

# Utvärdering av North Swedens verksamhet åren 2000-2003

**EuroFutures AB**  
**Februari 2003**

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund till utvärderingsuppdraget	3
1.2 Material och intervjuer	3
1.3 Kort bakgrundsbeskrivning av North Swedens verksamhet	3
<b>2. MÅLANALYS</b>	<b>5</b>
2.1 Mål och roll	5
2.2 Målgrupper	5
<b>3. PROCESS OCH GENOMFÖRANDE</b>	<b>7</b>
3.1 Tre huvuduppgifter	7
3.2 Verksamhetens sakområden	8
3.3 Bedömning av genomförande	8
3.4 Organisation	9
3.5 Styrelsen	10
3.6 Ägarrådet och Europaforum	11
<b>4. RESULTAT- OCH EFFEKTANALYS</b>	<b>12</b>
<b>5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDEN</b>	<b>14</b>
5.1 Generella slutsatser	14
5.2 Om mål och målgrupper	14
5.3 Om inriktning	14
5.4 Om organisationen	15
5.5 Om geografisk breddning	15

### **BILAGA 1: INTERVJULISTA**

### **BILAGA 2: ENKÄTEN**

### **BILAGA 3: OH-PRESENTATION**

## **1. Inledning**

### **1.1 Bakgrund till utvärderingsuppdraget**

På uppdrag har EuroFutures AB genomfört en utvärdering av North Swedens verksamhet. Utvärderingen har utförts under januari och februari år 2003 av Olof Linde och Clas Engström. Bakgrunden till det genomförda arbetet är att North Sweden i dagsläget är organiserat som ett projekt som tidsmässigt löper ut den 31 december år 2003. Föreliggande utredning är ett underlag för beslut om framtida verksamhet och dess utformning. Utvärderingen har ett brett fokus på North Swedens verksamhet.

Metodologiskt fokuserar utvärderingen på fyra analyssteg: Målanalys (målen och målgruppens relevans för verksamheten), Process och genomförandeanalys (konkret genomförande och organisation analyseras mer i detalj i dessa avsnitt), Resultat- och effektanalys (Slutsatser kring vad som åstadkommits), Analys av framtida verksamhet (förslag avseende fortsatt verksamhet).

### **1.2 Material och intervjuer**

Som grundlag för slutsatser och intervjuer har EuroFutures AB samlat in material. För det första har skriftligt bakgrundsmaterial genomgåts (Verksamhetsrapporter, handlingsplaner och bakgrundsdokument m.m.) För det andra har intervjuer genomförts, totalt 20 stycken. Företrädare för samtliga huvudmän samt all personal i organisationen har intervjuats (se intervjuista i bilaga). Slutligen har en större enkät genomförts med ett antal ”kunder” i Norr- och Västerbotten. Enkäten har besvarats av kommunalråd, näringslivssekreterare, prefekter på universitetens institutioner samt ordförande i Företagarnas Riksorganisations lokalföreningar. Enkäten genomfördes som en internetenkät och sammanlagt gavs 162 personer möjlighet att besvara enkäten. Svarsfrekvens blev efter en påminnelse 49 procent.

Dispositionen i föreliggande rapport följer de fyra analysstegen, målanalys, process- och genomförandeanalys, resultat och effektanalys och slutligen lämnas rekommendationer inför framtiden. I redogörelsen vävs den insamlade information från de tre olika källorna successivt in.

### **1.3 Kort bakgrundsbeskrivning av North Swedens verksamhet**

North Sweden är Norr- och Västerbottens representationskontor, eller regionkontor, i Bryssel. Organisationen har fyra heltidsanställda varav två i Bryssel, en i Luleå och en i Umeå. Dessutom arbetar man ofta med stipendiater och praktikanter som belyser specifika frågeställningar under en begränsad tidsperiod. Administrativt är verksamheten en del av Norrlandsfonden.

De heltidsanställda arbetar i dagsläget enligt en funktionsuppdelning där var och en ansvarar för vissa sakfrågor. Det här betyder att handläggarna har kunnat fördjupa sig inom sina respektive kompetensområden. Handläggarna på hemmakontoren arbetar således idag direkt mot Bryssel inom sina frågor och är i mindre utsträckning än

tidigare informationskontor som enbart agerar på hemmaplan. Omvänt så är också personalen i Bryssel på plats mer i regionerna än tidigare.

Verksamheten har bedrivits under fem år. Budget uppgick för år 2003 till 5 900 000 kronor varav kostnader för löner och resor svarar för 3 540 000 kronor. Verksamheten leds av en styrelse med sju personer som på årbasis sammanställer ägardirektiven från de 14 huvudmännen till den årliga verksamhetsplanen.

