

Kommunstyrelsen

## **North Sweden European Office – Mål, arbetssätt och organisation, inklusive finansiering 2009-2013**

NORDREGIO har på ägarnas uppdrag genomfört utvärdering av North Sweden European Office verksamhet 2004-2007. Utvärderingen har delgetts kommunstyrelsen i Kommunförbundet Norrbottens cirkulär 9-07 ”Utvärdering North Sweden European Office”, expedierad 2008-01-23. Utredningen ska tjäna som ett underlag för ägarnas beslut om en eventuell fortsättning av projektet.

Kommunförbundet Norrbottens styrelse har 2007-12-13, § 125, beslutat

Att med godkännande lägga utvärderingen till handlingarna

Att rekommendera kommunerna att använda denna utvärdering och de kommande underlagen för beslut om eventuell fortsättning av projektet från och med år 2009

Att ge kansliet uppdraget att undersöka förutsättningarna för ett samgående mellan North Sweden European Office och Mid Sweden European Office

North Sweden European Office styrelse har 2008-02-20 behandlat bilagda ”Mål, arbetssätt och organisation för North Sweden European Office 2009-2013 (Förslag)” och då antagit:

- Projektperiod på fem år 2009-2013
- Mål, arbetssätt och organisation, sid 3
- Budget sid 6.
- Kostnadsfördelning sid 7.

Kommunförbundet Norrbottens styrelse har 2008-02-28 beslutat att för sin del anta förslaget från North Sweden European Office styrelse och gett kansliet uppdraget att skicka materialet till medlemskommunerna med en anhållan om skyndsam behandling av ärendet. Protokollet från sammanträdet är ännu inte justerat och därför kan utdrag inte biläggas detta cirkulär.

North Sweden European Office styrelse uppmanar huvudmännen att reagera på förslaget senast 31 maj 2008, varför Kommunförbundet Norrbotten anhåller om att kommunens ställningstagande delges oss senast detta datum.

Bilagor:

- Mål, arbetssätt och organisation för North Sweden European Office 2009-2013 (Förslag)
- North Sweden European Office – Finansiering
- Utvärdering North Sweden European Office 2004-2007

Enligt uppdrag

Kjell-Åke Halldén  
Sekreterare i styrelsen



*The European Office for the counties of Norrbotten and Västerbotten*

**Mål, arbetsätt och organisation för  
North Sweden European Office 2009-2013  
(Förslag)**



*The European Office for the counties of Norrbotten and Västerbotten*

### **Huvudmännen uppdrog åt styrelsen vid ägarmötet 19 december 2007**

- **Att föreslå längd på nästa projektperiod**
- **Att föreslå mål, arbetssätt och organisation**
- **Att föreslå en budget**
- **Att föreslå en kostnadsfördelning**
- **Att förslaget presenteras för huvudmännen senast den 1 mars 2008**

### **Styrelsens förslag, antaget den 20 februari 2008**

- **Projektperiod på fem år 2009-2013**
- **Mål, arbetssätt och organisation, sid 3**
- **Budget sid 6.**
- **Kostnadsfördelning sid 7.**
- **Huvudmännen uppmanas att reagera på förslaget senast 31 maj 2008**



The European Office for the counties of Norrbotten and Västerbotten

## **Mål, arbetssätt och organisation 2009-2013.**

### **1. Mål**

*North Sweden European Office (fortsatt kallat North Sweden) är Norrbottens och Västerbottens gemensamma organisation. Syftet är att strategiskt ta del av och påverka viktiga policyområden i EU som har betydelse för regionens ekonomiska och hållbara tillväxt. North Sweden ska som neutral part med hög kompetens bidra med kunskap och information samt analys- och processtöd.*

### **2. Arbetssätt**

#### **Intressebevakning**

Området intressebevakning är centralt för North Sweden då det möjliggör för regionen att vara aktiv inom EU:s beslutsprocesser både nationellt och i Bryssel. Syftet med arbetet är att påverka beslutsfattande i en tidig fas inom områden som är av strategisk vikt för norra Sverige, speciellt för att skapa goda förutsättningar för tillväxt och hållbar utveckling. North Sweden ska följa och driva de frågor som är av intresse för näringsliv, akademi och offentlig sektor i regionen. Möjligheterna att påverka är störst i de fall där regionens aktörer samfällt kan driva en viss linje. North Sweden har en viktig roll som bärare av strategisk information i EU-ärenden både från Bryssel till regionen och vice versa. Att skapa fungerande strategiska arenor både på hemmaplan och i Bryssel samt att stimulera strategier och positionspapper inom olika policyområden ska vara en integrerad del av North Swedens arbete. Arbetet som utförs av North Sweden inom ramen för Europaforum Norra Sverige har varit framgångsrikt och bör utvecklas.

North Sweden ska utgöra en plattform för regionens synliggörande på EU-arenan och för att bygga upp samarbete mellan regionen och EU:s centrala institutioner. North Sweden har också en viktig uppgift att stärka regionens nätverk inom EU. Att arbeta med intressebevakning och påverkan förutsätter en god kunskap om beslutsprocessen inom EU, kunskap i sakfrågan och var frågan ligger tidsmässigt i beslutsprocessen. Intressebevakning och påverkan kräver också god kunskap om hur exempelvis aktuella lagstiftningsförslag kommer att påverka den egna regionen och inte minst kunskap om regionen, dess aktörer och deras prioriteringar. North Sweden måste ha väl utvecklade kontaktnät i såväl regionen som i Bryssel. Organisationen måste kunna agera professionellt och hemtamt både i Bryssel och i den egna regionen. Goda kontakter med regering och riksdag samt olika nationella myndigheter och organisationer är också av betydelse.

#### **Programbevakning**

Området programbevakning berör EU:s finansieringsformer och North Swedens uppgift är att peka på möjligheterna och kommunicera dessa dels via North Swedens hemsida dels direkt till berörda målgrupper. Nyheter om program och projekt inom respektive generaldirektorats



*The European Office for the counties of Norrbotten and Västerbotten*

ansvarsområde ska synliggöras. Även nya ansökningsomgångar inom befintliga program och inkommande till, och från regionen utgående partnersök ska kommuniceras.

North Sweden ska påverka programmets utformning och innehåll, detta kan ske både direkt och inom ramen för intressebevakningen som beskrivs ovan. Det renodlade ansökningsarbetet utförs av regionens aktörer men North Sweden kan fungera som dörröppnare och kunskapare i Bryssel samt visa på programmets möjligheter för aktörer på hemmaplan.

En viktig uppgift för North Sweden är att vara ett strategiskt verktyg för regionens ökande förmåga att delta i programmen. I detta sammanhang kan det röra sig om att peka på möjligheterna samt att stimulera regiongemensamma synsätt och strategier liksom att utgöra en plattform för närvaro i Bryssel vare sig det gäller specifika arrangemang eller kontinuerlig bevakning.

### Fokusområden

North Swedens arbete ska bedrivas fokuserat men områdena ska förändras med den agenda som finns i EU och de prioriteringar som görs i regionen. Fokusområdena ska revideras i årliga verksamhetsplaner.

### Öppenhet

North Swedens verksamhet ska bedrivas i full öppenhet. Återkopplingen till huvudmännen och dess medlemsorganisationer har inte minst en demokratisk dimension. Kontinuerlig information ger underlag för löpande bedömning och diskussion om nyttan med verksamheten. Inför projektidens utgång ska verksamheten utvärderas

## 4. Organisation

### Huvudmän

Huvudmän för North Sweden är länsstyrelser, landsting, kommunförbund, regionförbund, handelskamrar och Företagarnas riksorganisationer i Västerbotten och Norrbotten samt Umeå universitet, Luleå tekniska universitet och Norrlandsfonden. Det inbördes förhållandet mellan huvudmännen regleras i ett samarbetsavtal.

Vid ett årligt ägarråd, då samtliga huvudmän finns företrädna, behandlas ägardirektiv och styrelsens verksamhetsberättelse.

### Styrelsen

Styrelsen, företräder regionens intressen som helhet och består av sex till åtta ledamöter som nomineras av huvudmännen. Styrelsens ordförande utses av huvudmännen. Styrelsens sammansättning ska spegla behovet av kompetens både avseende regionens utvecklingsfrågor samt arbetet med intresse- och programbevakning i Bryssel. Jämställdhet mellan kvinnor och män ska beaktas.

Styrelsens uppgifter är att utse ansvarig direktör, fastställa verksamhetsplan och budget på årsbasis utifrån ägardirektiven samt löpande följa verksamheten. Vid ägarrådet ska styrelsen presentera en verksamhetsberättelse och förslag till ägardirektiv. Styrelsen sammanträder var tredje månad samt om särskilt behov föreligger.



*The European Office for the counties of Norrbotten and Västerbotten*

## Den operativa ledningen och personal

Som projektägare fungerar en av huvudmännen. Verksamheten leds av den av styrelsen utsedda direktören med placering i Bryssel. Direktören fattar beslut i personalfrågor. Vid rekrytering av personal ska en bredd av kunskap i organisationen eftersträvas, särskilt viktigt är det med kompetens rörande näringslivets och akademins villkor och behov samt kompetens vad gäller EU-systemet och EU:s policyprocesser. Jämställdhet mellan kvinnor och män ska beaktas. De personella resurserna ska vara placerade både i regionen och i Bryssel. Samtliga anställda ska verka geografiskt övergripande.

