

Nordisk Ministerråd

Evaluering og analyse af det nordatlantiske samarbejde NORA

Endelig version

22.10.2004

<i>Indholdsfortegnelse</i>	<i>Side</i>
RESUMÉ	4
<i>Baggrund, formål og metode</i>	<i>4</i>
<i>Konklusion</i>	<i>4</i>
<i>Anbefalinger.....</i>	<i>5</i>
1. INDLEDNING.....	8
1.1. ANALYSENS FORMÅL	8
1.2. EVALUERINGS- OG ANALYSERAMME	9
1.2.1. <i>Evalueringsskriterier.....</i>	<i>9</i>
1.3. METODE OG DATAGRUNDLAG	10
1.4. RAPPORTENS INDHOLD	11
2. PRÆSENTATION AF NORA.....	13
2.1. RATIONALET OG MÅLSÆTNINGERNE BAG NORA.....	13
2.2. INDHOLD OG AKTIVITETER	14
2.3. ORGANISERING OG ADMINISTRATION	16
2.4. FINANSIERING	18
3. UDVIKLINGSTENDENSER I CENTRALE OMVERDENSAKTØRER.....	19
3.1. GLOBALISERINGEN OG DEN NORDISKE RESPONS.....	19
3.2. FISKERI OG FORÆDLING	21
3.3. TURISME	25
3.4. SAMMENFATNING.....	27
4. EVALUERING AF NORA 2001 - 2003	28
4.1. RELEVANS.....	28
4.2. EFFEKTIVITET (MÅLOPFYLDELSE)	29
4.3. EFFEKTER.....	29
4.3.1. <i>Netværk.....</i>	<i>29</i>
4.3.2. <i>Innovation</i>	<i>31</i>
4.3.3. <i>Dødvægts- og løftestangeffekter.....</i>	<i>32</i>
4.4. LEVEDYGTIGHED.....	34
4.5. KOMPLEMENTARITET	35
4.5.1. <i>Det nationale niveau.....</i>	<i>36</i>
4.5.2. <i>Det nordiske niveau</i>	<i>36</i>
4.5.3. <i>Det internationale niveau.....</i>	<i>38</i>
4.6. DET INTERNATIONALE NIVEAU: NPP	38
4.6.1. <i>NPP.....</i>	<i>38</i>
4.6.2. <i>Det Transnationale Nordisk-Skotske samarbejde.....</i>	<i>38</i>
4.7. SAMLET VURDERING AF HJORTIDIG INDSATS	39
5. VURDERING AF DET ADMINISTRATIVE SET-UP	41
5.1. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSERNE	41
5.2. DE GENNEMFØRTE INTERVIEW	44
6. SWOT.....	47
7. SCENARIER FOR EN FREMTIDIG INDRETNING AF NORA	52

7.1. STRATEGI FOR 2005 OG FREM.....	53
7.2. PROJEKTLEDERNES VURDERINGER AF EN FREMTIDIG INDSATS	55
7.3. SCENARIO 1: NORA +	56
7.4. SCENARIO 2: NORA NET = FOKUS PÅ NETVÆRK, KAPACITETSOPBYGNING, VIDENOPSAMLING OG INFORMATIONSSPREDNING.....	59
7.5. SCENARIO 3: NORA FOKUS	61
8. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER.....	62
8.1. KONKLUSIONER	62
8.2. ANBEFALINGER	63
9. BILAG.....	66
9.1. SPØRGESKEMAER	66
9.2. REFERENCER	83
9.3. KOMMISSORIUM.....	84
9.4. INTERVIEWPERSONER.....	86
9.5. WORKSHOPDELTAGERE.....	87

Resumé

Baggrund, formål og metode

I denne rapport præsenterer Kvistgaard Consult resultaterne af evaluering og analyse af det nordatlantiske samarbejde NORA gennemført i sommeren 2004 på invitation af Nordisk Ministerråd.

Baggrunden for analysen er redegørelsen *Vest-Norden i det nordiske samarbejde*, hvori det konkluderes, at der er behov for en forstærket koordineringsindsats vedrørende det vestnordiske samarbejde. Den Nordiske Embedsmandskomité for Regionalpolitik (NERP) besluttede herefter at foranstalte en evaluering og analyse af det grænseregionale nordatlantiske samarbejde NORA.

Ifølge mandatet har udredningen til *formål* at belyse to komponenter: komponent 1 er en evaluering af NORA's aktiviteter i perioden 2001 – 2003, mens komponent 2 er en analyse af udviklingsmuligheder for NORA med henblik på at koordinere samarbejde i Vest-Norden.

Metodisk er rapporten baseret på følgende: spørgeskemaundersøgelser rettet mod medlemmer af NORA's bestyrelse og NERP samt mod modtagere af tilskud til projekter under NORA programmet, interviews med NORA's sekretariat og bestyrelsesformand, interviews (personlige og telefon) med en række interessenter i de vest nordiske lande og NMRs sekretariat samt e-mail korrespondance med repræsentanter fra nabolandene. Endelig er der gennemført en workshop som led i arbejdsprocessen, hvor NORA's bestyrelse havde lejlighed til at kommentere foreløbige resultater af analysen. Herudover har et udkast til rapport været sendt til høring i de nordiske lande, i NORA og hos enkelte andre interessenter, og de returnerede høringssvar er i fornødent omfang reflekteret i den endelige rapport.

Konklusion

Det er evalueringens overordnede konklusion, at NORA's hidtidige indsats er succesfuld gennemført. Indsatsen har været *relevant* i forhold til de fælles problemstillinger, der kendetegner landene i regionen, hvad angår afhængighed af havet og dets ressourcer samt små, isolerede kystnære befolkninger, som kalder på fælles løsninger på fælles udfordringer. Dette er en overordnet konklusion på trods af at den fælles afhængighed af havets ressourcer og andre fælles forhold ikke i sig selv har foranlediget et tæt erhvervsmæssigt samarbejde gennem tiderne, netop på trods af forskelle i bl.a. fiskeriet. *Målopfyldelsen* i de enkelte projekter og i programmet synes at være tilfredsstillende, desuagtet at overvågning og rapportering af output ikke er varetaget systematisk. *Effekterne* af indsatsen vurderes ligeledes til at være tilfredsstillende, især hvad angår viden- og teknologiløft, netværksdannelse og udbygning af partnerskaber hos de projektdeltagere, der har fået støtte under programmet, og som har besvaret de udsendte spørgeskemaer. Det gælder også på mere traditionelle økonomiske parametre som eksport, beskæftigelse og nye produkter og processer. Der er imidlertid tale om få tekniske udviklingsprojekter, som kan gøre det vanskeligt at konkludere generelt herpå.

Der kan endvidere konstateres visse *løftestangeffekter* i form af medfinansiering af specifikke projekter fra anden side af NORA programmiderne, og kun en forholdsvis *begrænset dødvægt*, således at hovedparten af investeringerne ville være gennemført, også uden NORA tilskud..

Levedygtigheden af resultaterne af projekterne vurderes også at være høj på kort sigt, mens det er vanskeligt at vurdere levedygtigheden på længere sigt, ikke mindst under indtryk af globaliserings virkninger på hastigheden i produkt- og procesudviklingen internationalt.

Administrationen og sekretariatet er generelt vurderet til at fungere tilfredsstillende af brugerne af programmet. Faglighed og engagement skattes højt, mens der efter vor vurdering er behov for en styrkelse af sekretariatet rent teknisk og projektadministrativt i form af mere strømlinede og gennemskuelige procedurer for ansøgning, vurdering, overvågning, rapportering mv. Samtidig er det også en vigtig konklusion, at administrationen hidtil har været relativt dyr i forhold til det samlede NORA budget.

I særlig grad er det værd at konkludere, at den særlige indsats hvad angår *styrkelse af netværk* har været vellykket, både generelt og hvad angår innovationsunderstøttelse.

Projektstøtten til tekniske innovationsfremmende aktiviteter lider generelt under problemet med at finde grænsen mellem de prækompetitive, generiske projekter og de kommercielle konkurrencebetonede projekter. I praksis er problemet dog håndteret fornuftigt, endskønt ikke altid entydigt, og som anført er dødvægten i de gennemførte investeringer relativt beskednen.

Overordnet er det en vigtig konklusion, at der er *behov for koordinering* af det nordiske arbejde på området. Der er behov for en egentlig strategi med henblik på at sikre tilpas komplementaritet i indsatsen. Et bedre kendskab blandt aktørerne til, hvem der skal varetage hvilke opgaver, vil gøre det nordiske system mere transparent og dermed brugervenligt. Det vil gavne den samlede indsats og antageligt kunne medvirke til at sikre, at der opnås bedre og flere resultater for de samme penge.

Det skal endvidere påpeges, at vi opfatter den nuværende *rolle-sammenblanding* i NORA i forhold til EU's Northern Periphery Programme som uhensigtsmæssig. Vi er ikke stødt ind i specifikke problemer foranlediget heraf, men at NORA både er informationscenter og indstiller til projekter i NPP og samtidig er projektoperatør, kan give forvirring om, hvilken rolle NORA reelt spiller.

Anbefalinger

De anbefalinger, der efter vor vurdering kan udledes af evaluering og analyse, kan sammenfattes i følgende emner:

Valg af fremtidig model. Det anbefales at vælge en model for videreførelsen af NORA programmet, der fokuserer på netværksdannelse og kapacitetsopbygning. Modellen er betegnet NORA Net i rapporten. Vi anerkender de positive resultater, der er opnået med den hidtidige kombination af netværksdannelse og tilskud til tekniske udviklingsprojekter, men vurderer samtidig, at der er behov for en fokusering af indsatsen, da kapitalkravene generelt må forventes at stige til teknologisk udvikling, og dermed vil de tilskudsmuligheder, som NORA rummer, ikke formodes at være tilstrækkelige til at generere levedygtige resultater. Netværksmodellen fokuserer netop på nogle af NORA's helt stærke sider, nemlig det netværksopbyggende arbejde. Anvendelsen af de nuværende ressourcer alene på netværksopbygning i et udvidet samarbejde med nabolandene vil efter vores opfattelse være udtryk for en hensigtsmæssig ressourceanvendelse og et styrket NORA med et smallere mandat på et bredere geografisk område. Netværksmodellen gør det endvidere muligt at agere bredt inden for alle relevante erhvervssektorer og derigennem understøtte såvel de traditionelle erhverv som nye erhvervs muligheder inden for andre brancher. Det kan netop være et formål i sig selv at agere forudsætningsskabende og udviklingsinitierende på denne måde.

Overførsel af den tekniske projektfacilitet til NIC. Som en konsekvens af valg af model 2 NORA Net foreslår vi, at den tekniske projektfacilitet overføres til NIC, der har kompetencerne til at håndtere opgaven, dersom de fornødne aftalemæssige forhold bringes på plads. Det gøres ud fra en

antagelse om, at det kan ske inden for de nuværende bevillinger til NIC. Dermed kan der sikres finansiering af NORA Net ud fra det gældende NMR budget. Med overførslen af den tekniske projektfacilitet kan ressourcerne fokuseres på netværksdannelse med øget styrke. En grundlæggende præmis for netværksamarbejde er ikke nødvendigvis muligheden for projekttilskud til tekniske udviklingsprojekter, men i det omfang det måtte være opfattelsen hos de forskellige aktører på scenen, kan disse tilskudsmuligheder tilvejebringes i andre fora, eksempelvis NIC. Et tæt samarbejde mellem NORA (netværksdannelse og samarbejdsunderstøttende aktiviteter) og NIC (teknisk projekttilskud) kan tilgodese begge behov på en ressourcemæssigt optimal måde, desuagtet NIC ikke har VestNorden som specifikt interesseområde, men netop har hele Norden som sin arbejdsplads.

Politisk overbygning. Vi vil anbefale, at der konstrueres en form for politisk overbygning efter nordisk model på NERP eller Ministerniveau med supplerende deltagelse fra interesserede nabolande. Den nuværende bestyrelse er en embedsmandsbestyrelse og ikke en politisk overbygning som sådan. En nordisk model vil medvirke til at øge opmærksomheden på den nordiske dimension i Nordatlanten. En politisk overbygning vurderes også at være en forudsætning for etablering af et formelt mellemstatsligt samarbejde med nabolandene.

Styrkelse af administrationen. Det anbefales, at der sker en styrkelse af administration såvel be-mandingsmæssigt som fagligt. Vi anerkender den positive vurdering, der er blevet sekretariatet til dels, men vi finder ikke desto mindre, at de administrative rutiner strammes op og professionaliseres. Med fokus på de netværksdannende aktiviteter kan administrationen målrettes og dermed forventeligt arbejde med øget omkostningseffektivitet. Samtidig hermed kan de forventede arbejdsopgaver og tekniske administrative procedurer i forbindelse med et udvidet nabolandssamarbejde adresseres.

NPP rollen justeres. Vi anbefaler, at NPP rollen justeres, og at rollen som projektholder fjernes, mens man fastholder sin rolle som deltager i NPP programmet som programadministrator i regionen. Det vil ligge i tråd med ønsket om at udvikle NORA til en netværksopbyggende organisation til forskel fra en projektudførende organisation.

Finansiering af NORA opretholdes på det nuværende niveau. Med en fokuseret indsats på netværks- og kapacitetsopbygning samt etablering af samarbejdsrelationer landene imellem kan det nuværende budget og finansiering fra NMR opretholdes. Det har været nævnt, at der er mulighed for at supplere de nordiske midler med national medfinansiering, men dette er ikke søgt verificeret i analysen ud fra en forventning om, at national medfinansiering under alle omstændigheder først kan diskuteres, hvis og når en konsolideret interesse for et øget samarbejde hos nabolandene er etableret. En national medfinansiering på niveau med NMRs bidrag kan gøre det muligt at fastholde tilskudsfaciliteten til tekniske udviklingsprojekter i NORA regi og dermed imødegå de risici for et forringet udbytte af netværksdannelsen, der angives ved at fjerne tilskudsmuligheden fra NORA.

Verificering af en politisk interesse for et udvidet samarbejde i nabolandene. Der synes at være et udtalt behov for, at der snarest på embedsmandsniveau og senere på politisk niveau gøres en indsats for at verificere, hvorvidt der hos nabolandene er en genuin interesse for et udvidet samarbejde med de nordiske lande i eller omkring NORA. Det er ikke med denne evaluering og analyse lykkedes inden for den afstukne tids- og ressourceramme at verificere denne interesse. Vi anerkender den nordiske interesse herfor, men har ikke fået en tilsvarende interesse bekræftet hos nabolandene.

