

Ärendenummer: 24/001878

**Återrapportering enligt regleringsbrev till Sida för budgetår
2025 avseende Sidas samverkan med Team Sweden**

I enlighet med regeringens beslut i regleringsbrev till Sida för budgetår 2025, den 19 december 2024 redovisar Sida härmed myndighetens arbete med samarbete med Team Sweden.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektör Jakob Granit på föredragning av Metod och ämnesföreträdare Patrik Stålgren i närvaro av avdelnings Kjell Forsberg.


Jakob Granit
Patrik Stålgren

Sidas samverkan med Team Sweden

1. Sammanfattning

Uppdraget: I enlighet med uppdrag i Regleringsbrev till Sida för budgetår 2025, redovisar Sida härmed åtgärder och arbetsmetoder som myndigheten har och kan utveckla i syfte att stärka utvecklingseffekter och främja svensk kompetens, lösningar och tjänster i samverkan med Team Sweden. Redovisningen omfattar även hur arbetsformer inom Team Sweden kan användas i länder utan bilateral biståndsstrategi eller befintlig närvaro, och hur samarbetet vid multilaterala finansierade upphandlingar, inklusive Global Gateway, utvecklats.

Team Sweden-samverkan med bibehållet mål: I arbetet bibehåller Sida fokus på fattigdomsminskning och ökad frihet, samtidigt som Sida i samverkan med Team Sweden använder förändringskraften i det svenska näringslivets innovationskraft och investeringar för en transformativ samhällsförändring som bidrar till att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Grunden är lagd: Goda förutsättningar för samverkar inom Team Sweden har skapats som del av Sidas omställning, framtagande av utvecklingserbjudanden och utveckling av en samverkansmodell för strategiska projekt. Samverkan i Team Sweden ökar förutsättningar för bredare samarbeten mellan flera svenska aktörer och till Sveriges engagemang inom EU:s Global Gateway-initiativ.

Pilotfas pekar på ytterligare förändringsbehov – projektbaserad

ansats: Fortsatt förändringsarbete krävs för att effektivt kunna bidra till ett intressedrivet, värdebaserat och transaktionellt utvecklingsarbete som leder till hållbara utvecklingsresultat. Sida föreslår ett delvis kompletterande arbetssätt som innebär att Sida utöver att vara expertmyndighet, givare och finansiär, även intar rollen som projektledare och investerare.

Sakanslagsfinansiering: Sakanslagsfinansiering av berörd Sida-personal och relaterade kostnader är en förutsättning för en relevant projektbaserad ansats, därför efterfrågar Sida möjlighet till sakanslagsfinansiering av en projektbaserad ansats. En projektbaserad ansats innebär att Sida i egen regi utför uppgifter som tidigare utkontrakterats till partners och finansierats på sakanslag. Sidas kostnader för personal och vissa kringkostnader för projekt bedöms därför kunna belasta sakanslaget. Sida efterfrågar även möjlighet att ingå längre avtalsåtaganden för infrastrukturinsatser. Därtill har Sida i tidigare redovisningar

även argumenterat för relevansen av att beviljas ett låneinstrument för att komplettera Sidas verktygslåda. Sida bedömer att ett sådant instrument skulle stärka Sidas förmåga att bidra till strategiska projekt.

Prioriterad metodutveckling: Sidas expertkunskap, betydande finansieringsvolym, och breda kontaktytor för strategiska dialoger med aktörer på bilateral, regional och global nivå, utgör tydliga mervärden inom Team Sweden. Därtill behövs ytterligare arbetsmetoder utvecklas och Sida initierar därför ett förändringsarbete för att:

- Korta ner beredningstid för insatser samt öka Sidas möjligheter att tillgängliggöra finansiering i högre utsträckning till leverantörer av relevanta och hållbara svenska lösningar.
- Utveckla garantiarbetet bland annat genom garantier som hävstång för svenska intressen, styra samarbetspartners vidareförmedling i linje med svensk teknisk kompetens och hållbarhetskrav, utforska portabla garantier och volymgarantier, och komplettera EKN:s garantierbjudande,
- Utöka tematisk klustersamverkan med andra svenska myndigheter,
- Förstärka dialog med multilaterala banker och rikta finansiering till prioriterade sektorer,
- Rikta sekonderingar till relevanta aktörer för Team Sweden och öppna upp dessa för en bredare svensk resursbas, samt
- upphandling av ramavtal för uppdragsfinansierat tekniskt samarbete för kapacitetsutveckling inom prioriterade sektorer för Team Sweden.

Breddad närvaro: För en effektiv samverkan inom Team Sweden ser Sida behov av att öka möjligheten att verka i länder utan bilateral strategi eller närvaro av Sidas personal. Sida utvecklar därför arbetsformer för:

- Utökad närvaro av Sidas personal på utlandsmyndigheter som är prioriterade för Team Sweden,
- Flexibel fysisk närvaro av Sidas personal och tjänster med reseplikt i delar av verksamheten av särskild relevans där utsänd personal saknas, samt
- Mobila team där en specifik grupp medarbetare har ansvar för samma område över tid, vilket skapar förutsättningar för kontinuitet och kunskap om den lokala kontexten.

Flerdelad strategi för multilaterala upphandlingar: För ökat genomslag av svenska lösningar i multilaterala upphandlingar behöver Sida, och andra Team Sweden-aktörer inklusive utrikesdepartementet, samt svenska företag arbeta strategiskt och i samverkan så att flera åtgärder kan genomföras i kombination och över tid.

Förstärkt Team Sweden modell: Team Sweden-samverkan kan stärkas ytterligare genom ökad tydlighet i roller, processer och projektledning i arbetets olika delar: från urval av projekten till utformning av ett behovsbaserat och gemensamt Team Sweden utvecklingserbjudande.

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	1
1. Uppdraget	4
2. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget	4
3. Samverkan med Team Sweden i en utmanande geopolitisk kontext	5
4. Goda förutsättningar för samverkan med Team Sweden	6
4.1. Team Sweden i Sidas styrning och organisation	6
4.2. Sidas utvecklingserbjudande – grunden för Sidas samverkan inom Team Sweden	7
4.3. Förstärkt samverkan inom Team Sweden runt strategiska projekt	8
4.4. Global Gateway	11
5. Erfarenheter och lärdomar inom Sidas samverkan med Team Sweden: från givare och finansiär till att även vara projektledare och investerare	13
5.1. Förutsättningar för en projektbaserad ansats på Sida	14
5.2. Mervärde av en projektbaserad ansats	15
6. Identifierade åtgärder och metoder som kan utvecklas	16
6.1. Prioriterad metodutveckling för ökad Team Sweden samverkan	16
6.2. Arbetsformer inom Team Sweden i länder utan en bilateral strategi eller utsänd Sidapersonal	21
6.3. Sidas arbete med multilateralt finansierade upphandlingar kopplat till Team Sweden.	22

1. Uppdraget

Regeringen har i Regleringsbrev till Sida för budgetår 2025 uppdragit åt Sida att *identifiera och redovisa åtgärder och arbetsmetoder som myndigheten, tillsammans med aktörer inom Team Sweden, kan utveckla för att förbättra samarbetet i låg- och medelinkomstländer, inklusive med en projektbaserad ansats, i syfte att både stärka utvecklingseffekter och främja svensk kompetens, lösningar och tjänster.*

Sida ska särskilt redovisa:

Hur arbetsformer inom Team Sweden kan användas i länder utan en bilateral biståndsstrategi eller närvaro i form av utsänd personal.

Hur samarbetet vid multilaterala finansierade upphandlingar, inklusive Global Gateway, har utvecklats.

Uppdraget ska redovisas senast den 31 mars 2025 till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet). Sida ska löpande informera Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) om arbetet.

2. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget

Sidas tolkar uppdraget som att det handlar om åtgärder och arbetsmetoder för synergier mellan handelsfrämjande och biståndet där ”Team Sweden” är Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Svensk Exportkredit (SEK), Swedfund och Sida om inget annat anges. Sidas rapportering avgränsas till Sidas roll inom Team Sweden även där resultatet är avhängigt andra Team Sweden-aktörers agerande.

Redovisningen avser främst åren 2023 och 2024, med särskilt fokus på samverkan runt strategiska projekt (även kallade High Potential Opportunities, HPO, eller Strategic Potential Opportunities, SPO) men även erfarenheter av samverkan inom andra närliggande områden. ”Strategiska projekt” avser för Sidas räkning projekt med fokus på infrastruktur i låg- och medelinkomstländer som inkluderar affärs- och investeringsmöjligheter för svenska företag.¹ Strategiska projekt leds ofta av större svenska företag där små och medelstora företag (SME) kan fungera som underleverantörer. Även om Sida på olika sätt stödjer SME:s² står samverkan med SME:s inte i fokus för den här redovisningen. Detta speglar Sida och Team Swedens prioritering under 2023 och 2024. Sidas bedömning är att flera av de samverkansformer, erfarenheter och förslag som framställs i denna redovisning kan ligga till grund för utökad samverkan med andra typer av bolag och inom andra områden framöver.

Som svar på uppdragets fråga om samarbetet vid multilaterala finansierade upphandlingar, inkl. Global Gateway, avgränsas svaret till arbete inom Team Sweden gruppen.

¹ Se UD2021/15891 för Sidas återrapportering på regeringens uppdrag om myndighetens arbete för att utveckla Sustainable Transition through Economic Partnership, STEP.

² Se redogörelse i Sidas återrapportering på regleringsbrevsuppdrag utvecklingssamarbetet som hävstång för näringsliv, entreprenörskap och handel; Sida ärendenummer 23/000067-6;

3. Samverkan med Team Sweden i en utmanande geopolitisk kontext

Det svenska biståndet påverkas av stora geopolitiska förändringar. Målgruppen – människor som lever i fattigdom och förtryck – är de mest utsatta i en global kontext som präglas av ökade geopolitiska spänningar, ekonomisk osäkerhet och accelererande klimatförändringar. Den regelbaserade världsordningen utmanas, samtidigt som fattigdom, ojämställdhet och ojämlikhet fördjupas i många delar av världen. Klimatkrisen slår särskilt hårt mot låg- och medelinkomstländer, där extremväder, vattenbrist och minskad livsmedelstrygghet hotar miljontals människors försörjning. Samtidigt har den globala pandemin och Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina skapat långvariga ekonomiska efterverkningar, inklusive stigande mat- och energipriser samt en mer fragmentiserad världshandel.