## Budget 2009-2013, SEK

Årlig budget fastställs av styrelsen.

<b>Intäkter</b>	<b>31 700 000</b>
Totalt intäkter huvudmän	<b>31 500 000</b>
Övriga intäkter (bl.a. ränta)	<b>200 000</b>
<b>Kostnader</b>	
<b>Personalkostnader</b>	<b>-26 000 000</b>
Löner/Sociala avgifter	-22 700 000
Resekostnader	-3 000 000
Utbildning	-300 000
<b>Övriga rörelsekostnader</b>	<b>-7 700 000</b>
Lokalhyror	-2 100 000
Konsult, köpta tjänster	-500 000
Stipendier, priser, gåvor	-900 000
Telefon, fax, porto	-900 000
Informationsverksamhet	-1 000 000
Representation, konferenser	-800 000
Datorkostnader	-800 000
Tidningar, medlemsavgifter	-100 000
Kontorsmaterial/Omkostnader	-400 000
Inventarier	-200 000
Övrigt	
<b>Resultat</b>	<b>-2 000 000</b>
<b>Ingående balans från perioden 2004-2008, prognos</b>	<b>2 000 000</b>

### Årlig kostnadsfördelning huvudmännen, SEK

Huvudman	2004-2008	Förslag 2008-2013
Länsstyrelse BD	900 000	900 000
Länsstyrelse AC	900 000	900 000
Landstinget BD	900 000	900 000
Landstinget AC	900 000	900 000
Kommunförbundet BD	900 000	900 000
Kommunförbundet AC	900 000	
Regionförbundet AC		900 000
Norrlandsfonden	300 000	300 000
Luleå Tekn Univ	250 000	250 000
Umeå Univ	250 000	250 000
Handelskammaren BD	25 000	25 000
Handelskammaren AC	25 000	25 000
Företagarna BD	25 000	25 000
Företagarna AC	25 000	25 000
Summa	6 300 000	6 300 000

## North Sweden European Office, Finansiering

Föreslagen medfinansiering, 3,20 per kommuninvånare för 2009-2013, vilket är oförändrat från nuvarande finansiering.

Invånarantal enligt SCB 071231.

<b>Kommun</b>	<b>Invånarantal</b>	<b>Finansiering</b>	<b>Summa att betala</b>
Arjeplog	3 089	3,20	9 885
Arvidsjaur	6 751	3,20	21 603
Boden	27 838	3,20	89 082
Gällivare	18 860	3,20	60 352
Haparanda	10 192	3,20	32 614
Jokkmokk	5 406	3,20	17 299
Kalix	17 283	3,20	55 306
Kiruna	23 122	3,20	73 990
Luleå	73 146	3,20	234 067
Pajala	6 522	3,20	20 870
Piteå	40 961	3,20	131 075
Älvsbyn	8 545	3,20	27 344
Övertorneå	3 795	3,20	12 144
Övertorneå	5 092	3,20	16 294
<b>Summa</b>	<b>250 602</b>	<b>3,20</b>	<b>801 925</b>

Kommunförbundet Norrbottens finansiering är 100.000 kronor. Summa finansiering är 6.300.000 kronor. Övriga finansiärer beskrivs i bilaga "Mål, arbetssätt och organisation för North Sweden European Office 2009-2013 (Förslag)"



**NORDREGIO**  
Nordic Centre for Spatial Development

---

Project:	Utvärdering av North Swedens verksamhet åren 2004-2007
Version:	Slutlig
Author(s):	Jon Moxnes Steineke, Erika Knobblock
Original date:	2007-09-20
Previous update:	2007-09-28
This update:	2007-10-18

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning .....	3
Bakgrunden till uppdraget .....	3
Underlagsmaterial och muntliga källor.....	3
Kort om bakgrunden för North Swedens verksamhet .....	4
Målanalys .....	6
Verksamhetens målsättningar .....	6
Målgrupper .....	6
Genomförandeanalys .....	8
Verksamhetens huvuduppdrag .....	8
En bedömning av genomförandeförmågan .....	9
Organisationsförhållande.....	9
Styrande organ.....	11
Resultat och effekter .....	12
Strategiska utmaningar för Europakontoren.....	13
Nya nätverk och partnerskap för Europakontoren i Bryssel.....	15
Slutobservationer och rekommendationer för det framtida arbetet .....	16
Referenser .....	18
Bilaga 1: Intervjulistå .....	19
Bilaga 2: Enkätundersökning till lokala målgrupper .....	20
Bilaga 3: Enkätundersökning till andra Europakontor.....	23

# Inledning

## Bakgrunden till uppdraget

Avsikten med denna utredning är att skapa ett underlag för ett beslut om, och i så fall på vilket sätt, verksamheten ska föras vidare efter den innevarande projektperioden (2004-2008). Utvärderingsuppdraget innebär att redogöra för hur North Sweden European Office (NSEO) hittills under projektperioden har uppnått sina strategiska målsättningar och att också komma med förslag till hur verksamheten kan vidareutvecklas.

Nordregio har genomfört utvärderingen i en projektgrupp som har bestått av forskaren Jon Moxnes Steineke och forskningsassistenten Erika Knobblock. Forskaren Erik Gløersen har bistått projektgruppen i formuleringen av några av rekommendationerna. Seniorforskaren Kaisa Lähteenmäki-Smith har stått för utvärderingens interna kvalitetssäkring.

Arbetet har genomförts i fyra steg. Inledningsvis har en målanalys genomförts, där målsättningarna och målgruppens relevans för verksamheten har genomgått. Därefter har vi utfört en processanalys, där vi har sett på hur genomförandet och organiseringen av verksamheten har förlöpt de tre sista åren. Vi har sedan försökt att dra slutsatser om resultat och effekter av det hittills genomförda arbetet. I ljuset av dessa tre steg analyserar vi förutsättningarna för en vidareföring av verksamheten vid NSEO, och kommer med rekommendationer för det fortsatta arbetet.

## Underlagsmaterial och muntliga källor

De olika analyserna bygger på insamlat material från både skriftliga och muntliga källor. Det har varit nödvändigt att gå igenom skriftliga sekundära källor och annat bakgrundsmaterial om NSEO, i form av verksamhetsrapporter, handlingsplaner, utvalda positionsnotat (position papers) med mera. Därutöver har utredningar och verksamhetsplaner för enstaka andra norska och svenska regionkontor genomgått för att undersöka i vilken utsträckning NSEOs organisation och målsättningar skiljer sig från andra skandinaviska regionkontors.

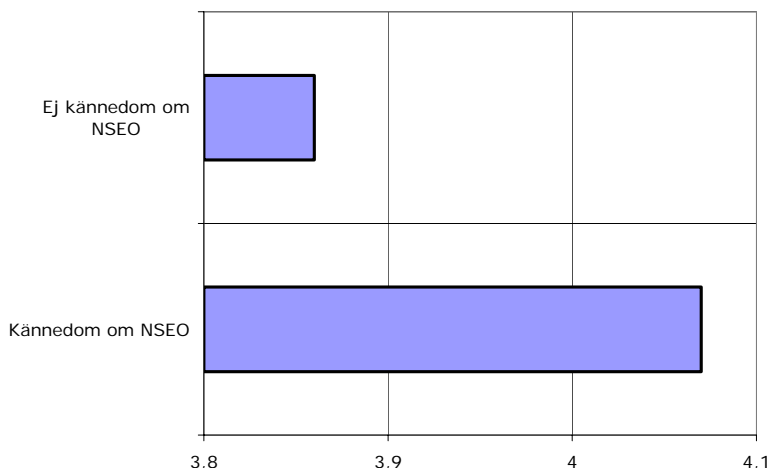
Dessutom har intervjuer genomförts med representanter för såväl ägarna som anställda i själva organisationen. Totalt har intervjuer med fyra anställda (av 5) och åtta representanter för den nuvarande ägargruppen genomförts.

För att få kännedom om lokala aktörers EU-kunskap generellt och deras kunskap om och förhållande till NSEO speciellt, har en begränsad enkätundersökning bland några av NSEOs potentiella brukare/kunder i Norrbotten och Västerbotten genomförts. Avsikten med enkätundersökningen var inte i första hand att få en brukarundersökning för att få insyn i hur NSEO behandlar förfrågningar på hemmaarenan (dessa kommer huvudsakligen från ett fåtal regionala uppdragsgivare och aktörer), utan för att kartlägga kompetensnivån och informationsbehovet hos mindre organisationer och institutioner i Norrland och Västerbotten. Dessa utgör en potentiell kundgrupp.