Strategi for NMR's indsats i Nordatlanten. Det anbefales, at der snarest udarbejdes en samlet strategi for den nordiske indsats i Nordatlanten, således at komplementaritet og arbejdsdeling afklares for organisationer såvel som for brugere. En sådan strategi kan således også definere rollerne for henholdsvis NORA, NIC og andre i lyset af den anbefalede model for NORA, herunder anbefalingen om overførsel af tilskudsfaciliteten til tekniske udviklingsprojekter til NIC.

1. Indledning

I denne rapport præsenterer Kvistgaard Consult resultaterne af en evaluering og analyse af det nordatlantiske samarbejde NORA gennemført i løbet af sommeren 2004 på invitation af Nordisk Ministerråds sekretariat. Et udkast til rapport blev afleveret 8. september og gjort til genstand for en høring blandt de nordiske lande, NMRS, NORA, VestNorden Fonden og Nordisk Innovationscenter. De indkomne høringssvar er i fornødent omfang inddraget i denne endelige rapport, således at rapporten adresserer de centrale kommentarer, men også således at rapporten er udtryk for Kvistgaard Consults analyse, konklusioner og ikke mindst anbefalinger, desuagtet at især anbefalingerne ikke på alle punkter er i overensstemmelse med høringssvarene.

Baggrunden for analysen er, at det i Nordisk Ministerråds (NMR's) redegørelse *Vest-Norden i det nordiske samarbejde* fra 2003 konkluderes, at der er behov for en yderligere og forstærket koordineringsindsats vedrørende det vestnordiske samarbejde. Den 4. maj 2004 blev det derfor i den Nordiske Embedsmandskomité for Regionalpolitik (NERP) besluttet at foranstalte gennemførelsen af en analyse af det grænseregionale nordatlantiske samarbejde under Nordisk Ministerråd – NORA, jf. kapitel 2 for en præsentation af NORA.

Det islandske formandskab for Nordiske Ministerråd i 2004 prioriterer endvidere, at det vestnordiske samarbejde får større vægt på den nordiske arena, dels fordi de nordatlantiske interesser ikke er begrænsede til Vest Norden, men er fælles for hele Norden, dels fordi der vurderes at være behov for at intensivere det nordiske grænsesamarbejde i Vest Norden på lige fod med grænsesamarbejdet i Øst i forhold til Baltikum og Nordvest Rusland.

Kvistgaard Consult har derfor i perioden juli – september 2005 gennemført en evaluering og analyse af NORA. Evalueringen af NORA's aktiviteter er koncentreret om perioden 2001 – 2003 med henblik på at give anbefalinger til NORA's fremtidige virke, organisering, administration samt finansiering heraf.

I denne rapport præsenteres resultaterne af den samlede evaluering og analyse af NORA, og der gives anbefalinger til en fremtidig styrket organisering og administration med en faglig fokusering på netværksopbygning og kapacitetsopbygning i den nordatlantiske region og i et øget samarbejde med Nordens nabolande.

1.1. Analysens formål

Baggrunden for analysen er, at det i Nordisk Ministerråds (NMR's) redegørelse *Vest-Norden i det nordiske samarbejde* fra 2003 konkluderes, at der er behov for en yderligere og forstærket koordineringsindsats vedrørende det vestnordiske samarbejde. Den 4. maj 2004 blev det derfor i den Nordiske Embedsmandskomité for Regionalpolitik (NERP) besluttet at foranstalte gennemførelsen af en analyse af det grænseregionale nordatlantiske samarbejde under Nordisk Ministerråd – NORA, jf. kapitel 2 for en præsentation af NORA.

Udgangspunktet for nærværende opgave har været Nordisk Ministerråds mandat fra den 9. juni 2004. Ifølge mandatet skal udredningen bestå af to komponenter, hvor første komponent er en evaluering af NORA's aktiviteter i perioden 2001 – 2003, mens komponent 2 er en analyse af udviklingsmuligheder for NORA med henblik på at koordinere samarbejde i Vest-Norden.

Formålet med nærværrede analyse – jf. kommissoriet, der er indlagt som bilag 9.4 – er som følger:

- a) 'Evalueringen och analysen skall utgöra underlag för Nordiska Ministerrådets (Regionalministrarna och Samarbetsministrarna) ställningstagande till inriktningen och relevansen av de pågående och framtida nordiska insatserna i Nordatlanten,
- b) *Det samlade resultatet skall utifrån en förståelse av gemensamt nordiska politiska intressen ge välgrundade överväganden för såväl innehåll som former för NORA:s arbete och särskilt möjligheterna för NORA att ta på sig en utvidgad och koordinerande roll*'. (Mandatet 9. juni 2004)

I overensstemmelse med mandatet er nærværende analyse med andre ord såvel *retrospektiv*, som *proaktiv* med hovedvægten på sidstnævnte.

Som en tilføjelse til mandatet har evaluator fundet grund til at vurdere, hvilken komplementaritet NORA har for det regionale samarbejde i Vest-Norden i forhold til andre indsatser i Nordisk eller andet regi.

1.2. Evaluerings- og analyseramme

1.2.1. Evalueringskriterier

Som strukturerende ramme for evalueringdelen er en række internationalt anerkendte evalueringskriterier anvendt. Fordelen herved er, at evalueringskriterierne sikrer en stram struktur for rapporten på tværs af forskellige dataindsamlingsmetoder. De anvendte evalueringskriterier er: relevans, effektivitet (målopfylde), effekt, levedygtighed samt komplementaritet. I tabellen nedenfor er de enkelte kriterier kort beskrevet.

Tabel 1.1: Evaluerings-kriterier	Definition
Relevans	Relevans deles op i hhv. en ekstern og en intern dimension. Den interne vedrører en vurdering af om programmet fortsat er relevant i forhold til behov og prioriteringer i det nordiske Atlantsamarbejde og i de berørte sektorer. Den eksterne dimension omhandler, hvorvidt programmet er relevant i forhold til eventuelle ændrede omverdensforhold.
Effekter	Hvilke positive og negative effekter har programmet resulteret i? Effekter er en opgørelse af programmets resultater foranlediget af anvendelsen af de producerede outputs. Der indgår her tre yderligere kriterier: Additionalitet: Bibringer indsatsen en merværdi, der ikke kunne opnås uden NORA? Leverage: Tiltrækker NORA's bidrag ekstra ressourcer fra anden side? Dødvægt: Ville aktiviteterne også være gennemført uden NORA's medvirken og bidrag?
Effektivitet (målopfylde)	I hvilket omfang er programmets målsætninger opfyldt? Effektivitet eller målopfylde udtrykker i hvilket omfang projektets/programmets forventede outputs er produceret, og hvorvidt forventede målsætninger er opfyldt i form af realiserede produkter/ydelse.
Levedygtighed	Levedygtighed bidrager til en belysning af den betydning, som projektets/programmets outputs og effekter har efter projektets/programmets ophør.
Komplementaritet	Komplementaritet udtrykker, om programmet er komplementært til (supplerer) eller overlapper andre programmer nationalt, nordisk eller internationalt

1.3. Metode og datagrundlag

Evalueringen og analysen af NORA er gennemført på baggrund af følgende data og dataindsamlingsmetoder:

Besøg i NORA's sekretariat

Der er gennemført et 2-dages besøg i NORA's sekretariat, hvor vi havde lejlighed til gennem drøftelser med medarbejdere i sekretariatet og bestyrelsesformanden at få indblik i NORA's samlede virke, og ikke mindst i visionerne for en fremtidig programindsats. Systematikken i de gennemførte interviews er blevet sikret ved hjælp af en spørgeguide, således at alle væsentlige emner blev af-dækket.

Gennemgang af udvalgt sags- og projektmateriale

Ved besøget i sekretariatet blev der gennemført en kort gennemgang af 15 udvalgte projekter. Ud-vælgelse af projekter til sagsgennemgang er foretaget med henblik på at opnå så stor grad af repræ-sentativitet som muligt. Udvalgelsen er sket ud fra kriterier så som geografi, tilskudsstørrelse, ind-satsområde, bevillingsår og projektstatus. Særlig vægt er givet til bevillingsår og projektstatus, da evaluator har ønsket at inddrage så mange afsluttede projekter som muligt. Der er gennemgået 15 projekter igangsat i perioden 2001 til 2003.

E-mailbaseret spørgeskema til projektansvarlige

Der er gennemført en e-mail baseret spørgeskemaundersøgelse til samtlige projektansvarlige i hen-hold til lister herover udleveret af sekretariatet. Der er med andre ord tale om en fuldstændig kort-lægning af projektledernes synspunkter, for så vidt listerne fra NORA's sekretariat har været fyl-destgørende, hvad vi naturligvis ikke betvivler. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har været at afdække støttemodtagernes holdninger til og opfattelser af NORA programmet. Respondenterne er blevet præsenteret for en række påstande, hvortil de har kunnet respondere, i hvor høj grad de er enige eller ej. Det har endvidere været formålet at indsamle data vedrørende projekternes effekter samt tilfredshed med programadministrationen. Endelig er projektholdernes vurdering af den frem-tidige indsats efterspurgt.

Der er som anført udsendt spørgeskemaer til *samtlig*e ca. 50 projektholdere/ansvarlige, og af disse har 16 valgt at udfylde og returnere spørgeskemaet tidnok til at resultaterne har kunnet anvendes i analysen. Det er en relativt beskedent svarprocent vurderet i forhold til, hvad der ellers opnås ved denne type af evalueringer. Imidlertid må det også erkendes, at gennemførelsen af analysen hen over sommeren med risiko for at ramme ferieperioden for mange projektholdere kan have haft en negativ virkning på returprocenten. Endvidere er spørgeskemaet lagt an på indsamling af eksempler på og data om effekter og resultater af projektindsatsen, og da en større del af projekterne har været mindre, netværksskabende projekter, herunder finansiering af deltagelse i møder og workshops mv., kan det have været vanskeligt for projektholderne at svare klart og meningsfyldt på de stillede spørgsmål. Det kan også have påvirket returprocenten negativt.

Ikke desto mindre er der under alle omstændigheder tale om en meget begrænset bruttopopulation, og derfor er de modtagne og behandlede svar af stor betydning som datakilde i evalueringen og analysen, men det er naturligvis forbundet med en vis usikkerhed at generalisere til et overordnet pro-gramniveau ud fra et beskedent antal besvarelser. Imidlertid er projektporteføljen ikke særlig stor, så det må formodes, at de projektledere, der har haft et positivt budskab i forbindelse med evalueringen har været interesserede i at fremkomme hermed. De anvendte spørgeskemaer er inkluderet i rapporten som bilag.

E-mailbaseret spørgeskema til medlemmer af NORA's bestyrelse og af NERP

Der er endvidere udsendt et e-mail baseret spørgeskema til medlemmerne af NORA's bestyrelse og af NERP. Dette skema er ligeledes vedlagt som bilag. Formålet med denne dataindsamling var at få medlemmernes vurdering af NORA's hidtidige virke samt synspunkter på det fremtidige arbejdes indhold og retning.

Personlige og telefoninterviews

Dataindsamlingen har endvidere bestået af personlige og telefoninterviews med interessenter. Der er i alt blevet gennemført 12 interviews. Systematikken i de gennemførte telefoninterviews er blevet sikret ved brug af en spørgeguide, som dog er blevet tilpasset det enkelte interview. De udvalgte interviewpersoner er anført i bilag 9.5.

Omverdensanalyse og SWOT analyse

Endvidere har vi indlagt en såkaldt omverdensanalyse samt en SWOT analyse med henblik på at positionere et fremtidigt NORA hensigtsmæssigt i forhold til de gældende internationale udviklingstendenser.

Omverdensanalysen fokuserer på betydningen af globaliseringen med fokus på udviklingen inden for centrale erhvervssektorer som fiskeri, forædling og turisme.

En SWOT- analyse beskriver kort en virksomheds eller organisations eksempelvis NORA's status på et givet tidspunkt, og er derfor et godt værktøj til at skabe overblik over en given virksomhed eller organisation med henblik på at udarbejde en strategi for den fremtidige drift herunder udviklingspotentialer. Formålet med en SWOT- analyse er at klarlægge virksomhedens eller organisationens indre formåen (styrkerne og svaghederne) i forhold til omgivelserne (mulighederne og truslerne). Herefter kan det overvejes, hvordan styrkerne og mulighederne udnyttes, samt hvordan de svage sider og truslerne imødegås.

Baseret på omverdensanalyse og SWOT er der angivet forskellige modeller for en fremtidig rolle for NORA i det nordatlantiske samarbejde.

Workshop med interessenter

Endelig blev der den 23. august 2004 afholdt en workshop på Færøerne, hvor analysens foreløbige resultater blev præsenteret og diskuteret i relation til samarbejdets fremtidige indretning. Deltagerne i workshopen er anført i bilag. Formålet med workshopen var at samle alle relevante interessenter til en diskussion af NORA's hidtidige og især fremtidige organisering og indsats. Et væsentligt element i workshopen var derfor at kortlægge forskellige synspunkter på, hvordan samarbejdet og indsatsområderne skal udvikles i fremtiden på baggrund af de høstede erfaringer.

1.4. Rapportens indhold

Rapporten er disponeret på den måde, at der efter dette indledende afsnit 1 med beskrivelsen af analysens formål og metode i afsnit 2 gives en beskrivelse af NORA hvad angår rationale, indhold og virkemidler, organisation og administration samt finansiering. I afsnit 3 har vi valgt at give en kort beskrivelse af centrale omverdensfaktorer af betydning for den nordatlantiske region og NORA's arbejdsområde. Det drejer sig om globaliseringens betydning og effekterne heraf målt på udviklingen i fiskeri og forædlingssektoren samt i turisme erhvervet. I afsnit 4 præsenterer vi evalueringen af NORA's hidtidige indsats, mens vi i afsnit 5 evaluerer administrationen. I afsnit 6 forsøger vi at

samle vore indtryk fra de foregående analyser i en SWOT-analyse, således at der på baggrund heraf kan opstilles tre forskellige modellere for NORA's fremtid i afsnit 7. I afsnit 8 sammenfatter vi analysens konklusioner og anbefalinger.

Endelig indgår der en række bilag til rapporten, herunder kommissorium, anvendte spørgeskemaer, lister over interviewpersoner og workshopdeltagere samt referencer.