Med mindre än fem år kvar till 2030 står det klart att de globala målen i Agenda 2030 är utom räckhåll, och takten i omställningen till hållbar utveckling är otillräcklig. Behoven av investeringar i förnybar energi, klimatanpassning och social infrastruktur är enorma, samtidigt som många låginkomstländer är hårt skuldsatta och har begränsat manöverutrymme för reformer. Digitaliseringen skapar både nya möjligheter och risker, där teknologiska klyftor kan förstärka ojämlikheter mellan och inom länder.

Biståndet ett av de viktigaste utrikespolitiska verktygen för att driva och värna svenska intressen och möta de utmaningar som vi och världen står inför. Det finns potential i att hitta synergier mellan bistånd och svensk handel, samt att bättre tillvarata svenska företag och deras kunnande för att möta de växande globala utmaningarna³. Sida arbetar därför alltmer genom samverkan med den privata sektorn, för att tillsammans med civilsamhället, institutioner och multilaterala aktörer, främja en rättvis, inkluderande och grön omställning som bygger motståndskraft och långsiktig utveckling. Myndigheten utvecklar partnerskap och arbetssätt i kombination med innovativa finansieringslösningar för att mobilisera privat kapital och stärkt lokalt ägarskap.

I samverkan med Team Sweden tillämpar Sida en intressedrivna och värdebaserad ansats för att mobilisera den svenska privata sektorn för investeringar i strategiska projekt. Genom att stödja strategiska projekt eftersträvar Sida, i samverkan med Team Sweden, en transformativ samhällsförändring som bidrar till att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck. Samverkan inom Team Sweden bidrar till EUs Global Gateway och inom båda initiativen används en systemansats (inom EU kallad 360-modellen, se bilaga 1) där olika stödformer samordnas strategiskt för att bidra till långsiktig ekologisk, ekonomisk och demokratisk utveckling. Samtidigt syftar samverkan till att stärka EU och Sveriges geopolitiska och ekonomiska position och skapar hållbara relationer med partnerländer bortom biståndet.

³ ”Bistånd för en ny era – Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt”. Regeringskansliet 2023.

4. Goda förutsättningar för samverkan med Team Sweden

I detta avsnitt redogör Sida för det förändringsarbete som myndigheten genomfört sedan 2023 med syfte att bidra till stärkt samverkan inom Team Sweden.

Inledningsvis beskrivs hur Sida skapat goda förutsättningar för stärkt samverkan inom Team Sweden i myndighetens interna styrning och organisation, samt hur Sidas utvecklingserbjudande utgör grunden för Sidas engagemang inom Team Sweden. Därefter redogör Sida för arbetet inom Team Sweden med strategiska projekt. Kapitlet avslutas med en redogörelse över Sidas bidrag till Global Gateway och förutsättningar för att stärka Team Sweden inom EU-samarbetet.

4.1. Team Sweden i Sidas styrning och organisation

Sedan 2023 har Sida genomfört flera förändringar för att anpassa myndighetens verksamhet, arbetssätt och organisation till ett föränderligt omvärldsläge och för att omhänderta regeringens reformagenda för biståndet samt utvecklad styrning.⁴

Sidas Verksamhetsstrategi 2024-2026, beslutad av Sidas styrelse 16 februari 2024, omsätter regeringens tematiska prioriteringar i reformagendan i externa mål som Sida ska bidra till och interna mål som definierar hur Sida arbetar för att påverka och nå önskade resultat. Verksamhetsstrategin tillsammans med Sidas verksamhetsplan lägger grunden för myndighetens arbete som ”Ett Sida”, en ansats som innebär att arbetet genomförs på ett mer enhetligt sätt, samordnat över avdelningsgränser och integrerat med utlandsmyndigheterna och Team Sweden. Ansatsen stärker förmågan att uppnå resultat på land-, regional och tematisk global nivå och därigenom även genomslaget av det svenska utvecklingssamarbetet och det humanitära biståndet.⁵

Sidas verksamhetsplan är ett årligt styrande dokument som gäller för hela myndigheten. Uppföljningen görs kvartalsvis till ledningsgruppen, halvårsvis till styrelsen och på årsbasis i årsredovisningen till regeringen. Uppföljningen bidrar till ett kontinuerligt lärande, löpande anpassning till en föränderlig omvärld och ny styrning samt gemensam kunskap om resultaten i verksamheten. I enlighet med verksamhetsplanen för 2025 läggs särskilt fokus på att öka myndighetens fokus på bland annat handel och mobilisering av kapital.⁶ Sida ska vidareutveckla samarbetet med den privata sektorn även inom EU och multilaterala institutioner och banker. Sida ska även tillvara synergier mellan handelsfrämjande och bistånd i samverkan med Team Sweden.

Omläggningen mot ökat samarbete med privat sektor vägleds av Sidas interna delstrategi för privat sektor som även ger vägledning för Sidas samverkan med Team Sweden. Delstrategin betonar vikten av att utveckla kunskap och kapacitet samt slår fast vägledande principer: hållbarhet, effektivitet och

⁴ ”Bistånd för en ny era – Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt”. Regeringskansliet 2023.

⁵ ”Sidas verksamhetsstrategi 2024-2026”; Sida ärende 24/000134-15

⁶ ”Sidas verksamhetsplan 2025”; Sida ärende 24/001775-1 har följande delmål om Team Sweden samverkan: I3: *Sida har i den operativa verksamheten tillvaratagit synergier inom Team Sweden gällande handel och bistånd*; samt konkret leverans vad gäller Sidas arbete med infrastruktur vilket har bäring på Team Sweden arbetet: Mål I2 leverans 2 *Målbild, arbetssätt och plan för undanröjande av barriärer till Sidas mer direkta genomförande av infrastrukturinsatser har tagits fram*

marknadsneutralitet; vikten av att utgå från en multidimensionell fattigdomsanalys och en systemansats där stöd till affärstransaktioner utformas för att främja systemförändringar.⁷

Som en del av Sidas omorganisation, lanserad den 1 oktober 2024, etablerades en ny avdelning för handel, privatsektor och finansiella instrument med samordningsansvar för Sidas samverkan med Team Sweden. Avdelningen ger stöd och rådgivning till Sidas operativa avdelningar inom områdena.

I omställningen ingår även att Sida ser över myndighetens interna regelverk för hanteringen av olika typer av stöd för att säkerställa såväl stärkt intern styrning och kontroll, som anpassning till olika typer av aktörer och stödformer, inklusive stöd till strategiska projekt. Målet är att skapa större flexibilitet och effektivitet i samarbetet med privata sektorn, svenska myndigheter, multilaterala organisationer och andra utvecklingsaktörer.

4.2. Sidas utvecklingserbjudande – grunden för Sidas samverkan inom Team Sweden

Under 2024 utarbetade myndigheten en modell för Sidas utvecklingserbjudande. Sidas utvecklingserbjudande beskriver hur Sida arbetar samlat i ett land, region eller tematik, med stöd från olika strategier – bilaterala, regionala och tematiska/globala - för att bidra till att lösa utvecklingsutmaningar, utifrån Sidas roll och mandat och som en del av både Team Sweden och Team Europe. Sidas utvecklingserbjudanden skapar förutsättningar för ett mer enhetligt utvecklingssamarbete, där de operativa teamen i Sverige och på utlandsmyndigheterna samordnar och håller ihop arbetet som Ett Sida med stöd från stöдавdelningarna. Utvecklingserbjudandet synliggör vilka typer av partners, samarbets- och finansieringsformer som är aktuella i ett land/region/tematiskt/globalt områden och hur dessa görs tillgängligt för samverkan inom Team Sweden och i andra partnerskap.⁸

Under 2025 ska alla Sidas operativa team, inklusive landteamerna, ta fram utvecklingserbjudande. De nya utvecklingserbjudandena lägger grunden för Sidas arbete både i länder där Sida har egen bilateral närvaro och där sådan saknas och genomförandet sker genom andra arbetsformer, se vidare avsnitt 6.2.

Sidas utvecklingserbjudande utgår från en förutsättningslös och evidensbaserad analys av aktuella utvecklingshinder. Den innehåller en analys av landets egna prioriteringar, förändringsaktörer och möjlighet att mobilisera kapital. Ytterligare utgångspunkter är politisk styrning samt svensk närvaro och mervärde. Den samlade utvecklingsanalysen mynnar ut i ett utvecklingserbjudande som tydliggör Sidas prioriteringar av vilka utmaningar och förändringar Sida väljer att adressera och hur arbetet kommer bedrivas. Utvecklingserbjudandet är ett levande dokument som uppdateras årligen i förhållande till förändringar i kontexten och hos aktörer som bidrar till Sidas mål.

⁷ ”Delstrategi för Sidas arbete med privat sektor 2024-2026”; Sida ärende 24/001079-1

Sida bjuder aktivt in svenska aktörer, inklusive Team Sweden och privata företag, för att bidra i analys av både utmaningar och möjligheter. Arbetssättet inkluderar att Sida proaktivt och tillsammans med sina partners för en dialog om investeringsplaner, identifierade behov av reformer, kapacitetsutveckling etc. Detta skapar goda förutsättningar för att identifiera sammanfallande intressen, möjligheter till samverkan och synergier, vilket ligger till grund för de val av insatser, investeringar och samarbeten som Sida sedan väljer att genomföra, tillsammans med Team Sweden och andra partners.

I de fall där svenska privata företags själva eller tillsammans med andra Team Sweden aktörer initierat investeringar och exportaffärer som ligger i linje med prioriterade områden i Sidas utvecklingserbjudande kan Sida även arbeta efterfrågestyrt och analysera förutsättningar till stöd med utgångspunkt i konkreta svenska affärsåtaganden (se detaljer nedan).

Genom att på detta sätt arbetar både *proaktivt* – genom att bjuder in Team Sweden aktörer i utvecklingen av Sidas utvecklingserbjudande - och *efterfrågestyrt* – genom att använda pågående strategiska projekt som del i utformningen av utvecklingserbjudandet - bedöms Sidas modell för att ta fram utvecklingserbjudande bidra till goda förutsättningar för stärkt samverkan inom Team Sweden och med privata företag.

4.3. Förstärkt samverkan inom Team Sweden runt strategiska projekt

För att förstärka samverkan mellan Team Sweden-aktörerna för handelsfrämjande och utvecklingssamarbete initierades under hösten 2023 en strategisk dialog mellan generaldirektörer och verkställande direktörer inom Team Sweden.