North Sweden arbete är i dagsläget indelad i en matris med följande sju sakområden:

- Framtida styrelseformer i EU,
- Den framtida regionalpolitiken,
- Nordlig dimension, Barentspolitiken och EU:s utvidgning,
- Miljö
- Kommunikation
- Industriell förnyelse, strukturomvandling och forskning
- Övrigt

Inom vart och ett av sakområdena arbetar organisationen med tre huvudsakliga uppgifter: Intressebevakning, strategi- och kompetensutveckling, samt program- och projektbevakning,

## 2. Målanalys

### 2.1 Mål och roll

Vid utvärderingen av North Swedens verksamhet åren 1997-1999 framkom att det fanns en rätt diffus och splittrad bild hos huvudmännen om organisationens roll och målsättning. Idag kan vi konstatera att det finns en bred enighet kring North Swedens roll och övergripande mål hos huvudmännen. De sammanfaller enligt intervjuerna med huvudmännen i tre huvudområden som kan exemplifieras genom följande kommentarer:

- *"att knyta ihop Norrland med Bryssel – vara vårt öra i EU och föra hem information"*
- *"att vara nätverksbyggare och skapa en väg in mot kommissionen – hjälpa oss att synas på den internationella arenan."*
- *"att stödja oss på hemmaplan – i diskussioner, hur strategier och lobbyarbete ska byggas upp".*

North Swedens uttalade roller att fungera som "kontaktlänk mellan regionen och Bryssel", "att stärka nätverken" och "att stärka samarbetet på hemmaplan" upplevs således vara väl förankrat hos huvudmännen. Kopplingen till den övergripande målsättningen känns också adekvat – "att Norrbotten och Västerbotten ska bli en aktiv och kompetent region i Europasamarbetet".

Däremot kan man fråga sig vad innebörden är i att *vara en aktiv och kompetent region?* När är man det? Här upplever vi att det finns olika tolkningar. Även om man är överens om de övergripande målen så framträder att olika huvudmän ofta har egna förväntningar och tolkningar av målens innebörd. Med den utökade huvudmannakretsen med universiteten och företagarorganisationerna, blir detta än mer påtagligt. Man kan se detta som en mognadsfas för organisationen, där det nu kan vara läge att ta ett steg till med målbilden genom att försöka konkretisera innebörden av de två delarna - aktiv och kompetent. Genom detta tror vi att verksamheten kan bli ännu tydligare utåt, men också att det kan bidra till att klargöra vissa spänningar som kan ligga i skilda förväntningar hos olika huvudmän på vad verksamheten ska ge på kort och längre sikt.

Två delar som kan fungera som nycklar i dessa sammanhang är att North Sweden bör tydliggöra att deras arbete syftar till *att skapa förutsättningar för verksamhet i regionen*, samt *att öka förståelsen för regionens problem och möjligheter i Bryssel och Stockholm*.

### 2.2 Målgrupper

North Sweden använder sig av en bred och ganska allmän definition av sin målgrupp: *det är organisationer, myndigheter, företag och universitet i regionen*. I och med ägarbreddningen med näringslivsorganisationerna och universiteten så har man blivit en mer täckande aktör i regionen, vilket ökar möjligheten att kunna bli den uttalade "kugge för regionens utvecklingsarbete" som man satt upp som mål att vara.

Trots den breda definitionen ser huvudmännen det naturligt att North Sweden ska arbeta för ägarna och tycker inte att man "missar" andra aktörer utanför denna grupp. Det är också genom dem som arbetet i allra högsta grad bedrivs. Vi bedömer att den allmänna målgruppsdefinitionen fungerar bra, men vill samtidigt peka på att huvudmännen i viss mån fungerar som ett filter till övriga aktörer.

Breddningen av huvudmannakretsen har också inneburit krav och önskemål på nya aktiviteter och kanske delvis ändrat fokus. Det har tagit tid för universiteten och näringslivsorganisationerna att hitta sina roller gentemot North Sweden. Det är tydligt att detta varit svårast mot näringslivet, där det finns en viss frustration över att North Sweden inte når ut till företagen i regionen. Vi bedömer att detta till stor del fortfarande handlar om skilda förväntningar på vad North Sweden ska göra. Det kopplar också tydligt till behovet av mer konkreta målbilder som poängterades ovan. Vi ser att Företagarnas Riksorganisation och Handelskammarens roll mer ligger i att vara "policymakers" och företräda näringslivet i regionen på det strategiska planet, inte främst på projektnivå eller genom att få med företag i projekt. Universiteten har kommit lite längre. De har bättre organisatoriska förutsättningar och börjar långsamt hitta en struktur internt och mot North Sweden för att få ut mer av EU och ramprogrammen.

