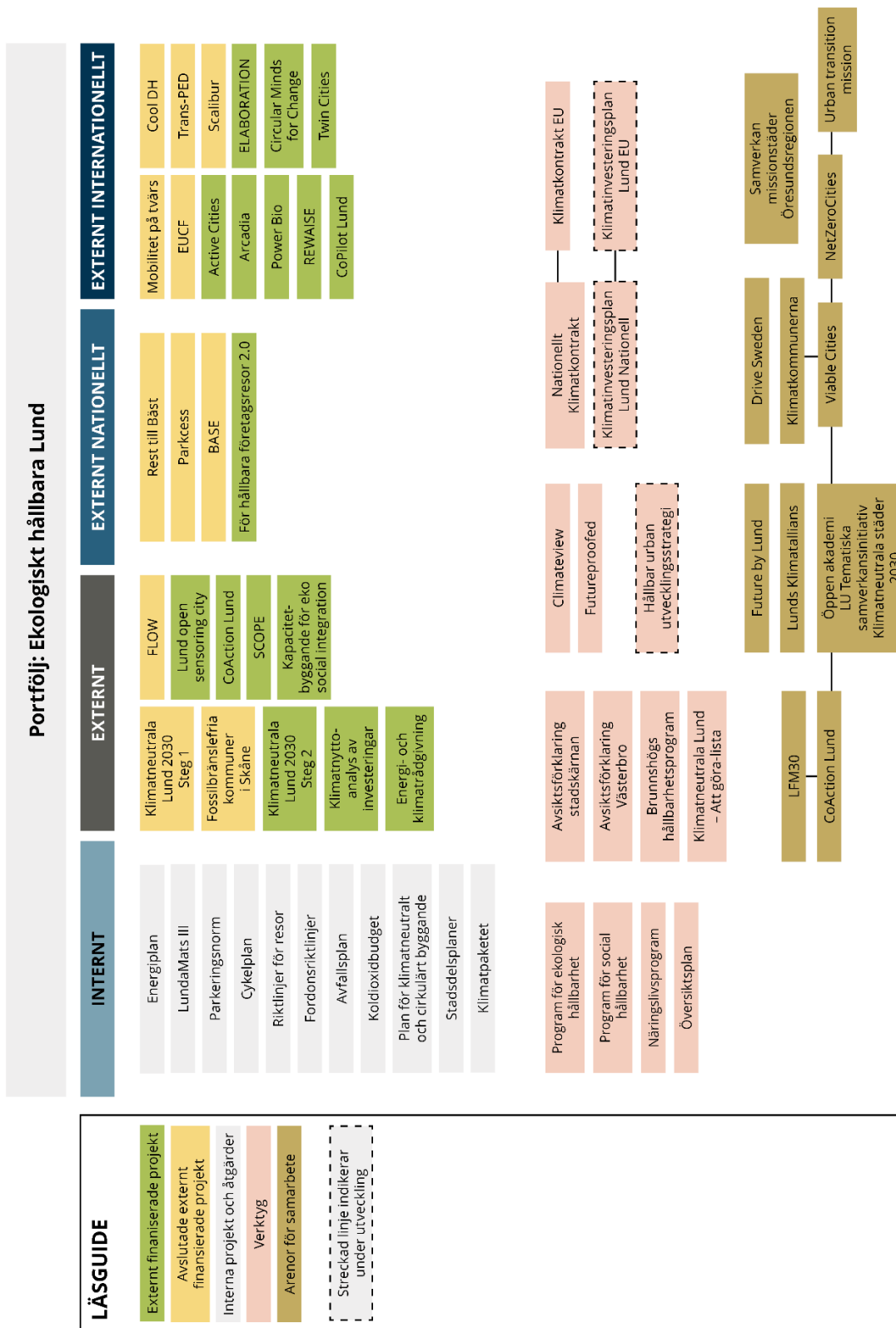
En kommun som arbetar med portföljer är Lund där man har en [katalog](#) med fem portföljer med rubrikerna ekologisk hållbarhet, inkluderande, attraktivt, tryggt samt robust Lund. Portföljerna summerar kommunfullmäktiges mål och styrdokument. Varje portfölj är också kopplad till minst en kommunövergripande ledningsgrupp för kontinuerlig uppföljning.