2. Præsentation af NORA

I dette afsnit gives en kort karakteristik af NORA. Beskrivelsen er struktureret ud fra fire karakteristika: 1) Rationale og Målsætninger, 2) Indhold, Aktiviteter og Økonomi, 3) Organisering og Administration samt 4) Finansiering.

2.1. *Rationalet og målsætningerne bag NORA*

NORA er et program- og projektsamarbejde under Nordisk Ministerråd med ansvaret placeret hos regionalministrene. Samarbejdets aktiviteter er baseret på en beslutning i Nordisk Ministerråd fra 1995. Den egentlige implementering af samarbejdet blev påbegyndt 1. januar 1996.

Første programperiode dækkede årene 1996 – 1999 med et årligt budget fra Nordisk Ministerråd, mens nærværende programperiode gælder for perioden 2000 – 2006 med et gennemsnitligt budget på 4.4 mio. DKK om året fra NMR.

Første programperiode er blevet eksternt evalueret af to forskellige personer. Dels en målopfyldelsevaluering, dels en detaljeret evaluering af de over 200 ansøgninger modtaget på de 4 år, hvoraf 80 ansøgninger er blevet godkendt. Sidstnævnte evaluering blev bl.a. gennemført med henblik på at finde anvendelige indikatorer for målopfyldelse i den efterfølgende strategiprogramperiode. Der var i denne periode udvalgt 5 satsningsområder, defineret som bestemte sektorer i erhvervslivet. Man tilstræbte ligeledes en jævn fordeling mellem igangsatte projekter og sektorer.

Endelig har Nordisk Ministerråds Sekretariat gennemført en midtvejsevaluering af den samlede grænseregionale indsats for den nuværende programperiode baseret på tilbagemeldinger fra de enkelte programmer, herunder NORA.

Rationalet bag den nuværende strategi har været:

- Et behov for øget innovation og for en styrkelse af innovation,
- Et behov for at fokusere på erhvervslivet som central og naturlig aktør inden for innovation,
- At styrke det tværnationale samarbejde

Der er med andre ord tale om et dobbelt rationale, der på den ene side tilsigter at opnå en højere samfundsmæssig nytte og værdi via støtte til innovative processer og tværnationalt samarbejde. På den anden side er der et ønske om at definere og udvikle et fællesskab, en fælles identitet for de Vest-Nordiske og Nordatlantiske befolkninger både i forhold til Norden generelt og det Nordatlantiske område specifikt.

Målsætningerne for 2000-2006 strategien kan opdeles i to niveauer: hhv. et overordnet mål samt en række operationelle målsætninger. Dette udgør tilsammen målhierarkiet for NORA's arbejde, og det ser ud som følger:

Tabel 2.1: Målhierarki for 2000 - 2006

Strategiprogram 2001- 2006
Den overordnede målsætning for NORA er at: <ul style="list-style-type: none">• 'blive et ledende netværk, der forbinder udviklings- og innovationsprocesser i erhvervslivet i Grønland, Island, Færøerne og Norge, samt nærområderne i vest'
Operationelle målsætninger: <ul style="list-style-type: none">• Udviklingsprojekter – gerne med flere partnere• Seminarer, konferencer• Netværksdannelse• Projektudvikling/forstudie• Deltagelse i NPP aktiviteter (information, vurdering, finansiering, projektdeltagelse)

Kilde: Dialog med sekretariatet på baggrund af programstrategidokumenter.

2.2. Indhold og aktiviteter

Til at opnå de fastsatte målsætninger anvender NORA forskellige virkemidler såsom at bidrage til at opbygge netværk, udvikle samarbejder, gennemføre analyser samt medfinansiere innovationsunderstøttende samarbejdsprojekter mellem virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder.

Projektfeltet er bredt og spænder fra kontaktrejser til projektudvikling og forprojekter over til egentlige teknisk orienterede udviklingsprojekter. Herudover gives der tilskud til seminarer, konferencer og analyser. Der ydes støtte i op til tre år og maksimalt 500.000 DKK årligt under forudsætning af, at projekterne har deltagelse fra flere lande i regionen, og at de er af almen interesse for regionens udviklingsmuligheder.

Aktivitetssomfanget er illustreret i tabellen nedenfor. Heraf fremgår det, at NORA har behandlet 127 projektansøgninger til den samlede pakke af aktiviteter. Af disse er der bevilget støtte til 68. Som det fremgår, har indsatsen været ujævn hen over de tre år. Det skyldes for 2001, at der her skete en udskiftning af sekretariatslederen med konsekvenser for aktivitetsomfanget, mens det i 2002 var det første år med aktiviteter for EU's Interreg program Northern Periphery Programme (NPP), der optog en stor del af sekretariatets ressourcer.

I den forrige programperiodes fem år (1996-2000) var der 247 ansøgninger, hvoraf 76 blev bevilget. Ansøgningsfrekvensen per år er med andre ord faldet en smule fra de gennemsnitlige 50 før 2000, men det kan i høj grad være året 2002, der som et særligt år påvirker statistikken i nedadgående retning. Til gengæld bevilges der relativt set flere projekter med 68 ud af 127 på tre år mod 76 ud af 247 på 5 år. Det tyder på bedre projekter og måske mere gennearbejdede projekter i dag end tidligere.

Tabel 2.2: Antal ansøgninger og antal bevilgede projekter, 2001 – 2003, i alt								
	2001		2002		2003		I alt	
	Behand- lede	Bevil- gede	Behand- lede	Bevil- gede	Behand- lede	Bevil- gede	Behand- lede	Be- vil- gede
Fortsatte	2	2	2	2	5	5	9	9
Årsansøgninger	47	10	17	7	31	19	95	36
Ekstra	7	7	9	9	7	7	23	23
I alt ansøgt	56		28		43		127	
I alt bevilget		19		18		31		68

Kilde: NORA sekretariatet

Til finansiering af aktiviteterne har NORA et budget stillet til rådighed fra flere sider, men primært fra Nordisk Ministerråd, se afsnit 2.4 nedenfor.

De bevilgede projekter andrager i henhold til NORA's regnskaber et samlet beløb på 12.350.000 DKK for perioden ud af en samlet bevilling på 18.391.000 DKK svarende til 67 %. De resterende 33 % anvendes til administration, rejseudgifter for bestyrelses- og arbejdsudvalgsmedlemmer mv. jf. tabellen nedenfor. Det skal bemærkes, at der for årene 2002 og 2003 optræder indtægter fra NPP programmet som konsekvens af arbejde ydet herfor. Disse indtægter neutraliserer de udgifter, sekretariatet har haft med arbejdet, og derfor kommer administrationsandelen til optræde en anelse større i forhold til projektbevillingerne, end det ville have været tilfældet, hvis NPP indtægter og udgifter er rensset ud af tabellen.

Tabel 2.3. Bevillinger til NORA og deres anvendelse, DKK, 2001 – 2003				
	2001	2002	2003	I alt
Samlet bevilling til NORA, DKK	6.150.000	6.112.000	6.129.000	18.391.000
Administrationsudgifter, DKK	2.094.000	1.815.234	2.173.000	6.082.000
%	34	30	36	33
Projektbevillinger, DKK	3.725.000	2.913.000	5.718.000	12.356.000
%	61	48	94	67

Kilde: Regnskaber og årsberetninger fra NORA årene 2001, 2002 og 2003.

NORA sekretariatet oplyser imidlertid, at der er ydet støtte for et samlet beløb på 13.475.000 DKK eller 9 % mere, end hvad der er præsenteret i regnskaberne. Det er uklart, hvad forskellen kan skyldes, men såkaldte tilbagedisponeringer kan evt. spille en rolle. Tilbagedisponeringer er tilbageførsel af tidligere bevilgede midler, der ikke er forbrugt af projektholderen eller midler, der på anden måde er krævet tilbagebetalt til NORA. Det er især 2002, der giver forskellen, idet mere end 500.000 DKK er til forskel i regnskaberne i forhold til NORA sekretariatets opgørelse. I det efterfølgende vil vi forlade os på regnskabsoplysningerne.

2.3. Organisering og Administration

NORA's formål og aktiviteter er overordnet fastlagt i et sæt vedtægter, som Ministerrådet godkender, og der gives hvert år en statusrapport til Nordisk Embedsmandskomite for Regionalpolitik (NERP) om fremdriften i programimplementeringen.

Til styring af samarbejdet er der nedsat en **bestyrelse (komité)**, hvortil de fire lande, Færøerne, Grønland, Island og Norges regeringer, hver især udpeger op til 3 embedsmænd som repræsentanter med henblik på at sikre tilstedeværelse af såvel faglig, erhvervsmæssig som politisk kompetence. I sin helhed består bestyrelsen således af 12 personer, og medlemmerne udnævnes for en 4-årig periode. Den første komite blev nedsat i 1995. Nordisk Ministerråd ved Nordisk Embedsmandskomite for Regionalpolitik har observatørstatus i bestyrelsen.

Herudover er der etableret et **Arbejdsudvalg (AU)**, der er bindeled mellem bestyrelsen og sekretariatet, og som sådan virker som et forretningsudvalg. AU er indskudt i organisationen for at reducere behovet for møder i bestyrelsen på grund af de høje rejseomkostninger, der knytter sig til mødeaktivitet i den nordatlantiske region. Der er en repræsentant fra hvert land i AU.

Sekretariatet er placeret i Færøerne, hvor Landsstyret stiller kontorfaciliteter til rådighed. Der er ansat to medarbejdere samt en projektansat i sekretariatet. De tre øvrige lande stiller en kontaktperson til rådighed: I Norge er det en i Landsdelsudvalget for Nordnorge og en i fylkesamarbejdet for Vest- og Syd Norge, SAVOS. I Grønland er det efter aftale med VestNordenFonden en medarbejder i fondens sekretariat.

Et normalt *sagsbehandlingsforløb* ser ud som følger for programperioden 2001-2003:

1. Annoncering fra 1. februar til 1. april om udbud af projektmidler inden for indsatsområderne. Der er en vejledende checkliste med centrale udvælgelses- og bedømmelseskriterier tilgængelig på NORA's hjemmeside til inspiration for ansøgere.
2. Herefter følger en proces med henvendelser fra potentielle ansøgere vedrørende vurdering af legalitet og relevans samt design af projektforslag
3. Projektansøgninger modtages i hovedsekretariatet
4. Bekræftelsesbreve sendes ud til ansøgere, om at NORA har modtaget ansøgningen, og at ansøger modtager svar inden medio juni
5. Projektvurdering foregår både lokalt og i hovedsekretariatet. Der foregår en betydelig dialog med ansøgere, idet det er sjældent, at ansøgningerne er fyldestgørende. Dialogen foregår overvejende i hovedsekretariatet.
6. Herefter foretages en oversigt over potentielle projekter og indstilling om godkendelse/afslag sendes til bestyrelsen 14 dage før bestyrelsesmødet. Oplagte afslagssager sendes ikke til bestyrelsen, men håndteres af sekretariatet. Det drejer sig om sager, der ikke er i overensstemmelse med legalitetskriterierne.
7. Brev sendes ud med besked om godkendelse eller afslag. Ved afslag gives der en kort begrundelse, evt. med hvilke forbedringer af ansøgningen, ansøger kan overveje til en senere lejlighed.
8. Kontrakt udfærdiges med milepæle i henhold til en kontraktformular
9. Overvågning af projekter foregår på følgende måde:
 - a. ca. 2 årlige udbetalinger, der sker efter rapportering. Økonomisk kontrol både til slut og løbende under projektimplementeringen
 - b. der er indgået en forvaltningskontrakt, som sekretariatet sikrer overholdes

Selve projektvurderingen foretages af sekretariatet med støtte af de lokale kontaktpersoner samt NORA's netværk. Man anvender de kriterier, der anføres i vejledningen til ansøgere, dog forholdes hver ansøgning ikke systematisk til alle kriterier. De anvendes som en form for selektionskriterier. Nogle kriterier vægtes højere end andre set i lyset af målhierarkiet.

Den faglige vurdering understøttes af nationale vurderinger foretaget af bestyrelsesmedlemmer eller lokale kontaktpersoner, og hvor det vurderes, om der er overlap med nationale programmer eller andre programmer. Der sker ikke en systematisk faglig ekspertvurdering på det pågældende projektområde. I stedet anvendes som anført sekretariatets netværk, idet flere af ansøgningerne repræsenterer teknisk faglige kompetencer, ud over hvad man besidder i hovedsekretariatet.

I forbindelse med kontraktindgåelse bliver der oprettet en projektfølgegruppe for hvert projekt, men det oplyses af sekretariatet, at det er svingende, hvordan det fungerer. Dog fungerer det bedst på de store projekter, hvilket kan skyldes, at der ikke nødvendigvis etableres følgegrupper for de mindre projekter. Følgegruppen består typisk af en NORA repræsentant samt af ansøgerne selv og muligvis en tredjepart. For de små projekter er der som nævnt ingen følgegruppe.

Ud over at gøre brug af annoncering og en udbudsprocedure, genererer NORA sekretariatet projekter fra bl.a. en ikke-disponeret restpulje, men sekretariatet sætter selv kun få projekter i gang, og det er typisk analyser, seminarer mm. Denne restpulje anvendes også til finansiering af projekter, der måtte blive indsendt uden for den normale udbudsprocedure og udenfor ansøgningsfristen, men som sekretariatet og bestyrelsen finder af særlig interesse. De behandles løbende, og man anvender her en skriftlig beslutningsprocedure til at godkende/afvise disse nye projekter. Generelt forsøger man at holde arbejdsgangene simple.

Tidligere indstillede man i NORA projekter til en overskridelse af budgetrammen på 10-20 pct. til bestyrelsen for at sikre, at alle midler blev anvendt, hvilket er normal god forvaltningsskik. Dette gør man imidlertid ikke mere, og bl.a. derfor kan der opstå store udsving i udnyttelsen af ressourcerne.

Afslagsprocenten opgjort i forhold til antal ansøgninger er omkring 46 pct., idet der er godkendt 68 projekter ud af 127 ansøgninger. Man har ikke modtaget klager i sekretariatet over afgørelserne på noget tidspunkt i NORA's historie.

