

UTREDNING AV CENTRAL SWEDEN
IDEELL FÖRENING
UNDERLAG FÖR FORTSATT
VERKSAMHETSÖVERSYN



2022-12-13

wsp

UTREDNING AV CENTRAL SWEDEN IDEELL FÖRENING

Underlag för fortsatt verksamhetsöversyn

KUND

Central Sweden Ideell förening

KONSULT

WSP

KONTAKTPERSONER

KAROLINA HENNINGSSON, KAROLINA.HENNINGSSON@WSP.COM

GÖRAN HALLIN, GORAN.HALLIN@WSP.COM

KRISTINA WESTERMARK, KRISTINA.WESTERMARK@WSP.COM

INNEHÅLL

1	Introduktion	4
1.1	WSP:s uppdrag	4
1.2	WSP:s genomförande av uppdraget	4
2	Central swedens verksamhet, organisation och styrning	6
2.1	Föreningens uppdrag och mål	6
2.2	Verksamhetens inriktning	6
2.3	Föreningens organisation	8
2.4	Föreningens styrning	9
2.5	Kort om föreningens medlemmar	10
3	Utredningens resultat	12
3.1	Medlemsregionernas övergripande behov och nytta av Central Swedens verksamhet	12
3.2	Behov kopplade till olika bevakningsområden	13
3.3	Behov kopplade till politisk påverkan och projektstöd	14
3.4	Medlemmarnas behov av mötesplats för samtal om EU-perspektiv på medlemmarnas uppdrag	15
3.5	Medlemmarnas inflytande över föreningens prioriterade områden och aktiviteter	16
3.6	Föreningens organisation och styrning	17
4	Slutsatser	21
4.1	Kontoret i Bryssel möter förväntningar, men behoven är inte helt tydliga	21
4.2	Processerna för inflytande och styrning kan utvecklas	22
4.3	Det gemensamma ansvaret behöver betonas starkare	23
5	Förslag som underlag för fortsatt verksamhetsöversyn	23
5.1	Se på Central Sweden som en gemensamt ägd process	24
5.2	Med en gemensam process som grund kan styrningen av verksamheten utvecklas	26

1 INTRODUKTION

Regionernas arbete med regional utveckling har sin grund i de regionala utvecklingsstrategierna. Förverkligandet av strategierna behöver ske i nära samspel med andra nivåer, främst den lokala och den nationella. Men även den europeiska nivån är viktig för regionernas utveckling. Både som ett resultat av att många av de lagar och förordningar som styr vad regionerna får och kan göra grundar sig i gemensamma europeiska direktiv, och då en betydande del av finansieringen för det regionala utvecklingsarbetet kommer från EU:s strukturfonder. Europeiska direktiv påverkar också många andra verksamheter i regionen, till exempel inom näringslivet.

Föreningen Central Swedens uppdrag är att bidra till förverkligandet av medlemmarnas regionala utvecklingsstrategier utifrån ett EU-perspektiv. Medlemmarna i Central Sweden är Region Dalarna, Region Örebro län och Region Gävleborg.

Föreningens syfte och inriktning beskrivs närmare i kapitel 2.

1.1 WSP:S UPPDRAG

WSP Samhällsutveckling har haft i uppdrag att genomföra en utredning av föreningens verksamhet i relation till medlemmarnas behov. Uppdraget är en del i den verksamhetsöversyn som föreningen genomför och syftar till att, utifrån översyn av specificerade frågeområden, lämna rekommendationer om åtgärder som underlag till föreningens fortsatta arbete med verksamhetsöversynen.

Konkret ska WSP genom uppdraget söka svar på följande övergripande frågeområden:

1. Överensstämmer föreningens uppdrag enligt ändamålsförklaringen med medlemsregionernas behov?
2. Vilket inflytande har medlemmarna över föreningens prioriterade områden och aktiviteter?
3. Vilka behov har medlemmarna inom verksamhetsområdena politisk påverkan och projektstöd?
4. Vilket behov har medlemmarna av forum/mötesplats för samtal om EU-perspektiv på medlemmarnas uppdrag?
5. Är föreningens styrning och ledning effektiv och ändamålsenlig?

1.2 WSP:S GENOMFÖRANDE AV UPPDRAGET

Grunden för uppdragets genomförande har varit att fånga ett så brett perspektiv som möjligt på föreningens verksamhet och medlemmarnas behov av denna. Nedan beskrivs genomförandets olika delar närmare.

1.2.1 Intervjuer

WSP har genomfört intervjuer med olika aktörer som arbetar i, med eller berörs av föreningens verksamhet. Syftet med intervjuerna har varit tudelat. Dels har det handlat om att samla in material och underlag till WSP:s utredning utifrån definierade frågeställningar. Dels har det handlat om att starta och driva på en dialog kring föreningen och behoven av verksamheten bland berörda aktörer hos föreningens medlemmar.

Intervjuerna har genomförts av WSP:s arbetsgrupp för utredningen och antagit olika former. Enskilda intervjuer har genomförts digitalt eller via telefon. Gruppintervjuer har genomförts digitalt eller fysiskt. Samtliga fokusgruppintervjuer har genomförts digitalt. Följande grupper och funktioner har deltagit i respektive intervjuform.

Gruppintervjuer:

- Medarbetare på Central Sweden European Office i Bryssel
- Central Swedens chefsgrupp
- Central Swedens kontaktpersoner i respektive medlemsregion
- Föreningens administrativt stöd i Region Örebro län
- Regionala utvecklingsstrateger i respektive medlemsregion

- Ledningsgrupp Regional utveckling i respektive medlemsregion (inklusive regiondirektören i Region Örebro län och Region Gävleborg)

Fokusgruppintervjuer:

- Medarbetare från bevakningsområdet *energi, klimat och hållbart samhälle* från respektive medlemsregion
- Medarbetare från bevakningsområdet *forskning och innovation* från respektive medlemsregion
- Medarbetare inom bevakningsområdet *sammanhållningspolitik* från respektive medlemsregion
- Medarbetare från bevakningsområdet *transport* från respektive medlemsregion

Enskilda intervjuer:

- Föreningensstyrelse (tre intervjuer)
- Föreningens ägarråd (fem intervjuer)
- FoU-direktörer/chefer i respektive medlemsregion (tre intervjuer)

1.2.2 Omvärldsanalys

WSP har även genomfört en omvärldsanalys som har inneburit att vi särskilt har studerat ett urval andra regionkontor i Bryssel. Omvärldsanalysen har utgått från följande frågeställningar:

- Hur är de organiserade?
- Hur ser deras ägarstruktur ut?
- Vilka områden arbetar de inom?
- Hur organiseras deras beställning från berörda regioner?

Omvärldsanalysen har primärt syftat till att identifiera framgångsrika arbetssätt och processer som kan vara relevanta för föreningen att inspireras av i det fortsatta arbetet med verksamhetsöversynen.

Omvärldsanalysen har omfattat enskilda intervjuer med kontorschefer, samt genomgång av relevant dokumentation knuten till regionkontoren och dess uppdrag. Följande regionkontor har ingått i omvärldsanalysen:

- North Sweden European Office
- Stockholmsregionens Europakontor
- Småland, Blekinge, Halland South Sweden Office

1.2.3 Analys

Analysarbetet har skett i två steg. Dels en del där representanter för kontoret och för medlemregionerna ingått, i form av ett analysseminarium. Dels en intern del som har genomförts i WSP:s arbetsgrupp.

2 CENTRAL SWEDENS VERKSAMHET, ORGANISATION OCH STYRNING

I följande kapitel beskrivs föreningens verksamhet, organisation och styrning övergripande. Kapitlet är i huvudsak deskriptivt och syftar till att utgöra underlag för de resonemang och den analys som följer i kapitel 3 och 4.

2.1 FÖRENINGENS UPPDRAG OCH MÅL

Enligt ändamålsförklaringen i stadgarna är föreningen Central Sweden:

Dalarnas, Gävleborgs och Örebro läns förlängda arm i EU. Vårt mål är att bidra till förverkligandet av medlemmarnas regionala utvecklingsstrategier utifrån ett EU-perspektiv. Detta görs inom två verksamhetsområden; politisk påverkan och projektstöd. Till grund för Central Swedens verksamhet ligger medlemmarnas beställning med prioriterade områden och aktiviteter.

Enligt föreningens verksamhetsplan 2022 är det långsiktiga målet att bidra till förverkligandet av medlemmarnas regionala utvecklingsstrategier (RUS) inom prioriterade politikområden. För att nå detta övergripande mål har ett antal delmål identifierats¹. Dessa är:

1. Medverka till att det finns en hög och aktuell kunskapsnivå rörande EU-perspektivet inom prioriterade frågor i medlemsregionerna.
2. Stimulera framväxten av mer EU-finansierad projektverksamhet hos medlemmarna för att få in ny kunskap i organisationerna och för att dela med sig av kunnande och engagemang.
3. Bistå medlemsregionerna i att, genom medlemskap i europeiska nätverk, positionera medlemsregionerna i europeiska samarbeten både vad gäller politisk påverkan samt projektstöd.
4. Bistå och vägleda medlemsregionerna i arbetet med att påverka beslut på EU-nivå i en så gynnsam riktning som möjligt för arbetet med regional utveckling i medlemsregionerna.

2.2 VERKSAMHETENS INRIKTNING

Till grund för föreningens verksamhet ligger de prioriterade områden och aktiviteter som anges i de årliga beställningarna från medlemmarna (beskrivs närmare under avsnitt 2.4.4). Enligt föreningens stadgar ska verksamheten utgå från följande två verksamhetsområden:

- Politisk påverkan i för regioner viktiga frågor
- Projektstöd för att tillföra regionen resurser i form av både finansiella medel och kompetens för det regionala utvecklingsarbetet.

Föreningen ska också medverka till att det finns en hög och aktuell kunskapsnivå rörande EU-perspektivet på prioriterade frågor bland medlemsregionerna.

Verksamhetens inriktning är alltså dels indelad i bevakningsområden, dels i två verksamhetsområden. Inom ett enskilt bevakningsområde kan föreningens bedriva verksamhet inom båda verksamhetsområdena. Utöver detta arbetar föreningen med vad som i verksamhetsplanen kallas för *aktuellt på EU-nivå*, samt *nätverk och kommunikation*.

Nedan beskriver vi kortfattat hur kontoret arbetar med politisk påverkan och projektstöd utifrån medlemmarnas beställning till föreningen och därefter kort vad kontorets verksamhet innefattar inom de olika bevakningsområdena. Beskrivningen utgår till största del från föreningens senaste verksamhetsplan (Central Swedens verksamhetsplan 2022) samt beskrivningar på kontorets websida².

¹ Delmålen är under bearbetning och planeras att omformuleras inför 2023 års verksamhetsplan.

² <https://www.centraweden.se/central-sweden/>

2.2.1 Verksamhetsområden: Politisk påverkan och projektstöd

Kontoret bedriver sitt arbete inom två huvudsakliga verksamhetsområden: *politisk påverkan* och *projektstöd*. Dessa verksamhetsområden beskrivs som verktyg för att bidra till att uppnå målen i medlemmarnas regionala utvecklingsstrategier.