Syftet med portföljer:

- Skapa ett sammanhang, en berättelse, för externt finansierade projekt.
- Koppla projekten till portföljer som i sin tur visar koppling till styrdokument och kommunfullmäktiges mål.
- Främja övergripande samordning och lärande inom organisationen.
- Strukturen med projektportföljer bidrar också till bilden att projekten tillhör organisationen och inte enskilda individer.

- Börja med att inventera vilka projekt kommunen eller regionen redan har fått externfinansiering för. Här bör det framgå vilka som är pågående och vilka som är sökta.
- Ta fram ett projektregister – det vill säga en lista över projekt med finansiärer som ansökts till, sökt bidrag, anbudsresultat, återkoppling från finansiärer, utvärderingar och så vidare.
- Samla alla avslutade projekt och avslagna ansökningar. När det gäller avslagen är det bra att ta med motiveringar till avslag för att undvika att göra om samma misstag, se vad som kan förbättras till nästa gång eller om den finansiären borde undvikas.
- I dokumentet för avslutade projekt kan det vara bra att länka till slutrapporter.

Beskriv hur ni tänker er att en sammanställning kan organiseras



Figur 3: Exempel på en portfölj för externfinansierade projekt från Lunds kommun.

6. Finansieringslandskapet

Detta avsnitt handlar om finansiärer, hur man kan söka projektpartners och hur man kan tänka kring den finansiering man som organisation ofta själv förväntas bidra med. I del I identifierades områden som är relevanta för extern finansiering och där organisationen har behov av stöd. Stödet kan vara finansiellt eller handla om kompetens, samverkansytor och kontakter eller metod- och processutveckling. De projekt som planeras kan också röra sig inom olika tematiska områden. Utifrån typ av projekt som är relevanta görs därefter en genomgång av möjliga finansiärer och vilken finansiering organisationen själv kan bidra med. Funktionen behöver ha en god kännedom om finansiärer och kommande utlysningar.

Kartlägg finansieringslandskapet

Det finns flera aktörer som erbjuder finansiering inom hållbar utveckling, såväl regionalt som nationellt och internationellt. Detta kan ses som ett landskap som är i ständig förändring. Nedan görs en översiktlig sammanställning följt av tips på länkar för att hitta relevanta finansieringskällor.

Regional finansiering

Utforska finansieringsmöjligheterna i ditt län. Regioner, stiftelser och myndigheter som Skogsstyrelsen och Länsstyrelsen kan ha medel att söka. För EU:s regionalfonder se under rubriken europeisk finansiering.

Nationell finansiering

Nationellt finns ett flertal myndigheter och program som ger bidrag till hållbar utveckling. Ofta sker detta genom utlysningar som har olika tematiska inriktningar.

Inom området forskning och innovation ger exempelvis Formas, Vinnova och Energimyndigheten återkommande möjlighet att söka bidrag. Dessa myndigheter finansierar även program som exempelvis ShiftSweden, InfraSweden och Viable Cities som i sin tur har egna utlysningar där medlen dock går via någon av myndigheterna.

Andra myndigheter som ArkDes, Energimyndigheten, Naturvårdsverket, Riksantikvarieämbetet och Trafikverket ger även möjlighet att söka medel för forskning och innovation eller mer genomförandeariktade bidrag.

Europeisk finansiering

Inom ramen för EU-samarbetet publiceras återkommande utlysningar som riktar sig till kommuner och regioner. Medel från EU kan dels handla om forskning och innovation och finns då inom något som kallas ramprogram (nuvarande heter Horisont Europa) eller utvecklingsbidrag inom exempelvis Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) eller Europeiska socialfonden (ESF).