NORA's sekretariat er endvidere regional kontaktflade for EU INTERREG programmet Northern Periphery (NPP) i Grønland og Færøerne, hvor man arbejder i tæt kontakt med de nationale og regionale myndigheder. Her udgør NORA det regionale kontaktpunkt (RCP), mens bestyrelsen udgør en regional rådgivningsgruppe (RAG), der bedømmer projektansøgninger og giver indstillinger til NPP's styregruppe om bevilling af projektstøtte eller afslag.

NORA kan endvidere også bevilge midler af NORA's egen projektpulje til både forprojekter, ansøgninger mv. og til medfinansiering for deltagere fra NORA-landene i et NPP projekt, hvis projektet i øvrigt er støtteberettiget i henhold til NORA's egne kriterier.

Endelig skal det nævnes, at NORA er projektdeltager i NPP projektet Northern Maritime Corridor, hvad der har givet mulighed for projektansættelse af en medarbejder på halvtid. NORA spiller således en række roller og er meget aktiv i sine relationer til NPP-programmet.

2.4. Finansiering

Finansieringen af NORA's aktiviteter allokeres fra flere kilder og kan opgives på en række poster, hvoraf de væsentligste er anført nedenfor for 2003:

- 4,365 mio. DKK allokeres til NORA fra NERP vis NMRS
- 1,5 mio. DKK er allokeret fra VestNordenFonden i perioden 2001 – 2003 baseret på det overskud, som Fonden har af sin udlånsaktivitet.
- 0,2 mio. DKK fra Færøernes Landsting i form af en skattefritagelse
- Renteindtægter af bankindestående ca. 50.000 DKK.
- Nationale kontaktpersoner repræsenterer ca. 0,5 årsværk i alt finansieret af nationale midler
- Drift af lokaler, husleje mm. betales af Færøerne til en værdi på ca. 0,2 mio. DKK
- Bestyrelses- og AU-medlemmers arbejdstid andrager ca.5 dage til bestyrelsesmøde en gang pr. år, mens AU mødes 3-4 gange om året á 3 dage.

Det giver et beløb på 5.915.000 DKK i direkte allokeringer samt yderligere 400.000 DKK i skattefritagelse og betaling af husleje og drift af lokaler fra Færøerne. Endelig er der medgået tid for ikke mindre end 500.000 DKK. Samlet repræsenterer NORA med andre ord en årlig investering på små 7.000.000 DKK fra de nordiske lande. I 2004 er allokeringen fra VNF reduceret væsentligt, idet fonden ikke har et tilpas stort overskud til at bidrage som tidligere. Der er med en meget lav rente ikke umiddelbart udsigt til, at der igen skal tilflyde NORA væsentlige midler fra denne kant.

3. Udviklingstendenser i centrale omverdensfaktorer

Vi vil i dette afsnit forsøge at tegne et groft billede af de udviklingstendenser, der er betydende for udviklingen i den nordatlantiske region. Det er ikke formålet at give en tilbundsgående analyse af dette store og vidtspændende område indholdsmæssigt såvel som geografisk, men at finde indikationer på, hvilke forhold der har betydning for regionens fremtidige udvikling, således at relevansen af den nuværende NORA programindsats kan vurderes, og således at en fremtidig indsats kan tage afsæt heri sammen med erfaringerne fra den hidtidige implementering.

3.1. Globaliseringen og den nordiske respons

I en lang række publikationer fra og om det nordiske samarbejde anføres globaliseringen som en helt afgørende faktor med store implikationer for udviklingen i Norden generelt og i det nordatlantiske område specifikt. I de gennemførte spørgeskemaundersøgelser og interviews refereres der ligeledes i brede og overordnede vendinger til globaliseringen og dens store konsekvenser for regionen. Dagsordenen er i dag en anden, end den var for bare nogle få år siden, men hvad betyder dette reelt i virkelighedens verden? Hvad består globaliseringen i, og hvilke elementer i globaliseringen har særlig betydning for det nordatlantiske område?

I vor optik er globalisering helt overordnet et udtryk for en øget international konkurrence om alle relevante produktionsfaktorer på den ene side og om markederne på den anden side. Som en konsekvens af denne konkurrence vil den internationale arbejdsdeling fortsat ændres. Det understøttes af de fortsatte politiske bestræbelser på at nedbryde grænserne for varer og tjenesteydelser, arbejdskraft og kapital både i nordisk regi, i EU regi samt i WTO regi. Fjernelse af grænsehindre og øget integration er i sig selv mål for det nordiske grænseregionale samarbejde, og som sådan et politisk svar på globaliseringen.

Med nedbrydelsen af grænsehindre både i Norden og i et udvidet EU er transport over landgrænser ikke det samme problem som tidligere. For den internationale handel har det betydning, og det har betydning for humankapitalen – for arbejdskraften. Vi er i stigende grad vant til at rejse. Fjerne rejsemål er i dag inden for rækkevidde, og det har naturligvis konsekvenser ikke blot ud fra en turist- eller oplevelsesøkonomisk synsvinkel, men også ud fra en ressourcemæssig synsvinkel. Den eftertragtede arbejdskraft kan finde beskæftigelse hvor som helst. De ressourcer, der fra nordisk side investeres i uddannelse af vore unge mennesker kan lige så godt blive kapitaliseret i en anden del af verden, hvis betingelserne der vurderes at være bedre, end i de nordiske lande. Globaliseringen stiller med andre ord krav til, hvad vi kan tilbyde i vor del af verden, ikke kun i udbudet af varer og tjenesteydelser, men i alt hvad et attraktivt og udfordrende liv indebærer.

Teknologisk understøttes globaliseringen af informations- og telekommunikationsteknologiens (IKT) udvikling. Pervasive computing forstået som computerens øgede og stadigt bredere anvendelse inden for snart sagt alle samfunds- og produktionsområder bidrager til de fortsatte ændringer i den internationale arbejdsdeling. IKT, herunder udbredelsen af internettet og mobiltelefonien, gør endvidere indsamling og spredning af information til en relativt simpel øvelse uanset, om information skal hentes i en fjern lokalitet i den anden ende af den globale landsby. IKT er forudsætningen for lokal tilstedeværelse på et globalt marked.

I den globale landsby med øget konkurrence og i den såkaldte nye økonomi er viden som produktionsfaktor afgørende. Man kan med god ret hævde, at det har viden altid været, men karakteren af

den viden, der kræves i konkurrencen, ændres. Komplexiteten stiger. Vi skal vide mere og mere om mere og mere komplekse emner. Udtrykt på en anden måde stiller globaliseringen krav til den enkeltes spidskompetence. I videnøkonomien skal man vide om ikke alt så dog meget om helt konkrete emner. Specialisering bliver også et nøgleord i videnøkonomien, alene af den grund at vi ikke kan magte at vide tilstrækkeligt om flere emner. Det betyder igen, at samarbejde bliver afgørende. Uden samarbejde med andre led i hvad der under en tidligere verdensorden blev betegnet produktions- eller værdikæden, men som i dag snarere er knuder i et netværk, går det ikke. Integration af viden, af spidskompetencer bliver af stor betydning.

Konsekvenserne af denne globale konkurrence er endvidere, at vi fortsat vil opleve kortere og kortere proces- og produktlevetider. Der findes adskillige eksempler på, hvordan et nyt produkt baseret på en ny teknologi inden for meget kort tid bliver overhalet af et andet produkt evt. også baseret på en anden teknologi. Skal vi købe digitalkameraet i dag eller vente til i morgen, hvor vi kan få et nyt kamera med dobbelt kapacitet til den halve pris? Konsekvenserne heraf er, at erhvervslivet generelt må bruge stadig flere ressourcer på at være i stand til at komme først på markedet med netop det produkt, der passer ind i det Window of Opportunity, der netop er åbent. Det kræver i sig selv også sine specifikke kompetencer. I denne sammenhæng er forskning og udvikling samt innovation nøglebegreber. Målene er i EU for længst udstukket i Lissabon erklæringen, men der er for de fleste lande meget lang vej endnu, før der anvendes de ressourcer til forskning og udvikling, der formodes at være nødvendige sammen med de rette organisatoriske og institutionelle rammer for at innovationstaksten i Europa kan stå mål med taksten i bl.a. USA, Japan og i flere af de nye økonomier.

For de nordiske lande og for lande i Nordatlanten i særdeleshed er betingelserne vanskelige alene af den grund at størrelse spiller en rolle. Der findes adskillige populære talemåder, der udtrykker det modsatte, men det passer ikke. Størrelse – volumen betyder noget for mulighederne for at kunne investere tilstrækkeligt til at have tilpas stor chance for at dele af investeringerne giver sig udslag i nye produkter med gennemslag på markedet. Med en meget stor andel af små og mellemstore virksomheder er der særlige betingelser for erhvervslivet i de nordiske lande, og derfor er der et strukturelt behov for, at der netop tages vare på deres muligheder i den nye økonomi. Dette er præcist den nordiske erhvervspolitikens hovedformål, nemlig at bidrage til, at de mange små og mellemstore nordiske virksomheder kan få de bedst mulige betingelser for innovation under indtryk af globaliseringspres.

I denne sammenhæng er det ikke desto mindre afgørende at tilføje, at erhvervspolitikken i Norden ikke er erhvervspolitik i en nøgen og absolut form. Det er ikke en erhvervspolitik, hvor innovation under alle omstændigheder og for enhver pris er vejen frem. I Norden sættes der også krav til indholdet, også selv om den overordnede tendens i den globale konkurrence ikke har den dagsorden. I Norden arbejder vi for en bæredygtig udvikling. Vi har en strategi for et holdbart (bæredygtigt) Norden, hvor holdbarheden vedrører alle aspekter af livet. Innovation i en Nordisk kontekst er innovation med et indhold, der optimerer ressourceudnyttelsen på et natur- og miljømæssigt bæredygtigt grundlag; det sker under hensyntagen eksempelvis til arbejdsmiljø og dyrevelfærd, og hvor et socialt og etisk ansvar tilgodeses. Formuleret på en anden måde kan vi sige, at vi i Norden har nationale innovationssystemer inden for bestemte erhvervs- og kompetenceklynger (clusters), og at disse innovationssystemer netop er baseret på et fælles nordisk værdigrundlag, hvor bæredygtighed i sin bredeste og største betydning er et nøgleord. Netop dette fælles grundlag gør, at samarbejdet lettes, og at transaktionsomkostningerne forbundet med samarbejdet alt andet lige er lavere inden for Norden, end uden for. Dette er om ikke den hele sandhed, så dog en del af den nordiske respons på globaliseringens udfordringer.

Og hvad betyder dette så for NORA og det nordatlantiske samarbejde? Vi har inden for rammerne af denne analyse valgt at se meget konkret og meget forsimplet på, hvordan erhvervsudviklingen har været inden for et par af de helt centrale erhvervssektorer i Nordatlanten, nemlig dels fiskeri og fiskeforædling, dels turisme. Hvad kan vi læse ud af de generelle erhvervsstatistikker om globaliserings betydning for de nordatlantiske lande? Og hvad kan disse statistikker sige os om fælles problemstillinger og fælles løsninger? Det skal være vort forsøg på at konkretisere, hvad globaliseringen kan bruges til som grundlag for vurderingen af NORA både i nutid og i fremtid.

Valget af disse sektorer er naturligvis retrospektivt. Det er baseret på historie. Det er disse sektorer, der har spillet en afgørende rolle gennem mange år og stadig gør det, specielt hvad angår fiskeri og forædling som de helt store og dominerende erhverv, og det er turismen, der gennem de seneste år har vist et betydeligt potentiale. Vi har ikke inden for rammerne af denne opgave haft lejlighed til at se på andre og nyere sektorer muligheder, herunder erhvervs muligheder inden for forskningsintensive erhverv. Det er imidlertid indlysende, at vækst baseret eksempelvis på nano- og bioteknologi stiller betydelige krav til ressourcer, og ikke på nogen måde udspringer særskilt af det skæbnefællelesskab, der karakteriserer de nordatlantiske lande. Det betyder dog modsat heller ikke, at der ikke lokalt og i det små kan være spirer til udnyttelse af disse potentialer også i det nordatlantiske område, men sådanne muligheder lader sig ikke indfange gennem generelle erhvervsstatistiske analyser, men kræver et betydeligt mere finmasket net at indfange.

3.2. Fiskeri og forædling

Landene i og omkring Nordatlanten er i meget høj grad afhængige af udnyttelsen af levende ressourcer; specielt af fiskeri. Havet og dets ressourcer binder landene sammen, men adskiller dem også. Udviklingen i fiskeriet over de seneste ti år samlet for de relevante havområder og i Grønlands, Islands og Færøernes andel i heraf fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 3.1: Udviklingen i fiskeriet i Nordatlanten i NAFO-områderne 21 og 27 i perioden 1993 til 2002, 1000 tons og %

År	Samlet fangst	Grønland	% af samlet	Island	% af samlet	Færøerne	% af samlet
1993	12.683	117	0,9	1.715	13,5	246	1,9
1994	12.281	117	1,0	1.556	12,7	238	1,9
1995	13.032	129	1,0	1.612	12,4	288	2,2
1996	13.136	116	0,9	2.060	15,7	305	2,3
1997	13.819	121	0,9	2.205	15,9	329	2,4
1998	12.952	129	1,0	1.681	12,9	364	2,8
1999	12.552	160	1,3	1.736	13,8	358	2,9
2000	13.097	160	1,2	1.982	15,1	454	3,5
2001	13.384	158	1,2	1.981	14,8	525	3,9
2002	13.294	203	1,5	2.129	16,0	490	3,7

Kilde: FAO

Alt i alt er der omkring 40 lande, der fisker i Nordatlanten og i de omkringliggende have. Dette kan kun foregå i praksis ved, at store dele af fiskeriet er reguleret ved diverse internationale, regionale og bilaterale aftaler. Udenfor 200 sømylegrænserne er der dog stadig ureguleret fiskeri. Hvor Grøn-

land og Island traditionelt udelukkende fisker i Nordatlanten, har Færøerne i længere tid desuden haft et fjernfiskeri.

Det fremgår af tabellen, at opgjort i samlet vægt er fangsten indenfor NAFO område 21+27 steget med knap 5 % over den angivne 10 års periode. Såvel Grønland som Island og Færøerne har ligeledes haft stigende fangster, men det er værd at bemærke, at stigningen i fiskeriet i alle tre lande har været procentvis større end i den totale fangst. Således har Grønland, Island og Færøerne i perioden fanget en større og større andel af den totale mængde. Totalt er Islands, Grønlands og Færøernes andel vokset fra at udgøre ca. 16 % til at udgøre ca. 21 % procent af den totale fangst i perioden eller med mere end 30 procentpoint.