Inom verksamhetsområdet *politisk påverkan* kan kontoret stödja medlemmarna med följande på en övergripande nivå:

- Tidig information om kommande lagstiftning och initiativ på EU-nivå inom bevakningsområdena
- Rådgivning och stöd i arbetet med att bevaka och påverka lagstiftning och initiativ på EU nivå
- Rådgivning och stöd i arbetet med att bygga allianser med andra europeiska regioner och organisationer genom kontorets kontaktnät i Bryssel

Inom verksamhetsområdet projektstöd kan kontoret stödja medlemmarna med följande på en övergripande nivå:

- Tidig information om kommande utlysningar och ansökningsomgångar inom de prioriterade programmen
- Rådgivning och stöd i arbetet med partnersökningar för medlemmarnas internationella projekt
- Att kontoret deltar i olika Brysselbaserade europeiska nätverk i syfte att skapa europeiska samarbeten för medlemmarna som möjliggör projektdeltagande

2.2.2 Bevakningsområden

Under 2022 fokuserar verksamheten kring bevakningsområdena energi och klimat, innovation med fokus på smart specialisering, transport och infrastruktur samt sammanhållningspolitiken. Nedan redogörs kortfattat för vad verksamheten innefattar inom de olika bevakningsområdena.

Inom bevakningsområdet **energi och klimat** arbetar kontoret med såväl politisk påverkan som projektstöd. Avseende politisk påverkan handlar kontorets arbete främst om att bevaka EU-politiken och lagstiftningsförslag som på olika sätt påverkar/kan komma att påverka den regionala utvecklingspolitiken på nationell nivå. Fokus ligger på den gröna given (EU:s nya tillväxtstrategi) och det så kallade 55-paketet som rör förändringar av ny och existerande energi- och klimatlagstiftning för att nå målet om 55 procents minskade växthusgasutsläpp till 2030. Kontoret bevakar även genomförandet av strategier och handlingsplaner inom gröna given.

Inom projektstöd ligger fokus på att finansieringsmöjligheterna inom EU:s klimat- och energiprogram Life, EU:s innovationsfond och Interreg Europa. Kontoret kan, utifrån medlemsregionernas intresse och engagemang, bistå med kontakter, mötesplanering, partnersök och projektsök kopplat till programmen.

Inom bevakningsområdet **innovation med fokus på smart specialisering** ligger huvudfokus under 2022 på att öka kunskapen om de möjligheter till interregionala samarbeten som de nya eller uppdaterade fonderna och programmen inom ramen för den nya programperioden 2021 – 2027 medför. Arbetet utgår från de prioriterade områdena i regionernas innovationsstrategier för smart specialisering. På en mer övergripande nivå bevakar kontoret genomförandet av strategier inom den europeiska gröna given.

Som hävstång i arbetet med såväl projektstöd som kunskapshöjande insatser och bevakning nyttjar kontoret bland annat olika EU-nätverk som Vanguardinitiativet och European Regions Research and Innovation Network (ERRIN). För det senare leder kontoret arbetsgruppen för smart specialisering.

Inom bevakningsområdet **transport och infrastruktur** arbetar kontoret med såväl politisk påverkan som projektstöd. Inom politisk påverkan ligger fokus bland annat på det nya förslaget till reviderad förordning till det transeuropeiska transportnätet, TEN-T. Kontoret stöttar medlemsregionerna i påverkansarbetet mot svensk nationell nivå, som framför allt genomförs genom Bottniska korridoren och Nya Ostkustbanan, medan kontoret leder samordning av påverkansarbetet kopplat till Europaparlamentet.

Inom projektstöd stöttar kontoret medlemmarnas arbete med finansieringsverktyg till TEN-T samt undersöker medlemmarnas möjligheter att söka finansiering till utbyggnad av infrastruktur för alternativa bränslen.

Inom bevakningsområdet **sammanhållningspolitiken** stöttar kontoret medlemmarnas arbete i genomförandet av ERUF-programmen med särskilt fokus på interregionala samarbeten på NUTS-II-nivå. I detta arbete är samverkan med de regionkontor som representerar Östra Mellansverige (ÖMS) och Norra Mellansverige (NMS) högt prioriterat. Kontoret kan bland annat bistå medlemmarna med analyser av möjligheter att komplettera och stärka regionalfondsprojekt med annan EU-finansiering och samarbeten internationellt. Vidare har fokus på EU-nivå flyttats från förberedelser inför programperioden 2021 – 2027 till genomförande, och det märks redan nu av en förflyttning mot planering inför tiden efter 2027.

2.3 FÖRENINGENS ORGANISATION

I följande avsnitt beskrivs föreningens organisation kortfattat. Analys av föreningens organisering presenteras i kapitel 4.

2.3.1 Föreningens förlängda arm i Bryssel

Dalarna, Gävleborg och Örebro län har sedan hösten 1999 haft ett gemensamt representationskontor i Bryssel. Från och med 2010 fördes ägandet över till en ideell förening, helägd av Region Dalarna, Region Gävleborg och Region Örebro län. Omorganiseringen till ideell förening skedde då medlemmarna upplevde ett behov av att öka den strategiska inriktningen för den EU-relaterade omvärldsbevakningen i medlemsregionerna och i detta arbete mer integrerat använda kontoret i Bryssel som stödfunktion.

Kontoret i Bryssel är idag bemannade med tre tjänstepersoner. En kontorschef som ansvarar för den strategiska framdriften av kontoret och två EU-strateger. EU-strategerna har idag olika ansvarsområden som utgår från de bevakningsområden som framgår av medlemsregionernas beställning. En av strategerna ansvarar för området energi, klimat och ett hållbart samhälle samt transport och Infrastruktur och en för innovation och sammanhållningspolitiken. Båda strategerna kan dock betraktas som generalister som kan arbeta inom ett brett spektrum av sakområden utifrån ett EU-perspektiv. Kontoret bedriver även en praktikverksamhet med möjlighet att ta emot en praktikant per termin.

Utöver den fast stationerade personalen vid kontoret i Bryssel finns även möjlighet för medlemsregionerna att skicka personal från hemorganisationen till kontoret för så kallad korttidstjänstgöring. Denna möjlighet nyttjas i varierande grad mellan medlemsregionerna och över tid.

Kontorets personal anställs av värdregionen som utstationerar personalen till kontoret i Bryssel. Föreningen köper administrativa tjänster från värdregionen kopplat till bland annat ekonomisk redovisning, löneadministration och HR med mera. Värdskapet för föreningen roterar mellan medlemsregionerna. Sedan 1 januari 2020 är Region Örebro län värdregion och tog då över värdskapet från Region Dalarna.

2.3.2 Föreningens organisering på hemmaplan

I medlemsregionerna finns det tjänstepersoner som är kopplade till föreningen och tillsammans med personalen i Bryssel ska arbeta för att uppnå föreningens mål. Syftet är att stödja tillvaratagandet och implementeringen av föreningens verksamhet i hemorganisationerna. Nedan beskrivs dessa funktioner närmare.

Central Swedens chefsgrupp består av enhetschefer inom regional utveckling knutna till projektstöd och finansiering. Region Örebro läns representant i chefsgruppen är enhetschef för enheten för projektstöd (och även personalansvarig för kontorschefen vid Central Sweden European Office), Region Dalarnas representant är enhetschef för enheten strategi och finansiering och Region Gävleborgs representant är avdelningschef för avdelningen finansiering och strategi. Chefsgruppen tillsattes på initiativ av den nuvarande kontorschefen i Bryssel (1 januari 2020) med syftet att tydliggöra kontorets organisatoriska hemvist i respektive medlemsorganisation. Chefsgruppen är att betrakta som kontorschefens närmsta chefer i genomförandet av kontorets verksamhet och en grupp där operativa frågor runt verksamheten ska kunna lyftas och diskuteras innan de går vidare till styrelsen.

Central Swedens **kontaktpersoner** består av internationella strateger/utvecklingsledare i medlemsregionerna. Kontaktpersonernas roll är formellt att vara ett tjänstepersonstöd till de politiska

representanterna i styrelsen samt ägarrådet och ansvariga för att integrera föreningens verksamhet i det regionala utvecklingsarbetet.

2.3.3 Europaforum

Europaforum är ett återkommande evenemang som arrangeras av Central Sweden ideell förening och Intresseföreningen Bergslaget. Intresseföreningen Bergslaget är en samverkan mellan 26 kommuner spridda över fem regioner i det område som brukar benämnas Bergslagen, där tre av regionerna också är medlemmar i föreningen. Intresseföreningens verksamhetsområden är gruv- och stålindustrin, infrastruktur och transport samt EU:s sammanhållningspolitik. Föreningens mål är att främja Bergslagens utveckling och öka områdets attraktivitet.

En av de verksamheter som Bergslaget genomför är ett återkommande så kallat Europaforum. Europaforum är en konferens som vänder sig medlemmarna och andra aktörer i området som är intresserade av "Europafrågor". Syftet med Europaforum är att stötta kommuner och regioner i Bergslagen att ta tillvara de möjligheter som EU-medlemskapet erbjuder samt påverkar EU:s regionalpolitik gemensamt. Europaforum startade som ett politiskt forum för att ta fram positioner men har de senaste åren utvecklats till att bli ett informationsseminarium med syfte att utgöra en inspirerande kunskapskälla i Europafrågor.

2.4 FÖRENINGENS STYRNING

I följande avsnitt beskrivs kortfattat hur föreningen formellt styrs enligt föreningens stadgar, utifrån årsmöte, styrelse, ägarråd och beställningsprocess. Analys av föreningens styrning presenteras i kapitel 4.

2.4.1 Årsmöte

Central Sweden är en ideell förening vars medlemmar är Region Dalarna, Region Gävleborg och Region Örebro. I en ideell förening är årsmötet det högst beslutande organet som väljer en styrelse som leder arbetet mellan föreningsstämmorna. Central Swedens årsmöte hålls årligen före utgången av april månad på tid och plats som styrelsen bestämmer. Vid årsmötet har varje medlem som betalat medlemsavgifter rösträtt. Varje medlem får representeras av ett röstombud. Styrelsen har inte rösträtt vid årsmötet. Vid årsmötet antas föreningens verksamhetsplan.

2.4.2 Styrelse

När årsmöte inte är samlat leds föreningen av en politisk styrelse, som är föreningens beslutande organ och ansvarar för föreningens angelägenheter. Central Swedens styrelse består av tre personer, en förtroendevald ledamot från varje medlemsregions regionala utvecklingsnämnd. Styrelsen sammanträder ungefär fyra gånger per år och ska svara för föreningens verksamhet enligt fastställda planer samt tillvarata medlemmarnas intressen. Det åligger styrelsen särskilt att:

- Tillse att för föreningen gällande lagar och bindande regler iakttas
- Verkställa av årsmötet fattade beslut
- Planera, leda och fördela arbetet inom föreningen
- Ansvara för och förvalta föreningens medel
- Tillställa revisorerna räkenskaper m m enligt 21 §
- Förbereda årsmöte

2.4.3 Ägarråd

Ägarrådet består av tre förtroendevalda representanter från respektive medlem. Ägarrådets roll är att ge råd till och följa utvecklingen av styrelsens arbete. Ägarrådet ska sammanträda åtminstone en gång per år. Syftet med ägarrådet beskrivs som att det ska möjliggöra en bredare diskussion och mer aktivitet kring EU-perspektivet på regionernas prioriterade sakfrågor.

2.4.4 Beställningsprocessen

En beställning till Central Sweden ideell förening har sedan omorganiseringen 2010 gjorts årligen av medlemmarna. Varje medlem gör var sin beställning som innehåller prioriterade områden och aktiviteter för respektive region. De regionspecifika beställningarna, som antas av respektive medlemsregions politiska församling i aktuella nämnder, jämkas därefter samman till en verksamhetsplan för föreningen, som slutligen antas av föreningens årsmöte. Beställningarna styr därmed vilka bevakningsområden och sakfrågor som föreningen arbetar med under varje verksamhetsår.