Även med en bredare huvudmannagrupp - och därmed större direkt målgrupp - så finns det en ganska tydlig bild hos samtliga intervjuade att North Swedens tyngdpunkt fortsatt ligger mot kommunerna och den politiska sfären med intressebevakning och lobbying.

Vårt enda tillägg till diskussionen om målgrupper är att North Sweden bara har pekat ut målgrupper på hemmaplan. Eftersom målgruppen mer eller mindre blivit entydigt med huvudmännen, så tror vi att det kan finnas en styrka i att också börja definiera målgrupper på EU-arenan och i Bryssel. Sådana finns redan i praktiken i det operativa arbetet. Mottagarkompetensen börjar bli så stark på hemmaplan att det är mot Bryssel och EU som fokus alltmer ska ligga. Vi tror att det ligger en ganska stor pedagogisk poäng i att börja se North Sweden och målgrupperna hemma som en enhet och att man istället lägger kraft på att peka ut de mest centrala målgrupperna i Bryssel för regionen. Det är sedan dessa regionens kraft och aktiviteter ska koordineras mot. Detta är inte minst viktigt att göra om man vill öka närvaron av regionens politiker och högre tjänstemän i olika beslutsorgan i Bryssel.

## 3. Process och genomförande

### 3.1 Tre huvuduppgifter

North Sweden arbetar idag genom de tre områdena: Intressebevakning, Strategi- och kompetensutveckling, samt Program- och projektbevakning.

Det finns ett tydlig förskjutning i arbetsfokus under de senaste åren jämfört med den första perioden. I början handlade det mer om att informera i regionen och sätta regionen på kartan med större projekt. Idag arbetar man mindre med projekt på hemmaplan men har istället börjat bli mer synliga i Bryssel. Under denna period har North Swedens arbete fått en mer tydlig inriktning mot det strategiska arbetet, intressebevakning och lobbying. En viktig orsak att man kunnat minska fokus på program och projektverksamhet anses till stor del bero på att mottagarkompetensen i regionen höjts. En stor del av program- och projektbevakning sköts också idag genom hemsidan som får bra kritik och har en hög besöksfrekvens.

Både inriktningen på de tre områdena och förskjutningen av fokus bedöms som riktig av huvudmännen. Den politiska sfären har dock lättare att se den direkta nyttan av att tyngd läggs på lobbying, direktiv och lagstiftning som kan beröra regionen i framtiden. Intressebevakning och lobbying har tagit en stor del av North Swedens resurser under perioden, inte minst genom arbetet med den framtida regionalpolitiken.

En grov uppskattning om hur North Swedens tidsmässiga resurser fördelar sig mellan områdena är att ca 40 % ligger på strategier och kompetens, 40 % på intressebevakning och återstående 20 % på programbevakning.

Det finns en stor samstämmighet hos huvudmännen kring vikten av att det strategiska arbetet utvecklas ytterligare i regionen och att nätverken mot EU stärks. North Sweden anses här ha en viktig roll för att öka kompetensen, och för att formera samarbeten i regionen och i förlängningen kunna arbeta strategiskt mot EU.

Det råder således en bred enighet om att dagens drivna linje är riktig. Det man dock kan fråga sig är om det i fortsättningen finns en given fördel och logik i att dela in verksamheten i de tre huvuduppgifter. I och med den ökade kunskapsnivån på hemmaplan så blir det naturligt att de strategiska frågorna får ökat fokus. Det krävs strategi- och kompetensutveckling både för att bedriva det politiska arbetet och för att rigga bra projekt på hemmaplan. Det blir därmed lätt så att området ”strategi- och kompetensutveckling” i realiteten glider in i de övriga två.

Genom intervjuerna kan vi alltmer se att det man vill att North Sweden ska verka för handlar dels om den politiska dimensionen där lobbying blir allt mer central, och dels om konkreta program och projekt inom områden där regionen har spetskompetens och inom program som är nya och okända i regionen. Det är då möjligt att strategi- och kompetensutveckling istället ska ses som det verktyg man använder sig av för att nå framgång inom bägge dessa områden.

### 3.2 Verksamhetens sakområden

De tre uppgifterna kan betraktas som arbetssätt som sedan vävs in i olika grad i de sakområden som North Sweden arbetar med. Den allmänna bedömningen är att dessa täcker in det som huvudmännen i stora drag betraktar som viktigt. De är breda men det finns också en känsla av bra flexibilitet där innehållet och fokus ändras med EU:s agenda.

Den framtida regionalpolitiken har haft ett naturligt stort fokus i regionen under perioden. Detta arbete tillsammans med kommunikationsfrågorna är de områden som tydligast sticker ut i intervjuerna och där man bedömer att North Sweden spelar en viktig roll för regionen.