At fangsterne øges er naturligvis positivt, og især er det positivt, at de nordiske landes andel af den samlede fangst er stigende. Det er imidlertid vigtigt at notere sig, at værdien af fangsterne samtidig falder. Dette kan eksemplificeres med, at værdien af den færøske fangst faldt med 12,1 % alene fra år 2002 til år 2003.

Dette har naturligvis meget stor betydning, når landenes fiskeri og fiskeforarbejdning udgør så stor en andel af erhvervsgrundlaget, som tilfældet er. I de følgende tabeller er eksporten af fisk og fiskeprodukter opgjort som andel af den samlede eksport fordelt på lande.

Tabel 3.2: Eksport af fisk, rejer, skaldyr og fiskeprodukter som andel af samlet eksport, mio € 2002

	Færøerne		Grønland		Island	
	Mio €	%	Mio €	%	Mio €	%
Samlet eksport	552,8	100	288,1	100	2370,1	100
Fisk, rejer, skaldyr	515,5	93,25 %	258,7	89,8 %	1257,2	53,04 %
Dyrefoder	25,8	4,67 %	0,3	0,09 %	210,5	8,88 %
Olier	0,6	0,11 %	0,0	0,0 %	43,7	1,84 %
Fiskeprodukter i alt	541,9	98,0 %	259	89,9 %	1511,4	63,8 %

Kilde: Nationale eksportstatistikker, seneste årgange

En meget stor del af eksporten fra Færøerne, Grønland og Island er fisk, rejer og skaldyr, eller produkter deraf. Dette gælder i særdeleshed for Grønland og Færøerne, og det gælder både i volumen og i værdi. For Islands vedkommende er afhængigheden af disse produkttyper knap så udtalt, men stadigvæk af meget stor betydning.

Da landene i og omkring Nordatlanten overordnet set, men med visse nationale forskelle, har samme produkter at sælge, må det forventes, at eksporten landene imellem er på et lavt niveau. Landenes produkter må derfor sælges ud af regionen.

Tabel 3.3: Eksporten fra Grønland, Island og Færøerne internt, og til landene rundt om Nordatlanten, 1000 €, 2002

	Eksport i Euro				Eksport i procent		
	Grønland	Island	Færøerne		Grønland	Island	Færøerne
Grønland	0	30.400,36	545,14	Grønland	0	1,28	0,10
Island	3.879,77	0	6.049,62	Island	1,35	0	1,09
Færøerne	18,49	0	0	Færøerne	0,01	0	0
Danmark	251.658,95	109.250,44	113.408,34	Danmark	87,35	4,61	20,52
Norge	2.860,33	108.266,50	35.623,36	Norge	0,99	4,57	6,44
Irland	-	3.816,75	267,82	Irland	0,00	0,16	0,05
United Kingdom	3.677,11	414.605,48	134.805,58	United Kingdom	1,28	17,49	24,39
Canada	3.850,45	20.169,37	10.977,45	Canada	1,34	0,85	1,99
Andre	22.172,03	1.683.595,19	251.102,75	Andre	7,70	71,03	45,43

For data vedrørende Island gælder det, at Grønland både dækker over eksporten til Grønland og til Færøerne.

Kilde: Nationale eksportstatistikker, seneste årgange

Antagelsen ovenfor holder stik. Det fremgår af tabellen, at der næsten ikke er eksport mellem Grønland, Island og Færøerne. Ligeledes er der kun minimal eksport til Norge, Irland og Canada. Derimod er der en del eksport fra specielt Island og Færøerne til det store marked i Storbritannien. Den Grønlandske eksport går af historiske grunde næsten udelukkende til Danmark Dette skyldes især Grønlands Fiskeriaftale med EU, og reglerne om fødevarekontrol og toldfrihed. Hovedparten af Grønlands eksport sendes videre fra Danmark til markeder primært i EU, Japan og USA.

Tabel 3.4: Eksport til udvalgte lande fra Grønland, Island og Færøerne især af fisk og fiskeprodukter, 1000 mio. €, 2002

	<i>Færøerne</i>	<i>Grønland</i>	<i>Island</i>	<i>Norge</i>
Total	552	288	2	63.017
Denmark	113	251	109	2.530
FI & GL	-	-	30	127
Finland	2	-	21	1.202
Iceland	6	3	-	134
Norway	36	2	108	-
Sweden	7	-	25	4.751
France	45	-	87	5.337
Germany	38	4	437	7.987
Ireland	-	-	3	777
Italy	23	-	32	2.361
Portugal	1	1	102	481
Spain	64	-	124	1.006
UK	134	3	414	12.163
USA	16	11	258	5.542
Canada	11	3	20	2.299
Japan	23	3	78	1.160

Kilde: Nationale eksportstatistikker, seneste årgange

Tabel 3.5: Procentvis eksport til udvalgte lande fra Grønland, Island og Færøerne især af fisk og fiskeprodukter, 2002.

	<i>Færøerne</i>	<i>Grønland</i>	<i>Island</i>	<i>Norge</i>
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
Denmark	20,52	87,35	4,61	4,02
FI & GL	0,10	0,01	1,28	0,20
Finland	0,36	0,00	0,91	1,91
Iceland	1,09	1,35	0,00	0,21
Norway	6,44	0,99	4,57	0,00
Sweden	1,20	0,00	1,06	7,54
France	8,20	0,03	3,67	8,47
Germany	6,95	1,54	18,48	12,67
Ireland	0,05	0,00	0,16	1,23
Italy	4,26	0,00	1,35	3,75
Portugal	0,22	0,38	4,34	0,76
Spain	11,64	0,01	5,23	1,60
United Kingdom	24,39	1,28	17,49	19,30
USA	2,83	4,06	10,92	8,80
Canada	1,99	1,34	0,85	3,65
Japan	4,16	1,30	3,31	1,84

Kilde: Nationale eksportstatistikker, seneste årgange

De to ovenstående tabeller illustrerer, hvordan de nordatlantiske lande fordeler deres eksport til markeder over hele verden. Her er der kun medtaget de lande, der har betydning i det samlede billede, mens en stor række lande med begrænset import fra Nordatlanten ikke er medtaget. Som det fremgår, er Island det land af de tre nordatlantiske lande, der har den største spredning i sin eksport, og som det fremgik ovenfor, var det også kun ca. 2/3, der bestod af fisk og fiskerelaterede produkter. For Grønland og Færøerne er spredningen meget mindre. Da hovedparten af eksporten fra disse lande er fisk og fiskeprodukter, giver tabellerne et overblik over, hvor markederne for fisk og fiskeprodukter er. Her skiller få lande sig ud, blandt andet UK, Tyskland, USA og Japan. Der eksporteres med andre ord til et begrænset antal markeder fra landene i og omkring Nordatlanten. Det er endvidere de samme markeder, der adresseres fra andre store fiskerinationer. Det er bl.a. en af forklaringerne på, at værdien af eksporten falder. Der bliver stadig større konkurrence mellem leverandørerne til de købedygtige markeder i de anførte lande.

Med lavere priser på flere fisk fra hele verden er løsningen ikke en desto større fangst i Nordatlanten for at kompensere for prisfaldet. Uanset at det ikke i sig selv kan udledes af den benyttede statistik, kan det i en nordisk kontekst retfærdiggøres, at løsningen snarere er nationalt samarbejde omkring en bæredygtig ressourceudnyttelse af kendte arter og af nye arter, øget kvalitet i håndtering og forarbejdning, øget udnyttelse af rest- og biprodukter i en sammenhængende, integreret udnyttelse af havets ressourcer. Om dette samarbejde skal indbefatte nabolandene i regionen kan ikke umiddelbart udledes af den benyttede statistik.

På importsiden er billedet mere spredt og ikke så domineret af bestemte produkttyper, hvilket næppe kan overraske, når erhvervsstrukturen tages i betragtning.

Tabel 3.6: Import til de Nordatlantiske lande, 2002, 1000 €							
	<i>Import i Euro</i>				<i>Import i procent</i>		
	Grønland	Island	Færøerne		Grønland	Island	Færøerne
Grønland	0	9.901	848	Grønland	0	0,41	0,16
Island	2.555	0	24.217	Island	0,65	0	4,61
Færøerne	126		0	Færøerne	0,03		0
Danmark	275.874	204.805	164.927	Danmark	70,72	8,50	31,40
Norge	18.431	192.582	97.949	Norge	4,72	8,00	18,65
Irland	2	32.904	6.452	Irland	0,00	1,37	1,23
United Kingdom	13	179.346	29.685	United Kingdom	0,00	7,45	5,65
Canada	1.248	19.097	746	Canada	0,32	0,79	0,14
Andre	91.858	1.769.805	200.450,05	Andre	23,55	73,48	40,62

For Island gælder det, at Grønland dækker over både importen fra Grønland og fra Færøerne

Kilde: Nationale eksportstatistikker, seneste årgange

Det er værd at bemærke, at de tre lande i overensstemmelse med deres eksportstatistik, ikke har nogen nævneværdig import fra hinanden. Fra Canada er der imidlertid heller ikke nogen nævneværdig import, mens der som forventeligt er en del fra Norge og Danmark.

I forhold til eksporten fra de tre lande, som primært indeholder og er rettet mod markeder for fisk og fiskeprodukter, er importen produktmæssigt bredere og kommer fra flere lande. Der importeres i store træk det, som også importeres til andre nordiske lande.

3.3. Turisme

En anden central erhvervssektor under udvikling i Nordatlanten er turismen eller oplevelsesøkonomi i den nye økonomi. Udviklingen i turismen i de tre Vest Norden lande er gengivet i tabellen nedenfor, idet det skal anføres, at det statistiske grundlag for turismesektoren ikke er på niveau med de mere traditionelle fiskerirelaterede erhverv, og der er derfor ikke tale om et komplet billede af udviklingen, herunder den geografiske specialisering.

Tabel 3.7: Udviklingen i turisme			
	<i>Grønland. Antal turister. WTO</i>	<i>Island. Antal turister. WTO</i>	<i>Færøerne. Trafik i Vagar Lufthavn</i>
1990		145.000	88.565
1991		147.000	86.719
1992		150.000	91.273
1993	3.500	165.000	85.245
1994	10.000	180.000	89.290
1995	13.000	200.000	96.532
1996	16.000	220.000	106.478
1997	17.000	240.000	114.392
1998	17500	270.000	119.438
1999	21.500	290.000	125.299
2000	32.000	310.000	139.741

Kilde: Diverse nationale statistikker, seneste årgange

Det ses, at turistantallet i Grønland er næsten 10-doblet i perioden fra 1990 til 2000, mens den i Island er mere end fordoblet. Trafikken igennem lufthavnen på Færøerne er steget med knap 50 %.

Udviklingen i turismen til regionen kan i sig selv ses som et udtryk for den globalisering, vi ovenfor har tegnet omridset af. Oplevelsesøkonomien stiller nye krav til sine markeder, hvad gælder både produkter, services og geografi. Dermed er det også antydnet, at turisterne ikke kommer fra nærområderne, men snarere fra fjernere områder.

Tabel 3.8: Hvorfra kommer turisterne?				
<i>Hvorfra kommer de? %</i>	<i>Til Grønland</i>	<i>Til Grønland, endagsturister</i>	<i>Til Island</i>	<i>Til Færøerne</i>
Midt Europa	9	20	23	
Norden	73, deraf 4 fra Island	29, deraf 19 fra Island	22	93 deraf 8 fra Island
Syd Europa	5	14	17	
UK	3	16	13	6
Canada	2	2		
USA	2	2	13	
Benelux	1	1	5	
Andre	5	16	7	1

Kilde: Diverse nationale statistikker, seneste årgange

Selvom Færøerne og Grønland indgår i tallet for Danmark, er det klart, at der ikke foregår megen udveksling af turisme de tre lande imellem. Når Island kun optræder med meget små tal, er det evident, at Grønland og Færøerne også vil optræde med endnu mindre tal, da deres befolkningstal er en faktor 4 til 5 gange mindre end Islands. Dette svarer helt til den generelle opfattelse af, at man ikke tager på besøg hos hinanden i Nordatlanten, men søger mod turistmål i Europa, Middelhavsområdet og Caribien, når der er mulighed for det. En undtagelse er éndags-turismen fra Island til Østgrøn-

land. Denne sker med fly ud om morgenen og hjem om eftermiddagen. Det er en økonomisk overkommelig form for turisme, der er let at komme på, da der ofte er halvtomme fly.

Man ser endvidere, at turismen igennem mange år har været stigende i Nordatlanten; dog i noget forskellig takt i de forskellige lande. Derudover må man konkludere, at der ikke er megen turisme landene imellem, men at regionen som sådan samarbejder/konkurrerer om at tiltrække turister fra resten af verden.

Som det var tilfældet inden for fiskerierhvervene er der også her inden for turismeerhvervene skærpet kamp om kunderne. For turismeerhvervene gælder det imidlertid, at landene i Nordatlanten har et særligt natur- og kulturprodukt at tilbyde og som sådan er man nicheleverandør til forskel fra masseturismen ved Middelhavet. Løsningen synes også her at være samarbejde om markedsføringen overfor de små, men voksende segmenter i markedet, der er interesserede i en særlig oplevelse, mere end det er konkurrence mellem de enkelte lande.

3.4. Sammenfatning

Sammenfattende kan det anføres, at der i det generelle grove billede af globaliseringen og i den mere konkrete vurdering af udviklingen inden for to centrale erhvervssektorer er argumenter at finde for en særlig nordisk indsats indenfor målrettet innovation og turismeudvikling. Globaliseringen som overordnet konkurrencefremmende proces kan med god grund fremhæves som en central determinant for et forstærket samarbejde i Norden generelt og i det nordatlantiske område specifikt.

De fælles problemstillinger, der er, hvad angår adgangen til markederne og kampen om ressourcerne, peger mere mod samarbejde end mod det modsatte. Hvad der imidlertid ikke kan udledes af ovenstående er, om dette samarbejde skal organiseres inden for rammerne af et nordatlantisk samarbejde som NORA, om det skal ske inden for rammerne af et fælles nordisk samarbejde eller om det skal ske i et udvidet samarbejde med nabolandene i Nordatlanten. Desuagtet, havet binder landene sammen, er der, som det fremgår, også en adskillelse af samme grund: Samhandel og gensidig turisme er begrænset.