Ett webbaserat frågeformulär sändes ut till kommunstyrelsens ordförande/kommunalsråd i alla kommuner i Norrbotten och Västerbotten, till de näringslivsansvariga i samma kommuner, till prefekterna vid Umeå universitet och Luleås Tekniska Universitet, till Företagarnas Riksorganisations lokalkontor i Norrbotten och Västerbotten, samt till Handelskamrarnas lokalkontor i den mån sådana fanns. Totalt sändes undersökningen ut till 144 mottagare. Efter en påminnelse mottogs totalt 37 svar, en svarsandel på 25,7 %. Detta är en avsevärt lägre svarsnivå än i enkätundersökningen som genomfördes i samband med motsvarande utvärdering 2004, och som hade identisk mottagargrupp.

Webbundersökningen visade att NSEO var okänt bland omkring en tredjedel av respondenterna. Denna grupp uppgav att de har ett något mindre informationsbehov om EU-relaterade frågor än de respondenter som uppgav att de redan kände till NSEO och/eller hade varit i kontakt med Europakontoret:

Figur 1: Informationsbehovet om EU-relaterade frågor i institutioner/organisationer som a) ej har kännedom om NSEO och b) har kännedom om NSEO (värdet 1=mycket lågt, värdet 5=mycket stort)



Källa: Nordregio, enkätundersökning bland lokala målgrupper

Det var bara en av dessa respondenter som uppgav att de inte kände till NSEO. De uppgav att de hade kunskap och kompetens att följa EU-processer på egen hand, utan bistånd från andra informationskällor eller kunskapskanaler.

Ett kortfattat, webbaserat frågeformulär sändes också till kontorscheferna vid nio andra regioners Europakontor. Urvalet bestod av andra svenska regioners Europakontor samt regionernas europakontor i Nordkalottområdet i Norge och Finland. Denna undersökning kartlade dessa regionkontors målsättningar, huvuduppgifter och samarbetsnätverk.

För att kunna sätta in resultat- och effektvärderingen i ett större sammanhang, har en rad fackliga analyser av de regionala Brysselkontorens uppdrag, uppgifter och nätverksaktiviteter de senaste åren gått igenom. Denna genomgång har varit nödvändig för att kunna ge en väl underbyggd analys av den yttre effektiviteten i NSEOs verksamhet på EU-arenan. Alla skiftliga dokument som har genomgått har angivits i en egen litteraturlista.

## Kort om bakgrunden för North Swedens verksamhet

NSEO är Norrbottens och Västerbottens gemensamma organisation med ansvar för att övervaka och tillvarata regionens intressen i EU-frågor. Verksamheten etablerades i september 1997 och den första projektperioden sträckte sig fram till augusti 2000. En ny projektperiod sträckte sig från september 2000 till december 2003. Den innevarande, tredje projektperioden löper från 2004 till och med 2008.

NSEOs huvudmän var under den första projektperioden länsstyrelserna, landstingen och kommunerna i Norrbotten och Västerbotten vid respektive Kommunförbund. Från och med september 2000 ingår även handelskamrarna i de två länen, Företagarnas Riksorganisation samt universitetet i Umeå och det tekniska universitetet i Luleå i ägargruppen.

Den årliga budgeten för verksamheten är på SEK 6 300 000. Därav utgör personalkostnaderna SEK 4 450 000. Verksamheten finansieras av bidrag från ägarna, och NSEO har inga egna intäkter. Ägargruppen under den första projektperioden, lokala och regionala myndigheter, bidrar med mer än 85 % av NSEOs årliga kostnader i innevarande projektperiod.

Arbetet leds av en styrelse på mellan 6-8 personer. Platserna i styrelsen växlar enligt ett fast mönster mellan länsrepresentanterna för de olika ägargrupperna. Styrelsen utarbetar årliga verksamhetsplaner med utgångspunkt i direktiven, som läggs fram i det årliga ägarrådet, där representanter för alla huvudmän är närvarande.

NSEO opererar i dag med en verksamhetsplan som är indelad i sju sakområden:

- Regionens etablering och närvaro på EU-arenan
- EU:s regionalpolitik
- Gränsöverskridande samarbete
- Infrastruktur
- Näringsliv
- FoU
- Ytterligare policyområden av vikt för regionen

Inom varje sakområde arbetar NSEO med tre huvuduppgifter: strategi- och kompetensutveckling, intressebevakning, samt program- och projektbevakning. Exempel på strategi- och kompetensutveckling kan vara besöksverksamheten; när besökare kommer till Bryssel och NSEO för att söka kunskap och information och för att få hjälp att knyta kontakter i EU-systemet. Andre aktiviteter som faller in under denna rubrik kan vara speciella EU-kurser som NSEO arrangerar på beställning.

Exempel på intressebevakning kan vara deltagande i olika evenemang, såsom Open Days eller DG Regios olika konferensserier. Samarbetet med andra regionkontor i olika ad hoc-nätverk kan också falla in under denna uppgift.

Program- och projektbevakningen omfattar övervakning av olika EU-initiativ, och också åtgärder för att uppmuntra aktörer i Norrbotten och Västerbotten till att delta i EUs olika ramprogram.

# Målanalys

## Verksamhetens målsättningar

Den övergripande målsättningen för NSEOs verksamhet är i överensstämmelse med den gällande verksamhetsplanen "att bidra till att skapa goda förutsättningar för att driva verksamhet i Norrbotten och Västerbotten, och .... North Sweden skall påverka och driva frågor på Europaarenan som förbättrar förutsättningar för verksamheter i regionen". Verksamhet avser i detta sammanhang ett brett spektrum av aktiviteter inom företagande, akademi och offentlig verksamhet. Med den siste formuleringen blir den övergripande målsättningen utvidgad till att även omfatta politikpåverkan.

En förutsättning för att kunna göra en sådan insats är att Norrbotten och Västerbotten är en aktiv och kompetent region i Europasamarbetet med en gemensam politisk agenda. Nordregio har undersökt om NSEOs ägare har en samstämmig bild av organisationens roll och målsättning. Eurofutures (2003) pekade i sin utvärdering på att det återstår för ägarna att konkretisera vad man menar med att North Sweden ska vara en "aktiv och kompetent region". I nuvarande verksamhetsplan 2004-2008 anges att detta ska specificeras närmare.

Huvudmannagruppen lägger in olika betydelser i begreppet "en aktiv och kompetent region". De olika tolkningarna är starkt bundna till respondenternas erfarenhet från andra former av regionalt utvecklings- och partnerskapsarbete. De alltjämt spretande uppfattningarna kan illustreras med följande förslag till konkretiseringar:

*" – att använda NSEO för att få ut och synliggöra det som händer här uppe"*

*" – att öka engagemanget här på hemmaplan i Europasamarbetet"*

*" – det här är kärnan i hur man ska få NSEO att fungera .... Det är huvudmännen som ska representera sig själva i olika europeiska sammanhang ... Ska man få huvudmännen att ta det europeiska samarbetet på allvar så måste dom själva synas, representera och delta"*

Formuleringen används alltså för att motivera inre, organisatoriska förändringar och för att motivera informationsinsatser och extern verksamhet på europaarenan.

Erfarenheter som gjorts av bl.a. Nord-Norges Europakontor, och i en studie av ett urval norska och svenska regioners Europakontor (NHHS Consulting 2006), visar att det är helt avgörande för att effektivt uppnå resultat, att huvudmännen är eniga om de konkreta målen för verksamheten. När verksamhetens mål framstår som oklara blir också ambitionerna lätt begränsade.

Vid utvärderingen av verksamheten efter förra programperioden, framkom att NSEO borde tydliggöra att verksamheten har till syfta "att skapa förutsättningar för verksamhet i regionen", samt "att öka förståelsen för regionens problem och möjligheter i Bryssel och Stockholm". Utifrån huvudmannagruppens egna reflektioner i dag, verkar NSEO komma till korta när det gäller att tydliggöra regionens förutsättningar för tillväxt, medan man har visat större vilja att tydliggöra regionens utmaningar nationellt och internationellt.

## Målgrupper

NSEO avgränsar sina målgrupper brett, genom att ange dessa som "länsstyrelser, landsting, kommuner, företag, universitet och andra organisationer". Även frivilliga organisationer omfattas. På det sättet omfattar målgruppen också aktörer som inte ingår direkt i ägarkonstellationen. En så omfattande definition av målgruppen har emellertid inte medfört att NSEO har fått krav och önskemål om nya insatser som organisationen inte har varit i stånd att tillmötesgå.

Genomgående finns ett erkännande bland aktuella brukare i regionen att behovet av information om EU-relaterade frågor i Norrbotten och Västerbotten är stort. Det är en utmaning för NSEO att nå ut tillräckligt till företag och kommuner i regionen med denna typ av information, även om NSEO framstår som en lätt identifierbar informationskälla och strategisk samarbetspartner, när man vet om att verksamheten finns.

Eurofutures pekade i sin utvärdering av resultaten från förra programperioden (2000-2003) på att även efter utvidgningen av ägargruppen från år 2000, framstod det så sent som år 2003 tydligt, att tyngdpunkten i NSEOs verksamhet fortfarande låg på det regionalpolitiska området. Detta är något som NSEO delar med de flesta andra nordiska regionala informations- och representationskontoren i Bryssel (PWC Consulting 2002, Dalin 2006). I den nuvarande projektperioden har inslaget av beställningar från andra aktörer än de som ingår i huvudgruppen, såsom frivilligorganisationer, varit begränsat. Uppdrag från aktörer som hör till gruppen "andra organisationer" i målgruppen, är uppdrag som huvudsakligen har ombesörjts av hemmakontoren.