Miljöområdet tillsammans med näringslivsområdet och forskning ses också som mycket angelägna ur strategisk synpunkt. Det har däremot funnits fler frågetecken kring den direkta nyttan med den Nordliga dimension och Framtidskonventet. Delvis kopplat till detta nämns också Barentsregionen. Några ställer sig frågan om det är strategiskt rätt att rikta så mycket fokus och kraft här, när det mesta sker inom EU och inte minst kopplat till de nya ansökarländerna.

Inom Näringslivsområdet och forskning finns det en bred enighet hos huvudmännen om behovet att kunna prioritera inom regionen. Det anses rätt att arbeta med strategier samlad för hela regionen, utgående från ett Triple Helix-perspektiv. Flera trycker på att detta är enda sättet att få utdelning i Bryssel. En enad hemmafront ger argumenten en större tyngd. Svårigheten ligger i att kunna samla sig internt. Här anses North Sweden spela en viktig roll både som samordnade och strategisk part i flera fall, inte minst över länsgränser.

Vi vill uppmärksamma risken i att ämnesområdena blir för breda, i takt med att agendan ändras eller fokus förskjuts så är det lika viktigt att våga prioritera bort gamla områden och släppa in nya i North Swedens verksamhetsplan. Detta anser vi vara en central nyckel för framgång för att en så pass slimmad organisation som North Sweden ska kunna fungera.

### 3.3 Bedömning av genomförande

Vi kan konstatera att den sammantagna bilden är att huvudmännen är nöjda med North Swedens genomförande och förmåga att lösa uppgifterna. Från personalens sida ser man också att kompetensen hos huvudmännen ökad markant över tiden, vilket de ser som en viktig orsak till att dialogen blivit skarpare och mer konstruktiv mellan huvudmännen och personalen. Initiativen ökar från huvudmännen även om den allmänna bilden fortfarande är att det är North Sweden som driver det mesta arbetet på hemmaplan. I nästa steg handlar det framförallt om att regionen måste förflytta positionerna till Bryssel - visionen ska vara att Bryssel också ska bli hemmaarena för regionens politiker.

Det finns en devis inom politiken som vi tycker passar väl in i North Swedens sätt att arbeta. Den är att "politik och lobby till 90 % handlar om hemarbete". North Swedens arbete går i mångt och mycket ut på att delta och nätverka aktivt i hemmaregionen för att skapa samsyn och i förlängningen förhandlingsplattformar gentemot svenska



staten eller Bryssel. Detta gör man i många olika former och det är avgörande att organisationen rör sig ledigt inom regionen. Det finns idag en bild av North Sweden som en neutral regional aktör där ovanliga samarbeten är möjligt.

I denna utvärdering har vi inte sett att det funnits behov av att detaljstudera alla aktiviteter som genomförts inom ramen för North Sweden under den gångna perioden. Det viktigaste skälet är att samtliga huvudmännen upplever att verksamheten fungerat bra över lag. Hade det funnits frågetecken kring denna helhet eller genomförandet inom något speciellt område hade det varit större anledning att göra en djupare aktivitetsanalys och hur man använt sina resurser. Ytterligare ett praktiskt skäl är att denna information inte funnits enkelt sammanställd i dagsläget inom organisationen

Ett bra sätt att fånga upp hur genomförandet sett ut är om man kan koppla aktiviteter inom olika områden mot nedlagd tid och resurser. De anställda har idag inget krav på sig att föra någon form av tidsredovisning, men detta är något som vi tycker att man bör fundera över vid en fortsättning. I denna utvärdering fanns mindre anledning att göra en fördjupad genomförande- och aktivitetsanalys, medan det kan vara mer angeläget i framtiden. En form av resurs- och tidsredovisning kopplat till olika aktivitetsområden skulle underlätta detta betydligt. Detta ska också ses som ett stöd för de som arbetar att gentemot huvudmännen faktiskt kunna peka på var organisationen lägger sin tid och resurser, vilket skulle kunna redovisas i de årliga verksamhetsberättelserna.

### **3.4 Organisation**

Organisationen fungerar bra i dagsläget. Både enkät och intervjuer ger vid handen att organisationen funnit sina former och att det arbete som utförs i Bryssel och på hemmaplan utförs kompetent och på ett tillfredställande sätt. Naturligtvis så finns det synpunkter på detaljer och åsikter om hur organisationen arbetar men det bestående intrycket från utvärderingen är att huvudmän och kunder är nöjda med den verksamhet som bidrivs liksom dess organisatoriska former inom ramen för North Sweden.

