



International Research Institute of Stavanger
www.iris.no

Gunnar Thesen og Einar Leknes

Evaluering av Osloregionens Europakontor

Rapport IRIS – 2012/104

Prosjektnummer: 7252285
Prosjektets tittel: Evaluering av Osloregionens Europakontor
Oppdragsgiver(e): Osloregionens Europakontor
Forskningsprogram:
ISBN: 978-82-490-0800-1
Gradering: Åpen

Stavanger, 22.10.2012

Einar Leknes
Prosjektleder

23/10-12

Sign.dato

Arild Aurvåg Farsund
Kvalitetssikrer

23.10-2012

Sign.dato

Einar Leknes
Konstituert senterleder
Samfunns- og næringsutvikling

Sign.dato

Forord

IRIS har på oppdrag fra Osloregionens Europakontor (ORE) gjennomført en evaluering av kontorets virksomhet. Evalueringen er gjennomført ved hjelp av dokumentanalyser, en survey, sammenligning med andre instanser i Østlandsområdet og andre regionale EU-kontorer, informantintervjuer med medlemmer i styret og i kontaktgruppen, samt sammenstilling og analyse av datamaterialet.

Mange informanter har bidratt med sine kunnskaper om virksomheten og sine synspunkter på videreutvikling av ORE. Vi vil takke alle bidragsytere for at de har stilt opp til intervju. Vi vil i særlig grad takke Carina Hundhammer ved ORE som har bistått oss både med innspill til surveyen og praktisk hjelp og avklaringer underveis.

Prosjektteamet hos IRIS har bestått av PhD Gunnar Thesen og dr.ing Einar Leknes, mens dr.polit Arild Aurvåg Farsund har vært kvalitetssikrer.

Innholdet i rapporten står for forfatterens egen regning og konklusjonene kan ikke oppfattes som et uttrykk for informantenes eller OREs synspunkter.

Vi gjør spesielt oppmerksom på at siden rapporten skal legge grunnlag for en strategiprosess for den videre utvikling av ORE, så er medlemmenes synspunkter på behov og utfordringer viet mye oppmerksomhet, mens forhold ved virksomheten medlemmene er fornøyd med er viet noe mindre oppmerksomhet.

Stavanger, 22 oktober 2012

*Einar Leknes,
prosjektleder*

Innhold

Forord	i
Innhold	iii
1 INNLEDNING	1
2 FORSKNINGSDESIGN OG GJENNOMFØRING	3
2.1 Opplegg for evalueringen	3
2.2 Erfaringer med gjennomføring av evalueringen	5
2.3 Hvordan lese rapporten	6
3 ORES VIRKSOMHETSPROFIL	9
4 BRUKERNES VURDERING AV TJENESTEKVALITET OG NYTTE	13
4.1 Kjennetegn ved utvalget	13
4.2 Informasjonsformidling	15
4.3 Kompetanseheving	17
4.4 Prosjektinitiering	21
4.5 Samlet kvalitetsvurdering og variasjoner	24
4.6 Oppsummering	27
5 ØSTLANDSSAMARBEIDET OG SAMARBEIDSALLIANSEN	29
5.1 Østlandssamarbeidet	29
5.2 Samarbeidsalliansen Osloregionen	31
6 ANDRE REGIONALE EU-KONTORER	33
6.1 Central Danmark	33
6.2 Emilia Romagna	38
6.3 Ulike modeller for regionkontorer i Brussel	40
7 SYNSPUNKTER PÅ VIDERE UTVIKLING AV ORE	43
7.1 Tematisk innretting	43
7.2 Tjenestetilbud	44
7.3 OREs kontakt med og forankring hos medlemmene	48
7.4 Koordinering, samarbeid og samordning med Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen	49
7.5 Formelle rutiner, styrets og koordineringsgruppas roller	50
7.6 Lokalisering	51
8 ALTERNATIVE MODELLER FOR UTVIKLING AV MEDLEMSMASSEN	53
8.1 Synspunkter på utvikling av medlemsmassen	53
8.2 Alternative medlemsmodeller	54
9 KONKLUSJONER	59
Referanser	61

Vedlegg 1: Frekvensfordelinger spørreundersøkelsen.....	63
Vedlegg 2: Intervjuguide dybdeintervju	68

1 Innledning

Osloregionens Europakontor (ORE) har etterspurt en evaluering av sin egen virksomhet. Den skulle inneholde vurderinger av kontakt og samhandling, kvalitet og nytte, en benchmarking med andre lignende virksomheter med kontor i Brussel og en mottakerregion i hjemlandet. I tillegg skulle vurderinger av grenseoppgangen til andre organisasjoner som Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen Osloregionen (heretter Samarbeidsalliansen) inngå og en vurdering av hvordan ORE kan utvikles videre som strategisk verktøy for medlemmene.

Vi oppfatter at siktemålet med *evalueringen* har vært å få god kunnskap og forståelse av hvordan ORE fungerer i forhold til sine eiere/partnere og om deres vurdering av ORE slik at dette kan benyttes i en strategiprosess for utvikling av virksomheten. I den sammenheng har det vært viktig å rette søkelyset mot eventuelle behov og utfordringer evalueringen viser i forhold virksomheten. Dette innebærer at evalueringen vier relativt sett mer oppmerksomhet mot områder med problemer og utviklingsønsker enn mot de deler av virksomheten der en ønsker å fortsette som før.

Siktemålet med *benchmarkingen* har vært å bidra til at ORE kan se sin egen virksomhet i lys av andre liknende virksomheter og at benchmarkingen også skal kunne gi grunnlag for en strategisk diskusjon av virksomhetsprofilen. Ut fra dette har vi vektlagt å sammenligne virksomhetenes aktivitetsområder, organisering og kobling til hjemmearenaen i stedet for en sammenligning av virksomhetens resultater.

Siktemålet med å foreta *en grovmaske kartlegging av virksomhetsprofilen til Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen* har vært å vurdere på hvilke områder det er (a) sammenfallende og (b) komplementære aktiviteter og tilbud hos disse to virksomhetene relatert til ORE. Dette innebærer at denne kartleggingen i stor grad har rettet søkelyset mot områder der det kan være overlapp og muligheter for synergi mellom disse virksomhetene.

Hovedgrunnlaget for vår vurdering av hvordan ORE kan utvikles videre som et strategisk verktøy for medlemmene er resultatene fra surveyen og fra dybdeintervjuene med representanter for medlemmene. Surveyen ble besvart av 97 representanter fra de 22 medlemsinstitusjonene og gir breddedata når det gjelder vurdering av kvalitet og nytte av tjenestene, og hvilke av disse de ønsker mer og mindre av. I tillegg var det åpnet for at respondentene kunne gi skriftlige kommentarer til de ulike tjenestene, og disse innspillene (totalt 144 kommentarer på 11 åpne spørsmål) bidrar også til det empiriske grunnlaget for evalueringen. Dybdeintervjuene gav i tillegg til synspunkter fra medlemmene på tjenestene, også en rekke konkrete vurderinger av hvordan utviklingen burde være når det gjaldt tematisk innretting, kontakt og forankring hos medlemmene og formelle rutiner og organisering. Det er både sammenfallende og ulike synspunkter på hvordan ORE skal utvikles videre. Dette er dokumentert i presentasjonen av resultatene fra surveyen og dybdeintervjuene.

Naturlig nok vil ønskene om videreutvikling av OREs tjenester overstige den kapasiteten dagens ORE har. Et viktig punkt i den strategiske prosessen med videreutvikling av ORE blir derfor å trekke med OREs egen administrasjon i vurderingene, både for å få en konkret vurdering av hvordan de ser på mulighetene for å gjennomføre ønskede endringer og om dette eventuelt vil betinge økte ressurser.

Rapporten er organisert på følgende måte. I kapittel 2 redegjøres det for det forskningsdesignet som ble lagt til grunn for evalueringen og hvordan gjennomføringen har gått. Kapittel 3 beskriver OREs virksomhetsprofil, mens brukernes vurdering av tjenestekvalitet og nytte presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 gis en kortfattet beskrivelse av Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen, og en vurdering av grenseoppgangen mellom disse og ORE. Kapittel 6 inneholder en beskrivelse av virksomhetsprofilen til henholdsvis kontoret til Central Danmark og til Emilia Romagna. I kapittel 7 redegjøres det for synspunktene fra medlemmene på videre utvikling av ORE. Kapittel 8 inneholder to alternative scenarier for utvikling av medlemsmassen, mens konklusjonene på evalueringen trekkes opp i kapittel 9.

2 Forskningsdesign og gjennomføring

Opplegget for evalueringen av Osloregionens Europakontor tok utgangspunkt i en svært konkret bestilling som både omfattet hvilke tema og problemstillinger evalueringen skulle omfatte, hvilke metoder som skulle nyttes for datainnsamling og hvem som burde intervjues. Det har vært løpende kontakt med oppdragsgiver underveis i prosjektet blant annet for å avklare hvilke regionale EU-kontorer det skulle benchmarkes med og hvilke personer hos medlemmene som skulle intervjues. Under gjennomgået først opplegget for evalueringen og deretter de erfaringer vi har hatt med gjennomføringen.

2.1 Opplegg for evalueringen

Første steg evalueringen var å gjennomgå sentrale dokumenter for ORE som stiftelsesdokumenter, vedtekter, årsrapporter og nettsider. På det grunnlag ble det utarbeidet en *beskrivelse av OREs virksomhetsprofil*. Denne ble deretter benyttet som grunnlag for utvikling av et spørreskjema rettet mot medlemmene, som grunnlag for intervjuene med andre regionale EU kontor og som grunnlag for vurdering av grenseoppgang med Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen.

Survey

Spørreskjemaet som ble utarbeidet med grunnlag i beskrivelsen av virksomhetsprofilen og drøfting med oppdragsgiver, hadde både faste og åpne svarkategorier. Følgende tema ble foreslått dekket:

- Bruk av OREs tjenester knyttet til:
 - Informasjonsformidling
 - Prosjektinitiering
 - Kompetanseutvikling
 - Profilering/nettverksbygging
- Kvalitetsvurderinger av tjenestene
- Hvilke tjenester ønskes det mer av, mindre av eller at skal være uforandret?

Det var lagt opp til at elektroniske spørreskjema skulle sendes per e-post til om lag 100 forhåndsutvalgte respondenter fordelt på de 22 medlemmene. Respondentene skulle velges blant alle kjente brukerne av ORE hos medlemmene på en slik måte at undersøkelsen ble mest mulig representativ for ulike kategorier (politikere, administrasjon, ulike sektorer). Respondentene skulle svare på vegne av seg selv (ikke som representanter for institusjonene) og svarene ville være anonyme. Svarkjemaene skulle deretter analyseres med bruk av et statistikkprogram (SPSS), slik at undersøkelsen kunne gi et representativt bilde av brukernes erfaringer med og vurderinger av OREs tjenester.

Benchmarking andre regionale EU kontor

Siktemålet med *benchmarkingen* var å kunne se sin egen virksomhet i lys av andre liknende virksomheter og å kunne lære av andre virksomheter. Her var det lagt opp til

å sammenligne med kontorer som var like store eller større enn ORE, som hadde vært i Brussel i forholdsvis mange år og der den regionale hjemmearenaen ikke var alt for forskjellig fra OREs. Vi foreslo en benchmarking med tre EU-kontor fra Nord-Europa, men at den endelig utvelgelsen av kontorer skulle tas basert på en dialog med oppdragsgiver. Datainnsamlingen knyttet til benchmarkingen skulle gjennomføres via (a) en gjennomgang av stiftelsesdokumenter, vedtekter, årsrapporter og nettsider og eventuelle andre relevante dokumenter fra kontoret, og (b) ved personlige intervju med ledelsen i disse virksomhetene. Følgende tema var aktuelle for kartleggingen:

- *Organisering og økonomi:* ansatte, kompetanse, budsjett, medlemmer / eiere / partnere. Situasjonen i 2011 og eventuelle endringer de siste år ved Brusselkontor og hjemmearena.
- *Hjemmeregionen:* statistiske data, næringsstruktur, sentrale stakeholdere
- *Virksomhetsprofil og tjenesteutførelse:* hvilke tjenester yter virksomheten og hvem mottar disse tjenestene. Beskrivelse av omfang av tjenestene og karakteristika ved tjenesteutførelsen Relativ fordeling av arbeidsinnsats mellom områder. Situasjonen i 2011 og eventuelle endringer de siste år.
- *Relasjon hjemmearena og Brusselkontor:* Hvordan arbeides det med å utvikle og vedlikeholde kontakt og samhandling mellom Brusselkontoret og hjemmearenaen?
- *Grenseoppganger til andre instanser:* Hvordan er grenseoppgangen og samarbeidet med andre organisasjoner i hjemlandet som yter EU-relaterte tjenester?
- *Framtidsperspektiver:* Hvilke aktiviteter og tjenester planlegger kontorene for de kommende år?

De innsamlede dataene skulle så sammenstilles og sammenlignes for ORE og de andre kontorene. Målet var en drøfting av likheter og forskjeller mellom kontorene hvor vi ønsket å identifisere områder der ORE kunne trekke lærdom av andres erfaringer.

Grenseoppgangen med Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen

For å kunne kartlegge grenseoppgangene mellom ORE og Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen skulle det lages en kortfattet og oppdatert beskrivelse av virksomhetsprofilen til disse to organisasjonene ved å gjennomgå deres nettsider og relevant dokumentasjon fra f eks årsmeldinger og strategidokumenter. I beskrivelsen av virksomhetsprofilen ville internasjonalt arbeid og temaer som ORE beskjeftiger seg med bli undersøkt nøye. En grovmasket beskrivelse av de to virksomhetsprofilene skulle så sammenstilles med virksomhetsprofilen til ORE og dermed gi grunnlag for foreløpige antagelser om på hvilke områder ORE og hhv. Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen har komplementære og sammenfallende aktiviteter og tilbud. Disse antakelsene sjekkes deretter ut gjennom intervju med sekretariatene for de hver av de to organisasjonene.

Hovedtema for intervjuene skulle være:

- Hvilke EU-relaterte tjenester yter virksomheten?
- Hvilke instanser benytter seg av tjenestene?

- Har virksomheten samarbeid med ORE, eventuelt er det tjenester eller tema som kunne vært aktuelt for samarbeid for å oppnå synergieffekter?
- Hvilke udekte behov ser de?
- Hvilke planer for utvikling av de EU-relaterte tjenestene har virksomheten?

I disse intervjuene skulle det gis en grov beskrivelse av OREs virksomhetsprofil som grunnlag for en vurdering fra informantene om potensialet for samarbeid og synergi mellom virksomhetene. Vi så for oss å gjennomføre et halvstrukturert intervju for hver av organisasjonene med en eller flere personer fra sekretariatet.

Dybdeintervjuer

For å få klarlagt medlemmenes ønsker og behov framover og for å få en forståelse av ulike muligheter for utvikling av ORE som et strategisk verktøy for medlemmene, var opplegget å gjennomføre separate dybdeintervju med ti til femten representanter for medlemmene. I utgangspunktet så vi for oss intervju med følgende:

- representanter hver av kommunene: Oslo, Drammen og Skedsmo
- representanter for kommunene i Hamarregionen og Kongsbergregionen
- hver av de sju fylkeskommunene
- Høgskolen i Buskerud

Hver av disse kunne stille med en eller flere deltakere til intervjuene, og hvert intervju skulle ta 1- 2 time. Intervjusamtalene skulle ta utgangspunkt i hvordan den instans som ble intervjuet har benyttet ORE og deretter gradvis dreies over mot behov og ønsker om tjenestetilbud fra ORE framover. En åpen intervjuguide skulle utvikles med grunnlag i de foregående fasene og sendes ut på forhånd slik at informantene kunne ha diskutert intervjutemaene på "hjemmebane" på forhånd. Følgende tema skulle tas opp i intervjuene:

- OREs tematiske innretting: regionalpolitikk, levekår, innovasjon, kultur, kompetanse (jfr. nettsidene) sett i relasjon til medlemmenes behov og ønske
- OREs tjenestetilbud: informasjonsformidling, kurs og seminar, partnersøk, rådgivning, hospitantordning sett i relasjon til medlemmenes behov og ønske

Scenario for utvikling av medlemsmassen

To alternative scenario for utvikling av medlemsmassen skulle utvikles:

- alternativ 1 med fylkeskommuner, kommuner og kunnskapsinstitusjoner som medlemmer og der det gjøres en drøfting av hvordan organisering og styresammensetning skal håndteres dersom medlemsmassen øker.
- alternativ 2 der kun fylkeskommuner og kunnskapsinstitusjoner er medlemmer og der det gjøres en drøfting av hvordan kontingent, medlemsarbeid og styresammensetning kunne organiseres.

2.2 Erfaringer med gjennomføring av evalueringen

Evalueringen har i all hovedsak fulgt det opplegget som er skissert i kapittel 2.1. Under kommenteres kort de ulike fasene i evalueringen.

I forbindelse med utforming av en beskrivelse av OREs virksomhetsprofil bidro ansatte ved kontoret med utfyllende opplysninger og korreksjoner. Dette ble et viktig grunnlag for andre deler av evalueringen.

Det ble tatt utgangspunkt i et spørreskjema som allerede var utviklet ved oppstart av prosjektet. Ansatte ved ORE kontoret bidro også her aktivt med tilbakemeldinger i forhold til hvilke tema som skulle prioriteres og hvilke spørsmålsformuleringer som burde benyttes. Spørreskjemaundersøkelsen og analysene av data ble for øvrig gjennomført i tråd med opplegget.

Benchmarkingen med andre regionale EU kontor ble noe forskjellig fra det skisserte opplegget. I stedet for tre EU kontor fra Nord Europa antok oppdragsgiver at det var viktigst å lære fra presumtivist vellykkede EU-kontorer og dermed ble ett fra Danmark, ett fra Finland og ett fra Italia valgt ut. Det finske EU kontorer ville imidlertid ikke la seg intervju. Grunnet vansker med å få intervjuavtaler samtidig i Brussel ble intervjuene gjennomført per telefon basert på tilsendte spørsmål. Intervjuet med det italienske kontoret ble gjennomført av en italiensk språklig medarbeider ved IRIS. Intervjuene med Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen ble gjennomført i tråd med opplegget. Alle informantene i disse intervjuene har fått tilsendt utkast til beskrivelser på grunnlag av intervjuene.

Dybdeintervjuene gikk også i all hovedsak som forutsatt i opplegget, selv om flere av informantene tok opp forhold utenfor intervjuguiden, og selv om det ikke lyktes å få gjennomført intervju med alle medlemmene. Utarbeidelsen av scenario for utvikling av medlemsmassen er gjennomført i tråd med opplegget.

2.3 Hvordan lese rapporten

Før resultatene presenteres og diskuteres er det viktig å understreke formålet med evalueringen og noen av de rammene som ligger til grunn for rapportens form og innhold. På den måten håper vi å gi leseren et bedre grunnlag for å vurdere rapportens konklusjoner.

Siktemålet med evalueringen har vært å få god kunnskap og forståelse av hvordan ORE fungerer i forhold til sine medlemmer, slik at dette kan benyttes i en strategiprosess for videre utvikling av virksomheten. Et slikt mål om bidrag til videreutvikling gjennom innspill fra medlemmene innebærer nødvendigvis at rapporten vier en god del oppmerksomhet til eventuelle behov og utfordringer evalueringen viser i forhold til virksomheten. I praksis får dette betydning for utformingen av rapporten og vektleggingen av ulike elementer i vår fremstilling av resultatene.

Et par eksempler kan forhåpentligvis illustrere dette. Spørreundersøkelsen gjennomført blant medlemmene omfattet bl.a. lukkede spørsmål knyttet til deres vurderinger av OREs tjenester og aktiviteter. Respondentene ble med andre ord bedt om å gi sine tilbakemeldinger ved å krysse av for ulike forhåndsbestemte alternativer ('Meget god', 'god' osv). Som det fremgår av kapittel 4 var responsen og konklusjonene på disse spørsmålene overveiende positive. På den andre siden er slike lukkede spørsmål ikke like egnede til å fange opp begrunnelser for respondentenes

vurderinger, og deres ønsker og behov for framtiden. Det ble derfor besluttet å inkludere åpne spørsmål for alle tjenestene/aktivitetene som ORE tilbyr, spesifikt rettet mot hvorvidt respondentene hadde andre kommentarer eller forslag til forbedringer. Gitt de åpne spørsmålenes ordlyd ('forslag til forbedringer') var det naturlig å forvente kritiske kommentarer, selv om det må understrekes at det også her ble rapportert mange positive tilbakemeldinger. Det er viktig å være oppmerksom på at rapporteringen av slike åpne spørsmål ikke kan sammenfattes i grafer/tabeller (slik som for de lukkede spørsmålene) ettersom hver enkelt kommentar er unik. Likevel har det vært viktig å formidle disse innspillene, både fordi de til dels viser noe av det som ligger bak medlemmenes svar på de lukkede spørsmålene men også fordi de i mange tilfeller inneholder bidrag til hvordan ORE kan bli enda bedre. Resultatet er at disse kommentarene ofte får mye plass i diskusjonene, relativt til rapporteringen av de lukkede spørsmålene rundt samme tjeneste/aktivitetstilbud. Vi vil derfor presisere at hovedkonklusjonene fra spørreundersøkelsen, og det som kan sies å representere medlemsmassens holdninger, er å finne i diskusjonene av det kvantitative materialet (de lukkede spørsmålene).

Det andre eksempelet dreier seg om intervjuene, hvor det igjen må understrekes at alle informantene hadde positive tilbakemeldinger til ORE. Likevel var det her, i enda større grad enn i spørreundersøkelsen, formålet å få utfyllende informasjon om medlemmenes vurderinger til bruk for videreutvikling av virksomheten. Dette gjenspeiles i en del av de spørsmål som dannet utgangspunkt for intervjusamtalene (se vedlegg 2). Igjen vil vi derfor gjerne understreke at kontoret har fått overordnet gode vurderinger, men at det likevel ligger i evalueringsoppdraget å følge opp de utfordringer som ble omtalt i intervjuene – også uavhengig av hvor mange som tok dem opp.

Oppsummert skal rapportens diskusjoner av forbedringsområder og kritiske kommentarer, selv om de tar en god del plass, ikke forstås som en refleksjon av medlemmenes overordnede synspunkter på OREs virksomhet. Snarere er de uttrykk for en problemfokuset evaluering hvor det var viktig å få frem et så bredt meningsregister som mulig knyttet til spørsmål om hvordan organisasjonen kan bli enda bedre.