Utgångspunkt togs i regeringens styrning och omläggning av utvecklingssamarbetet samt exportfrämjandet⁹ samt sammanfallande intressen där respektive aktör agerar utifrån sin styrning, mål och metoder. Initialt identifierades ett antal möjliga pilotprojekt inom strategiska projekt. Utifrån dessa identifierades behov av verksamhetsutveckling i respektive organisation för att förbättra förutsättningarna för svenska företag att bidra med hållbara lösningar på utvecklingsproblem i samverkan med Team Sweden, se illustration bilaga 2.

Sida utsåg en intern projektledare för arbetet på huvudkontoret för att driva arbetet framåt och Sidas ledningsgrupp antog i juni 2024 en plan för att internalisera Team Sweden-arbetet inom myndigheten, vilken implementerats parallellt med en genomgripande omorganisation. Ledningsgruppens ställningstagande kring Team Sweden-arbetet och Sidas roll kommunicerades av generaldirektören till biståndsschefer på ambassader i juni 2024.¹⁰

Sedan 2024 leds samverkan inom Team Sweden runt strategiska projekt av en styrgrupp med generaldirektörer och verkställande direktörer som sammankallas regelbundet av Business Sweden. Under styrgruppen finns en operativ

⁹ ”Bistånd för en ny era - Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt”. (2023) www.regeringen.se

”Strategi för utrikeshandel, investeringar och global konkurrenskraft.” (2023) www.regeringen.se

¹⁰ ”Brev från GD med information från LGs prioritering av internalisering av Team Sweden arbete för ökade synergier mellan bistånd och exportfrämjande”; Sida ärende 24/000279-3

ledningsgrupp som ansvarar för strategisk samordning och arbetsdelning av Team Sweden-aktörer runt strategiska projekt. Samverkan runt strategiska projekt konkretiseras av ett programkontor som leds av Business Sweden. För varje strategiskt projekt utses en projekt ledare från Business Sweden och ett projektteam etableras utifrån varje projektets omfattning och behov – med medarbetare från företag, NIR, relevant Team Sweden-aktör och utlandsmyndigheter (UD och Sidas personal) samt personal från Sidas huvudkontor. Se Team Sweden styrmodell, bilaga 3.

4.3.1 Utformning av Team Sweden utvecklingserbjudande runt pilotprojekten

Fem strategiska projekt valdes under 2024 ut som pilotprojekt för att testa och fördjupa Team Sweden-samverkan mellan handelsfrämjande och utveckling. Urvalet skedde utifrån projekt där Team Sweden aktörer redan var engagerade, för att få visst tematiskt fokus utifrån svenska styrkesektorer, geografisk spridning samt för att inkludera projekt i länder där Sida inte styrs av en bilateral biståndsstrategi eller har egen utsänd personal, se kartbild bilaga 4.

Pilotprojekten i urval var

- Gruvning för kritiska och strategiska råmineraler i Colombia;
- Förnybar energi i Moçambique (med delprojekt för energigenerering, planering, transmission och distribution);
- Järnvägstransport i Östafrika (främst Tanzania men flera regionala kopplingar)
- Järnvägstransport i Filippinerna (där Sida saknar egen bilateral närvaro);
- Busstransport (Bus Rapid Transit, BRT) i Västafrika (med separata projekt i Elfenbenskusten och Nigeria, två länder där Sida saknar egen bilateral närvaro).

Projekt i Ukraina ingick inte i piloterna eftersom samverkan där redan sker inom den separata gruppen Team Sweden Ukraina. Avstämningar med Ukrainateamet skedde löpande.

En central del av pilotfasen var utvecklingen av ”Team Sweden utvecklingserbjudande”, vilket utgör en ram för att systematiskt identifiera och integrera Team Sweden-aktörernas metoder genom hela affärscykeln utifrån ett systemperspektiv: från tidiga förarbeten som skapar förutsättningar för en affär, upphandling, och olika steg i genomförandet. Ledmotivet i utformningen av Team Sweden utvecklingserbjudande är ”från transaktion till transformation”, se bilaga 5. Modellen innefattar tre huvudsakliga former av stöd som grupperar de olika stödformer som finns tillgängliga inom Team Sweden: (i) projektfinansiering, (ii) institutionellt och tekniskt stöd samt (iii) policy och regelverk. Genom denna struktur skapas förutsättningar för en tydligare arbetsfördelning och synergier inom Team Sweden, vilket bidrar till en mer effektiv resursanvändning och resultatstyrning där investeringar i strategiska projekt är en del av en förändringskedja som syftar till hållbar samhällsförändring.

Utifrån på den samlade kunskapen som fanns i det projektteam som etablerades runt varje pilotprojekt etablerades en ”första hypotes” om Team Sweden utvecklingserbjudande för projektet. Under 2024 stärktes projektteamen och den

första hypotesen utvecklades och förfinades successivt där Team Sweden-gemensamma resor var särskilt värdefulla för att förstå behov och möjligheter. Gemensamma resor genomfördes under 2024 till Colombia, Elfenbenskusten och Nigeria.

4.3.2 Slutsatser från pilotfasen

Pilotfasen avslutades 2024 och under 2025 övergår pilotprojekten successivt i operativ verksamhet inom den samverkansmodell som etablerats. De initiala hypoteser som utvecklades under pilotfasen utvecklas vidare med målet att de ska omsättas i insatser om konkret stöd till de strategiska projekten. Övergången i operativ verksamhet under 2025 sker med hänsyn till Team Sweden-aktörernas förutsättningar att verka och växa i respektive kontext. Övergripande lärdomar från pilotfasen listas nedan och Sidas arbete för att möta dessa utvecklas systematiskt i efterföljande kapitel.

Team Sweden-samverkan kan bidra till biståndspolitiska mål: Pilotfasen har tydligt visat att Sida kan samverka inom Team Sweden med bibehållet fokus på fattigdomsminskning och hållbar utveckling, samtidigt som man nyttjar näringslivets innovationskraft och investeringar. Sammanfallande intressen mellan utvecklingsamarbete och handelsfrämjande kan vara en drivkraft för hållbar utveckling för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Sida ger ett tydligt mervärde: Pilotfasen har tydligt visat på relevans och mervärde av Sida metoder, kunskap och kontakter för Team Swedens arbete att öka förutsättningarna för det svenska näringslivet att bidra till att lösa utvecklingsutmaningar.

Begränsningar i Sidas roll och arbetssätt: Sidas roll är idag huvudsakligen som expert, dialogpartner och finansiär av externa partners. Även om pilotfasen visar på mervärdet av Sidas nuvarande roll framstår tydligt ett behov av en mer omfattande och proaktiv roll för att fullt ut kunna bidra till Team Sweden samverkan. Sida argumenterar därför i kapitel 6 för utvecklingen av ett projektbaserat arbetssätt på Sida.

Finansiering av svenska lösningar: Tillgången till projektfinansiering är centralt för att kunna genomföra en affär med svenskt innehåll. Team Swedens stöd till förstudier och i olika steg av förarbeten riskerar annars att antingen förbli oanvända eller leda till affärsmöjligheter för företag med annan hemvist än Sverige. Även om förbättrade förutsättningar till etablering av företag från olika länder kan vara en del av Sidas verksamhet finns det inom Team Sweden-samverkan en tydlig preferens för svenska lösningar. Det svenska exportkreditkreditsystemet är ofta uppskattat och hjälper svenska företag att vinna affärer på många marknader men en tydlig slutsats från pilotfasen är behovet av ökad svenska förmåga att täcka finansiell risk där EKN, av olika skäl, inte kan gå in. Möjligheterna att använda Sidas garantier analyseras i kapitel 6.1 där Sida även återkommer till myndighetens önskan att få mandat att ställa ut mjuka lån.

Mer förutsägbarhet och kortare ledtider hos Sida: Sida har en rad metoder och finansieringsformer som kan bidra till resultat inom Team Sweden. För att få

utväxling av Sidas metoder inom Team Sweden behövs mer förutsägbarhet och kortare ledtider i beslutsprocesser. Sida behöver kunna göra trovärdiga åtaganden om stöd tidigt i en projektcykel.

Styrning av multilaterala aktörer mot svenska styrkesektorer: Sverige och Sida har ett omfattande finansiellt stöd och en stark position i många multilaterala organisationer, som Världsbanken och Asiatiska respektive Afrikanska utvecklingsbankerna. För att kunna omsätta detta i strategiska projekt krävs att Sida tydligare styr utformningen av sitt stöd så att det riktas mot svenska styrkesektorer. Sida behöver proaktivt påverka de multilaterala aktörernas prioriteringar (exempelvis teknikval och policy positioner), och använda kontaktnät som finns hos multilaterala partners för att stödja arbetet med strategiska projekt.

Sidas kompetens och kapacitet: Pilotfasen har visat på att samverkan runt strategiska projekt är tidskrävande och behöver betydande personalresurser med teknisk och tematisk kompetens. Vidare behövs förmåga att förstå och engagera företag för att analysera deras affärsmodell och identifiera möjligheter till samverkan för att nå resultat utifrån sammanfallande intressen.

Affären och företagen i centrum: Pilotfasen visar tydligt på vikten att utgå ifrån de inblandade företagen, deras affärsmodell, riskaptit, och mål. Bara utifrån en sådan förståelse kan ett relevant stöd från Team Sweden utvecklas. En sådan utgångspunkt ska inte förväxlas med att företagets mål ska styra Sidas verksamhet men företagets behov och mål utgör en del i Sidas arbete att utveckla en förändringsmodell där förändringskraft som finns hos näringslivet används till förmån för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Samverkansformer, mål och projektledning: Samverkan inom Team Sweden sker utifrån en samverkansmodell mellan fem myndigheter och bolag inom ramen för varje aktörs styrning och prioriteringar. Under pilotfasen har vissa strukturer etablerats för en samverkansmodell med projektledning av Business Sweden. Pilotfasen har även pekat på möjligheter till ytterligare effektivitet och resultat genom ökad tydlighet i roller, processer och projektledning i arbetets olika delar: från urval av projekten till utformning av ett behovsbaserat och gemensamt Team Sweden utvecklingserbjudande.

