

Fortsatt verksamhet för North Sweden European Office efter 2023

Bakgrund

North Sweden European Office, North Sweden/NSEO, är ett samarbetsprojekt mellan 14 huvudmän i Norrbotten, Västerbotten, Jämtland Härjedalen och Västernorrland, inordnat under Region Västerbotten som projektägare.

Parter i projektet är de regionala och kommunala politiska församlingarna, de tre universiteterna samt näringslivets organisationer i form av Handelskammare och Företagarna. Kontoret har funnits i Bryssel sedan 1997 och från start företrätt Norrbotten och Västerbotten i EU. Från och med 2020 ingår även Jämtland Härjedalen och Västernorrland.

Genom alla år har NSEO varit anordnat som ett projekt med projektperioder som varierat mellan tre och sju år, där det skrivits ett samarbetsavtal mellan huvudmännen inför en fortsatt verksamhet vid varje ny sådan projektperiod. Nuvarande projektperiod löper mellan 2017 och 2023.

Inför en fortsättning av verksamheten från och med 2024 behöver ett nytt avtal tas fram för beslut av de medverkande parterna.

Uppdraget

Styrelsen har uppdragit till Hammarstedt Advice AB att ge en överblick över de olika parternas och hemmaaktörernas syn på verksamheten och vad som är att eftersträva för att bedöma inriktningen av det fortsatta kontoret.

Utgångspunkterna för uppdraget är att behålla nuvarande ägarstruktur, där minst nuvarande 14 parter har intresse av fortsatt verksamhet. Inriktningen bör vara att fokusera på det samlade uppdraget för hela norra Sverige i EU genom att:

- Redovisa synen på verksamheten hos parterna, aktörer på hemmaplan, på Brysselarenan och på nationell nivå samt hos kontorets anställda.
- Ge förslag till hur samverkan med aktörerna på hemmaplan kan stärkas.
- Bedöma fortsatt relation till North Sweden Stockholm Office, NSSO. som idag har samma regionala geografi och där många påverkansfrågor också har en nationell dimension.
- Ge utgångspunkter för inriktningen av fortsatt verksamhet.
- Bedöma fortsatt projekt kontra en mer fast organisationsform.

Rapporten

Föreliggande rapport avser att ge underlag för styrelsen att:

- Dra slutsatser och bestämma den fortsatta processen.

- Bedöma hur kontoret levererar resultat utifrån förväntningar och uppställda mål.
- Utgöra en del av diskussionsunderlaget för Ägarrådet.

Rapporten bygger delvis på en enkät till North Sweden-kontorets ägare, styrelse, medarbetare och övriga intressenter. Den hade 102 mottagare och 47 svarande, en relativt god svarsfrekvens. Enkäten har kompletterats med fokusintervjuer med ett antal aktörer på regional och nationell nivå.

Illustrationerna är hämtade ur enkäten.

Tidplan

För att ge möjlighet till en fortsatt kontinuerlig verksamhet från 2024 följer arbetet med att utarbeta ett slutligt förslag till nytt samarbetsavtal för North Sweden European Office följande tidplan:

- Våren 2022 tar styrelsen ställning till §ett underlag för den fortsatta processen (detta dokument).
- Styrelsen ger därefter Ägarrådet en uppdatering av förberedelserna och inriktningen för framtagande av ett förslag till nytt avtal.
- Hösten 2022 utarbetas ett förslag till samarbetsavtal, för vidare diskussion hos respektive ägare.
- Våren 2023 fastställer styrelsen det slutliga förslaget till samarbetsavtal, för konfirmation av respektive huvudmannorganisation före årsskiftet 2023/2024.

Huvudparten av medarbetarna har avtal som upphör i december 2023 om inget annat bestäms. De är anställda på så kallade URA-kontrakt via Umeå Universitet. För övriga medarbetare samt för de nya lokaler som verksamheten gått in i under 2021, krävs framförhållning för att genomföra en avveckling eller annan omställning. Det är därför viktigt att så tidigt som möjligt klargöra inriktning och ambitionsnivå för en fortsatt verksamhet för North Sweden European Office

Intressenternas syn på North Sweden European Office

North Sweden European Office är Norrbottens, Västerbottens, Jämtland Härjedalens och Västernorrlands direktlänk till EU. Målet med verksamheten anges till "att skapa förutsättningar för regionens företag, akademi och offentlig verksamhet att agera framgångsrikt på EU-arenan".