3 OREs virksomhetsprofil

Osloregionens Europakontor ble stiftet i 2004 med formål om å fremme fellesinteressene til Oslo-regionen i Europa. Fylkeskommuner og kommuner innenfor Østlandsområdet tillates adgang som medlemmer i ORE. I tillegg åpner vedtektene for at årsmøtet kan oppta kunnskapsinstitusjoner eller andre regionale aktører som medlemmer. For øyeblikket har ORE 22 medlemmer: 7 fylkeskommuner (Akershus, Buskerud, Hedmark, Oppland, Telemark, Vestfold og Østfold); 14 kommuner (Oslo, Drammen, Skedsmo, Hamar, Ringsaker, Løten, Stange, Kongsberg, Øvre Eiker, Flesberg, Notodden, Rollag, Tinn og Nore og Ulvdal; 2 kunnskapsinstitusjoner (Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Oslo og Akershus). Kontoret dekker med andre ord et meget stort område, hvor halvparten av Norges befolkning (2.5 millioner) er bosatt.

Formell organisering

ORE er organisert som en forening (registrert i Enhetsregisteret) og har status som selveiende og frittstående juridisk person med upersonlig og begrenset ansvar for gjeld. I tråd med de vilkår som gjelder for denne selskapsformen skal medlemskap i ORE gi opphav til rettigheter og plikter. Medlemmene plikter således å betale en årskontingent fastsatt av årsmøtet. For 2011 bestod denne kontingenten av et minstebeløp på 20 000 NOK per fylkeskommune/kommune, i tillegg til en sats på 1.68 NOK (fylkene) og 2.24 NOK (kommunene) per innbygger hvilket til sammen ga budsjetterte kontingentinntekter i størrelsesorden 5.5 millioner NOK. Disse bidragene ligger så til grunn for de rettighetene medlemmene kan nyte godt av, og som er formulert i vedtektenes paragraf 2b:

“Europakontoret skal legge følgende til grunn for sitt arbeid:

- *Å bistå med henvendelser til EUs organer, til å etablere kontakt med andre regionkontor og organisasjoner generelt, samt bistand i forbindelse med søknader til programmer/prosjekter innenfor EU/EØS.*
- *Å innhente og videreformidle informasjon til medlemmene som er av interesse for offentlige myndigheter, næringsliv, utdannings- og forskningsinstitusjoner mv. i deltakende fylkeskommuner og kommuner.*
- *Å bruke Brussel-miljøet til å synliggjøre Osloregionen og Østlandsfylkene som interessante samarbeidspartnere.*
- *Å yte bistand til å knytte internasjonale kontakter, for eksempel i forbindelse med medlemmenes ønsker om hospitering/møter/studiebesøk.”*

Hva dette innebærer, og således hva de ansatte ved OREs Brusselkontor og Oslokontor tilbyr av konkrete aktiviteter og tjenester utdypes under. Først skal vi imidlertid kort skissere foreningens beslutningsstruktur.

Beslutningsstruktur

Årsmøtet er OREs øverste besluttsende organ og er sammensatt av inntil to representanter fra hvert medlem. Årsmøtet velger styremedlemmer og styreleder etter forslag fra en valgkomite nedsatt av årsmøtet selv. Styret fungerer som høyeste myndighet mellom årsmøtene, og skal bestå av en representant per fylkeskommune (inkludert Oslo) samt en representant per regionråd som har kommunemedlemmer i

ORE. Styret ansetter, og har personalansvar for, daglig leder (direktør) av ORE (som på sin side har personalansvar for øvrige ansatte ved kontoret). Utover disse organer har foreningen en administrativ koordineringsgruppe hvor hvert medlem stiller med en representant. Hovedansvar for gruppen er knyttet til forberedelse av styremøter og årsmøter, samt til koordinering av medlemmenes kontakt med ORE.

Arbeidet med å fremme Osloregionens interesser i Europa, og å sikre medlemmene deltakelse i EU-prosjekter, programmer og nettverk, utføres gjennom en rekke ulike aktiviteter og tjenester. Grovt sett kan disse deles i 4 grupper: kompetanseheving, prosjektinitiering, informasjonsformidling og nettverksbygging /profilering.

Kompetanseheving

Ulike innføringskurs, studieprogram, informasjonsseminar og en hospitantordning for medlemmene utgjør hovedelementene under *kompetanseheving*. Kursene omfatter bl.a. generell innføring i EU/EØS for medlemmene og politikerkurs, mens studieprogrammene skreddersys på forespørsel fra medlemmer som drar på studiebesøk til Brussel. Eksempelvis utarbeidet ORE 2-3 dagers studieprogram for rundt 20 grupper i både 2009 og 2010. Informasjonsseminarene arrangeres i Norge og knyttes vanligvis opp til aktuelle EU-programmer. F eks ble det i 2011, i samarbeid med EU-delegasjonen i Oslo og de nasjonale kontaktpunkter for de ulike programmene, avholdt seminar om helse og sosialprogrammene (Daphne, Progress og Narkotika). Hospitantordningen, hvor medlemmer kan søke om et kortere (2-3 uker) eller lengre (2-5 måneder) opphold med kontorplass hos ORE i Brussel, ble i 2011 benyttet av 13 personer fra OREs medlemmer.

Prosjektinitiering

Gruppen av virkemidler knyttet til *prosjektinitiering* inneholder i første rekke prosjektutviklingskurs, både av generell karakter og knyttet til spesifikke EU-programmer. Således har det i de senere år vært avholdt to en-dags kurs ('EU-prosjekter – fra idé til søknad') årlig, som både gir en innføring i EUs programmer og gjennomgang av prosjektsøknader. Av programspesifikke prosjektinitieringskurs er det i de senere år bl.a. gitt tilbud om kurs i forbindelse med helse- og sosialområdet og utdanningsområdet. Utover disse på forhånd fastlagte kursene kan ORE på forespørsel tilby skreddersydde prosjektutviklingskurs til medlemmer. Partnersøk er en annen viktig aktivitet i arbeidet med å øke Osloregionens deltakelse i EU. Gjennom denne ordningen kvalitetssikrer og formidler ORE invitasjoner fra institusjoner som ønsker samarbeidspartnere til EU-prosjekter, samt at kontoret også bistår egne medlemmer med å sende ut partnersøk. I tillegg er ORE kontinuerlig tilgjengelig for veiledning og bistand til prosjektutvikling for medlemmer som ønsker å søke EU-programmer. Dette arbeidet er blitt viktigere de senere årene, og innebærer bl.a. hjelp til idéutvikling, deltakelse på partnernøter og oppfølging av søknadsutarbeidelsen.

Informasjonsformidling

OREs arbeid med *informasjonsformidling* omfatter flere ulike aktiviteter, hvor særlig kontorets nyhetsbrev ('Kort fra Brussel') og hjemmeside (www.osloregion.org) er sentrale. Hjemmesiden oppdateres regelmessig, mens nyhetsbrevet sendes ut hver tredje uke (tidligere hver 14. dag) og inneholder nytt fra EU/EØS både når det gjelder generelle europeiske nyheter og utspill fra ulike EU-institusjoner/organer.

Nyhetsbrevene er konsentrert om OREs fokusområder (regionalpolitikk, levekår, innovasjon, kultur, kompetanse og FOU), og inneholder også en oversikt over aktuelle utlysninger og informasjon om seminarer/kurs. I tillegg sender ORE ut fagnyhetsbrev for fokusområdene to ganger i året, hvor det gis mer utfyllende informasjon om aktuelle program og utlysninger. Videre utarbeider ORE lengre notater knyttet til programmer men også til ulike politiske prosesser. F eks har det vært skrevet om forskjellige grønn/hvitbøker, kommisjonens arbeidsprogram og ulike formannskapsprioriteringer. Medlemmene har også muligheten til å bestille slike faglige notater. Til slutt brukes det betydelig tid på å besøke medlemmene, slik som i 2011 hvor tilnærmet alle medlemmene fikk besøk av ORE og informasjon om virksomheten, samt å holde bestilte foredrag (over 60 i 2011) for medlemmer og andre aktører på Østlandet, i Norge for øvrig og i Brussel.

Nettverksbygging og profilering

Den siste gruppen av virkemidler kan sammenfattes med stikkordene *nettverksbygging og profilering* og består av aktiviteter rettet mot å synliggjøre Osloregionen og ORE i EU. På den ene siden handler dette om kontorets deltakelse i flere ulike nettverk. Et eksempel er ERRIN (European Regions Research and Innovation Network), hvor ORE har vært inkludert i arbeidsgrupper om innovasjon, transport, energi, helse, sport, kultur og turisme. Et annet eksempel er dialogforumet mellom EU-delegasjonen, norske regionkontorer, LO og NHO i Brussel, hvor styrket informasjonsutveksling og faglig dialog har vært hovedmål. Gjennom deltakelse her får ORE bl.a. bedre forutsetninger for å oppdatere sine medlemmer om EU-initiativ som kan ha betydning for dem. Andre nettverk som ORE er med i, er blant annet: ENSA (European Network of Social Authorities), Capital Regions and Cities/Cities for Cohesion, SIRG (Social Inclusion Regional Group), Østersjøgruppen. I tillegg til etableringen av nye kontakter, og vedlikehold av gamle, støtter nettverksdeltakelse opp under OREs andre virkemidler bl.a. ved at man får tilgang til tidlig informasjon om kommende utlysninger og også får anledning til å formidle partnersøk. Videre profilerer ORE seg og sine medlemmer gjennom regelmessige møter og kontakter, blant annet med andre regionkontorer, EU-ambassadøren og ledere i norsk organisasjoner som er tilstede i Brussel.

Sist men ikke minst er det hvert år en håndfull arrangementer som fungerer som arenaer for både kompetanseheving (ansatte og medlemmer) og nettverksbygging/profilering. ORE arrangerer selv et årlig 8. mars seminar, samtidig som kontoret deltar på f eks Open Days (European Week of Regions and Cities) arrangementet som samler et betydelig antall politikere, byråkrater, akademikere og representanter fra næringsliv og interesseorganisasjoner fra europeiske byer og regioner. Et annet viktig arrangement hvor ORE aktivt profilerer seg og forsøker å finne partnere til sine medlemmer er Sustainable Energy Week, som er rammen rundt hundrevis av utstillinger og events i Brussel (og i medlemslandene) hvor tema er energieffektivitet og fornybar energi.

Tematiske fokusområder

Gjennom utvelgelse av såkalte fokusområder har ORE utviklet sin kompetanse innenfor 4-5 felt de siste årene. På denne måten har mange av kontorets aktiviteter

beskrevet ovenfor således konsentrert seg om henholdsvis (1) levekår, (2) innovasjon og utvikling, (3) kultur og (4) kompetanse & FOU og med (5) regionalpolitikk som et overordnet satsingsområde. Valg av fokusområder, som hvert år diskuteres (eventuelt revideres) i årsmøtets behandling av handlingsplan for kontoret, påvirkes av både de utlysninger og programmer som er aktuelle i EU og av medlemmenes interesser og behov. Eksempelvis ble frivillig arbeid tatt opp som nytt fokusområde i handlingsplanen for 2011, ettersom dette var utpekt av EU til europeisk år for frivillighet. Videre vies f eks for øyeblikket FOU og innovasjon i offentlig sektor mer og mer oppmerksomhet i tråd med den oppmerksomhet disse temaene får i nye utlysninger i FP7. Til slutt bør det nevnes at prioriteringen av saksfelt også har innvirket på kontorets rekruttering, f eks gjennom to nyansettelser i 2011 som med erfaring innenfor prosjektutvikling og søknadsutforming bidro til å styrke OREs fokusområde 'kompetanse'.

4 Brukernes vurdering av tjenestekvalitet og nytte

For å kartlegge og analysere medlemmenes erfaringer med ORE ble det gjennomført en nettbasert spørreundersøkelse hvor personer fra medlemsinstitusjonene ble invitert til å delta. Spørreskjemaet ble utformet i samarbeid mellom IRIS og ORE og fokuserer på brukernes opplevelse og vurdering av tjenester knyttet til informasjonsformidling, kompetanseheving og prosjektinitering. I dette kapitlet presenteres resultatene fra undersøkelsen. Først diskuteres kjennetegn ved utvalget som deltok i spørreskjemaundersøkelsen, før vi viser og kommenterer resultatene for de ulike tjenesteområdene. Avslutningsvis undersøker vi hvorvidt det er signifikante forskjeller i vurderingene av tjenestekvaliteten mellom ulike typer medlemsinstitusjoner, mellom politikere og administrativt ansatte og mellom hyppige og mindre hyppige brukere av OREs tjenester.

4.1 Kjennetegn ved utvalget

Rekrutteringen av respondenter til undersøkelsen ble organisert slik at hver av de 22 medlemmene skulle nominere en håndfull personer (5-15, avhengig av størrelsen på medlemsinstitusjonen) som hadde benyttet seg av OREs tjenester eller deltatt på OREs arrangementer. I tillegg ble det i henvendelsen til medlemmene understreket at de nominerte samlet sett skulle dekke ulike brukergrupper (politikere og administrasjon), ulike sektorer og både hyppige og mindre hyppige brukere av ORE.

Tabell 4.1. Utvalg og svarprosent.

	<i>Ant / Prs</i>
Bruttoutvalg	137
Nettoutvalg	97
Svarprosent	70,8 %

I alt 137 e-post adresser ble samlet inn fra medlemmene, og kun fire av de minste kommunene unnlot å nominere respondenter. I slutten av februar (2012) fikk dette bruttoutvalget tilsendt en e-post med lenke til spørreskjemaet. Etter to purringer i mars var antallet svar nådd 97, hvilket gir en tilfredsstillende svarprosent på ca. 71.

Alle de 18 medlemsinstitusjonene som var representert i bruttoutvalget er også med i nettoutvalget. Det empiriske grunnlaget for analysene i dette kapitlet speiler dermed bredden i OREs medlemsmasse. En nærmere undersøkelse av frafallet, fordelt på 5 medlemskategorier (fylkeskommuner, Oslo, større kommuner, mindre kommuner og kunnskapsinstitusjoner) viser dessuten at nettoutvalget ikke skiller seg signifikant fra bruttoutvalget (Tabell 4.2). Oslo og gruppen av mindre kommuner er så vidt overrepresentert i det endelige datamaterialet, mens større kommuner er noe underrepresentert. Forskjellene mellom brutto- og nettoutvalg er imidlertid små, og ikke statistisk signifikante. I den grad medlemsinstitusjonene har nominert respondenter som speiler deres erfaring med ORE, så gir altså det innsamlede

datamaterialet et meget godt utgangspunkt for en representativ analyse av medlemmenes opplevelser og synspunkt.

Tabell 4.2. Brutto- og nettoutvalg fordelt på medlemskategorier.

<i>Medlemskategori</i>	<i>Bruttoutvalg</i>		<i>Nettutvalg</i>	
	<i>Ant</i>	<i>Prs</i>	<i>Ant</i>	<i>Prs</i>
Fylkeskommunene	63	46,0	43	44,3
Oslo	29	21,2	24	24,7
Større kommuner	21	15,1	12	12,4
Mindre kommuner	15	10,9	13	13,4
Kunnskapsinstitusjoner	9	6,6	5	5,2
Total	137	100,0	97	100,0

Tabell 4.3 viser hvordan respondentene fordeler seg med tanke på brukergrupper, sektorer og grad av erfaring med OREs tjenester.

Tabell 4.3. Brukergruppe-, sektor- og erfaringsfordeling.

<i>Spørsmål</i>	<i>Svarkategori</i>	<i>Ant</i>	<i>Prs</i>
Er du folkevalgt eller i administrasjon?	Folkevalgt	17	17,9
	Administrasjon	78	82,1
	Total	95	100,0
Innen hvilken sektor er dine kjernearbeidsoppgaver?	Admin./organisasjon/økonomi	24	25,5
	Internasjonalt arbeid	23	24,5
	Næringsutvikling	12	12,8
	Planlegging	5	5,3
	Undervisning	7	7,4
	Helse & sosial	5	5,3
	Kultur	9	9,6
	Teknisk	1	1,1
	Miljø	3	3,2
	Samferdsel	1	1,1
	FoU	2	2,1
	Annet	2	2,1
	Total	94	100,0
Hvor ofte bruker du OREs tjenester?	Månedlig	31	32,3
	Halvårlig	26	27,1
	Sjeldnere	39	40,6
	Total	96	100,0

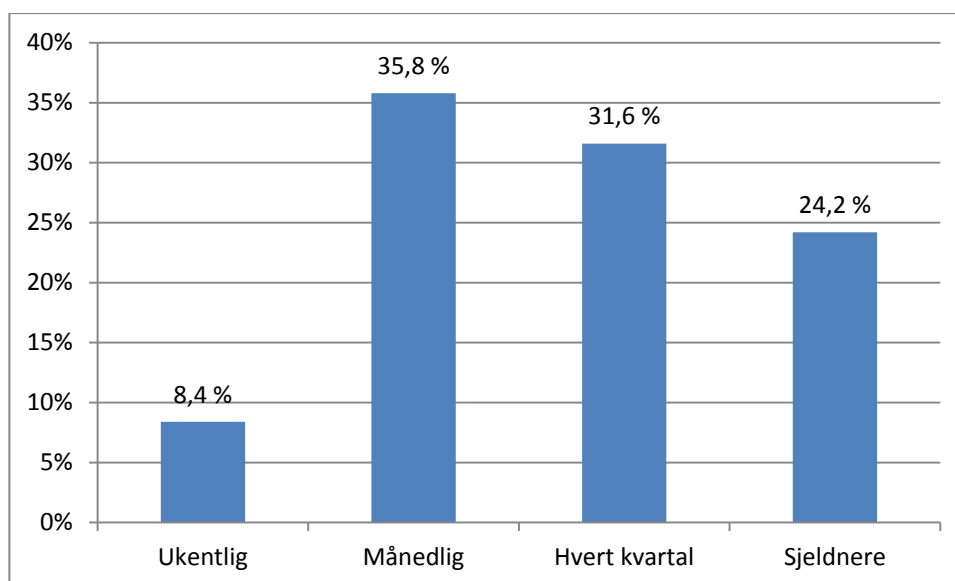
Andelen respondenter tilhørende administrasjonen er i overkant av 80 %, mens kun 18 % er folkevalgte. Når det gjelder respondentenes tilhørighet til ulike sektorer ser det også ut til at undersøkelsen har lyktes i rekruttere bredt og variert. Det er likevel en konsentrasjon av deltakere innenfor henholdsvis internasjonalt arbeid (25 %) og administrasjon, organisasjon og økonomi (26 %). Deretter følger næringsutvikling (13 %), kultur (10 %) og undervisning (7 %), mens de resterende 20 % av respondentene fordeler seg på planlegging, helse og sosial, miljø, samferdsel og FoU.

Ser vi på svarene til det siste spørsmålet vist i Tabell 4.3, så er det klart at undersøkelsen har nådd både dem som bruker ORE ofte (månedlig, 32 %), litt (halvårlig, 27 %) og sjeldnere (41 %). I sum er det grunn til å fremheve at kjennetegn ved utvalget synes tilfredsstillende, gitt det vi vet om medlemsmassen fra før og gitt ønskene om å speile ulike brukergrupper og sektorer.

4.2 Informasjonsformidling

OREs arbeid med *informasjonsformidling* omfatter flere ulike aktiviteter, hvor særlig kontorets nyhetsbrev og hjemmeside er sentrale. Hvis vi ser på *bruk av hjemmesidene* først (figur 4.1 nedenfor), er det en liten gruppe (8 %) 'superbrukere' som besøker www.osloregion.org ukentlig. Månedlig surfing på OREs hjemmesider er likevel det vanligste (36 %), sammen med kvartalsvise besøk (32 %). En fjerdedel oppgir å bruke nettsidene sjeldnere enn dette, og en nærmere undersøkelse viser at små kommuner er overrepresentert i denne gruppen.

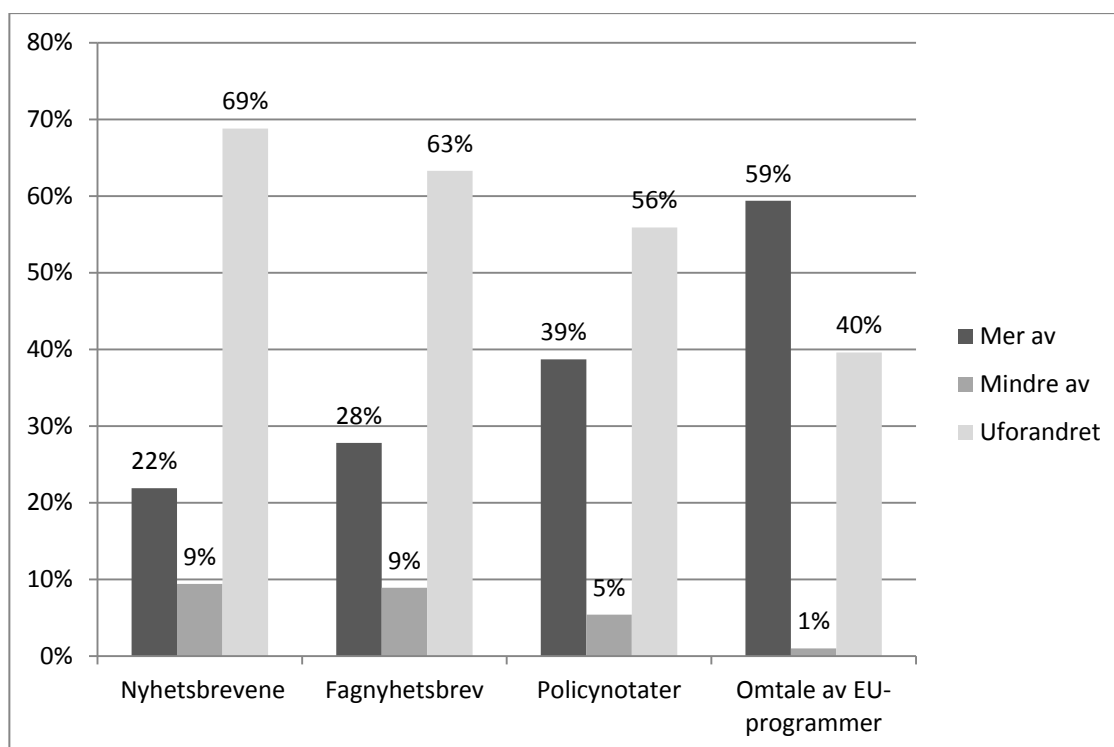
Ser vi disse tallene i lys av spørsmålet om medlemmenes generelle bruk av OREs tjenester (se tabell 4.3 over) er det nærliggende å anta at enkelte glemmer å se på hjemmesidene som en av OREs tjenester. Mens 32 % oppgir å bruke OREs tjenester månedlig (jfr tabell 4.3) så er det hele 44 % som bruker hjemmesiden minimum månedlig (ukentlig 8 %, månedlig 36 %). Det samme gjelder også for mindre hyppige bruk. Hele 41 % av de spurte oppgir at de bruker OREs tjenester sjeldnere enn halvårlig (tabell 4.3), men når vi spør konkret om hjemmesidene er det bare 24 % som besøker dem sjeldnere enn hvert kvartal. Det er altså grunn til å tro at den faktiske bruken av OREs tjenester er høyere enn det som vises i tabell 4.3. Muligens kan dette gapet også antyde at kontoret har behov for å synliggjøre hvor mye tid som går med til å opprettholde nettsidene, og på den måten unngå at enkelte av brukerne tar denne tjenesten for gitt.