4.4. Global Gateway

Team Sweden är nära sammanlänkat med Global Gateway på EU nivå. Global Gateway syftar till att stärka Europas geopolitiska roll genom hållbara, regelbaserade och transparanta genomförda investeringar. Global Gateway-strategin lanserades av EU-kommissionen 2021 och omfattar fem prioriterade sektorer: digitalisering, klimat och energi, transport, hälso- och sjukvård samt utbildning och forskning. Europeiska kommissionens Generaldirektorat för internationella partnerskap (INTPA) ansvarar för koordinering inom Global Gateway och för att säkerställa att det främjar europeiska intressen och värderingar. I likheter med Team Sweden tillämpar Team Europe en systemansats, kallad 360-modellen, för att investeringar i infrastruktur ska fungera

som hävstång för breda reformer för ökad hållbarhet i partnerländer.¹¹ Global Gateway bygger på en samverkansmodell där EU:s medlemsländer, utvecklingsbanker och genomförandeorganisationer samarbetar för att öka genomslaget av EU:s globala investeringar. För att stärka samverkan inom Team Europe uppmuntrar Kommissionen etableringen av ”Team Nationals” där Team Swedens arbetssätt i olika sammanhang framställts som ledande inom Europa.

Sida bidrar aktivt till Global Gateway genom s.k. Team Europe Initiativ (TEI) som är en bred samverkansform inom utvalda tematiska och geografiska områden.¹² Sida deltar även i flera av Global Gateway Flaggskeppsprojekt som är specifika, storskaliga investeringsprojekt, ofta kopplat till större infrastruktursatsningar, med hög synlighet och betydande finansiella åtaganden inom områden som energi, hälsa, transport, digital infrastruktur och klimat. Under 2025 är Sida ordförande i ”Practitioners' Network for European Development Cooperation (PN)”, ett nätverk för samordning och lärande bland 25 europeiska utvecklingsaktörer, där Sida särskilt driver frågor om ökad samverkan med privata sektorn och hållbarhet i upphandlingar inom ramen för Global Gateway.

Sida bidrar finansiellt till Global Gateway-initiativen genom att Sida-finansierade insatser koordineras som en del av EU-gemensamma mål och arbetssätt. Sida tar även emot delegerade medel från EU-kommissionen vilket ökar förutsättningar för att förstärka Sveriges genomslag inom Global Gateway. Vidare bidrar Sida genom sekonderingar till strategiska positioner inom EU och dess genomförande organisationer inklusive bankerna. Sida strävar efter att förstärka samverkan med andra svenska myndigheter och näringslivet inom Global Gateway, i linje med Team Sweden-arbetet. Sida bedömer att detta skapar förutsättningar för att förstärka genomslaget av svenska prioriteringar och öka möjligheter för investeringar.¹³

Sida vill ytterligare stärka sitt bidrag till Global Gateway inom ramen för Sidas utvecklingsutbudande, vilket inkluderar strategiska projekt tillsammans med Team Sweden. Business Sweden har ett samordningsansvar av Sveriges bidrag till Global Gateway kopplat till strategiska projekt och de för dialog med svenska företag för att identifiera hur företagen kan bidra till hållbara lösningar i samverkan med Team Sweden och Global Gateway. Koordineringen mellan Team Swedens arbete med strategiska projekt och Global Gateway sker genom återkommande samordningsmöten och det operativa arbetet sker inom ramen för projektkontoret som beskrivits ovan. Sida bedömer att inom Global Gateway finns utrymme för Sida och Team Sweden att i ökad utsträckning ta initiativ och föreslå konkreta investeringsprojekt till EU-kommissionen, inklusive genom EU-delegationerna på landnivå.

¹¹ [Note on Global Gateway 360-degree approach | Capacity4dev](#) Brussels, november 2024; [intpa.g.dir\(2024\)8800503](#).

¹² Sida deltar vid inlämningen av denna skrivelse i 64 TEI med följande geografiska spridning: Afrika (34), Asien (9), LAC (8), Globalt (4) Östeuropa (5), MENA (2)

¹³ Exempelvis samverkar Sida inom global hälsa med Folkhälsomyndigheten, EU:s generaldirektoratet för utvidgning och det östra grannskapet med ansvar för samordningen av EU:s stöd till Ukraina, samt till EBRD:s arbete för hållbar omställning kopplat till investeringar i företagande och infrastruktur och ländernas EU-närmande.

5. Erfarenheter och lärdomar inom Sidas samverkan med Team Sweden: från givare och finansiär till att även vara projektledare och investerare

Sida har ovan redogjort för det omfattande förändringsarbetet på Sida och i strukturer för Team Sweden-samverkan som skett från 2023 vilka har ökat förutsättningarna för en systematisk samordning och samverkan både inom Team Sweden och med Global Gateway. Sida bedömer att ytterligare åtgärder krävs för att myndigheten fullt ut ska kunna bidra till reformagendan för biståndet. För att effektivt kunna bidra till ett intressedrivet, värdebaserat och transaktionellt utvecklingsarbete som leder till hållbara utvecklingsresultat behöver myndigheten komplettera sitt arbetssätt med en projektbaserad ansats. En sådan ansats skulle förstärka Sidas samverkan runt strategiska projekt inom Team Sweden samt runt liknande infrastruktur projekt med andra aktörsgrupper, exempelvis inom Global Gateway och med multilaterala banker och projekt ägare där övriga Team Sweden inte är aktivt.

Genom en projektbaserad ansats kan Sida ta en aktiv och tydlig roll i infrastrukturprojekt som kompletterar Sidas huvudsakliga verksamhet som sker i form av att ge expertstöd samt finansiering och uppföljning av insatser i partnerskap med genomförande aktörer.¹⁴ Som del av sin verksamhetsplan för 2025 analyserar Sida hur en projektbaserad ansats kan skapa mervärde för Sida målgrupp.¹⁵ Myndigheten analyserar Sidas potentiella roll i alla centrala delar i en projektcykel:

- (i) behovsanalys utifrån Sidas målgrupp och identifiering av projekt;
- (ii) planering och projektdesign utifrån Sidas värderingsgrund och systemtänkande;
- (iii) finansiering och riskdelning där Sidas garanti och erfarenheter inom blandfinansiering används för att mobilisera privata investeringar, samt gåvofinansiering av offentliga-privata partnerskap m.m. och eventuellt subventionerade lån;
- (iv) genomförande och uppföljning för resultat och efterlevnad av hållbarhetskrav, inklusive hantering av korruptionsrisker;
- (v) drift och underhåll för att säkerställa långsiktig hållbarhet genom exempelvis institutionell kapacitetsuppbyggnad samt kapacitetsutveckling av driftspersonal;
- (vi) transformativa samhällsförändring där Sida använder sin roll i projekten för att driva djupgående förändringsprocesser för att skapa bättre förutsättningar för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Sida kan i nuläget inte dimensionera omfattningen av en projektbaserad ansats, men bedömer att viss skala på verksamheten är nödvändigt för att arbetssättet ska vara verkningsfullt. Vägledande principer i utformningen av en projektbaserat

¹⁴ Genomförande aktörer för Sida är exempelvis multilaterala organisationer, civilsamhället, men även offentliga myndigheter, näringslivsorganisationer och privata företag.

¹⁵ Sidas verksamhetsplan 2025; Sida ärende 24/001775-1 I2 leverans 2: "Målbild, arbetssätt och plan för undanröjande av barriärer till Sidas mer direkta genomförande av infrastrukturinsatser har tagits fram"

ansatts på Sida är myndighetens mandat, kostnadseffektivitet, kompetens och kapacitet, finansiella- och ryktesrisker.

5.1. Förutsättningar för en projektbaserad ansats på Sida

Baserat på Sidas tidigare återrapportering till UD¹⁶ och Sidas vidare analys, identifierar Sida ett antal förutsättningar som behöver säkerställas för en projektbaserad ansats där Sida i högre utsträckning arbetar i projektform för att ytterligare kunna bidra till hållbara utvecklingsresultat:

Interna förutsättningar

- Resurser och kompetens för att ha förmåga att initiera och leda projekt utifrån djup teknisk och tematiskt kunnande, inklusive förmåga att bedöma och bereda projektgarantier för finansiell riskavlastning (se vidare kap. 6)
- Sidas interna regler, rutiner och processer behöver anpassas för bedömning och beslut om stöd för att öka möjligheten till långsiktiga och förutsägbara åtaganden mot projektägare samt en fördjupad förståelse av resultatkedjor kopplade till Sidas hållbarhetskrav och målgrupper.
- Sida behöver förmåga och mandat att ta ökad finansiell- och ryktesrisk.

Externa förutsättningar

Sida bedömer att regeringens strategi för innovation, partnerskap och kapacitetsutveckling 2024-2028 (INPAKT) bidrar till Sidas förutsättningar för verksamhet kopplat till strategiska projekt och ett projektbaserat arbetssätt.¹⁷ Ytterligare externa förutsättningar för att kunna bidra till hållbara utvecklingsresultat runt strategiska projekt är:

- Sida efterfrågar **möjlighet till sakanslagsfinansiering** av en projektbaserad ansats. En projektbaserad ansats innebär en utökning av Sidas roll så att Sida i egen regi genomför uppgifter som tidigare utkontrakterats till partners och finansierats på sakanslaget. I de fall Sida aktivt skulle initiera och leda genomförandet av infrastruktur projekt bedömer Sida att kostnader för personal och vissa kringkostnader ska belasta sakanslaget, i den utsträckning som verksamheten inte är att betrakta som myndighetsutövning. Sida har sedan tidigare erfarenhet av att i mindre skala allokera kostnader för personal och vissa projektkostnader till sakanslaget i enlighet med återkommande skrivningar i Sidas regleringsbrev, Villkor för anslag 1:1 samt viss strategistyrning.¹⁸ Sidas

¹⁶ Sidas återrapportering på regleringsbrevsuppdrag utvecklingssamarbetet som hävstång för näringsliv, entreprenörskap och handel; Sida ärendenummer 23/000067-6;

¹⁷ Tanke-PM till GD Överväganden om Sidas förmåga att arbeta med infrastrukturprojekt; Sida ärendenummer 24/000279-25

¹⁸ Strategi för innovation, partnerskap och kapacitetsutveckling 2024–2028 - Regeringen.se

¹⁸ [Regleringsbrev 2025 Myndighet Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete](#);

Strategi för kapacitetsutveckling, partnerskap och metoder som stöder Agenda 2030 för hållbar utveckling (KAPAME), 2018-2022.

upparbetade rutin för sådan medelshantering kan ligga till grund för att skala upp sakanslagsfinansiering av en projektbaserad ansats.

