

## Slutrapport klustersamordning Uthållig kommun

---

**Föreningen Sveriges Regionala Energikontor , FSEK**  
**829502-4585**

**Hemsida:** [www.fsek.se](http://www.fsek.se)

**Org.nr:**

**Styrelse**

Jon Andersson  
Said Ashrafi  
Margareta Hallander

Energikontoret Skåne, Nordenskiöldsgatan 17, 211 19 Malmö  
KSL Stockholm, Södermalmsallén 36, 100 64 Stockholm  
Hållbar utveckling Väst, Chalmers Tvärgata 8, 412 58 Göteborg  
[margareta.hallander@hallbarutvecklingvast.se](mailto:margareta.hallander@hallbarutvecklingvast.se)

Stefan Olsson  
Lina Yng

Energikontor Sydost, Framtidsvägen 10A, 351 96 Växjö  
Energikontoret i Mälardalen, Portgatan 3, 633 42 Eskilstuna

**Telefon**

+4646719954  
+4686159409  
+46706204747

+46709890181  
+46705400997

**E-post**

[jon.andersson@kfsk.se](mailto:jon.andersson@kfsk.se)  
[said.ashrafi@ksl.se](mailto:said.ashrafi@ksl.se)

[stefan.olsson@energikontorsydost.se](mailto:stefan.olsson@energikontorsydost.se)  
[lina.yng@energikontor.se](mailto:lina.yng@energikontor.se)

1. Sammanfattning .....	3
Summary .....	4
2. Bakgrund .....	5
3 Verksamhetsbeskrivning/projektbeskrivning och uppfyllelse av syfte, mål och målgrupp....	7
3.1 Syfte .....	7
3.2 Mål .....	8
3.3 Målgrupp .....	10
3.4 Verksamhetsbeskrivningen .....	11
3.4.1 Aktivitetssammanfattning .....	12
4. Projektets övriga resultat och erfarenheter .....	15
4.1 Strategiskt stöd .....	15
4.2 Upphandlingsprojekt .....	17
4.3 Transportprojekt .....	18
4.4 Energispartävling .....	20
4.5 Webbmötesverktyg för resfria möten.....	20
4.6 Samordnade livsmedelstransporter i Värmland .....	20
4.7 Utveckling av samverkan inom och mellan kluster .....	21
4.8 Framgångsfaktorer (och riskfaktorer) för kommuner och klustersamordnare .....	21
4.8.1 Personalomsättning i kommunerna .....	23
4.8.2 Personalomsättning bland klustersamordnare .....	23
4.8.3 Dialog med Energimyndigheten.....	24
4.8.4 Kommunikation mellan klustersamordnare och temaområdena .....	24
4.9 Klustrens utveckling under projektperioden .....	24
4.9.1 Norra norrland .....	24
4.9.2 Gävleborg-Dalarna .....	25
4.9.3 Värmland-Bergslagen.....	26
4.9.4 Mälardalen.....	26
4.9.5 Västra Götaland .....	27
4.9.6 Sydost-Gotland.....	27
4.9.7 Storstad .....	28
5. Övrigt .....	29
5.1 Fördelar och positiva effekter .....	29
5.2 Nackdelar, hinder eller problem.....	30
5.3 Lärdomar inför framtida satsningar.....	31

# 1. Sammanfattning

FSEK har under perioden 1/1 2009 – 30/6 2011 drivit projektet Klustersamordning inom programmet Uthållig kommun. Projektet är en del av det nationella programmet Uthållig kommun.

I projektet har FSEK ansvarat för klustersamordning av sju av klustren, Övre norrland, Dalarna-Gävleborg, Mälardalen, Värmland-Bergslagen, Västra Götaland, Småland-Blekinge-Gotland samt från 16 augusti 2010 även Storstad. Varje kluster har haft en särskild klustersamordnare, vars huvudsakliga uppgift varit att fungera som en länk mellan Energimyndigheten och deltagande klustersamordnare samt klustrets kommuner och då i första hand kommunens kontaktperson. Totalt har 54 av 66 kommuner i programmet Uthållig kommun ingått i klustersamordnarnas kontaktytor. Resterande 12 kommuner är en del av pilotlän Kalmar, som har haft sin klustersamordning via Region Kalmar.

Klustersamordnarna har anordnat klusterträffar, seminarier och utbildningar, deltagit i kommunbesök och allmänt fungerat som ett stöd för kommunerna i deras arbete kopplat till Uthållig kommun. Många projekt som annars inte hade blivit av har tillkommit tack vare klustersamordnarnas närvaro, till exempel inom transportområdet, upphandlingsområdet och logistikområdet. Två projekt som samlat särskilt många kommuner inom Uthållig kommun har också varit en energispartävling för kommunhus samt ett projekt med inriktning på strategiskt stöd, som innehållit utbildningar i processledning och gruppleddning samt efterföljande aktiviteter med bäring på aktuella frågor för kommunerna, exempelvis energieffektiviseringsstrategier och energi- och klimatstrategier.

Många erfarenheter har gjorts under projektets lopp. Några av de viktigaste lärdomarna för framtiden kan sammanfattas i begreppen kommunikation, tydlighet och framförhållning.

Eftersom Etapp 2 av Uthållig kommun fick ett avsevärt större deltagarantal än förväntat blev behoven av en väl fungerande kommunikation essentiella. Ett stort problem var att det extranät som i stor utsträckning hade kunnat fylla det behovet för kommunerna kom i drift mycket sent i programmet. Även kommunikationen mellan myndigheten och klustersamordnarna hade vunnit på ett fungerande extranät. Den kommunikationen har varit grundläggande för hur klustersamordnarna kunnat fylla sina uppdrag. Överlag har dialogen mellan myndighet och klustersamordnare fungerat väl, men i efterhand kan man konstatera att framför allt gemensamma mötestillfällen hade kunnat vara fler. Detta framför allt eftersom Energimyndighetens personal inte hade möjlighet att delta i de webbaserade möten som klustersamordnarna arrangerade. De gemensamma mötena har varit a och o för att skapa ett kitt mellan personerna, vi-känsla och ett tillfälle att etablera och följa upp hur de gemensamma målen ser ut, anpassa uppdragen under projektgången och lyfta problem samt utgjort ett tillfälle att finkalibrera sig och stämma av vilka frågor som behöver ges extra uppmärksamhet.

Många av kommunerna hade i början felaktiga förväntningar på programmet i sin helhet, då man förväntade sig att programmet skulle se ut som Uthållig kommun etapp 1. Det var helt enkelt inte tydligt för kommunerna vad man skulle få ut av programmet och därmed gick värdefull tid i programmet åt till att revidera sina förväntningar och även till att hantera besvikelse över att man inte fick det man först hade tänkt sig. I slutet av programmet tyder genomförda utvärderingar ändå på att det slutliga omdömet är klart godkänt och att målgruppen kommunerna är nöjda

## Summary

During the period 1 January 2009 – 30 June 2011, the Association of Swedish Regional Energy Agencies (FSEK) has held the project Cluster co-ordination within the national programme Sustainable Municipality (Uthållig kommun).

In the project, FSEK has managed six of the Clusters the entire project period and a seventh Cluster from mid August 2010. Each Cluster has had a co-ordinator, or coach, whose main responsibilities has been to be a link between the Swedish Energy Agency and the participating municipalities in the programme. In total 54 out of 66 municipalities in the programme has been co-ordinated in the project. The remaining 12 municipalities are all a part of pilotcounty Kalmar, and had their co-ordination arranged by Region Kalmar.

The co-ordinators has arranged kluster meetings, seminars and training, participated in visits to the municipalities and generally acted as a supporting structure for the municipalities in their work connected to the programme. A number of projects have been initiated and completed thanks to the cluster co-ordinators precence, i e in the field of transport, locistics and procurement. Two projects has gathered particularly many municipalities; one of them a Energy savings competition between municipality town halls and one of them with the theme Strategic support, focussing on the need of a process- or projectmanager with training in processmanagement and group management followed by activities connected to i e energy effeiciency strategies and energy- and climate policies.

The project has been complex and many conclusions can be drawn from it. Some of the most important conclusions can be summarized by communication, clarity and advance planning.

Since Etapp 2 of Sustainable Municipality had a drastically increased number of participating municipalities compared to the planned number of participants, communication was even more essential. A major problem was the delay of the Extranet, which could have covered a major part of the communication needs of the municipalities. The communication between cluster co-ordinators and the Swedish Energy Agency would also have benefited from a functional Extranet. Communication has been fundamental for how the cluster co-ordinators have been able to fulfil their tasks. Generally, dialogue between the Agency and the co-ordinators has functioned well, but more frequent meetings between the Agency staff and the cluster co-ordinators would have benefited the general results and work in the programme. This is particularly so, since the Agency staff has not been able to participate in the Webbmeetings the cluster co-ordinators has held every month. The common meetings between the Agency staff and the co-ordinators has laid the fundamentals of common goals, review of how the work goes, created a “we-spirit” and formed the basis of fine-tuning and calibration of which issues needs extra attention.

The participating municipalities also had expectations on the programme which were not corresponding to the actual contents of the programme. Generally, the expectations were based on the first etapp of Sustainable Municipality. The municipalities were not aware of the actual set up of the second etapp, which led to loss of valuable time to “reset” expectations accordingly and that many participants initially were disappointed.

## 2. Bakgrund

Mycket av arbetet i detta projekt grundlades tidigare i det arbete som löpte under 2008 och den initiala uppstartsfasen av etapp 2 inom programmet Uthållig kommun. De Energikontor som ingått i detta projekt var alla involverade i det arbetet. Den huvudsakliga skillnaden utgörs av att man i detta projekt har gått in tillsammans via Föreningen Sveriges Regionala Energikontor (FSEK).

För att upprätthålla en regelbunden dialog mellan Energimyndigheten och samtliga kommuner samt för att kunna stödja kommunala kontaktpersoner och programledare med verksamhetsplanering, ledning, uppföljning, rapportering och liknande valde Energimyndigheten att inrätta en regional struktur. Programmet indelades i åtta grupperingar, så kallade kluster. Klustren följer i de flesta fall geografisk hemvist. Regionala kontaktpersoner, så kallade klustersamordnare, inrättades tidigt för att komplettera myndighetens direktkontakt med programmets kommuner. I de flesta fall utgörs klustersamordnarna av personal från regionala energikontor.

Under perioden 1 januari 2009 till och med 30 juni 2011 i etapp 2 inom det nationella programmet Uthållig kommun har Föreningen Sveriges Regionala Energikontor (FSEK) i projektform haft ansvaret för klustersamordning i sju av åtta kluster. Det ursprungliga projektbeslutet omfattade tiden 1 januari 2009 till 31 december 2010, men projektet förlängdes i augusti 2010 till att fortgå fram till programperiodens slut. Från och med projektstart till och med mitten av augusti 2010 omfattades sex kluster av FSEKs uppdrag; Övre Norrland (Norrland), Dalarna-Gävleborg, Mälardalen, Värmland-Bergslagen, Västra Götaland samt Småland-Blekinge-Gotland (Sydost). Från och med augusti 2010 till och med programperiodens slut 30 juni 2011 inordnades även storstadsklustret i uppdraget. För att hålla samman uppdraget har FSEK även haft en särskild projektsamordnare, som ingår i FSEKs styrelse.