Gränsen mellan vad som räknas som forskning och innovation eller utvecklingsbidrag är inte alltid så lätt att dra. Generellt brukar det ställas krav på att forskning och innovation ska innebära att ny kunskap eller nya och väsentligt förbättrade tjänster, produkter eller metoder utforskas eller tas fram inom ett projekt. Utvecklingsbidrag ställer normalt sätt inte samma krav på att det ska handla om nya lösningar utan kan handla om implementering av redan kända metoder, processer eller produkter.

Privat finansiering

Företag kan också vara en möjlighet för finansiering. I innovationsprojekt kan exempelvis företag vara med som en del av utvecklingen av nya metoder, material och bidra med tid och medfinansiering.

Stiftelser

Runt om i landet finns en stor mängd stiftelser, många av dem regionalt eller lokalt avgränsade, som finansierar till exempel utveckling och innovation, evenemang, kampanjer och investeringar. Stiftelser riktar sig i regel mot föreningar eller företag men kommuner och regioner kan ibland också vara sökande. Exempel på stiftelser är Allmänna Arvsfonden.

Hur hitta finansiärer och utlysningar?

För att hitta olika finansiärer finns det flera organisationer som omvärldsbevakar och som med jämna mellanrum gör sammanställningar till exempel Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och länsstyrelserna. På webbplatsen [Hållbar stad](#) lägger flera myndigheter ut utlysningar kopplade till hållbar stadsutveckling.

Här följer några sammanställningar, både tematiska och mer övergripande, som regelbundet uppdateras:

- [Var finns pengarna?](#)
- [EU-fonder.se](#)
- [SKR EU fonder](#)
- [Hållbar stad](#)

Många finansiärer vill att man ingår i partnerskap med exempelvis aktörer från akademi, näringsliv eller civilsamhälle, nationellt eller internationellt. För att hitta partners kan man använda matchmakingfunktioner som olika finansiärer tillhandahåller, till exempel Portico eller European Urban Initiative. Här finns exempel på matchmakingfunktioner:

- [Portico](#)
- [Interreg Europe](#)
- [ERRIN](#) (European Regions Research and Innovation Network)
- Nationella kontaktpunkter för exempelvis [Horisont Europa](#) och [European Urban Initiative](#)

Det finns även projektdatabaser som kan användas för att se pågående och avslutade projekt. Dessa tjänster kan vara bra för att hitta samverkanspartner och även för att omvärldsbevaka inom ett visst område.

- [CORDIS](#) som drivs av EU-kommissionen
- [Swecris](#) som drivs av Vetenskapsrådet
- [Tillväxtverkets projektbank](#)

Omvärldsbevakning kring utlysningar

Några frågor som kan vara ett stöd i att reflektera kring omvärldsbevakning och utlysningar är:

- Vem omvärldsbevakar vilka finansiärer? Dela upp utifrån tema eller finansiär?
- Var samlar ni informationen?
- Vilket forum går igenom aktuella utlysningar och vilka deltar?
- Hur matchas utlysningar mot organisationens kartlagda behov?
- Hur sprids informationen till berörda kollegor? Genom nyhetsbrev, riktade mejl till handläggare och chefer, dragning för ledningsgrupper och så vidare?
- Hur bedömer ni om en utlysning är värd att söka i? Utgår ni från finansieringsgraden, sannolikheten att beviljas, hur väl ämnet för utlysningen passar eller hur omfattande ansökningsprocessen är?