I samband med beställningsprocessen får varje medlemsregion i uppgift att prioritera de områden som de, utifrån sina specifika behov, bedömer att föreningen ska fokusera på i sin bevakning. Utgångspunkten för bevakningsområden ska vara att det är områden där medlemsregionerna ser att det finns tydliga gränssnitt på europeisk nivå. Varje medlemsregion får prioritera max fem olika områden. Följande grundförutsättningar har definierats för att föreningen ska kunna arbeta framgångsrikt med ett område:

- Tydlig prioritering från både politisk- och tjänstepersonsnivå
- Utsedd ansvarig chef/utvecklingsledare/strateg och avsatt tid för kontakten med Central Sweden. En nära dialog är en viktig framgångsfaktor i arbetet
- Struktur för informationspridning mellan Central Sweden och regionen samt för regionen internt och till andra berörda aktörer i länet

2020 beslutade årsmötet att beställningsprocessen skulle omarbetas. Syftet var att skapa en långsiktighet och tydligare strategisk riktning i beställningen. Årsmötet beslutade att under en testperiod gå från en ettårig till tvåårig beställning 2021 – 2022 som ska utvärderas i samband med den verksamhetsöversyn som nu pågår.

2.5 KORT OM FÖRENINGENS MEDLEMMAR

Geografiskt angränsar föreningens medlemmar – de tre regionerna - till varandra och är placerade i centrala delarna av Sverige. Länen delar också en del förutsättningar och utmaningar, men skiljer också sig en del åt avseende till exempel näringslivssammansättning, befolkningstäthet med mera. Dalarnas och Gävleborgs län har i mångt och mycket sin bas i processindustrin med flera globala storföretag. I både Dalarna och Gävleborgs län är befolkningen koncentrerad till länens södra delar medan de nordliga rymmer betydligt mer glesbefolkade områden. Örebro län kännetecknas snarare av lättare industri och är en viktig transport- och kommunikationsnod. Örebro län har en generellt högre befolkningstäthet och även om de nordliga delarna även här är mer glesbefolkade så är avstånden generellt kortare. Detta får till naturlig följd att fokus och inriktning i de tre regionernas regionala utvecklingsstrategier skiljer sig något åt.

Länen (och regionerna) tillhör också olika så kallade NUTS områden.³ Region Örebro län tillhör Östra Mellansverige, medan Region Dalarna och Region Gävleborg tillhör Norra Mellansverige (NMS). NUTS-indelningen har framför allt betydelse för arbetet med sammanhållningspolitiken – framför allt med Europeiska regionala utvecklingsfonden och med Europeiska Socialfonden. Här har ÖMS-regionerna ett gemensamt program inom Europeiska regionala utvecklingsfonden och en gemensam handlingsplan för Socialfonden medan NMS-regionerna har ett annat. Resurstilldelningen skiljer sig i detta också åt mellan Nutsområdena så att en större resursmängd finns för NMS-regionerna (som också förklaras av att dessa är s.k. Transition-region). Detta påverkar i sin tur också den nationella resursfördelningen till regionerna inom det regionala utvecklingsarbetet.

Det påverkar även regionernas arbete med till exempel smart specialisering och kompetensförsörjning som behöver följa de regionala programmen och handlingsplanerna. Däremot tillhör de tre länen samma sjukvårdsregion: sjukvårdsregion Mellansverige. Utöver detta finns också andra samverkansstrukturer som

³ NUTS (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) är EU:s hierarkiska regionindelning. Den introducerades 1988 av Eurostat. Syfte var att erhålla jämförbara områden vad avser till exempel yta och befolkningsstorlek i EU:s olika medlemsländer. NUTS används bland annat för statistiskredovisning och i EU:s regionalpolitik.

regionerna deltar i, till exempel Mälardalsrådet där Örebro är fullvärdig medlem medan Gävleborg och Dalarna är associerade.

Vidare har de tre regionerna varit ansvariga för den regionala utvecklingspolitiken olika lång tid. Landstinget i Dalarna var sist ut bland de tre medlemmarna att ombildas till Region 2019, medan landstingen i Örebro och Gävleborgs ombildades till regioner 2015. De tre medlemsregionerna har också valt att organisera sitt regionala utvecklingsarbete på olika sätt, bland annat kopplat till den politiska organiseringen. I Region Dalarna finns det en regional utvecklingsnämnd som ansvarar för frågor kopplade till bland annat samhällsbyggnad, näringslivsutveckling, hållbarhet, kompetensförsörjning och projektstöd. Vissa regionala utvecklingsfrågor hanteras av kollektivtrafik- och kultur- och utbildningsnämnden. I Region Örebro län finns det en regional tillväxtnämnd som ansvarar för näringsliv, innovationer, kompetens, arbetsmarknad, bildning och social välfärd. Vissa andra regionala utvecklingsfrågor hanteras av nämnderna för samhällsbyggnad och kultur- och fritid. Regionstyrelsen har ett samordningsansvar för de internationella frågorna och det är i styrelsen som beställningen till Central Sweden antas. I region Gävleborg hanteras de regionala utvecklingsfrågorna direkt under regionstyrelsen samt under nämnden för kultur och kompetens och nämnden för hållbarhet.

Det varierar även i hur mycket resurser respektive region har avsatt för internationellt arbete och hur man valt att organisera det. Region Örebro län, tillsammans med Central Sweden European Office, arbetar sedan våren 2022 med vad som kallas team internationellt. Team internationellt är en del av enheten för projektstöd under förvaltningskansliet som är en stödfunktion för regionala utvecklingsförvaltningen. Förvaltningskansliet innehåller även stödfunktioner som kommunikation, ekonomi och analys. Team internationellt består av internationella strateger placerade i Örebro och Bryssel (Central Sweden European Offices personal). Syftet med teamet är att tjänstepersoner i Region Örebro läns förvaltningar, som är i behov av internationellt stöd, ska höra av sig till teamet, som sedan internt fördelar och sorterar arbetsuppgifter och ansvar utifrån vad som låter sig göras bäst på hemmaplan respektive på plats i Bryssel.

Det är WSP:s bild att motsvarande stödfunktion som förvaltningskansliet i Region Örebro län, som är specifikt kopplat till regional utveckling, inte finns i Region Gävleborg och Region Dalarna. Här utgör enheten strategi och finansiering (som Central Sweden European Office sorterar under i Region Dalarna) avdelningen finansiering och strategi (som central Sweden European Office sorterar under i Region Gävleborg) parallella enheter till andra enheter under regionala utvecklingsförvaltningen.

Vidare skiljer sig de prioriteringar, och prioriteringsordningen, de tre medlemsregionerna gjort i sina beställningar till föreningen något åt. I den beställningar som utgjorde underlag för föreningens verksamhetsplan 2022 gjordes följande prioriteringar i Region Dalarna:

1. Transport och bredbandsinfrastruktur
2. Forskning och innovation/smart specialisering/näringsliv
3. Energi och klimat
4. Sammanhållningspolitiken

I Region Gävleborg gjordes följande prioriteringar:

1. Smart specialisering/forskning/innovation/näringsliv
2. Transport och infrastruktur
3. Energi, klimat och ett hållbart samhälle
4. Sammanhållningspolitiken – regional utvecklingspolitik
5. EU:s styrning, framtid och horisontella frågor

I Region Örebro län gjordes följande prioriteringar, som i princip är snarlika med de som gjordes i Region Gävleborg:

1. Smart specialisering, forskning/innovation, näringsliv/entreprenörskap
2. Transport och infrastruktur
3. Energi och klimat
4. Sammanhållningspolitik/regionalpolitik
5. EU:s styrning, framtid och horisontella frågor

3 UTREDNINGENS RESULTAT

I följande kapitel presenterar vi vad som framkommit i utredningen i relation till utredningens övergripande frågeställningar. Syftet med kapitlet är att ge en nyanserad bild av de resonemang som förts i de olika samtalsforum och intervjuer som genomförts inom ramen för utredningen, och lägga grunden för de slutsatser och förslag som presenteras i kapitel 4. I kapitlet redovisas även vissa citat från de samtal som förts, och som WSP bedömer är särskilt representativa eller talande för åsikter och tankar vi hört och som också är gemensamma för flera.

3.1 MEDLEMSREGIONERNAS ÖVERGRIPANDE BEHOV OCH NYTTA AV CENTRAL SWEDENS VERKSAMHET

Övergripande visar utredningen att medlemsregionerna har svårt att uttrycka tydliga behov av föreningens verksamhet, framför allt avseende *varför* verksamheten behövs utifrån ett mer systematiskt regionalt utvecklingsperspektiv, men också avseende *hur* föreningens verksamhet bäst bidrar med värde för medlemsregionerna. En intervjuerson uttrycker att:

Behovet är på ett sätt tydligt. Man vill ha omvärldsbevakningen och "EU-perspektivet". Men hur:et i behovet är inte så tydligt. På vilket sätt? Och varför behövs EU-perspektivet? Och hur tar regionerna det sen vidare?

En annan resonerar:

Vet vi egentligen vad vi behöver? Vet vi vad vi kan få? Svaret är nog egentligen nej. I alla fall på en systematisk nivå. Enskilda personer och enskilda sakområden kan ha enskilda behov, som kan vara tydliga. Men på en systematisk nivå vet vi nog inte riktigt.

Generellt beskrivs internationella frågor som en naturlig del i en modern organisation för att få ett större perspektiv på sin verksamhet. Att ha närvaro i Bryssel ses som en "nödvändighet" då många beslut som påverkar regionernas arbete fattas där. Även finansieringen för genomförandet av mycket av den regionala utvecklingspolitiken kommer från EU. Vidare beskrivs att kontoret i Bryssel behöver vara regionens "internationella öron" som rent praktiskt kan delta vid möten, lyssna in och därefter återge det som regionen på hemmaplan behöver veta för att kunna agera.

Genomgående visar utredningen att det är lättare för medarbetare i medlemsregionerna att beskriva den faktiska nyttan av föreningens verksamhet, snarare än behoven. Återkommande beskrivs framför allt följande nyttor av kontorets arbete i Bryssel inom ramen för utredningen:

- Omvärldsbevaka – genom kontoret får tjänstepersoner på hemmaplan underlag som gör att de kan lyfta blicken till en internationell skala och förstå mer om vad som är på gång inom deras respektive område
- Tolka, paketera och informera – kontoret tar fram det som är relevant för regionala nivån och paketerar och sorterar information från EU
- Representera och nätverka – kontoret bidrar till att synliggöra medlemsregionerna och vilka frågor som anses viktiga att få upp på agendan samt identifiera nyckelpersoner som behöver involveras

De beskrivna nyttorna återkommer oavsett region och beskrivs som i stort sett desamma oberoende av bevakningsområde.

Även andra mer indirekta nyttor återkommer då och då i samtalen med olika aktörer i länen. En sådan nytta är möjligheten för medarbetare på hemmaplan att vistas i Bryssel vilket beskrivs ge insikter i internationella frågor som sedan kommer regionen till nytta. Detta ses också som en aspekt kopplad till att förmedla regionen som en attraktiv arbetsgivare – hos oss ges medarbetarna möjlighet att sitta i Bryssel! En annan indirekt nytta, som framför allt beskrivs från politiker, är att arbetet med föreningen har mildrat en EU skepsis som anses genomsyra flera av länen. Att arbeta med internationella frågor tillsammans över regiongränserna lyfts som en ytterligare nytta.

Sammantaget kan behov och nytta av föreningens verksamhet beskrivas som att det som görs av personalen i Bryssel uppskattas men att det råder en viss osäkerhet kring om det är strategiskt rätt saker som görs. Eller som en intervjuperson uttrycker det:

Allt funkar bra i det som vi bett dem [i Bryssel] göra, frågan är om vi ber dem om rätt saker?

3.2 BEHOV KOPPLADE TILL OLIKA BEVAKNINGSSOMRÅDEN

Övergripande visar genomförda intervjuer att samtliga idag aktuella bevakningsområden upplevs som relevanta utifrån medlemmarnas behov, samt utifrån deras Regionala utvecklingsstrategier. Samtidigt beskrivs det att dagens bevakningsområden har varit desamma sedan 2016, och att perspektivet på inom vilka områden kontoret kan bidra med nytta kan behöva breddas.