Det har funnits en tydlig ambition i NSEOs verksamhet att få ägarorganisationerna och deras representanter att bli mer aktiva på den europeiska arenan. Här har särskilt utbildningsinstitutionerna kommit långt under den innevarande projektperioden. Idag har båda universiteten etablerat en egen struktur för att kunna övervaka EU-program på FoU-området. Dessa strukturer har i dag personalresurser som överstiger de resurser NSEO kan avsätta till detta ändamål. Här har NSEO etablerat goda rutiner för att kunna följa upp och få insyn i denna verksamhet.

Näringslivsorganisationerna och kommunförbunden representerar en lång rad mindre lokala organisationer som ofta själva inte har haft kapacitet eller förmåga att formulera beställningar till NSEO. Detta gör att NSEO i dag framstår som ett bra initiativ, även om enskilda potentiella brukare önskar andra, bredare tjänster både när det gäller intresseövervakning och programövervakning. Man kan konstatera att det finns ett relativt litet antal kommuner som har visat sig kunna etablera starka, direkta relationer till NSEO. Det finns vissa förväntningar om att dessa förbindelser först och främst ska tillvaratas av ägargruppen i form av riktade beställningar därifrån.

# Genomförandeanalys

## Verksamhetens huvudupdrag

Den nuvarande verksamhetsplanen väljer ut två teman som centrala för aktiviteterna 2004-2008 – intresseövervakning och programövervakning. Den överordnade tematiska indelningen i intresse- och programövervakning är en direkt uppföljning av Eurofutures' rekommendationer från 2003.

Det har tillkommit flera regionalstrategiska teman: koncentration av insatsen till utvalda fokusområden; integrering av strategi- och kompetensutveckling; samt tillbakakopplingen till hemarenan.

### *Intresseövervakning*

I verksamhetsberättelsen för 2006 heter det att en övergripande målsättning för verksamheten är att "näringslivet på olika sätt skall medverka i regionens omvärldsbevakning (och) påverka EU:s relevanta policys". Eurofutures (2003) pekade i sin utvärdering på att forum av typen EuropaForum är mycket viktiga i den politiska intresseövervakningen. I den nuvarande verksamhetsplanen understryks att principen om att ta fram positionspapper, och arbetet som sker inom ramen för EuropaForum Norra Sverige, betraktas som framgångsrik. NSEO deltar enligt egen utsago aktivt i utarbetandet av EuropaForums strategier. Det kan verka som om relationen till EuropaForum Norra Sverige upplevs som mindre problematisk för NSEO än för vissa andra Europakontor, bl.a. Mittsverige-kontoret (Dalín 2006).

### *Programövervakning*

EU förordar erfarenhetsutbyte och samarbete mellan aktörer i olika medlemsstater, i en rad olika samarbetsprogram. Dessa samarbeten organiseras som tidsbegränsade projekt, i program som har en rad gemensamma drag:

- Programmen måste skapa mervärde för gemenskapen
- De bör ha partner från flera olika EU-länder
- Projekten bör vara anpassade till på förhand angivna programkrav
- Aktörer som söker medfinansiering för projekt måste uppfylla formella minimikrav

En förutsättning för att kunna skapa bra ansökningar, är att de sökande har god kunskap om formella krav på de sökande, att sökande har ett kontaktnätverk som gör det möjligt för dem att identifiera potentiella partner, och att de har nog kunskap för att kunna identifiera relevanta och aktuella program.

En viktig del av programövervakningen är att NSEO kan fungera som facilitator för aktörer från Norrbotten och Västerbotten som söker internationella samarbetspartner för medfinansiering av aktiviteter inom olika EU-program. NSEO anger själv att verksamheten ska fungera både "som bollplank, (som) kunskapare i Bryssel och (som) informatör på hemmaplan" i dessa processer.

Utifrån våra undersökningar verkar det finnas olika uppfattningar bland NSEOs ägare/anställda och de lokala användarna om hur NSEO hittills har lyckats utföra dessa deluppgifter. Ägarna och de anställda anger att alla tre uppgifter är föremål för en kontinuerlig förbättring, men att man fortfarande är långt ifrån målet. Från ägarnas sida finns det också förväntningar på ökad fokusering, särskilt med hänsyn till förmedlingsupdraget.

Representanterna för lokala kunder i Norrbotten och Västerbotten anger att de också har förväntningar på att NSEO kan bidra till projektutveckling och i sökandet efter partner för organisationer och företag. De spretande förväntningarna som rapporterades efter förra projektperioden kvarstår: näringslivsaktörerna (företag och delvis kommuner) förväntar sig att NSEO också kan bidra med projektutveckling och i sökandet efter partner, medan NSEOs

ägargrupp i högre grad ser på NSEO som en arena där det ska vara möjligt att bedriva regional strategiutveckling.

## **En bedömning av genomförandeförmågan**

Med utgångspunkt i de genomförda undersökningarna i samband med detta uppdrag, kan vi konstatera att det verkar finnas stor enighet bland styrande organ om att stor vikt fortsättningsvis bör läggas på att vara regionalstrategiskt pådrivande både inom landet och utomlands.

I verksamhetsplanen 2004-2008 anges att NSEO ska driva lobbyverksamhet (vara talesman för regionala frågor) både mot Stockholm och mot Bryssel. Denna målsättning har varit en utmaning i början av projektperioden, men verkar nu ha funnit en mer balanserad form. På detta område skiljer sig NSEO från de flesta andra regionkontor i Bryssel. De flesta EU-regionernas Europakontor väljer medvetet bort uppgiften att bedriva lobbying på nationell nivå i sektor- och regionalfrågor som en del av uppdraget för Europakontoret i Bryssel (Moore 2007). Detta är emellertid en uppgift som NSEO tillvaratar i samarbetet med strategiska samarbetspartner som Europaforum Norra Sverige.

I programmet för perioden 2004-2008 angavs att programövervakningen skulle vara tredelad - NSEO ska fungera som a) ett bollplank, b) kunskapare i Bryssel och c) informatör på hemmaplan inom programbevakningen. Bland ägarna och anställda i NSEO finns det stor samstämmighet om att det är de två första delarna av uppdraget som har varit dominerande, särskilt när det gäller personalen vid hemmakontoren. Detta är naturligt, sedan flera av ägarna själva har egna strukturer som följer upp och informerar om nya EU-program för sina egna medlemsgrupper.

I organisationen upplever man också att kvaliteten i programövervakningen har blivit bättre, men att det fortfarande finns rum för förbättringar. Även bland brukarna har önskemål uttryckts om en tätare uppföljning när det gäller projekt- och partnersökande.

Det finns organisationer som i liten utsträckning lägger ut uppdrag på NSEO. Detta är inte någon ny företeelse. En tes som drevs tidigare är att en stor kommun som har mer resurser i form av till exempel pengar och personal har lättare att dra nytta av Brysselkontorets arbete och att små kommuner därmed riskerar att bli marginaliserade.

Redan 2001 kom en kartläggning som visade att de största kommunerna i Norrbotten och Västerbotten var mycket nöjdare med Brysselkontorets arbete än de små kommunerna (Fröberg 2001). Datainsamlingen för 2007-utvärderingen av NSEO, visar att denna olikhet i upplevd tillgänglighet består. Det är fortfarande bara ett fåtal större kommuner som själva är aktiva beställare hos Brysselkontoret. För de lokala brukarna är det ofta en förutsättning för att kunna förankra NSEOs produkter och tjänster gentemot sin egen organisation, att man har en egen struktur, eller egna EU-samordnare.

För NSEO återstår därmed att ge akt på att genomförandeförmågan alltså är mycket beroende av att ägarna själva är bra beställare. När genomförandeförmågan inom programövervakningen har varit reducerad, har detta delvis berott på att det har skett förändringar i organisationens bemanning under projektperioden. Detta har lett till att en större del av organisationens resurser har gått till kompetensuppbyggnad i stället för till utåtriktad verksamhet gentemot Bryssel och Stockholm. Samtidigt har detta varit helt nödvändigt för att ge NSEO större genomslagskraft på både den nationella och på EU-arenan.

## **Organisationsförhållande**

De mer än 250 regionala Europakontoren som i dag är etablerade i Bryssel, är helt olika organiserade. De varierar från små mini-ambassader med en bemanning på mer än 25 personer, till små informationskontor med bara en anställd. Tendensen i dag är att enmanskontoren blir allt färre (Gallup 2003, Moore 2007).

Organisationen NSEO är i dag organiserad som ett team på fyra personer som arbetar och är lokaliserade på tre olika platser. Därutöver stöttas organisationen av praktikanter som vanligtvis är engagerade vid NSEO för en eller två perioder. Under loppet av projektperioden har enstaka trainees haft längre engagemang, men entermins-engagemang föredras för att säkra att så många som möjligt kan skaffa sig erfarenhet från Bryssel.