Ett andra konstaterande är att med nuvarande arbetsuppgifter, sakområden och förväntningar från huvudmännen är organisationens dimensionering nödvändig för att lösa den ålagda uppgiften. Utredningens bedömning är sålunda att det inte går att dra ner på verksamheten utan att antalet uppgifter minskar. Arbetsbelastningen på personalen är relativt hög men bedöms av personalen själv som rimlig. Ingen av huvudmännen har heller direkt uttryckt en önskan om att dra ned på verksamheten, tvärtom så finns det flera av huvudmännen som uttrycker önskan om att närvaron på den internationella arenan för de två regionerna snarare måste öka än minska i framtiden.

Vår bedömning är vidare att organisationens personella fördelning med två heltider i Bryssel samt en i Umeå respektive Luleå är en bra fördelning. Med tanke på att arbetet med tiden blivit alltmer politiskt och lobbyinriktat är närvaron i Bryssel likaväl som en god förankring på hemmaplan helt nödvändig. Som vi varit inne på tidigare kan man endast påverka en frågeställning på ett framgångsrikt sätt först när man har en enad hemmafront. Påverkan kan bara åstadkommas genom en god förståelse av de aktuella sakfrågorna både på hemmaplan och i Bryssel. Att

fördelningen mellan Brysselverksamhet och hemmaverksamhet idag tycks vara rimlig understryks också av intervjuerna. De flesta representanter för huvudmännen bedömer fördelningen som rimlig, några vill förstärka i Bryssel medan andra vill förstärka på hemmaplan. Detta sagt vill vi dock poängtera att om verksamheten skall utökas och stärkas personellt så är det sannolikt i Bryssel.

Den satsning som organisationen gjort som innebär att olika handläggare tilldelats vissa ämnesområden bedömer vi vidare som lyckad av flera olika skäl. Som tidigare nämns ger det personalen möjlighet att fördjupa sig kompetensmässigt, förståelsen för frågorna och deras hantering i både Bryssel och på hemmaplan har ökat i organisationen. Som en följd av detta har också North Swedens legitimitet ökat, både gentemot organisationer i Bryssel och Stockholm samt mot relevanta aktörer i Norr- och Västerbotten. Organisationen har genom denna satsning blivit betydligt intressantare som motpart och medspelare åt båda håll. Dessutom bedömer vi att sakinledningen bidrar till att skapa ett länsövergripande tänkande. Varje ämne hanteras av en person för båda länens räkning. Nackdelen kan förstås vara att handläggarna riskerar att få mindre kontakt med relevanta aktörer i ”det andra länet”. Vår bedömning är dock att denna problematik i huvudsak kunnat hanteras på ett tillfredsställande sätt, det är dock något som kontinuerligt måste uppmärksammas av personalen.

Om huvudmännen beslutar sig för att förlänga verksamheten efter 2003 års utgång finns enligt utredningens uppfattning förutsättningar för kunna bibehålla personalen. Personalen upplever själva arbetet som stimulerande och intressant och tycker att den interna organisationen av arbetet fungerar väl i dagsläget.

### **3.5 Styrelsen**

Styrelsearbetet fungerar i huvudsak på ett tillfredsställande sätt. Att inte alla huvudmän är representerade, utan bara sju stycken har accepterats som arbetsmetod. Huvudmannaintervjuerna ger också vid handen att styrelsen lyckas med att sammanväga de olika huvudmännens olika ågardirektiv till en fungerande verksamhetsplan. Norrlandsfonden bedöms vidare vara en korrekt aktörer för ordförandeposten framförallt mot bakgrund att organisationen är geografiskt neutral och kan bidra till att främja det länsövergripande arbetssättet.

Det finns dock synpunkter från huvudmännen på ett par områden när det gäller styrelsearbetet. För det första upplevs informationen från styrelsen som knapphändig. Det finns en önskan, i synnerhet bland huvudmän som inte representeras i styrelsen, om mer utförlig information om vad som diskuterats och är aktuellt inom organisationen. För det andra har det funnits en tendens till att styrelsemötena ibland kommit att anta karaktären av informationsmöte där personalen informerar huvudmännen och där den strategiska diskussionen blir marginell. Till en del kan det här förklaras genom att personalen har större kännedom om aktuella sakfrågor än styrelseledamöterna – som inte besitter samma specialistkompetens. Till en del kan det också förklaras genom att dagordningarna inför styrelsens möten inte anses komma i tillräckligt god tid för att hinna förankra en åsikt i den egna organisationen. En tydligare agenda för mötena med beslutspunkter som kommer i mycket god tid är således ett önskemål som läggs fram av flera huvudmän.

För att förbättra möjligheterna till mer strategisk diskussion och specialistkunskap skulle man kunna komplettera styrelsen med exempelvis två externa experter som är specialister på EU och dess beslutsapparat. Experterna behöver i sådana fall inte nödvändigtvis komma från regionen. Styrelsen skulle då komma att påminna mer om en sedvanlig bolagsstyrelse.