Figur 4.1. Hvor ofte besøker du OREs hjemmesider?

Kommentarene til hjemmesidene er meget positive. Både layout, oppdatering og selve innholdet får gode skussmål, og det fremheves at man er fornøyd med den omleggingen som har funnet sted. Noen forslag til endringer kommer riktignok frem. Bl.a. etterspør en respondent muligheter for mer kontakt mellom medlemmene på eller via hjemmesiden, slik at man kan få vite mer om hverandre og hvilke ulike EU-relaterte prosjekter og mål man har. Et lignende forslag, fremsatt av en annen respondent, er å legge ut informasjon om medlemmenes prosjekter innenfor de ulike programmene, gjerne også med link til prosjektenes nettsider. Ellers etterlyses også noe mer kvalitetssikring og informasjon i det som legges ut om aktuelle EU-programmer og utlysninger.

Figur 4.2 presenterer respondentenes svar på spørsmålet om *hvilke av tjenestene knyttet til informasjonsformidling de ønsker seg mer eller mindre av*. For både nyhetsbrev, fagnyhetsbrev og policy-notater er det et tydelig flertall som ser at nivået på tjenestene forblir uforandret. Likevel er det et klart mønster i svarene, på den måten at andelen som ønsker mer stiger jo mer spisset og dyp informasjonstjenesten er. Slik ser vi at mens 22 % og 28 % ønsker flere nyhetsbrev og fagnyhetsbrev, så er andelen som etterspør mer policynotater oppe i 39 %. Denne trenden avsluttes lengst til høyre i figuren, hvor et solid flertall på 59 % ønsker at ORE kunne gi plass til mer omtale av EU-programmer.



Figur 4.2. Hvilke av tjenestene knyttet til informasjonsformidling ønsker du mer av, mindre av eller at skal være uforandret?

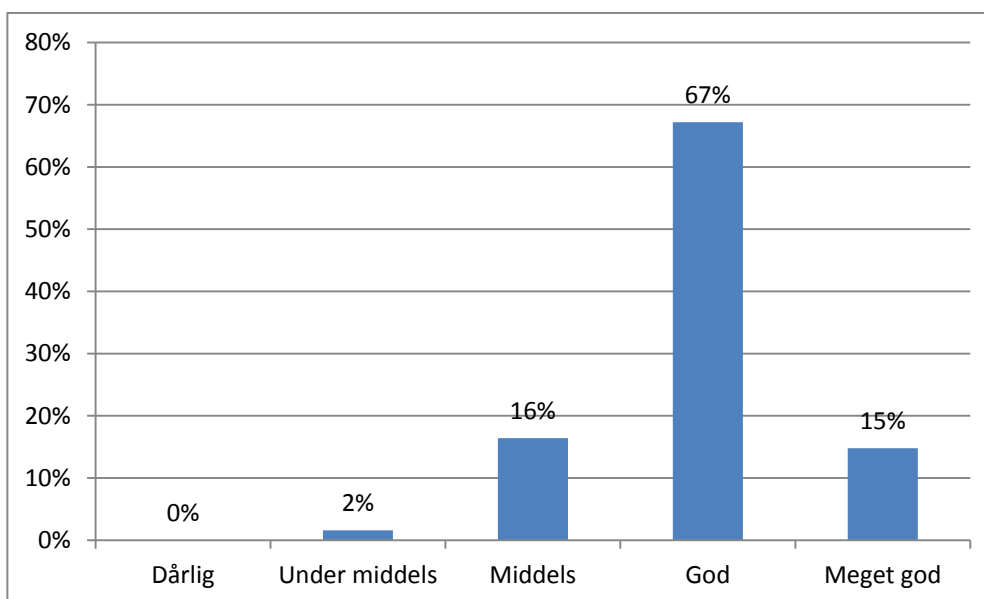
Dette gjenspeiles også til dels i de kommentarer som respondentene har gitt til informasjonsformidlingen, hvor flere etterspør mer informasjon om EU-programmer og også mer spisset informasjon. Eksempelvis etterspør en respondent bruk av nasjonale eksperter for å kommentere mulighetene for norske deltakelse i ulike EU-programmer. Andre skulle gjerne sett at kontoret brukte mer tid på å vurdere policy signaler og debatter i EU i lys av regionens interesser, og at dette ble formidlet til medlemmene i større grad enn det som er tilfellet i dag. Relatert til dette, etterlyses det noen ganger også en egen ORE-stemme i det materialet som videreformidles til medlemmene. Først og fremst dreier dette seg om, slik vi leser kommentarene, et ønske om at aktuelle policy endringer eller aktuelle programmer relateres til medlemmenes situasjon eller behov. Et annet forslag er om f eks nettsidene kunne inneholde en slags 'best practice' del, med gode eksempler og tips om hvordan lykkes med EU-prosjekter.

Oppsummert tegner surveyen et bilde av hyppige brukere med mye positive tilbakemeldinger når det gjelder kontorets informasjonsformidling. Forbedringspotensialet synes i første rekke å ligge i noe spissing av informasjonen, særlig i forhold til EU-programmer.

4.3 Kompetanseheving

Gruppen av tjenester som faller inn under kompetanseheving spenner mellom ulike innføringskurs, studieprogram, informasjonsseminar og en hospitantordning for medlemmene. Enkelte av disse aktivitetene er jo også klart en del av OREs

informasjonsformidling, selv om vi i denne gjennomgangen kun omtaler dem i nedenstående diskusjoner relatert til kompetanseheving. Dette gjelder bl.a. *informasjonsseminarene* som avholdes i Osloregionen. Tilnærmet 2/3 (63 %) av respondentene har deltatt på et eller flere av disse seminarene, hvilket gjør dem til en av de mest benyttede tjenestene som ORE tilbyr. Responsen er også overveiende positiv og hele 82 % vurderer nytten som god til meget god (se figur 4.3). Av de resterende seminardeltakerne er det kun 1 som gir karakteren 'Under middels', mens ca. 16 % anså nytten som middels god. Når også bortimot ¾ ønsker flere kurs i Osloregionen er det enda en indikasjon på at disse kursene/seminarene er gode og nyttige.

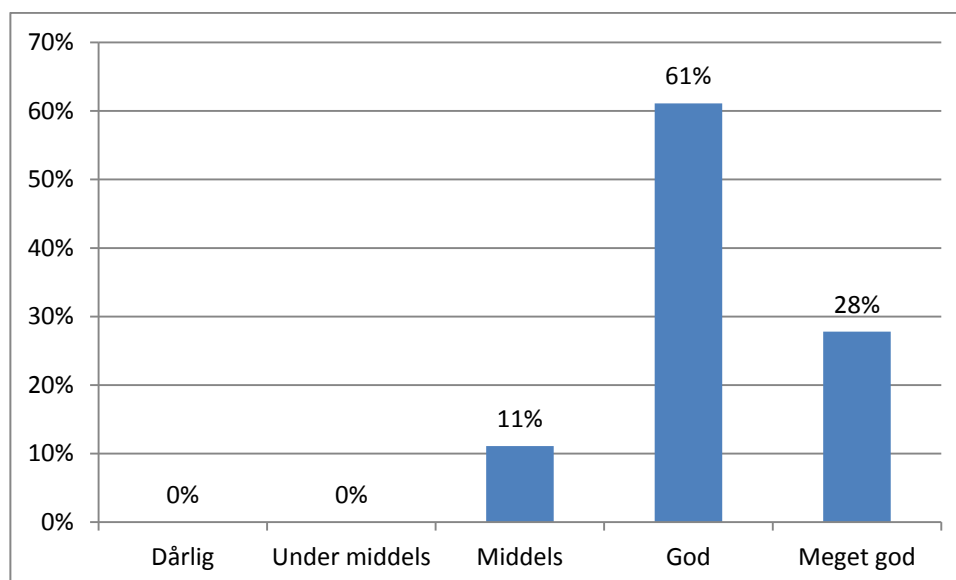


Figur 4.3. Hvordan vil du vurdere nytten av informasjonsseminaret?

Kommentarene som ble gitt til informasjonsseminarene i surveyen, gjenspeiler de gode erfaringene. Utover mer generelle tilbakemeldinger, vises det bl.a. til hvordan temabaserte seminarer som samler mange ulike aktører på samme felt, bidrar til å skape fagdynamikk og tilrettelegge for nettverksbygging mellom deltakerne. Ifølge enkelte respondenter er det likevel mulig å tydeliggjøre målgruppen for seminarene enda mer, da de som fra før har kjennskap til de aktuelle programmene eller det å jobbe i europeiske prosjekter ikke nødvendigvis vil få så mye ut av dem. Et annet ønske som ble rapportert i surveyen, er at ORE inviterer bredere til disse seminarene. Det er verdt å merke seg at informasjonsseminarene også fikk den motsatte vurdering (se kommentar over). Ifølge en av respondentene var det likevel som oftest bare medlemmer tilstede. Disse ulike tolkningene kan f eks bunne i ulike forventninger til seminarene eller at man har deltatt på forskjellige seminarer, uten at vi har grunnlag for å undersøke dette nærmere. Mer generelt er uansett bred deltakelse et viktig punkt - slik respondentene fremhever - bl.a. fordi EU-programmer vanligvis krever samarbeid mellom ulike typer aktører (offentlig, privat, frivillige). Bred deltakelse vil

derfor kunne legge grunnlaget for tidlig inngåelse av partnerskap, og slik sett bidra til å gjøre seminarene til mer enn kun informasjons/kompetansehevingsarenaer.

Litt over halvparten (55 %) av respondentene har deltatt på *innføringskurs eller politikerkurs* i Brussel. Igjen er responsen meget positiv, med bortimot 9 av 10 deltakere som vurderer nytten som god til meget god (Figur 4.4).

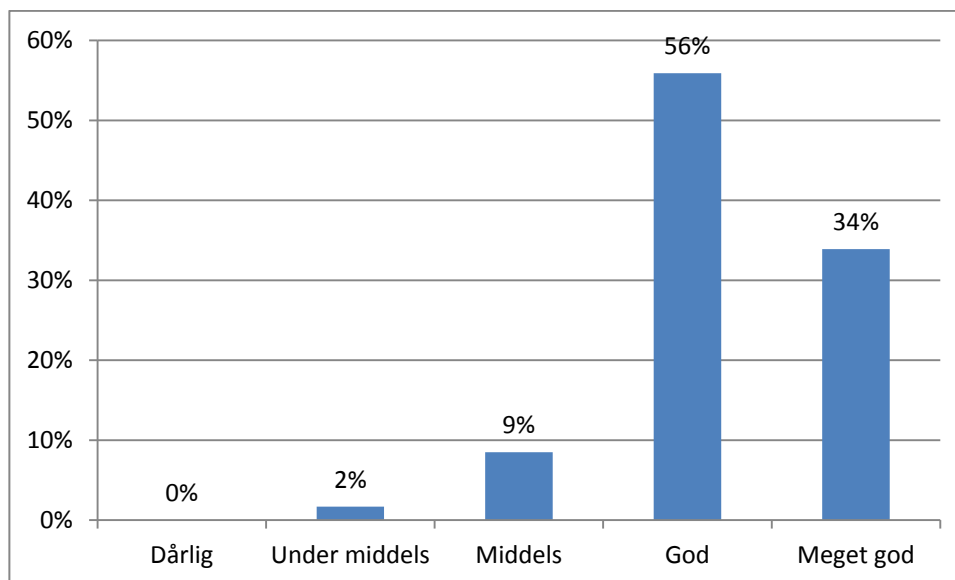


Figur 4.4. Hvordan vil du vurdere nytten av innførings/politikerkurset?

På grunnlag av kommentarene som ble gitt i surveyen er det likevel rom for noen forbedringer. Enkelte nevnte at kvaliteten på foreleserne hadde vært variabel, og at noen virket dårligere forberedt enn andre. Andre savnet noe mer oppfølging av kursene, og syntes at målet burde være at deltagerne følte seg trygge nok til å ta kontakt med EU-institusjoner eller aktører på egenhånd i etterkant. Et annet forslag var at man burde dele kursene opp i begynnerkurs og temaer for videregående, og dermed være i stand til å tilby en mer differensiert pakke som kunne treffe medlemsmassen enda bedre. Det ble også etterlyst mer bruk av praktiske eksempler, en runde blant deltakerne på forhånd for å samle informasjon om hva man ønsker å snakke om, samt at flere representanter for aktuelle prosjektpartnere kunne være tilgjengelige. Tross disse ønskene er det liten tvil om at kursene ble godt mottatt og at det oppleves som viktig å opprettholde dem bl.a. fordi : medlemmene stadig har nye medarbeidere og nye politikere med behov for en innføring i EU.

62 % har deltatt på *studiebesøk* i regi av ORE, og blant disse er en tredel meget godt fornøyd med nytten av besøket (figur 4.5). Videre vurderer 56 % nytten som god, mens kun 1 respondent gir besøket karakteren 'Under middels'. På det åpne spørsmålet om forslag til forbedringer eller andre kommentarer til besøkene utdypes erfaringene noe. Med unntak av et par kritiske kommentarer, relatert til varierende kvalitet på foredragsholdere og et ønske om relevante eksempler for kommunene, er det tydelig at medlemmene er svært godt fornøyd med måten studiebesøkene planlegges og gjennomføres på. Flere trekker fram hvordan kontoret er flinke til å skreddersy opplegg for medlemmene, og at samarbeidet om programutformingen er meget godt.

For å bevare og eventuelt styrke kvaliteten på besøkene foreslår en av respondentene at ORE ber deltakerne evaluere kurset i etterkant, særlig med tanke på å kunne skifte ut foredragsholdere.



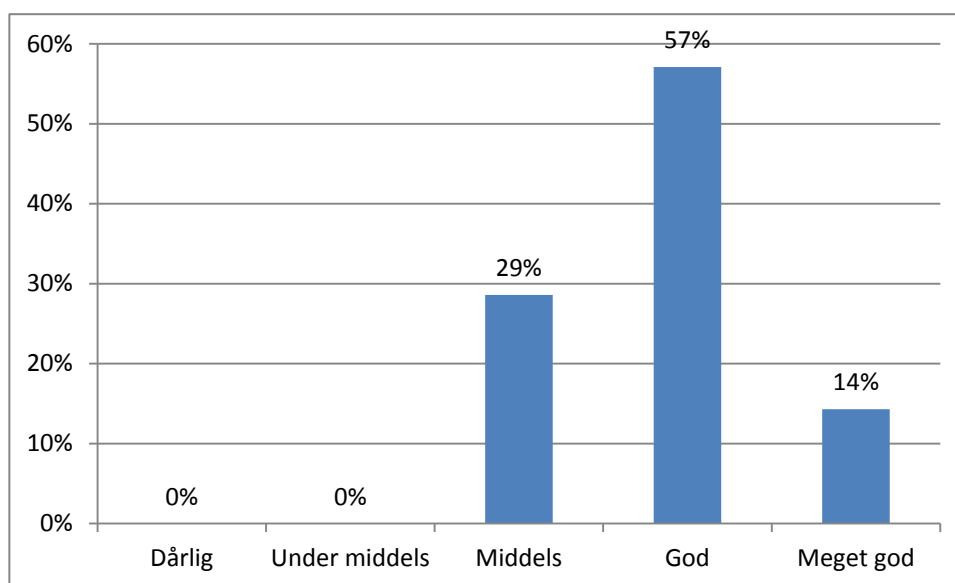
Figur 4.5. Hvordan vil du vurdere nytten av studiebesøket?

Kun 4 av respondentene var ukjente med OREs *hospitantordning*. 15 av de spurte hadde selv vært på hospitantopphold. Blant disse var 14 meget godt (8) eller godt (6) fornøyd med utbytte. Enkelte forslag til forbedringer nevnes av de som har vært på opphold. Noen fremhever viktigheten av å informere om at man i stor grad må lage opplegget selv, uten at dette ansvaret oppleves som noe negativt. Bedre forarbeid og lengre tid mellom tildeling av hospitantplass og selve oppholdet vil kunne hjelpe på dette og øke utbytte for hospitantene. Det er også avgjørende at kontoret har satt av tid de første par dagene slik at hospitanten kan få en god start. Andre kunne ønsket litt tettere oppfølging i løpet av oppholdet. Hospitantene kunne f eks ha en fast kontaktperson å forholde seg til for råd og veiledning. En hospitant lufter også muligheten av å knytte to personer, fra samme medlem, til oppholdet. Tanken er at dette vil kunne gi en bedre effekt av oppholdet i medlemsinstitusjonen. En siste kommentar dreier seg om kontorplassen, som ifølge en av hospitantene hadde utrangert utstyr.

Oppsummert får tjenestene knyttet til kompetanseheving gjennomgående svært gode tilbakemeldinger. Enkelte forbedringsmuligheter nevnes, i første rekke knyttet til informasjon (om f eks målgruppe for kurs, rammene for hospitantoppholdet), oppfølging (i etterkant av kurs, i løpet av hospitering) og evaluering (av foredragsholdere). Likevel er hovedkonklusjonen at medlemmene er godt fornøyd med kontorets ansatte og det arbeidet de utfører i forbindelse med informasjonsseminarer, innførings/politikerkurs, studiebesøk og hospitantopphold.

4.4 Prosjektinitiering

OREs tjenester knyttet til *prosjektinitiering* omfatter prosjektutviklingskurs (generelle eller knyttet til spesifikke EU-programmer), partnersøk samt veiledning og bistand til prosjektutvikling for medlemmer som ønsker å søke prosjekter i EU-programmer. I forhold til førstnevnte aktivitet, så har mer enn en tredjedel (36 %) av de spurte deltatt på OREs prosjektutviklingskurs. De aller fleste vurderer nytten av kurset som god (57 %) eller meget god (14 %). Selv om andelen middels fornøyd (29 %) er høyere enn for de fleste tjenestene knyttet til informasjonsformidling og kompetanseheving, er totalbildet altså hovedsakelig positivt.



Figur 4.6. Hvordan vil du vurdere nytten av prosjektutviklingskurset?

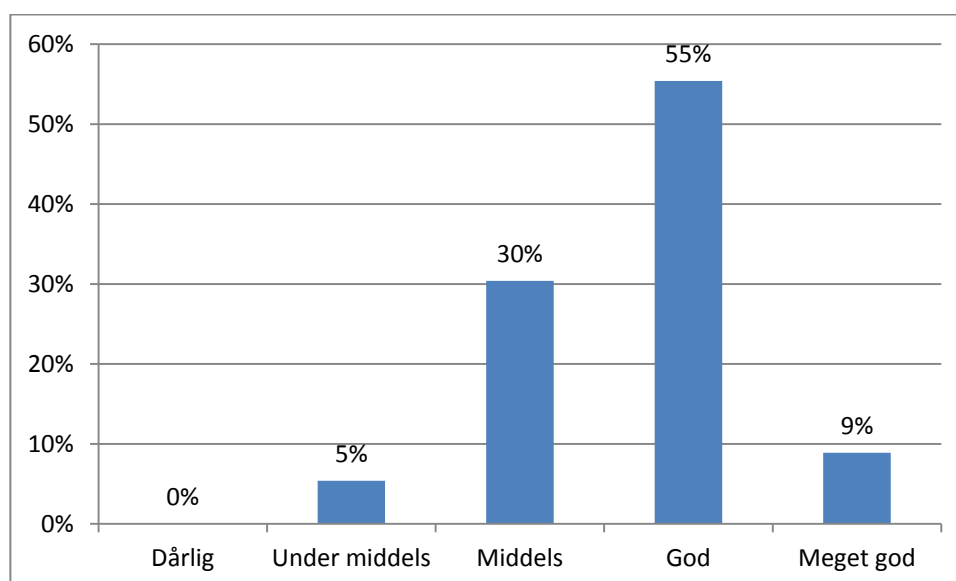
Kommentarene i surveyen gjenspeiler også synet på kursene som nyttige og inspirerende. En del forslag til mulige forbedringer fremmes likevel. En av deltakerne ønsket at man fikk mer 'hjemmeleker' på forhånd, slik at det i løpet av kurset skal være mulig å utvikle et konkret prosjekt. Andre foreslår at konkretiseringen av prosjektideer/søknader er noe som ORE kan følge mer opp i etterkant av kursene. F eks ved å ta kontakt med deltakerne for å sjekke progresjonen i ide/søknadsutviklingen. En respondent peker på at det ble lovet tilbakemelding dersom deltakerne laget en oppsummering av sin prosjektide etter kurset, men at dette dessverre ikke skjedde. Et siste ankepunkt som ble nevnt, var at enkelte av kursene blir svært generelle. På den ene siden ser man at dette er vanskelig å unngå, og at noen kurs nødvendigvis bør være generelle. På den andre siden ble det etterspurt flere kurs knyttet til spesifikke programmer. Andre mulige løsninger som ble trukket frem var f eks at kursutformingen tok hensyn til om deltakerne kom fra fylkes- eller kommunenivå.

Tilnærmet 60 % av respondentene har erfaringer med OREs *partnersøk*. Til sammen 30 % har fått bistand til utsendelse, mens 57 % har mottatt henvendelser knyttet til partnersøk (tabell 4.4). Figur 4.7 illustrerer hvor fornøyde disse medlemmene er med de tjenestene de har mottatt på dette området. Igjen er flertallet klart positive, med i alt 64 % som rangerer tjenestene som gode til meget gode. I likhet med prosjektutviklingskurset, er det likevel også for partnersøk en del flere mellomfornøyde medlemmer om man sammenligner med responsen på informasjons- og kompetansehevingsaktivitetene.

Tabell 4.4. Henvendelser i fbm partnersøk.

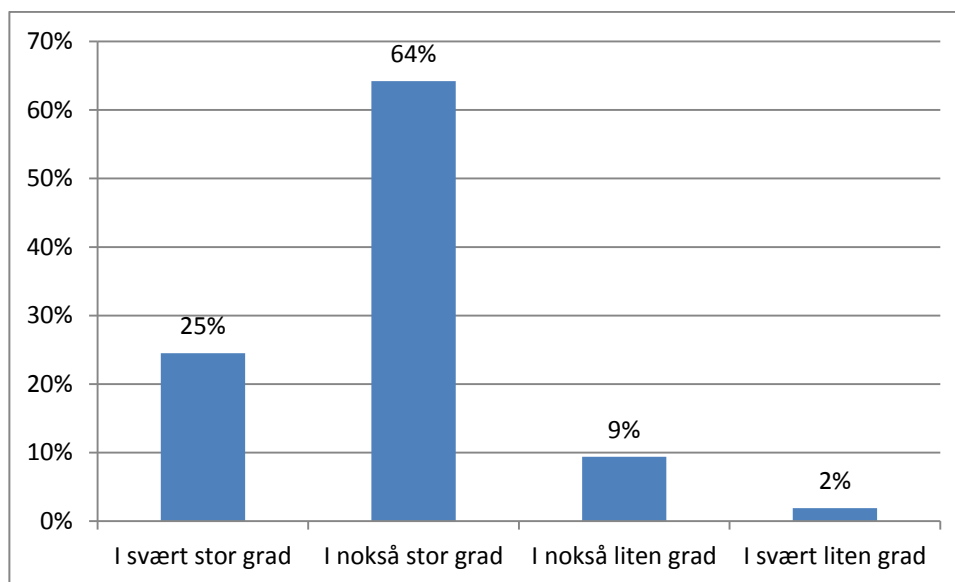
Har du mottatt henvendelse fra ORE knyttet til partnersøk, eller har ORE bistått deg i utsendelse av partnersøk?	Ant	Prs
Ja, begge deler	26	27,1%
Ja, har mottatt henvendelse knyttet til partnersøk	29	30,2%
Ja, har fått bistand knyttet til utsendelse av partnersøk	3	3,1%
Nei	38	39,6%
Total	96	100,0%

Ut fra de kommentarene som respondentene har gitt i surveyen, kan nok dette delvis forklares med at en del medlemmer ønsker seg noe mer bearbejdede partnersøk. Eksempelvis etterspørres det en omtale av hvem (hvilke sektorer/etater/tjenester) prosjektene er aktuelle for. Andre foreslår en sterkere styring av partnersøk mot aktuelle medlemmer, da mange henvendelser ligger utenfor medlemmenes strategiske områder/fokusområder. Tidsfristene kan også være et problem, og en av respondentene påpeker at partnersøkene ofte kommer sent opp mot frist.