NSEO-teamet har inte någon funktionell arbetsdelning, men är tematiskt allätare med territoriellt huvudansvar. Dagens arbetsdelning är något förändrad jämfört med tidigare praxis, då uppgifterna mer var fördelade efter sakområden. Team-medlemmarna känner ändå ett informellt ansvar att följa upp sakområden som de har god kännedom om, eller som de har följt under en längre tid. En sådan flexibilitet verkar vara en förutsättning för att NSEO ska kunna fungera, särskilt i ljuset av de bemanningsmässiga utmaningarna organisationen har stått inför under denna projektperiod.

Den lilla organisationen gör kompetensutveckling till en central del av uppdraget. Uppföljningen av energi- och miljöfrågor har i stor utsträckning legat på praktikanter/trainees axlar under denna projektperiod. Detta är sektorer som alltid kommer att vara relevanta och som troligen kommer att bli än mer aktuella i en ny projektperiod. Ansvaret för dessa politikområden bör förankras bättre bland de fast anställda.

I och med minskningen av resekostnaderna efter 2000 är också teamet mer mobilt och kan delta i arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis ligger på den egna "hemmabasen". Detta har gjort organisationen mer flexibel. De anställda som verkar från hemmakontoren i Umeå och Luleå tillbringar i dag uppskattningsvis 20 arbetsdagar i Bryssel under ett år. Nackdelarna man av och till kan uppleva sig ha av för få resurser i Bryssel, uppvägs av värdet av att ha hemmatillhörighet, som gör att man får en större och mer naturlig kunskap och kännedom om vad som rör sig i EU-frågor i Norrbotten och Västerbotten. Representationen på hemmaplan bidrar också till att skapa ökad legitimitet för NSEO i regionen.

Eftersom NSEO är en decentraliserad organisation, har det också tagits initiativ för att förbättra kommunikationen och informationsöverföringen mellan medarbetarna. En rutin har etablerats med fasta telefonmöten där hela teamet deltar. Rutinen med att etablera egna mailinglistor är ett exempel på detta och upplevs som ett effektivt sätt att arbeta på. Sådana integreringsåtgärder är helt nödvändiga – brukarundersökningen visar att de flesta av respondenterna som har varit i kontakt med NSEO har varit i kontakt med NSEOs representation både ute och hemma. Kunderna har upplevt samarbetet internt i NSEO som bra.

Hemsidan är en nyttig informationskanal, särskilt för lokala kunder som vill få kännedom om vilka tjänster NSEO kan erbjuda. Den är en bred kontaktyta, så det finns ett stort egenvärde av att hålla den à jour med information om vad som rör sig på EU-arenan.

Arbetsbelastningen på den anställde upplevs som rimlig, även om det i korta perioder kan vara många aktiviteter som ska följas upp och/eller avslutas. Vi kan konstatera utifrån de undersökningar och intervjuer som genomförts i samband med denna utvärdering, att det finns regelmässiga förväntningar på att NSEO ska öka sitt engagemang på nya områden. Om inte organisationen ska utökas, kan det i framtiden bli aktuellt att bedöma om man ska ned- eller omprioritera vissa av de uppgifter NSEO utför i dag.

I ägargruppen finns starka förespråkare för att göra verksamheten mer permanent, men då med ett system där den direkta ägarrepresentationen får andra former än vid sammansättningen av en styrelse. Detta kan också öppna för oberoende styrelsemedlemmar (något som också föreslogs i den förra utvärderingen).

## **Styrande organ**

Styrelsearbetet fungerar tillfredsställande. Agenda och möteshandlingar till de enskilda styrelsemötena förmedlas i god tid, och ordningen med rotation i styrelserepresentationen bland ägargruppens medlemmar har förankrats vartefter.

Under loppet av projektperioden har det förekommit stora förändringar i styrelsesammansättningen genom att nya personer har tillkommit. De synpunkter som framkommer från styrelsemedlemmar anger att de i stort sett är nöjda med det ökande utrymme i styrelsens arbete som de upplever avsätts till strategiska diskussioner. Styrelsen i dag är sammansatt på ett sådant sätt att det är naturligt att överordnade strategiska diskussioner får en större plats.

## Resultat och effekter

Många av de funktioner som ett Europakontor fyller kommer av naturen att vara kvalitativa, det vill säga vara knutna till relationsbyggande, etablering av nätverk, utarbetande av underlagsdokument för politikutveckling och tidiga faser av lagstiftningsarbete i EU, samt bistånd till grupper som besöker Bryssel.

Under åren 2004-2006 har NSEO till exempel utarbetat 16 dokument och rapporter som alla är tillgängliga på NSEOs hemsida. I huvudsak har dessa studier utarbetats av praktikanter vid kontoret i Bryssel. Till största delen är det översiktsdokument som behandlar institutionella eller tekniska förhållanden med anknytning till aktuell lagstiftning eller specifika EU-direktiv. Tidigt i projektperioden hade inte dessa studier konkreta adressater. Mot slutet av perioden kom dokumenten i större utsträckning fram som resultat av konkreta beställningar.

Det är svårt att mäta nyttan av detta arbete i finansiella eller andra kvantifierbara termer. Kvantitativa analyser av insatsfaktorer och slutprodukter (som avsnittet ovan illustrerar) är inget tillfredsställande sätt att försöka förklara varför en regional representation i Bryssel upprätthålls (Marks m.fl. 2002). Det är egentligen en hopplös uppgift att försöka ange mervärdet för regionen av att ha en egen representation i Bryssel, men det är rimligt att anta att NSEO levererar tillräckliga resultat med hänsyn till resursinsatsen om organisationen uppfyller de överordnade målsättningarna för verksamheten.

Om resultat och effekter uppnås på ett effektivt sätt kan väl egentligen bara bedömas om de olika ägarna upplever att de "får det de betalar för". Det allra största ekonomiska bidraget erhålls från representanterna för lokala och regionala myndigheter. Här är det ett genomgående drag att man i stort sett upplever sig få de resultat man har betalat för. Brukarundersökningen visar också att de som förknippas med NSEO har övervägande positiva associationer. Brukare som har varit i kontakt med NSEO uppger att de har haft god nytta av denna kontakt, och de har intrycket att NSEO är en ganska effektiv organisation som ger ett seriöst och fördelaktigt intryck.

Kvaliteten på de tjänster NSEO har utfört åt sina brukare i denna projektperiod är det heller inget fel på – brukarna bedömer den som övervägande bra. Detta sker i en situation där de lokala brukarna ute i de olika institutionerna/organisationerna, uppger att de har stort behov av information och kunskap om EU-relaterade frågor. Bland de brukare som letar efter information och kunskap om EU-frågor upplevs NSEO som en naturlig informationskälla och strategisk samarbetspartner – en naturlig samarbetspartner och informationskälla i mycket högre grad än andra regioners eller sektorintressenters Europakontor i Bryssel.

NSEO verkar därmed ha upparbetat en rimligt god profil i regionen. Samtidigt är det alltså en utmaning för NSEO att informera lokala brukare om sina tjänster. Som en av respondenterna i kundundersökningen uttryckte det:

*"- man borde höra av dem oftare. När de är inblandade i processer ... har de varit mycket duktiga och deras personal är mycket duktig. Men det är liksom tyst om North Sweden mellan dessa få gånger man har ett aktuellt "case" till dem att hugga tag i"*

NSEO är fortfarande anonymt för den "stora massan", och många vet inte om och hur man kan använda sig av organisationen. I dag är NSEO en organisation som hjälper ett fåtal (huvudsakligen regionala) aktörer, även om tanken är att fler ska ha användning för dem. Troligen beror det på den personalomsättning som skett 2004-2007, och att kontoren är små. Att vidareutveckla NSEO under en nästa projektperiod så att enskilda kommuner och företag kan använda det, skulle innebära en mer offensiv marknadsföring.

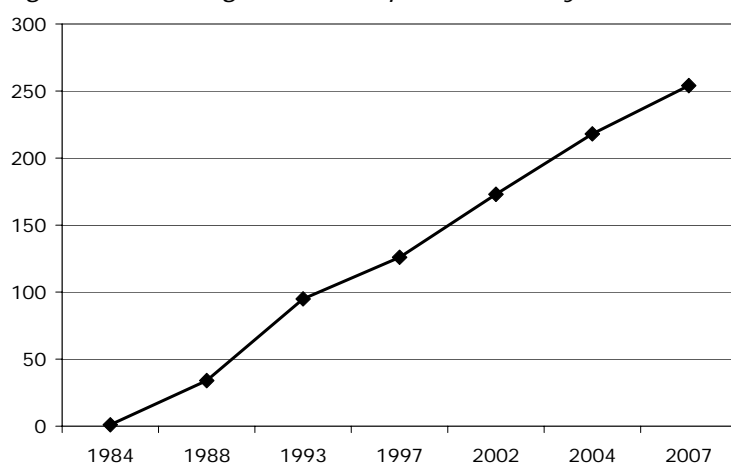
## Strategiska utmaningar för Europakontoren

*"European integration brings regions from different countries into closer proximity with each other but the resources on which they draw, the commonalities they share, and the networks they form are determined largely by their territorial, political, and social roots."* (Salk et al. 2001:30)

Från den tid då NSEO etablerades (1997), har antalet regionala Europakontor i Bryssel mer än fördubblats. Detta betyder att det är enklare att etablera temabaserade ad hoc-nätverk för regionkontor som har en fast bas i Bryssel. Samtidigt är det nödvändigt att ha ett strategiskt och fokuserat samarbete med andra regionkontor för att kunna reagera proaktivt och få genomslag på Europaarenan.