Organisationer, energikontor och personer som har varit engagerade i klustersamordningen återges i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Överblick över klustersamordnare inom projektet

<b>Kluster</b>	<b>Energikontor</b>	<b>Klustersamordnare</b>
Övre norrland	Norrbottnens Energikontor	1/1 2009 – 30/7 2009 Tord Petterson 1/8 2009 – 30/6 Ulrika Lundberg
Dalarna – Gävleborg	Gävle-Dala Energikontor	1/1 2009 – 30/6 2009 Svante Törnqvist 1/8 2009 – 31/12 2010 Monica Niklasson 1/2 2011 – 30/6 2011 Emma Runeborg
Värmland-Bergslagen	Energikontor Värmland (K-konsult/	1/1 2009 – 30/6 Kristina Landfors
Mälardalen	Energikontoret Mälardalen	1/1 2009 – 28/2 2011 Carita Wiklund 1/3 2011 – 30/6 Madeleine Nettelblatt (Energimyndigheten) och Owe Andersson
Västra Götaland	Hållbar utveckling Väst	1/1 2009 – 31/8 2009 Lisa Ossman och Margareta Hallander 15/8 2009 – 30/6 2011 Carolina Dolff 25/2 – 30/6 2011 Linda Ternström (stöd vid sjukfrånvaro)
Småland, Blekinge, Gotland	Energikontor Sydost	1/1 2009 – 30/6 2011 Hans Gulliksson och Johnny Lilja
Storstad	EKAN-gruppen	Owe Andersson
FSEKs projektsamordnare	FSEK	1/1 2009 – 30/3 2009 Fred Nordström (ordf FSEK) 1/4 2009 – 30/6 2011 Margareta Hallander (vice ordf FSEK) 1/4 2010 – 31/12 2010 Carolina Dolff (stöd vid föräldarledighet)

### **Finansiering**

Projektet har finansierats i sin helhet av Energimyndigheten. Den slutliga projektbudgeten omfattade 7 478 450 kr och fördelades på posterna lönekostnader, resor, konsultkostnader samt övriga kostnader. Lönekostnader beräknades för samtliga kluster förutom Storstad mot en schablon om 50 timmar per klustersamordnare och månad samt 30 timmar per månad för FSEKs projektsamordning fördelat på 11 månader per år.

Att medel avsatta för klustersamordning inte speglar antalet kommuner i respektive kluster har medfört att tillgänglig tid för samordning och tiden som varje enskild kommun kunnat få från sin klustersamordnare inte varit fullt jämförbar.

Tabell 2. Klustersamordnartid utslaget per kommun och kluster

Kluster	Tid per kommun o månad (timmar)	Tid per kommun totalt under projektperioden (timmar, 28 månader)
Övre norrland (5 kommuner)	10	280
Dalarna-Gävleborg (8 kommuner)	6,25	175
Värmland-Bergslagen (6 kommuner)	8,33	233,33
Västra Götaland (9 kommuner)	5,56	155,56
Mälardalen (9 kommuner)	5,56	155,56
Sydost (6 kommuner)	8,33	233,33
Storstad (12 kommuner)	n/a	n/a

Nu har klustersamordnarnas tid naturligtvis inte fördelats enbart till de enskilda kommunerna, utan huvudsakligen på att genomföra aktiviteter som riktar sig till kommunerna som klustergrupp, till exempel klustermöten, utbildningar och liknande, men den tillgängliga tiden per kommun har självfallet påverkat i vilket utsträckning klustersamordnaren kunnat lägga tid för enskilda kommuner. Möjligheten att hjälpa kommunerna med framtagande av goda exempel, stöd vid framtagande av energi- och klimatstrategier och vid exempelvis rapportering påverkas alltså direkt av antal kommuner i klustret.

### 3 Verksamhetsbeskrivning/projektbeskrivning och uppfyllelse av syfte, mål och målgrupp

#### 3.1 Syfte

Projektet har haft flera syften.

- Att bistå Energimyndighetens arbete inom programmet Uthållig kommun.
- Syftet med klustersamordnarnas verksamhet har varit att underlätta för deltagarkommunerna att genomföra sin programledning med resultat av hög kvalitet. Det har inneburit att bedriva arbete som stöder de kommuner som deltar i programmet, dels genom att ge kommunerna enskild hjälp, dels genom att arrangera för hela klustret gemensamma klustermöten och fungera som kontaktlänk mellan kommunerna och Energimyndigheten..

Projektets övergripande syfte är uppfyllt. En extern utvärdering som genomförts inom ramen för projektet visar att projektets syfte och mål är uppfyllda och att en rad positiva sidoeffekter uppkommit inom ramen för projektet, se kapitel 4 nedan.

### 3.2 Mål

SSPA Sweden AB har som extern utvärderare granskat genomförandet av projektet, se bilaga 1.

Totalt 28 olika organisationer har ingått i utvärderingen. Samtliga fyra kontaktpersoner på Energimyndigheten har intervjuats, samt klustersamordnare för sju kluster.

Ett urval av kommuner har gjorts, där två slumpmässiga kommuner valts ut från varje kluster. Ytterligare två kommuner valdes också ut slumpmässigt. Totalt har 16 kommuner intervjuats.

Tabellen nedan ger en bild av måluppfyllelsen för programmet. Sammantaget har klustersamordningen motsvarat de förväntningar som ställts på den, och har nått de mål som satts upp.

Tabell 3. Sammanställning av mål och grad av uppfyllelse, SSPA Sweden AB 2011.

Mål/Roll/Arbetsuppgift	Grad av uppfyllelse	Kommentar
Uppfyllelse av projektmål.	Projektmål uppfyllda	Se specifika kommentarer nedan
Positiva effekter av klustersamordningen utöver projektmål.	Uppfyllt	Många effekter har beskrivits, såsom utvidgat nätverkande, kunskapsöverföring, givit legitimitet åt energiarbete inom kommunen, samt nya arbetsmetoder och instrument för analys och arbete i kommunen.
Samverkan mellan klustersamordnare.	Uppfyllt	Samverkan och nätverkande mellan klustersamordnare har fungerat mycket väl och är högt värderat av klustersamordnarna.
Samverkan mellan Energimyndigheten och klustersamordnare.	Uppfyllt	Energimyndigheten och klustersamordnarna har haft täta kontakter och samarbetat bra.
Samverkan mellan klustersamordnare och kommuner i respektive kluster.	Uppfyllt	Samtliga kommuner är nöjda med sin samverkan med klustersamordnaren, men det har ibland vid personbyte tagit en del extra tid för ”omstart”.
Ha en nära kontakt med Energimyndighetens kontaktperson.	Uppfyllt	Samtliga klustersamordnare har haft täta och nära kontakter med Energimyndigheten.
Ha en nära kontakt med kontaktpersoner i respektive kommun.	Uppfyllt	Samtliga kommuner har haft bra kontakt med sin klustersamordnare och är nöjda med stödet.
Vara en aktiv länk mellan det nationella och lokala planet.	Uppfyllt	Klustersamordnaren har fungerat som länk eller mellanhand mellan kommunen och bl.a. Energimyndigheten.
Allmänt vara inspiratör i arbetet med att forma det kommunala arbetet och särskilt stödja när det tar emot.	Uppfyllt	Enligt de intervjuade kommunerna har klustersamordnarna givit det stöd de efterfrågat. Enligt Energimyndigheten har stödet någon gång kunnat vara större och



		mer aktivt.
Stödja nätverkssamverkan mellan kommunernas programledare/kontaktpersoner.	Uppfyllt	Nätverkande nämns av samtliga som en av de mest positiva effekterna med programmet.
Planera och samordna arbetet inom klustret, med upp till fyra klustermöten per år samt besök i alla klusterkommuner.	Uppfyllt	Samtliga kluster har regelbundet haft klustermöten, ofta i de deltagande kommunerna. Nästan alla kommuner har besökts, undantag vid personbyte, samt om kommunen tackat nej.
Ordna gemensamma möten och utbildningar inom klustret.	Uppfyllt	Flera seminarier, möten och kurser har anordnats, t.ex. externa föreläsare vid klustermöten..
Vid behov genomföra kortare seminarier/möten (ca en halv dag) i och för enskilda kommuner där klustersamordnaren utformar program och upplägg i samråd med kommunens kontaktperson samt eventuellt även med nestor.	Uppfyllt	Anordnats processledarutbildning för samtliga kommuner.  Anordnat temaområdesträffar.  Flera seminarier, möten och kurser har anordnats, t.ex. externa föreläsare vid klustermöten.
Delta i nationella möten inom Uthållig kommun.	Uppfyllt	Klustersamordnarna har deltagit i alla nationella möten.
Informera i klustret om aktiviteter, utbildningar samt gemensamt diskutera behov av ytterligare kompetensutveckling.	Uppfyllt	Klustersamordnaren har diskuterat behov tillsammans med varje kommun.
Inventera relevant FoU-verksamhet samt förmedla kontakter mellan FoU-utförare, kommunerna och Energimyndigheten.	Uppfyllt	Margareta Hallander, FSEK, har deltagit i programrådsarbetet för forskningsprogrammet Uthållig kommun. I förekommande fall har klustersamordnare eller FSEKs samordnare även haft andra kontakter med FOU-verksamheter.
Stödja kommunerna vid uppföljning samt skriva en för klustret gemensam sammanfattning i syfte att underlätta Energimyndighetens sammanställning.	Uppfyllt	Kommunerna har fått hjälp och stöd vid rapportering och uppföljning. Klustersamordnarna har rapporterat till Energimyndigheten.
Stödja kommunerna med framtagande av energi- och klimatstrategier.	Uppfyllt	Klustersamordnarna har givit stöd, och i vissa fall även mycket input, till strategier till kommunerna.
Stödja kommunerna med att ta fram rapporter och rapportera till Energimyndigheten.	Uppfyllt	Klustersamordnarna har givit det stöd som behövs. Trots detta har ungefär hälften av kommunerna rapporterat Goda exempel till Energimyndigheten. Övriga kommuner har haft svårt att få fram exempel, eller har prioriterat detta lägre (Storstadsklustret) <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Storstadsklustret har endast ingått i FSEKs samordning sedan augusti 2010 och har arbetat under ett annat projektavtal än de övriga klustren.

### 3.3 Målgrupp

Målgrupper för klustersamordnarna har varit i första hand kommunernas kontaktpersoner (programledare) men även Energimyndighetens kontaktpersoner för respektive kluster samt övrig personal inom enheten Uthållig kommun.

För FSEKs projektsamordnare har klustersamordnarna samt Energimyndighetens kontaktperson Astrid Fell och enhetschefen Maria Steinbach-Lindgren varit huvudsaklig målgrupp.

I tabell 4 framgår kommuner och personer som har ingått i klustersamordnarnas kontaktnät. Under projektets gång har ett flertal kommuner haft personalomsättning bland kontaktpersonerna. Om en kommun har bytt kontaktperson under programperioden markeras kommunen med fet typstil.

Tabell 4. Överblick över kontaktpersoner hos respektive kommun och Energimyndigheten per kluster.