Att det finns en tydlig beställning kopplat till bevakningsområdena beskrivs i vissa samtal som viktigt, då det ringar in vilken sakkompetens kontorets medarbetare framför allt behöver besitta. I andra samtal resoneras det kring att det borde vara mindre fokus på sakområden och mer fokus på vad ett kontor i Bryssel kan "erbjudas" i form av arbetsmetoder, som inte kan utföras av personal på hemmaplan. Det lyfts även fram tankar om att inkludera fler bevakningsområden i beställningar till föreningen samt tankar kring att mer generellt bredda synen på föreningen utifrån ett regionalt utvecklingsperspektiv. En intervjuperson beskriver:

Varför ska Central Sweden så snävt prioritera sakområden i Bryssel? Det går ju inte för oss som jobbar internationellt på hemmaplan att jobba så, vi anpassar oss efter behovet av EU-perspektivet brett. Och det finns internationella behov i alla våra sakområden. Det borde vara fokus på vad vi kan förvänta oss att ett Brysselkontor kan bistå med, istället för specifika sakområden.

I samtal med medlemsregionernas ledningsgrupper framkommer det tankar om att inkludera ett tydligare EU-perspektiv inom fler specifika sakområden. I det sammanhanget lyfts framför allt arbetsmarknadsområdet, folkhälsoområdet, kulturområdet och forskning och utbildning (FoU) fram som områden som skulle kunna vara relevanta. Det varierar dock hur tydlig bilden är av varför och hur det europeiska perspektivet skulle vara relevant inom områdena.

I utredningen har det specifikt ställts frågor kring behov av att bredda föreningens verksamhet mot hälso- och sjukvårdsområdet. Samlat visar utredningen att det inte finns något brett intresse för detta i medlemsregionerna. En intervjuperson menar att:

Europa har inte varit den naturliga punkten för utveckling inom sjukvård. Mer USA och Asien.

En annan lyfter att:

Vårdfrågan har inte så mycket regionalt perspektiv utifrån de här tre regionerna. Oftast berör de frågor som ska lyftas på EU-nivå hela landet. Frågan bör drivas – men bör göras på ett annan plan. Antingen via sjukvårdsregionerna eller nationellt. Inte vi tre tillsammans.

Samtidigt finns det de som uttrycker att EU tar mer plats inom hälso- och sjukvårdsfrågor idag (bland annat till följd av pandemin) än tidigare – och att behovet av bevakning i Bryssel kopplat till dessa frågor därför inte bör uteslutas⁴. Frågan handlar snarare om vilken aspekt av hälso- och sjukvård som skulle kunna vara relevant. I intervjuerna framkommer bilden av att hälso- och sjukvård ofta handlar om andra perspektiv än de som kontoret i Bryssel ska arbeta med. En intervjuperson beskriver det som att:

När man lyssnar på de som tycker att hälso- och sjukvård ska vara en fråga [för central Sweden] så är det inte med samma utgångspunkt [som central Sweden], då handlar det inte om utlysningar, fonder eller projekt.

Men hälso- och sjukvårdsfrågor är ett brett område och från samtalen kan vi konstatera att beroende på vilken del av hälso- och sjukvården man tittar på kommer svaret huruvida det är ett relevant perspektiv för kontoret variera.

⁴ Exempelvis blev pandemin en fråga för sammanhållningspolitiken i och med REACT- resurserna.

Tydligast behov om ytterligare område att inkludera i föreningens verksamhet uttrycks kopplat till FoU. Life science lyfts som ett exempel på en fråga som anses lämplig att bevaka och påverka i Bryssel. Life science beskrivs vidare som en fråga som överlappar regionens förvaltningar, framför allt hälso- och sjukvård, folkhälsa och regional utveckling. Vidare framkommer det att även FoU perspektivet till stor del handlar om att säkra finansiering från EU. Främst via Horisont 2020. En intervjuperson menar att:

Det viktigaste vi behöver är en tidig bevakning när det gäller utlysningar av forskningsmedel från EU-nivån. När de blir publika är det ofta för sent att rigga konsortier och ansökningar.

En annan menar att:

Vi är svaga på internationell forskningsfinansiering och samverkan. Så vi har avsatt personer för att jobba mer aktivt med detta. Våra forsknings EU-handläggare skulle nog behöva komma närmare Central Sweden kontoret.

Vidare lyfts ett behov av påverkansarbete kopplat till EU-frågor som påverkar forskningsmöjligheter på hemmaplan. En intervjuperson berättar:

Vi behöver dels vara tidiga på att i viss mån bevaka och, i allra bästa fall, påverka. För att påverka en del regelverk kring forskning, medicinsk prövning osv. måste man hitta frågorna tidigt. Då kanske vi är för små, vi tre regioner. Men om vi får hjälp att hitta det kanske vi kan lyfta upp det nationellt. Då kanske vi kan lyfta in frågor från EU i våra nationella nätverk. Finns mycket sådana frågor, till exempel kring läkemedelslagstiftningen och hälsodataförordningen.

Övergripande lyfts mottagarkapaciteten på hemmaplan som avgörande i diskussioner kring hur föreningens verksamhet ska avgränsas. I samtal framkommer det att det måste finnas en relevant mottagare och motpart till kontoret på hemmaplan som matchar med de sakområden kontoret arbetar med att bevaka i Bryssel. En intervjuperson uttrycker att:

Bevakningsområdena handlar mycket om mottagarkapaciteten. Vi kan ta emot en massa information, men har vi någonstans att landa informationen?

Vidare menar flera att värdeskapandet och den upplevda nyttan av föreningens verksamhet blir större om det tydligt går att koppla föreningens arbete till strategier och handlingsplaner på hemmaplan. En intervjuperson menar att:

Sammanhållningspolitiken är ju en lika långsiktigt strategisk fråga som infrastruktur egentligen. Sammanhållningspolitiken som sätter prioriteringarna för Eruf och ESF – som är regionernas viktigaste finansiering. Men där finns det ingen tydlig långsiktig strategi, så det blir ofta personberoende och värdeskapandet varierar.

Detta synsätt återspeglas även i en del av de intervjuer som genomförts inom ramen för omvärldsbevakningen. Det är till exempel WSP:s bild att man under de senaste åren gjort ett arbete för att tydligare koppla verksamheten i Småland, Halland, Blekinge, South Swedens verksamhet till strategier och handlingsplaner på hemmaplan. Följande går att läsa kring målbilder i 2023 års verksamhetsinriktning:

Den fyraåriga verksamhetsinriktningen tar sin utgångspunkt i globala mål så som Agenda 2030 och Parisavtalet, förlängningen av tidigare arbete med OECD:s rekommendationer för vår geografi, den nationella strategin för hållbar regional utveckling, regionala utvecklingsstrategier och smarta specialiseringsstrategier (S3).

3.3 BEHOV KOPPLADE TILL POLITISK PÅVERKAN OCH PROJEKTSTÖD

Även avseende föreningens två verksamhetsområden; politisk påverkan och projektstöd, framkommer det i samtal stor nöjdhet med kontorets arbete och de två områdena. Samtidigt blir det tydligt att det till viss del saknas en medvetenhet kring vad verksamhetsområdena är i praktiken, samt vad det skulle kunna vara om det var något annat, eller mer, än det är idag. Vidare framkommer det att mycket av det kontoret gör idag, och som medlemsregionerna uttrycker behov av, inte riktigt låter sig sorteras in under de två

verksamhetsområdena, utan snarare handlar om omvärldsbevakning ur ett bredare perspektiv. En intervjuperson beskriver:

Vi upplever att mycket av det som beställs inom projektstöd och politisk påverkan egentligen är omvärldsbevakning. Då kan det bli missuppfattningar. Vi tror att vi ska lobba eller driva fram projekt. Men egentligen är det omvärldsbevakning regionerna vill ha.

Det diskuteras vidare att behovet av de två verksamhetsområdena har förändrats över tid, bland annat till följd av att regionerna arbetar annorlunda med verksamhetsområdena på hemmaplan nu, jämfört med hur de arbetade när verksamhetsområdena infördes. En intervjuperson menar att:

Bryssel är inte Bryssel som det var för 10 år sen, mycket måste göras hemma. Vi [regionerna] äger många av processerna själva nu.

Framför allt är det behovet av projektstöd som har förändrats, eller ändrat karaktär, över tid. Intervjupersoner berättar att just projektstöd var det behov som dominerade när kontorets verksamhet startades upp, men att detta behov succesivt minskat över tid. En intervjuperson berättar att:

Projektstöd var tidigare så att Central Sweden hjälpte oss att leta efter partners som kunde vara med i projekt, men det kan vi fixa hemma på ett helt annat sätt nu.

I intervjuer framkommer det vidare att beslutfattande om projekt numera hanteras genom nationella myndigheter såsom Tillväxtverket och Vinnova, som är allt viktigare partners för regionernas finansiering. Generellt betraktas behovet av projektstöd idag mer i termer av bevakning av vad som är på gång i utlysningsskapskapet, eller vilka möjligheter som finns efter att ett projekt är avslutat. Projektstödsfrågan anses i mångt och mycket kunna skötas på hemmaplan, utan inblandning från kontoret i Bryssel, framför allt kopplat till sammanhållningspolitiken. En intervjuperson uttrycker sig på följande vis:

Att jaga hem pengarna från Bryssel, det är ett gammalt perspektiv. Vi genomgår en mögnadsresa från projekt till hur kan vi nyttja kontakter och resurser som finns i Bryssel.

Vidare visar intervjuer att behovet av politisk påverkan finns, men att behovet ofta är outvecklat hos medlemmarna. En intervjuperson uttrycker:

Hur definierar vi påverkansarbete? Den diskussionen behöver vi ha.

Tydligast lyfts behovet inom vissa bevakningsområden. Till exempel inom infrastruktur och energi och klimat. Som exempel lyfts stöd från kontoret i samband med framtagande av positioner kopplat till EU:s skogsstrategi. En intervjuperson beskriver:

Skogsfrågan är ett tydligt exempel. Vi måste ha en position från regionens sida. Måste kunna förmedla den i ett EU-sammanhang. Viktigt för vår region som är skogstät. Beslut på europeisk nivå kan få stora konsekvenser för oss.

Ett annat exempel är påverkansarbete för att få mer transport- och infrastruktursatsningar till länen. Till exempel kopplat till prioriteringar i TEN-T-nätet. Utöver detta beskrivs också ett mer allmänt behov av det som, av intervjupersonerna, sorterar under politisk påverkan. Det som framför allt framkommer är behov av:

- allmän omvärldsanalys/peka på vad som är "på gång"
- detaljerat anpassat informationsinhämtande
- påverkan på lagar/regler/program
- nyttjande av EU-perspektiv för påverkan regionalt/nationellt

3.4 MEDLEMMARNAS BEHOV AV MÖTESPLATS FÖR SAMTAL OM EU-PERSPEKTIV PÅ MEDLEMMARNAS UPPDRAG

I diskussioner kring medlemmarnas behov av mötesplats för samtal om EU-perspektiv på det regionala utvecklingsarbetet framgår det tydligt att det finns ett sådant behov. Samt att det europaforum – Europaforum Bergslaget - som idag arrangeras inte fyller de behov som uttrycks utifrån ett regionalt utvecklingsperspektiv.