Under den första tiden, dvs. fram mot slutet av 1990-talet, samarbetade de regionala Europakontoren som då hade verksamhet i Bryssel i hög grad med sina systerorganisationer från samma land (Marks m.fl 2002, Huysseune och Jans 2005). Detta är något man i större utsträckning frångår, och det typiska nätverkssamarbetet sker i dag i transnationella ad hoc-konstellationer av regionkontor från flera olika länder. Detta är också betecknande för innehållet i många av NSEOs nätverksaktiviteter i dag.

Figur 2: antal regionala Europakontor i Bryssel 1984-2007



Källa: Moore, 2007

Olika nordiska regioner har haft egna representations- och informationskontor i Bryssel (Europakontor) i allt mellan 2 och 15 år. Dessa kontor lägger vikt vid internationell marknadsföring, profilering och kontaktarbete, och är i stor utsträckning organiserade så att regionerna köper öronmärkta konsulttjänster i Bryssel. För att kunna identifiera de strategiska utmaningarna för NSEO framöver, kan det vara nyttigt att få kännedom om vad andra svenska regionkontor, och regionkontor från andra delar av Nordkalottområdet, betraktar som sina viktigaste utmaningar nu och i framtiden.

De olika målsättningar som Europakontoren i dag arbetar med kan grupperas i tre huvudaktiviteter (Marks m.fl. 2003): politikpåverkan (lobbying), nätverksbyggande/informationsverksamhet samt kunskapsförmedling (se tabell 1):

Tabell 1: målsättningar och aktiviteter hos Europakontoren

Aktivitet/ målsättning	Politik- påverkan (lobbying)	Kunskaps- förmedling	Nätverksbyggande / informations- verksamhet
Påverka beslut i EU	X		
Förklara regionala positioner för beslutsfattare i EU	X		
Öka regionens generella inflytande	X		
Ge hjälp/stöd till aktörer från den egna regionen		X	
Förmedla kunskap mellan regionala aktörer och EU-aktörer		X	
Öka kunskapen om EU i den egna regionen		X	
Samla information om finansieringsmöjligheter		X	X
Knyta kontakter med andra regioner			X
Samla upplysningar om nya regler/ ny lagstiftning			X
Öka kunskapen om den egna regionen i Bryssel			X

Källa: Marks m.fl. (2003)

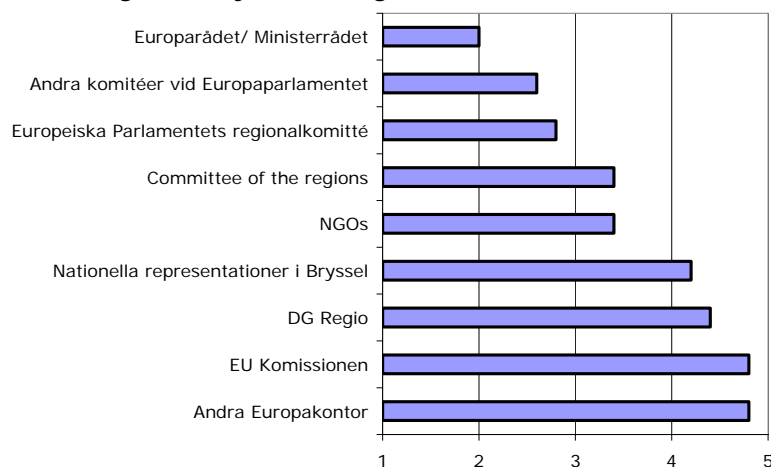
En kartläggning av uppgifterna som utförs av de övriga svenska Europakontoren i Bryssel och de andra Europakontoren från regioner i Nordkalottområdet (se bilaga 3) visar att de alla i dag fokuserar på att kunna utföra informationsaktiviteter och nätverksbyggande (intresse- och programövervakning). Lobbying och påverkan på politikutformning är en uppgift som tills vidare är av underordnad betydelse.

Alla de andra nordiska, regionala Europakontoren som besvarade undersökningen, ser sig bli kvar i Bryssel i alla fall på kort sikt, det vill säga i minst fyra år till. I tiden framöver (de närmaste fem åren) är regionkontoren unisont eniga om att det först och främst kommer att vara två uppgifter som även fortsättningsvis blir allt viktigare för de regionala Europakontoren: nätverksbyggande och lobbying. Det ökande antalet regionala intressekontor i Bryssel talar också för att detta är uppgifter och aktiviteter som kommer att bli mer framträdande för det enskilda kontoret. Som en av respondenterna från de andra nordiska Europakontoren uttryckte det,

*" - [t]he focus should ... be more on lobbying and trying to influence EU decision making, cooperation with other regions in order to bid for European funding, and of course to promote the region in Brussels"*

När det gäller nätverksbyggande är det särskilt två aktörsgrupper de övriga svenska och Nordkalott-regionerna betraktar som viktiga kontaktpunkter: andra regioners Europakontor i Bryssel samt själva EU-kommissionen (se figuren nedan). Grupper och institutioner knutna till Europarådet och Europaparlamentet betraktas som relativt mindre viktiga kontakter att ha och följa upp i Bryssel.

Figur 3: viktiga kontaktpunkter för några nordiska regionala Europakontor i Bryssel (1=oviktiga, 5=mycket viktiga)



Källa: Nordregio, enkätundersökning på andra Europakontor

Nätverksbyggande och lobbying är uppgifter som kräver större kompetens och kunskap om EU-arenan än de kanske mer rutinartade uppgifterna som hör till informationsverksamhet – både om EU i egen region och om regionen i Bryssel. Samtidigt är lobbying och nätverksbyggande också aktiviteter som förutsätter en stadig och stark närvaro i Bryssel. Detta talar för att ett regionalt Brysselkontor bör ha minst en fast bemanning på två heltidsanställningar.

Det kan vara vanskligt att synliggöra resultaten av nätverksbyggande och lobbying för lokala brukargrupper och –beställare på hemmanplan. Det är lättare att ange värdet på beställningsuppdrag som utförts genom konkreta och lätt identifierbara mottagare i Norrbotten och Västerbotten. Det blir en utmaning för regionkontoren att inför sina ägare, kunna legitimera nyttan av relationsbyggande och nätverkssamarbete mellan regionkontoren, samt nyttan av att initiera åtgärder för att påverka politikutformningen på EU-arenan, eftersom det inte är så lätt att påvisa direkta samband mellan den lobbyinsats enskilda kontor utför ensamma eller i samarbete med andra regionala Europakontor, och det mervärde som skapas för regionen.

Det är också betecknande att inget av de nordiske Europakontoren har några som helst förväntningar på att deras uppdrag ska bli något mindre sammansatte i framtiden. Det regionala uppdraget för Europakontoren blir allt bredare. Alla ser framför sig att det också i framtiden kommer att finnas behov av sammansatt tjänsteproduktion från Europakontoren i form av informationsverksamhet, nätverksbyggande, lobbying och kunskapsförmedling.

## **Nya nätverk och partnerskap för Europakontoren i Bryssel**

I den nya programperioden (2007-2013) har premisserna för fördelningen av strukturfonderna till regionerna angetts. Det dominerande motivet för mycket av NSEOs verksamhet de siste fem åren – att följa upp och påverka fördelningen av SF-medel, har förändrats. Under de närmaste åren är det andra politiska initiativ och möjligheter som kommer att utgöra ramförutsättningarna för kontorets verksamhet. Dessa riktlinjer, med koppling till genomförandet av Lissabon-agendan, utvecklingen på energi- och miljöområdena, samt EU-initiativ för att förnya och modernisera det konkurrensutsatta näringslivet, särskilt med hänsyn till små och mellanstora företag i regionen.

Nästa projektperiods aktivitet kommer därigenom i första omgången att handla mer om att övervaka de finansieringsmöjligheter inom EU-systemet som riktar sig mot vissa delar av näringslivet, såsom små och mellanstora företag. Detta är en del av näringslivet som traditionellt har haft svårare att nå fram i näringslivssamarbetet med universitet och högskolor – den delen av triple-helixsamarbetet som universiteten redan utför på hemmaplan. Här kan initiativ som *CIP* och *Eurostars* vara av särskilt intresse att följa upp för NSEO.

På hemmaarenan har nu också målet för den regionala utvecklingspolitiken ersatts av ett nytt mål för en regional tillväxtpolitik. Det nya målet, som formulerats i höstbudgeten i september 2007 förstärker fokus på regional och lokalt tillväxt. Här heter det att målet ska vara att skapa " – regional utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft".

Det är utvärderarnas uppfattning att detta ytterligare understryker nödvändigheten av att dra in näringslivets representanter i NSEOs verksamhet både som ägare och som uppdragsgivare i det regionala partnerskapet som utgör NSEOs ägargrupp. Här kan NSEO dra nytta av de erfarenheter som gjorts i samband med implementeringen av ramverket för West Midlands strategiska europeiska utvecklingsplan (West Midlands Regional Assembly 2003, MacNeill m.fl. 2007).