Figur 4.7. Hvordan vil du vurdere OREs tjenester knyttet til partnersøk?

56 % av deltakerne i surveyen har mottatt *råd og veiledning av OREs om deltakelse i spesifikke EU-programmer*. Tilnærmet alle (96 %) av disse rapporterer at de fikk tilstrekkelig rådgivning til å kunne gå videre i arbeidsprosessen. Det er med andre ord også en overveiende positiv tilbakemelding på denne typen tjeneste, noe som også fremkommer av figur 4.8 nedenfor.



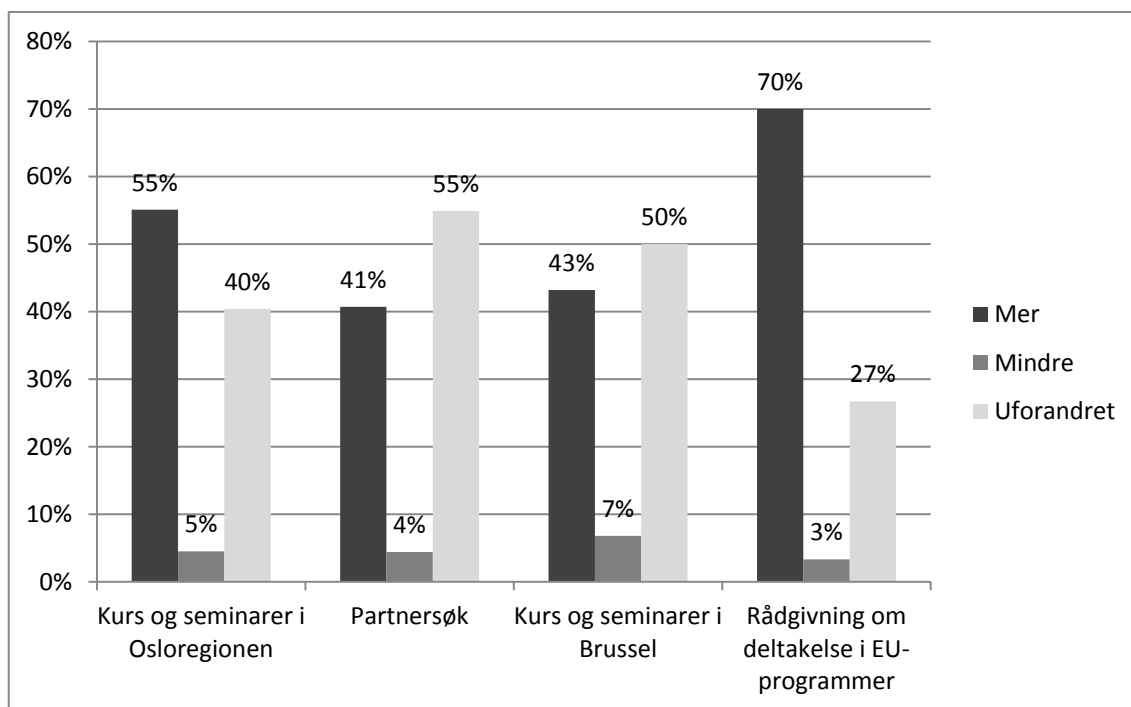
Figur 4.8. I hvilken grad opplever du OREs funksjon som EU-rådgiver tydelig og tilgjengelig?

Rett i underkant av 90 % av de spurte opplever at ORE i svært stor grad eller nokså stor grad er en tydelig og tilgjengelig EU-rådgiver. I den grad man er noe mindre fornøyd kan det, på bakgrunn av utfyllende kommentarer fra respondentene, bl.a. knyttes til et ønske om enda tettere oppfølging. Et medlem foreslår en dialog mellom kontoret og de enkelte medlemmene om hva de ønsker å få til, slik at ORE deretter kan skreddersy tilbud og rådgivning for å hjelpe medlemmene videre på veien mot prosjektilslag. Det er klare kapasitetsbegrensninger som umuliggjør en slik hjelp til alle hele tiden, men kanskje kunne man tatt for seg et medlem av gangen. Andre fremhever også nytten av å bedre kontakten mellom ORE og medlemmene på dette feltet (bl.a. gjennom besøk), av bistand fra kontoret i prosjektutviklingsfasen og på behovet for konkrete råd og innspill om relevant EU-policy og strategisk innretning av prosjektene.

En respondent savnet noe mer kunnskap om lokale/regionale forhold og medlemmenes ulike situasjoner i forhold til kompetanse og ressurser tilgjengelig for internasjonaliseringsarbeid. På den andre siden understrekes det også at en god del av ansvaret hviler på medlemmene selv. Ønsker man å nå igjennom innenfor EU-systemet er man nødt til å prioritere dette arbeidet, og bygge opp en organisasjon med kompetanse og tid til prosjektutvikling.

Oppsummert er det, tross litt høyere andel mellomfornøyd sammenlignet med andre tjenesteområder, også meget gode evalueringer av OREs arbeid med prosjekt-

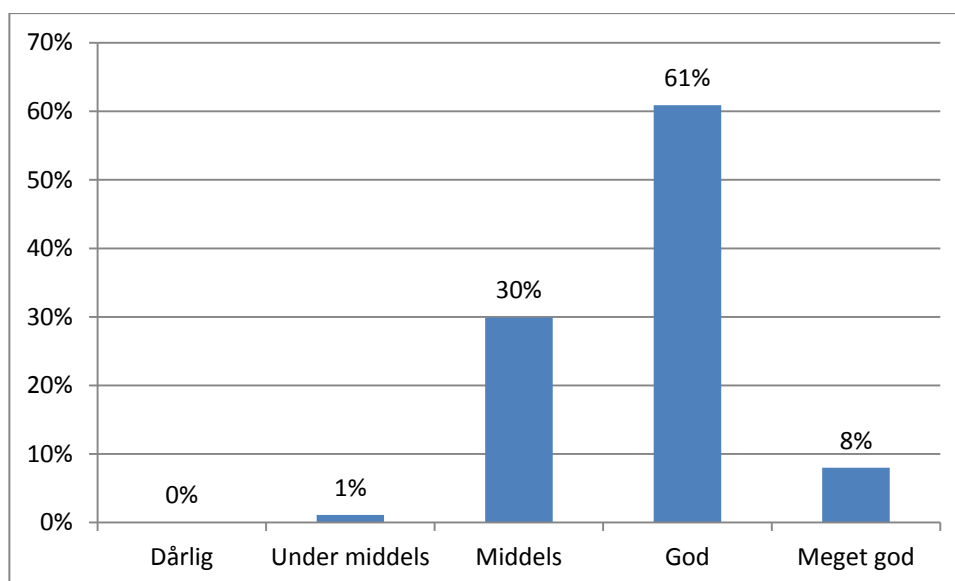
utviklingskurs, partnersøk og rådgivning. At det er noe vanskeligere å gjøre alle like fornøyde når tjenesten dreier seg om konkrete prosjektideer og søknadsprosesser er ikke overraskende. Men det synes først og fremst som at det medlemmene ønsker seg er mer spisset, bearbeidet informasjon og tettere oppfølging. Figur 4.9 nedenfor antyder noe av det samme vi også så i diskusjonen av informasjonsformidlingen: det er særlig knyttet til konkrete EU-programmer, og deltagelse i disse, at ønsket om mer oppfølging er stort.



Figur 4.9. Hvilke av tjenestene knyttet til prosjektinitiering ønsker du mer av, mindre av eller at skal være uforandret?

4.5 Samlet kvalitetsvurdering og variasjoner

Som vist i presentasjonen over, inneholdt surveyen mange spørsmål om hvordan respondenten vurderer de enkelte aktivitetene. For å få et mer samlet bilde av medlemmenes erfaringer, ble det derfor mot slutten spurt etter deres syn på *prosjektinitiering og kompetanseheving samlet sett*. Svarene er presentert i figur 4.10, og bekrefter den overordnede positive tilbakemeldingen som ble formidlet i tilknytning til de enkelte aktivitetene diskutert over. Tilnærmet 70 % av utvalget vurderer kvaliteten på prosjektinitiering og kompetanseheving som god eller meget god. 30 % er middels fornøyd, hvilket også stemmer overens med det vi har sett av resultater over.



Figur 4.10. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på prosjektinitieringen og kompetanseutvikling samlet sett?

For å klargjøre bildet av brukernes erfaringer med OREs tjenester, og hvordan disse varierer mellom medlemmene, har vi undersøkt hvilke variabler som påvirker kvalitetsvurderingene som er rapportert i figur 4.10. Hvis vi ser på hvordan de ulike medlemsinstitusjonene svarer først, er det ingen klare mønster i variasjonen mellom de største medlemmene (se tabell 4.5). Fylkeskommunene, Oslo og større kommuner (Drammen, Hamar, Kongsberg) er med andre ord tilnærmet på linje i sine vurderinger av tjenestekvaliteten. De mindre kommunene avviker noe fra dette mønsteret, ettersom andelen mellomfornøyde er en del høyere. Høgskolene skiller seg ut i andre retningen, med litt flere positive tilbakemeldinger. Overordnet synes det likevel riktig, gitt de ulike medlemmenes ressurser og behov, å konkludere at de ulike medlemmene er relativt sett samstemte i vurderingen av OREs tjenester.

Tabell 4.5. Ulike typer medlemsinstitusjoners kvalitetsvurdering av prosjektinitiering og kompetanseutvikling.

Type medlem	Kvalitet				
	Dårlig	Under middels	Middels	God	Meget god
Fylkeskommuner	0,0%	2,6%	28,2%	61,5%	7,7%
Oslo	0,0%	0,0%	31,8%	63,6%	4,5%
Større kommuner	0,0%	0,0%	30,0%	60,0%	10,0%
Små kommuner	0,0%	0,0%	45,5%	45,5%	9,1%
Høgskoler	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%
Total	0,0%	1,1%	29,9%	60,9%	8,0%

Sammenligningen av politikere og ansatte i administrasjonen viser heller ikke store forskjeller (tabell 4.6). Riktignok er det en del flere positive vurderinger i den sistnevnte gruppen, hvor til sammen 69 % gir karakterene 'god' eller 'meget god' mot 62 % blant politikerne. Differansene i dette utvalget som har besvart undersøkelsen, er likevel ikke store nok til å kvalifisere som statistisk signifikante. Vi kan dermed ikke med sikkerhet si om tilsvarende forskjeller vil finnes igjen i hele populasjonen av OREs brukere.

Tabell 4.6. Folkevalgte og administrativt ansattes kvalitetsvurdering av prosjektinitiering og kompetanseutvikling.*

<i>Type respondent</i> \ <i>Kvalitet</i>	Dårlig	Under middels	Middels	God	Meget god
Folkevalgt	0,0%	0,0%	38,5%	53,8%	7,7%
Administrasjon	0,0%	1,4%	29,2%	61,1%	8,3%
Total	0,0%	1,2%	30,6%	60,0%	8,2%

* Ingen signifikant sammenheng mellom variablene.

Skiller vi imidlertid på grunnlag av hvor ofte respondenten bruker OREs tjenester, finner vi et tydelig mønster i hvor fornøyd man er med kvaliteten (tabell 4.7). De som benytter seg av tjenestene halvårlig eller sjeldnere rangerer tjenestekvaliteten som klart lavere sammenlignet med dem som bruker tjenestene på minimum månedlig basis. Det kan ligge ulike forklaringsfaktorer og utfordringer bak dette gapet, f eks knyttet til hvordan å fordele OREs ressurser mellom brukerne og problemer med at de som er mindre fornøyde lar være å bruke kontoret. Likevel er det på mange måter et positivt tegn å spore i disse tallene. Hyppig bruk halverer eksempelvis andelen mellomfornøyd (fra 36 til 18 %) og gir en markant økning i andelen meget godt fornøyd (fra 3 til 18 %). Dette mønsteret illustreres bl.a. i forskjellen mellom hospitanter og resten av respondentene (ikke vist). 86 % av hospitantene rangerer tjenestene som gode til meget gode, mens tilsvarende tall for de som ikke har benyttet seg av hospitantordningen ligger på 65 %.

Tabell 4.7. Folkevalgte og administrativt ansattes kvalitetsvurdering av prosjektinitiering og kompetanseutvikling.*

<i>Brukerhyppighet</i> \ <i>Kvalitet</i>	Dårlig	Under middels	Middels	God	Meget god
Halvårlig og sjeldnere	0,0%	1,7%	35,6%	59,3%	3,4%
Månedlig	0,0%	0,0%	17,9%	64,3%	17,9%
Total	0,0%	1,1%	29,9%	60,9%	8,0%

* Signifikant sammenheng mellom variablene.

4.6 Oppsummering

Hovedkonklusjonen basert på spørreundersøkelsen er at OREs medlemmer har mange hyppige brukere som i all hovedsak er godt fornøyde med kontorets tjenester. Kontorets informasjonstjenester får gode skussmål, selv om enkelte etterspør mer bearbeidet materiale om aktuelle EU-programmer og policy signaler fra EU. Kompetansehevingstiltak, slik som informasjonsseminar, innføringskurs, studiebesøk og hospitantopphold, får gjennomgående svært positive vurderinger. De få endringene som etterlyses dreier seg for det meste om mindre utfordringer, knyttet til oppfølging (etter kurs, i løpet av hospitantopphold) og økt bruk av kursevalueringer. Når det gjelder den siste gruppen av tjenester, knyttet til prosjektinitiering, er resultatene også positive selv om andelen mellomfornøyde var noe høyere enn for de andre tjenesteområdene. Bakgrunnen virker i første rekke å ligge i et ønske om mer spisset, bearbeidet informasjon og tettere oppfølging i prosjektinitierings/prosjekt-søknadsprosesser.

På spørsmål om den samlede kvaliteten av OREs kompetansehevings- og prosjektinitieringstjenester, rangerte tilnærmet 70 % av utvalget denne som god eller meget god. Type medlemsinstitusjon eller stilling i denne (politiker vs administrativt ansatt) er ikke i betydelig grad avgjørende for hvordan man vurderer tjenestene. Derimot er det en klar tendens til at hyppige brukere er enda mer fornøyde enn de som kun benytter seg av tjenestene halvårlig eller sjeldnere.

Hele 88 av 97 respondenter har besøkt kontoret i Brüssel. Selv om enkelte ønsker bedre kontorfasiliteter, var alle fornøyde med hvordan de ble tatt i mot. Det understrekes bl.a. at kontoret er preget av en åpen og inkluderende atmosfære, og at de ansatte er serviceinnstilte, kunnskapsrike og profesjonelle.

5 Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen

For å kunne kartlegge grenseoppgangene mellom ORE, Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen, og da særlig relatert til tjenester som tilbys rettet mot EU, har vi laget en kortfattet beskrivelse av virksomhetsprofilen til disse to organisasjonene. Denne er i hovedsak basert på en gjennomgang av nettsider, årsmeldinger, strategidokumenter og handlingsprogram. Det er også gjennomført informantintervju med administrasjonen i Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen. Intervjuene tok utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Hvilke profileringsaktiviteter rettet mot EU gjennomføres av virksomheten?’
- Hvilke EU-relaterte tjenester yter virksomheten og hvem benytter seg av tjenestene?
- Har virksomheten planer for utvikling av EU-relaterte tjenester?
- Har virksomheten samarbeid med ORE, eventuelt er det tjenester eller tema som kunne være aktuelle for samarbeid?

Gjennom informantintervjuene fikk vi utdypet vår forståelse av disse virksomhetene og av grenseoppgangen mellom disse.

5.1 Østlandssamarbeidet

Østlandssamarbeidet er et frivillig samarbeid mellom de åtte fylkeskommunene på Østlandet: Akershus, Buskerud, Hedmark, Oppland, Oslo, Telemark, Vestfold og Østfold. Østlandssamarbeidet ble opprettet tidlig på 1990-tallet.

Fylkeskommunene har to hovedmål for deltakelsen i Østlandssamarbeidet:

- felles påvirkning av eksterne beslutningsorganer
- utnytte stordriftsfordeler og jobbe mer rasjonelt gjennom felles prosjekt- og utviklingsarbeider

Kontaktutvalget er øverste organ innen Østlandssamarbeidet. Gjennom vedtak i kontaktutvalget kan Østlandssamarbeidet fremme felles anbefalinger til politisk behandling i de åtte fylkeskommunene. Hver fylkeskommune er representert med tre medlemmer i kontaktutvalget: politisk leder (fylkesordfører, fylkesrådsleder eller byrådsleder), opposisjonsleder og øverste administrative leder (fylkesrådmann, fylkesdirektør eller kommunaldirektør).

Østlandssamarbeidet har for tiden *tre fagpolitiske utvalg*; innen (1) Internasjonalt samarbeid, (2) Opplæring, kompetanse og verdiskaping og (3) Samferdsel. Dette speiler fylkeskommunens arbeidsoppgaver innen samferdsel, utdanning og regional utvikling. De fagpolitiske utvalgene skal bidra til å oppnå bredere politisk deltakelse, sterkere involvering i arbeidet og mer kraft i de valgte fokusområdene.

Rådmannsutvalget samordner den administrative behandling av saker og innstiller til kontaktutvalget i saker hvor det ikke foreligger innstilling fra et fagpolitisk utvalg.

Den administrative virksomheten innen Østlandssamarbeidet er i stor grad knyttet til faggrupper (faste nettverksgrupper) som ledes av en administrativ fagperson i en av fylkeskommunene. Nettverksgrupper finnes for følgende fagområder:

- opplæring, kompetanseutvikling og verdiskaping
- internasjonalt regionalt samarbeid
- samferdsel

Østlandssamarbeidet har et eget sekretariat somer et service- og samordningsorgan for de ulike grupper og utvalg som er etablert innen Østlandssamarbeidet. Akershus fylkeskommune er arbeidsgiver for sekretariatet. Sekretariatet har siden 1998 vært ledet av Inge Brørs. Fast ansatte medarbeidere er i tillegg Ann Irene Sæternes og Unn Ribe. Sekretariatet har kontor i Galleriet like ved Oslo sentralbanestasjon.

Den internasjonale virksomheten til Østlandssamarbeidet dreier seg i hovedsak om tre områder. Det er politisk påvirkning av EU ved deltakelse i europeiske organisasjoner som Assembly of European Regions (AER, Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR) og Baltic Sea States Subregional Co-operation (BSSSC) og ved kontakt med norske nasjonale myndigheter gjennom UD og KRD og gjennom Europapolitisk plattform. Østlandssamarbeidet er kontaktpunkt for Interreg Østersjøsamrådet på oppdrag fra KRD. Dette inkluderer informasjonsvirksomhet i hele landet, støtte til prosjektinitiering og deltakelse i beslutning om innstilling av prosjekter. Den tredje oppgaven gjelder samarbeidet med Schleswig-Holstein på vegne av fylkeskommunene. Her foreligger det en egen samarbeidsavtale mellom regjeringen i Schleswig-Holstein og hver av de åtte fylkeskommunene. Strategidokumentet "Samarbeid i Nord-Europa - muligheter og utfordringer (2009 - 2011)" ligger til grunn for Østlandssamarbeidets europapolitiske arbeid.

Grenseflater mellom Østlandssamarbeidet og ORE

Sett i forhold til ORE framstår de EU-rettede oppgavene til Østlandssamarbeidet i all hovedsak som komplementære. Østlandssamarbeidet er et politisk organ (til forskjell fra ORE som i hovedsak er en tjenesteleverandør) og gjennomfører EU-rettede oppgaver på områder (bl.a. Interreg) der ORE ikke har aktiviteter. Østlandssamarbeidet har ikke egen representasjon i Brussel og har i hovedsak kontakt knyttet til den norske EU-delegasjonen og via de europeiske organisasjonene fylkeskommunene er medlemmer i. Østlandssamarbeidets sekretariat har kontakt med ansatte i ORE innen områder der det vurderes som relevant, men det er ikke etablert et fast samarbeid.

Det er overlapp mellom Østlandssamarbeidet og ORE både når det gjelder styre-representasjon og representasjon i administrative organer. Samtlige medlemmer i Østlandssamarbeidet er også medlemmer i ORE. Med unntak av Hedmark og Oppland er det også de samme politiske representantene som sitter i kontaktutvalget for Østlandssamarbeidet og i styret for ORE. Det er også personoverlapp for de samme fylkeskommunene (alle med unntak av Hedmark og Oppland) når det gjelder de administrative representantene som er medlemmer i koordineringsgruppen i ORE og i den internasjonale administrative gruppen i Østlandssamarbeidet. Dette bidrar til at det i utgangspunktet skulle være gode muligheter for både politisk og administrativ koordinering og samordning mellom ORE og Østlandssamarbeidet.

5.2 Samarbeidsalliansen Osloregionen

Samarbeidsalliansen ble etablert i 2005 og omfatter ved inngangen til 2012 67 kommuner og 3 fylkeskommuner i hovedstadsområdet. Det er en frivillig sammenslutning basert på interessefellesskap, med målsetting om å styrke Osloregionen som en konkurransedyktig og bærekraftig region i Europa.

Strategiene for å nå målet kan deles i to; (1) den direkte innsatsen for å profilere og markedsføre Osloregionen, nasjonalt og internasjonalt, dvs. gjøre Osloregionen bedre kjent og (2) innsatsen for å påvirke positivt ulike faktorer som gjør Osloregionen både konkurransekraftig og bærekraftig, dvs. gjøre Osloregionen bedre.