Kluster	Kommun	Kontaktperson	Energimyndighetens kontaktperson
Dalarna-Gävleborg	Avesta kommun	Erik Jernelius	Astrid Fell
Dalarna-Gävleborg	<b>Borlänge kommun</b>	Karin Gustavsson	
Dalarna-Gävleborg	Hudiksvalls kommun	Åsa Terent	
Dalarna-Gävleborg	Mora kommun	Eva Larsson	
Dalarna-Gävleborg	Smedjebackens kommun	Kerstin Angberg-Morgården	
Dalarna-Gävleborg	<b>Söderhamns kommun</b>	Margareta Örn-Liljedahl	
Dalarna-Gävleborg	<b>Timrå kommun</b>	Marie Blumenberg	
Dalarna-Gävleborg	Älvdalens kommun	Edita Platbardis	
Mälardalen	<b>Haninge kommun</b>	Frida Nordström	Madeleine Nettelbladt
Mälardalen	<b>Huddinge kommun</b>	Katarina Persson	
Mälardalen	Nyköpings kommun	Marianne Tyvander	
Mälardalen	Sala kommun	Lisa Granström	
Mälardalen	Sigtuna kommun	Helen Ericson	
Mälardalen	Strängnäs kommun	Bertil Antonsson	
Mälardalen	<b>Trosa kommun</b>	Elin Jansson	
Mälardalen	Värmdö kommun	Lars Fladvad	
Mälardalen	Österåkers kommun	Gunilla Enggren	
Storstäder	<b>Borås</b>	Martin Bertilsson	Åke Axenbom
Storstäder	Eskilstuna kommun	Lars-Erik Dahlin	
Storstäder	Helsingborgs stad	Anneli Gille	
Storstäder	Jönköpings kommun	Annelie Wiklund	
Storstäder	Karlstads kommun	Karolina Pettersson	
Storstäder	Linköpings kommun	Helena Kock Åström	
Storstäder	Lunds kommun	Matz Hagberg	
Storstäder	Norrköpings kommun	Eva Lindahl	
Storstäder	Sundsvalls kommun	Anna Hassani Nordkvist	
Storstäder	Uppsala kommun	Björn Sigurdson	
Storstäder	Uppsala kommun	Michael Åhlman	
Storstäder	Västerås stad	Anna Jungmarker	

Storstäder	Västerås stad	Sune Waardahl	
Storstäder	Örebro kommun	Susanne Rosendahl	
Sydost	Alvesta kommun	Marita Lorentzon	Åke Axenbom
Sydost	<b>Aneby kommun</b>	Anna-Lena Åkerlund	
Sydost	Gotlands kommun	Helena Andersson	
Sydost	Karlskrona kommun	Lisa Wälitalo	
Sydost	Olofströms kommun	Eva Johansson	
Sydost	<b>Tranås kommun</b>	Fredrik Skaghammar	
Värmland-Bergslagen	<b>Hagfors kommun</b>	Johanna Thorén	Marie Rosenqvist
Värmland-Bergslagen	<b>Kils kommun</b>	Katarina Karlsson	Madeleine Nettelbladt
Värmland-Bergslagen	<b>Lindesbergs kommun</b>	Ingemar Wegfors	(Carolina Dolff)
Värmland-Bergslagen	Sunne kommun	Kristina Rebane	
Värmland-Bergslagen	<b>Säffle kommun</b>	Lars-Anders Sjögren	
Värmland-Bergslagen	<b>Vingåker</b>	Anneli Larsson	
Västra Götaland	Alingsås kommun	Catharina Pettersson	Olof Åslund
Västra Götaland	<b>Borås kommun</b>	Martin Bertilsson	Astrid Fell
Västra Götaland	<b>Falköpings kommun</b>	Magnus Wennergren/Leif Bigsten	(Carolina Dolff)
Västra Götaland	Härryda kommun	Karin Meyer	
Västra Götaland	Lerums kommun	Micaela Holmberg	
Västra Götaland	Lilla Edets kommun	Helena Grimm	
Västra Götaland	Ulricehamn	Susanne Arneborg	
Västra Götaland	Vänersborgs kommun	Ann Olsson	
Västra Götaland	Åmåls kommun	Dan Gunnardo	
Övre Norrland	Lycksele kommun	Krister Fjällstedt	Astrid Fell
Övre Norrland	Piteå kommun	Åsa Wikman	Olov Åslund
Övre Norrland	<b>Storumans kommun</b>	Ralph Johansson	(Mila Hamberg)
Övre Norrland	Åre kommun	Benckt Aspman	
Övre Norrland	Örnsköldsvik	Jan Nyman	

Målgrupperna i projektet har nåtts, men delaktighet bland andra personer än kommunernas kontaktpersoner har varierat stort bland kommuner och i klustren. I de klustermöten som hållits med fokus på projektet Strategiskt stöd har flera andra tjänstemän från klusterkommunerna än kontaktpersonerna varit involverade. Ibland har flera tjänstemän och ibland även politiker har deltagit i klustermötena, särskilt i det inledande skedet men även senare under projektets gång. Exempel på tjänstemannakategorier utöver kontaktpersonerna som deltagit i klustermöten har varit miljöstrateger, energistrateger, energi- och klimatrådgivare, planingenjörer, kontaktpersoner på fastighetskontoret, personer på kommunala bostadsbolag, VA-chefer, stadsarkitekter, näringslivsstrateger, miljöchefer, transportsamordnare, folkhälsosamordnare och lärare.

### 3.4 Verksamhetsbeskrivningen

Att fungera som klustersamordnare kan i stort sett jämföras med att fungera som smörjmedel i programmet Uthållig kommun. Insatser och utfall har i mångt och mycket varit avhängigt av person och situation. Även de enskilda kommunernas förutsättningar över lag och olika organisationsgrad har påverkat klustersamordnarens vardag i stor utsträckning. Uppdraget som klustersamordnare kan också sägas ha förändrats över tid. Ätminstone har det upplevts så bland

klustersamordnarna. Vad klustersamordnarens roll, handlingsramar och befogenheter har omfattat och förväntningarna på klustersamordnaren har varierat beroende på vilken fas i programmet man befunnit sig i och vilka kommuner som ingått i klustret. Exakt vilka befogenheter klustersamordnaren haft har inte heller varit tydligt formulerat i projektbeskrivningen, utan något som befast sig efter hand.

I projektet har arbetet i klustren bedrivits med stort inflytande från respektive klusters kommuner samt de geografiska förutsättningar som rått i respektive kluster.

Varje klustersamordnare har planerat klusterträffar och kommunbesök i samråd med Energimyndigheten och de i respektive kluster ingående kommunerna. Antalet klusterträffar per år har minskat under programmets gång, allt eftersom temaområden och projekt fått större utrymme.

### **3.4.1 Aktivitetssammanfattning**

#### **Nationella arbetsmöten samt målgångskonferens**

Samtliga klustersamordnare och FSEKs projektsamordnare har deltagit i två nationella arbetsmöten. Flertalet klustersamordnare och FSEKs projektsamordnare har också deltagit i den nationella målgångskonferensen.

#### **Energimyndighetens klustersamordnarträffar**

Under projektperioden har klustersamordnarna och FSEKs projektsamordnare deltagit i 4 klustersamordnarträffar som arrangerats av Energimyndigheten.

De klustersamordnarträffar som Energimyndigheten anordnat har varit avgörande för att skapa en vi-känsla och för att klustersamordnare och myndighetspersonal har haft möjlighet att finkalibrera sig när det gäller målsättningar inom programmet, önskemål och behov hos respektive part samt erfarenhetsutbyte runt hur klustren mår. I efterhand konstaterar vi att det hade varit bra att ha haft dessa möten regelbundet inplanerade och även att det hade funnits behov av tätare frekvens på dessa träffar, alternativt att de infallit i samband med brytpunkter inom programmet.

#### **Övriga kontakter med Energimyndigheten**

Klustersamordnarna och FSEKs samordnare har löpande haft kontakt med Energimyndigheten via telefon och e-post. Gemensamma kommunbesök och klusterträffar har genomförts (myndigheten deltar vanligtvis i klusterträffarna även om klusterträffar genomförts utan att myndigheten varit närvarande och myndigheten har också gjort kommunbesök utan att klustersamordnaren deltagit).

Intensitet i kontakterna har varierat. Tätare inför gemensamma insatser som klusterträffar eller kommunbesök, men även om det varit frågor som rör klustret som seglat upp under projektets lopp. Kontakterna har tagits av både klustersamordnaren och myndighetens kontaktperson beroende på vad som varit aktuellt att diskutera.

#### **FSEKs klustersamordnarmöten**

FSEKs samordnare har anordnat fysiska möten för klustersamordnarna minst två gånger per år under projektperioden. Dessa möten har oftast varit förlagda i anslutning till andra möten som till exempel Kraftsamling, Nationellt arbetsmöte eller Energimyndighetens klustersamordnarträffar för att minimera resandets belastning på såväl miljö som projektbudget och klustersamordnare.

Viktiga moment på FSEKs klustersamordnarmöten har varit verksamhetsplanering, avstämning av ekonomi, planering av gemensamma projektinsatser samt workshops och framtagande av underlag till rapportering. De fysiska mötena har också fyllt en viktig funktion för att bygga upp vi-känsla och samspel mellan klustersamordnare som innan detta projekts genomförande inte hade arbetat tillsammans.

### **FSEKs webbmöten för klustersamordnare**

Under det första halvåret av projektet hade FSEKs klustersamordnare och projektsamordnaren telefonmöten, men gick sedan över till månadsvisa webbmöten. I samband med webbmötena har frågor som avhandlats bland annat omfattat månadsrapportering, ekonomi, planering av gemensamma projekt och behov samt fungerat som en viktig ventil för klustersamordnarna. Webbmötena har ersatt ett flertal fysiska möten som annars varit nödvändiga för projektgenomförandet och haft en positiv inverkan på projektgruppens arbete.

### **Webbmöten för samtliga klustersamordnare**

Klustersamordnaren i Kalmar län introducerade webbmötesverktyget Adobe Connect Pro under 2009, vilket sedan har använts av samtliga klustersamordnare. Ett par gånger per halvår har samtliga klustersamordnare i programmet Uthållig kommun träffats i webbmötesform för att utbyta erfarenheter.

### **Avstämningar med FSEKs styrelse**

FSEKs projektsamordnare har återkommande rapporterat till FSEKs styrelse om statusen i projektet i samband med ordinarie styrelsemöten, därutöver vid årsmöte samt medlemsmöte och vid ett fall vid ett extrainsatt möte för verksamhetsledarna. Löpande kontakter samt månadsvisa webbmöten mellan FSEKs projektsamordnare och FSEKs kassör har genomförts för att stämma av kostnadsutfall och budget.

### **Lägesrapporter**

3 lägesrapporter har lämnats inom ramen för projektet. Dessa har innehållit kortfattade beskrivningar av vad som hänt så långt i projektet, hur arbetet fortskrider samt viktigare uppnådda mål.

### **Ekonomisk lägesrapport**

2 ekonomiska lägesrapporter har lämnats inom projektet. Dessa har omfattat kalenderåren 2009 respektive 2010.