Framför allt framkommer det att medlemmarna är i behov av att utveckla förståelse för EU:s påverkan på det regionala utvecklingsarbetet bredare i sina organisationer – såväl bland tjänstepersoner som hos förtroendevalda. Dels för att höja kvaliteten i det arbete som genomförs, dels för att minska den sårbarhet som beskrivs mer ingående i avsnitt 3.6.2. Det syfte som uttryckts med föreningens ägarråd kopplat till att öka förtroendevaldas kunskap och förståelse för EU-perspektivet, anses av flera inte vara tillräckligt.

Vidare beskrivs ett behov av ett forum för att diskutera och tillsammans identifiera strategiska utvecklingsfrågor där EU-nivån anses vara viktig för genomförandet av det regionala utvecklingsarbetet. I detta sammanhang framkommer det även ett behov av att samla olika "nivåer" inom regional utveckling (förtroendevalda, ledning, strategier) för gemensam diskussion. En intervjuperson uttrycker att:

Vi har inte lyckats etablera ett forum där vi skulle kunna stöta och blöta vad vi faktiskt vill. Vi tar emot det vi får, och har inga väldigt starka synpunkter på om det är detta som är det viktigaste.

Det framkommer också att det behövs ett forum som möjliggör en breddning av de beställningar som idag görs till föreningen. Framför allt utifrån att perspektiven och bevakningsområdena kan behöva breddas framgent. En intervjuperson menar att:

Jag tror att vi som beställare och ägare behöver bredda diskussionerna på hemmaplan. Inför att vi ska ta fram vad Central Sweden ska hjälpa oss med. Vi behöver involvera fler delar av verksamheten. Idag är det fokus på de som är kopplade till de bevakningsområdena som redan finns som är involverade i den processen. Men det finns en risk med ett sådant upplägg, att det blir konserverande. Vi har en massa annan verksamhet som kanske skulle tycka att det är intressant och viktigt inom deras områden.

Vidare diskuteras behovet av använda ett forum eller mötesplats för att öka samsynen, alternativt förstå varandras olikheter, kring behovet av EU-perspektivet mellan de tre medlemsregionerna.

Flera av de intervjuade pekar här på Europaforum Norra Sverige som en förebild och uttrycker ett önskemål om en mötesplats mer i linje med denna. Europaforum Norra Sverige är en mötesplats och arena för utbyte av kunskap som syftar till att utveckla och tillvarata norra Sveriges regionala och nationella intressen när det gäller frågor med en tydlig EU-dimension. Europaforum Norra Sverige är mer än en konferens och arbetar löpande under året, med stöd av regionernas analytiker och strategier och Brysselkontoret (North Sweden European Office). för att ta fram ett underlag för vilka frågor som man ser som viktiga och ibland önskar driva nationellt och i relation till "EU". Det finns samtidigt en förståelse, hos de intervjuade, för att regionerna i norra Sverige har en mer gemensam plattform för europafrågor än vad regionerna i Central Sweden har och att det kanske därför inte finns samma grund för ett sådant forum här.

3.5 MEDLEMMARNAS INFLYTANDE ÖVER FÖRENINGENS PRIORITERADE OMRÅDEN OCH AKTIVITETER

Som beskrivs i kapitel 2 används idag årliga beställningar från medlemsregionerna för att kanalisera prioriterade frågor i de regionala utvecklingsstrategierna till föreningens verksamhet. Beställarprocessen beskrivs också som det styrdokument som formellt ska säkra medlemmarnas inflytande över föreningens verksamhet och inriktning.

I utredningen beskrivs beställarprocessen som viktig, men också onödigt komplex. Processen beskrivs framför allt som viktig utifrån att den säkrar politisk förankring och gör EU-arbetet känt i nämnderna, samt att den bidrar till att avgränsa vad kontoret i Bryssel ska arbeta med – framför allt avseende bevakningsområden.

Samtidigt är en återkommande beskrivning i utredningen att beställarprocessen är onödigt komplex avseende omfattning och resursåtgång. Särskilt när beställningarna sätts i relation till de relativt små förändringar som gjorts år till år. Som beskrivs i kapitel 2 har föreningen arbetat med samma fyra bevakningsområden sedan 2016. Inte heller verksamhetsområdena har förändrats under denna tidsperiod. En intervjuperson uttrycker att:

Hela förfarandet kring beställningen är överambitiöst. Den här, sett till verksamhetsstorlek, relativt lilla frågan får ta väldigt mycket plats. Vi lägger väldigt mycket procedur kring det.

Som beskrivs i kapitel 2 antas respektive medlemsregions beställningsdokument politiskt i berörda nämnder, innan de jämkas samman till en gemensam verksamhetsplan som antas vid föreningens årsmöte. Trots att beställningen i och med det kan betraktas som en politisk produkt framkommer det i samtal att beställningsprocessen framför allt bedrivs på tjänstepersonnivå, och att de prioriteringar och behov som beskrivs i beställningsdokumenten är framtagna av tjänstepersoner. Vidare beskrivs det att det upplevs saknas tydlig politisk viljeriktning bakom beställningsdokumenten och att beställningsprocessen i sig inte heller är riggad för att i dialog mellan politiker och tjänstemän definiera tydlig behov. En intervjuperson menar att:

Det behövs ett tydligare fokus på en process som känns givande. Ingen tycker att processen är givande idag. Den ses lite som ett nödvändigt ont.

Vidare visar utredningen att medlemsregionernas inflytande över föreningens inriktning, verksamhet och leveranser inte är avhängig beställningsprocessen, utan till stor del sker i dialog mellan enskilda strateger och tjänstepersoner i medlemsregionerna och på kontoret i Bryssel. Flera uttrycker därför att omfattningen av beställningsprocessen inte heller kan motiveras av hur styrande beställningen är förföreningens verksamhet. En intervjuperson beskriver att:

Ämnesmässigt så har vi spelat in det vi tror är viktigt och där vi tycker att vi behöver mest stöd. Men om vi behöver annat stöd så löser det sig också.

I den dialog kring föreningens verksamhet och leveranser som sker på medarbetarnivå beskrivs kontoret i Bryssel som mycket lyhörda och flexibla i relation till medlemsregionernas behov. Denna dialog och flexibilitet beskrivs också som värdefull och viktig att bevara. Desamma gäller ett nära samarbete mellan kontoret i Bryssel och berörda tjänstepersoner i medlemsregionerna. I det sammanhanget har det även framkommit att själva begreppet "beställning" och "beställningsprocess" kan bidra till att sända signaler om att medlemsregionerna "beställer" och kontoret i Bryssel "utför och levererar". Detta är något flera beskriver att man vill röra sig bort ifrån, för att ytterligare öka värdeskapandet av föreningens verksamhet.

Vidare framkommer det tankar kring vad de relativt dialogbaserade faktiska beställningarna till föreningen innebär för möjligheten att på ett ändamålsenligt och "rättvist" sätt följa upp föreningen (framför allt kontoret i Bryssels) arbete och bidrag till verksamheterna på hemmaplan. En intervjuperson beskriver att:

Det vi saknar är att vara en del av den ordinarie uppföljningen i verksamheterna. Hur har man arbetat med EU-perspektivet i sakfrågorna? Jag har en farhåga att det vi gör inte följs upp på förvaltningarna, just för att vi kommer in från sidan.

3.6 FÖRENINGENS ORGANISATION OCH STYRNING

Övergripande beskrivs föreningens styrningsstruktur och organisation som komplex i relation till verksamhetens storlek. Styrningen beskrivs också som omfattande i relation till den praktiska betydelsen den har för föreningens faktiska verksamhet. Nedan utvecklar vi ytterligare vad som framkommit i utredningen avseende föreningens organisation och styrning. Avsnittet är indelat i fyra delar: föreningens organisering, medlemsregionernas organisering på hemmaplan, medlemsregionernas sammansättning och föreningens styrning.

3.6.1 Föreningens organisering

Som beskrivs i kapitel 2 bedrivs Central Sweden som en ideell förening. I utredningen framkommer det att detta är en organisationsform som med jämna mellanrum ifrågasätts hos medlemsregionerna och som rent organisatoriskt kan betraktas som en "udda fågel" i relation till regionernas övriga verksamhet. I samtal framkommer ett antal befarade, eller potentiella, risker kopplade till organisationsformen. Dels lyfts den nära kopplingen till politiken (i och med föreningens politiska styrelse). En intervjuperson uttrycker att:

De som företräder regionerna i styrelsen riskerar köra egna race, skicka ut uppdrag som inte alls litar med våra verksamhetsplaner. Det har inte varit så hittills. Men risken finns i och med organisationsformen och den politiska styrelsen.

Dels lyfts frågor kopplade otydligheter i organisationstillhörighet och arbetsgivaransvar för medarbetarna på kontoret i Bryssel fram som en potentiell risk. En intervjuperson menar att:

Utmaningen är att vi har en verksamhetsstyrning i Central Swedens styrelsen och ett arbetsgivaransvar i värdregionen. Det riskerar att bli rörigt.

Framför allt lyfts det faktum att arbetsgivaransvaret och verksamhetsansvaret ligger på olika aktörer fram som en potentiell risk. I samtal framkommer det att denna uppdelning till exempel kan leda till svårigheter i en situation där det behöver prioriteras bland arbetsuppgifter på grund av hög arbetsbelastning hos personalen i Bryssel.

Något som återkommer i flera av de samtal som förts inom ramen för utredningen är bilden av att föreningens organisatoriska överbyggnad är omfattande i relation till verksamhetens storlek. Det är WSP:s bild att det framför är styrstrukturen och de olika grupperingar som finns kopplade till den som avses. Men även administrationen av föreningens verksamhet betraktas som relativt komplex. En intervjuperson uttrycker att:

Det är ju en ganska liten verksamhet med en stor överbyggnad – eller väldigt stor överbyggnad faktiskt.

Framför allt framkommer det att det var en omfattande "administrativ apparat" kopplad till flytten av arbetsgivaransvaret för medarbetarna på kontoret i Bryssel från Region Dalarna till Region Örebro län (som skedde 2020). Frågor kopplade till att föreningens verksamhet är placerade i Bryssel avseende till exempel anställningskontrakt, skattefrågor, hyreskontrakt och försäkringsfrågor krävde att ett delvis parallellt ekonomisystem behövde byggas upp kopplat till kontoret. Detta menar flera intervjupersoner gör att en det är svårt att motivera en ständig flytt av föreningens verksamhet mellan medlemsregionerna ur ett effektivitetsperspektiv.

3.6.2 Medlemsregionernas organisering på hemmaplan

Flera intervjupersoner uttrycker att medlemsregionernas organisering och resurser på hemmaplan har stor betydelse för föreningens värdeskapande. I samtal framkommer det att det man kallar "mottagarkapaciteten på hemmaplan" i flera fall betraktas som för låg – vilket medför att "leveranser" från kontoret i Bryssel inte alltid får den uppväxling och nytta i hemorganisationen som det finns potential för. Kontorets inspel beskrivs oftast landa in i enskilda strategers arbete. Mottagarkapaciteten (och därigenom en stor del av värdeskapandet) beror därför av i vilken utsträckning det finns strateger som har i uppdrag att arbeta internationellt inom de olika områdena, och hur deras arbete länkar in i regionernas genomförande av de regionala utvecklingsstrategierna. Detta, beskriver flera, gör hemmaorganisationerna sårbara och nyttan av bevakningen i Bryssel till viss del personberoende. En intervjuperson beskriver att:

Vår mottagarkapacitet har varierat över tid. Handlar om hur vi är bemannade. Den kan gå ner om någon är sjukskriven eller föräldraledig till exempel. Vi behöver minska personberoendet i kapaciteten, genom att öka kunskapen brett i organisationen.

En annan menar att:

Inom transport och infrastruktur finns det strateger som har uppdraget i regionerna att jobba internationellt. Inom till exempel klimat ser det inte ut så. Där är mycket av arbetet projektbaserat.