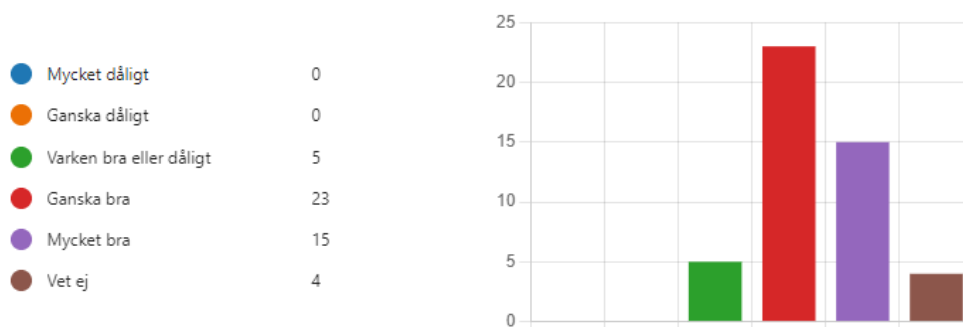
Nedan redovisas ägarnas, styrelsens, medarbetarnas och övriga intressenters syn på valda delar av verksamheten.

Samspelet med ägare och intressenter regionalt och lokalt

North Sweden-kontoret ägs av en bred uppslutning av regionala aktörer i Norrbotten, Västerbotten, Jämtland Härjedalen och Västernorrland. Styrelsens sammansättning speglar ägarna och består, förutom av de fyra regionerna, av representanter för kommunerna i Norrbotten och Västernorrland, de tre universiteterna och handelskamrarna samt företagargorganisationerna i Västerbotten och Norrbotten.

13. North Sweden-kontoret agerar främst på EU-arenan. Hur väl tycker du att samverkan med ägare och intressenter på hemmaplan har fungerat?

[Mer information](#)



Partnerskapets bredd

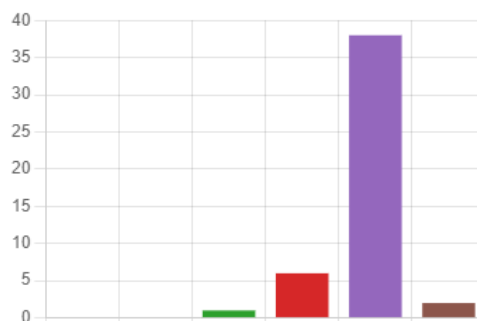
Alltsedan bildandet av North Sweden European Office har ambitionen varit att basera verksamheten på ett partnerskap mellan den offentliga och den idéburna sektorn samt marknadsaktörer och akademien.

Ett brett partnerskap och betydelsen av detta har ett omfattande stöd hos såväl ägare som intressenter.

15. Parter i projektet North Sweden European Office är de regionala och kommunala politiska församlingarna, de tre universiteterna samt näringslivets organisationer i form av Handelskammare och Företagarna. Hur viktigt tycker du att ett brett partnerskap är?

[Mer information](#)

● Helt oviktigt	0
● Ganska oviktigt	0
● Varken viktigt eller oviktigt	1
● Ganska viktigt	6
● Mycket viktigt	38
● Vet ej	2



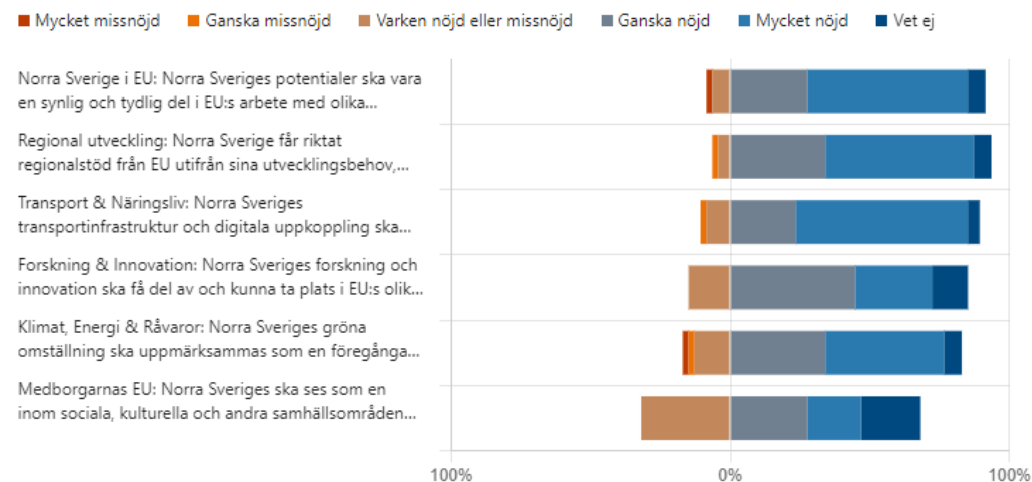
Påverkansområden

Med utgångspunkt i Ägarrådets verksamhetsdirektiv arbetar North Sweden-kontoret i huvudsak med följande påverkansområden:

- *Norra Sverige i EU:* Norra Sveriges potentialer ska vara en synlig och tydlig del i EU:s arbete med olika utvecklingsstrategier.
- *Regional utveckling:* Norra Sverige får riktat regionalstöd från EU utifrån sina utvecklingsbehov, utmaningar och möjligheter.
- *Transport & Näringsliv:* Norra Sveriges transportinfrastruktur och digitala uppkoppling ska vara en del av EU:s infrastrukturnät och kunna få stöd från EU för att utvecklas/byggas ut för särskilt näringslivets möjligheter att utvecklas med också anpassade statsstödsregler för det.
- *Forskning & Innovation:* Norra Sveriges forskning och innovation ska få del av och kunna ta plats i EU:s olika innovationssatsningar.
- *Klimat, Energi & Råvaror:* Norra Sveriges gröna omställning ska uppmärksammas som en föregångare och få stöd från EU att genomföras, inklusive hållbar utveckling avseende regionens råvaror och skogens bioekonomi att bidra till EU:s gröna giv.
- *Medborgarnas EU:* Norra Sveriges ska ses som en inom sociala, kulturella och andra samhällsområden ledande och intressant region att samverka med för olika slags utbyten.

2. North Sweden-kontoret arbetar i huvudsak med nedanstående påverkansområden, med de prioriteringar som återfinns i kontorets styrdokument. Hur nöjd är du med kontorets resultat inom dessa områden?

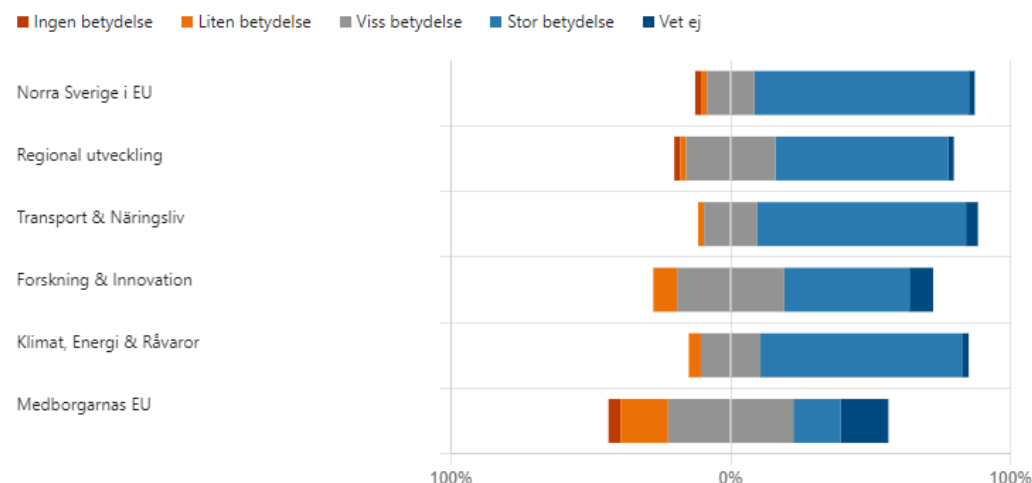
[Mer information](#)



För att tillföra ytterligare ett perspektiv kan graden av tillfredsställelse med kontorets verksamhetsresultat ställas mot i vilken utsträckning de olika påverkansområdena har betydelse för respondenterna personligen eller deras organisation.