### **Statusrapporter**

9 statusrapporter har lämnats under projekttiden. Statusrapporter lämnas kvartalsvis i samband med rekvisition och utgörs av högst en A4 kortfattad beskrivning av läget i projektet och bland kommunerna. Ingen statusrapport lämnas i samband med det sista kvartalet av projektet, då projektets slutrapport ersätter statusrapporten.

### **Månadsrapporter**

25 månadsrapporter har lämnats under projekttiden. Under projektets första kvartal hade ännu inte rutiner för månadsrapportering etablerats. Månadsrapportering har inte heller genomförts för juli månad under 2009 och 2010, mot bakgrund av att denna månad i huvudsak varit semestermånad.

## **Årliga rapporter**

Årliga rapporter har lämnats i samband med de två ekonomiska delrapporteringar som gjorts för 2009 samt 2010.

## **Delrapportering**

### **Rekvisitioner från Energimyndigheten**

Två förskottsrekvisitioner har genomförts, en i samband med projektstarten och en i samband med att projektet utökades och förlängdes hösten 2010. Därutöver har rekvisition genomförts kvartalsvis i efterskott, med undantag för våren 2010, då FSEK bytte kassör. Då genomfördes endast en rekvisition för det första halvåret på grund av det tapp i arbetsrutiner som sker då kassören byts ut. Nya rutiner för rekvisition infördes också i samband med byte av kassör, vilket påverkade FSEKs rekvisitionstakt.

### **Klusterträffar**

Att arrangera klusterträffar har varit en av de viktigaste arbetsuppgifterna för klustersamordnarna under projektets lopp. Det är på klusterträffarna som kommunerna i klustret träffas, möter Energimyndighetens kontaktpersoner och får möjlighet att utbyta idéer och erfarenheter. **Totalt har yy klusterträffar genomförts inom programmet.**

I Övre norrlandsklustret har 8 klusterträffar samt 1 gemensam träff med Gävle-Dala-klustret genomförts. Storstadsklustret har haft 14 klusterträffar inklusive 1 tillsammans med Mälardalen. I Värmland-Bergslagen har man genomfört 12 fysiska möten och 6 webbmöten. **Gävle-Dalarna har genomfört xx möten samt 1 gemensamt med Norrland Sydost**

Mälardalen – 7 plus 1 tillsammans med Storstad

**Västra Götaland 2 fysiska möten (under 2011) plus yy webbmöten.**

### **Webbmöten i klustren**

Att införa webbmötesteknik i klusterverksamheten har fallit ut lite olika beroende på vilka personer och kommuner som ingår i klustren. Det kan dock sägas vara ett lyckat försök med resfria möten för framför allt Västra Götaland och Värmland-Bergslagen, där man verkligen arbetat mycket med webbmötesverktyget och fått teknik och mötesgenomförande att fungera bra. I de övriga klustren har man inte arbetat lika mycket med webbmöten. I Norrlandsklustret berodde det inte på avsaknad av vilja, utan helt enkelt att tekniken har inte fungerat för alla kommuner. Detta har varit särskilt tråkigt, då just detta kluster har brottats med de stora geografiska avstånden och långa restiderna för att genomföra klusterträffar.

Även klustersamordnarnas handhavande har naturligtvis påverkat användandet av tekniken. Har man inte själv riktigt lyckats få det att fungera har man inte heller varit pådrivande för att andra ska anamma arbetssätt och mötesform.

### **Möten i kommunerna**

Inom projektet har de allra flesta av kommunerna besökts av klustersamordnaren, med några få undantag. Det betyder att nästan 50 kommunbesök genomförts under projektperioden.

Norrland – alla kommuner har besökts. I Piteå deltog dock inte klustersamordnaren, däremot har Åre fått två besök. Totalt har klustersamordnaren deltagit i 5 kommunbesök.

Storstad – samtliga kommuner har besökts.

Värmland-Bergslagen – samtliga kommuner har fått besök.

Västra Götaland – Samtliga kommuner utom Borås har fått besök

**Mälardalen –**

Sydost – Samtliga kommuner är besökta.

Gävle-Dalarna – Några av kommunerna har inte fått besök, detta beror förmodligen till största del på att detta kluster drabbats av flera klustersamordnarbyten och därmed har relativt mycket tid gått åt till för den nya klustersamordnaren att starta om verksamheten.

### **Övriga kontakter med kommunerna**

Klustersamordnarna har haft regelbundna kontakter med kommunerna, framför allt med kontaktpersonerna på respektive kommun. Dessa kontakter har framför allt skett via telefon och e-post men ibland har klustersamordnaren haft fysiska möten med kontaktpersonen och eventuellt även andra personer i kommunen under informella former.

## **4. Projektets övriga resultat och erfarenheter**

Projektet klustersamordning inom programmet Uthållig kommun har genererat ett antal nya projekt, som inte hade tillkommit utan klustersamordnarnas insatser. Dessa presenteras kortfattat nedan.

Därutöver har nya arbetsmetoder testats och etablerats inom ramen för programmet.

En mycket viktig erfarenhet från projektet utgörs av de lärdomar som kan dras om vikten av kommunikation. I ett komplext projekt är en väl fungerade kommunikation a och o för att projektresultaten ska bli bra och för att undvika onödiga missförstånd, förväxlingar eller i värsta fall äventyra projektresultaten.

Detta projekt har också utgjort det första riktigt stora och långvariga samverkansprojektet mellan energikontoren som ingått och för FSEK. Även för oss som organisationer har projektet medfört många oerhört viktiga lärdomar inför framtiden. Lärdomar om hur man lägger upp projektstyrning med många olika organisationer involverade, hur man kan använda teknik för att skapa gemenskap inom projektet och framför allt vikten av att man har gemensamma mål, skapar förtroende inom projektet och kan dela med sig av både med- och motgångar.

Höjdpunkten inom projektet har för många, inte bara klustersamordnare, om man ska nämna en enskild företeelse, förmodligen varit projektet strategiskt stöd. Det har givit nya idéer och tankar kring hur man kan arbeta, hur man kan stötta och även insikter om hur man själv som person arbetar och hur det påverkar en grupp.

### **4.1 Strategiskt stöd**

I projektet *Strategiskt processtöd inom programmet Uthållig kommun* har FSEK:s avsikt varit att utveckla det strategiska stödet till kommunerna. Projektet initierades i kluster Västra Götaland, men ett stort intresse uttrycktes bland samtliga kluster för sådana arbetsmetoder. Projektet svarade också för att täcka ett behov för metoder att arbeta med som passar även mindre kommuner, som lyftes från Övre norrlandsklustret. Grunden för projektet har varit att arbeta med verktyg för förankring för de personer som arbetar med strategiska processer utan befogenheter att bestämma över samtliga personer som krävs för att nå processmålen.

Projektets syfte var att genomföra en processledarutbildning för kommuner som deltar i Uthållig kommun. Projektet skulle också stötta kommunerna i arbetet med att ta fram en energi- och klimatstrategi enligt den avsiktsförklaring för Uthållig kommun som finns mellan kommuner och Energimyndigheten.

Projektet har genomförts i två etapper – en första etapp med grundutbildningar för de kommuner som ingår i de av FSEK samordnade klustren och etapp 2 grundutbildning och fortsättningsutbildning riktad till samtliga kommuner som ingår i programmet Uthållig kommun.

Under 2010 till 2011 har totalt 12 utbildningstillfällen för en grundkurs i processledarutbildning genomförts. 45 kommuner av de 66 Uthålliga kommunerna deltagit med 1 eller flera deltagare och totalt har 109 personer genomgått utbildningen.

På ”uppsamlingsheatet” av grundutbildningen som genomfördes under våren 2011 har 25 av 66 kommuner tagit chansen att delta med minst en person. Under 2010 till 2011 har därmed totalt 12 utbildningstillfällen för en grundkurs i processledning genomförts. 45 kommuner av de 66 uthålliga kommunerna har representerats med minst en deltagare. Totalt har 119 personer genomgått grundutbildningen under etapp 1 och 2 av projektet.

Totalt deltog 58 personer från 36 organisationer i de 6 grundutbildningarna under våren 2011. Deltagandet bestod av:

- 42 personer från 25 kommuner,
- 8 personer från 7 länsstyrelser,
- 4 personer inom ramen för klustersamordning/energikontor, samt
- 4 personer från Energimyndigheten

På fortsättningsutbildningen våren 2011 har **27 av 66 kommuner** deltagit. Vid de 5 fortsättningsutbildningarna som genomfördes inom ramen för projektet har totalt **64 personer från 39 organisationer** deltagit, varav:

- 50 personer från 27 kommuner
- 2 personer från 2 länsstyrelser,
- 9 personer från 7 kluster inom ramen för klustersamordning/Energikontor,
- 2 personer från 2 övriga organisationer, samt
- 1 person från Energimyndigheten

Dessutom har 9 samordnare för Energieffektiviseringsstödet från 8 olika länsstyrelser deltagit vid något utbildningstillfälle.

Utbildningen har varit mycket uppskattad av deltagarna. Många kluster har med framgång arbetat vidare med den utlärd processkartläggningstekniken i efterföljande aktiviteter såväl inom klustret som i internt i enskilda kommuner. De kommuner som av olika skäl inte har haft möjlighet att delta i utbildningen har i de flesta fall ändå deltagit i klustrens efterföljande aktiviteter med bäring på erfarenheterna från processledarutbildningen.

En genomgång av de aktiviteter som hittills genomförts inom ramen för strategiskt stöd projektet visar att kommunerna huvudsakligen arbetat med att utveckla eller förankra det strategiska energi- och klimatarbetet. Flera kommuner har använt metodiken från utbildningen till att ordna möten mellan tjänstemän från olika förvaltningar, chefer och politisk ledning. Projektet har gett kommunerna ett verktyg för att arbeta med förankringen av de energi- och klimatstrategiska frågorna.

De interna kommunala aktiviteterna som följt på utbildningen har t ex innefattat:

- Workshops för att definiera prioriterade målområden i kommunal energi- och klimatstrategi



- Workshop med fastighetskontor och energieffektiviseringsansvariga för att utveckla metoder för att få in energieffektivisering i processen kring ombyggnation och nybyggnation i kommunen.
- Workshops för att belysa hur energifrågorna kommer in i den fysiska planeringen.

Processkartläggningstekniken har i klustermötessammanhang använts för att genomlysas processen med att ta fram en intern energieffektiviseringsstrategi med handlingsplan för att därigenom belysa möjliga samverkansområden.

Kommunerna i deltagande kluster har därigenom fått ett verktyg och stöd i arbetet med att ta fram en energi- och klimatstrategi i enlighet med överenskommelsen för Uthållig kommun.

## **4.2 Upphandlingsprojekt**

Syftet med Uthållig kommuns upphandlingsprojekt för Västra Götalandsklustret var att bidra till ökad kompetens och aktörssamverkan kring miljöanpassad offentlig upphandling. Målen var att minska skillnader i kravställningar, öka samverkan samt följa och utveckla en upphandlingsprocess.