Beskriv era rutiner för att omvärldsbevaka finansieringsmöjligheter och dela information om dessa inom organisationen

Lista finansieringsmöjligheter ni tror skulle kunna vara av intresse för er organisation och för vilket behov

7. Medfinansiering

Det finns olika sätt att medfinansiera och det är viktigt att i handlingsplanen klargöra organisationens möjligheter till medfinansiering. De flesta finansiärer kommer inte finansiera 100 procent av ett projekt, vilket innebär att andra finansieringskällor krävs för att täcka projektets kostnader. Exempelvis kan det handla om 40, 50 eller 75 procents stödnivå vilket betyder att den procentandelen av de totala kostnaderna kan finansieras av det sökta bidraget. Det kan även uttryckas omvänt i form av krav på medfinansiering alltså att det krävs 60, 50 eller 25 procent medfinansiering.

Ofta ställs krav på medfinansiering både på projekt- och partsnivå. Projektnivå betyder att samtliga parter budgetar i ett projekt slås ihop och att finansiering kan sökas för en viss del av dessa totala projektkostnader, ofta uttryckt i procent.

Följande är en beskrivning som gäller för många finansiärer som utlyser nationella medel.

För de enskilda parterna ställs ofta krav på hur mycket finansiering som kan sökas. En viktig faktor brukar vara huruvida parten bedriver ekonomisk eller icke-ekonomisk verksamhet. Organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet, till exempel vissa kommunala bolag, omfattas av statsstödsregler.

Ekonomisk verksamhet handlar översiktligt om organisationer som erbjuder en tjänst eller produkt på en marknad. Hit räknas i regel inte exempelvis offentlig verksamhet, universitet och högskolor, eller forskningsinstitut. Dessa typer av organisation brukar kunna söka 100 procent finansiering av sina stödberättigade kostnader och det klassas som icke-statsstöd. Att avgöra om en organisation bedriver ekonomisk verksamhet eller inte är ofta svårt och här rekommenderas dialog med finansiären för att säkerställa att ni delar synen på de parter som ingår i en ansökan.

Parter som bedriver ekonomisk verksamhet kan i regel inte söka 100 procent finansiering och hur mycket de kan söka styrs utifrån vilken stödgrund som en viss utlysning använder. Stödgrunder handlar om olika delar av EU-lagstiftning som styr statligt stöd (GBER¹) kopplat till forskning och innovation, vilket styr hur stor andel finansiering olika aktörer kan söka. En vanligt förekommande stödgrund är exempelvis industriell forskning. Experimentell utveckling och genomförbarhetsstudier är två ytterligare exempel på stödgrunder som kan förekomma i utlysningar. Dessa styr i sin tur hur stor del av sina stödberättigade kostnader en part som bedriver ekonomisk verksamhet kan söka bidrag för. Hur mycket stöd som en part kan söka beror även på om det är ett stort eller litet företag, vilket brukar anges i utlysningstexten.

Detta betyder att olika parter i ett projekt i regel kan söka olika stort bidrag för att täcka sina kostnader. Reglerna utgår från den EU-rättsliga huvudprincipen att statligt stöd till organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet normalt sett snedvrider konkurrensen. Men undantag finns – däribland visst stöd till forskning, utveckling och innovation med hänvisning till EU-kommissionens förordning om allmänna gruppundantag (GBER).

Som grund för att räkna ut en budget i ett projekt används ofta begreppet stödberättigade kostnader, vilket betyder de kostnader som en finansiär godkänner att lyfta i en ansökningsbudget och i förlängningen i den löpande ekonomiska redovisningen av ett projekt. Ofta uttrycks dessa i typer av kostnader, som exempelvis personalkostnader, OH-kostnader, material-kostnader och konsultkostnader. Olika finansiärer kan ha olika sätt som dessa kostnader räknas ut, exempelvis tillåter vissa att schabloner används för att räkna ut personalkostnader och andra kräver att det ska vara faktiska kostnader. Även sättet som OH-kostnader, även kallat indirekta kostnader, räknas ut kan skilja sig med olika accepterade procentsatser i relation till sökt personalkostnad. Det kan innebära att organisationens OH-kostnad inte fullt ut kan räknas som stödberättigad kostnad.