3. Vilken betydelse har kontorets arbete inom respektive område för dig eller din organisation?

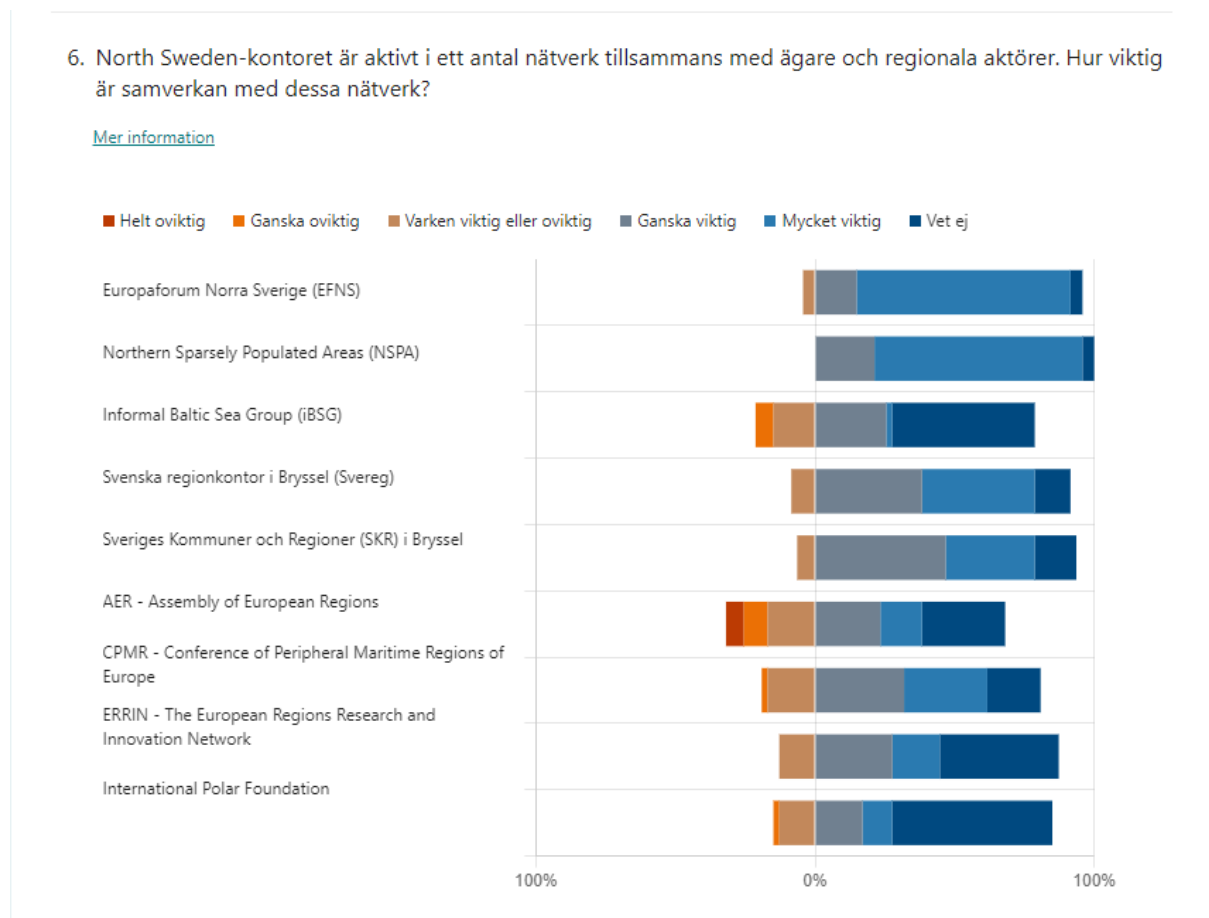
[Mer information](#)



Att uppfattningen om kontorets resultat och motsvarande ämnes betydelse för den egna verksamheten sammanfaller tyder på att kontorets prioriteringar i huvudsak har varit korrekta. Ett ytterligare tecken på detta är den stora mängden nej-svar på följdfrågan: Är det något påverkansområde du skulle vilja lägga till?

Samverkan med andra aktörer

North Sweden-kontorets arbete för att sätta Norrbotten, Västerbotten, Jämtland Härjedalen och Västernorrland på den europeiska kartan samt stärka det regionala samarbetet sker till stor del genom ett organiserat deltagande i olika nätverk på europeisk nivå. Utöver detta sker ett omfattande informationsutbyte med andra regionkontor i Bryssel.



Europaforum Norra Sverige (EFNS)

Europaforum Norra Sverige är ett politiskt nätverk som samlar Sveriges fyra nordligaste regioner för att tillvarata norra Sveriges intressen i frågor med en tydlig EU-dimension. Forumet har varit verksamt i mer än 20 år, och utmärks av unik förmåga att samverka över partigränser mellan aktörer på lokal, regional, nationell och EU-nivå.