# Slutobservationer och rekommendationer för det framtida arbetet

I detta avslutande avsnitt går vi kort igenom de generella slutsatserna och ger förslag och rekommendationer om utformningen av fortsatta aktiviteter.

## Generella observationer

- Verksamheten bör fortsätta efter 31 december 2008.
- Verksamheten fungerar bra, men det finns ständiga förväntningar bland kunderna om nya och bredare tjänster.
- NSEO bör fortsätta arbeta för att öka sin synlighet lokalt och regionalt, och då särskilt med hänsyn till de mindre kommunerna i Norrbotten och Västerbotten.
- Verksamheten bör behålla sin nuvarande organisation och omfattning.
- NSEOs största utmaning ligger i att utveckla Europakontoret till en vassare kompetens/kunskapsorganisation. Detta förutsätter en stabil heltidsbemannad organisation både hemma och ute.

## Om mål och målgrupper

- NSEOs övergripande mål är bra.
- Det återstår emellertid fortfarande att konkretisera begreppen *aktiv* och *kompetent*.
- Företagsorganisationerna är fortfarande frånvarande som policymakers i det regionala utvecklingsarbetet.
- NSEO är utvecklat enligt en triple helix-modell. Under loppet av perioden har de olika huvudmännen utvecklat sin egen EU-kompetens och EU-beredskap på olika sätt. Detta kan skapa spänningar i det regionala partnerskapet som NSEO utgör.
- NSEO har kommit igång bra med att identifiera samarbetspartner och målgrupper i Bryssel. En rad samarbeten är ad hoc och informella. Organisationen bör arbeta medvetet med att markera nyttan av sådana samarbeten på hemmaplan.
- Det är inte nödvändigt/önskvärt att göra huvudmannagruppen bredare genom att inkludera fler nya aktörer.

## Om verksamhetens inriktning

- Ägargruppen bör vara mycket tydlig i sina prioriteringar inför en ny projektperiod.
- Verksamhetens inriktning bör i större grad riktas mot lobby- och kompetensförmedling (processtöd till aktörer i Norrbotten och Västerbotten som letar efter samarbetspartner i olika EU-projekt), samt mot strategiskt samarbete med representanter för andra regionkontor i Bryssel.
- NSEO bör i sin verksamhetsplanering fortsätta operera med varierande fokusområden. Fokusområdena bör emellertid inte vara för många, och bör som i dag ändras i takt med förändringar på EU:s agenda.
- Det skulle skapa mervärde att kombinera programövervakning med lobbying och politikpåverkande verksamhet, särskilt på politikområden som energi, miljö och regional näringsutveckling.
- Verksamheten kan med fördel organiseras så att politikpåverkan (strategiskt arbete) lyfts fram tydligare som ett av verksamhetsområdena. Utifrån andra regionkontors erfarenheter kan tre verksamhetsområden vara a) politikpåverkan, b) intresseövervakning (informationsverksamhet, nätverksbyggande) och c) programövervakning och kunskapsförmedling.
- Målsättningen för verksamheten bör kopplas till de regionala tillväxtstrategierna. Detta är en förutsättning för att kunna få med näringslivets aktörer i verksamheten bättre än idag.

## Om organisationen

- Om huvudmannagruppen består som idag, bör verksamheten även i fortsättningen organiseras som ett eget projekt.
- Projektperioden bör vara på minst fyra år. För att bäst möjligt matcha programarbetet i EU bör nästa projektperiod sättas till fem år (2009-2013).
- Verksamheten bör fortsätta sin nuvarande organisationsform med representation både hemma och ute.
- I dag är verksamheten fullfinansierad genom bidrag till ägarna. I samband med beslut om förlängning av verksamheten (antingen i projektform eller på en mer permanent basis), bör man återigen värdera om det finns grund för att skapa egna intäkter för verksamheten. Detta kan uppnås genom att sälja tjänster till kunder i Norrbotten och Västerbotten.
- Operativa beslut i organisationen (arbetsfördelningen hemma och ute) bör i en ny projektperiod, läggas på den administrativa ledaren för att bäst möjligt kunna utnyttja medarbetarnas individuella kompetenser Detta är särskilt viktigt om det sker väsentliga förändringar i bemanningen vid övergången till en ny projektperiod.

## Referenser

- Dalin, R. (2006) Halvtidsutvärdering av Mid Sweden Office (11. mai)
- Eurofutures (2003) Utvärdering av North Swedens verksamhet åren 2000-2003 (februar)
- Fröberg, D. (2001), Lobbying bortom staten – kommunala interessene i Bryssel. D-oppsett Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet (januari).
- Gallup (2003), Describing regional offices representing local interests in Brussels: similarities, disparities, and expectations. Report of survey results for participants. The Gallup organisation, Europe (19. december).
- Huysseune, M. och T. Jans (2005), Representation of local and regional governments to the European Union. Uppublisert forskningsrapport, Vrije Universitet, Amsterdam.
- MacNeill, S., C. Jeffery och J. Gibney (2007), Changing dynamics of regional representation in Brussels. A case study of Birmingham and the West Midlands. *Regional Studies* vol. 41 nr. 3; 403-414.
- Marks, G., R. Haesly och H.A.D. Mbaye (2002), What do subnational offices think they are doing in Brussels? *Regional & Federal Studies* vol. 12 nr. 3; 1-23.
- Moore, C. (2007), A Europe of the regions vs. the regions in Europe: reflections on regional engagement in Brussels. Manuskript presentert ved European Union Studies Association (EUSA) årskonferanse i Montréal 17.-19. mai
- MSO (2007) Mid Sweden Office: Forslag til virksomhetsplan 2007 samt 10-års vision (april)
- NHHS Consulting (2006), Vest-Norges Brusselkontor. Rapport (28. februar). Norges Handelshøyskole (NHH), Bergen.
- NSEO (2003) Programforslag North Sweden European Office 2004-2008 (31. august)
- NSEO (2006) Virksomhetsbeskrivelse 2006 och virksomhetsplan 2007 (15. desember)
- PWC Consulting (2002) Bakgrunn for och erfaringer fra regionskontor i Brussel (15. mars). Bergen kommune/PWC Consulting, Norge.
- Salk, J.E., F. Nielsen och G. Marks (2001), Patterns of cooperation among regional offices in Brussels: homophily, complementarity, and national embeddedness. Revidert utgave av artikkel presentert på Southern Sociological Society's møte i Atlanta 4-7. april.
- Skard, Åshild (2006), Regional mobilisering i to dimensjoner: En studie av regionkontorer i EU. Masteroppgave (D-oppsett) Institutt for sammenliknende politikk, Universitetet i Bergen.
- West Midlands Regional Assembly (2003), A Premier European Region: West Midlands Strategic Framework. (7. februar)

## Bilaga 1: Intervjulist

### Personal

Inge Andersson  
Mats Falck  
Sabine Mayer  
Rolf Wännström

Bryssel  
Umeå  
Luleå  
Umeå

### Representanter för hovudmannagruppen

Staffan Borg  
Ulf Edlund  
Torbjörn Halvardsson  
Kurt-Åke Hammarstedt  
Helene Röckner  
Marie-Louise Rönmark  
Lars-Olov Söderström  
Lars Wikman

Länsstyrelsen i Norrbotten  
Umeå Universitet  
Företagarna i Västerbotten  
Landstinget i Norrbotten  
Kommunförbundet i Norrbotten  
Kommunförbundet i Västerbotten  
Norrlandsfonden  
Umeå Universitet, Luleå Tekn. Univ.

## Bilaga 2: Enkätundersökning till lokala målgrupper

Enkäten skickades ut till följande målgrupper via Internet:

- KS Ordförande eller Kommunalråd i kommuner i Norrbottens och Västerbottens län (1 per kommun)
- Näringslivsansvariga i kommuner i Norrbottens och Västerbottens län
- Prefekter vid Umeå Universitet och Luleå Tekniska Universitet
- Företagarnas Riksorganisations lokalkontor i Norrbottens och Västerbottens län
- Handelskamrarnas lokalkontor i Norrbottens och Västerbottens län

Syftet var att få kännedom och information om EU-arbete, samt åsikter och vetskap om North Swedens verksamhet (se nedan).