Denna utmaning känns även igen av Småland, Halland, Blekinge, South Swedens regionkontor. Kontorschefen berättar:

Det är ett problem. Det saknas mottagarkapacitet, dels i form av rena resurser. Dels i form av kunskap och förståelse. Våra kontaktpersoner har 5-10 procent avsatt för att jobba med de

här frågorna. Så de läser veckobreven och skickar vidare. Men det blir inte en samordningsfunktion. De skulle behöva vara mer av bollmottagare och spelfördelare.

Samtidigt beskrivs organisationen runt föreningen i medlemsregionerna som komplex avseende de många grupperingar och funktioner som på olika sätt är involverade (eller inte är involverade) i föreningen organisering och styrning på hemmaplan. Samt skillnader och likheter i ansvar och uppgifter mellan dessa. En intervjuperson beskriver att:

Ska vi agera direkt mot olika kontaktpersoner eller ska vi gå via våra CS-kontaktpersoner eller chefsgruppen? Det finns olika forum och den frågan kan man få lite olika svar på i de olika regionerna. Frågan kan kännas liten – men är fundamental för hur vi kommunicerar och ger vårt stöd. Logiken i hur vi kommunicerar hemåt är viktig.

Till exempel lyfts Central Swedens kontaktpersoners roll och funktion. Dels i relation till deras funktion som tjänstepersonstöd åt förtroendevalda i styrelsen, dels i relation till den dialog medarbetarna på kontoret i Bryssel ändå för med kontaktpersonerna i deras roll som internationella strateger/samordnare. I samtal framkommer det att den funktion kontaktpersonerna är tänkta att ha som tjänstepersonstöd inte överensstämmer med hur medlemsregionerna är organiserade avseende vilka funktioner i förvaltningen som har direktdialog med förtroendevalda. I Dalarna och Gävleborg är det endast förvaltningscheferna som ska ha den dialogen – vilket omöjliggör stödrollen för kontaktpersonerna där.

Vidare framkommer det att kontaktpersonerna idag får hantera vissa operativa frågor kopplade till föreningens organisation, till exempel genom briefingmöten med kontorschefen innan styrelsemöten. I samtal framkommer det att kontaktpersonernas resurser skulle nyttjas bättre om de kunde fokusera på sakfrågor och genomförande i dialog med kontoret i Bryssel och hemmaorganisationen.

Vidare lyfter framför allt Gävleborg upp en avsaknad av tydlig involvering av tjänstepersoner på ledningsnivå. Framför allt enhets/avdelningschefer kopplade till bevakningsområdena (och eventuellt andra områden). Det är dock WSP:s bild att detta behov skiljer sig mellan de tre medlemsregionerna, och till stor del beror på hur medlemsregionerna själva valt att organisera sig runt föreningen på hemmaplan. En intervjuperson beskriver att:

Central Swedens medarbetare är med i våra arbetsgrupper. Så deras inspel tas ofta omhand direkt av mina medarbetare, eller genom kanaler som går via kontaktpersonen. Det är min bild att vi hade mer lägesavstämningar där vi som chefer var involverade tidigare. Vi har tappat det i och med vår omorganisation, men behöver fundera på hur vi kan fånga upp det igen.

I samtal lyfts även behovet av en mer permanent struktur för de regionala utvecklingsdirektörernas involvering i föreningens organisering på hemmaplan – inte minst för att säkra att synergier mellan olika frågeområden tas tillvara. Den styrgrupp bestående av regionala utvecklingsdirektörer som idag finns knutna till föreningen är sammansatt med anledning av den pågående verksamhetsöversynen, med intentionen att upplösas när översynen är avslutad. I utredningen lyfter flera fram att denna gruppering skulle kunna bli permanent i någon form.

Vidare beskrivs det att det är av stor vikt för föreningens värdeskapande att kontoret inte betraktas som en "satellit" i relation till medlemsregionernas verksamheter och tjänstepersoner på hemmaplan. Utredningen visar att det har skett en tydlig utveckling under de senaste åren, som innebär att kontoret betraktas som en del i medlemsregionernas verksamhet i betydligt större utsträckning idag än vad som var fallet för ett antal år sedan. En medarbetare på kontoret i Bryssel uttrycker att:

Både regionerna och kontoret självt har tidigare sett kontoret som en egen verksamhet. Nu rör vi oss mot att bli en del av förvaltningarna och agerar mer tydligt på uppdrag av förvaltningarna och nämnderna.

En annan medarbetare menar att:

Vi måste samarbeta i frågor som är viktiga för medarbetarna hemma att driva i sin ordinarie tjänst. Som de prioriterar, som ligger nära kärnan. Om det vi gör är en grundförutsättning för deras arbete – då blir det tydligt.

Samtidigt framkommer det i intervjuer att medarbetare på kontoret i Bryssels arbete och tjänstepersoners (framför allt internationella strategernas) arbete på hemmaplan idag tangerar varandra – och att det inte finns några tydligt utdragna skiljelinjer kring vad som bör bedrivas från Bryssel och vad som, med fullgott resultat, kan bedrivas av tjänstepersoner på hemmaplan. Detta skapar en viss osäkerhet kring om den fulla potentialen i kontoret i Bryssel nyttjas och om kontoret gör ”rätt saker” i relation till exempelvis de internationella strategierna på hemmaplan.

3.6.3 Medlemsregionernas sammansättning

Som beskrivs i kapitel 2 består föreningen av tre medlemsregioner, med delvis olika organisatorisk struktur och styrning. Utredningen visar att detta till viss del får implikationer för föreningen och medlemsregionernas förutsättningar att tillgodoräkna sig föreningens verksamhet.

Å ena sidan beskrivs fördelar med att samverka flera regioner. Dels möjliggör det mer kraft att påverka på nationell och EU-nivå, dels är det resursmässigt effektivt att dela kontor. Samverkan mellan medlemsregionerna beskrivs också som välfungerande inom ramen för Central Sweden samarbetet.

Samtidigt lyfts vissa utmaningar kopplade till att det är just Region Dalarna, Region Gävleborg och Region Örebro län som samverkar. Det som framför allt lyfts fram är att denna regionindelning inte överensstämmer med andra regionindelningar som styr och påverkar regionernas verksamheter. Framför allt nämns NUTS indelningen, som har stor betydelse för sammanhållningspolitikens genomförande kopplat till anslagstilldelningen för, och det strategiska arbetet med, strukturfonderna. Indelningen påverkar även regionernas arbete med till exempel smart specialisering och kompetensförsörjning. En intervjuperson beskriver att:

Vi har svårt att jobba i den här geografin med sammanhållningspolitiken. Vi jobbar i Östra Mellansverige kring den här frågan. Vi använder pengarna på ett annat sätt och vill lyfta frågor på ett annat sätt.

En annan beskriver att:

Utmaningen blir att det inte är samma struktur som stödjer våra andra samarbeten. Då kanske vi missar tillfällen där vi skulle kunna vara en gemensam aktör, om vi har olika ingångar på EU-nivå. Det är en ganska frustrerande fråga.

Utmaningen som beskrivs handlar framför allt om att landa i en beställning som är gemensam och relevant för samtliga – och inte blir för ”urvattnad” i relation till regionernas specifika behov och förutsättningar.

Samtidigt visar utredningen att kontoret i Bryssel arbetar tätt med de andra regionkontoren på plats i Bryssel och att mycket utbyte sker mellan kontoren. Framför allt sker utbytet via ett informellt nätverk som upprättats av regionkontoren på plats i Bryssel, men även via löpande dialoger, planeringsmöten och avstämningar för att undvika dubbelarbete mellan kontoren. I intervju med personal på kontoret i Bryssel framkommer det också att de ser det som en del i beställningarna från medlemsregionerna att samverka utifrån ett ”storregionalt” perspektiv, men att detta skulle kunna bli ännu tydligare och mer specifikt utifrån olika områden.

3.6.4 Föreningens styrning

Som tidigare beskrivet upplevs dagens styrning av föreningen som komplex i relation till betydelsen styrningen upplevs ha för föreningens faktiska verksamhet. Vidare visar utredningen att det idag, trots tydliga beskrivningar av den formella styrkedjan i föreningen, inte upplevs som helt tydligt vem som faktiskt styr vilka frågor Central Sweden ska arbeta med. Detta beskrivs delvis bero på att det finns olika grupperingarna och kontaktytor kopplade till föreningen, men också på organisationsformen och föreningens nära koppling till politiken. En intervjuperson beskriver att:

Det är rörigt med olika hierarkier. Vem har mandat att bestämma över vem? Medarbetarna på Central Sweden har en kontorschef, sen har kontorschefen en chefsgrupp och en kontaktpersongrupp och sen en styrelse och de regionala utvecklingsdirektörerna att förhålla

sig till. Så många som är med i detaljstyr Central Sweden. Om Central Swedens styrelse säger en sak, och ledningsgruppen en annan - vad händer då?

Avseende de förtroendevaldas involvering i föreningen är budskapen i de samtal som till viss del dubbla. Å ena sidan beskrivs den politiska viljeriktningen med föreningen som för svag och, i alla fall delvis, i behov att öka. Framför allt handlar det om att man efterfrågar en tydligare viljeriktning i relation till politisk påverkan och svaret på *varför* det utifrån ett regionalt utvecklingsperspektiv är viktigt för medlemsregionerna att arbeta på EU-nivå och vad man vill uppnå med det arbetet. En intervjuperson menar att:

Tjänstepersoner ska inte beställa politisk påverkan, det ska politiken göra.

Å andra sidan beskrivs den politiska involveringen i beställarprocessen som onödigt omfattande – då slutprodukten (verksamhetsplanen) ändå beskrivs som en "tjänstepersonprodukt". Dessutom menar flera att kontoret i Bryssels uppdrag ytterst handlar om att stötta förvaltningar i förverkligandet av de (redan politiskt tagna) regionala utvecklingsstrategierna och att en politisk involvering i styrningen då är överflödigt. En intervjuperson beskriver:

Om uppdraget till Central Sweden är att stötta förvaltningen så är det att titta på verksamhetsplanen som är viktigast. Förvaltningen har redan uppdrag från nämnden, då måste man inte jobba med fler dokument eller politiska processer.

Utredningen visar vidare att det idag inte upplevs som tydligt vilken roll och praktisk funktion föreningens ägarråd har i relation till styrelsen. I samtal beskrivs ägarrådet som en funktion som ska säkra en bredare politisk förankring och diskussion kring EU:s betydelse för den regionala utvecklingspolitiken i medlemsregionerna. I praktiken är det dock flera som uttrycker en osäkerhet kring om ägarrådet bidrar till detta. En intervjuperson menar att:

Som jag förstår det handlar ägarrådet om att flera ska förstå EU-frågorna. Men vill man öka förståelsen för detta då kan det göras i berörda nämnder, till exempel genom utbildning av politiker. Om målet är att förstå mer om EU politik är inte ägarrådet lösningen.

En annan beskriver att:

Vet inte om vi behöver en formell uppdelning mellan ägarråd och styrelse såhär. Men ett årsmöte behöver man ha. Jag tycker att det var bra när vi hade EU-dagar och internat. Att verkligen få tid att knäcka vissa frågor med ägarerna.

Det framkommer också att den politiska involveringen, viljeriktningen och förståelsen för föreningens verksamhet varierar mellan medlemsregionerna. I Örebro beskrivs dialogen mellan berörda tjänstepersoner och förtroendevalda kring föreningens verksamhet och EU-perspektivet generellt som god och relativt regelbunden. I Gävleborg och Dalarna beskrivs i stället tjänstepersoner och politiker stå längre ifrån varandra och aldrig eller sällan diskutera frågor kring EU-perspektivet på regional utveckling.