### **3.6 Ägarrådet och Europaforum**

Ägarrådet har funnit sina former och fungerar i nuläget bra. Utvärderingens bedömning är dessutom att det kommit att bli en fungerande arena för dialog över länsgränsen, vilket inte minst varit väsentligt. Att verksamheten som helhet funnit sina former kan också utläsas av att ägardirektiven som läggs fram på ägarrådet med tiden kommit att jämkas samman och blivit alltmer homogena.

EuropaForum har tillkommit under år 2001 och är ett dialogforum för tjänstemän och politiker i de fyra nordligaste länen. Sakfrågemässigt har diskussionen fokuserats på frågor rörande EU:s framtida regionalpolitik. Forumet har haft stor betydelse för North Sweden inte minst för att det givit genklang i Bryssel och gemensamma positionspapper givit en god plattform för lobbyarbetet. Dessutom har regionernas politiker kommit att bli mer kunniga i EU-frågor, bl.a. genom det s.k. rapportörsskapet. Det här är betydelsefullt eftersom politikerna mer aktivt kan delta i den politiska delen av lobbyarbetet – vilket är nödvändigt för att nå resultat. Ett konstaterande som bör göras är att North Sweden rent operativt drar ett tyngre lass än Midsveden i detta arbete. Västernorrland och Jämtland får således en del draghjälp via North Sweden i det rent praktiska arbete som följer i spåren på Europaforum, möjligen skulle man här kunna öppna för köp av tjänster från de två mellan-norrländska länen

## 4. Resultat- och effektanalys

Effekt- och resultatmätning av en organisation som arbetar främst med att påverka förutsättningar och politiska beslut som rör regioner är minst sagt komplex. Huruvida North Sweden har påverkat den ena eller den andra formuleringen i ett svenska positionspapper från regeringen eller ett kommissionsdokument kommer alltid att vara en fråga om skönsmässig bedömning. Dessutom är det i nästa steg vanskligt att avgöra hur den aktuella skrivningsförändringen påverkat förutsättningarna för verksamhet i Norr- och Västerbotten och inte minst hur detta kan värderas ur monetär synvinkel.

Vår effektutvärdering baseras därför i huvudsak på mjuka värderingar från huvudmännen (intervjuerna) och kunderna (enkätsvaren).

Först och främst kan det konstateras att organisationen anses bidra positivt till kompetens och kunnande om EU i regionen. Kompetensbasen i de två länen har ökat markant sedan den förra utvärderingen. North Sweden har därmed kommit att bidra till att göra regionen mer kompetent som ingår i den övergripande målsättningen.

Också aktiviteten har ökat i regionen i Europafrågor, inte minst är Europaforum ett tecken på detta. Huvudmännen och de organisationer de representerar ser Europafrågorna som allt viktigare och en prioritering av dessa frågor under senare år är tydligt. En brasklapp är dock att aktiviteter från huvudmännens sida direkt i Bryssel fortfarande är för få. Ett större direkt deltagande i olika arbetsgrupper och paneuropeiska organisationer är önskvärt från huvudmännens m.fl. sida.

North Sweden har också blivit en neutral arena för länsövergripande strategiska diskussioner. Den rollen är en viktig effekt eftersom det är ett av få fora där utvecklings- och framtidsfrågor diskuteras på ett övergripande plan, på kontinuerlig basis, med en bred krets av partnerskapet representerat. En konkret effekt av detta är också att regionerna förmått att samla sig i vissa specifika frågor som exempelvis regionalpolitik och kommunikationer.

Nätverken både i Bryssel och på hemmaplan har också vuxit sedan det förra utvärderingstillfället. Idag konstaterar många att ”vännerna” och kontaktlänkarna både i Bryssel och Stockholm blivit fler. North Sweden har också blivit en aktör som man räknar med – speciellt inom hjärtefrågorna – både i Bryssel och i regeringskansliet. Man finns således med på kartan inom bl.a. regionalpolitiken och kommunikationsfrågorna. Även på hemmaplan bjuds representanter in som en naturligt sparringpartner inom vissa sakfrågeområden. Denna viktiga effekt bedöms vara nära kopplad till att ämnesområdena delats upp på handläggarna, vilket som helhet också gjort organisationen mer kompetent.