Olika typer av medfinansiering

Det finns flera olika typer av medfinansiering. Det kan röra sig om pengar och tid från den egna sökande organisationen eller andra aktörers pengar och tid. Viktigt att ha i åtanke är grundregeln att EU-medel oftast inte kan medfinansiera andra EU-medel.

Finansiärer har olika begrepp och riktlinjer för vad som kan utgöra medfinansiering och vilka kostnader som kan inkluderas i ett projekt. Härav är det alltid nödvändigt att studera vilka förutsättningar som gäller för

¹ Gruppundantagsförordningen

specifika utlysningar. Texten nedan ska därför inte ses som generellt tillämpningsbar.

En vanlig uppdelning som görs, särskilt för EU-medel, är kontant medfinansiering (offentlig eller privat) och bidrag i annat än pengar (offentlig eller privat). Här följer information om var och en av dessa medfinansieringstyper så som de definieras inom regionalfonden. Detta är en vanlig uppdelning men det kan se olika ut hos olika finansiärer.

Offentlig kontant medfinansiering för EU-medel

Offentlig kontant medfinansiering innebär att den sökta projektfinansieringen medfinansieras med kontanta medel från en offentlig organisation på internationell, nationell, regional eller lokal nivå.

Det kan vara den sökande organisationens egna medel. Planera i tid och äska kontanta medel, om möjligt i budgetprocessen. Undersök om det redan finns pågående satsningar som går att växla upp eller på andra sätt dra nytta av.

Medel från en annan organisation, till exempel regionernas 1:1-medel. Detta är nationella medel som via regionerna kan sökas som medfinansiering till regionalfondsmedel. Respektive region har en egen process kring medlen.

Det kan även vara möjligt att medfinansiera sökta EU-medel med nationella medel. Det är viktigt att tänka på att det inte blir dubbelfinansiering och det behöver undersökas från finansiär till finansiär vad som är möjligt. Viktigt är även att ta skillnader i beaktning. Det kan röra sig om olika rapporteringskrav, bedömningsprocess och bedömningskriterier, skillnader i utbetalning av projektmedel, skillnader i tillåtna indirekta kostnader, villkor och så vidare. Det är mycket viktigt att kontrollera att det inte blir dubbelfinansiering, samt titta i olika finansiärs villkor. Kostnader som redovisas till en finansiär får ofta inte ha fått finansiering från en annan finansiär.

Privat kontant medfinansiering

Privat kontant medfinansiering innebär att projektet medfinansieras med kontanta medel från privata aktörer.

Bidrag i annat än pengar

Bidrag i annat än pengar (offentligt eller privat) innebär att projektet tillförs ett värde (ej kontanta medel) från någon annan aktör än projektägaren och projektparterna.

Finansiering i organisationen

Beskrivningen ovan är en vanlig uppdelning men det kan se olika ut hos olika finansiärer. Det är därför mycket viktigt att noga studera varje enskild utlysningstext och läsa varje finansiärs villkor.

En organisation bör eftersträva att ha både lösa medel och arbetstid att använda som medfinansiering. Målsättningen kan vara att eftersträva att

projekten bidrar till att uppfylla det som organisationen redan har som mål enligt politiska beslut. Projektfinansieringen kan då bidra till att göra mer av något eller prova ett nytt inslag som organisationen inte haft möjlighet till annars. Med detta synsätt bör medfinansieringen redan vara budgeterad. Ett externt finansierat projekt blir då en uppväxling och ett mervärde.

Kombinera finansiering från olika finansiärer inom samma projekt

Ett projekt kan ha en inriktning och tema som öppnar upp för finansiering från flera finansiärer. Detta är en möjlighet för kommuner och regioner att stärka sin ekonomi i genomförandet av ett projekt men det är samtidigt ett förfarande som är förknippat med administrativa utmaningar. Det är även ett förfarande som vissa finansiärer inte tillåter och olika finansiärer har generellt sätt olika villkor förknippade med finansieringen. Det kan exempelvis gälla hur olika kostnader beräknas.