- Sida efterfrågar **möjlighet att göra längre och förutsägbara avtalsåtaganden för gåvofinansierade infrastrukturinsatser**. En normal strategi sträcker sig 3-5 år och tre år efter att strategin löpt ut ska hela den genomsnittliga årsvolymen vara ointecknad och avsteg därifrån kräver regeringsbeslut. Det ska ställas mot att en projektcykel för ett infrastrukturprojekt ofta är över tio år.
- Sida bedömer att tillgången till ett **låneinstrument eller möjlighet att subventionera utlåning från andra aktörer och att arbeta med återbetalningsbara gåvor** skulle bidra till Sida projektbaserade ansats.
- Sida bedömer att ett effektivt projektbaserat arbetssätt förutsätter att Sida åtar sig flera roller i en utvecklingsprocess. Nuvarande roll som expert och finansiär behöver kompletteras med ett **tydligt aktörskap och mandat att aktivt initiera och leda genomförandet av projekt**, eller delar av projekt.

5.2. Mervärde av en projektbaserad ansats

Sammantaget bedömer Sida att med ovanstående förutsättningar kan myndigheten etablera en projektbaserad ansats och ytterligare bidra till Reformagendan för biståndet genom ett intressedrivet, värdebaserat och transaktionellt arbetssätt för hållbar utveckling. Mervärden som detta kan skapa inkluderar:

- **Kostnadseffektivitet och hållbarhet:** Infrastrukturprojekt kräver omfattande investeringar och har långsiktiga effekter där Sidas aktiva roll bidrar till att integrera Sveriges och EU:s värdedrivna hållbarhetsperspektiv och minska korruptionsrisker.
- **Ökad hävstångseffekt:** Sida kan ta en aktiv roll i blandfinansiering, vilket skapar större hävstångseffekt genom att attrahera privata och multilaterala investeringar.
- **Sveriges internationella anseende och konkurrenskraft:** Infrastrukturinvesteringar bidrar till Sverige synlighet och relevans som utvecklingsaktör i en hårdnande geopolitiska kontext.
- **Stärker biståndets långsiktiga effekt:** Infrastruktur är en grundförutsättning för ekonomisk tillväxt och genom en utökad roll kan Sida bidra till stärkta utvecklingseffekter och minska biståndsberoendet på sikt.
- **Mobilisera den svenska resursbasen inom näringslivet och myndigheter för hållbar utveckling:** Genom en projektbaserad ansats kan Sida aktivt engagera svenska företag, forskningsinstitutioner och myndigheter för att bidra till hållbar utveckling i linje med Reformagendan och i samverkan med Team Sweden och inom Global Gateway.

6. Identifierade åtgärder och metoder som kan utvecklas

I detta kapitel redogör Sida för metoder för finansiering och samverkan som Sida, tillsammans med aktörer inom Team Sweden, kan utveckla för att förbättra arbetet runt strategiska projekt. Först redogör Sida för prioriterad metodutveckling. Därefter lämnas förslag på arbetsformer som kan utvecklas inom Team Sweden i länder utan en bilateral strategi eller utsänd Sida personal. Sida redovisar sedan myndighetens arbete med multilateralt finansierade upphandlingar kopplat till Team Sweden.

6.1. Prioriterad metodutveckling för ökad Team Sweden samverkan

Arbetsgruppen inom Team Sweden har gått igenom ett urval av Sidas finansieringsformer och metoder för att identifiera möjligheter att öka tillämpligheten av dessa runt strategiska projekt. I genomgången av Sidas arbete lyftes särskilt värdet i Sidas expertkunskap inom olika tematiska och tekniska områden, betydande finansieringsvolym, breda kontaktytor och ingångar för strategiska dialoger med olika partnergrupper på bilateral, regional och global nivå.

I den Team Sweden-gemensamma genomgången av Sidas finansieringsformer och metoder framkom vidare ett behov av att (i) korta ner beredningstid¹⁹ och att (ii) öka Sidas möjlighet att styra Sidafinansierade insatser så att de i högre utsträckning bli tillgängliga för leverantörer av relevanta och hållbara svenska lösningar. Med utgångspunkt i dessa slutsatser presenteras i tabell 1 exempel på utveckling av Sidas finansieringsformer och metoder som myndigheten på olika sätt tar vidare i det fortsatta utvecklingsarbetet kopplat till strategiska projekt.

Tabell 1:	
Sidas metod	Identifierat behov av metodutveckling för ökad samverkan inom Team Sweden strategiska projekt
Garantier	• Projektgarantier – enskilda/portfölj • Rollfördelning med EKN • Förutsägbara och irreversibla åtaganden från Sida • Korta beredningstid (önskvärt: 6 månader) Se detaljer nedan
Metoder för institutionellt och tekniskt stöd samt reformer av policy och regelverk	
International training program, ITP	• Utveckla och stärk ITP inom tematiska områden som även är svenska styrkesektorer (t.ex. transport, hållbar gruvdrift, vattenkraft etc) • Flexibel användning mot strategiska projekt, t.ex. med riktat deltagande
Public private development partnerships, PPDP	• Korta beredningstid (önskvärt: 6 månader) • Öka förutsägbarhet i åtaganden och flexibilitet i utformningen • Koppla till flera sektorer, t.ex. mekaniker utbildning inom flera branscher.

¹⁹ Den tid det tar för Sida att komma till beslut om utformning och finansiering av ett stöd.

Kapacitetsutveckling av lokala institutioner	Koppla Sidas generella erfarenheter inom kapacitetsutveckling till institutioner med verksamhet nära strategiska projekt och svenska styrkesektorer.
Uppdragsfinansierat tekniskt samarbete, UTS	- Expertstöd till samarbetslandets förvaltning inför en upphandling. - Flexibel kapacitetsutveckling hos samarbetslandet inom prioriterade sektorer där Sverige har strategisk kompetens. Se detaljer nedan
Myndighetssamverkan	- Fördjupat samarbete med expertmyndigheter inom svenska styrkesektorer. - Flexibel användning mot svenska styrkesektorer samt strategiska projekt. - Utveckla myndighetssamverkan som bas för ”tematiska kluster” med näringsliv, akademi och Team Sweden. Se detaljer nedan.
Global Gateway – inkl. Team Europe Initiative (TEI)	- Identifiera möjligheter till finansiering och annat stöd för strategiska projekt - Identifiera möjligheter för strategiska projekt att ingå i större Team Europe initiativ Se detaljer ovan.
Multilaterala banker	- Öka öronmärkning i finansiering till geografiska/tematiska fönster som sammanfaller med svenska styrkesektorer på landnivå (inom VBG kan ”Associated Trust Funds” användas) - Stärk den tematiska dialogen och använd kunskapen hos utvecklingsbankerna till stöd för strategiska projekt. - Säkerställ samsyn runt hållbarhetskriterier och teknikneutralitet - Öka garantigivningen till bankerna och stärk kopplingen mellan Sidas garantier och samarbete med bankerna kopplat till strategiska projekt och svenska styrkesektorer. Se detaljer nedan.
Upphandlingar i multilaterala institutioner, inkl. banker	Sammanhållen Team Sweden strategi för att tillsammans med RK påverka upphandlingar: vikta hållbarhet mer än pris; rikta svenskt stöd till svenska styrkesektorer; plattformar för svenska företag. Se detaljer avsnitt 6.3.
Sekonderingar	- Riktas mot multilaterala organisationer, inkl utvecklingsbanker och EU, men även nationella upphandlande myndigheter och offentliga bolag, verksamma i svenska styrkesektorer och prioriterade geografier samt engagerade i upphandlingar - Undersök möjligheterna att involvera privata sektorn i sekonderingar, ex. till näringslivsaktör i länderna, såsom handelsplattformar och branschorganisationer. Konkurrensutsättning i vissa led kan prövas. Se detaljer nedan

Fördjupande kommentarer om Sidas potentiella metodutveckling för Team Sweden-samverkan:*Garantier för finansiella riskdelning*

Sida utfärdar garantier för att täcka en del av den finansiella risken i en investering. Sidas garanti ställs ut mot den svenska staten, som har s.k. AAA rankning, vilket innebär att kostnaden för Sidas garanti är relativt låg. Sida ställer normalt ut garantier till en samarbetspartner, exempelvis en multilateral eller regional/nationell bank eller en investeringsfond, som i sin tur lånar ut till företag verksamma i partnerländer. Sidas garantier kompletterar Exportkreditnämndens (EKN) genom att de syftar till att mobilisera kapital för utvecklingsmål. De kan också fungera som ett komplement till EU:s garantimodell, där EU ofta fokuserar på stora infrastruktursatsningar.

Intresset för Sidas garantier är stort inom Team Sweden och hos svenska företag och myndigheten ser över möjligheten till användning och utveckling av metoden för strategiska projekt. Sidas metodutveckling av garantiinstrumentet inkluderar en analys av behov av förordningsjusteringar.

- **Garantier som hävstång för svenska intressen**

Genom att dela finansiell risk med en samarbetspart (se ovan) ökar Sida tillgången på investeringskapital i en marknad. Eftersom inriktningen på Sidas garantier redan idag ofta överensstämmer med svenska styrkesektorer – som exempelvis klimatanpassning och jämställdhet – ökar även förutsättningar för finansiering av svenska hållbarhetslösningar, trots att Sidas garanti inte är bunden till svenska leverantörer. Garantierna – om de nyttjas strategiskt – kan även öppna dörrar för dialog med regeringsföreträdare i samarbetsländer där Sverige saknar bilateral representation.

Exempelvis tecknade Sida nyligen en garanti med Asiatiska utvecklingsbanken (ADB) för att öka klimatanpassningen i bankens utlåning. Garantin kallad "Innovative Finance Facility for Climate in Asia and the Pacific" (IF-CAP) möjliggör utlåning av banken upp till 900 miljoner US dollar. I direkt anslutning till lanseringen av IF-CAP garantin arrangerade Sida möten med Team Sweden aktörer, regeringsföreträdare för länder som kan nyttja garantin, och med svenska företag för att tillsammans med ADB informera om garantin och ansökningsprocessen. Sida kommer på liknande sätt framöver att öka och systematisera kommunikationsinsatser och kontaktskapande till partnerländer, Team Sweden aktörer och svenska företag om investeringskapital tillgängliggjort genom Sidas garantier.