Kommuner från Västra Götalands klustret samt upphandlingsgruppen i Kommunnätverket för hållbar utveckling genomförde under 2010 ett antal workshops och utvecklade en metod för samverkan mellan miljöstrateger och upphandlare i upphandlingsprocessen. Fokus på projektet var från början transporter på entreprenad men svängde sedan till att fokusera på strategisk miljöanpassad upphandling och själva processen oberoende av upphandlingens art. 3 workshops och ett antal arbetsmöten har genomförts inom projektet. Miljöstyrningsrådet har under projektet varit en viktig samarbetspartner som bidragit med information om hur man kan ställa miljökrav i upphandlingen.

Projektet har inriktat sig på var i processen och i vilka upphandlingar det är viktigt att miljöstrategen och upphandlaren samverkar. Fokus har också legat på hur det är möjligt att arbeta med avtalet under avtalsperiod. Det handlar om att skapa dialog före, under och efter upphandling för att lyckas öka volymerna till mer miljöanpassade produkter och skapa underlag för avtalsförändringar och volymer för kommande upphandlingar. Viktigt är också hur miljöstrategen kan få mandat i den egna kommunen att arbeta med frågan.

Under projektets gång genomförde en av kommunerna en livsmedelsupphandling som har diskuterats kontinuerligt i arbetsgruppen under projektet. Upphandlingen lyckades väldigt bra då den fick in mer närproducerat och kortare transporter utan att överklagas. En nyckel i arbetet var det nära samarbetet mellan miljöstrategen och upphandlaren för att ställa rätt och relevanta krav, samtidigt som informationskampanjer genomfördes och upphandlingen delades i mindre delar.

### **Resultat**

- Metod för samverkan har tagits fram som bygger på 3 faser, förankring och mandat, implementering och uppföljning
  - Alla deltagande kommuner har tagit upp mandatfrågan i sin kommun.
- Samverkan mellan de deltagande kommunerna har ökat
- En livsmedelsupphandling har följts
- En spridningsworkshop hölls för kommunnätverket för hållbar utveckling där flertalet kommuner blev intresserade och ville arbeta vidare med frågan

### 4.3 Transportprojekt

Inom temaområde Transporter startade Norrlandsklustret, utifrån önskemål från kommunerna, projektet ”Hållbara transporter i Norrland” med fokus på den speciella problematik som finns i regioner med gles befolkning och stora avstånd. När det gäller hållbara transporter har norrlandskommunerna liknande förutsättningar med långa avstånd, gles befolkning och svagt utbyggd kollektivtrafik. Det gör att förutsättningar att hitta hållbara lösningar för att minska energianvändningen, klimatbelastningen och miljöpåverkan från transportområdet inte är detsamma som i södra Sverige. Det tematiska arbetet med de deltagande kommunerna syftar till att genom samverkan och med hjälp av extern expertis hitta metoder för hållbara transporter i norra Sverige. Förutom de fem kommuner som ingår i Norrlandsklustret har även Borlänge och Avesta ingått i projektet, då de dessa kommuner upplevde liknande problematik. Temaområdet transporter har delats upp i två aktivitetsgrupper; samordning av transporter (fyra kommuner) och beteendepåverkan (tre kommuner), se tabell 5 nedan.

#### Metod

Projektet inleddes med en seminarieserie med workshops. Extern konsult hjälp anlätades till respektive workshop som hade följande inriktningar:

1. Genomgång av begreppet mobility management och övriga begrepp kopplade till hållbara transporter i avsikt att skapa samsyn.
2. Effektiva transporter
3. Förnybara drivmedel
4. Samhällsplanering, summering

Seminarieserien skulle belysa de olika insatsområden som ingår i begreppet Hållbara transporter, då projektet också hade ett utbildningsmål och eftersom det är viktigt att skapa förståelse för att transportområdet omfattar mer än själva transporten. Efter avslutad seminarieserie fick kommunerna utifrån en enkel enkät, välja vilket aktivitetsområden de ville fokusera på (ex. bilpooler, resfria möten, kollektivtrafik) som är av störst intresse för just den kommunen. Utifrån kommunernas enkätsvar bildades två arbetsgrupper där kommunen valde ut ett område som de ville fokusera på. De ursprungliga arbetsgrupperna var Beteendepåverkan (Örnsköldsvik, och Samordning av transporter

Tabell 5. Sammanställning över deltagande kommuner samt inriktning och motivering i projektet.

Kommun	Valt projekt	Motivering
Avesta	Möte- och resepolicy	Ett tidigare beslut fanns i kommunen om framtagande av ny resepolicy. Det första utkast som arbetades fram hade dålig koppling till kommunens miljömål och behandlade t ex inte resfria möten och man såg behov av att policyn skulle vara mer styrande med hänsyn till miljöeffekter av resandet. Framtagandet av en ny mötes- och resepolicy valdes därför som projekt.
Borlänge	Resepolicy	Nuvarande resepolicy för Borlänge kommun är från 1996 och ansågs inte vara allmänt känd bland de anställda. En tidigare resvaneundersökning bland de anställda visade även på att flertalet anställda saknade kunskap om att kommunens interna bilpool, liksom att omställningen från fasta bilar till användning av bilpoolen upplevs gå trögt. En omstart med framtagande av en ny Resepolicy ansågs därför behövas.
Lycksele	Samordning av lokaltrafiken, samt införande av en ringbuss	Kommunen vill göra det möjligt för fler att resa kollektivt, både för att minska på trafikens miljöpåverkan, spara resurser och för att öka tillgängligheten i kommunen. Genom att öppna upp tidigare slutna kollektivtrafikförbindelser för specifika

Piteå	Kartläggning och samordning av kommunens transporter	målgrupper för samtliga resenärer är målet att servicen till medborgarna ska öka, utan att kostnaden gör det. Vid översyn av kommunens koldioxidutsläpp framkom att transporterna stod för den allra största delen, ca 70 %. För att kunna effektivisera de kommunala transporterna, minska utsläppsmängden och öka tillgängligheten med kollektivtrafik behövs en kartläggning av dagens situation. Kartläggningen syftar till att ge underlag för anpassade lösningar och undersöka potentialen för samordning. Piteå kommun har som många andra norrlandskommuner särskilda förutsättningar vilket gör det svårt att direkt applicera lösningar som fungerat på andra håll i landet.
Storuman	Resepolicy	Kommunen har i dagsläget en gammal resepolicy som inte efterlevs. I samband med arbetet i Uthållig kommun startade funderingar kring vad som var viktigt att påverka och vad som var möjligt att påverka. Resepolicyn identifierades som en angelägen åtgärd för att främja resfria möten, något som är aktuellt med tanke på de långa avstånden inom kommunen.
Åre	Förslag till nytt linjenät för lokaltrafiken	Kopplat till Åre Vision 2020 finns mål om att 55 % av de besökare som anländer till Åre ska komma med tåg. Att öka andelen besökare som kommer utan bil ses som en överlevnadsfråga för att överhuvudtaget kunna hantera planerade tillväxtvolym, utan medföljande trafikchaos. För att detta ska kunna bli verklighet behöver kollektivtrafiken inom destination Åre utvecklas.
Örnsköldsvik	Hälsotrappare	Örnsköldsvik har valt att arbeta med Hälsotrappare med anledning av åtgärdens potential att åstadkomma förbättringar både inom miljö och för personalens hälsa. Åtgärden har även möjlighet att sprida effekterna och ge ringar på vattnet genom att uppmuntra ett hälsosamt resande.

Efter det att kommunerna hade valt vilket område de ville arbeta med upphandlades en konsult som skulle finnas med som stöd och experthjälp under ca 4 månader. Uthållig kommun är ett program som bland annat handlar om samverkan och samarbete därför uppmuntrades kommunerna att göra aktiviteter i samverkan med minst en annan kommun i gruppen.

### Slutsatser och resultat

Förslaget att jobba med projektet Hållbara transporter i Norrland kom från kommunerna själva. Inte desto mindre har det ibland varit svårt att få kommunerna att prioritera arbetet. Inledningsvis var det många kommuner som tyckte att det hände för lite i programmet Uthållig kommun, och ville därför ta saken i egna händer. Med tiden utökades aktiviteterna i de nationella temagrupperna, och kommuner som engagerat sig i flera temaområden fick svårt att hinna med alla i samma omfattning.

Detta i kombination med resursbrist i kommunerna (ingen speciell tid avsatt för att jobba med projektet) samt byte av klustersamordnare, vilket medförde att projektet tappade i tid och att kommunerna inte har hunnit så långt som det var tänkt från början. Det går därför inte att redovisa några resultat avseende besparingar, varken gällande CO<sup>2</sup> eller kronor. Varje kommun har planerat sitt projekt i enlighet med SUMO, och har där gjort uppskattningar om hur mycket respektive åtgärd kommer att medföra i besparingar, men det är än så länge bara uppskattningar. Resultat och erfarenheter från arbetsgrupperna ska samlas i en lättläst exempelsamling för spridning av goda exempel.

**Uppskattad besparing inom projektet.**

## **4.4 Energispartävling**

24 kommuner inom programmet för uthållig kommun har under våren tävlat i att minska elanvändningen i sina respektive kommunhus. Elanvändningen i kommunhuset har visats i realtid med hjälp av särskild mätutrustning och LED-skärm. Informationsåtgärder och riktade aktiviteter/åtgärder har genomförts för att få ner energiförbrukningen i kommunhuset.

### **Projektets övergripande mål**

- bidra till en ökad medvetenhet kring den vardagliga energianvändningen gällande verksamheten i kommunhuset
- minska energianvändningen genom att kartlägga och tydliggöra energifällor och att kunna visualisera effekterna av energiförbrukande aktiviteter.

### **Exempel på konkreta åtgärder**

- Nattvandring där man lämnat post it-lappar med uppmuntrande ord till de som gjort rätt, det vill säga släckt ner sin utrustning och belysning när de gått hem för dagen.
- Mejl till alla anställda med information om tävlingen och samtidigt gett en lägesrapport över förbrukningen.
- Mål för hur mycket elförbrukningen skall minska
- Personliga möten i form av APT eller personliga besök på var och ens kontorsrum där man bollat idéer med syfte att öka engagemanget och öka medvetandet om elförbrukningen på arbetsplatsen.
- Enkät till anställda i kommunhuset där man bland annat frågat vad de anställda tycker om de genomförda åtgärderna.
- Inventering av kontorsutrustning som skrivare, kopiatorer
- Flera kommuner har köpt in grendosor med avstängningsknapp.

### **Resultat och sammanfattning**

Resultatet visar på en stor variation i genomförda åtgärder och aktiviteter, förbrukning samt hur mycket de deltagande kommunerna minskat sin elförbrukning. I snitt har de flesta minskat sin förbrukning till mellan 5-10%. Två kommuner har lyckats minska sin förbrukning rejält, dessa är Söderhamn som minskat med över 22% och Piteå med nästan 19%. Vad man kan se är att det finns stora variationer i förbrukning per kvadratmeteryta i de olika kommunhusen. Ett kommunhus förbrukar endast ett par kWh per kvadratmeter medan ett annat kommunhus förbrukar upp till 14 kWh per kvadratmeter. Sammanfattningsvis kan konstateras att tusentals kWh har blivit sparade och det lönar sig att ha koll på elförbrukningen. Tävlingen har gett en hel del tankeställare samt inspirerat till många bra åtgärder i de deltagande kommunhusen.