Ytterligare en utmaning är att denna typ av finansieringslösning kan komma att kräva parallell rapportering av såväl kostnader som slutrapporter. En strategi för att hantera detta är att uträkning av kostnader anpassas till den finansiär som ställer de "tuffaste" villkoren. Om två finansiärer exempelvis tillåter olika procentsatser för uträkning av indirekta kostnader så skulle uträkning och redovisning inom projektet kunna anpassas till den finansiär som tillåter lägst procentsats för denna typ av kostnader.

En viktig aspekt att ta hänsyn till är högsta tillåtna stödnivå och vilken stödgrund som används för en viss aktör inom ett projekt där breddad finansiering utforskas. Det styr förutsättningarna för hur mycket ytterligare finansiering som en viss aktör har möjlighet att söka. Vilken stödgrund som används och högsta tillåtna stödnivå brukar framgå av det beslut som skickas ut i samband med att ett projekt får beviljade medel från en viss finansiär. Observera att olika aktörer inom samma projekt kan ha olika högsta tillåtna stödnivåer. Myndigheter och kommuner brukar exempelvis ges bidrag utifrån icke-statsstöd men representanter från näringsliv deltar ofta utifrån en annan stödgrund och sammantaget betyder detta att högsta tillåtna stödnivå oftast skiljer sig åt mellan aktörerna i ett projekt.

Om exempelvis en kommun eller region beviljats medel från en finansiär och vill utforska finansiering av samma projekt från ytterligare en finansiär så är ett tips att etablera tidig dialog med båda finansiärerna för att utforska möjligheter och begränsningar kopplat till att söka ytterligare finansiering. Tänk även på att vissa finansiärer inte tillåter att ytterligare offentlig finansiering läggs till ett redan finansierat projekt.

Tänk på att ha med en ekonom tidigt i processen i alla frågor som rör finansiering.

Frågor att utgå ifrån:

- Vilka funktioner, till exempel ekonom, ska vara involverade i frågor som rör medfinansiering?
- Vilka andra organisationer tror ni skulle kunna bidra med tid eller kontanter till projekt?
- Vilka initiativ pågår redan som skulle gå att växla upp?
- Finns det något som kan väga upp en lägre finansieringsgrad till exempel tillgång till finansiärens kunskap och nätverk?
- Ofta går det att se det som att det tillkommer en viss procentandel finansiering och inte att det saknas en viss procent för medfinansiering. I vissa fall är det kanske inte möjligt, till exempel om organisationen vill prova något nytt. Vilken finansieringsgrad ska då ses som tillräcklig för att ni ska bedöma det vara värt att ansöka från en finansiär?

Beskriv hur ni ska organisera era processer för medfinansiering

Redovisning av externfinansierade projekt

En återkommande utmaning i externfinansierade projekt i kommunal och regional verksamhet är hur fleråriga projekt ska intäktsredovisas utan att ej förbrukade medel ska falla ut i driften. De externfinansierade projekten bör eftersträva att intäktsredovisas på ett sådant sätt att det vid varje bokslut får ett noll-resultat när medfinansieringen är inräknad.

RKR (Rådet för Kommunal Redovisning) fastställer att ett bidrag generellt ska intäktsredovisas så fort de ekonomiska fördelarna som är förenliga med transaktionen kommer tillfalla kommunen. Undantaget är när ett bidrag är förenat med särskilda villkor avseende framtida prestationer vilket är vanligt i de flesta externfinansierade projekt. När så är fallet rekommenderar RKR att bidraget initialt bokas på balanskonto som en skuld och därefter intäktsredovisas i takt med att villkoren för bidraget blir uppfyllda. Då man inte kan vara säker på att villkoren är uppfyllda förrän en finansiell redovisning är gjord och godkänd, bör man vänta till dess med att intäktsredovisa bidrag och då endast till den del av kostnaderna som blivit godkända.