Den totala målpopulationen var 156 personer. Fördelningen inom grupperna (bruttourval) var:

- Kommuner, totalt 58 personer
  - Näringslivsorganisationer lokalkontor, totalt 34 personer
  - Universitet, totalt 64 personer
- 

### Inledande frågor

1. Har du kännedom om North Sweden European Office (i fortsättningen: North Sweden)
  - a. Ja
  - b. Nej
2. Hur har du fått kännedom om North Sweden?
  - a. Genom omnämnande i lokala massmedier
  - b. Genom omnämnande i nationella massmedier
  - c. Genom samtal med kollegor eller samarbetspartners
  - d. Genom besök på North Swedens hemsida ([www.northsweden.org](http://www.northsweden.org))
  - e. Genom besök från någon av North Swedens anställda
  - f. Genom presentationer på regionala konferenser/events
  - g. Genom att delta i studiebesök till Bryssel
  - h. På annat sätt (ange):
3. Vad har du för uppfattning om North Sweden?
  - a. North Sweden ger ett seriöst och fördelaktigt intryck
  - b. North Sweden ger ett seriöst intryck, fast med lite mervärde
  - c. North Sweden ger ett intryck som saknar relevans för min kommun/institution/organisation
  - d. Ingen åsikt
  - e. Annat:
4. Ange några uppgifter som du tycker North Sweden kan vara till hjälp med för din kommun/institution/organisation

### Organisering och finansiering av North Sweden

5. Vad har du för uppfattning om organisationen av North Sweden?
  - a. Som en effektiv organisation
  - b. Som en ganska effektiv organisation
  - c. Verken eller
  - d. Ej tillfredsställande organisering
  - e. Ingen åsikt
6. Har du några åsikter om dagens organisering av North Sweden och hur den säkrar en god och säker verksamhet?

- a. Det finns ingen anledning att tro att dagens organisering inte skulle kunna säkra en god och säker verksamhet
- b. God och säker verksamhet
- c. Säkrar inte en god och säker verksamhet
- d. Ingen åsikt

### **Relationen mellan kontoret i Bryssel och de inhemska kontoren**

7. Har du varit i kontakt med North Sweden – med vare sig medarbetare vid Brysselkontoret eller några av medarbetarna vid de inhemska kontoren i Luleå eller Umeå?
- a. Jag har varit i kontakt med kontoret i Bryssel
  - b. Jag har varit i kontakt med kontoret i Umeå
  - c. Jag har varit i kontakt med kontoret i Luleå
  - d. Jag har varit i kontakt med både Brysselkontoret och hemmakontoren
  - e. Jag har inte varit i kontakt med något av kontoren
8. Hur upplever du nyttan av en eventuell kontakt? (Rangordna från 1 till 5 där 1 är mycket dåligt och 5 är mycket bra)
9. Hur upplever du det eventuella samarbetet mellan medarbetarna vid kontoret i Bryssel och de inhemska kontoren? (Rangordna från 1 till 5 där 1 är mycket dåligt och 5 är mycket bra)

### **North Swedens uppgifter och tjänster**

*North Sweden ska tillsammans med regionens aktörer påverka och driva frågor på Europa-arenan som förbättrar förutsättningarna för en positiv utveckling i Norrbotten och Västerbotten. North Swedens uppgift är att bland annat behandla olika förfrågningar från målgrupperna i Norrbotten och Västerbotten: kommuner, landsting, länsstyrelser, företag, universitet, högskolor och andra organisationer. De olika uppgifterna kan delas upp på följande verksamhetsområden:*

- *intresseövervakning (uppföljning av nya lagar/regler; deltagande inom strategiska samarbetsområden)*
- *programövervakning (övervakning av Norrbottens och Västerbottens intressen i olika transnationella och internationella samarbetsprogram inom EU; regional utveckling, forskning, näringsutveckling)*

10. I ditt nuvarande uppdrag, vilka av de ovan angivna tjänsterna har du, några av dina kollegor eller en målgrupp inom din kommun/institution/organisation använt? (Sätt ett eller flera kryss)
- a. Övervakning av intressen
  - b. Programövervakning
11. Uppskattningsvis, hur många gånger har du, några av dina kollegor eller en målgrupp inom din kommun/institution/organisation använt de olika tjänsterna under de senaste tre åren? (Sätt kryss)
- a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3 eller flera
12. Hur värderar du den samlade kvalitén på de tjänsterna ni har erhållit från North Sweden under de senaste tre åren? (Rangordna från 1 till 5 där 1 är mycket dåligt och 5 är mycket bra)
13. Hur bra är kompetensen inom din kommun/institution/organisation i att driva EU-projekt och att delta i internationellt samarbete?
- a. Mycket god kompetens
  - b. Tillräcklig kompetens
  - c. Liten kompetens

- d. Inga kompetens alls
  - e. Vet ej
14. Hur stort är informationsbehovet inom din kommun/institution/organisation om EU-relaterade frågor? (Rangordna från 1 till 5 där 1 är mycket lågt och 5 är mycket stort)
15. I hur stor omfattning tycker du att detta informationsbehov blir tillfredsställt genom förfrågningar till/från North Sweden?
- a. I stor grad
  - b. I tillfredsställande grad
  - c. I liten grad
  - d. I väldigt liten grad
  - e. Vet ej
16. I hur stor omfattning tycker du att detta informationsbehov blir tillfredsställt genom förfrågningar till/från andra regioners/sectorintressens Europakontor?
- a. I stor grad
  - b. I tillfredsställande grad
  - c. I liten grad
  - d. I väldigt liten grad
  - e. Vet ej
17. Skulle det vara oproblematiskt att byta ut North Sweden som informationskälla om aktuella processer inom EU?
- a. Ja, vi har denna information själva
  - b. Ja, om information enkelt kan erhållas via andra kanaler
  - c. Nej, North Sweden kan ej ersättas inom detta område
  - d. North Sweden kan ersättas, men det blir svårare att finna fram till relevant information från aktörerna i Norrbotten och Västerbotten
  - e. Vet ej
18. Skulle det vara oproblematiskt att byta ut North Sweden som strategisk regional samarbetspartner för att påverka aktuella processer inom EU?
- a. Ja, vi har denna kapacitet själva
  - b. Ja, om samarbeten enkelt kan etableras via andra kanaler
  - c. Nej, North Sweden kan ej ersättas inom detta område
  - d. North Sweden kan ersättas, men det blir svårare att finna fram till relevanta arbetsformer för aktörerna i Norrbotten och Västerbotten
  - e. Vet ej
19. Med utgångspunkt i den kännedom du har om North Sweden, ta ställning till de följande fyra påståendena. Värdera varje påstående på en skala från 1 till 5 där 1=helt oenig, 3=neutral och 5=helt enig.
- a. North Sweden är ett viktigt initiativ, en god investering för Nord-Sverige och ett överlag lyckat projekt
  - b. North Sweden är ett bra initiativ, men kan med fördel bistå med andra tjänster till sina kunder
  - c. North Sweden är ett mindre viktigt initiativ som kräver resursinsatser som med fördel kunde användas på andra, alternativa sätt
  - d. Jag tycker inte att jag har tillräcklig kännedom om North Sweden för att kunna kommentera
20. Vilka omedelbara associationer har du till North Sweden?
- a. Positiva associationer
  - b. Blandade associationer
  - c. Negativa associationer
  - d. Inga associationer alls
  - e. Annat: .....

## Bilaga 3: Enkätundersökning på andra Europakontor

1. What are currently the main functions of the office? Rank each with the appropriate alternative (very important; somewhat important; irrelevant)
  - a. Influencing EU decision making
  - b. Explaining sub-national positions to EU decision makers
  - c. Gaining influence for regions generally
  - d. Providing knowledge/assistance to people in home region
  - e. Liaising between subnational and EU actors
  - f. Increasing the knowledge of EU in home region
  - g. Gaining information about EU Structural Funding
  - h. Gaining information about EU funding supplemental to SF
  - i. Building ties with other regions (formally, in committees)
  - j. Building ties with other regions (informal, ad hoc)
  - k. Gaining information about legislation
  - l. Promoting awareness of home region in Brussels
  
2. How do you expect these functions to evolve during the next five years (2008-2012)? Please identify the most probable alternative for each item (less important; as important; more important)
  - a. Influencing EU decision making
  - b. Explaining sub-national positions to EU decision makers
  - c. Gaining influence for regions generally
  - d. Providing knowledge/assistance to people in home region
  - e. Liaising between subnational and EU actors
  - f. Increasing the knowledge of EU in home region
  - g. Gaining information about EU Structural Funding
  - h. Gaining information about EU funding supplemental to SF
  - i. Building ties with other regions (formally, in committees)
  - j. Building ties with other regions (informal, ad hoc)
  - k. Gaining information about legislation
  - l. Promoting awareness of home region in Brussels
  
3. Considering your contact network in Brussels, please rank the significance of the following institutions/organisations for your work (Rank from 1 to 5 with 1=very unimportant and 5=very important)
  - a. EU Commission
  - b. DG Regional Policy
  - c. Regional committee of the European Parliament
  - d. Other committees of the European Parliament
  - e. European Council/Council of Ministers
  - f. Committee of the Regions
  - g. Your permanent (national) representation in Brussels
  - h. Other regional offices
  - i. NGOs
  
4. How are your relations with other regional offices ... (Check as appropriate from 1 to 5, where 1=total cooperation, 3=balance of cooperation/competition and 5=total competition)
  - a. ... from your own country
  - b. ... from other Nordic countries
  - c. ... from other, non-Nordic countries
  
5. Has the motivation for your region's presence in Brussels changed since the Brussels office was originally established? How?
  
6. For how long would you expect your regional office to exist?

- a. At least until 2008
- b. At least until 2011
- c. At least until 2014
- d. At least until 2017
- e. Definitely beyond 2017
- f. I have no idea