Ett område där effektdiskussionen är särskilt intressant är inom utveckling av näringslivet i regionerna. Utredningens uppfattning är att det North Sweden framförallt kan bidra med är att söka förbättra möjligheterna att driva företag i regionen på lång sikt. Förväntningsbilden från näringslivet har kanske mer speglats av deltagande i enskilda konkreta projekt från företagets sida, vilket också är en del av arbetet. Vår uppfattning är dock att den väsentliga effekten av arbetet handlar om

att påverka förutsättningarna för att driva verksamhet. Näringslivsorganisationernas roll blir därmed att vara med och avgöra vilka regelverk och frågor som bör påverkas och som har betydelse för regionen. Denna uppfattning håller successivt på att växa fram hos näringslivets organisationer vilket är bra. En nödvändig byggsten för att detta arbetssätt skall fungera är dock att de offentliga aktörerna och inte minst politikerna vågar lyssna och ta hänsyn till näringslivsorganisationernas åsikter. Organisationerna måste bli en likvärdig partner i policysammanhang vid förankringen av hur det regionala utvecklingsarbetet skall bedrivas.

## 5. Slutsatser och rekommendationer för framtiden

I de följande kommer vi i punktform att slå fast de huvudsakliga slutsatserna från utredningen, samt ge en del förslag och rekommendationer inför en fortsatt verksamhet.

### 5.1 Generella slutsatser

- Verksamheten bör fortsätta efter 31 december 2003
- Det finns en bred samsyn kring behovet av en fortsättning på North Swedens verksamhet i regionen.
- Verksamheten fungerar bra idag.
- Nuvarande omfattning på verksamheten är nödvändig för att uppfylla huvudmännens förväntningar
- Det är centralt att organisationen finns representerade personellt både i Bryssel och på hemmaplan i de bägge länen.

### 5.2 Om mål och målgrupper

- North Swedens övergripande mål och roll är bra.
- Det finns dock behov av att komplettera och konkretisera målen något. Framförallt kopplat till begreppsparen – aktiv och kompetent.
- Ett kompletterande mål bör vara att ”skapa förutsättningar för verksamhet i regionen”. Med en sådan utgångspunkt bör företagsorganisationerna mera betrakta sin roll som ”policymakers” i regionen.
- Det finns en stor fördel och styrka i det breda huvudmannskapet i North Sweden. Det ger också större legitimitet i arbetet mot målgrupperna både på hemmaplan och i Bryssel.
- I en förlängning bedömer vi att det skulle ligga en styrka i att North Sweden även definierade olika målgrupper i Bryssel. Detta för att tydliggöra på hemmaarenan vilka som är de centrala motaktörerna i de lobbyarbete som bedrivs. Det skulle framförallt vara en fördel vad gäller att koordinera politikerns och tjänstemäns aktiviteter i Bryssel.

### 5.3 Om inriktning

- Det finns synergier för North Sweden att fortsatt arbeta tätt med lobbying och den politiska nivån, och med den mer konkreta projekt- och programnivån.
- Det strategiska arbetet har blivit viktigare på hemmaplan och samtidigt blir det alltmer integrerat i både policyarbetet och program-/projektarbetet.
- Vårt förslag är att man övergår till att arbeta genom två huvudsakliga verksamhetsområden. Dels lobby, politik och påverkan som allmänt kallas för intressebevakning i dagsläget, dels program- och projektnivån med fokus på regionens strategiska utvalda områden.
- Det tidigare området Strategi- och kompetensutveckling blir istället en plattform och verktyg för att nå framgång på båda dessa områden.
- Fokus för sakområdena ändras med Brysselagendan. Det är därför av stor betydelse att North Sweden hela tiden arbetar fokuserat. Fler bollar att hålla i

luften än idag ska man inte ha, snarare finns anledning att ytterligare koncentrera och välja bort områden där det inte finns naturligt tryck från huvudmännen och regionen. Fora av typen EuropaForum är av utomordentlig betydelse och bör stärkas/etableras på fler områden.

- Det finns en bred samsyn kring arbetssättet att formera regionala strategier utifrån regionens starka kluster och spetsområden inom forskning och näringsliv. Det är framförallt inom ramen för dessa strategier som enskilda företag kommer med i det konkreta arbetet. Näringslivsorganisationerna ska framförallt finnas med mer i den policyinriktade delen av processen.

## 5.4 Om organisationen

- Dagens organisation har rätt volym och rätt fördelning mellan Bryssel och hemma.
- Personalintensiteten i Bryssel får inte försvagas.
- Den länsövergripande funktionsindelningen fungerar bra och bör fortsätta.
- EuropaForum upplevs fungera bra och ha blivit en bra part och kravställare för North Swedens konkreta arbete inom den framtida regionalpolitiken. Detta arbete bör utvecklas vidare.
- Styrelsearbetet fungerar. Ett sätt att få in nya kunskaper och dimensioner i EU-arbetet kan vara att utöka styrelsen med två expertkompetenser inom EU-lobbying eller liknande.
- Tidsredovisning för personalen är ett bra sätt att koppla nedlagd tid och resurser till prioriterade aktiviteter.