Total besparing inom projektet.

## **4.5 Webbmötesverktyg för resfria möten**

Antal genomförda möten, per kluster

Uppskattad besparad restid och resekostnader

Uppskattade besparade ressträckor samt transportslag

Uppskattade besparade utsläpp

## **4.6 Samordnade livsmedelstransporter i Värmland**

Under 2010 initierade kommunerna inom klustret Värmland/Bergslagen ett arbete med att titta närmare på förutsättningarna för samordning av livsmedelstransporter. En

inspirationskälla var det goda exempel som beskriver Borlänge kommuns framgångsrika arbete med samordning av varutransporter som visar på en rad olika fördelar. Man har bl.a. fått minskad miljöbelastning från transporter, effektivare hantering och ökad trafiksäkerhet.

Den 27 oktober 2010 arrangerades en seminariedag med fokus på samordning av livsmedelstransporter. Åke Persson från Borlänge kommun informerade om hur samordningen av livsmedelstransporter sker i Borlänge. Vidare deltog Kil Innovation Food Arena som drivit projektet ”Vi samkör din mat”. På seminariet deltog 19 personer från 12 olika kommuner samt representanter för trafikverket och andra organisationer. Intresset för samordning av varutransporter är stort bland kommuner i klustret. Vid klusterträffen den 8 juni 2011 lyftes frågan på nytt. Lindesbergs kommun hoppas på att kunna delta i ett projekt om samordning av livsmedelstransporter som initieras av Örebro kommun. I Värmland har kommunerna i klustret lyft frågan till Energikontoret och man planerar för en träff efter sommaren där möjligheterna för att genomföra en förstudie om samordning av livsmedelstransporter i Värmland ska diskuteras. För närvarande prioriterar Vingåkers kommun andra frågor.

Som stöd för arbetet har följande rapporter spridits till kommunerna i klustret:

Borlänge kommun samordnad varudistribution

Utredning samordnad transport kommuner MSR\_2008

Goda exempel på logistiklösningar – med fokus på livsmedel i kommuner

#### ***4.7 Utveckling av samverkan inom och mellan kluster***

För många kommuner har klusterverksamheten varit deras enda nätverk att utbyta erfarenheter om hållbar utveckling inom under programperioden. Det har varit mycket värdefullt med nätverken inom klustren, men även inom temaområdena. Uthållig kommun har också vidgat kommunernas egna nätverk bortanför grannkommunerna och man har funnit kontakter man annars inte skulle ha gjort. Nya samarbeten har etablerats och kontakter knutits som förmodligen kommer att leva kvar långt efter denna programperiods slut.

Västra Götaland har haft en särskild situation med avseende på nätverksfrågan, då samtliga kommuner i klustret även ingår i det kommunnätverk för hållbar utveckling som drivs av Hållbar utveckling Väst. Det har varit både positivt och negativt. Positivt på så sätt att man redan kände varandra och visste att samarbetet fungerar – negativt på så sätt att mycket kraft gick åt till att hitta mervärden i klusterverksamheten och till att hitta former för att optimera klusterträffar i förhållande till andra nätverksträffar.

På många håll är man nu orolig för att de nätverk man byggt upp kommer att falla när inte en dedicerad klustersamordnare håller liv i det.

#### ***4.8 Framgångsfaktorer (och riskfaktorer) för kommuner och klustersamordnare***

I samband med FSEKs klustersamordnarträff i februari 2011 genomförde klustersamordnarna en workshop på temat framgångs- och riskfaktorer för kommuner och klustersamordnare. Anledningen till detta var dels att ta fram ett underlag baserat på erfarenheter från tillräckligt många kommuner för att ge ett tillförlitligt och anonymiserat underlag och dels att ge

underlag till rapportering av både detta projekt och Energimyndighetens rapportering, se tabell 6.

Tabell 6. Sammanställning över framgångsfaktorer och risker för kommuner och klustersamordning från klustersamordnarnas Workshop 20 februari 2011.

<b>Kommunerna</b>	
<i>Framgångsfaktor</i>	<i>Riskfaktor</i>
Organisation	Omsättning av personal
Politisk vilja	Politiska val
Resurspersoner	Bristande organisation
”Tjuvstartat” (kommit igång med tänkande före programstart)	Svag politisk vilja
Tvådelat kontaktperson uppdrag	
Webbmöten	

<b>Klustersamordning</b>	
<i>Framgångsfaktor</i>	<i>Riskfaktor</i>
Webbmöten	Omsättning av personal i kommunerna
Bredd på kontaktytorna i kommunen	Gränsdragning mot andra uppdrag (t ex e-eff stödet)
Tydlig rollfördelning och befogenheter	För få/många kommuner i klustret
Gemensamma nämndare, mervärde för klusterverksamhet	Splittrad tid hos klustersamordnaren
Tidigare samverkan/öppenhet bland kommunerna	Ingen geografisk samhörighet bland klusterkommunerna
Mäta resultat – vad görs inom ramen för Uthållig kommun?	Kommuner som inte avsätter resurser för arbetet
Parvis klustersamordning	Omsättning av klustersamordnare
Kommunen tar initiativ/avsätter resurser -> klustersamordnaren stöttar	Samordning mellan klusterverksamhet vs temaområden har varit tidskrävande
Upphov till nya projekt i klustren som annars inte blivit av	Otydliga och under tiden förändrade förväntningar på klustersamordningen
Timing (strategiskt stöd projektet hade vunnit på att komma tidigare)	Förväntningar på klustersamordnarna som skiljer sig från uppdraget
Insikt om att de ”mjuka” frågorna ligger till grund	Begränsade möjligheter möta förväntningar
	För lite tid stödja kontaktpersonens strategiska processer
	Låg efterfrågan från kommunerna

I samband med workshopen diskuterades också att normerna för framgång respektive risk skiljer sig åt mellan klustren, eller rättare sagt, beror på vilka kommuner som ingår i klustret. I ett kluster som domineras av resursstarka kommuner som redan kommit igång med sitt arbete innan etapp 2 av Uthållig kommun startade ser man resultaten tydligare och framför allt snabbare. I kluster som domineras av kommuner som sökt till etapp 2 för att man ville ha hjälp att komma igång med sitt arbete kan det vara en stor framgång bara att ha fått organisatoriska strukturer på plats och skaffat sig idéer om vad man kan åstadkomma och hur man kan gå till väga med det man vill göra. I kluster/kommuner i den senare kategorin kanske faktiska resultat från deltagande i programmet först kan räknas hem i konkreta resultat långt efter programperiodens slut.

#### **4.8.1 Personalomsättning i kommunerna**

En av de viktigaste riskfaktorerna som pekades ut var personalomsättning, både för kommuner. Varje gång en nyckelperson byts ut stannar organisationens process upp och måste delvis startas om. Hur den interna organisationen är utformad får självfallet stor betydelse för omfattningen av avbräcket. Om en stor del av arbetet varit knutet till den person som lämnar organisationen blir tappet större än om det funnits en väl förankrad struktur med delegerat ansvar. En sådan organisation verkar också ha haft betydelse för resultaten i sin helhet, även om detta inte är något som studerats särskilt utan mer av karaktären allmän betraktelse. Denna iakttagelse har dock gjorts på en bas av 57 kommuner och samtliga sju klustersamordnare har gjort liknande iakttagelser.

#### **4.8.2 Personalomsättning bland klustersamordnare**

Under ett 2,5 år långt projekt med många inblandade är det oundvikligt att viss personalomsättning förekommer. Här finns dock lärdomar att dra om hur personalomsättning kan hanteras.

Personalomsättning bland klustersamordnarna har framför allt inneburit att kontinuiteten i kontakten med kommunerna blivit lidande och att mycket tid gått åt till att nyetablering av kontakterna, då den nya klustersamordnaren tillträtt. Orsaken till personalomsättningen har dock haft betydelse. För det fall att interna omfördelningar legat bakom personalbytet har ju ändock den tidigare klustersamordnaren funnits kvar i bakgrunden och kunnat bidra med löpande information och överlämning till den nya klustersamordnaren samt vid introduktion av ny samordnare till klusterkommunerna.

Samverkan med övriga klustersamordnare, de regelbundna webbmötena och FSEKs projektsamordnare har bidragit till att nya klustersamordnare kunnat komma in i sina uppdrag snabbare. Under slutskedet av projektet utvecklade klustersamordnarna också ett arbetsätt för parvisa avstämningar, som syftade till såväl erfarenhetsutbyte som extra stöd för nya klustersamordnare.

Att FSEKs projektsamordnare också bytts ut under projektet har naturligtvis inte varit lyckosamt. De negativa effekterna har dock kunnat minimeras dels då den första uppdragshållaren, Fred Nordström, lämnade över i ett tidigt skede av projektet och dels då den andra uppdragshållaren, Margareta Hallander, under sin föräldraledighet kunde bibehålla ett visst engagemang i projektet och även slutfört uppdraget. Under föräldraledigheten har en av Carolina Dolff, en av klustersamordnarna stått för att upprätthålla delar av samordningen.

### **4.8.3 Dialog med Energimyndigheten**

En väl fungerande dialog med Energimyndigheten har varit grundläggande för hur väl klustersamordnaren funnit sin roll och kunnat genomföra sitt uppdrag. Det är i direkta kontakter mellan klustersamordnare och personal på Energimyndigheten som problem kan lösas, som man kan styra riktningen på arbetet och gemensamma målsättningar och förväntningar klarläggs. Under programmet i sin helhet har kontakterna med myndighetens personal fungerat mycket väl och betytt väldigt mycket för klustersamordnarna.

De klustersamordnarträffar som Energimyndigheten anordnat har varit avgörande för att skapa en vi-känsla och för att klustersamordnare och myndighetspersonal har haft möjlighet att finkalibrera sig när det gäller målsättningar inom programmet, önskemål och behov hos respektive part samt erfarenhetsutbyte runt hur klustren mår. I efterhand konstaterar vi att det hade varit bra att ha haft dessa möten regelbundet inplanerade och även att det hade funnits behov av tätare frekvens på dessa träffar, alternativt att de infallit i samband med brytpunkter inom programmet.

Klustersamordnarna har givetvis varit medvetna om att Energimyndigheten byggt upp sin organisation under loppet av Etapp 2. Det gäller såväl bemanning av enheten Uthållig kommun som utveckling och drifttagande av Extranätet. Även personalomsättningen på Energimyndigheten har varit kännbar för klustersamordnarna, även om myndigheten klokt nog lyckats minimera riskerna med personalomsättning genom att ha två kontaktpersoner för respektive kluster.

Det hade varit önskvärt att myndighetens personal i större utsträckning kunnat delta i de webbmöten som hållits med klustersamordnarna. Detta har tyvärr inte varit möjligt.

### **4.8.4 Kommunikation mellan klustersamordnare och temaområdena**

Värt att notera är också att något som tagit avsevärd tid i anspråk hos klustersamordnaren utan att egentligen synas i resultaten är samordningen gentemot temaområdena. Detta underlättades till viss del när Extranätet kom i drift, men fortfarande har det varit svårt för klustersamordnaren att veta i vilken omfattning klustrets kommuner deltagit i de olika temaområdena. I många fall har nämligen inte kontaktpersonen i kommunen haft den informationen heller, utan klustersamordnaren har fått söka den informationen via temaområdesansvarig på Energimyndigheten.