Nätverkets mål anges till:

- Säkerställa att norra Sveriges intressen tillvaratas när EU utformar politik
- Utveckla och bidra till ett gott flernivåstyre i EU och i Sverige
- Föra EU-politiken närmare medborgarna i norra Sverige
- Öka kunskap och medvetenhet om EU-politik i politiska organ i de fyra nordligaste regionerna

North Sweden-kontoret omfattar samma geografi som EFNS och är också i hög grad nätverkets direktlänk till EU-arenan. EFNS har tjänstemannagrupper – i vilka kontorets medarbetare ingår - kopplade till varje tematiska fokusområde:

- Infrastruktur
- Energi och klimat
- Forskning och innovation (Fol) och Näringslivspolitik
- Sammanhållningspolitik (regionalpolitik)

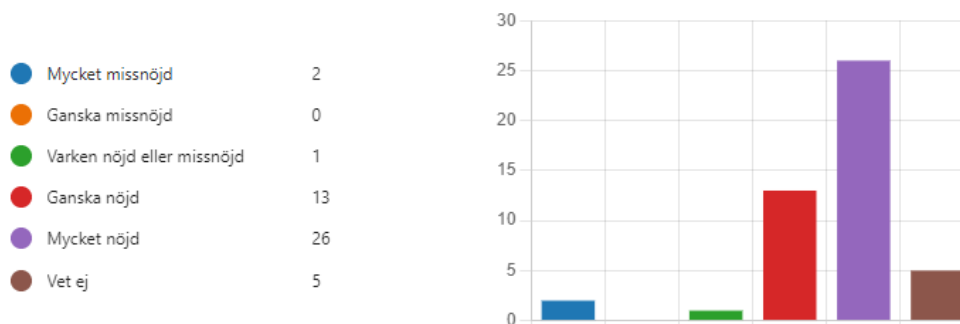
8. EuropaForum Norra Sverige (EFNS) är ett politiskt nätverk som samlar Sveriges fyra nordligaste regioner för att tillvarata norra Sveriges intressen i frågor med en tydlig EU-dimension. Forumet samverkar över partigränser mellan aktörer på lokal, regional, nationell och EU-nivå. North Sweden-kontoret deltar i arbetet. Hur nöjd är du med kontorets insatser inom forumets prioriterade fokusområden?

[Mer information](#)



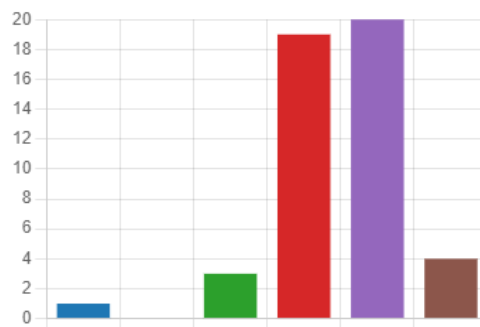
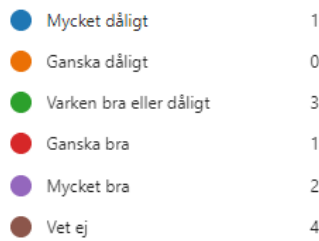
9. North Sweden-kontoret bidrar frekvent till arbetet inom EuropaForum Norra Sverige. Hur nöjd är du med det stöd kontoret erbjuder?

[Mer information](#)



10. Ett viktigt resultat av EuropaForums arbete är att bidra till samverkan och samhandling i regionala utvecklingsfrågor mellan de 4 nordligaste länen. Hur väl tycker du att forumet lyckats med detta?

[Mer information](#)



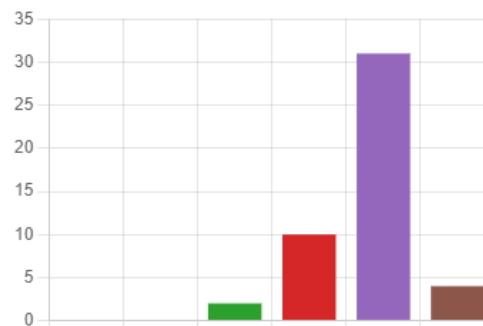
North Sweden Stockholm Office, NSSO

Region Västerbotten, Region Norrbotten, Skellefteå kommun, Skellefteå Kraft, Umeå kommun och Företagarna Västerbotten har tillsammans en mötesplats i Stockholm. Kontoret är öppet också för andra än ägarna och används för seminarier, möten, workshops, mingel och event.

11. North Sweden Stockholm Office, NSSO, har idag samma regionala geografi och många av de påverkansfrågor North Sweden-kontoret arbetar med i EU har också en nationell svensk dimension att samspela med. Hur viktig tycker du att samverkan mellan de båda kontoren är?