Projektets redovisningskrav och uppfyllandekriterier är inte låsta till det kommunala räkenskapsåret. Med det menas att till exempel medfinansiering inte behöver användas symmetriskt över projekttiden, utan kan infalla när som helst under perioden som bidraget gäller för. Huvudsaken är att rätt volym av medfinansiering tillförs projektet under projekttiden enligt tilldelningsbeslut och projektbudget. Detta är av vikt då medfinansieringen ofta är knuten till en specifik aktivitet eller anställning. Då medfinansieringskällorna möjligen inte ligger symmetriskt över projekttiden så gör det att intäktsredovisningen av bidraget inte heller behöver göra det. I förlängningen leder det till att man kan välja att "spara" bidraget över årssluten och nyttja mer egna medel under ett räkenskapsår.

Ibland betalas bidrag ut i efterskott. För att undvika en situation där man på ett flerårigt projekt går med förlust under åren innan utbetalning sker så ska man reglera resultatet respektive år genom att boka en fordran på balanskonto motsvarande vad den förväntade bidragsdelen det året hade varit. Fordran i balansen regleras därefter när bidraget inkommer.

Statsstöd

Var uppmärksam på att statsstödsregelverket kan innebära krav på att projektets budget ska innehålla en specifik nivå privat medfinansiering.

EU:s regelverk tillåter stöd som lämnas till organisationer/företag ur ett statsstödsperspektiv som egentligen anses som ett gynnande av organisationen/ företaget (statsstöd enligt gruppundantagsförordningen). Exempel är stöd till investeringar, FoU hos företag, innovationskluster (vilket inkluderar digitala innovationshubbar), testbäddar, stöd till infrastruktur för FoU och annan infrastruktur såsom bredband, hamnar eller multifunktionell rekreationsinfrastruktur.

Är det fråga om begränsade stödbelopp eller ett gynnande av begränsat ekonomiskt värde finns också möjlighet att tillämpa särskilda bestämmelser om så kallat försumbart stöd, de minimis.

Ett vanligt scenario vid genomförande av projekt i regionalfonden är att de genomförs i regi av en projektägare där ett antal företag berörs som målgrupp för projektets insatser. Detta kan ha formen av indirekt stöd där företag gynnas i form av subventionerade tjänster. Men även projektägaren kan betraktas som mottagare av stöd som faller under detta regelverk. Till exempel vid plattformbyggnad, metodutveckling, investeringar och liknande. Detta kan ställa specifika krav på bland annat medfinansieringens sammansättning då det ofta behövs en viss andel privat medfinansiering.

Vid en ansökan om stöd är det därför viktigt att definiera aktiviteter och därtill knutna kostnader som är statsstödsrelevanta. Det är viktigt att föra ett tydligt resonemang och bifoga beräkningar för aktiviteter som omfattas av reglerna för statsstöd. Ett projekts verksamhet påverkar vilka statsstödsregler som kommer tillämpas. När det är möjligt är det bra att kontakta finansiären för att diskutera detta innan en ansökan lämnas in.

Del III När man ansöker

8. Vad är viktigt att tänka på?

När det finns en beslutad handlingsplan för externfinansiering och en funktion i organisationen är det dags att börja söka externa medel. För att underlätta när organisationen beslutat att skicka in en ansökan följer här några tips.