- **Styra samarbetspartners vidareförmedling i linje med svensk teknisk kompetens och hållbarhetskrav**

Sidas garantiinstrument skulle kunna bli mer tillämpligt inom Team Sweden genom att Sida i högre grad styr samarbetspartners vidareförmedling i linje med svensk teknisk kompetens och

hållbarhetskrav. Om, och i så fall hur, detta skulle kunna göras behöver utredas vidare i nära dialog med olika svenska leverantörer.

- **Utforska portabla garantier och volymgarantier**

Portabla garantier och volymgarantier är garantistrukturer som också ingår i Sidas analys för att förbättra förutsättningarna för svenska företag inom ramen för Sidas obundna garanti.

- **Komplettera EKN:s garantierbudande**

Sida analyserar möjligheter att samarbeta med och komplettera EKNs garantierbudanden utöver det som redan kan göras idag. Analysen sker i väntan på lanseringen av det av UD aviserade initiativet ”Team Sweden Development Financing” (TSDF) för garantigivning i linje med OECD arrangemanget för exportkrediter och bundet bistånd. Efter lanseringen av TSDF kommer Sida undersöka behov och möjligheter att komplettera detta instrument

- **Låneinstrument för att komplettera Sidas verktygslåda**

Sida vill ha möjlighet att ställa ut lån då det skulle skapa en kraftig hävstång för mobilisering av ytterligare kapital och resultat, även för synergier med handelsfrämjande. Sida har framfört möjligheter till långivning i tidigare återrapportering till UD.²⁰

Samverkan med andra svenska myndigheter

I linje med Reformagendan vill Sida aktivt pröva möjligheterna att bidra till förstärkt samverkan inom tematiska kluster där svenska offentlig aktörer, akademi och privatsektor kan samverka för lösningar på utvecklingsutmaningar.

Sida har omfattande och goda erfarenheter av att liknande samverkansformer med svenska aktörer skapar förutsättningar för investeringar, handel och utveckling för människor i fattigdom och förtryck.²¹

Under 2024 tecknade Sida samverkansavtal med ett urval myndigheter för att öka förutsättningar för fördjupad samverkan inom tematiska områden som bedöms som särskilt prioriterade utifrån Reformagendan. På Sidas enhet för stöd till Ukraina fördjupas arbetet genom en koordineringsmekanism runt ”energikluster” där samverkansavtalet mellan Sida och Energimyndigheten utgör en plattform för bredare samverkan. Inom ramen för Team Sweden Ukraina finns en bredare energigrupp att också dra på. Sida och Energimyndigheten samverkar även för utveckling av marknader för energieffektivisering i flera länder i Afrika där svenskalösningar lyfts fram.²² Arbetet fortsätter under året där Team Sweden även söker möjligheter att bygga vidare på och förstärka framgångar för svenska

²⁰ Sidas återrapportering på regleringsbrevsuppdrag utvecklingssamarbetet som hävstång för näringsliv, entreprenörskap och handel; Sida ärendenummer 23/000067-6

²¹ Sida har tidigare återrapporterat till UD från sådant arbetet inom initiativet STEP – Sustainable Transition through Economic Partnership, som före 2021 benämndes ”bredare relationer. Sida ärendenummer 22/000865; UD2021/15891

²² Sidas insatser till stöd för Energi Efficient Lightning and Appliances, EELA. Sida insatsnummer 16882; 17015; 17009; 12862.

näringslivet.²³ Denna samverkansform kan även ske inom ramen för Global Gateway där svenska och europeiska myndigheter samverkar tillsammans med privata företag.

Multilaterala banker

I dialogen med multilaterala utvecklingsbanker har Sida framhållit vikten av ökat genomslag på landnivå och fokus på sektorer som sammanfaller med svenska intressen, och i minskad utsträckning stöd till bankernas interna styrning och globala policyarbete. Världsbanksgruppen är till volym Sidas näst största partner. Under 2024 gjorde Sida en genomlysning av sitt stöd till Världsbankens fonder och kunde konstatera att alla insatser som Sida stödjer är i linje med regeringens reformagenda. Sida kommer under 2025 fortsätta att se över sin portfölj med Världsbanken och andra multilaterala utvecklingsbanker för ökat samarbete med på landnivå där Sida, tillsammans med Team Sweden, har intressen som kan stödjas genom bankernas verksamhet.

Sekonderingar

Sekonderingar av personal till strategiskt utvalda organisationer kan bidra till att lyfta svenska prioriteringar, bidra till metodutveckling och fördjupade kontaktnät. Nuvarande system för sekonderingar är främst riktat mot multilaterala aktörer, inklusive EU och multilaterala banker, och är öppna för ansökande från regeringskansliet, Sida och vissa andra myndigheter som är aktiva i utvecklingssamarbetet. I ljuset av Reformagendan Sida ser över möjligheten att bredda den svenska resursbasen och Sida har redan signerat en överenskommelse med Kommerskollegium i syfte att kunna hitta efterfrågade kompetensprofiler. Under året har också förhandlingar om sekonderingar påbörjats med utvecklingsbankerna IDB, ADB, EIB och WTO. Under hösten 2024 har två personer sekonderats till WB, en person till IFC och en person till EBRD.

Sida avser vidare att undersöka om det finns möjligheter till sekonderingar eller andra former av utbyten för att ge möjlighet till experter från näringslivet att tjänstgöra i organisationer i Sidas samarbetsländer (myndigheter, branschorganisationer eller offentliga bolag) eller till internationella branschorganisationer av strategisk vikt för näringslivsutveckling och handelsfrämjande.

Uppdragsfinansierat tekniskt samarbete (UTS)

Med utgångspunkt i Sidas återslag i rapporteringen 24/000123 pågår på Sida utformning och upphandling av Uppdragsfinansierat tekniskt samarbete (UTS). UTS är en metod för kapacitetsutveckling som flexibelt ska kunna avropas från konsulter (inkl. svenska). Stödet kan riktas mot behov tidigt i projektcykeln samt under upphandlingsfasen med i första omgången avgränsning till förnybar energi, transport samt kritiska råmineraler men även kapacitet inom andra sektorer. Sida

²³ Exempelvis har Svenska Sweco i konsortium med företaget Urban Technology Alliance, UTA (UK/Ukraina) vunnit en upphandling om att vara upphandlande agent för Ukraine Energy Support Fund, UESF som förvaltas av Energy Community Secretariat. Sida stödjer fonden med 1,5 miljarder kronor.

avser att upphandla ett ramavtal för sådant stöd så att det kan vara operationellt kvartal 3-4 år 2025. Upphandlingen planerar att ange 3-4 konkreta pilotavrop så att ramavtalet direkt börjar leverera mot det som efterfrågats. Samordning inom Team Sweden säkerställer koordinering med existerande metoder, ink. Projektacceleratorn (Swedfund) och Sida finansierat stöd via NIR.

6.2. Arbetsformer inom Team Sweden i länder utan en bilateral strategi eller utsänd Sida-personal

Traditionellt sett har Sida varit verksam i länder utan tillgång till bilaterala instrument (bilateral strategi och egen personal) genom partnerskap med multilaterala aktörer, aktörer från det civila samhället, samverkansprogram med andra givare eller svenska myndigheter. Finansieringen för sådan verksamhet har skett från regionala eller tematiska strategier.

För en effektiv samverkan inom Team Sweden, med utgångspunkt i Sidas uppdrag, att stärka svensk närvaro och att värna svenska intressen, ser Sida behov av att öka möjligheten att verka i länder där Sida saknar bilaterala instrument. Det förändringsarbete som påbörjats på Sida inkluderar därför att utforska arbetsformer med flexibel närvaro av Sidas personal i sådana länder. På liknande sätt som i länder med bilaterala instrument kommer utgångspunkten för verksamheten vara Sidas utvecklingserbjudande och metoden för att utveckla Sidas utvecklingserbjudande i dessa länder kommer att vidareutvecklas under 2025. Sida har identifierat följande arbetsformer som kan utvecklas under innevarande Verksamhetsstrategi, 2024-2026 för verksamhet i länder utan egen bilateral närvaro:

- **Utökad närvaro av Sidas personal på utlandsmyndigheter som är prioriterade för Team Sweden**

Om en annan officiell svensk representation förekommer i landet, exempelvis en ambassad eller ett Business Sweden kontor, så är detta en naturlig hemvist för Sidas verksamhet. Sida har omfattande erfarenheter att bygga vidare på för att i samverkan identifiera och adressera praktiska utmaningar, exempelvis kontorsutrymme, boende, kostnadsdelning, digital- och fysisksäkerhet samt arbetsmiljöansvar. Inte minst frågan om utrymme på utlandsmyndigheter som idag saknar utsänd personal från Sida, kan vara en utmaning när verksamheten växer. Möjligheter till annan fysisk hemvist, exempelvis kontorshotell eller hos andra partners, behöver bedömas i det enskilda fallet med särskild betoning på säkerhet (fysisk, digital och arbetsmiljö). För att säkerställa goda förutsättningar behövs en nära dialog mellan Sida och UD/PLAN. Bedömningar behöver också göras utifrån kostnadseffektivitet och relevans.

- **Flexibel fysisk närvaro av Sidas personal och tjänster med reseplik**

Sida utvecklar arbetsformer för ökad digital närvaro samt flexibel fysisk närvaro i flera delar av sin verksamhet och dessa kan vara särskilt relevanta om utsänd personal saknas. Erfarenheter av lösningar för detta finns redan och kommer att utvecklas vidare utifrån behov och förutsättningar i det specifika fallet. Exempel på arbetsformer för flexibel fysisk närvaro är tjänster med reseplik, kontrakt för korttidsanställning

(KTA) och förlängda tjänsteresor. I linje med Sidas resepolicy ska klimateffekten av varje resa vägas in och andra arbetsformer övervägas.