Rationalet for et udvidet nordatlantisk samarbejde kan med andre ord ikke alene findes i en grovkornet tegning af globaliserings betydning for regionen. Rationalet for en indsats kan dog findes her, men ikke nødvendigvis for indsatsens geografiske dækning. Der skal der ledes efter et mere politisk præget rationale.

4. Evaluering af NORA 2001 - 2003

I dette afsnit vil nogle af de væsentligste resultater af evalueringen blive fremhævet. Afsnittet er struktureret efter de evalueringskriterier, vi i afsnit 1 har anført, og som vi anvender. Det gælder relevans, målopfyldelse, effekter, levedygtig og komplementaritet.

4.1. Relevans

Relevansen af NORA programindsatsen kan vurderes på flere niveauer. Først og fremmest kan det ske i forhold til de udfordringer, der stilles af udviklingen i regionen, og som er beskrevet i det foregående afsnit, dels kan det vurderes ud fra de tilkendegivelser, som brugere og kendere af programmet har givet, bl.a. med henvisning til de politiske beslutninger, der er truffet i det nordiske samarbejde.

Overordnet set er de målsætninger, der er indeholdt i programindsatsen relevante ud fra en vurdering af de behov og problemstillinger, der kendetegner Nordatlanten som region. Der er generelt behov for at fremme videns- og kompetenceudviklingen som led i erhvervsudviklingen og som grundlag for øget vækst bl.a. inden for fiskeri og forædling samt turisme. Der er ligeledes et stærkt behov for at understøtte samarbejdet samt for at finde fælles nordatlantisk fodslag i løsninger af de problemer, der er gældende, jf. også afsnit 3 vedr. analyse af omverdensforhold.

Det kan imidlertid også anføres ud fra den foregående analyse, at der på trods af en række fælles karakteristika, alligevel er mange nationale forskelle, der gør, at samarbejdet kun vanskeligt finder begrundelser i analyser af de økonomiske forhold. Dette var også en hovedpointe i den ene af evalueringerne af 1996-2000 programindsatsen. Her fremhævede Jens M. Dalsgaard, at der for så vidt ikke er hverken historiske eller aktuelle erhvervsstrukturelle forudsætninger for et regionalt samarbejde. Samme synspunkt havde Kjartan Kristiansen (KK). Han påpegede bl.a., at nok var der fællesskab om afhængigheden af havet og dets ressourcer, men udnyttelsen heraf, både hvad angår fiskearter, fangst- og fartøjstyper og nær- hhv. fjernfiskeri var så forskellig, at der ikke var fælles interesser på området. Som en undtagelse, der kan bekræfte reglen, nævner han fælles markedsføring af rejer. Også hvad angår turisme som et andet stort satsningsområde påpeger KK, at der kun er få fælles problemstillinger landene i mellem i regionen. Som en konsekvens af disse påpegninger anfører KK, at relevansen netop og måske udelukkende skal findes i det forhold, at NORA er udtryk for en politisk proces og dermed er politisk begrundet, mere end den er udtryk for en nordisk nytte med afsæt i en effektiv ressourceanvendelse.

De returnerede spørgeskemaer fra embedsmandskredsen samt de gennemførte interviews peger på deres side alle i begge retninger. På den ene side refereres der til globaliseringsprocessens lovmæssigheder og de konsekvenser, der udspringer her. På den anden side refereres der naturligvis til, at der ligger en politisk dagsorden bag, nemlig at understøtte det nordiske samarbejde i regionen.

Samlet er det vor vurdering, at relevansen af programindsatsen godt kan begrundes i de erhvervsstrukturelle udfordringer, som globaliseringen stiller inden for især fiskeri og forædling samt evt. også inden for turisme, men det skal også slås fast, at det i højere grad handler om fælles positionering i forhold til omverdenen på et overordnet prækompetitivt niveau, end det handler om etablering af samarbejder inden for fragmenterede og samtidig konkurrenceprægede erhvervssektorer.

Hertil kommer så naturligvis det politiske rationale om balance i det grænseregionale samarbejde både i Øst og Vest samt ønsket om at fremme en fælles nordisk identitet og kultur blandt de spar-

some befolkninger i en region, der som anført tidligere måske har mindre med hinanden at gøre, end fællesskabet om havet lader antyde.

4.2. Effektivitet (målopfyldelse)

Programmets målopfyldelse og dermed programmets effektivitet er i vid udstrækning en funktion af de enkelte projekters målopfyldelse. En vurdering af, om programmet har leveret hvad, der kan forventes af programmet, skal derfor baseres på, om de enkelte projekter har produceret de output, der var stillet i udsigt i forbindelse med kontraktindgåelse.

Der er i dag ikke en systematisk opsamling af resultaterne af de enkelte projekter, således at producerede output, rapporter, antal seminarer og workshops, antal deltagere mv. er tilgængelige på anmodning. Da det samtidig ikke har været muligt at gennemgå samtlige projekter detaljeret for en vurdering af deres målopfyldelse, endsiige gennemføre konkrete projektinspektioner, står den samlede målopfyldelse ikke ganske klart for os. De femten projekter, vi har haft lejlighed til at se nærmere på vidner dog om, at der for de projekter, der faktisk er gennemført, er produceret de outputs, der var lovet i ansøgningen. Det skal dog også anføres, at flere projekter ikke var afsluttede, samt at et mindre antal var standset af forskellige grunde. Disse sidste har derfor naturligt nok ikke bidraget til en høj score, hvad angår målopfyldelse.

Det er vor vurdering, at projekterne rent faktisk leverer de produkter, de skal, og i hvert fald har vi ikke belæg for at påstå det modsatte. Det kan imidlertid ønskes, at der sker en mere systematisk opsamling af viden herom i sekretariatet. Det vil også forbedre sekretariatets muligheder for at sanktionere tidligere, hvis projekter går i stå og ikke leverer de forventede outputs til tiden.

4.3. Effekter

Programmets og dermed de enkelte projekters effekter i form af muligheder for anvendelse af ny viden eller nye produkter og processer lader sig også kun vanskeligt aflæse af de rapporteringer, der findes i sekretariatet. Også på dette område savnes en systematisk erfaringsopsamling, både til intern brug i sekretariatet og til ekstern brug uden for den kreds af aktører, der er aktive inden for et bestemt projekt. Også de tidligere evalueringer har været inde på vanskelighederne ved at vurdere effekterne af projekter og program, når indsatsen ikke måles tilpas nært. Dette forhold ledte frem til udviklingen og anvendelsen af en række indikatorer, der i dag anvendes til rapportering til NMRs sekretariat, men indikatorerne er typiske outputindikatorer og indeholder ikke information om effekterne af indsatsen. Der er derfor stadigvæk et udækket behov for at udvikle såvel indikator typerne og anvendelsen af dem for at få et værktøj til overvågning af effekterne af indsatsen. Det skal dog også tilføjes, som sekretariatet også anfører flere steder, at mange målsætninger for og dermed effekter af programmet er kvalitativt formulerede. Derfor har man vanskeligt ved at måle effekterne. Det skal dog ikke desto mindre anføres som et forslag, at det gøres, for at gøre nytten af NORA desto mere tydelig for omverdenen.

4.3.1. Netværk

NORAs formål er som bekendt at understøtte innovationssamarbejde og netværk. Dette lykkes tilsyneladende i meget tilfredsstillende omfang, idet NORA i høj grad bidrager til opbygning af netværkssamarbejder. Således anfører alle respondenter blandt projektlederne, at projekterne har medvirket til forbedring af deltagerens samarbejdsrelationer, og at mange har fået helt nye samarbejdspartnere efter projektets gennemførelse. Det drejer sig primært om partnerskaber mellem virksom-

heder og forsknings- og udviklingsinstitutioner, men også andre typer af partnerskaber optræder på listen, herunder rene virksomhedspartnerskaber, jf. tabellen nedenfor. Der er typisk tale om partnerskaber indenfor regionens egne fire lande, men også enkelte nye samarbejdspartnere er opdyrket i Danmark og Skotland.

Tabel 4.1: Hvilke partnere samarbejder I med om udvikling?	
<i>Antal respondenter</i>	<i>Typer af partnere</i>
9	Firmaer og private leverandører
5	Kunder
6	Offentlige myndigheder
8	Universiteter og anden forskning
0	Teknologiske forskningscentre
2	Andre

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

En indirekte effekt af projekterne er endvidere ofte, at de medarbejdere, der har været involveret i projekterne, herigennem bliver inspireret fra andre samarbejdspartnere. Der sker med andre ord en gensidig videnedveksling af deltagerne i projekterne og i netværkene, som er gunstig for den fremtidige udvikling.

Vi har haft entydige informationer om antallet af projektdeltagere og deres nationale tilhørsforhold fra 47 projekter. Af de 47 projekter er antallet af partnere typisk 2-4 med hhv. 12, 11 og 12 projekter fordelt med 2, 3 og 4 partnere. 10 projekter har mere end 4 partnere, mens 2 kun har en enkelt partner. I alt har 179 aktører været involveret i de 47 projekter, med Island og Norge som de to største deltagere med hhv. 27,9 % og 26,3 % af deltagerne. Færøerne tegner sig for 19,6 % og Grønland for 16,8 % af partnerne, jf. tabellen nedenfor.

Tabel 4.2: Antal partnere i NORA projekter, fordelt på lande og år, 2001 – 2003 og i alt

År	2001	2001 %	2002	2002 %	2003	2003 %	I alt	I alt %
Antal partnere	35	100 %	46	100 %	98	100 %	179	100
Antal lande	28	80,0 %	33	71,7 %	65	66,3 %	126	70,4
Færøerne	7	20,0 %	8	17,4 %	20	20,4 %	35	19,6
Grønland	11	31,4 %	8	17,4 %	11	11,2 %	30	16,8
Island	6	17,1 %	14	30,4 %	30	30,6 %	50	27,9
Norge	7	20,0 %	14	30,4 %	26	26,5 %	47	26,3
Danmark	2	5,7 %	0	0 %	3	3,1 %	5	2,8
Svalbard	0	0 %	0	0 %	3	3,1 %	3	1,7
Canada	2	5,7 %	0	0 %	1	1,0 %	3	1,7
Skotland	0	0 %	1	2,2 %	1	1,0 %	2	1,1
Sverige	0	0 %	1	2,2 %	3	3,1 %	4	2,2

Kilde: Materiale fra NORA sekretariatet

Sammenlignet med programperioden 1996 -2000 er der sket en udvikling i retning af relativt flere projekter med mere end 2 deltagere. I den forrige programperiode var halvdelen af projekterne (37 ud af 76) med blot 2 partnere. Nu er tallet kun 25 %, mens antallet af projekter med mere end 2 i det store og hele tegner sig for 75 %. Den kritik, der var indeholdt i evalueringen af den forrige pro-

gramperiode om, at netværkssamarbejdet ikke var lykkedes i overvældende grad, er imødegået med udviklingen i perioden 2001 til 2003. På denne baggrund synes NORA at bidrage til sin målsætning om at opbygge netværkssamarbejder på tværs af de fire lande.

4.3.2. Innovation

Desuagtet at netværksopbygning er et overordnet formål med NORA's virke, er det jo også ganske interessant, om netværkssamarbejderne reelt fører til andet end blot netværk. Her kan vor spørgeskemaundersøgelse til projektlederne igen anvendes. Projekterne har ifølge de besvarelser, vi har fået, endvidere resulteret i nye og forbedrede produkter, processer og bedre ressourceudnyttelse.

Tabel 4.3: Har støtten fra NORA resulteret i?	
Antal respondenter	Typer af resultater
4	Nye eller forbedrede produkter
5	Nye eller forbedrede processer
3	Bedre ressourceudnyttelse
1	Kortere produktionstid
2	Andre resultater

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

Selv om at antallet af svar er begrænset, er det dog værd at bemærke, at nye eller forbedrede produkter og processer anføres i 9 ud af 15 svar. Som det blev beskrevet i afsnit 3 ovenfor, er en af udfordringerne i den globale landsby netop kortere produkt- og proceslevetider samt kortere markedslevetider. Produkter og processer skal med stadigt kortere intervaller fornyes, således at markedets efterspørgsel efter nyheder i form af et varieret og billigt udbud af høj kvalitet konstant skal imødekommes. Det lader til, at NORA understøtter aktørerne i regionen til i fællesskab at sætte fokus på innovation og derigennem evt. at få styrket konkurrenceevnen. I de gennemførte interviews er der spurgt om eksempler på succeshistorier blandt de gennemførte projekter, og der er i den forbindelse fremhævet en række konkrete projekter. Det gælder eksempelvis projekter inden for indsatsområdet fiskeri og opdræt, som har haft en positiv betydning.

Opdræt af plettet havkat. Projektet er endnu ikke afsluttet. Formålet er at vurdere forskellige bestande af plettet havkat i fht. opdræt. Anvendelse af æg fra stamfisk i GL, IS, N. Formålet er at overføre kundskaber landene imellem. Skulle have foregået i Island, men et forbud mod import af dyr har i stedet ændret pilotforsøget. Den grønlandske partnere har trukket sig ud af projektet – man bruger nu norske og canadiske fisk i forsøget.

Energi og materiale i notbåde 2002. Afsluttende seminar forventes afholdt i 2005. Der er en række projekteffekter bl.a. et nyudviklet softwareprogram (maren EMT), der er installeret som forsøg på en båd, og har vist at CO₂-udslippet kan reduceres med 25-30 % i nye både og 10-15 % i eksisterende både. Endvidere database over fiskeriegenskaber.

Selektivt rejsefiskeri. Målet har været at afprøve flere forskellige indretninger af rejesorteringsriste. Teknologien er kendt og har været anvendt i en del år, men har ikke fungeret efter hensigten. Særligt i områder, hvor man fisker efter store rejer har det betydning for både fiskeriets økonomi og beskyttelsen af bestandene, at der ikke kommer for mange små rejer i fangsten. Projektet har bud på dette problem med tre til fire forskellige forslag til ændringer. Projektet omfatter tankforsøg samt afprøvning på to canadiske trawlere. Projektet kan forbedre økonomien betydeligt for trawlere, der fisker store rejer og betyde en bedre ressourceøkonomi gennem at skåne bestanden af små rejer. Endelig rapport findes på hjemmesiden www.nora.fo

De anførte synspunkter og de angivne projekteksempler kan til en vis grad godtgøre, at der faktisk er fælles problemstillinger også inden for fiskeriet og fiskeriforædlingen de fire lande imellem.