4 SLUTSATSER

I detta kapitel presenterar vi våra övergripande slutsatser och söker samla svaren på utvärderingsfrågorna i uppdraget.

4.1 KONTORET I BRYSSEL MÖTER FÖRVÄNTNINGAR, MEN BEHOVEN ÄR INTE HELT TYDLIGA

Det är WSP:s slutsats att kontoret i Bryssel i hög grad svarar upp emot de förväntningar som medlemmarna har på verksamheten. Vi uppfattar att det finns en stor samsyn kring vikten av en omvärldsbevakning med ett EU-fokus. Olika nivåer i medlemmarnas organisationer ger uttryck för en stor nytta av verksamheten.

De olika bevakningsområdena för föreningen kan också sägas i hög grad svara upp emot förväntansbilden. Det finns dock ett antal diskussioner som handlar om att fler områden skulle kunna vara intressanta, dessa

är i första hand forsknings- och utvecklings/utbildningsfrågor (med kopplingen till regionernas FoU-enheter), folkhälsofrågor och kulturområdet. Det har också framförts synpunkter om att hälso- och sjukvårdsuppdragen har behov av en omvärldsbevakning, något som till exempel ingår i Stockholmsregionens uppdrag till Brysselverksamheten.

Förväntansbilden på kontoret i Bryssel handlar främst om att bidra med en omvärldsbevakning inom de utpekade bevakningsområdena. Behovet av projektstöd i snäv mening har förändrats över tid och är idag inte lika uttalat som det en gång har varit. Det finns dock fortsatt ett behov av visst stöd inför ansökningar när det gäller finansiering som EU-kommissionen själv utlyser, det kan till exempel handla om olika former av partnersök.

Det finns också en önskan om att kontoret i Bryssel ska bidra med olika typer av påverkansarbete. Det kan till exempel handla om att man vill ha ett inflytande över utformningen av olika finansieringsformer (t.ex. de utlysningar som EU-kommissionen planerar). Det kan även handla om att man vill ha stöd i ett mer långsiktigt påverkansarbete, till exempel kring olika typer av Kommissionsinitiativ och positioneringar i relation till sådana. Arbetet med att försöka påverka TEN-T är kanske det tydligaste exemplet. Men det kan också handla om en mer strategisk påverkan när det gäller utformningen av olika delar inom sammanhållningspolitiken.

WSP menar samtidigt att medlemmarna har svårt att formulera tydliga behov av det som kontoret levererar och kan leverera. Enskilda tjänstepersoner och enskilda politiker har ibland en tydlig behovsbild, men det vore felaktigt att påstå att det finns en samlad behovsbild, som knyter an till regionernas regionala utvecklingsuppdrag, vare sig i regionerna enskilt eller tillsammans. Det blir också tydligt att det finns viktiga skillnader mellan regionerna i vilka frågor som är prioriterade.

WSP menar att medlemmarna skulle behöva utveckla både sina respektive behov av ett kontor i Bryssel och innehållet i verksamheterna och diskussionen kring den gemensamma behovsbilden. Det är också vår slutsats att dessa behov skulle behöva knytas närmare till regionernas generella regionala utvecklingsarbete, till exempel beskrivna som genomförandet av sina respektive regionala utvecklingsstrategier, och kopplas till tydligare mål med verksamheten. Det är WSP:s bild att ett försök till sådan ökad tydlighet till exempel har inletts i Småland, Blekinge, Halland, South Swedens arbete. Kontorschefen där uttrycker att:

Det måste finnas något mer än bevakning som utgår från tematiska områden. Vilka resultat vill vi ha och vilka verktyg använder vi för att nå resultaten? Det är det viktigaste och behöver vara tydligt.

Behovet av ett forum eller en mötesplats för ett fördjupat samtal om EU-frågorna i relation till utvecklingsuppdragen har i det sammanhanget lyfts fram. WSP:s slutsats är att en av ett sådant forums viktigaste funktioner skulle vara att öka kunskaperna om vad EU-perspektivet betyder för regionernas utvecklingsarbete och även kunna utgöra en grund för att tydligare formulera behoven av att integrera ett EU-perspektiv i olika delar av det regionala utvecklingsarbetet. Vi menar att nuvarande Europaforum Bergslaget inte helt fyller en sådan funktion.

4.2 PROCESSERNA FÖR INFLYTANDE OCH STYRNING KAN UTVECKLAS

WSP:s slutsats är att medlemmarnas möjligheter till inflytande över kontoret i Bryssel är gott. Såväl politiken som tjänstepersoner på olika nivåer har stora möjligheter att påverka arbetet. Detta är bra, då det ofta är på den nivån som behoven förstås och uttrycks. Men det innebär samtidigt en risk för att verksamheten blir splittrad och ofokuserad och skulle till och med kunna bli motsägelsefull.

Den formella styrningen av verksamheten utgår i stor utsträckning från den årliga beställningsprocessen. WSP uppfattar att den formella beställningsprocessen i praktiken inte är styrande utan att det är dialogen mellan tjänstepersoner hemma och verksamheten i Bryssel som (förvisso med beställningen som en grund) i praktiken styr vad man arbetar med i Bryssel.

I anslutning till detta finns också ett tydligt uttryck för att den formella beställningsprocessen är omständlig och komplex. Det handlar bland annat om förankringen i respektive regions politiska organisation. I ljuset av att processen i praktiken är begränsat avgörande för verksamheten, är det också WSP:s bild att beställningsprocessen som den fungerar är idag ineffektiv.

Frågan om styrelsens roll har också lyfts av flera i undersökningen. Flera har gett uttryck för att enskilda ledamöter kan "använda" styrelsen för att lyfta in nya uppdrag som inte alltid är förankrade i de överenskomna beställningarna. Det är WSP:s slutsats att rollerna och mandaten för de olika delarna i organiseringen av föreningen kan behöva förtydligas, både i stadgarna och i praktiken. Så att till exempel styrelsens roll och uppgift tydliggörs.

Vi har i vår omvärldsanalys också studerat andra Brysselkontors organisering och ser att det finns ungefär lika många lösningar som det finns kontor på plats. Det är WSP:s preliminära bedömning att den nuvarande organisationsformen (ideell förening) inte i sig skapar hinder för en effektiv verksamhet, utan att det snarare handlar om hur medlemsorganisationerna organiserar sig runt föreningen.

4.3 DET GEMENSAMMA ANSVARET BEHÖVER BETONAS STARKARE

En mer övergripande slutsats från vår genomlysning är inte direkt kopplad till någon av våra utvärderingsfrågor, men har ändå trätt fram tydligt i våra analyser. Det handlar om hur medlemmarna uppfattar föreningen och dess verksamhet i relation till det regionala utvecklingsarbetet i respektive region. Det finns i de intervjuades beskrivningar ett återkommande "vi" och "dom" perspektiv. Det finns en förståelse för att "mottagarkapaciteten" är avgörande för att skapa nytta, men redan i själva begreppet ligger en syn att "Brysselkontoret" ska leverera något som sen tas emot, snarare än att man skulle ha ett gemensamt ansvar för ett arbete. Även i begreppet "beställning" framträder en syn på att det är "någon" som är beställare ("hemmaregionen") och "någon" som är leverantör ("Brysselkontoret").

Det är WSP:s bedömning att de här begreppen återspeglar en syn på Brysselkontoret som leverantören av omvärldsbevakning och kontakter snarare än som en del i olika typer av gemensamma arbetsprocesser. WSP menar att denna syn står i vägen för att regionerna ska kunna utveckla sina behov av ett EU-perspektiv på det regionala utvecklingsarbetet i en mer strategisk riktning, samt för en ändamålsenligt och "rättvis" uppföljning av föreningens verksamhet och värdeskapande.

Detta synsätt påverkar också hur vi ska se på styrningen. Ska vi se det som att "hemmaregionerna" ska styra verksamheten i Bryssel, eller ska vi istället se det som att vi ska styra över en arbetsprocess som sker både i Gävle (Örebro eller Falun) och i Bryssel? WSP menar att det är angeläget att man aktivt jobbar med att förändra detta synsätt. Och det präglar därför det preliminära förslag vi lämnar i nästa kapitel.

5 FÖRSLAG SOM UNDERLAG FÖR FORTSATT VERKSAMHETSÖVERSYN

I detta kapitel presenterar vi ett preliminärt förslag till förändring i verksamhetens utformning och innehåll baserat i vår analys. Syftet är inte att presentera ett färdigt förslag, utan ett förslag som ska fungera som underlag för de diskussioner som föreningen själva behöver föra i det fortsatta arbetet med översynen. Det innebär att vårt förslag inte går i detalj i flera, förvisso viktiga, frågor utan mera rör sig på en övergripande nivå och pekar ut förslag på förändringar för att lösa de tendenser till utmaningar som vi sett i analysen.

Vi vill också inledningsvis påminna om att det finns ett stort mått av samsyn kring det mervärde som föreningen faktiskt bidrar med. Det förslag vi lägger här syftar framför allt till att tydliggöra detta och möjligen stärka hållbarheten i detta mervärde.

Vi vill också inledningsvis betona att vi har övervägt andra, på sätt och vis, mer detaljerade förslag till exempel om valet av organisationsform eller utveckling av dagens beställningsprocess. Även om de frågorna kan vara viktiga i sig, så har vår analys visat att det som utgör den största begränsningen när det gäller att

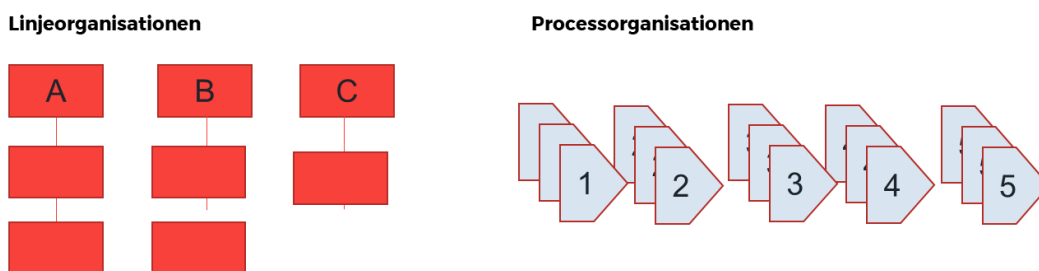
öka nyttan av föreningen för regionernas utvecklingsarbete är själva synen på vad föreningen är och hur detta förhåller sig till regionernas regionala utvecklingsarbete i stort. Vi noterar att det finns ett starkt förankrat synsätt om att Central Sweden är kontoret i Bryssel och att detta är skilt från regionernas regionala utvecklingsorganisationer på hemmaplan. Detta tar sig uttryck i hur man i våra intervjuer pratar om Central Sweden, man benämner det som "de därute", till skillnad från "oss här hemma". Det finns också ett väldigt tydligt perspektiv i att Central Sweden (dvs. kontoret i Bryssel) ska leverera på en beställning från "hemmaplan" och att informationen ska komma utifrån och in (eller hem). Man ser det som en levererande omvärldsbevakningsfunktion, snarare än som en partner i att arbeta med strategiska regionala utvecklingsfrågor i ett EU-perspektiv. Dessa utmaningar kommer man inte att kunna lösa med en ändring av organisationsformen eller med mindre justeringar i beställningsprocessen. Det handlar om att ändra ett grundläggande synsätt.

5.1 SE PÅ CENTRAL SWEDEN SOM EN GEMENSAMT ÄGD PROCESS

Grunden i vårt förslag handlar om att tydliggöra att Central Sweden ideell förening inte är ett kontor eller en verksamhet i Bryssel. EU-bevakningen föreningens verksamhet bidrar med bör i stället ses *som en process*. Processens syfte är att *integrera ett EU-perspektiv i de tre medlemsregionernas arbete med regional utveckling*.