Samordning mellan klustersamordnare och temaområden är något som pekats ut som ett område med utvecklingspotential.

## **4.9 Klustrens utveckling under projektperioden**

### **4.9.1 Norra norrland**

Lycksele, Piteå, Storuman, Örnsköldsvik och Åre ingår i klustret. Lycksele och Storuman ligger i Västerbottens län, Piteå i Norrbottens län, Örnsköldsvik i Västernorrlands län och Åre i Jämtlands län. Sammantaget täcker detta kluster nästan 50% av Sveriges yta och det är 630 km enkel väg mellan Piteå och Åre. Det finns inget tidigare nätverk eller annan samverkan mellan kommunerna i klustret, även om det finns enstaka samverkansprojekt mellan specifika områden mellan några av kommunerna. Skillnaderna mellan kommunerna är också stora sinsemellan i näringslivssammansättning, geografiskt läge och invånarantal där Storuman har ca 6 000 invånare och Örnsköldsvik 55 000 invånare. Örnsköldsvik är klustrets nestor.



I början av programperioden var man inom klustret otåliga och ville att det skulle hända saker inom temaområdena. Man drog därför igång med ett eget projekt. När sedan aktiviteterna i de olika temområdena också tog fart blev det på sina håll svårt att hinna med allt. Engagemanget har också gått lite upp och ned och det har periodvis inte varit högst prioriterat bland deltagarna. I de allra flesta kommunerna har det varit samma kontaktperson under hela programperioden, förutom i Storuman. Den stora geografiska spridningen har varit negativ för klusterkänslan, då det varit svårt att få till smidiga möten. Det gemensamma projektet är förmodligen den viktigaste enskilda faktor som gjort att klustret har fungerat och varit positivt för deltagarna. Sammanfattningsvis har förmodligen temaområdena varit viktigare för kommunerna i det här klustret än själva klustret.

Det har varit positivt att det fungerat så väl i de flesta kommunerna och även att där det periodvis har varit tungt och arbetet legat nere har man till slut kommit igen och fått fart på sitt arbete. Processledarutbildningen har också varit mycket uppskattad i klustret och en kommun har genomfört en egen processledarutbildning internt i kommunen.

#### **4.9.2 Gävleborg-Dalarna**

I klustret ingår kommunerna Avesta, Borlänge, Mora, Smedjebacken och Älvdalen från Dalarna samt Timrå, Söderhamn och Hudiksvall från Gävleborg.

Då det har varit tre olika klustersamordnare i för UK Gävleborg Dalarna har det ibland inte varit helt lätt att skapa kontinuitet i arbetet.

Under första året låg fokus på att kommunerna lärde känna varandra samt se vilka möjligheter som fanns att tillvarata inom nätverket. Vissa kommuner hade redan antagna Energi och klimatstrategier som var i behov av revidering medan andra nyss hade tagit fram EKS, en kommun arbetar nu med att utforma sin Energi och klimatstrategi.

Genom att tre kommuner har tillhört Gävleborg och de övriga fem har tillhört Dalarna och att det är ett visst geografiskt avstånd har det skapat svårighet att hålla ihop nätverket med fysiska möten. De flesta kommuner upplever ändå att det har varit mycket positivt att arbeta i nätverk och framhäver erfarenhetsutbytet samt de nya kontakterna som de stora fördelarna med UK.

En avslutande klusterträff samt ett spridningsseminarium för UK har hållits under våren 2011 för att alla deltagande kommuner skulle ges möjlighet till ett bra avslut samt att framföra synpunkter om projektet UK.

Kontakten med Energimyndigheten har skett på ett enkelt sätt genom god kontakt via mail, telefon och möten. Då näringsdepartementet har varit medverkande på delar av seminarier som anordnats av EM har detta bidragit till att skapa länk mellan det nationella och lokala planet. Kontaktpersonerna i respektive kommun har kontaktats via mail och månadsvisa avstämningar via telefon. Att ge stöd och inspiration genom att hjälpa kontaktpersoner att finna rätt information samt att förmedla kontakter är en viktig del av arbetet med UK.

Att hjälpa kommunerna att utveckla den egna organisationen när det gäller det egna energi och klimatarbete skulle kunna utvecklas mer. Att överhuvudtaget gå in mer i varje kommun och hjälpa till att förankra organisationens hållbarhetsarbete skulle kunna fördjupas. Samt att från början ha fler kontaktpersoner i varje kommun, förslagsvis kontaktpersoner på varje berörd förvaltning.

När det gäller FoU bjöds en forskare in för att föreläsa om ett forskningsprojekt som var knutet till Dalarna, tyvärr blev detta inte av på grund av dubbelbokning och tidsbrist.

### 4.9.3 Värmland-Bergslagen

I klustret ingår kommunerna Hagfors, Kil, Lindesberg, Sunne, Säffle och Vingåker. Vingåkers kommun deltog även i pilotetappen och har haft en roll som nestor under Etapp 2 av programmet. Kommunerna i klustret representerar 3 olika län, Värmlands län, Örebro län samt Södermanlands län. Kommunerna har mellan 9 000 och 23 000 invånare. Redan vid starten av programperioden hade samtliga kommuner i klustret antagna Energi- och klimatplaner. Under projekttiden har 2 kommuner arbetat med revidering av sina planer.

Under den första delen av projektperioden hölls klustermötena på plats i klustrets kommuner. Varje träff hade inledningsvis ett konkret tema som exempelvis vindkraftsplanering, resepolicy eller samverkan med näringslivet. Under den senare delen av projektet har klustermöten hållits i Karlstad eller Örebro av logistiska skäl samtidigt som webbmöten har bidragit till en tätare kontakt mellan kommunerna och ökat erfarenhetsutbyte. Fokus har flyttats över mot erfarenhetsutbyte runt hur man kan driva utvecklingsprocesser och öka delaktigheten i kommunens arbete med hållbarhetsfrågor. Trots många skiftet av kontaktpersoner i kommunerna har klustret utvecklats till ett väl fungerande nätverk där man med förtroende byter erfarenheter och delar med sig av kunskap. Den grundläggande processledarutbildningen under våren 2010 skapade förutsättningar för det fortsatta erfarenhetsutbytet som varit uppskattat av kommunernas kontaktpersoner.

Processledarutbildningen anges vara den enskilda aktivitet som varit mest uppskattad, dels för att den givit nya insikter och verktyg och dels för att man under utbildningarna lärt sig mycket av hur andra kommuner arbetar.

### 4.9.4 Mälardalen

I detta kluster ingår kommunerna Haninge, Huddinge, Nyköping, Sala, Sigtuna, Strängnäs, Trosa, Värmdö och Österåker. Sammansättningen av klustret är gjord utifrån en geografisk region. Sinsemellan visar kommunerna stora olikheter exempelvis i storlek. Stora stockholmskommuner som Haninge och Huddinge har större likheter med storstadsklustrets kommuner än till exempelvis Trosa och Sala.

I början av projektet deltog de flesta kommunerna aktivt på klustermötena. Förväntningarna inför Uthållig kommun var stora och man hade höga förhoppningar på Energimyndigheten. Kommunerna hade en förväntning på att få motsvarande insatser i kommunerna som genomfördes i etapp 1. I och med de förändrade förutsättningarna i denna etapp tog det lite tid för kommunerna att komma igång på egen hand.

De första klustermötena innehöll en mix av erfarenhetsutbyte mellan klusterkommunerna och föredrag om intressanta ämnesområden. Studiebesök genomfördes bland annat i Trosa och Sigtuna. Det var svårt att identifiera gemensamma intresseområden att utveckla i klustret. I ett senare skede lyftes dock en önskan i klustret om en utbildning för tjänstemän inom markexploatering vid nybyggnation. Samtliga klusterkommuner inbjöds till utbildningen som genomfördes i Sigtuna i mars 2011.

Över tid har intresset för klustermötena minskat. Som ett försök till att åter öka intresset för aktiviteter inom Uthållig kommun erbjöds kommunerna stöttning och coachning via ett stärkt samarbete med Storstadsklustret, vilket genomfördes sista halvåret av programmet (2011). Ett avslutande gemensamt klustermöte hölls i maj 2011. Mälardalsklustret har erbjudits att ta del av gemensamt ansökningsunderlag till den tredje etappen i Uthållig kommun, utformat av Storstadsklustret. I månadsskiftet februari/mars tog Energimyndigheten över samordningen av

kluster Mälardalen varför klustersamordnaren inom FSEK endast kan slutrapportera en helhetsbild för tiden fram till siste februari 2011.

#### **4.9.5 Västra Götaland**

I detta kluster ingår kommunerna Alingsås, Borås, Falköping, Härryda, Lerum, Lilla Edet, Ulricehamn, Vänersborg och Åmål. Samtliga kommuner ingår i samma geografiska region, det vill säga Västra Götalands län. När projektet startade ingick samtliga kommuner utom Lerum i det kommunnätverk för hållbar utveckling som drivs av Hållbar utveckling Väst. Lerum har under projektperioden också gått med i det kommunnätverket. Det innebär att kommunernas kontaktpersoner redan vid Uthållig kommuns programstart kände varandra relativt väl och var vana vid samarbete och nätverksarbete.

Över tid karaktäriserades klustret av att snabbt komma igång med nätverksgruppen, men att sedan hamna i en tveksamhetsfas över hur klustret skulle ge mervärde i förhållande till det andra nätverk man ingick i. Inledningsvis gick det därmed en del tid åt till att hitta formen och vad man ville fokusera på i klustersammanhang. Därefter har arbetet i klustret inriktats på strategiskt arbete och processledning samt det extra projekt om upphandling som initierades i klustret. I efterhand är det möjligt att se ett samband emellan förhållandet mellan Uthållig kommuns temaområden och projektplattformen i Hållbar Utveckling Västs Kommunnätverk – och kommunernas insikt om behovet av ett mer strategiskt och processinriktat fokus i klustret.

Några av klustrets kommuner drabbades mycket hårt av finanskrisen 2008-2009 vilket bidrog till att arbetet med Uthållig kommun stannade av i dessa kommuner. Även byte av kontaktpersoner i två kommuner har påverkat de enskilda kommunernas arbete.

Höjdpunkten i klusterverksamheten har varit tillämpningen av erfarenheterna från projektet Strategiskt processtöd för uthålliga kommuner. Kommunerna har såväl i klustersammanhang som enskilt inom olika förvaltningar, med stöd av Hållbar utveckling Väst, utfört processkartläggningar och arbetat för att införliva processmetodiken i verksamheten. Under detta arbete har stödet för att komma igång med det nya ”processtänket” och det organiserade erfarenhetsutbytet mellan kommunerna varit mycket värdefullt för klustret.