Samme positive vurdering kan fremhæves om projekter med en historisk kulturel dimension, hvor nogle af parterne nu deltager i et NPP projekt om kulturbaseret turisme. Dette sker på baggrund af, at parterne har lært hinanden at kende gennem projekt-klyngen i NORA.

Der peges derudover på flere enkeltstående projekter (heliskiing i Grønland, fjeldørredfiskeri i Maanitsoq Kommune, traditionel mad, hårdføre stauder).

Endelig peges der på, at stipendiat på 25-50.000 DKK er et virksomt middel, således at en medarbejder fra en virksomhed eller en offentlig institution kan besøge en relevant samarbejdspartner med henblik på erfaringsudveksling og læring, jf. nedenfor

Kommunal læring. Ansøgt beløb 230.000 DKK fra NORA. Ansøger er et norsk universitet. Projektet er en workshop over 2 dage mhp at involvere kommunale institutioner i innovation. Projektet er afsluttet med følgende effekter: workshop afholdt, netværksskabende ved at formidle kontakt kommuner imellem til fremtidige initiativer. Workshopen baseret på et NORDREGIO projekt.

Imidlertid bliver der også anført nogle mere generelle kritiske forbehold. Det gælder, at mange gode projekter angiveligt er endt som rapporter, uden at nogen ved, om der er sket noget efterfølgende, eller hvordan det evt. er gået.

Endelig nævnes det af flere, at det er vanskeligt at sætte en grænse mellem, hvornår et projekt er et rent kommercielt projekt, eller der er tale om et projekt af mere almen interesse og dermed er et projekt, der i bredere forstand kan bidrage til den regionale udvikling. Denne problemstilling blev drøftet på den afholdte workshop og ved flere lejligheder med sekretariatet, og det blev fremført, at der er tale om en generel erhvervspolitisk problemstilling, som ikke er særlig for NORA. Det er vi ganske enige i, men det er ikke desto mindre et relevant forhold at vurdere, når der ydes støtte til projektvirksomhed. Neden for vil vi se en smule nærmere på problemstillingen ud fra anvendelse af kriterierne dødvægt og løftestangeffekt (leverage).

4.3.3. Dødvægts- og løftestangeffekter

Som det første kriterium vurderede vi programmets relevans ud fra synspunkter fra bestyrelsesmedlemmer og NERP-repræsentanter. De returnerede spørgeskemaer fra projektlederne indikerer ligeledes en høj grad af relevans af programmet. Det fremgår således, at NORA-bidraget til finansieringen af de igangsatte projekter i høj grad har betinget projekternes gennemførelse. Svarene peger dermed på, at NORA's finansiering har været en forudsætning for projekterne.

Tabel 4.4: Hvor stor en del af investeringerne/projektet ville være realiseret, hvis der ikke kunne opnås støtte fra NORA?

<i>Antal respondenter</i>	<i>Andel af investering, %</i>
6	0
2	1-25
2	26-50
2	51-75
1	76-99
0	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

Modsat har flere projektledere også svaret, at finansieringen fra NORA har været medvirkende til, at projekterne er blevet fremskyndet i forhold til, hvornår de ellers ville være gennemført uden medfinansiering fra NORA. Dette peger på, at projekterne faktisk godt kan tænkes gennemført uden NORA-støtte, men på et senere tidspunkt. Dette understøttes af, at der blandt projektlederne findes eksempler på projekter, hvor dele af investeringen også ville være gennemført, hvis der ikke havde været medfinansiering fra NORA. Dog skal det understreges, at en del respondenter også anfører, at investeringen slet ikke ville være gennemført uden støtte.

Vi har, som anført, i spørgeskemaundersøgelsen til projektlederne konkret spurgt, hvor stor en andel af projektets investering, der ville være gennemført uden støtte fra NORA. De femten besvarelser repræsenterer en samlet investering på 40,5 mio. DKK, hvor af egenfinansieringen har været 14 mio. DKK og NORA's bevilling været 12,8 mio. DKK. Andre investorer har bidraget med resten på 13,7 mio. DKK, der primært vedrører et enkelt projekt.

Besvarelsene viser, at der uden en NORA-bevilling ville være tale om at investeringer i størrelsesordenen mellem 2 mio. DKK og 8 mio. DKK. Det svarer til minimum 15 % af egenfinansieringen og med 65 % som maksimum. Med andre ord giver NORA anledning til, at investorerne i stedet for kun at investere min 2 eller max 8 mio. DKK i stedet investerer 14 mio. DKK, der tiltrækker såvel 12,8 mio. DKK fra NORA som ekstra 13,7 mio. DKK fra andre kilder.

Tallene viser, at der givetvis er dødvægt i enkelte projekter også af betydeligt omfang, idet tre projektledere angiver at mellem 50 og 99 % af investeringen ville være gennemført også uden NORA bevilling. Samlet set for programmet er det af mindre betydning, når samtidig 8 ud af de 15 projektledere angiver, at de slet ikke ville have investeret uden NORA støtte.

Et eksempel på et projekt med en vis dødvægt er angivet nedenfor med sekretariatets argumentation dels for bevilling til projektet, dels for reduktion i bevilling ift ansøgningen.

Små torskehoveder. Projekt til udvikling af maskine til afskæring af torskehoveder på små torsk. Ansøgt beløb fra NORA 500.000 DKK. Bevilget 300.000 DKK med henvisning til, at parterne under alle omstændigheder vil udvikle maskinen, og at der vil være kommerciel gevinst ved projektet efter salg af få eksemplarer af maskinen.

Samtidig har et enkelt projekt udvist betydelig løftestangseffekt ved at tiltrække en stor bevilling fra anden side, men generelt er der ikke knyttet stor løftestangseffekt til de pågældende projekter indeholdt i spørgeskemaundersøgelsen. Det er imidlertid konstateret i flere af de projekter, hvor vi gen-

nemgik sagsmaterialet, at NORA finansieringen i mange tilfælde har genereret denne såkaldte løftestangseffekt, hvor NORA's andel netop løfter projektet over en tærskel og medvirker til, at andre partnere deltager i finansieringen. Løftestangseffekterne peger i retning af, at der genereres mange aktiviteter for relativt få midler. Dette kan illustreres nedenfor.

Tabel 4.5: NORA projektbevilling ift ekstern og samlet investering, DKK, fordelt på år															
	2001	-	2001	-	2002	-	2002	-	2003	-	2003	I alt	-	I alt	
	DKK		%		DKK		%		DKK		%	DKK		%	
Ekstern investering	4.668.618		59		21.114.004		86		30.639.765		84		56.567.387		82
NORA bevilling	3.309.000		41		3.378.500		14		5.784.696		16		12.522.196		18
Samlet investering	7.977.618		100		24.392.504		100		36.424.461		100		68.989.583		100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

Som det fremgår af tabellen, giver hver krone, NORA tildeler i støtte til et projekt, en investering på mere end fire kroner. Samlet har NORA's bevillinger andraget 12,5 mio. DKK over de tre år, og det har afstedkommet ekstern (ikke-NORA) investeringer på mere end 56,5 mio. DKK. Det er betydelige beløb i de samfund, der her er tale om.

4.4. Levedygtighed

De anførte effekter peger generelt set på, at der er opnået levedygtige resultater både i form af netværksopbygning og i form af mere konkrete resultater, hvad angår udvikling af nye og forbedrede produkter og processer. Det fremgår også af tabellen nedenfor, hvor projektledernes svar på det anførte spørgsmål er givet.

Tabel 4.6: Mener du, at de aktiviteter/projekter, du har deltaget i, har bidraget til længerevarende (levedygtige) erhvervmæssige effekter?	
Svarmuligheder	Antal besvarelser
I høj grad	4
I nogen grad	6
I mindre grad	0
Slet ikke	0
Ved ikke	2

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

De opnåede resultater vurderes således af projektholderne generelt set til at bidrage til længerevarende og levedygtige erhvervmæssige effekter, og disse er i vid udstrækning baseret på et forbedret viden- og teknologiniveau hos aktørerne. Netop dette forhold vurderes at være af afgørende betydning i en verden med øget konkurrence, som det er beskrevet i afsnit 3.

Effekterne i forhold til aktørernes beskæftigelse, indtjening på kort og lang sigt samt afsætning og eksport er knap så positive som tilkendegivelserne for netværksdannelserne, men de er generelt set positive, og der synes at være en rimelig effekt for de deltagende aktører på disse indikatorer.

Tabel 4.7: I hvilken grad forventes NORA at have positiv betydning for virksomhedens økonomi

	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I ringe grad</i>	<i>Slet ikke</i>	<i>Ved ikke</i>
I forhold til beskæftigelse	3	3	3	4	0
I forhold til økonomisk overlevelse på længere sigt	2	4	1	3	2
I forhold til en øget indtjening	0	8	3	2	0
I forhold til afsætning	1	6	0	2	3
I forhold til eksport	2	2	1	1	6

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

Tabel 4.8: Hvordan oplever du, at følgende faktorer i virksomheden har udviklet sig i perioden efter investeringen?

	<i>Markant stignende</i>	<i>Svag stigning</i>	<i>Mindre fald</i>	<i>Markant fald</i>	<i>Ved ikke</i>
Markedsandele	2	2	0	0	6
Produktkvalitet/udvikling	3	3	1	0	2
Viden- og teknologiniveauet	6	4	0	0	1
Arbejdskraftbehov	1	2	1	0	5

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

Samlet må det konstateres, at de svar vi har fået fra projektlederne peger i en meget positiv retning, nemlig at vi har opnået resultater af projektindsatsen, der kan medvirke til at give disse virksomheder forbedret konkurrenceevne og dermed overlevelsesmuligheder. Det er især interessant, at det er viden- og teknologiniveauet, der refereres til af projektlederne i denne sammenhæng.

Samtidig skal det dog også nævnes, at det er meget få projektledere, der har besvaret spørgeskemaet, og at der fra andre kilder er indici på, at ikke alle projekter har givet så anvendelige og levedygtige resultater, som det frem går af ovenstående. Resultat af programindsatsen er samlet nok mere nuanceret. Det skal imidlertid ikke reducere vor tilfredshed over, at en større gruppe af projekter har opnået betydelige resultater, ikke mindst i lyset af globaliseringens udfordringer.

4.5. Komplementaritet

NORA programindsatsen indgår i samspil – formelt eller reelt - med en række nationale og internationale indsats i regionen, hvoraf flere har udspring i det nordiske samarbejde. Det har ikke været målet her at gennemføre en komplet komparativ analyse med henblik på at vurdere NORA's placering i arbejdsdelingen i forhold til disse andre indsats, men det har været hensigtsmæssigt at foretage en overordnet vurdering af, hvorvidt NORA spiller en komplementær rolle i forhold til disse

andre initiativer, og hvordan denne komplementaritet evt. kan styrkes i en fremadrettet indsats. Komplementariteten kan vurderes på forskellige niveauer: et nationalt niveau, et nordisk niveau og et internationalt niveau.

4.5.1. Det nationale niveau

Udpegningen af tre bestyrelsesmedlemmer fra hvert af de fire deltagende lande samt brugen af lokale kontraktpersoner for NORA har til formål at sikre, at iværksættelse af NORA-projekter koordineres i forhold til nationale politikker. Projektansøgninger sendes mere eller mindre formelt til høring hos relevante nationale myndigheder, eller der foretages opklarende sonderinger med henblik på at afklare, om et givent projekt overlapper eller på anden måde støder ind i tidligere eller igangværende nationale aktiviteter.

Da der er tale om relativt snævre personkredse, er der ikke grund til at betvivle, at der på denne måde kan sikres en rimelig koordinering og arbejdsdeling mellem NORA's aktiviteter i form af konkrete projekter og nationale initiativer. Vi har da heller ikke i nævneværdigt omfang stødt ind i eksempler på projekter eller andre aktiviteter, der har kollideret med nationale foranstaltninger.

4.5.2. Det nordiske niveau

Hvad gælder det nordiske samarbejde med andre nordiske institutioner og programindsatser, synes billedet at være mere uklart.

Helt overordnet har vi ikke kunnet identificere en klar nordisk strategi og en dermed forbundet institutionel arbejdsdeling for indsatsen i det nordatlantiske område, men nok en række mere eller mindre isolerede institutioner og programindsatser, hvoraf nogle kort skal kommenteres nedenfor.

Vest Norden Fonden

I forhold til det Vest Nordiske samarbejde er Vest Norden Fonden den mest oplagte samarbejdspartner for NORA i og med, at VNF er en del af Vest Norden indsatsen. Relationen mellem VNF og NORA har hidtil været meget kontant, idet VNF har betalt 1,5 mio. DKK til NORA ud af sit overskud. Fra 2004 er denne tildeling stort set forsvundet som konsekvens af et meget lille overskud i VNF. Historisk har det således været velbegrundet, at det er en medarbejder i VestNordenFonden, der er lokal (national) kontaktpersoner for NORA. Det gælder Grønland. Imidlertid synes samspillet desuagtet at være begrænset. Der er ganske vist tale om forskellige typer af indsatser: VNF yder lån til kommercielle aktiviteter og har ikke som præmis, at der skal være tale om et tværnationalt samarbejde indeholdt i projektet/investeringen, mens NORA som beskrevet yder støtte til innovationsunderstøttende projekter af almen interesse, på et prækompetitivt niveau og med tværnationalt samarbejde som et ultimativt krav.

Emnemæssigt er der imidlertid ikke noget til hinder for, at de to institutioner kan udgøre to komplementære led i en kæde fra forskning/udvikling til kommercialisering. Det er ikke desto mindre meget få eksempler (om nogen), der kan fremdrages, hvor NORA projekter har ledt frem til kommercielle låneprojekter i VNF på trods af, at det er de samme erhvervssektorer, der dækkes.

Nordisk InnovationsCenter (NIC)

NIC er en ganske ny institution etableret januar 2004 på basis af Nordisk Industrifond og Nordtest, der tilsammen tidligere har været hjørnestene i den fælles nordiske indsats for erhvervsudviklingen i Norden. Baggrunden for etableringen af NIC er den øgede internationalisering (globalisering) og de

konsekvenser for samfundsudvikling og økonomisk udvikling, som denne proces indebærer. Samarbejdet generelt og NIC specifikt har som målsætning at understøtte erhvervsudviklingen i Norden gennem opbygningen af et fælles nordisk marked og gennem fælles adgang til de nationale specifikke innovationssystemer.