- **Mobila team**

Vid sidan av praktiska och miljömässiga utmaningar behöver arbetssättet med flexibel närvaro även säkerställa förutsättningar för hög teknisk kompetens, lärande och lokala kontaktnät. Sida undersöker därför förutsättningar för arbetssätt med mobila team där en specifik grupp av medarbetare har ansvar för samma område över tid vilket skapar förutsättningar för kontinuitet och att lära känna den lokala kontexten. Sida har erfarenheter och utvärderingar av liknande arbetssätt där ett sammanhållet team av medarbetare - uppdelade mellan Stockholm och utlandsmyndigheter – effektivt uppnår resultat inom olika tematiska områden (demokrati, miljö, förnybarenergi, hälsa). Erfarenheterna pekar på hur arbetssättet kan skapa förutsättning att i länderna och regioner fokusera på att skapa nya partnerskap och samla Team Sweden aktörer runt synergier. Erfarenheterna pekar också på behovet av att anpassa arbetssätt, styrning och budgetering på Sida i Stockholm för att öka möjligheterna till fokuserat arbete i länderna. Sida kommer att utgå från dessa erfarenheter i arbetet med strategiska projekt i länder utan egen bilaterala närvaro.²⁴

6.3. Sidas arbete med multilateralt finansierade upphandlingar kopplat till Team Sweden.

Sverige är en betydande bidragsgivare till multilaterala utvecklingsorganisationer både genom Regeringskansliet och Sida. Dessa multilaterala institutioner genomför årligen omfattande upphandlingar i utvecklingsländer, vilket innebär betydande affärsmöjligheter för svenska företag och en möjlighet att nyttja svenska innovationer för att adressera utvecklingsutmaningar.

Sida har bedrivit ett systematiskt arbete för att hållbarhetsprinciper – inklusive systemanalyser, arbetsvillkor, jämställdhet och produktlivscykelperspektiv – ska värderas högre i multilaterala upphandlingar.²⁵ Arbetet speglar svenska prioriteringar inom utvecklingssamarbetet och kan öka möjlighet för svenska aktörer inom näringslivet att bidra i fall där deras lösningar annars riskerar att konkurreras ut av alternativ med lägre pris och hållbarhet.

Inför beslut om avtal med multilaterala organisationerna bedömer Sida organisationernas upphandlingssystem utifrån policys, regelverk och kapacitet. För Sidas största multilaterala partnerorganisationer sker bedömningen inom ramen för s.k. Centrala bedömningar. Sida gör också, med hjälp av Sidas Helpdesk för miljö och klimat, centrala miljööversyner där organisationens upphandlingssystem ingår.²⁶ När relevant inkluderas frågor om hållbar upphandling i Sidas uppföljning och dialogen med aktörerna, t.ex. för insatser där

²⁴ Evaluation Team Democracy; Sida ärendenummer 21/000684-47

Mid-term evaluation Power Africa; Sida ärendenummer 19/000768

²⁵ För en utförligare redogörelse för Sidas arbete med hållbarhet inom multilaterala upphandlingar, se Sidas återrapportering av regleringsbrev för budgetåret 2024 i Sidas årsredovisning, Sida ärendenummer 19/000768, s 97-98.

²⁶ Se exempelvis Sidas kontrakt med helpdesk för utvärderingar av landprogramstöd till UNFPA, UNICEF och UN Woman, Sida ärendenummer 024002/21

upphandling eller infrastruktur finansieras. Sida bidrar även som expertmyndighet med underlag till UD-instruktioner inför styrelsemöten för multilaterala organisationer, inklusive EU. Sida bidrag även till FN:s årliga upphandlingsrapport, där myndigheten har lyft ståndpunkter gällande hållbar upphandling inom FN:s utvecklingsprogram (UNDP), FN:s befolkningsfond (UNFPA) och FN:s projektkontor (UNOPS). Sida har också bidragit med expertstöd för att stärka referenser till mänskliga rättigheter och hållbar utveckling i EU:s biståndsprogram, bland annat inom ramen för Global Digital Compact. Sida finansierar en senior sekondering till UNDP med uppdrag att stärka hållbar upphandling inom FN-systemet.

Lågt genomslag för svenska företag i multilaterala upphandlingar

Trots de ansträngningar som gjorts med multilaterala upphandlingar är genomslaget för svenska företag i dessa upphandlingar relativt lågt. Enligt en sammanställning från Business Sweden uppgår de till mindre än en procent av det totala kontraktsvärdet.²⁷ Den låga representationen beror enligt Business Sweden på flera faktorer, bland annat att svenska lösningar ofta är anpassade för andra marknader än de som efterfrågas i dessa upphandlingar. Dessutom saknar företagen ofta tillräcklig kunskap om multilaterala upphandlingssystem, samtidigt som upphandlingarna fortsatt tenderar att prioritera pris före kvalitet och hållbarhet.

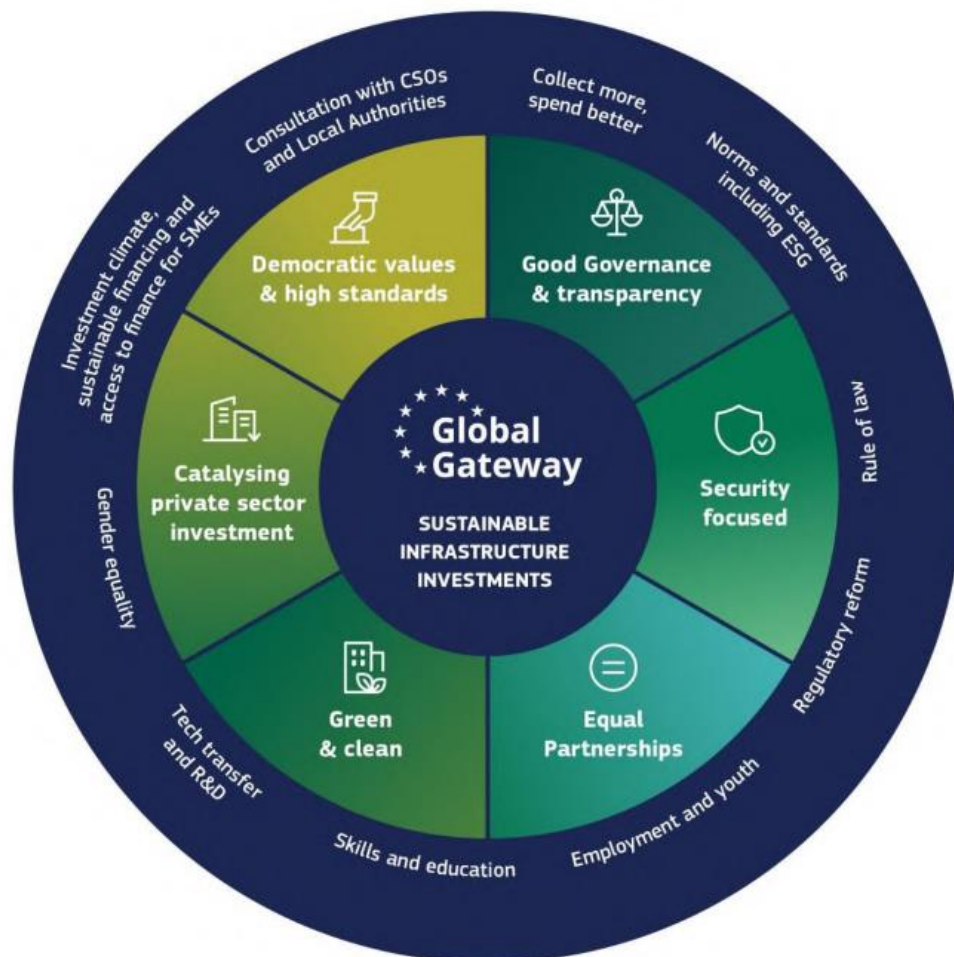
Business Sweden pekar också på svenska företags begränsade beredskap och kapacitet att verka på utvecklingsmarknader, vilket kan vara en faktor till det låga deltagandet i upphandlingar. Genom jämförelse med länder med större genomslag pekar Business Sweden på vikten av ett strategiskt näringslivsengagemang och ökad koordinering mellan svenska myndigheter, företag och multilaterala institutioner. Rapporten föreslår ett samlat Team Sweden arbete, där även Regeringskansliet ingår, med målsättningen att svensk finansiering i högre utsträckning ska riktas till multilaterala organisationer verksamma i områden som också är svenska styrkesektorer (ex. förnybar energi, hälsa, digitalisering, kritiska råmineraler).²⁸ Vidare kan olika samverkansplattformar, s.k. public-private partnerships, skapa förutsättningar för svenska företag att ingå fördjupade samverkansavtal med multilateraler. Sida sekonderingsprogram lyfts också fram av Business Sweden som ett sätt att få ökat inflytande på upphandlingarna.

Sammantaget pekar Business Sweden på vikten av att arbeta strategiskt och samlat inom Team Sweden så att flera åtgärder kan genomföras i kombination och över tid. Sida fortsätter att samverka med Business Sweden för att analysera och värdera olika möjligheter att i ökad utsträckning tillgängliggöra hållbara och konkurrenskraftiga svenska lösningar genom upphandlingar som görs av FN och multilaterala utvecklingsbankerna. Arbetet ingår i den arbetsplan 2025 för Team Swedens strategiska projekt som antagits av ledningsgruppen för Team Sweden (GD/VD nivå).

²⁷ ”New collaboration concept for Sida and Business Sweden – Discussion material”: Sida ärendenummer 24/000279-24.

²⁸ Exempel på områden där FN idag upphandlar och där det finns framstående svenska lösningar inkluderar matproduktion, hälsa, konstruktion (”engineering”), IT/media/kommunikation samt energilösningar.