Det strategiske grunnlaget for samarbeidsalliansens handlingsplan for 2012 består dels av strategiene vedtatt for 2009-2011, og dels av forslag til nye strategiske føringer for 2012 og fremover som p.t. er ute til høring blant samarbeidsalliansens medlemmer. Forslaget til nye strategiske føringer tilsier at Osloregionen i de nærmeste årene skal fokusere på følgende innsatsområder og oppgaver:

Utvikle utbyggingsmønster, samferdsel og kollektivtransport

- Felles strategier for å møte vekstutfordringene i regionen
- Felles strategier for godslogistikk
- Innspill til nasjonale strategiprosesser, herunder Nasjonal Transportplan (NTP)

Styrke kompetanse og verdiskaping (FoU/næringsutvikling)

- Felles innovasjonsstrategi
- Harmonisering av virkemiddelbruk
- Samordning av FoU-strategier
- Strategier for utvikling av universitets- og høyskoletilbudet
- Strategier for utvikling av fagskoletilbudet

Styrke felles profilering – nasjonalt og internasjonalt

- Klargjøre ambisjoner og innsats i arbeidet med synliggjøring og profilering.
- Statistisk bilde av Osloregionen
- Sammenlikning med andre nordiske og europeiske byområder og regioner

Klimapolitikk

- Samordning av strategier for klimapolitikk

Samarbeid med nordiske storbyområder

- Samarbeidet Stockholmsregionen og Mälardalsrådet utvikles videre samtidig som det holdes åpent for å utvikle kontakten med de øvrige nordiske storbyområdene.

I tillegg er det lagt til grunn at man skal jobbe for å synliggjøre Osloregionen og samarbeidsalliansens arbeid.

Politiske organisering

Samarbeidsrådet er Samarbeidsalliansens høyeste organ, og ledes av styrets leder. Rådet fastlegger strategier for samarbeid, og hvert medlem deltar med én stemme. Samarbeidsråd holdes ordinært én gang hvert kalenderår.

Styret er det utøvende organ for Samarbeidsalliansen, og ivaretar løpende alliansens interesser mellom møtene i samarbeidsrådet. Styret iverksetter samarbeidsrådets

beslutninger og vedtar årlig budsjett for samarbeidsalliansens virksomhet. Oslo kommune, fylkeskommunene og regionrådene har én representant hver i styret. I styret for Osloregionen deltar byrådsleder for Oslo, fylkesordfører for Akershus og Buskerud og fylkesvaraordfører for Østfold, samt til sammen 14 ordførere som representerer flere kommuner gjennom regionråd eller liknende.

Administrativ organisering:

Sekretariatet har sekretariatsansvar for samarbeidsrådet og styret i alliansen, og det løpende plan- og budsjettansvaret for organisasjonen. Det ivaretar også overordnet koordinering av Samarbeidsalliansen administrative arbeid og samordner alliansens utadrettede virksomhet.

Koordineringsgruppen: Gruppen skal bidra til utvikling av helhetlige strategier, informere om og forankre samarbeidsalliansens arbeid i medlemsorganisasjonene, og målbære synspunkter og innspill fra medlemmene inn i samarbeidet. Gruppen har representanter fra Oslo kommune og de deltakende fylkeskommunene og regionrådene.

Faggrupper: Osloregionen etablerer faggrupper innen sine prioriterte satsingsområder. Gruppene skal bidra til strategiutvikling og er ansvarlig for utredningsoppdrag og lignende på oppdrag fra Samarbeidsalliansen styre. Gruppene har medlemmer fra fylkeskommunene, Oslo kommune og regionrådene i Osloregionen.

Grenseflater mellom Samarbeidsalliansen og ORE

I all hovedsak arbeider Osloregionen og ORE med forskjellige oppgaver og på ulike arenaer. Når det *gjelder profilering av Osloregionen* gjennomfører ORE dette gjennom deltakelse i ulike nettverk og fora i Brussel, mens Osloregionen gjennomfører profileringsarbeid på annet vis, eksempelvis omdømmebygging. Det oppfattes ikke å være overlapp mellom disse aktivitetene, men det er og et spørsmål om de kjenner til hverandre.

Politiske representanter fra Oslo kommune, Akershus, Buskerud og Østfold fylkeskommuner sitter både i styret for Samarbeidsalliansen og i styret for ORE. I alliansen deltar i tillegg politiske representanter for regionsamarbeidene. Fra Oslo og Akershus er det også de samme politiske representantene som sitter i styret for Samarbeidsalliansen og i styret for ORE. Administrative representanter for Oslo kommune, Akershus, Buskerud og Østfold fylkeskommuner sitter både i koordineringsgruppa for Samarbeidsalliansen og i koordineringsgruppa for ORE. I alliansen deltar i tillegg administrative representanter for regionsamarbeidene. Fra Østfold og Akershus er det også de samme administrative representantene som sitter i koordineringsgruppene for Samarbeidsalliansen og ORE. Dette bidrar til at det i utgangspunktet skulle være gode muligheter for både politisk og administrativ koordinering og samordning mellom Samarbeidsalliansen og ORE.

6 Andre regionale EU-kontorer

I dette kapittelet presenteres resultatene fra intervjuer med to andre regionale EU-kontorer, som representerer henholdsvis Central-Denmark (Midtjylland) og Emilia-Romagna regionen. Informasjonen er basert på telefonintervjuer med de to kontorenes respektive ledere, samt en gjennomgang av tilgjengelig informasjon på deres nettsider. Kartleggingen var konsentrert til 6 hovedtema: organisering, økonomi og kompetanse; informasjon om hjemmeregionen; aktivitets- og tjenestilbudet; relasjon hjemmearena og Brusselkontor; grenseoppganger til andre instanser; framtidsperspektiver.

Avslutningsvis diskuteres de innsamlede data i lys av kunnskap om andre regionkontorer i Brussel.

6.1 Central Danmark

Organisering, kompetanse og økonomi

Central Denmark (Midtjylland) EU kontor (CDEU) ble etablert i 2007 i forlengelsen av Århus-kontoret i Brussel (1990-2006). Kontoret representerer 19 midtjyske kommuner samt Region Midtjylland. Det er organisert som en forening som eies av de 20 interessentene. Alle eierne har sete i foreningens representantskap som møtes til en årlig generalforsamling. En bestyrelse med 7 medlemmer (fra Region Midtjylland, enkelte av kommunene samt Aarhus Universitet (AU) og Vestas (Vækstforum)) har overordnet ansvar for foreningen. Daglig leder av kontoret er direktør Lars Holte Nielsen. Kontoret har utover direktøren, 4 fast ansatte medarbeidere, 1 'løntilskudsmedarbejder' samt 2 praktikanter. Medarbeiderstaben har utdanningsbakgrunn bl.a. fra statsvitenskap (3) og historie (2), og erfaring fra arbeid i offentlig forvaltning (departementer, direktorater), frivillige organisasjoner, utdanningsinstitusjoner og EU-systemet (kommisjonen, parlamentet). Hovedkompetansen er samlet sett på EU og internasjonalisering. I tråd med at CDEU tilbyr et bredt spekter av tjenester er de fleste medarbeiderne generalister. Kontoret tar derfor også i bruk eksterne konsulenter dersom det oppstår behov for spesialkunnskap på felt som ikke dekkes gjennom egen kompetanse- og erfaringsbakgrunn.

I likhet med ORE finansieres kontoret gjennom en medlemskontingent per innbygger i kommunene (for 2012 er denne regulert til 2.17 DKR). Dette utgjør omtrent 85 % av finansieringsgrunnlaget. De resterende 15 % tjenes inn gjennom konsulenthonorar og egen medvirkning i EU-prosjekter. I forhold til konsulenthonorarer, er det slik at kontoret tar betalt for større oppgaver som går utover grunnleggende informasjons- og rådgivningsaktiviteter (uten at skillet mellom hva som er betalingstjenester og hva som er gratis er helt tydelig satt). Noen av disse betalingstjenestene tar form av faste samarbeidsavtaler med AU, Ingeniørhøgskolen og 3 private bedrifter som månedlig betaler et visst beløp for tilgang til kontorets tjenester. Den siste inntektskilden, prosjektdeltakelse, er ny for CDEU. I 2011 fikk kontoret tilslag på to prosjekter (innen

utdannelsesområdet) hvor de selv er administrativt ansvarlige, og tok dermed steget over fra kun prosjektgenerering til også å delta i prosjektgjennomføring.

Kort om hjemmeregionen

Region Midtjylland har sentral forvaltning og sete for det folkevalgte Regionsrådet i Viborg. Regionen omfatter 19 kommuner med et samlet innbyggertall på 1 227 428 (1.1.2007). Den største kommunen er Århus (ca. 300'), etterfulgt av Randers, Viborg, Silkeborg, Herning og Horsens (ca. 80'-90'). Regionen strekker seg på tvers fra Vesterhavet til Kattegat, og rommer en god del variasjon bl.a. med tanke på befolkningstetthet, næringsstruktur, arbeidsledighet og befolkningens utdannelsesnivå. F eks har vest et større innslag av primærnæringer, og til dels industri, mens de mer folketette områdene i øst i større grad er preget av servicenæringer, høyere etablerings- og iverksettingsrater samt høyere vekst.

I utgangspunktet tilsier en slik regional variasjon en konsentrasjon av kontorets innsats mot de østlige deler av regionen og de største byområdene. Her har kommunene, men også bedrifter og kunnskapsinstitusjoner hatt mer fokus på internasjonalisering og EU. I enkelte av de vestlige kommunene var der også noe skepsis til CDEU ved oppstarten, bl.a. knyttet til vanskeligheter med å se relevansen av kontoret. Denne oppfatningen har imidlertid bevisst blitt forsøkt imøtegått av CDEU ved å følge opp disse delene av regionen, selv om det har medført noe tyngre oppgaver hvor avstanden fra innsats (informasjonsarbeid, rådgiving etc) til resultat (utarbeidelse av internasjonale strategier, prosjektsøknader, nettverksetablering etc) i begynnelsen har vært noe større.

Aktivitets- og tjenestetilbudet

Oppsummert tilbyr CDEU et bredt spekter av tjenester for et bredt spekter av aktører i hjemmeregionen. De arbeider for kommunene og regionen (eierne), men utfører i tillegg oppgaver for bedrifter, utdannelseinstitusjoner og organisasjoner i Midtjylland. Oppgavene er nedenfor delt inn i 4-5 grove kategorier, hvor det for hver kategori er gitt eksempler på CDEUs tjenester:

Rådgivning, prosjektsøknader: skaffer informasjon gjennom formelle og uformelle nettverk i Brussel; fremfører interesser i ulike fora; månedlig nyhetsbrev og løpende overvåkning av politikkområder; vurderer potensiale for EU-tilskudd; lager analyser over finansieringsmuligheter; bidrar i søknadsprosesser (administrasjon av søknadsprosessen, sparring, gjennomlesing, input).

Interesseivaretagelse, mindre lobbyoppgaver: oppfanger og formidler tidlig informasjon; etablerer dialog mellom EU-aktører og regionale aktører; representerer kontorets eier og brukere i nettverksorganisasjoner; søker å påvirke EU-beslutningsprosesser.

Internasjonalisering: deltar i forbindelse med utarbeidelse av internasjonale strategier og utviklingsplaner; bidrar til strategiarbeid i form av analyser; identifiserer og formidler "best-practice"; bidrar til utvikling av politikk og innsats, bakgrunnsmateriale for politisk kommunikasjon, representasjon etc.

Prosjektsport, partnersøking og nettverk: løpende overvåkning av partnerdatabaser; tar i mot og sender ut partnersøknader; forsøker også å bli del av bedrifters nettverk, for å fange opp bedriftsprosjekter av relevans for midtjyske bedrifter; formidler kontakt til NGO'er; iverksetter møter med beslutningstakere og embetsmenn i EU-systemet.

Utover dette arrangerer kontoret også *studieturer og konferanser*, tilbyr *kontor plass og møtelokaler* i Brussel, samt utarbeider et *ukentlig nyhetsbrev*.

To av de mest fremtredende forskjellene mellom CDEU og OREs tjenester kan knyttes til bredden i tilbudet og avgrensningen av brukergruppen. Når det gjelder det sistnevnte har begge kontorer primært kommuner og fylker/region som eiere. Men CDEU tilbyr likevel sine tjenester i like stor grad til andre enn eierne, dvs til bedrifter og organisasjoner/foreninger i regionen. Slik har det vært i løpet av hele kontorets historie, og det anslås at man i dag bruker omtrent like under halvparten av arbeidstiden på oppgaver for eierne.

I forhold til den andre forskjellen, synes det som at CDEU tilbyr et bredere spekter av tjenester enn ORE. De arbeider f eks med politisk påvirkning, og tilbyr således lobbyismeoppgaver for bedrifter, kommuner og organisasjoner. Samtidig som de også bidrar i bedrifters, kommuners og organisasjoners internasjonaliseringsarbeid (se mer nedenfor). En slik bredde, både i forhold til tjenester og brukere, kan muligens forklare behovet for et innslag av betalingstjenester. For at alle som ønsker skal få tilgang til et visst grunnnivå av ytelse, er det mao nødt til å være noen begrensninger på omfanget av de oppgavene kontoret utfører gratis. Slik sett er betalingstjenester både et middel til å fordele kontorets ressurser jevnere, samtidig som det selvsagt også bidrar til å finansiere noe av den bredden som kontoret tilbyr.

En annen forskjell mellom kontorene er at mens ORE tilbyr en hospitantordning rettet mot politikere og administrasjon i eierkommunene, så har CDEU i stedet en praktikantordning for studerende på AU. CDEU forklarer at det har vært mindre interesse for en hospitantordning i regionen, men forsøker likevel å tilrettelegge for noe lignende gjennom å tilby 3-4 dagers kompetanseutviklingsforløp i Brussel.

Prioriteringer og resultater

I forhold til fordelingen av arbeidsinnsats mellom de ulike aktivitetene går det mest tid til finansieringsarbeidet for eiere og private bedrifter i regionen, dvs analyser av finansieringsmuligheter og ulike bidrag i forbindelse med søknadsprosesser. Dernest brukes det også mye tid på å finne samarbeidspartnere og bidra til nettverksbygging for regionale aktører.

Eierne og de øvrige regionale aktørenes interesser og behov er naturligvis det grunnleggende fundament for CDEUs prioriteringer, både hva gjelder hvilke aktiviteter kontoret bruker mest tid på og hva gjelder de områder som skal vektlegges. Et eksempel på denne prioriteringen, som også viser noe av forskjellen mellom CDEU og ORE, er aktiviteter rettet mot kommuners internasjonaliseringsarbeid. Her har kontoret bl.a. jobbet med å bygge et nettverk av internasjonale medarbeidere i kommunene og regionen som samles minst to ganger i året. Formålet har vært å styrke

interessen og forutsetningene for å arbeide internasjonalt, samt å legge grunnlaget for samarbeid om internasjonale strategier og prosjekter innad i regionen.

Dette arbeidet føres videre og konkretiseres for den enkelte kommune gjennom et nytt CDEU prosjekt, kalt MORE (Municipal Outreach Europe). Her ser man for seg å invitere 1 kommune per halvår til en workshop rundt internasjonaliseringsstrategier og prosjekter. Til workshopen forbereder kontoret et skreddersydd opplegg, tilpasset kommunens overordnede prioriteringsområder, som så diskuteres av representanter for næringsliv, administrasjon og politiske organer. Det endelige produkt fra kontoret er en rapport som kartlegger prosjektmuligheter og gir en konkret kjøreplan for de ideer som kommunen ønsker å gå videre med.

Prioriteringen av ulike temaområder skjer med utgangspunkt i regionens utviklingsstrategi og kontorets kunnskap om prioriterte EU-områder hvor regionen har muligheter for oppnå finansiering og spille en rolle i Europa. Eksempelvis fremheves for tiden klima- og energiområdet, som både er høyt prioritert i EU og et regionalt styrkeområde blant annet pga. Midtjyllands posisjon innen vindkraft. Videre satses det, igjen med bakgrunn i en vurdering av regionale prioriteringer og internasjonale muligheter, også på utdannelses- og forskningsområdet.

Generelt kan kontoret vise til gode resultater av sine aktiviteter (se nettsider og årsrapport 2011). Både eiere og brukerkrets er meget fornøyde (2011: 96 % tilfreds eller meget tilfredse), og det vises bl.a. til at Midtjylland siden 2007 har mottatt over en kvart milliard i EU-midler (2011: 161 mio DKR). I intervjuet ble det også understreket at regionens utgifter til kontoret mer enn oppveies av de prosjektmidler som kontoret har bidratt til å generere. Nettopp resultatmåling, og synliggjøring av resultater, ble fremhevet som viktige strategiske oppgaver. Blant annet fordi internasjonalt arbeide og EU-prosjekter har en diffus karakter, og samtidig ikke er en kommunal kjerneoppgave, anses det som viktig å spre budskapet om at det faktisk er mye å hente gjennom EU-prosjekter og nettverk. Videre er det også vurdert som avgjørende å vise konkrete resultater for å legitimere kontorets eksistens overfor skattebetalere, eiere og stakeholdere i regionen. Den aksept man da har vært i stand til å skape for kontoret og dets arbeid, har også gitt handlingsrom til å utvikle virksomheten videre, for eksempel på de områder hvor det er vanskeligere å måle resultater.

Relasjoner Brussel og hjemmeregionen, grenseoppgangen CDEU og andre hjemlige EU-relaterte organisasjoner

CDEU arbeider fra Brussel og har ikke kontorer eller representanter i Midtjylland. I likhet med ORE besøker de jevnlig hjemmeregionen for å møte eiere og andre brukere. Som allerede nevnt er det arbeidet en god del med å bygge et hjemlig nettverk, blant annet av internasjonale medarbeider i kommunene. I tillegg inviteres også ordførere og kommunaldirektører til Brussel, hvor man bl.a. arrangerer møter med relevante kontaktpersoner i EU-systemet.

Et interessant organisatoriske grep som bidrar til å forankre kontoret i hjemmeregionen er at hver enkelt medarbeider har ansvar for et sett av kommuner og ikke kun for tematiske områder. Tanken er da at medarbeiderne bygger personlige

relasjoner til aktører i sine områder, og dessuten fokuserer sin kunnskap om hjemmeregionen rundt disse områdenes behov og styrker. På denne måten blir det en eksplisitt oppgave for hver enkelt medarbeider å arbeide for 'sine' kommuner. Bl.a. ved at de på et tidlig tidspunkt formidler relevant informasjon fra EU-systemet til sine områder hjemme, og omvendt også kan tale sine områders sak overfor aktører i Brussel.

Når det gjelder grenseoppgangen til andre hjemlige EU-relaterte tjenester så rapporterer kontoret ikke om særlig grad av overlapp. De samarbeider noe med Enterprise Europe Network, som er tettere på bedriftene i regionen mens CDEU naturligvis er tettere på EU. Sammenlignet med situasjonen for ORE, hvor det har vært stilt spørsmålsteget om eventuelt overlapp med f.eks. Samarbeidsalliansen og Østlandssamarbeidet, virker det som CDEU opererer i et noe mer oversiktlig landskap. Bakgrunnen for dette kan være at kontoret er knyttet entydig til *en* politisk-administrativ enhet på regionalt nivå (regionen), og ikke flere (7 fylker) slik som ORE, samt det at de tilbyr et bredere spekter av tjenester og dermed etterlater mindre behov for etablering av nye EU-relaterte institusjoner.

Perspektiver på fremtiden, endringer i organisering og tjenestetilbud

Kontoret ser ikke for seg store overordnede forandringer i rammebetingelsene for sin virksomhet, og planlegger dermed heller ingen større endringer i sitt aktivitets- og tjenestetilbud. På den andre siden understreker de behovet for å fortsette med den allerede igangsatte prosess, hvor man styrker prioriteringen av visse oppgaver og felt. Det vil si at man ønsker å konsentrere innsatsen noe mer, arbeide med færre prosjekter, gå mer inn i de prosjekter man deltar i og i større grad bygge aktiviteten rundt kontoret selv. Erfaringen så langt viser at man ved å prioritere slik kan skape mer resultater, fordi det ofte krever høy innsats over lengre tid for å komme i mål med EU-finansiering som til dels er preget av kompliserte og diffuse mulighetsstrukturer. Det betyr dessuten videre at man vil ha et bedre utgangspunkt for å fortsette den trend, hvor kontoret faktisk også deltar i prosjektgjennomføring.

På den ene siden kan man se en slik prioritering i lys av at CDEU har lyktes i å bygge et godt fundament for kontorets virksomhet, bl.a. gjennom en sterk regional forankring og gode resultater. Eksempelvis vil det hjemlige nettverket av internasjonale medarbeidere, etterhvert som det blir enda mer etablert, kunne lette noe av de enklere oppgavene som kontoret har i forhold til informasjonsformidling, kartlegging av finansieringsmuligheter og nettverksbygging. Kommunene er i det hele tatt blitt mer aktive på den internasjonale arenaen i løpet av de fem årene siden kontoret ble opprettet. Til dels henger dette sammen med at de den gang nye kommune-konstruksjoner (2007) har funnet sin form, men man uttrykker også fra kontorets side en tro på at deres eget arbeid har vært avgjørende. Dette understøttes av ulike evalueringer, tilbakemeldinger og resultatmål, og kontoret understreker at disse har vært viktige. Sterk forankring og målbare resultater styrker kontorets legitimitet, og skaper dermed handlingsrom for å prioritere mer hardt når det gjelder omfanget og karakteren på de prosjekter som skal følges opp.

På den andre siden kan denne pågående og planlagte videreføringen av en forskyvning i kontorets prioriteringer muligens også ses i lyset av nettopp fokuset på

resultatmåling. Bruk av resultatmåling er helt klart et nødvendig verktøy for å evaluere kontorets virksomhet, og har også, som direktøren selv rapporterer, mest sannsynlig bidratt til styrke oppslutningen om og omdømmet til kontoret. En slik suksess kan imidlertid også virke tilbake på en organisasjons strategier og prioriteringer, ved at man ved neste korsvei ønsker å bruke mer ressurser på oppgaver som kan vise igjen i målbare resultater. Det er verdt å merke at vi ikke har grunnlag for å hevde at dette er en faktor i de prioriteringer som CDEU har foretatt, men snarere inkluderer det som en generell betraktning rundt fordeler og ulemper ved mer fokus på resultatmåling i denne typen virksomhet.

En mer sannsynlig medvirkende årsak til CDEUs ønske om å konsentrere sin innsats, er snarere den økonomiske krise. Kontoret er oppmerksom på at kommunene, presset av trange tider og budsjetter, er mer tilbøyelige til å stille spørsmålsteget ved de utgifter som ikke er relatert til kommunale kjerneoppgaver. I en slik situasjon vil det være enda mer avgjørende å dokumentere resultater.

6.2 Emilia Romagna

Organisering, kompetanse og økonomi

Emilia-Romagna var den første italienske regionen som etablerte et kontor i Brussel i 1993. Siden begynnelsen har målet vært å bidra til utvikling av regionale strategier og aktiviteter innen EU og å synliggjøre Emilia-Romagna i Europa. Kontoret fungerer på mange måter som en bro mellom den regionale regjeringen og EU ettersom det er underlagt visepresidenten av regionrådet.