#### **4.9.6 Sydost-Gotland**

Här ingår kommunerna Alvesta, Aneby, Gotland, Karlskrona, Olofström och Tranås. Efter en något förvirrad start fann klustret för gott att koncentrera sig på temaområden. Följden blev att alla kommuner valde för många temaområden att jobba med i sin ambition att få till sig så mycket som möjligt. Efter en tid blev temaområden mer kopplade till verkliga projekt i kommunerna. Kluster Sydost började tidigt försöka få fram aktivitetsplaner kopplade till pågående arbete med Energi/ klimatstrategierna. Målet var att få till saker som syntes i verkligheten. I denna fas var arbetsmetoder under prövning. Det var TÖFT, SMART och så ”processhandlingsplan” som ersätter ordet Actionplan som är engelska. Gotland gick sin egen väg och var egentligen alldeles för långt i sin process för att ha något rejält utbyte av de andra klusterkommunerna. Två av kommunerna gick lite i förväg och fick igång en bra process i respektive kommun kring E/K- strategierna. Dessa kommuner har heller inte bytt kontaktperson och det är en framgångsfaktor i ett processarbete av verklig kaliber.

Förankringen har utgjort en hörnsten! En bra förankring och ett politiskt engagemang ger

tryck till organisationen att resultat förväntas.

I klustret fick vi igång:

- Ett strukturerat arbetssätt hos alla
- Alla antingen producerade eller processade sina E/K-strategier
- Handlingsplan för åtgärder, som antingen kommer i en färdig E/K – strategi eller har varit projekt i en tidigare energiplan, blev satt

Energieffektiviseringsstödet kom att kasta en skugga över Uthållig kommunarbetet i klustret. Koncentration på rapportering och ansökningar tyngde sista terminen.

Sammanfattningsvis ser klusterledaren att första läsåret gick åt till att forma programmet. Andra läsåret en bra skolning för att ta sig an en komplex fråga som kommunövergripande energi/ klimatstrategi. Alla kom hela ut till termin fem på tredje läsåret som dock blev för kort för att kunna få fram effektmålen tillräckligt. Denna frukt lär skördas när kommunerna säger att man skall förverkliga vår energi och klimatstrategi.

#### **4.9.7 Storstad**

I Storstadsklustret ingår kommunerna Borås, Eskilstuna, Helsingborg, Jönköping, Karlstad, Linköping, Lund, Norrköping, Sundsvall, Uppsala, Västerås och Örebro. Dessa kommuner har ingen geografisk anknytning till varandra och har inte haft en klustermässig samverkan tidigare.

Storstad har formerats utifrån en arbetshypotes att stora kommuner, som oftast utgör regionernas tillväxtmotorer, har liknande utmaningar och problem. Denna hypotes har verifierats under programperioden. En starkt bidragande orsak till att det blivit ett bra engagemang och relativt hög aktivitetsnivå i Storstad är att dessa kommuner har speciellt anställda klimat- och miljöstrateger. Ofta, men inte alltid är dessa personer kopplade till den centrala kommunledningen i ett kommunledningskontor eller motsvarande.

Storstad har genomfört fyra klustermöten per år lite drygt. Förutom att mötas i Stockholm och vid nationella arbetsmöten har klustermöten hållits i Västerås, Karlstad, Jönköping och Sundsvall. Alla har varit välbesökta och inriktats på olika teman. Beroende på temana har klustermöten besökts av fler än kontaktpersonerna exempelvis transportstrateger och energiföretag. Det fanns en konsensus tidigt om en inriktning om att arbetet i SK skulle inriktas på två nivåer:

- Erfarenhetsutbyte
- Initiera och driva utvecklingsprojekt av gemensamt intresse

För att realisera kontaktytor mellan flera kommunala förvaltningar och bolag samt för att initiera utvecklingsprojekt har skapats arbetsgrupper för olika områden. Följande arbetsgrupper har bildats:

Beteckning	Område - inriktning
AGFYS	Samhällsplanering/fsysik planering
AGBEL	Uthållig belysning
AGNÄR	Näringslivsutveckling/effektivisering & konvertering
AGFÖR	Energiföretagen
AGTRANSP	Transportfrågo´r
AGSTAT	Statistik på kommunal nivå
AGKLEN	Klimat och energistategier

Arbetsgrupperna har således initierat samarbeten/utvecklingsprojekt enligt följande:

- Klimat- och energistategier för stora och medelstora kommuner
- Hållbar samhällsplanering – enligt konceptet ”En levande stad”
- Energiföretag och kommuner i samverkan – ett flertal webbmöten bl.a.
- Uthållig belysning
- Näringslivets effektiva energianvändning
- Utveckling av den kommunala energistatistiken
- Transportstrategier och dess tillämpningar

Framgångsfaktorer i sammandrag:

- ”Lika kommuner leka bäst” – även regionala tillväxtmotorer behöver bränsle för att i sin tur utveckla sina resp. regioner i samverkan med geografiskt närliggande kommuner
- Starta och bedriva utvecklingsprojekt av gemensamt intresse – produktivitetsvinster
- Speciellt anställda klimat- och miljöstrateger oftast kopplade till den centrala kommunledningen i ett kommunledningskontor eller motsvarande.
- Bredda kontaktytorna till fler än de kommunala kontaktpersonerna
- Involvering av energiföretagen i frågor som berör gränssnittet med kommunerna/ägarna
- Frekventa kontakter fysiskt (14 möten), e-post och telefon bilateralt och gemensamt
- Satsning på den sociala dimensionen, som grund för ett välfungerande nätverk av kontaktpersoner
- Klustercoachfunktionen har inriktats på sakfrågor och informationsmäkling snarare än administrativt arbete samt kompletterats med omvärldsanalys (15 utskick).

## 5. Övrigt

Den externa utvärderingen lämnade också ett antal slutsatser om fördelar och positiva effekter, nackdelar samt lärdomar för framtiden, vilka återges nedan.

### 5.1 Fördelar och positiva effekter

Följande områden har tagits upp i intervjuerna och uppfattas som fördelar med programmet:

- Processledarutbildningen ses som mycket positiv för samtliga tillfrågade, och det kan ses som en av de stora fördelarna inom programmet.
- Temadagarna och temaområdena har uppfattats som positiva för kommunerna, de har givit kunskap och insikter.

- Nätverkande och erfarenhetsutbyte, att kunna hämta kunskaper från andra deltagande kommuner, samt att kunna fråga varandra om specifika erfarenheter, ses som en stor fördel och nämns av nästan alla intervjuade.
- Webbmöten har fungerat mycket bra enligt både klustersamordnare och kommuner, kommunerna framförallt känner att de sparat restid.
- Några kommuner har påpekat att de ämnen som behandlats inom programmet är sådant som de arbetat med ändå. Fördelen med programmet är då att dessa frågor hanterats lite snabbare än vad som hade varit fallet annars.
- Programmet har i vissa kommuner hjälpt till att skapa en legitimitet åt att arbeta med energifrågorna.
- Programmet har medfört en ökad medvetenhet i kommuner och bland medarbetare.
- Programmets arbete har spridit sig utanför projektgruppen inom kommun och anställda vid andra avdelningar i kommunerna har deltagit i kurser etc.
- Energi- och klimatarbetet i flera av kommunerna har förbättrats.
- Energifrågan har fått högre politisk status och ökat fokus i verksamheten i en del av kommunerna.
- Nya arbetsmetoder och arbetssätt har introducerats och utvecklats, framförallt i kommunerna, men även klustersamordnarna har introducerats till nya metoder.

## 5.2 Nackdelar, hinder eller problem

Följande aspekter uppfattas som nackdelar/problem i programmet:

- Extranätet var krångligt, svårt att använda och försenat, och tillförde ingenting, enligt både kommuner och klustersamordnare.
- Svårt nå personer på Energimyndigheten (inte kontaktpersonerna, utan endast de övriga anställda)
- Webbmöten har fungerat dåligt i någon kommun enligt klustersamordnare, samt dåligt då man haft möten med många deltagare, bäst för mellan 3 och 7 deltagare.
- Rapportskrivande inom programmet har varit tidskrävande för kommunerna och medfört merarbete för tjänstemännen.
- Besvikelse hos många kommuner när det visat sig att etapp 2 inte alls varit lika omfattande med stöd och resurser som etapp 1.
- Det första året av programmet uppfattas av många kommuner samt klustersamordnare som otydligt, om hur projektet skulle läggas upp och organiseras. De deltagande kommunerna drabbades av förseningar i starten, mycket beroende på att Energimyndigheten inte riktigt kommit igång ordentligt med projektet och att deras organisation inte var klar.
- Inför etapp 3 känner många kommuner en oro för att inte kunna vara med, samt att man arbetat och förberett sig inför etapp 3 i flera av kommunerna.
- En klustersamordnare känner att man inte ska förändra konceptet med alla kommuner, då man arbetat in ett koncept, ett arbetssätt, ett nätverk. Det har fungerat bra i klustret och alla kommuner ”står på tå” och arbetar bra, det vore synd att då förändra konceptet så att det arbete som lagts ned blir förändrat och kanske inte kommer till nytta. Flera klustersamordnare hyser en liknande, men inte lika tydligt formulerad, oro för att de nu uppbyggda nätverken och samarbetena ska försvinna.
- Oro för att antalet kommuner minskar bland både kommuner och klustersamordnare.

- En viss oro bland klustersamordnare, som ansetts sig ha spelat en viktig roll i programmet, om hur etapp 3 läggs upp. Man är inte säker på att klustersamordningen kommer att kvarstå, utan kanske tas över av Energimyndigheten. Detta skapar en viss oro, då man ser att kontakterna mellan kommuner och klustersamordnare fungerat bra, och skapat en bra grund att stå på.

### **5.3 Lärdomar inför framtida satsningar**

Sammantaget har klustersamordningen motsvarat de förväntningar som ställts på den, och har nått de mål som satts upp. Nätverkande, stöd, samverkan och kontaktskapande, och aktiv länk mellan nationell och lokal nivå har alla fungerat bra. Det enda område där man inte nått målsättningen är i rapporteringen av Goda exempel från kommunerna, som ca hälften av kommunerna arbetat med och rapporterat. Målsättningen att stötta kommunerna i deras arbete med att ta fram goda exempel har dock uppnåtts. Det har också varit svårigheter i samband med personalbyte, men på det stora taget är målsättningen nådd.

Efter att ha intervjuat kontaktpersoner på Energimyndigheten, klustersamordnare och kommuner kan följande lärdomar dras inför framtida fortsatt arbete:

- Det är viktigt att ta vara på de nätverk som skapats, de erfarenheter som utbytt och kunskapsöverföring som skett. Det vore därför klokt att i så långt det är möjligt behålla de fungerande kommunnätverken.
- Klustersamordnarna har spelat en viktig roll, och deras roll som mellanhand mellan Energimyndigheten och kommunerna har varit en viktig position. Vid ett ev. förändrat upplägg av programmet bör man ta hänsyn till och utveckla detta.
- Flera av klustersamordnarna har upplevt att de inte haft tillräckligt med tid för att ge kommunerna det stöd de behövt. Vid en fortsättning bör man planera för mer tid hos samordnarna att ge stöd till kommunerna.
- Det är viktigt att kommunernas kontaktpersoner har mandat att arbeta med projektet, och ges de kommunala resurser de behöver. Ett tydligt stöd i kommunen och ett beslut bakom kontaktpersonen samt uppföljning av detta med beslutsfattare borde säkerställa detta.
- Ett utvidgat samarbete med politiker i kommunerna är efterfrågat bland kommunerna och klustersamordnarna.