Vi menar också att processtanken passar bra som en utgångspunkt för att organisera arbetet med att integrera EU-perspektivet i regionernas regionala utvecklingsarbete. En processorganisation används ofta för att skapa ett fokus kring viktiga verksamheter. Istället för att bygga organisationen utifrån olika sakfrågor eller kompetensområden, fokuserar en processorganisation på att leverera det som är verksamhetens kärnuppgifter och organiserar sig efter dem

Figur 1 Illustration över linjeorganisation och processorganisation. Källa: WSP.



I det här sammanhanget är poängen att olika aktörer – "hemma" och i Bryssel – behövs för att leverera de olika stegen i processen att integrera ett EU perspektiv i det regionala utvecklingsarbetet i Gävleborg, Dalarna och Örebro län. Det betyder att hemmaorganisationerna och Bryssel alla behöver avsätta resurser för att tillsammans jobba med de olika stegen i processen. WSP ser att det redan idag finns initiativ i den riktningen utifrån hur arbetet med Team internationell har organiserats i Region Örebro (se avsnitt 2.5).

Hur kan då en sådan process se ut? Vilka är stegen i processen? Detta behöver studeras närmare, men preliminärt menar av i att det är fem steg i processen. Dessa presenteras närmare nedan.

5.1.1 Steg 1: Identifiera och prioritera

Det första steget handlar om att se över regionens arbete med regional utveckling inom samtliga verksamhetsområden och **identifiera** i vilka delar av arbetet som EU-perspektivet är särskilt viktigt. Indikatorer som kan användas för att identifiera sådana områden kan vara att EU har en stor påverkan dels via lagar (direktiv), initiativ eller strategier dels genom en egen budget och finansiering av insatser.

För att avgränsa vilka frågor som är aktuella, menar vi att detta redan är utpekade i regionernas utvecklingsstrategier. De frågor som pekas ut i dessa, bör vara grunden för detta steg i processen. I detta

steg behöver man sannolikt också **prioritera** var (för vilka sakområden⁵) och hur EU-perspektivet är som viktigast, med hänsyn till exempelvis tillgång på resurser. Men det bör finnas en tydlig öppenhet för att dessa prioriteringar ska kunna förändras utifrån behov över tid.

Detta steg i processen är i första hand ett strategiskt och styrande steg. Syftet är att avgränsa och prioritera innehållet i det integrerande arbetet. Det behöver involvera resurser från Bryssel och hemmaorganisationernas experter och tjänstepersoner. Men det behöver också involvera medlemmarnas ledningsfunktioner. Här skulle man kunna hämta inspiration från hur man i de nordligaste regionerna arbetar med Europaforum Norra Sverige. Se vidare i avsnitt 5.2.

5.1.2 Steg 2: Sätta mål och delmål

Detta steg handlar om att **uttrycka vad man vill uppnå** med att integrera ett europaperspektiv i olika regionala utvecklingsprocesser. Det vill säga sätta målen för vad processen i dess delar ska uppnå. Exempel på sådana mål skulle kunna vara:

Målet för Region Örebro län är att "lyfta fram en viss transportlänk i TEN-T-nätet", "Att aktörerna får tidigare kunskap om nya program inom EU:s gemensamma forskningsarena" eller målet för Gävleborg är "att säkerställa att Norra Mellansverige får del av de resurser man har rätt till som s.k. Transition region inom sammanhållningspolitiken".

Detta är liksom det första steget ett strategiskt och styrande steg.

5.1.3 Steg 3: Identifiera källor till information och kanaler för påverkan

Detta steg handlar om att för de olika målen identifiera var i EU-systemet man ska leta för att hitta relevant information och hur man ska kunna påverka EU:s processer i de fall där detta är målet. Detta steg är ett praktiskt första steg i integrationsarbetet. Det är en viktig del i hur Brysselkontoret redan idag arbetar och personalen i Bryssel och dess kompetens är förstås även fortsatt avgörande för att arbetet i detta steg blir framgångsrikt.

Vi vill med att ge det en särskild roll i processen poängtera att detta inte är ett ansvar för Brysselpersonalen enbart. Strateger och tjänstepersoner hemma har också kontakter och kunskaper som är viktiga för utformningen av arbetet med att hämta in information och identifiera möjliga påverkansvägar.

5.1.4 Steg 4: Ta fram och nyttiggöra information

Även detta steg är ett praktiskt steg som handlar om göra verkstad av den kunskap som utvinns. Detta steg handlar om det informationsinhämtande arbetet från de källor som identifierats, och ett integrerat användande av denna information i de delar av regionernas utvecklingsarbete som fokuseras. I praktiken handlar det om att applicera Central Swedens metoder och arbetssätt på de sakområden som prioriterats i steg ett, utifrån de mål som identifierats i steg 2.

Vi vill även i detta steg betona att detta i allra högsta grad är ett arbete som behöver ske gemensamt och i nära samarbete mellan hemmabaserad och brysselbaserad personal.

5.1.5 Steg 5: Påverka policy eller insatser

Detta steg handlar om att påverka innehållet i såväl större förordningsförslag som kommissionen ansvarar för att ta fram, som i utformningen av EU:s olika stödverktyg (särskilt dem som EU-kommissionen själva ansvarar för).

Även detta är ett praktiskt orienterat steg och de kommentarer vi lämnat om steg 3 och 4 – att detta behöver göras i en nära samverkan – är förstås viktig här också. Vi kan möjligen tillägga att det i det här steget också kan behövas andra resurser än strateger och tjänstepersoner från hemmakontoret. Erfarenheten visar att

⁵ Vi menar att begreppet sakområden är bättre än begreppet bevakningsområden, då det både kan innefatta en bevakning och en strategisk påverkan

politikerna eller andra aktörerna (såsom till exempel näringslivsrepresentanter) medverkan ofta är avgörande för ett framgångsrikt påverkansarbete.

5.2 MED EN GEMENSAM PROCESS SOM GRUND KAN STYRNINGEN AV VERKSAMHETEN UTVECKLAS

I detta avsnitt beskriver vi hur vårt förslag till processsyn på regionernas bevakning i Bryssel kan hjälpa till att utveckla styrningen av verksamheten. Även om vår slutsats ovan är att den nuvarande beställningsprocessen är onödigt krånglig och delvis ineffektiv så betyder det inte att styrningen är oviktig. Grunden för vårt förslag är att **det behövs en tydligare och mer uttalad styrning av den gemensamma processen** som det innebär att integrera EU-perspektivet i regionernas utvecklingsarbete, i alla dess delar.

Steg 1 och 2 i processen ovan handlar om att avgränsa och genom mål styra processen. Det är i dessa två steg som själva styrningen av verksamheten i Bryssel äger rum. Stegen 3 – 5 är själva genomförandet av integreringen av de prioriterade frågorna, med fokus på att nå målen. Det viktiga är att detta arbete ansvaras det gemensamt för, hemma och i Bryssel.

WSP menar att föreningsformen möjliggör att sätta årsmötet och styrelsen i centrum för styrningen.

Årsmötets uppgift bör vara att besluta om vilka delar av regionernas utvecklingsarbete där EU-perspektivet är viktigast att integrera (Steg 1 i processen) och att sätta målen för vad EU-integreringen ska uppnå (steg 2 i processen). Om detta behöver ske årligen eller mera sällan (till exempel vartannat år eller en gång för hela mandatperioden i samband med att RUS:arna ändå ska ses över) kan diskuteras vidare. Om man har en mötesfrekvens som är längre än ett år bör årsmötet kanske byta namn till föreningsstämma eller liknande. Utredningen visar att flera förordar en längre process än ettårig. Vår bild är att ett "föreningsstämma" som hålls endast vart fjärde år kommer att innebära svårigheter för politiken att nå ett inflytande över. Risken är att medlemmarnas representanter är nya och inte hunnit sätta sig in i verksamheten. Det är medlemmarna som har rösträtt vid årsmötet och stadgarna styr hur medlemmarna representeras. Enligt vår syn betyder detta att medlemmarna representeras av regionernas valda och utsedda politiker vid detta årsmöte/föreningsstämma.

I praktiken kan dock årsmötet/stämman utvidgas till vad som ovan har beskrivits som ett "Europaforum", där fler än de beslutande medlemmarna ges möjlighet att delta och diskutera i vilka delar av det regionala utvecklingsarbetet ett EU-perspektiv är viktigt, och vilka målen för integreringen av EU-perspektivet i de tre regionernas regionala utvecklingsarbete bör vara. På så vis innehåller årsmötet både en forum- och en beslutande årsmötesdel. Här kan man också tänka sig att man håller årsmöte varje år och en större forumaktivitet i anslutning till mötet vart annat år. Här ska vi också notera att det vi menar med *Europaforum* i vårt förslag är ett "forum" som är mer i linje med det som vi ovan har beskrivit för Europaforum Norra Sverige än det som är dagens Europaforum Bergslaget. Det vill säga, det är ett möte där politiken i regionerna tar ställning till vilka EU-relaterade frågor som de menar är viktiga att öka kunskapen kring, och kanske också driva, i relation till EU-institutionerna eller i relation till den svenska nationella nivån under kommande år och att detta sker på basen av en förberedande analys

Styrelsen för Central Sweden ideell förening ansvarar för att den gemensamma processen genomförs på ett effektivt sätt. Det innebär att förbereda årsmötets/stämmans beslut, det vill säga leda en process som lämnar förslag till prioriteringar i steg 1 och mål i steg 2. Den processen behöver sannolikt involvera tjänstepersoner i respektive region och i Bryssel. Det är upp till styrelsen och medlemmarna att själva organisera arbetet så att dessa kan bidra. Det är också upp till medlemmarna att själva avgöra om de förslag till prioriteringar man lyfter fram i förberedelsearbetet behöver förankras politiskt i respektive region innan de läggs fram för årsmötet, liksom hur en sådan förankring i så fall bör ske. Utredningen visar att den process som idag föregår medlemmarnas "beställningar", där beslut om prioriteringar fattas i respektive berörd nämnd, av flera betraktas som omständlig och tidskrävande.

Styrelsen har också ansvaret för att följa upp att målen för den vid årsmötet/stämman beslutade processen nås. Det vill säga när man de mål som ställs upp i steg 2 genom de verksamheter som genomförs i stegen 3 – 5? Bidrar Brysselkontoret och de tre regionerna på ett effektivt sätt i dessa steg? Fungerar de sätt som

Brysselkontoret och de tre regionerna har organiserat sin medverkan i processen väl? Sätter Brysselkontoret och de tre regionerna av tillräckliga resurser för att nå målen?

Detta betyder att styrelsen sannolikt behöver jobba aktivt både med förberedelse- och uppföljningsarbetet. Detta gör, enligt vår bedömning, att man bör överväga om styrelsen bör ha en politisk sammansättning eller vara en renodlad tjänstepersonstyrelse. Och då kanske benämns styrgrupp för processen. Å ena sidan är det politiska engagemanget viktigt, det gäller både i det regionala utvecklingsarbetet generellt och i integreringen av EU-perspektivet. Å andra sidan är det viktigt att styrelsen (styrgruppen) arbetar nära processen och löpande följer upp processens genomförande, och då är det kanske lämpligare med en tjänstepersonsstyrelse.

VI ÄR WSP

WSP är en av världens ledande rådgivare och konsultbolag inom samhällsutveckling. Med cirka 55 000 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Vi planerar, projekterar, designar och projektleder olika uppdrag inom transport och infrastruktur, fastigheter och byggnader, hållbarhet och miljö, energi och industri samt urban utveckling. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP Sverige AB
Box 574
201 25 Malmö
Besök: Jungmansgatan 10

T: +46 10-722 50 00
Org nr: 556057-4880
wsp.com