## 5.5 Om eventuell framtida geografisk breddning

Vi har blivit ombudda att beröra frågan om en framtida breddning av North Swedens geografiska område att täcka även Jämtlands- och Västernorrlands län. Frågan har inte haft någon direkt koppling till själva utvärderingen av North Swedens verksamhet under denna period och behandlas därför inte heller i analysdelarna. Frågan har dock diskuterats med huvudmännen och nedan ges avslutningsvis vår bedömning av läget.

- En geografisk breddning får inte vara ett alternativ för att genomföra en smygbesparing. Vi ser inte att en geografisk breddning skulle kunna innebära några större ekonomiska besparingar. För att få en fungerande verksamhet krävs två nya huvudkontor. Det sociala området tillkommer också verksamheten.
- En breddning gör det troligen omöjligt att behålla sakområden som idag, och gör det svårt rent praktiskt att arbeta länsövergripande. En ny intern organisation skulle krävas vid en breddning.
- För att en breddning ska fungera menar vi att Y- och Z-län i princip måste in med lika mycker resurser som North Sweden har i dagsläget.
- Vi kan konstatera att frågan om breddning inte upplevs som en huvudfråga hos ägarna och de ställer sig rätt neutrala till en breddning. Det finns både för- och nackdelar.
- Vårt förslag är att North Sweden inte strävar efter ett samgående och breddning i en närperioden utan konsoliderar den organisation och verksamhet som man byggt upp. Samtidigt föreslår vi att man öppnar för ett fördjupat samarbete med EuropaForum som bas inom fler områden. En ytterligare variant kan vara att North Sweden öppnar upp möjligheten till tjänstförsäljning till Y och Z län.

## Bilaga 1: Intervjulist:

### Huvudmän

FR Norrbotten	Bertil Eriksson Ordf (styrelsen)
FR Västerbotten	Torbjörn Halvardsson, Dir
Norrlandsfonden,	Lars-Olov Söderström (styrelsen)
Länsstyrelsen Norrbotten	Hans Groth, Int. Kontakter
Länsstyrelsen Västerbotten	Svenerik Sahlin, Näringslivschef (styrelsen)
Landstinget Norrbotten	Kent Ögren, Landstingsråd
Landstinget i Västerbotten	Inge Andersson Landstingsråd
Kommunförbundet i Norrbotten	Kurt A Larsson, Ordf
Kommunförbundet i Västerbotten	Jan-Erik Lundberg, Dir
Handelskammaren Norrbotten	Jonas Lundström, Dir
Handelskammaren Västerbotten	Roger Estefors, Dir (styrelsen)
Luleå Tekniska Universitet	Lars Wikman, Handl. EUfrågor
Luleå Tekniska Universitet	Lennart Karlsson Vice rektor, (styrelsen)
Umeå Universitet	Ulf Edlund, Vice rektor

### Personal:

Anna Olofsson	Bryssel
Jeanette Nilsson	Luleå
Mats Falck	Umeå
Peter Jörgensen	Bryssel

### Enkät:

KS Ordf/Kommunalråd i kommuner (1 per kommun) i Norrbottens och Västerbottens län  
Näringslivsansvariga i kommuner i Norrbottens och Västerbottens län  
Prefekter vid Umeå Universitet och Luleå Tekniska Universitet  
Företagarnas Riksorganisation, Lokalkontor i Norrbottens och Västerbottens län



## Bilaga 2: Enkätundersökning

Ingår som bilaga till huvudrapporten:

# Utvärdering av North Swedens verksamhet åren 2000-2003

Enkäten skickades ut till följande målgrupper via internet:

- KS Ordf/Kommunalråd i kommuner (1 per kommun) i Norrbottens och Västerbottens län
- Näringslivsansvariga i kommuner i Norrbottens och Västerbottens län
- Prefekter vid Umeå Universitet och Luleå Tekniska Universitet
- Företagarnas Riksorganisation, Lokalkontor i Norrbottens och Västerbottens län

Syftet var att fånga upp dessa gruppers synpunkter om vikten av Internationalisering och EU-arbete, samt åsikter och vetskap om North Swedens verksamhet.

Den totala målpopulationen var 162 personer och svarsfrekvensen blev 49 %. Fördelningen inom grupperna var:

- Kommun, totalt 58 personer, svarsfrekvens 62 %
- FR lokalkontor, totalt 29 personer, svarsfrekvens 41 %
- Universitet, totalt 75 personer, svarsfrekvens 41 %

Resultaten från enkäten har vägts samman och bedömts och ingår i de presenterade resultaten hos huvudrapporten: Utvärdering av North Swedens verksamhet åren 2000-2003

**EuroFutures AB**  
**Februari 2003**