[Mer information](#)

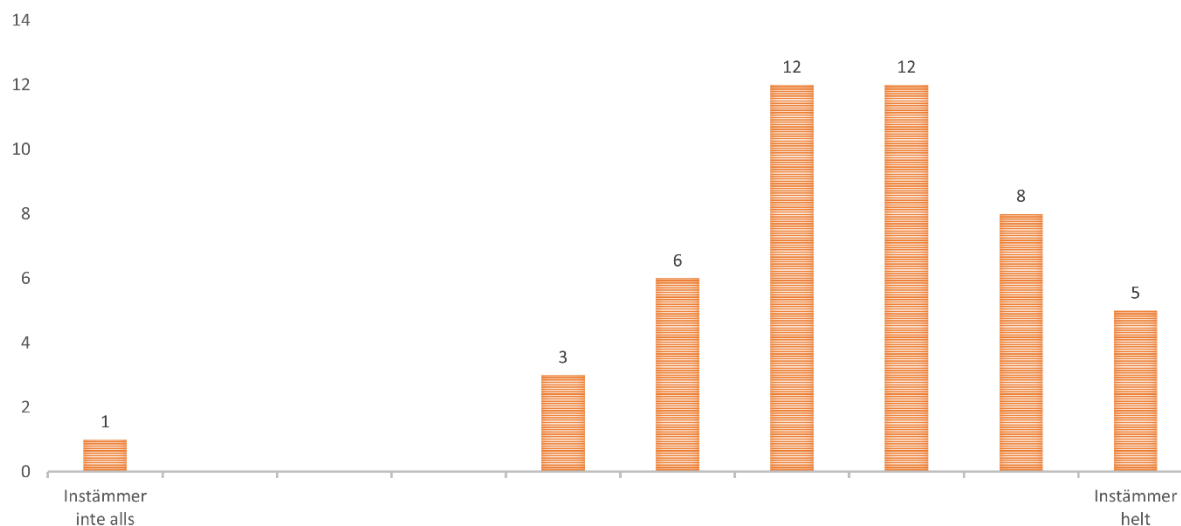
Insikter



Slutsatser och rekommendationer inför fortsatt verksamhet

I ägarnas direktiv till North Sweden-kontoret anges att målet för verksamheten är att ”skapa förutsättningar för regionens företag, akademi och offentlig verksamhet att agera framgångsrikt på EU-arenan”.

Svaret på frågan: ”I vilken utsträckning anser du att målet uppnåtts under den senaste projektperioden?” visar på en huvudsakligen positiv bedömning av kontorets resultat.



Många av respondenterna anger att de är imponerade av aktiviteten och arbetet och bedömer kontoret vara ett av de mest välfungerande svenska regionkontoren.

Det innebär inte att det saknas förbättringsutrymme. Ökad synlighet och dialog lokalt och regionalt, tydligare rollfördelning mellan ägare och styrelse och att identifiera organisationens bredd - prioriteringar av frågor som berör hela den samlade geografin - framstår som väsentliga inslag. En ökad lokal, läs kommunal, förankring efterlyses.

Samspelet mellan ägarna

North Sweden-kontorets breda ägarbild är en viktig framgångsfaktor. Uppslutningen av aktörer ökar slagkraften och stärker kontorets mandat. Ägarna har ett stort ansvar för att ta till vara de möjligheter som kontoret skapar, kanske särskilt de nytillträdande ägarna i Jämtland Härjedalen och Västernorrland.

Samtidigt krävs insatser för att balansera relationen – och möjligheterna till inflytande – mellan de fyra länen. Nuvarande påverkansområden är i huvudsak oförändrade sedan Norr- och Västerbotten bildade det ursprungliga North Sweden-kontoret. Inför en ny verksamhetsperiod är det angeläget att låta förutsättningar och behov i de tillkommande geografierna få ett större genomslag. Även balansen mellan kust och inland bör tas med i en sådan avvägning.

Även om ägarkollektivet är regionalt är det viktigt att kontoret, dess verksamhet och dess resultat inte bara är synligt, utan även omfattar hela geografin. En utökad dialog med den kommunala nivån – för information och för att ge möjlighet till påverkan – är nödvändig.

North Sweden-kontorets förankring och en fungerande dialog mellan kontoret och dess lokala och regionala intressenter förutsätter ägarnas engagemang och insatser. Ägarna behöver på ett tydligare sätt bli bärare av de frågor som prioriteras och i större utsträckning representera North Sweden-kontorets intressen på hemmaplan och nationellt. Det ökar utrymmet för kontorets personal att fokusera på insatser på Brysselarenan.

Flertalet samarbetsytor för North Sweden-kontoret är offentliga eller idéburna. Inför den nya verksamhetsperioden blir det nödvändigt att komplettera dessa nätverk genom att etablera samverkan med ett eller flera nätverk för näringslivets intressen. Vidare bör kontakterna med det europeiska parlamentets ledamöter och valda lobbyorganisationer utvecklas.