Hovedkvarteret i Brussel deles med tre andre regioner: Land Hessen regionen i Tyskland, Aquitania regionen i Frankrike og Wielkopolska regionen i Polen. Dette er vurdert som en styrke siden de fire regionene kan utvikle felles strategier for å etablere transnasjonale prosjekter, de kan utveksle informasjon og de kan gjennomføre felles tiltak. Dette partnerskapet styrker dialogen med EU-institusjonene, det gir en tydelig representasjon av regionenes interesser i EU og det tilrettelegger for sterke bidrag til den europeiske integrasjonsprosessen.

I begynnelsen var det kun tre personer (en sekretær og to medarbeidere) som jobbet ved kontoret og arbeidet var mer teknisk (støtte til EU programmer). Etter hvert har arbeidet blitt dreid mer mot EUs institusjoner. Kontoret består nå av ni regionale tjenestemenn, i tillegg to representanter fra ERVET (Emilia-Romagna råd for økonomisk utvikling - den operative arm av den regionale regjeringen)) og praktikanter. Antall praktikanter varierer i forhold til behovene på kontoret. Alle har erfaring på europeisk nivå og snakker minimum engelsk og fransk i tillegg til italiensk.

I tillegg til dekking av personalkostnadene finansierer stiller Emilia-Romagna regionen et budsjett på 200 000 euro per til disposisjon for aktiviteter som seminarer, konferanser, støtte for regionale strategier osv. Den økonomiske krisen har rammet disse aktivitetene ettersom regionen har redusert støtten til oppdrag og konferanser.

Kontoret har endret seg både i struktur og funksjon siden 1993, bl.a. som følge av flere politiske endringer innen EU: EU har utviklet en regionalpolitikk, the Committee of the

Regions ble etablert, subsidiaritetsprinsippet har blitt gradvis styrket, EU-parlamentets rolle er endret, flere nye medlemsland osv. Alle disse endringene har påvirket kontoret fra å være et teknisk kontor til et kontor med dagens tjenestetilbud. kontoret.

Kort om hjemmeregionen

Emilia-Romagna regionen er delt i 9 provinser (*province*) (Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini) og har omlag 4,5 millioner innbyggere. Regionsenter er Bologna.

Emilia-Romagna er en av Italias og Europas rikeste regioner. Industrien er høyt utviklet, spesielt i området mellom Parma og Bologna. Her finner man luksusbilprodusentene Ferrari, Lamborghini og Maserati. Ellers er næringsmiddelindustrien stor med selskaper som Barilla og Parmalat. Langs kysten er turismen viktig. Regionen kjennetegnes ved at kooperativer står for rundt 30-40% av regionens BNP.

Aktivitets- og tjenestetilbudet

Kontoret tilbyr følgende 5 hovedgrupper av tjenester. Tjenestene er tilgjengelige for regionale og lokale myndigheter, næringsliv, universiteter, skoler, frivillige organisasjoner og det sivile samfunn i Emilia-Romagna.

Nettverk mellom det regionale systemet, stakeholders og EU: kontoret «dekoder» informasjonen fra EU og bidrar til at informasjonen flyter mellom de involverte aktørene. Kontoret bidrar med å etablere og utvikle institusjonelle kontakter, relasjoner og nettverk med EU-institusjonene, italienske institusjoner og andre europeiske regioner. Kontoret har permanent kontakt med EU Kommisjonen, Europaparlamentet, Committee of the Regions og den italienske representasjon i Brussel. Kontoret er videre del av et nettverk med over 230 europeiske regionale kontorer. Gjennom kontakter, relasjoner og nettverk klarer kontoret å svare på det store antall forespørsler som kommer fra aktørene i Emilia-Romagna. Eksempler på nettverk er: LISBON Regions, Wateregio, BrelNet, Youth, AREFLH, AREPO, ERLAI, Regioni Sviluppo Sostenibile, Rete regionale sulla governance.

Informasjon om EU programmer og kurs: kontoret tilbyr 'teknisk' bistand for å fremme regionale innspill til utviklingen av EUs politikk gjennom informasjon om EU programmer. Målet er å øke den regionale deltakelse i EU programmer. I tillegg innsamles og analyseres informasjon om EU-saker. Videre sprer kontoret informasjon gjennom organisering av besøk og kurs både i Brussel og på regionalt nivå om EUs politikk, programmer, mekanismer og prosedyrer. Dette er knyttet til nettbaserte informasjonsportaler fra Emilia-Romagna: Spazio Europa og Europa Facile.

Teknisk og juridisk støtte for europeiske prosjekter: på dette området har kontoret vært involvert i mindre grad de senere år, ettersom regionens aktører har erfaring med det europeiske systemet helt siden 80-tallet og mange har god kompetanse på søknadsutforming. I de tilfeller kontoret hjelper til, dreier det seg om ulike former for teknisk eller administrativ assistanse: verifisering av at samarbeidspartnere i prosjekter er riktige (eligibility criteria of the partners); evaluering av gjennomførbarheten av prosjektene; partnersøk; organisering av tekniske møter med de kompetente EU-aktører; overvåking av evalueringsprosesser; støtte for administrasjon av prosjektene med aktivitetene som finner sted i Brussel.

Lobbyvirksomhet: kontoret hjelper regionen med å utvikle sin strategiske rolle i Europa gjennom bidrag til EUs programmer og politikk. Kontoret påvirker beslutningsprosesser med å drøfte regionale strategier, planer og prosjekter i EUs institusjoner. I tillegg er kontoret i daglig dialog gjennom møter med EU representanter og andre regioner som har felles utfordringer. For eksempel: Kontoret jobbet i fem år for å få European Food Agency til Parma. Nå arbeider de for å gjøre Ravenna til kulturhovedstad i 2019.

Markedsføring av Emilia-Romagna regionen: dette skjer gjennom seminarer, workshops, organisering av felles initiativer med Hessen, Aquitania og andre europeiske regioner, og aktiviteter sammen med Association of Emilia Romagna. Denne typen aktiviteter er imidlertid blitt redusert etter den økonomiske krisen.

Relasjoner Brussel og hjemmeregionen

Kontoret holder daglig kontakt med regionen og en gang i måneden reiser kontorleder til Bologna. Nettstedet styres fra Bologna, men det har behov for en oppgradering.

Det er bevisst overlappende aktiviteter og funksjoner mellom arbeidet på regionalt nivå og kontoret i Brussel ut fra en oppfatning av at to meninger alltid er nyttige. Regionen er videre i kontakt med regjeringen i Roma og mottar informasjon fra sentrum som videresendes til kontoret i Brussels. Kontoret selv har ikke det samme tette forhold til regjeringen i Roma. Emilia-Romagna regionen har blitt styrt av den samme politiske koalisjonen i flere år, og dette har ført til en kontinuitet i arbeidet innen kontoret.

Perspektiver på fremtiden, endringer i organisering og tjenestetilbud

Den viktigste utfordringen er å påvirke utviklingen av strukturfondene programmering (strukturfondene). Både Italia og EU er inne i en veldig vanskelig periode økonomisk sett. Kontorets strategi er imidlertid fastlagt. Den omfatter en prioritering av aktiviteter relatert til utvikling av regionens landbruk, utvikling av europeisk forskning, samt mål om mer direkte politisk påvirkning innen transport og miljø.

6.3 Ulike modeller for regionkontorer i Brüssel

En studie av tre regionkontorer i Brüssel, henholdsvis Alsace-kontoret, Andalucia-kontoret og Vest-Sverige, avdekker til dels store forskjeller i målsetninger, organisasjonsstrukturer og tjenestetilbud (Hauge 2001). Hovedforklaringen bak variasjonen knyttes i første rekke til kulturelle forskjeller samt organiseringen av det regionale nivået i hjemlandene. I så måte finner vi klare likhetstrekk mellom Emilia-Romagna kontoret og Andalucia-kontoret, som begge representerer sterke regioner, vektlegger *politisk innflytelse* og fokuserer på sine respektive regionale regjeringers prioriteringer. Det fremheves bl.a. i intervjuet med Emilia-Romagna kontoret at man har opplevd en kontinuitet i kontorets arbeid over flere år, med referanse til at regionene har vært styrt av den samme politiske koalisjonen. Implikasjonen, som illustreres i studien av Andalucia-kontoret, er at kontorets målsetning og prioriteringer på den ene siden er klart formulerte men på den andre siden nødvendigvis også sårbare for politiske skifter i hjemmeregionen.

I forhold til Vest-Sveriges kontor trekkes det frem en dreining mot kvantitative mål og lønnsomhet for regionen (Hauge 2001). Denne modellen for *økonomiske resultater* gjenspeiles helt klart i organiseringen av Central Denmarks kontor, hvor det allerede fokuseres på hvor mye midler regionen tilføres og hvor man også uttrykker et ønske om å spisse virksomheten inn mot prosjektgenerering. I motsetning til den sterke koblingen til det regionale politiske nivå som vi finner i sør-Europa, er disse kontorene i større grad avhengig av konsensus mellom ulike regionale aktører angående hvilke mål og strategier som bør prioriteres. Central Denmarks vektlegging av resultatmåling og synliggjøring er også en indikasjon på at bred legitimering av kontoret blir viktigere når koblingen til regionale politiske myndigheter er mindre formell og sterk.

Hauge fremhever på den ene siden en tendens til konvergens mellom ulike regionkontorers praksis og organisering. Det er ikke unaturlig at organisasjoner som befinner seg nær hverandre, og arbeider i det samme systemet, etterligner hverandre. Likevel spiller altså regionale forskjeller en rolle, ikke minst når det gjelder forskjellige kontorers eierstruktur. For ORE har naturligvis de politisk-administrative strukturer på region-nivå lagt sterke føringer på dette området. Sammenlignet med f.eks. CDEU fremstår styrings- og organiseringsutfordringene hos ORE som større, med tanke på at man har 7 medlemmer på regionalt nivå (vs 1 i Central Denmark) og et mindretall av kommunene (vs alle i Central Denmark) som medlemmer.

Likevel er det helt klart mulig å trekke vekslers på hvordan andre regionkontorer operer. Gitt likheter i både kultur og styrken/formaliseringen av koblingen mellom regionkontor og regionale politiske myndigheter, vil det være naturlig å se nærmere på nabolandenes erfaringer og valg. Flere av de omtalte tiltakene som CDEU har iverksatt er ikke nødvendigvis avhengig av en 'enkel' eierstruktur, og det bør derfor diskuteres hvorvidt de kan prøves ut av ORE. I første rekke tenker vi da på tilbud om workshops med skreddersydd og tett oppfølging av ett enkeltmedlem om gangen (MORE), mer tid og ressurser til resultatmåling for å synliggjøre og legitimere kontorets funksjon, og etableringen av et nettverk av internasjonale medarbeidere (i kommuner, fylker) i hjemmeregionen. Når det gjelder det siste punktet, tilsvarer dette på mange måter OREs koordineringsgruppe. Likevel kan det vurderes, i forbindelse med bredere diskusjoner av OREs fremtidige utvikling, hvorvidt det er mulig å hente inspirasjon fra CDEU også her. Vi tenker da bl.a. på balansen mellom koordineringsgruppen som del av OREs beslutningsstruktur (med oppgaver knyttet til styre- og årsmøter) og koordineringsgruppen som et faglig fokusert nettverk hvor utvikling av internasjonaliseringsarbeid hos de enkelte medlemmene står øverst på dagsorden når gruppen møtes.

7 Synspunkter på videre utvikling av ORE

Dette kapitlet er basert på dybdeintervju med styremedlemmer og medlemmer i koordineringsgruppa til ORE. Intervjuguide er vist i vedlegg 2. I gjennomgangen under har vi organisert stoffet etter intervju spørsmålene selv om intervjuene ikke alltid fulgte denne inndelingen. Informantene hadde også synspunkter på andre tema enn de som sto i intervjuguiden. Dette reflekteres i at det er flere tema enn intervjuguidens 5 som tas opp i dette kapitlet. I gjennomgangen under har vi forsøkt å skille mellom det som er informantenes synspunkter og hva som er våre vurderinger. Vårt siktemål med gjennomgangen under er å ta opp og å belyse problemstillinger som har betydning for den videre utvikling av ORE og som kan være gjenstand for videre diskusjon blant medlemmene.

Intervjuene viser at synspunktene på videreutvikling av ORE i en viss grad preges av om informanten representerer en kommune, en fylkeskommune eller en utdanningsinstitusjon. Noe forenklet kan det sies at fylkeskommunene er opptatt av å nytte ORE i relasjon til sine kjerneoppgaver; videregående utdanning, samferdsel og næringsutvikling, kommunene legger større vekt på velferdstjenestene og utdanningsinstitusjonene er opptatt av kobling til de fag de driver undervisning innenfor.

7.1 Tematisk innretting

ORE har en tematisk innretting mot regionalpolitikk, levekår, innovasjon, kultur og kompetanse. Innenfor disse temaområdene utarbeides det nyhetsbrev hver 14 dag, fagnyhetsbrev to ganger i året, samt notater knyttet til programmer og politiske prosesser. Enkelte av de nettverkene ORE deltar i er også knyttet til disse temaområdene.

Det er mange ulike synspunkter blant medlemmene på den tematiske prioriteringen til ORE. Flere av fylkeskommunene og kommunene er *godt fornøyd* med OREs tematiske prioriteringer. I flere av fylkene ble det påpekt at de områdene som vektlegges er omtrent de samme som FK har ansvaret for. Men også kommunene kjenner seg godt igjen i disse fokusområdene og har prosjekter på de fleste av dem.

Samtidig var det noen som mente at ORE burde overvåke den politikkutviklingen i EU som er relevant for kommuner og fylkeskommuner og rapportere dette tilbake. ORE burde således kjenne godt til kommunenes og fylkeskommunenes oppgaver og ut fra dette trekke ut hva som var relevant i politikkutviklingen i EU. Vi oppfattet at flere av informantene var opptatt av *balansegangen* mellom å bidra med generell informasjon til medlemmene innenfor de prioriterte temaområdene og å kunne bidra med spesiell, relevant og tilpasset informasjon til enkeltmedlemmer.

Det kom ikke fram en entydig etterspørsel etter *alternative prioriteringer* i forhold til tema. Flere medlemmer etterlyste imidlertid mer oppmerksomhet rundt klima, miljø og energi mens noen etterlyste næringspolitikk og reiseliv. Noen medlemmer kunne gjerne tenkt seg at ORE gikk dypere inn på tema som var særlig relevant for medlemmene, eksempelvis videregående skole og samferdsel. Fra høgskolene var det

interesse for at den tematiske prioriteringen i stor grad fulgte de fagfeltene høgskolene underviste innenfor.

Et mulig ankepunkt mot fokusområdene er at de er *meget brede, og nærmest altomfattende*. Det kan dermed reises spørsmålsteget ved om de reelt sett bidrar til en spissing av OREs aktiviteter og kompetanse. På den andre siden er antageligvis denne brede tilnærmingen til tema avgjørende for at mange av medlemmene synes fornøyde. På denne måten er det lett å tolke OREs tilbud og kompetanse i forhold til egne interesser og behov. Eksempelvis vil innovasjon, kultur, kompetanse og levekår være av interesse for både kommuner og fylkeskommuner, selv om det kan være til dels store variasjoner i det konkrete innholdet av denne interessen og i de aktuelle EU-programmer kommuner og fylkeskommuner vil kunne delta i.

Flere av medlemmene, både kommuner og fylkeskommuner, fremhever dessuten OREs *fleksibilitet* i forhold til temaene: Har man interesser og behov utenfor de nevnte fokusområder, så er kontoret uansett villige og i stand til å følge dette opp. Tematiske prioriteringer hos ORE er mao ikke det som eventuelt begrenser medlemmenes bruk eller nytte av kontoret. Snarere, slik særlig kommunene fremhever, er ressurs- og kompetansesituasjonen i egen organisasjon en forklarende faktor i de tilfellene hvor en kunne ønsket mer internasjonal rettet aktivitet innenfor en sektor eller et fagområde.

Når det gjelder tematisk innretting av OREs virksomhet framover vil vi trekke fram følgende diskusjonspunkter:

- *balansegangen* mellom generell informasjon innen fokusområdene og tilpasset, spesiell og relevant informasjon til enkeltmedlemmer
- er det *alternative fokusområder* som bør prioriteres sett i relasjon til dagens?
- *ansvarsfordeling og samhandling* mellom ORE og medlemmene innenfor fokusområdene; hvor proaktive skal ORE være og hva kan forventes av medlemmene?

7.2 Tjenestetilbud

ORE tilbyr en rekke tjenester; informasjonsformidling, kurs og seminarer for kompetanseutvikling blant medlemmene, partnersøk og bistand til prosjektutvikling og nettverksbygging og profilering.

Dybdeintervjuene viser at de fleste medlemmene er *godt tilfredse* med OREs tjenestetilbud. Det fremheves ofte at kontorets ansatte er kompetente, fleksible og lydhøre, og at det man ofte ønsker seg er mer av alt! Her er det viktig å nevne at medlemmene, i den grad man skulle sett et større aktivitetsnivå og en større bruk av OREs tjenester, legger en god del av ansvaret for dette på egen organisasjon. Nesten alle medlemmene gir uttrykk for at man ikke har vært flinke nok til å benytte seg av ORE, og ofte sees dette i sammenheng med at ORE ikke er så godt kjent i organisasjonen som ønskelig.

På den andre siden er det også mange medlemmer som har kommentarer til hvordan noen av tjenestene utføres, og til prioriteringen mellom de ulike tjenestene. Nedenfor går vi igjennom disse kommentarene, før vi diskuterer medlemmenes (til dels sprikende) oppfatninger av hvordan ORE eventuelt kunne endre fordelingen av ressurser mellom dem.

Informasjonsformidlingen får generelt gode skussmål, selv om det bl.a. stilles spørsmål ved hvorvidt benyttelsen av både nyhetsbrev og policy-notater står i forhold til hvor mye ressurser disse aktiviteten krever av kontoret. Angående nyhetsbrevene frykter noen medlemmer at disse lett blir glemt og ikke når frem dit de skal. Igjen er det i så tilfelle opptil medlemmene selv å sørge for at det er interne rutiner på dette, slik at man sikrer at de rette fag/sektormiljøer får tilgang til informasjonen. I forhold til policy-notatene ble det fra et medlem foreslått at man kunne kutte denne aktiviteten, og i stedet videresende originaldokumentene, ut fra den oppfatning at de som er interesserte vil være best tjent med – og i stand til – å lese dem selv. Noen av medlemmene stilte også spørsmål ved om nyhetsbrevene blir lest. Et av medlemmene mente at nyhetsbrev fra ORE ikke var interessant dersom en kunne lese det samme andre steder, ORE må bidra til nyheter som har en tilleggsverdi for medlemmene ut over det generelle. Flere opplevde at det ikke var mangel på informasjon fra EU, det var heller “overload”, noe som stiller krav til større grad av “skreddersøm” for at informasjonen skal bli lest. Dette henger sammen med synspunktet i forrige punkt om at ORE bør bidra med tilpasset, relevant og spesiell informasjon til medlemmene.

Kompetanseheving gjennom kurs, seminarer og studiebesøk blir også godt mottatt, og mange medlemmene etterspør mer av dette. Et poeng i forbindelse med timingen på disse aktivitetene, som ble nevnt av et par av fylkeskommunene, er at det ville vært fint om de på en eller annen måte kunne følge valgperiodene. Dette gjenspeiler den utfordring medlemsinstitusjonene har med å beholde fokus og kompetanse på internasjonalt arbeid når sentrale politikere skiftes ut. Et konkret forslag var at det etter grunnkurset som burde komme i starten av en valgperiode, burde være tilbud om videregående kurs og seminar innenfor temaområdene der politikere og administrasjonen kunne delta og også bidra som innledere.

I forhold til *studiebesøkene* ble det registrert at ORE tidvis ‘drukner’ i besøk og at dette kan gå utover andre tjenester som kontoret tilbyr. Et forslag som dukket opp var om man skulle vurdere en kvote per medlemmer på et visst antall dager/besøk per år, eller eventuelt sette av enkeltperioder på året til denne aktiviteten slik at kontoret ellers kunne få mer arbeidsro. ORE får for øvrig gode tilbakemeldinger på det som av enkelte omtales som “reisebyråvirksomhet” i forbindelse med delegasjonsbesøk.

Hospitantordningen roses av alle medlemmene, og det fremheves f.eks. at den har positive virkninger for både kontoret og medlemmene. ORE får på sin side mer kunnskap om og bedre forankring i hjemmeregionen. For medlemmene bidrar hospitanter med økt kunnskap om EU og mulighetene i Europa, med sterkere og tettere bånd til kontorets ansatte og til dels bedre nettverk i Brussel for øvrig. Selv om det kan være en utfordring å utnytte disse personlige erfaringene fullt ut i organisasjonen, så er det få av tjenestene som får så mye positiv tilbakemelding. Bl.a. ble det diskutert hvordan medarbeidere som har vært på slike opphold blir mer

uavhengige i sitt arbeid med internasjonalisering, og at det er snakk om en kompetanseheving som varer. På sikt kan man derfor også se for seg at vellykkede hospitantopphold frigjør ressurser hos ORE, og at dette kan bidra til en forskyvning fra 'basisveiledning' til mer konkret oppfølging i forbindelse med prosjektsøknader.

Medlemmenes tilbakemeldinger i forhold til *prosjektinitieringsaktiviteter* spriker noe mer. Overordnet er de fleste godt fornøyd med både prosjektutviklingskurs, partnersøk og rådgiving. Samtidig ble det også formidlet noen problematiske erfaringer. Både fylkeskommuner og kommuner ønsket at ORE kunne vært noe mer 'på hugget' i forhold til partnersøk og informasjon om EU-programmer. Et medlem mener at OREs tilnærming til EUs programmet og prosjekter blir for generell og dermed ikke nok interessant. Her var det et konkret ønske om at ORE både kjente til arbeidsoppgavene i hos medlemmene godt og innholdet i programmene slik at de kunne si ut hva som var relevant og deretter være proaktiv når det gjaldt å få medlemmene med på prosjekter. Ideelt sett hadde man sett at kontoret kom tidligere i gang, f.eks. ved å tar rundt blant medlemmene når nye signaler eller prosjektmuligheter dukker opp (jfr tidligere – proaktive). Enkelte ganger kommer f.eks. partnersøkene for sent, slik at det er vanskelig å finne ledige og relevante partnere og dårlig med tid til å forberede seg. Et medlem melder at deres internasjonale rådgivere innenfor videregående skole, uvisst av hvilken grunn, ikke benytter ORE i det hele tatt. Et annet konkret forslag var at det burde være prosjektutviklingskurs for rektorer i videregående skoler.