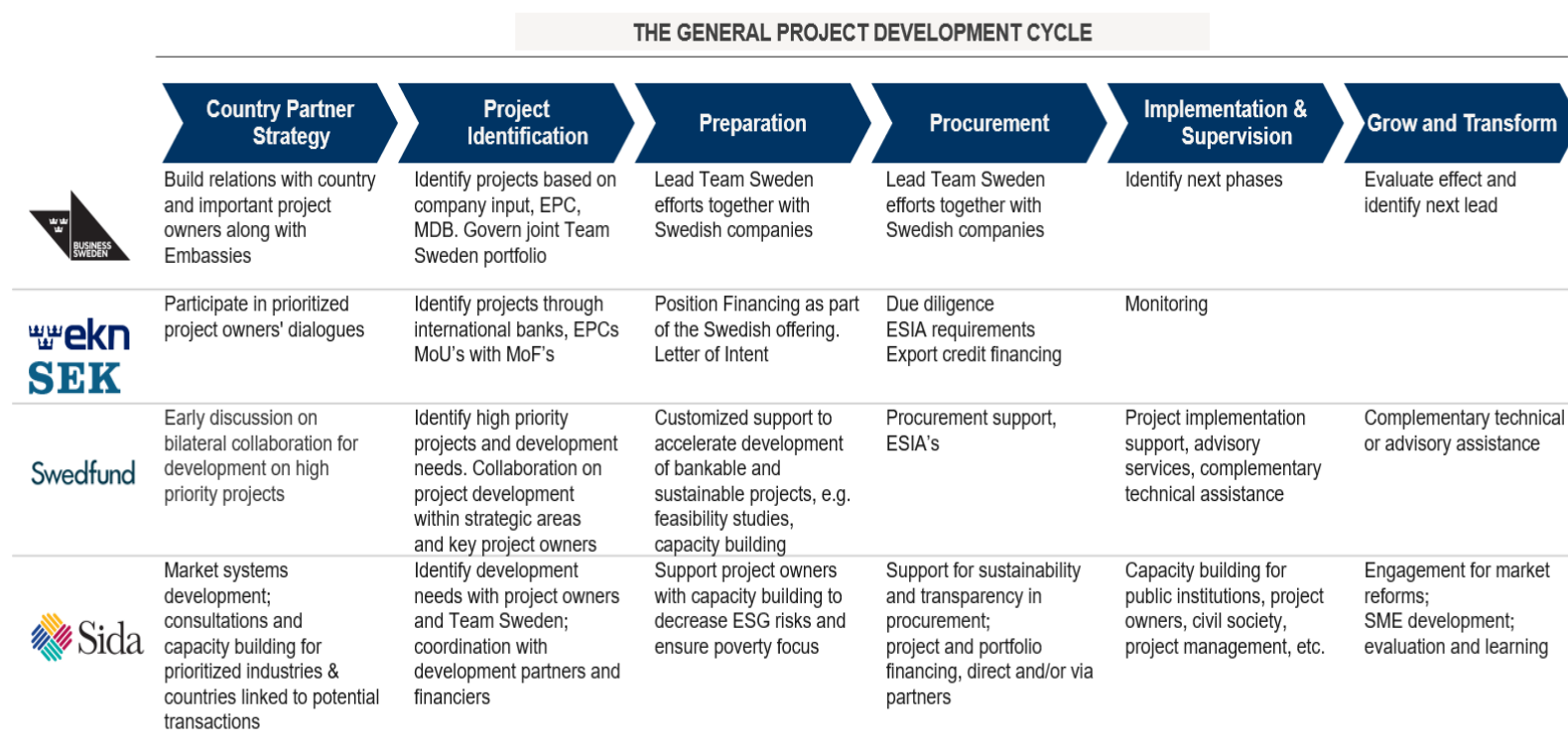
Bilaga 1. EUs 360 modell för intresse och värde driven systemanalys av infrastrukturprojekt inom Globale Gateway.



Bilaga 2. Rollfördelning inom Team Sweden strategiska projekt



Team Sweden support through the different stages of a project

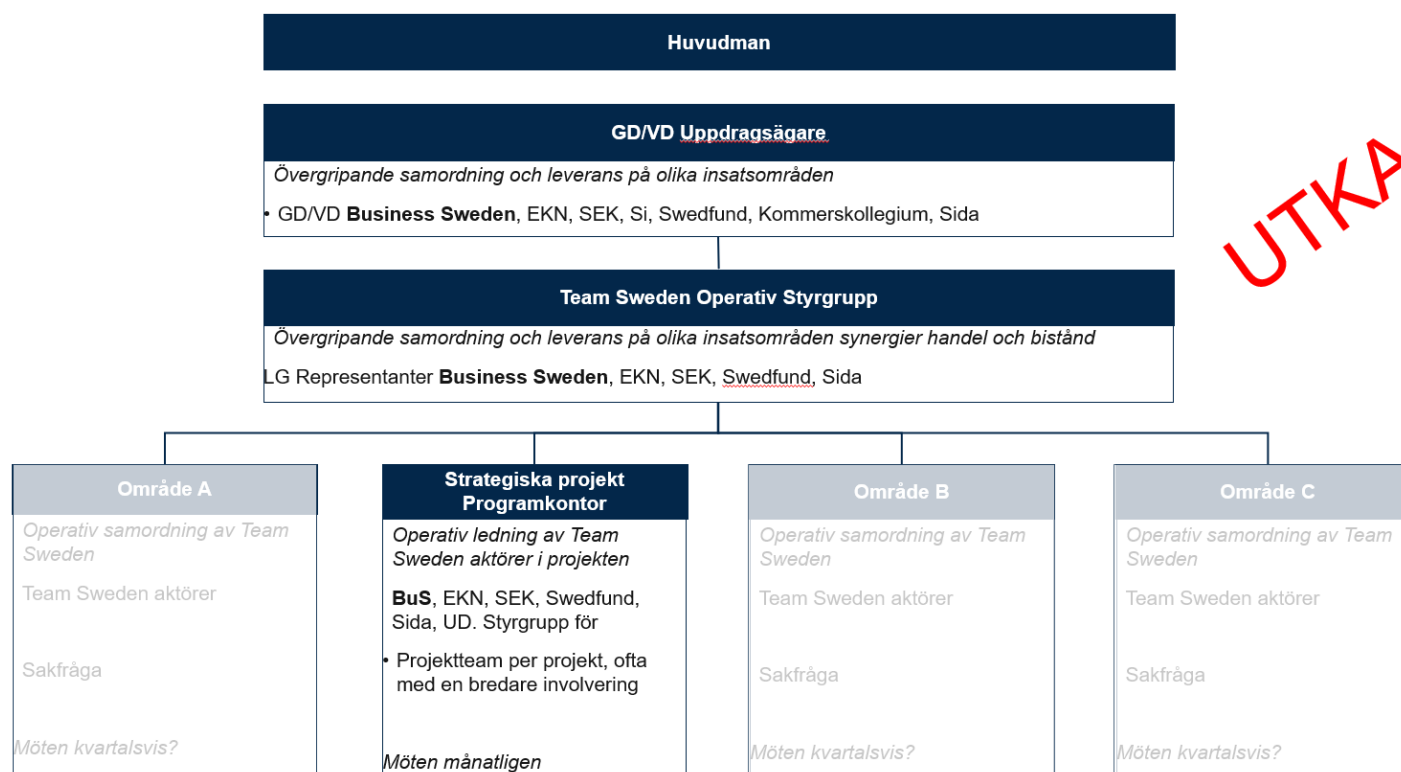


Bilaga 3. Team Sweden styrmodell

Fetmarkerad text = leder och sammankallar

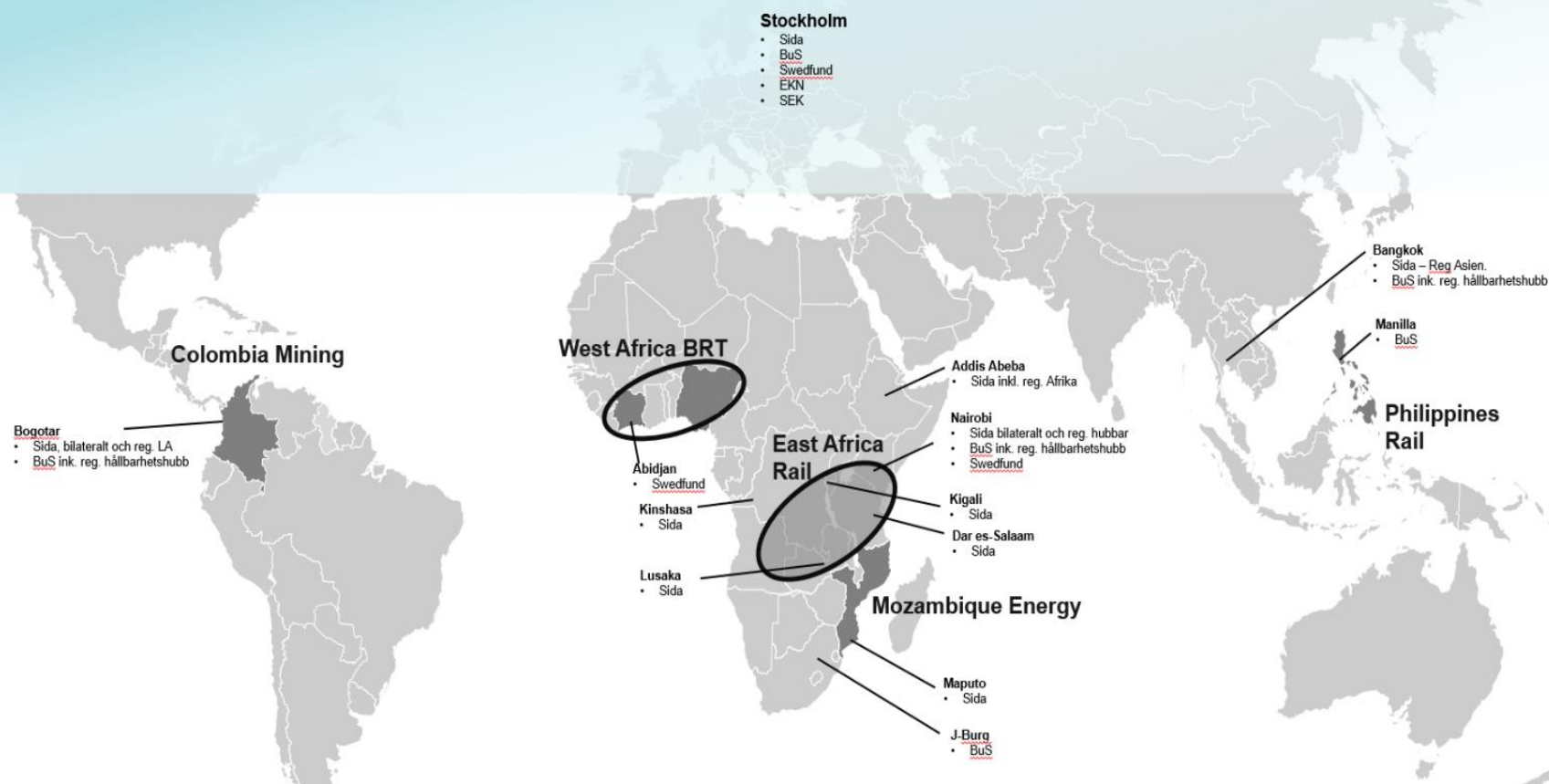


Team Sweden Strategiska projekt – förslag till styrmodell



Bilaga 4: Pilotprojekt i urval 2024

Pilotprojekt 2024 för fördjupad analys och samverkan



Bilaga 5: Team Sweden utvecklingserbjudande

Målbild:

Ett integrerat Team Sweden utvecklingserbjudande från transaktion till transformation