Formerna för verksamhetens styrning har betydelse för hur väl kontoret lyckas med sitt uppdrag. Ägarrådet kan – förutom att vara det högsta beslutande organet – sägas ha det strategiska ansvaret för verksamheten, styrelsen det taktiska och direktören det operativa. En friktionsfri – och demokratisk – styrning handlar inte i första hand om avvägningen mellan politikerns och tjänstemäns inflytande. Ägarrådets strategiska styrning, liksom styrelsens taktiska, är alltid kollektiv och får aldrig desavoueras genom enskildas försök till detaljstyrning.

Förslag till styrelsen:

- Ansvarsfördelningen mellan ägarrådet, styrelsen och direktören bör tydliggöras.
- Ägarnas ansvar för att representera de prioriterade påverkansområden på hemmaplan och nationellt bör tydliggöras.
- De lokala intressenternas möjligheter till information, dialog och påverkan bör stärkas.
- Ägarrådets ordinarie möte bör kompletteras med ett årligt planeringsmöte som samlar såväl ägarrepresentanter som styrelse och medarbetare.
- Samverkan med ett eller flera nätverk som speglar näringslivets intressen bör etableras.

Strategiskt påverkansarbete

Regionala påverkansagendor, strategiska planer etc. är de regionala ägarnas utgångspunkter för valet av påverkansområden. Planerna kompletteras med omvärldsanalyser, aktuella politiska tendenser samt erfarenheter och rekommendationer från sakkunniga och politiker. Syftet är att identifiera och prioritera frågor av politisk karaktär i vilka North Sweden-kontoret kan och vill bedriva påverkansarbete.

Det innebär en risk att arbetet fragmenteras om antalet påverkansområden utökas. Påverkansfrågorna rör ofta flera sakområden inom vilka det kan uppstå både synergier och målkonflikter. Valet av påverkansområden och prioriteringarna inom dessa bör därför omfattas av en noggrann process.

Styrelsens överväganden bör bland annat värdera de olika påverkansområdenas betydelse för den samlade geografien och även ifrågasätta de befintliga prioriteringarna. De förtjänar att övervägas områden som jordbruks- och skogs politik, kompetensförsörjning, kultur, besöksnäring och ursprungsbefolkningsfrågor. Många intressenter understryker flygets betydelse – för tillgång till snabba fysiska möten och ökad interaktion.

I likhet med många andra påverkansaktörer saknar North Sweden-kontoret egen kompetens i många av de ämnesområden man jobbar med. Risken för att inte tillräckligt uppmärksamma innehåll och bakgrund till olika intressekonflikter ökar med bristande intern kompetens. Tillgången till breda och varierande samarbetsytor minskar risken och bör vara vägledande vid valet av samarbetspartners och -nätverk. Kontoret bör vidare överväga vilken intern struktur som i större utsträckning möjliggör horisontella processer för att undvika onödiga stuprör i arbetet.

Ett viktigt uppdrag för styrelsen är att verka för att kontorets strategi för påverkan inom de europeiska beslutnivåerna kompletteras med en ägargemensam strategi för påverkan nationellt. I samband med detta bör diskuteras orsakerna till intressenternas (relativt) låga intresse för samverkan med AER, CPMR, ERRIN och International Polar Foundation. Utifrån sett förefaller samtliga dessa vara viktiga ytor för samverkan – och påverkan.

Förslag till styrelsen:

- En särskild process bör etableras inför valet av påverkansområden.
- Påverkansområdenas betydelse för den samlade geografien bör särskilt uppmärksammas.
- Valet av samarbetspartners bör värdera verksamhetens bredd och variation hos dessa.
- Kontorets interna struktur bör i högre utsträckning prioritera horisontella processer.
- Styrelsens bör verka för att ägarna upprättar en gemensam nationell påverkansstrategi.
- Samverkan med AER, CPMR, ERRIN och International Polar Foundation bör utvärderas.

Samverkan med EFNS

EFNS roll som mötesplats och kunskapsarena har inte bara betydelse för att bevaka Europafrågor och för att påverka olika EU-strategier, handlingsprogram och budget. Eftersom regionerna bidrar till nätverket med lika stort engagemang ger nätverkets gemensamma röst slagkraft och ett starkt mandat i politiska frågor. Det visar sig också bidra till samverkan och samhandling i regionala utvecklingsfrågor

North Sweden-kontorets samverkan med EFNS handlar om att i ett tidigt skede föra fram synpunkter och kunskap i beslutsprocesser samt vara en aktiv del i säkerställandet av ett gott flernivåstyre. Att adressera frågor som förutsätter insatser på såväl lokal som regional, nationell och europeisk nivå är en framgångsfaktor för båda parter.