Flere medlemmer vil gjerne at kontoret prioriterer prosjektrelaterte tjenester høyere, og at medlemmene kan få enda mer praktisk bistand og rådgivning til prosjektutvikling. Her er det imidlertid også en klar forståelse av at en slik utvikling krever riktig kompetanse hos ORE. Noen medlemmer stiller seg tvilende til om det vil være mulig, og ønskelig, å utvikle kontoret i retning mer prosjektinitierings- og søknads-skrivningskompetanse på bekostning av informasjonsformidling og kompetanseheving. Til dels henger denne skepsisen sammen med at en slik dreining synes vanskelig når man allerede har et stort press på de ulike tjenestene som tilbys, og dessuten et stort spenn av ulike eiere med meget ulike behov i forhold til prosjektsøknadsprosesser. I dette ligger det også at en eventuell omprioritering av ressurser, og oppbygging av kompetanse, først er avhengig av at eierstrukturen eventuelt avklares (se nedenfor). Slik ORE er skrudd sammen nå, er det naturlig at medlemmene må klare seg mest mulig selv i alle faser av prosjektutviklingen.

Blant fylkeskommunene (også nevnt av kommunene) var det likevel en overvekt av medlemmer som gjerne så behovet for å konsentrere OREs innsats mot prosjektrelaterte aktiviteter. Det trekkes frem at man ikke nødvendigvis behøver spesialistkompetanse hos ORE for å gjennomføre dette. En mulighet er i stedet at man har personer med generalistkompetanse på søknadsskriving som kan følge opp medlemmene. Det fremheves også at søknadsprosessene, i likhet med andre tjenester, fungerer som kompetanseheving slik at medlemmene etter hvert vil klare mer og mer selv. I denne sammenheng ble det av flere nevnt at høgskolene kunne være en ressurs for de andre medlemmene i en slik sammenheng og at det innenfor ulike tema kunne legges til rette for koblinger mellom ulike medlemmer med sikte på å utvikle prosjekter sammen.

Det var ulike synspunkter på om tjenestetilbudet burde utvides *i retning politisk påvirkning*. Flere trakk fram at Østlandssamarbeidet, men også KS, burde ivareta de politiske sidene av kommunenes og fylkeskommunenes forhold til Europa. Videre mente også noen at medlemsmassen er så stor og variert at det er vanskelig å se for seg en felles plattform i et slikt arbeide, f eks sammenlignet med Nordland (som har vært mer aktive på det politiske området) hvor både Nordområde-spørsmål og fiske er med på å skape bred enighet i hjemmeregionen. Noen av medlemmene mente at ORE burde legge til rette for at medlemmene (i særlig grad politikerne) i mye større grad kunne delta på ulike politiske arenaer i EU som er relevant for kommuner og fylkeskommuner. Det ble pekt på at mange av premissene for innenrikspolitikken i Norge legges i EU, og derfor burde det legges til rette for at politikere fra Osloregionen ble invitert inn i politiske prosesser hos generaldirektoratene innenfor relevante politikkområder.

Til slutt kan det også nevnes at enkelte av medlemmene så det som avgjørende at man ikke, midt i diskusjonen om ulike interesser og behov, glemte hvor viktig det er å *profilere Osloregionen* som en sterk og attraktiv europeisk hovedstadsregion i mylderet av andre europeisk regioner. Dvs at aktiviteter rettet mot merkevarebygging og markedsføring i Brüssel er meget positive og sentrale. I denne sammenheng ble det av noen medlemmer pekt på at ORE var Osloregionens ansikt utad, og at det var en stor og vanskelig oppgave å vise at Osloregionen er til stede i Europa, at regionen er attraktiv og at Osloregionen også er relevant når det gjelder politikutforming innenfor ulike områder.

Det kom også fram enkelte ønsker om konkrete nye tjenester fra ORE. Et medlem mente at ORE burde kunne overvåke og være til stede på arenaer i EU der det utspilte seg saker med særlig stor betydning for enkeltmedlemmer. Et annet ønske var at ORE burde holde årlige kurs for administrative ledere hos medlemmene for å informere om hvilke tjenester ORE tilbyr. Et tredje ønske var at ORE arrangerte nettverkssamlinger innenfor de ulike fokusområdene og dermed bidro til bedre kobling mellom medlemmene.

Gjennomgangen over viser at selv om det er stor grad av tilfredshet med OREs tjenester så er det også et stort spenn i medlemmenes ønsker om hva som skal prioriteres. Når det gjelder utvikling av OREs tjenester framover vil vi trekke fram følgende diskusjonspunkter:

- bør informasjonsformidlingen endres?
- er det mulig å gjennomføre videregående opplæringskurs og eventuelt å trekke medlemmene med i gjennomføringen?
- bør prosjektinitieringsvirksomheten prioriteres opp og hva skal eventuelt OREs bidrag i den sammenheng være?
- bør ORE i større grad legge til rette for deltakelse fra Osloregionen på politiske arenaer i EU, og eventuelt hvordan?

7.3 OREs kontakt med og forankring hos medlemmene

ORE har formell kontakt med medlemmene gjennom styremøter og møter i den administrative koordineringsgruppa (to til tre ganger i året) og årsmøtet. I tillegg til dette er det mye kontakt mellom ORE og medlemmene gjennom alle aktivitetene som gjennomføres.

Som nevnt tidligere er medlemmene generelt *godt tilfredse med kontoret*. Dette viser seg også igjen i deres vurderinger av kontakten mellom egen organisasjon og ORE. Et gjennomgående svar er at kontakten er god, at de ansatte er serviceinnstilte og fleksible. Noen utfordringer nevnes likevel. Blant annet er det et fellestrekk blant medlemmene at ORE *ikke er like godt kjent 'nedover' og 'utover' i egen organisasjon*: man har gjerne hørt om ORE, men er usikre på hva kontoret egentlig tilbyr. Den forankring og synlighet som kontoret har oppnådd gjennom sine første 8 år er dermed i første rekke knyttet til øverste (politiske)/administrative nivå og særlig til avdelinger som arbeider med internasjonalisering etc. Medlemmene innrømmer på den andre siden at dette er problem som i første rekke hviler på dem selv.

Selv om de fleste melder tilbake om at kontakten går begge veier, var det også enkelte medlemmer som savnet *mer initiativ til kontakt fra ORE*. Besøk fra ORE anses som viktige, og selv om det er forståelse for at man ikke har kapasitet til å besøke de mange medlemmene hvert år ser man gjerne at det opprettholdes en viss besøkshyppighet samt en forutsigbarhet rundt dette. Ellers er man for det meste enige om at kontoret ikke til enhver tid kan sitte på detaljert kunnskap om hele regionen og hvert enkelt medlem. Man forventer snarere en mer generell kompetanse på det norske samfunn og Osloregionen, inkludert en god forståelse av hvordan det politisk-administrative system fungerer på ulike styringsnivåer. Dette oppfatter man også at ORE har, med unntak av noen uheldig episoder i løpet av den turbulente perioden som har vært det siste året. Slik sett er tilbakemeldingen at ORE, gitt de forutsetningene man har, evner å kombinere rollene som EU-eksperter og regioneksperter.

Enkelte medlemmer mener at det blir for lite med kun to til tre møter i året i koordineringsgruppa. En ide er at det blir noen *regulære møter innenfor de ulike fokusområdene* der det også settes av tid til at medlemmene blir kjent med hverandre og får anledning til å finne fram til samarbeidsmuligheter i særlig grad relatert til EU-prosjekter. Ansvar for slike møter trenger ikke kun å bli lagt til ORE. Det å trekke medlemmene med i de nettverkene som ORE deltar i Brussel (SIRG, ERRIN) kan gjerne også være aktuelt.

Enkelte medlemmer mener at *strukturen på møtene i koordineringsgruppa bør endres* slik at ORE i større grad slipper til. Eksempelvis kan det settes av tid til å informere om enkeltprosjekter slik at alle kan lære av gode eksempler og eventuelt koble seg på.

Et av medlemmene mente at ORE måtte styrke kontakten ut mot medlemmene og gjøre seg mer relevant både innen kompetansebygging og informasjon på spesifikke felt som medlemmene ikke får andre steder.

Når det gjelder OREs kontakt og forankring hos medlemmene vil vi trekke fram følgende diskusjonspunkter:

- hvordan kan det legges til rette for økt kontakt innenfor prioriterte fagfelt?
- hvordan kan ORE bedre forankringen av sin virksomhet hos medlemmene?

7.4 Koordinering, samarbeid og samordning med Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen

Det er stor grad av enighet mellom medlemmene om at både Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen driver med komplementære oppgaver i forhold til OREs virksomhet. Overlapp gjelder i stor grad hvem som sitter i styrene for disse organene. Disse tre organisasjonene har ulike oppgaver i forhold til internasjonalisering. Samarbeidsalliansen har relasjon til Stockholmsregionen og vil profilere Osloregionen internasjonalt, Østlandssamarbeidet driver med Interreg og arbeider politisk i forhold til AER og CPMR, mens ORE er til stede i Brussel og tilbyr en rekke tjenester. Flere av de internasjonale koordinatorene i fylkeskommunene kjenner til alle tre organisasjonene og de sørger for koordinering mellom disse tre i egen organisasjon.

Flere av medlemmene gir likevel uttrykk for at det kan være muligheter for bedre koordinering og samarbeid mellom ORE og Østlandssamarbeidet. Hvor tett denne samordningen eventuelt skal være, og hvordan man skal gjøre det, er det imidlertid ulike synspunkter på.

Oslo kommune har tidligere uttrykt ønske om en sammenslåing mellom både Østlandssamarbeidet, Samarbeidsalliansen, Oslo Teknopol og ORE, men dette er det lite støtte for ellers i medlemsgruppen. Et forslag som ligger tett opptil, og som ble formidlet av en av fylkeskommunene, er at man i større grad burde se Østlandssamarbeidet som OREs politiske organ. Implisitt i dette ligger det at man legger ambisjoner om politiske oppgaver døde i ORE. I stedet bør kontoret kunne bidra til å sette dagsorden i Østlandssamarbeidet, bl.a. ved å formidle kunnskap og signaler - fremskaffet gjennom deres tilstedeværelse i Brussel - om aktuelle politiske spørsmål relevante for regionens forhold til EU. Et annet forslag gikk ut på at man burde se på om en samlokalisering i et felles sekretariat var mulig.

Dette er for så vidt i overenstemmelse med det mer generelle standpunkt som flere av medlemmene fremsetter: at det finnes mulige synergieffekter som kan tas ut ved koordinering og samarbeid mellom organisasjonene. Det blir bl.a. trukket frem at mange av de samme diskusjoner går på begge arenaer, og at det er stor person-overlapp mellom ORE og Østlandssamarbeidet. En sterkere koordinering mellom dem ville kanskje kunne avhjulpet en slik situasjon. Et forslag som dukket opp i den sammenheng er at de to får fast møterett på hverandres møter, slik at man i de ulike fora kontinuerlig kan holdes oppdatert om hvilke diskusjoner som pågår hvor. Man vil da ha muligheten både til å informere hverandres diskusjoner innenfor en mer formell ramme, men også til å velge å avslutte enkelte diskusjoner i ett forum og la det annet forum føre disse videre.

Dersom det blir aktuelt med en tettere koordinering er det også, ifølge en av informantene, verdt å se på sammensetningen av OREs styre. Mer konkret ønsket vedkommende, i tråd med at de mer politiske oppgaver ligger hos Østlands-

samarbeidet og gitt at ORE og Østlandssamarbeidet ble tettere forbundet, at administrativt ansvarlige fra medlemsorganisasjonene burde være sterkere representert i OREs styre på bakgrunn av hvor viktige de administrativt ansatte er som målgruppe for OREs tjenester.

Et annet synspunkt var at Østlandssamarbeidet ikke burde utvide sitt engasjement i forhold i EU-prosjekter fordi medlemmene heller kunne få disse tjenestene gjennom ORE.

Avslutningsvis bemerker enkelte av medlemmene at en tettere koordinering mellom ORE og andre aktører forutsetter, uavhengig av hvilke modell man velger, at ORE selv avklarer sin rolle. Dette gjelder både i forhold til hvilke typer tjenester som skal prioriteres, men kanskje særlig i forhold til eierstrukturen (se mer nedenfor). Slik kontoret fremstår nå, med både fylkeskommuner, kommuner og høgskoler som eiere, er det antageligvis begrensninger på hvor tett man kan samordne med Østlandssamarbeidet som jo kun omfatter fylkeskommuner. Når OREs rolle igjen har satt seg etter en turbulent periode, vil det være enklere å se hvilke valg som er tilgjengelige og hvilke typer av samordning som lar seg gjennomføre.

7.5 Formelle rutiner, styrets og koordineringsgruppas roller

Enkelte av medlemmene tok opp spørsmålet om de formelle rutinene ved styresaker og også om hva som skal være de formelle organenes rolle.

Det ble blant annet pekt på at saksdokumentene til styremøtene det siste året ikke alltid hadde kommet tidsnok, og at deltakerne i koordineringsgruppa ikke alltid hadde fått styrepapirene. Dette vanskeliggjorde forberedelsen til møtene. Det ble også opplevd som uryddig at styrepapirene i noen tilfeller hadde kommet direkte fra Internasjonalt kontor i Oslo kommune. Dette ble opplevd som uryddig all den tid at ORE er en medlemsorganisasjon og forholdet til Oslo kommune burde være likt som forholdet til de andre medlemmene. Det var ønske om at formalitetene ved saksbehandling, styremøter og møter i koordineringsgruppa ble strammet inn og det ble lagt til rette for forsvarlig politisk behandling hos medlemmene.

Et av medlemmene mente at koordineringsgruppas ansvar og oppgaver var uklar. Det ble pekt på at koordineringsgruppa ikke skal godkjenne det som skal til styret. Dersom koordineringsgruppas medlemmer er uenig i en sak som administrasjonen i ORE fremmer for styret, så kan dette medlemmet ta det opp med sin representant i styret. Et annet medlem mente at dagsorden til styret burde gjenspeile diskusjonen i koordineringsgruppa siden koordineringsgruppa representerer alle styremedlemmene. Et annet medlem mente at koordineringsgruppa var å betrakte som en ressurs for direktøren for ORE.

Når det gjelder formelle rutiner, styrets og koordineringsgruppas rolle vil vi trekke fram følgende diskusjonspunkter:

- er det behov for å klargjøre, eventuelt endre, de formelle prosedyrer rundt beslutningsstrukturen i ORE?

- og mer konkret, hvilken rolle bør koordineringsgruppa ha i forhold til direktør og styre?

7.6 Lokalisering

I flere av intervjuene ble det reist problemstillinger knyttet til lokaliseringen av OREs virksomhet og fordelingen av ressurser mellom Oslo og Brussel. Noen medlemmer så utfordringer i at for mange av kontorets medarbeidere, og særlig da den nye direktøren, skal ha hovedsete i Oslo. Problematiseringen ble begrunnet i at tilstedeværelse i Brussel og tilhørende nettverksbygging er noe av det viktigste ved et slikt kontor, i tillegg til at kontoret allerede sliter med kapasiteten i forhold til besøk etc. Da er den totale fordelingen som man ender opp med, etter at pendleordningen for den nye direktøren trer i kraft, ifølge disse medlemmene lite attraktiv.

En annen utfordring, som ble reist av en del fylkeskommuner, gjaldt samlokaliseringen med Oslo kommune. Her ble det innvendt at dette hadde ført til et for tett forhold til Oslo, og at man i enkelte tilfeller følte seg mindre informert og inkludert enn ønskelig. Enkelte av medlemmene ønsket derfor å vurdere en alternativ lokalisering, ut fra en oppfatning om at det ville kunne bidra til å styrke den bredere forankringen hos medlemmene. Andre medlemmer igjen, så ingen problemer i denne samlokaliseringen. Uavhengig av synet på hvor ORE er lokalisert i Oslo, var det enighet om at en viss tilstedeværelse i Oslo er viktig, bl.a. for å sikre tett oppfølging av medlemmene.

8 Alternative modeller for utvikling av medlemsmassen

I dette siste kapitlet før konklusjonen gjennomgår vi først medlemmenes synspunkter på OREs eierstruktur og medlemsmasse slik de kom til uttrykk i dybdeintervjuene. Til slutt antyder vi mulige alternative løsninger på utfordringene som følger av en stor og variert medlemsmasse.

8.1 Synspunkter på utvikling av medlemsmassen

I de fleste intervjuene ble det diskutert hvordan den nåværende eierstrukturen skaper en del utfordringer for ORE. Flere av fylkeskommunene har vansker med å se hvorfor kommuner skal ha direkte medlemskap, og ville heller foretrukket den ordningen man hadde tidligere hvor kommunene deltok gjennom FK og dermed også indirekte fikk nytte av OREs tjenester. Det er det imidlertid ikke åpent for nå, en endring som ifølge enkelte informanter syntes å finne sted uten forutgående diskusjon eller informasjon. Det ble også hevdet at innlemmingen av kommuner fremstod tilfeldig og preget av personlige relasjoner. De fleste er på den andre siden fornøyde med at høgskolene inkluderes.

Flere av kommunene understreker at det må være en bevisst strategi å søke seg inn som direkte medlem i ORE. Når man på denne måten velger å ikke kun være representert via FK, er det fordi man vil ha mer ut av ORE og styrke internasjonalt rettet arbeid. Selve om mere kunne vært gjort er kommunene stort sett fornøyde med dette valget og føler de har lyktes. De har mange EU-prosjekter gående, og profitterer på kompetanse og perspektiver fra utenfor kommunen og utenfor Norge.

Flere av informantene, og da i særlig grad de som representert fylkeskommuner, tok opp det de så som uheldige konsekvenser av dagens eierstruktur for styrets sammensetning. Hovedinnvendingen er at styret er blitt for stort, og at dette går utover styrings- og beslutningsevnen i organisasjonen. Også kommunene har forståelse for at flere og flere medlemmer kan resultere i at dagens styremodell blir lite rasjonell. Men det ble også pekt på, fra en av informantene, at det ikke nødvendigvis er en streng konsernmodell som bør være inspirasjonskilden for organiseringen, da ORE er mer en medlemsorganisasjon enn en bedrift. Det er altså fruktbart med et møtested for de ulike medlemmene, hvor deres meninger kan luftes og diskuteres, og så lenge koordineringsgruppen gis handlingsrom så er, ifølge denne informanten, forutsetningene for effektivt styre fortsatt til stede.

Oppsummert vil vi trekke fram et behov for diskutere og avklare eierstrukturen: hvem skal kunne være med og på hvilke måter? Disse diskusjonene bør sees i sammenheng med en overordnet gjennomgang av hva man ønsker med ORE og hvilke endringer man ønsker i forhold til tjenesteprioriteringer. Det er f.eks vanskelig å se for seg at man vil kunne gjennomføre hensiktsmessige og godt forankrede organisatoriske/strategiske grep uten at disse vurderes i lys av ulike modeller for eierstruktur.

8.2 Alternative medlemsmodeller

På bakgrunn av medlemmenes tilbakemeldinger i dybdeintervjuene tegner det seg i hovedsak to spørsmål knyttet til fremtidig utvikling av medlemsmassen. Det første spørsmålet dreier seg om kunnskapsinstitusjonene. ORE omfatter i dag kun 2 høyskoler. Basert på de positive erfaringene som disse to medlemmene formidlet gjennom survey og intervjuer, er det imidlertid ikke usannsynlig at flere vil søke seg inn i ORE. De intervjuede høyskolene, men også andre medlemmer, er generelt positive til en slik utvikling. Spørsmål om antall høyskoler i ORE, og eventuelt deres tilknytningsform, er dermed ikke de mest kontroversielle i forhold til den pågående evalueringen av kontoret.

Likevel bør man ikke overse disse problemstillingene når beslutninger omkring eierstruktur skal tas. Flere momenter kan være relevante å ta i betraktning. Bl.a. har 10 kunnskapsinstitusjoner (8 høyskoler på Østlandet, Handelshøyskolen BI og Universitetet i Nordland) nylig gått sammen i ett nettverk som skal øke deltakelsen i EUs forskningsprogrammer. Nettverket har fått midler fra Norges forskningsråd, bl.a. til opprettelse av en koordinatorstilling. Ifølge våre informanter (med kjennskap til nettverket) er det ikke grunn til å tro at dette nettverket i stor grad overlapper med OREs tjenester. På den andre siden er det sett utenifra en god del berøringspunkter mellom ORE og et slikt nettverk. Dersom ORE skal vurdere å 'rekruttere' flere kunnskapsinstitusjoner fra regionen, er det derfor viktig at man kartlegger mulige synergieffekter mellom de to aktørene.

En annen side ved kunnskapsinstitusjoner som ORE medlemmer er naturligvis at de representerer en dreining mot forskning. En utvidelse i antallet av slike medlemmer vil dermed antageligvis medføre ekstra press på noen av de mest krevende ORE tjenestene knyttet til prosjektinitiering etc. Fordelen er på den andre siden at de på sikt kan bidra med betydelig kompetanse på EU-søknader og EU-programmer. Dette er kunnskap som forhåpentligvis kan spres til andre medlemmer, som ikke på samme måte er avhengig av å finansiere kjerneoppgaver gjennom EU-midler. En slik kunnskapsdeling vil kunne skje både gjennom konkrete prosjektsamarbeid mellom høyskoler og kommuner, eller gjennom at kunnskapsinstitusjoner bidrar i noen av OREs informasjons- og kompetansehevingsaktiviteter f.eks knyttet til spesifikke EU-programmer.

Det andre hovedspørsmålet knyttet til utviklingen av medlemsmassen dreier seg om kommunenes tilknytning. Dette er et tema som ble viet en god del mer oppmerksomhet i intervjuene, og som også avslørte større meningsforskjeller. Våre skisser til alternative medlemsmodeller tar derfor utgangspunkt i dette spørsmålet. Vi vil understreke at disse forslagene er ment å illustrere et handlingsrom, og dermed fungere som en del av grunnlaget for de diskusjoner som ORE står over for i spørsmålet om videre utvikling av organisasjonen. Vårt utgangspunkt har vært at det er ønskelig med en modell som gjør ORE i stand til *potensielt* å inkludere, om enn på ulike måter og nivåer, alle kommunene i regionen. Videre har vi ikke vurdert det som et hensiktsmessig alternativ å kun la kommunene få delta i ORE samarbeidet *via* fylkeskommunene. Årsaken er at vi anser det som viktig for regionen og dens innbyggere at det store spennet av tjenestoområder som kommunene har ansvaret

for, og som både supplerer fylkeskommunens ansvarsområder og berøres av utviklingen i EU, blir gjenstand for internasjonale prosjekter og samarbeid.

Tabellen nedenfor presenterer sentrale trekk (kontekst, representasjonsprinsipp, finansieringsprinsipp, tjenestetilgang) ved våre to alternative modeller og sammenligner dem med dagens situasjon. Vær oppmerksom på at dette er for idealtyper å regne, og at tabellen er ment å oppsummere kommunenes tilknytning til ORE i de to alternativene, ikke fylkeskommunenes eller høgskolenes. Når det gjelder fylkeskommunene antar vi at det ikke vil skje endringer i forhold til medlemsmassen. I forhold til høgskolene er det, som nevnt over, grunn til å ta høyde for at flere kan søke medlemskap i ORE. På kort sikt vil vi anta at deres tilknytning blir organisert etter samme prinsipp som i dag, hvor de er representert i koordineringsgruppen men ikke i styret. På lengre sikt, og ved inkludering av enda flere høgskoler, kan det likevel bli aktuelt å vurdere endringer i denne modellen, f.eks gjennom at høgskolene representeres ved 1 til 2 personer i styret.