Alla finansiärer har olika ansökningsformulär och efterfrågar till viss del olika typer av information – kom ihåg att noga studera vad som efterfrågas! Det finns vissa generella medskick som går att tillämpa oavsett finansiär:

- Ta tidig kontakt med den tänkta finansiären. Många finansiärer uppmuntrar en tidig dialog inför att en sökande tänker skicka in en ansökan. Det ger finansiären möjlighet att avgöra om idén passar med fonden eller programmet och vad som eventuellt skulle kunna göras annorlunda.
- Börja i god tid innan deadline, planera från deadline och bakåt.
- Skapa en detaljerad projektplan som inkluderar mål, tidslinjer, budget och resurser.
- Börja tidigt med budgeten. Det är inte en formsak som går att ordna i slutet av en ansökningsprocess.
- Beskriv hur projektet kommer att genomföras och vilka fördelar det kommer att ge exempelvis kommunen och dess invånare.
- Tänk på att ha en röd tråd genom ansökan så att de olika delarna hänger ihop, exempelvis baserat på förändringsteori.
- Studera bedömnings-/betygskriterier noga och var noga med de formella kraven! Säkerställ att all dokumentation är korrekt, tydlig och uppfyller kraven.
- Var noga med att inkludera alla delar som efterfrågas i ansökan till exempel omvärldsanalys, riskanalys etc.
- De flesta finansiärer har en handbok eller Terms of Reference som förklarar ansökningsförfarandet och tillhandahåller instruktioner för hur ansökan ska utformas. Använd dessa dokument!
- Samarbeta gärna med andra kommuner, organisationer eller företag som kan stärka ansökan och projektets genomförande.
- Inkludera en ekonom/controller tidigt i ansökningsprocessen.
- Se till att ha tid att reflektera kring medfinansieringen.
- Det bör finnas en tilltänkt projektledare, alternativt en plan för hur projektledare ska tillsättas redan vid ansökan.
- Låt någon som inte kan ämnet läsa ansökan. Många finansiärer använder externa bedömare och de är nödvändigtvis inte experter på just er ansökas område.
- Var beredd att svara på eventuella frågor eller ge ytterligare information som krävs av finansiärerna under beredningstiden.

- Fundera på hur projektet ska kunna leva vidare efter projektavslut.
- Det är ofta mycket arbete med att hitta och etablera formell samverkan med andra parter inom en ansökan. Att använda en referensgrupp kan vara ett smidigt sätt att knyta samarbete med externa parter och personer till er ansökan. Det brukar vara uppskattat av finansiärer och även uppskattat att bli tillfrågad att sitta i en referensgrupp.

Undvik vanliga fällor som:

- Här är en utlysning har vi några idéer?
- Rätt idé till fel utlysning
- Budget är bara en formsak – den fixar vi på slutet!

Kom ihåg att en ansökan som får avslag fortfarande har ett värde. Processen att få ihop en ansökan är i sig lärorik och oftast går det att återanvända delar av en avslagen ansökan i andra ansökningsprocesser.

Formalia

Det sparar tid att skapa en förteckning över information som ofta efterfrågas i ansökningar, till exempel organisationsnummer, IBAN och andra bankuppgifter, delegationsordning med vem som får teckna firman och när, postadress och så vidare.

Många typer av generella skrivningar efterfrågas i flera typer av ansökningar, till exempel beskrivningar av organisationen, tidigare genomförda projekt inom ett visst tema, hur organisationen arbetar med hållbarhet och så vidare. Det är bra att ha ett bibliotek med dessa typer av skrivningar som sedan kan anpassas till varje ansökan. Ett arkiv med tidigare ansökningar kan till exempel fylla denna funktion.

Det är även bra att förbereda dokument och mallar. Många finansiärer förväntar sig exempelvis att aktörer har egna mallar för letter of intent eller samverkansavtal om de ämnar ingå i en annan aktörs projekt.

Lista den formalia som ni tror behövs för olika ansökningar

Lista de typer av texter som ni tror kan återanvändas i flera ansökningar

Till sist!

Kom ihåg att alla resor börjar med ett första steg. Det går att börja i liten skala där man testar att göra en ansökan och samtidigt börjar utforma en handlingsplan och skapa en funktion i organisationen för fortsatt arbete. Vi lär oss längs vägen hur vi ska hitta fram i finansieringslandskapet.





Länsstyrelserna

www.lansstyrelsen.se