EFNS som mötesplats, byggd på principen att de närvarande fattar beslut endast i konsensus, kan ifrågasättas, såväl vad gäller förankring som demokrati och representativitet. Dessutom varierar deltagarnas förutsättningar, kompetens och intresse.

Samtidigt är formatet, med ett forum som antar positioner byggda på engagemang, värdefullt att ta vara på. De positioner som antagits har haft stor betydelse för norra Sveriges inflytande på den nationella och europeiska arenan. Det finns emellertid skäl att diskutera hur de positioner som antas kan bli föremål för även regionalt beslutsfattande och hur samordning och arbetsfördelning med North Sweden-kontoret ska utformas. Det är viktigt att ägarnas styrning av North Sweden-kontorets verksamhet inte överflyglas av EFNS positioner.

Förslag till styrelsen:

- North Sweden-kontorets arbete med EFNS bör vara att adressera frågor som förutsätter insatser på såväl regional som nationell och europeisk nivå.
- Styrelsen bör ta initiativ till en struktur där EFNS positioner regelmässigt blir föremål för regionalt beslutsfattande.
- Arbetsfördelningen mellan EFNS och North Sweden-kontoret bör tydliggöras.

Samverkan med NSSO

North Sweden Stockholm Office är ett uttryck för den s.k. scenmodellen. En mötesplats erbjuds och organiseras för att enskilda aktörer ska kunna förmedla var sitt påverkansarbete. Kontorets ägare avgör inte vilket budskap som ska föras fram eller av vilka.

Arbetet inom EFNS har tydligt visat att det europeiska påverkansarbetet ofta, och i ökande utsträckning, även har nationella samband. Det finns tydligt strategiskt värde i att arbeta i ett flernivåperspektiv – lokalt, regionalt, nationellt och europeiskt. Stockholmskontorets betydelse för kontakter med regeringen, departementen och SKR bör utvecklas.

Att Jämtland Härjedalen och Västernorrland anslutit sig till ägarkretsen aktualiserar diskussionen om den gemensamma geografin och det gemensamma ägandet inte även kunde medföra ett organisatoriskt närmande till North Sweden-kontoret. Det skulle innebära att Stockholmskontoret utöver att fortsatt erbjuda en mötesplats också kunde initiera och genomföra gemensamma aktiviteter – bli viktigt inte bara för det nationella påverkansarbetet, utan även det europeiska.

Inför den nya verksamhetsperioden bör en närmare samverkan mellan kontoren etableras. På sikt bör det övervägas att samla kontoren i Stockholm och Bryssel i en gemensam organisation, med gemensamma medarbetare.

Förslag till styrelsen:

- En närmare samverkan mellan Stockholms- och Brysselkontoren bör etableras.
- Fler ägargemensamma aktiviteter inom ramen för det nationella och europeiska påverkansarbetet bör genomföras.
- På längre sikt bör inriktningen vara ett organisatoriskt närmande, där kontoren samlas i en gemensam organisation med gemensamma medarbetare.

Fortsatt projekt eller en mer fast organisationsform?

Frågan om att byta från projektform till en mer fast associationsform har diskuterats praktiskt taget sedan North Sweden-kontoret bildades. Tidigare utredningar har visat på svårigheterna att hitta andra organisationsformer som alla parter kan medverka i på samma villor och utan stora administrativa utmaningar och kostnader för en verksamhet med sin egentliga bas i Belgien och de lagar och regler som gäller där.

Situationen har inte förändrats avsevärt sedan dess. Det finns fördelar och nackdelar med en fast organisation kontra ett projekt, men hittills överstiger fördelarna med att fortsätta som ett projekt.

En viktig uppgift för styrelse och ägare är att noggrant följa utvecklingen och värdera eventuella tillkommande möjligheter att i framtiden ändra associationsform.

Förslag till styrelsen:

- North Sweden-kontorets fortsatta verksamhet bör vara i form av ett nytt projekt att följa på det nuvarande.

Rapporten överlämnas härmed till styrelsen för North Sweden European Office. Slutsatserna och förslagen är mina egna och när, var och hur de passar in i den fortsatta processen är en fråga för styrelsen att överväga.

Luleå den 1 juni 2022



Kurt-Åke Hammarstedt
Hammarstedt Advice AB