Tabellen er ment å skissere problemstillinger knyttet til det vi anser som den mest avgjørende faktor for valg av eiermodeller fremover; utviklingen i hvor mange kommuner/regioner som ønsker å være med i ORE. Dette gjenspeiles altså i den øverste av rekkene, hvor pågangen fra kommuner og/eller regioner varierer fra lav (dagens situasjon) over medium (alternativ 1) til høy (alternativ 2). Overordnet ønsker vi med fremstillingen å understreke to sentrale relasjoner mellom denne 'kommunale pågangskonteksten' og valg av inkluderings- og deltakelsesprinsipper i et fremtidig ORE:

- For det første: behovet for å aggregere kommunenes interesser (representasjonsprinsipp) øker jo flere kommuner som vil være med, gitt at man ønsker en bærekraftig og effektiv beslutningsstruktur.
- For det andre: behovet for å regulere tjenestetilgangen, eventuelt justere finansieringsprinsippene, øker når flere kommuner vil være med og presset på kontoret øker.

Alternativ 1, som vi har kalt regionmodellen, er tilpasset en kontekst hvor pågangen fra kommunene øker noe med den konsekvens at antallet enkeltkommuner og regioner i ORE begynner å overstige antall fylker. Dette vil raskt bety at beslutningsorganene i organisasjonen blir store, og at balansen mellom kommunerepresentanter og fylkesrepresentanter forskyves betydelig. En løsning slik vi ser det vil da være at man setter grenser for når kommuner kan representeres i disse organene, slik at flere kommuner må gå sammen om (og dele på) representasjon i styret/koordineringsgruppen. En naturlig måte å ordne dette på, som også innebærer en videreføring av deler av dagens praksis, er gjennom regioner/regionråd. I tillegg kan det også vurderes om man eventuelt skal sette en nedre befolkningsgrense for kommunerepresentasjon i organene, slik at kommuner som er medlemmer uavhengig av region har en mulighet til å gå sammen om representasjon.

Tabell 8.1. Dagens situasjon sammenlignet med alternative modeller for organisering av kommunenes tilknytning til ORE.

	<i>Dagens situasjon</i>	<i>Alternativ 1: Regionmodell</i>	<i>Alternativ 2: Fylkesmodell</i>
Kontekst: antall kommuner/regioner som ønsker medlemskap	Få	Medium (ant. kommuner/regioner begynner å overstige ant. fylker)	Høyt (gj.snittlig ant. regioner per fylke nærmer seg 2)
Innlemmingsprinsipp	Aktivt	Aktivt	Aktivt (mulig passiv/automatisk rep)
Representasjonsprinsipp (aggregering av kommuneinteresser)	Valgfritt:	Regioner/regionråd:	Fylker:
- representasjon i styret/koordineringsgruppa	enkeltkommuner og regionråd	1 representant per region	1 representant per fylke
Finansieringsprinsipp	Kontingent:	Hovedsakelig kontingent:	Blandet:
- kontingent	Ja	Ja	Ja (for aktivt innmeldte), Nei (for passive)
- betalingstjenester	Nei	Ja, men kun for spesialoppdrag:	Ja, for spesialoppdrag og for passive
Tjenestetilgang	Full	Tilnærmet full	Regulert
- informasjonsformidling	X	X	X
- kompetanseheving	X	X	X (betaling for passive)
- prosjektinitiering	X	X	X (betaling for passive)
- 'spesialoppdrag' (oppfølgende prosjektutvikling, større workshops for enkeltmedlemmer etc)		X (betaling)	X (betaling, men kun tilgjengelig for FK og aktive kommuner/regioner)

I regionmodellen er det ikke lagt opp til store endringer i finansieringsprinsipper og tjenestetilgangen for kommunene. Med andre ord vil en overgang fra et valgfritt til et fastlagt representasjonsprinsipp for kommunedeltakelse i styrende organer ligne dagens situasjon: ORE vil fortsatt finansieres hovedsakelig gjennom kontingent, og kommunene vil full tilgang til de tjenestene som eksisterer i dag. En mulig endring, i

tråd med resultatene fra evalueringen, kan likevel være at man tilbyr mer spissede tjenester. I tabellen er dette fremstilt som 'spesialoppdrag', hvilket f.eks. kan omfatte mer involvering fra ORE i enkeltmedlemmers prosjektutvikling, skreddersydde opplegg for utvikling av enkeltmedlemmers internasjoniseringsarbeid eller lobbypregede oppgaver for medlemmene. For at ikke en slik spissing skal ramme de grunnleggende tjenestene i for stor grad, og for samtidig også å legge begrensninger på etterspørselen, vil det være naturlig å vurdere noe betaling for slike 'spesialoppdrag'.

Alternativ 2, som vi har kalt fylkesmodellen, er tilpasset en kontekst hvor pågangen fra kommunene øker enda mer. Konsekvensen vil være at antallet kommunerepresentanter i OREs organer nærmer seg det dobbelte av fylkesrepresentantene, til tross for at kommuneinteressene er aggregert på regionnivå (Alternativ 1). Utfordringen er igjen at beslutningsorganene i organisasjonen blir store, og at balansen mellom kommunerepresentanter og fylkesrepresentanter forskyves. En løsning vil da være å gå et nivå opp i aggregeringen av kommuneinteressene, dvs. fra region til fylke. Med andre ord vil kommune/regionsmedlemmer representeres i OREs organer med 1 person per fylke. Dette kan f.eks. være et kommunemedlem av KS sitt fylkestyre, i den grad dette styret har medlemmer som også er med i ORE.

I denne modellen har vi tatt høyde for at det kan gjennomføres større endringer også i finansieringen og tjenestetilgangen for kommunene. Det er ikke noe som følger absolutt av konteksten, og vi vil derfor understreke at skifte av representasjonsprinsipp også kan kombineres med en større grad av kontinuitet i finansieringsprinsipper og tjenestetilgang. Vi har likevel ønsket å illustrere mulighetene for mer omfattende endringer. En av årsakene er at man ved en meget stor pågang fra kommuner/regioner som ønsker medlemskap, på sikt kan måtte vurdere hvorvidt alle kommunene i et fylke – og ikke bare de som aktivt har meldt seg inn - automatisk bør representeres gjennom fylkesmodellen. En slik situasjon vil antageligvis kreve mer fleksibilitet i finansieringen av ORE, med ulike blandinger av kontingenter og terskler for når man skal betale for tjenester, bl.a. fordi det vil være vanskelig å kreve kontingent av medlemmer som ikke aktivt har meldt seg inn. Disse medlemmenes tilgang til tjenester vil med andre ord kunne reguleres. Dvs. at alle kommunene i Osloregionen kan få benytte seg av OREs løpende tilbud knyttet til informasjonsformidling, så lenge OREs kapasitet ikke berøres nevneverdig av dette. Men ønsker kommunene tettere oppfølging, enten gjennom kompetanseheving (studieturer, hospitantopphold) eller prosjektinitiering, vil de måtte betale for disse tjenestene eller aktivt søke medlemskap og betale kontingent.

Uavhengig av hvilke modeller som velges for videreutvikling av medlemsmassen er det selvfølgelig viktig at diskusjonene knytter sammen spørsmål knyttet til formell representasjon og sammensetning av beslutningsorganer, finansieringsløsninger og tjenestetilbud. Videre er det også vår vurdering at man eksplisitt bør forholde seg til hvordan man skal møte interesse for medlemskap fra ulike institusjoner (i første rekke høgskoler og kommuner/regioner) i tiden fremover, slik at utviklingen for øvrig kan forholde seg til mer forutsigbare rammer hva gjelder mulige fremtidige eierskapsmodeller.

9 Konklusjoner

Medlemmene og brukerne av ORE er *i all hovedsak godt fornøyd med kontorets tjenester* som omfatter informasjonsformidling, kompetanseheving og prosjektinitiering. Dette er hovedkonklusjonen fra spørreskjemaundersøkelsen som er representativ både for ulike typer medlemmer (fylkeskommuner, kommuner og kunnskapsinstitusjoner), ulike sektorer og for brukere som benytter OREs tjenester ofte og sjelden. Det er en klar tendens i materialet at brukere som benytter OREs tjenester ofte er enda mer fornøyd enn de som benytter tjenestene sjelden.

Når det gjelder *informasjonsformidling* (nyhetsbrev, fagnyhetsbrev, policynotater og omtale av EU-programmer) er det et ønske om mer relevant og spisset informasjon og da særlig i forhold til EU-programmer. Mellom 80 og 90 prosent av respondentene vurderer nytten av *kompetansehevingstiltakene* (informasjonsseminar, innførings-/politikerkurs og hospitantordning) som meget god eller god. *Prosjektinitiering* omfatter prosjektutviklingskurs, partnersøk, samt veiledning og bistand til medlemmer som ønsker å søke EU-programmer. Her gis det også meget god tilbakemelding på OREs arbeid, men det er klare ønsker mer spisset, bearbeidet informasjon og tettere oppfølging.

Kartleggingen av *grenseflatene mellom ORE og Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen* relatert til tjenester som tilbys rettet mot EU viser at disse virksomhetene arbeider med ulike oppgaver og på ulike arenaer. Eksempelvis profilerer ORE Osloregionen ved deltakelse i ulike nettverk og fora i Brussel, mens Samarbeidsalliansen satser på profilering av Osloregionen internasjonalt og ved bruk av andre markedsføringsstrategier. De EU-rettede aktivitetene til Østlandssamarbeidet dreier seg i hovedsak om politisk påvirkning av EU ved deltakelse i internasjonale organisasjoner (CPMR og AER) og ved kontakt med norske nasjonale myndigheter i Europapolitisk plattform og om sekretariatsoppgavene for Interreg B Østersjø-samarbeidet og denne virksomheten er da komplementær i forhold til OREs tjenestetilbud. Det er imidlertid betydelig overlapp mellom disse virksomhetene når det gjelder medlemmer, politisk og administrativ representasjonen i styrende, administrative og faglige organer og nettverk. Dette bidrar til at det i utgangspunktet skulle være gode muligheter for både politisk og administrativ koordinering og samordning mellom ORE og de to andre virksomheten.

Undersøkelsen av hvordan *andre regionale EU-kontorer* driver sin virksomhet viser at det er praksiser her som ORE kan trekke lærdom av. Konkret er det tre forhold ved Central Danmarks EU kontor som vi mener det er grunnlag for å se nærmere på. Det gjelder (1) opplegget med skreddersydde workshops relatert til internasjonaliseringsstrategier og prosjekter for enkeltkommuner der representanter for næringsliv, administrasjon og politiske organer deltar, (2) vektleggingen av resultatmåling og synliggjøring av resultater og (3) deres erfaringer med nettverket av internasjonale medarbeidere hjemme (tilsvarende koordineringsgruppa) som bidrar til god regional forankring og samarbeid mellom medlemmer.

Dybdeintervjuene med medlemmene bekreftet de positive resultatene fra surveyen, men samtidig kom det fram behov og utfordringer som burde drøftes i forbindelse med den videre utvikling av ORE.

Det bør tas en gjennomgang av hvordan de *utvalgte temaområdene* skal betjenes, om nye temaområder skal føyes til, og hvordan *balansegangen* mellom ORE som en proaktiv informasjonstilbyder og medlemmene som kvalifiserte etterspørrere skal være. En *utvidelse av tjenestetilbudet* bør vurderes når det gjelder (a) sektorspesifikk opplærings- og kursvirksomhet tilpasset valgperioden der politikerne gjerne kan delta som innledere, (b) tilrettelegging for deltakelse fra Osloregionen på politiske arenaer i EU og (c) økt aktivitet når det gjelder prosjektinitiering.

Naturlig nok vil ønskene om videreutvikling av OREs tjenester overstige den kapasiteten dagens ORE har. Et viktig punkt i den strategiske prosessen med videreutvikling av ORE blir derfor å trekke med OREs egen administrasjon i vurderingene, både for å få en konkret vurdering av hvordan de ser på mulighetene for å gjennomføre ønskede endringer og om dette eventuelt vil betinge økte ressurser.

OREs kontakt og forankringen hos medlemmene er institusjonalisert gjennom møtene i koordineringsgruppa og i styringsgruppa. Det er behov for å etablere arenaer i tillegg til disse to slik at medlemmene eksempelvis kan møtes og utvikle prosjektideer og slik at ORE blir bedre kjent med medlemmenes ønsker og behov. En mulighet er å lage jamnlige møter innenfor de ulike fokusområdene, mens en annen mulighet er å trekke medlemmene med på de ulike faglige nettverkene i Brussel.

Dybdeintervjuene viste også at det var behov for en gjennomgang av de formelle prosedyrene for styremøtene og av hvilken rolle koordineringsgruppa burde ha vis avis direktør og styre.

Det er skissert to alternative og prinsipielle medlemsmodeller hhv *regionmodellen* der kommunene lar seg representere gjennom regioner, der de har tilnærmet full tjenestetilgang og betaler medlemskontingent og *fylkesmodellen* der kommunene blir automatisk medlem, har en representant per fylke, begrenset tjenestetilgang og mulighet for betalingstjenester. I begge modellene er det forutsatt at høyskolene i Osloregionen kan delta som medlemmer.

Det er mange valg som må foretas i forbindelse med den videre utvikling av ORE. Ut fra vår vurdering er ORE en solid virksomhet med mange godt kvalifiserte medarbeidere som er godt rustet til å kunne tilpasse seg til ulike strategier. Samtidig gir dagens bemanning klare begrensninger mht ønske om økt kapasitet på dagens tjenester, utvidelse og endring av tjenestetilbudet og økning av medlemsmassen.

Referanser

- Hauge, Lise (2001). Informatører og aktører i regionenes Europa? En studie av tre regionkontor i Brussel.Hovedfagsoppgave, Universitetet i Tromsø.
- Osloregionens Europakontor:
 - Årsmelding 2011, 2010, 2009, 2007
 - Kort fra Brussel, 1- 5 2011, 1, 2 2010
- Samarbeidsalliansen Osloregionen:
 - Årsrapport 2010
 - Handlingsprogram 2012
 - Fornyelse av Osloregionens strategier Høringsutkast 4. oktober 2011
- Østlandssamarbeidet
 - Samarbeid i Nord-Europa – muligheter og utfordringer Strategi for Østlandssamarbeidets engasjement i nærområdene (2009 – 2011)
 - Årsrapport 2011, 2010, 2009
- Akershus fylkeskommune:
 - Internasjonal strategi for Akershus fylkeskommune 2011 - 2014
- Central Denmark:
 - Årsrapport 2011
 - Aktivitetsplan 2012

Vedlegg 1: Frekvensfordelinger spørreundersøkelsen

<i>Spørsmål</i>	<i>Svarkategori</i>	<i>Ant</i>	<i>%</i>
1. Er du folkevalgt eller i administrasjon?	Folkevalgt	17	17,9%
	Administrasjon	78	82,1%
	Total	95	100,0%
2. Innen hvilken sektor er dine kjernearbeidsoppgaver?	Adm/organisasjon/økonomi	22	24,7%
	Internasjonalt arbeid	23	25,8%
	Næringsutvikling	12	13,5%
	Planlegging	5	5,6%
	Undervisning	7	7,9%
	Helse & sosial	4	4,5%
	Kultur	9	10,1%
	Teknisk	1	1,1%
	Annet:	6	6,7%
Total	89	100,0%	
5. Hvor ofte bruker du OREs tjenester?	Månedlig	31	32,3%
	Halvårlig	26	27,1%
	Sjeldnere	39	40,6%
	Total	96	100,0%
6. Hvilke av tjenestene knyttet til informasjonsformidling ønsker du mer av, mindre av eller at skal være uforandret? – Nyhetsbrevene	Mer av	21	21,9%
	Mindre av	9	9,4%
	Uforandret	66	68,8%
	Total	96	100,0%
6. – Fagnyhetsbrev	Mer av	25	27,8%
	Mindre av	8	8,9%
	Uforandret	57	63,3%
	Total	90	100,0%
6. – Policynotater	Mer av	36	38,7%
	Mindre av	5	5,4%
	Uforandret	52	55,9%
	Total	93	100,0%
6. – Omtale av EU-programmer	Mer av	57	59,4%
	Mindre av	1	1,0%
	Uforandret	38	39,6%
	Total	96	100,0%

7. Hvor ofte besøker du OREs hjemmesider?	Ukentlig	8	8,4%
	Månedlig	34	35,8%
	Hvert kvartal	30	31,6%
	Sjeldnere	23	24,2%
	Total	95	100,0%
10. Har du deltatt på OREs prosjektutviklingskurs?	Ja	35	36,1%
	Nei	62	63,9%
	Total	97	100,0%
11. Hvordan vil du vurdere nytten av kurset?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	0	,0%
	Middels	10	28,6%
	God	20	57,1%
	Meget god	5	14,3%
	Total	35	100,0%
13. Har du deltatt på noen av OREs informasjonsseminar i Osloregionen?	Ja	61	62,9%
	Nei	36	37,1%
	Total	97	100,0%
14. Hvordan vil du vurdere nytten av seminaret?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	1	1,6%
	Middels	10	16,4%
	God	41	67,2%
	Meget god	9	14,8%
	Total	61	100,0%
16. Ønsker du flere kurs i Osloregionen?	Ja	69	72,6%
	Nei	26	27,4%
	Total	95	100,0%
17. Har du mottatt henvendelse fra ORE knyttet til partnersøk, eller har ORE bistått deg i utsendelse av partnersøk?	Ja, begge deler	26	27,1%
	Ja, har mottatt henvendelse knyttet til partnersøk	29	30,2%
	Ja, har fått bistand knyttet til utsendelse av partnersøk	3	3,1%
	Nei	38	39,6%
	Total	96	100,0%

18. Hvordan vil du vurdere OREs tjenester knyttet til partnersøk?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	3	5,4%
	Middels	17	30,4%
	God	31	55,4%
	Meget god	5	8,9%
	Total	56	100,0%
20. Har du mottatt råd og veiledning av OREs ansatte om deltakelse i spesifikke EU-programmer?	Ja	54	55,7%
	Nei	43	44,3%
	Total	97	100,0%
21. Fikk du tilstrekkelig rådgivning til å kunne gå videre i arbeidsprosessen?	Ja	50	96,2%
	Nei	2	3,8%
	Total	52	100,0%
22. I hvilken grad opplever du OREs funksjon som EU-rådgiver som tydelig og tilgjengelig?	I svært stor grad	13	24,5%
	I nokså stor grad	34	64,2%
	I nokså liten grad	5	9,4%
	I svært liten grad	1	1,9%
	Total	53	100,0%
24. Har du deltatt på Innføringskurs eller Politikerkurs i Brussel?	Ja	53	55,2%
	Nei	43	44,8%
	Total	96	100,0%
25. Hvordan vil du vurdere nytten av kurset?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	0	,0%
	Middels	6	11,1%
	God	33	61,1%
	Meget god	15	27,8%
	Total	54	100,0%
27. Har du deltatt på studiebesøk til Brussel organisert av ORE?	Ja	60	61,9%
	Nei	37	38,1%
	Total	97	100,0%
28. Hvordan vil du vurdere nytten av besøket?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	1	1,7%
	Middels	5	8,5%
	God	33	55,9%
	Meget god	20	33,9%
	Total	59	100,0%

30. Kjenner du til muligheten for å hospitere hos ORE?	Ja, jeg har selv hospitert	15	15,5%
	Ja, men har ikke hospitert	78	80,4%
	Nei	4	4,1%
	Total	97	100,0%
31. Hvordan vil du vurdere ditt utbytte av oppholdet?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	0	,0%
	Middels	1	6,7%
	Godt	6	40,0%
	Meget godt	8	53,3%
	Total	15	100,0%
33. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på prosjektinitieringen og kompetanseutvikling samlet sett?	Dårlig	0	,0%
	Under middels	1	1,1%
	Middels	26	29,9%
	God	53	60,9%
	Meget god	7	8,0%
	Total	87	100,0%
34. Hvilke av tjenestene knyttet til prosjektinitiering ønsker du mer av, mindre av eller at skal være uforandret? - Kurs og seminarer i Osloregionen	Mer	49	55,1%
	Mindre	4	4,5%
	Uforandret	36	40,4%
	Total	89	100,0%
34. - Partnersøk	Mer	37	40,7%
	Mindre	4	4,4%
	Uforandret	50	54,9%
	Total	91	100,0%
34. - Rådgivning om deltakelse i EU-programmer	Mer	63	70,0%
	Mindre	3	3,3%
	Uforandret	24	26,7%
	Total	90	100,0%
34. - Kurs og seminarer i Brussel	Mer	38	43,2%
	Mindre	6	6,8%
	Uforandret	44	50,0%
	Total	88	100,0%
34. - Hospitering	Mer	19	21,8%
	Mindre	2	2,3%
	Uforandret	66	75,9%
	Total	87	100,0%

35. Har du besøkt kontoret i Brussel?	Ja	88	91,7%
	Nei	8	8,3%
	Total	96	100,0%

36. Er du fornøyd med hvordan du ble tatt i mot?	Ja	88	100,0%
	Nei	0	,0%
	Total	88	100,0%

Vedlegg 2: Intervjuguide dybdeintervju

Intervjuguide medlemmer:

1. Hvordan passer OREs tematiske innretting: regionalpolitikk, levekår, innovasjon, kultur, kompetanse (jfr. nettsidene) i forhold til din organisasjons behov og ønske? Er det andre tema / sektorer dere hadde ønsker at ORE tok opp?
2. Hvordan fungerer OREs tilbud om tjenester : informasjonsformidling, kurs og seminar, partnersøk, rådgivning, hospitantordning i forhold til kommunenes behov og ønske. Er det noe dere vil ha mer eller mindre av, er det andre typer tjenester dere ønsker, eller har dere forslag til andre måter som tjenestene skal utføres på?
3. Har dere synspunkter på hvordan kontakten og koblingen mellom ORE og deres organisasjon kan forbedres?
4. Har dere synspunkter på grenseoppgangen evt. overlapp mellom ORE og andre instanser (evt. Østlandssamarbeidet, Samarbeidsalliansen) og om der er behov for koordinering, samordning evt. samarbeid mellom disse?
5. Har dere andre forslag relatert til utvikling av OREs virksomhet?

Intervjuguide Østlandssamarbeidet og Samarbeidsalliansen

1. Hvilke profileringsaktiviteter rettet mot EU gjennomføres av virksomheten?
2. Hvilke EU-relaterte tjenester yter virksomheten og hvem benytter seg av tjenestene?
3. Har virksomheten planer for utvikling av EU-relaterte tjenester?
4. Har virksomheten samarbeid med ORE, eventuelt er det tjenester eller tema som kunne være aktuelle for samarbeid?