NIC bidrager til udvikling gennem finansiering af fællesnordiske samarbejdsprojekter og informationsspredning inden for en række udvalgte områder, herunder bæredygtig udvikling, Informations-, kommunikations- og Bioteknologi, Materialeteknologi samt gennem såkaldte tænketanke inden for bl.a. miljø og turisme. Indsatsen er især rettet mod små og mellemstore virksomheder med henblik på at kompensere for lidenhedens betydning for mulighederne for at indgå i større og risikoprægede forsknings- og udviklingsprojekter. NIC har ikke et særskilt Vest Norden fokus, men har hele Norden som sin arbejdsplads. Da NIC er en ny konstruktion, er der ikke sporet specifikke berøringsflader mellem NORA og NIC, men der synes i et fremadrettet perspektiv at være god grund til at sikre, at der ikke bliver overlap mellem de to institutioner inden for de erhvervsområder, hvor begge i dag vil operere, herunder IKT, Turisme, Miljø og bæredygtig udvikling mere generelt.

Samarbejdsprogram med Arktis

Nordisk Ministerråd finansierer et samarbejdsprogram med Arktis med et budget i 2004 på ca. 5 mio. DKK. Programmet er igangsat i 1996 og har siden 1999 været en del af nærområdeprogrammet. Programindsatsen er i dag rettet mod en række prioriterede emner: Urbefolkningerne, Velfærd i Arktis, Bæredygtig udvikling i de arktiske områder bl.a. med fokus på økoturisme som et af fokusområderne. Hertil kommer erhvervsudvikling, bæredygtig ressourceudnyttelse, miljø og energispørgsmål samt emner relevante for børn og unge. Der er med andre ord tale om en meget bredspektret indsats.

Programmet er baseret på netværksopbygning og informations- og kontaktvirksomhed samt projektvirksomhed og mobilitetsfremmestipendier.

Indsatsen søges koordineret med andre nordiske og internationale aktiviteter i det arktiske område. Der refereres ikke specifikt til koordinering til NORA.

De nordiske embedsmandskomiteer

Et centralt omdrejningspunkt i den nordiske politikimplementering er de nordiske embedsmandskomiteer. Blandt disse har flere interesseområder af betydning for det virkefelt, NORA arbejder inden for. Det gælder eksempelvis embedsmandskomiteen for fiskeri, der via Nordisk Arbejdsgruppe for Fiskeriforskning varetager igangsætning af initiativer bl.a. inden for forskning, udvikling og udredning på fiskeriområdet. Også embedsmandskomiteen for Næring (erhverv) beskæftiger sig med emner af relevans for NORA. Det gælder eksempelvis arbejdsgruppen for turisme (Turismearbejdsgruppen). Endelig kan vi nævne embedsmandskomiteen for Miljø, der via arbejdsgruppen for hav- og luftindsatsen (hav- og luftgruppen) samt de øvrige arbejdsgrupper inden for miljøsektoren gennemfører egne projekter og aktiviteter med relevans for NORA og det nordatlantiske område.

Hvad angår disse arbejdsgruppers indsats er vi stødt på eksempler på projekter i NORA regi, der for så vidt også kunne være gennemført i arbejdsgruppernes regi, og hvor der ikke synes at have været optimal gensidig information og koordinering. Det gælder eksempelvis et projekt inden for vurdering af dioxinindhold i fisk (hav- og luftgruppen) og det gælder et projekt om anvendelse marint råstof i Nordatlanten (NAF). Se nedenfor.

Marint råstof i Nordatlanten. Projektet omfatter etablering af et samarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner for at vurdere og udvikle marint råstof i den nordatlantiske region. Målsætningen er at skabe et bedre grundlag for de nordatlantiske fiskevirksomheder til at levere og producere høj kvalitetsprodukter inden for marin bioteknologi til specialmarkeder. Projektet ses som et indledende arbejde for udvikling af et større forskningsbaseret arbejde med bl.a. Nordisk Industrifonds- og europæisk medfinansiering. Det indledende arbejde består i at skaffe overblik over potentielle ressourcer, deres omfang, udvikling og kommercielle værdi.

4.6. Det internationale niveau: NPP

På det internationale niveau kan der nævnes en række forskellige internationale fora af relevans for diskussionen om komplementaritet, herunder Arktisk Råd, Barentssamarbejdets mange forskellige dimensioner mv. Her skal vi imidlertid blot nævne hhv. Northern Periphery Programme (NPP), der er den umiddelbart vigtigste indsats i forhold til NORA samt det Nordisk Skotske samarbejde.

4.6.1. NPP

Northern Periphery Programme (NPP) er et Interreg III program med fokus på den nordlige dimension i det europæiske samarbejde.

Det overordnede mål for Interreg er at forhindre nationale grænser i at fungere som barrierer mod en balanceret udvikling og samordning af det europæiske område.

Der er flere strategiske opgaver af fælles interesse i disse regioner pga. deres fælles geografi. Dette er:

- 1) behov for at forbedre konkurrenceevnen i regionerne, og for at opveje ulemperne ved en perifer beliggenhed og spredt bosætning.
- 2) At fuldt ud anerkende og bruge de menneskelige og naturlige ressourcer som er tilgængelige, og som er unikke for området, som f.eks. den kulturelle arv og naturarven og ekspertise og viden om at leve i et koldt klima.
- 3) At støtte og udvikle samfund som har problemer med at opretholde folketal og service.

De specifikke programområder er kommunikation, bæredygtig økonomisk udvikling samt samfundsudvikling. Som det fremgår af NPP's indsatsområder, er der stort overlap i forhold til NORA's indsats, hvad gælder det indholdsmæssige, mens flere af Vest Nordens lande ikke kan deltage i NPP projekter med mindre der kan skaffes national medfinansiering af deltagelsen.. Det er netop, hvad NORA bidrager med ved siden af sin funktion dels som regionalt kontaktpunkt, dels regionalt rådgivningsgruppe (RAG).

4.6.2. Det Transnationale Nordisk-Skotske samarbejde

Målet for det Nordisk-Skotske samarbejde er at støtte udviklingen af fælles tilgangsvinkler til fælles udfordringer inden for områderne regionalpolitik og bæredygtig økonomisk udvikling i Norden og i det Nord Atlantiske område.

De specifikke målsætninger er:

- 1) at samarbejde om at identificere løsninger på fælles regionale udviklingsudfordringer og på at se fælles muligheder, for at opnå bæredygtige løsninger; inklusiv et særligt fokus på fjerntliggende, tyndt befolkede områder;
- 2) at forbedre effektiviteten af interregionale samarbejdsprogrammer, i særdeleshed deres indflydelse på økonomisk udvikling;
- 3) at samarbejde om at støtte institutionsopbygning og politik udvikling i kandidatlandene, i særdeleshed ved en fælles tilgangsvinkel til twinning; og
- 4) hvor det er muligt, at fremme fælles interesser overfor EU-niveaet ved at påvirke debatten om EU politikken angående regionalpolitik, f.eks. indenfor områderne strukturfonde, EU udvidelse og konkurrence politik.

Det har netop været en vigtig læresætning fra dette samarbejde, at den individuelle læring har haft gode vilkår i de gennemførte projekter. Det betyder konkret, at de enkelte deltagere i de forskellige projekter, eksempelvis omkring erfaringsudveksling mellem forskellige landes institutioner, hver især har haft godt udbytte af projektet, mens den institution, der har været repræsenteret ikke har haft det. Den institutionelle læring har dermed ladet noget tilbage at ønske på trods af, at det naturligvis har været netop dette, der har været formålet med projekterne. Man kan således fremhæve, som det er kendt også fra bistandsarbejde, at individuel læring er relativt nemt, mens den virkelige udfordring består i, at de deltagende institutioner også selv får et konkret udbytte. Konceptet omkring den lærende institution er i den sammenhæng ganske relevant. Det er, hvad det drejer sig om, mere end at fremme den individuelle læring i sig selv.

4.7. Samlet vurdering af hidtidig indsats

Den samlede hidtidige indsats vurderes af respondenter og af evaluator til at være tilfredsstillende i lyset af omfanget af de til rådighed værende ressourcer. Specielt er det vor vurdering, at den netværksskabende indsats og de finansielle løftestangseffekter og spredningseffekter, der er kommet heraf, er positive.

Det er også vor vurdering, at relevansen af programindsatsen til en vis grad kan begrundes i de erhvervsstrukturelle udfordringer, som globaliseringen stiller inden for især fiskeri og forædling samt evt. også inden for turisme, men det er også vor vurdering, at det bør ske ved fælles positionering i forhold til omverdenen på et overordnet prækompetitivt niveau, og ikke ved etablering af samarbejder inden for fragmenterede og samtidig konkurrenceprægede erhvervssektorer. Endvidere er der et politisk rationale om balance i det grænseregionale samarbejde i Øst og Vest samt ønsket om at fremme en fælles nordisk identitet og kultur blandt de sparsomme befolkninger i en region, der som anført tidligere måske har mindre med hinanden at gøre, end fællesskabet om havet lader antyde.

Det må ikke desto mindre også vurderes positivt, at der synes at blive skabt levedygtige resultater af projekterne, både hvad angår netværk og hvad angår produkter, processer og viden- og teknologiløft, men samtidig skal det også understreges, at udviklingen inden for regionen og inden for de centrale erhverv herunder især fiskeri og forædling går meget hurtigt. Globaliseringen stiller netop hele tiden nye udfordringer og krav både til resourceudnyttelse, til produktivitet og til forbedringer af produkternes kvalitet. I dette lys er det ikke forventningen, at de opnåede resultater af de relativt små innovationsfremmende projekter i sig selv kan generere levedygtige løsninger på længere sigt. Dertil skal der antageligt sættes kraftigere ind med erhvervsfremme i et andet og måske mere sektorelt målrettet omfang, som ligger uden for NORA's nuværende kapacitet.

Modsat er der også en række erfaringer omkring indsatsen, der kan gøres. Først og fremmest er der tale om en meget bredspektret indsats, der efter vor vurdering resulterer i relativt mange aktiviteter af for begrænset størrelse og betydning, til at der kan skabes radikale forandringer. Dette gælder specielt for den innovationsrettede indsats, hvor det er et krav, at der investeres betydelige ressourcer, for at det med rimelighed kan forventes, at der vil blive skabt resultater, der kan finde anvendelse på det internationale marked, som alle aktører jo arbejder mod. Der kan derfor være grund til at overveje en mere fokuseret indsats fremover for på den måde at opnå større gennemslag af midlerne hos den relativt snævre kreds af erhvervsaktører, der reelt er at finde i regionen.

I dette lys synes det også at være klart, at der er et stort behov for at sikre en større grad af koordinering mellem de enkelte nordiske initiativer. Om det skal være i form af en regulær arbejdsdeling mellem de enkelte aktører, eller der skal koordineres efter andre principper, skal vi lade stå åbent her. Det er dog under alle omstændigheder værd at bemærke, at der ikke i dag er den komplementaritet i indsatsen, der kan ønskes ud fra en rational økonomisk vurdering. Der synes ganske enkelt at være adskillige aktører med sammenlignelige indsatser i regionen både af nationalt, nordisk og internationalt udspring, hvor der kun synes at være tilstrækkelig koordinering ift de nationale indsatser, og i forhold til NPP af den simple grund, at NORA her har et antal roller at spille, som i sig selv kræver koordinering. Det er især og måske nok overraskende på det nordiske område, at der synes at være overlap og et udtalt behov for en overordnet strategi for indsatsen. Om initiativet hertil kommer nede fra i form af, at NORA søger at finde en komplementær platform gennem en systematisk kortlægning og analyse af andre aktørers indsatser og en efterfølgende besluttet arbejdsdeling, eller om det foranlediges oppe fra af Nordisk Ministerråd er for så vidt ikke afgørende. Det afgørende er, at der gøres en indsats for at modvirke overlap og dermed øge komplementariteten og den nordisk nytte.

Endelig skal det bemærkes, at der til forskel fra en rationel begrundelse, kan være komplementaritet ud fra andre begrundelser, herunder ud fra politiske begrundelser. Det er bestemt en mulighed set i betragtning af Vest Norden redegørelsen og det islandske formandskabs program for 2004.

5. Vurdering af det administrative set-up

Vurderingen af NORA's organisering og administration baseres sig på brugertilfredshedstilkendegivelser fra såvel bestyrelses- og NERP-medlemmer som fra projektholdere. Endvidere indgår informationer fra de gennemførte personlige og telefonbaserede interviews samt vore egne vurderinger på baggrund af interview og datagennemgang.

5.1. Spørgeskemaundersøgelserne

I de gennemførte spørgeskemaundersøgelser er der stillet en række spørgsmål vedr. tilfredsheden med og vurderingen af NORA's administration og organisering. De modtagne svar er anført i de to tabeller nedenfor, henholdsvis fra bestyrelses- og NERP medlemmer og fra projektholdere.

Hvad angår organiseringen af NORA, finder bestyrelsesmedlemmer og NERP repræsentanter generelt anledning til at udtrykke tilfredshed hermed. Det gælder specifikt bestyrelsens størrelse og sammensætning.

Der er ikke fremkommet bemærkninger vedr. Arbejdsudvalget. Dette blev dog drøftet på workshopen på Færøerne d. 23. august, hvor det af flere bestyrelsesmedlemmer blev understreget, at Arbejdsudvalget med én repræsentant fra hvert land er en forudsætning for en effektiv administration, når rejseomkostningerne tages i betragtning. Bestyrelsen er for stor og for omkostningstung til at blive inddraget i de løbende forretninger, og i det lys vurderes Arbejdsudvalget at være hensigtsmæssigt.

Tabel 5.1: NERP og NORA's bestyrelse: Hvordan vurderer du følgende aspekter af NORA?

	<i>Meget Tilfredsstillende</i>	<i>Tilfredsstillende</i>	<i>Mindre tilfredsstillende</i>	<i>Ikke tilfredsstillende</i>	<i>Ved ikke</i>
Hvad er din vurdering af NORA sekretariatets faglighed?	3	9	2	0	0
Hvad er din vurdering af NORA sekretariatets engagement?	8	5	1	0	0
Informationsindsatsen om NORA programmet?	1	1	10	1	1

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, Bestyrelses- og NERP medlemmer

Repræsentanterne fra NORA's bestyrelse og fra NERP er generelt set tilfredse med NORA's administration, og der knyttes også forskellige positive kommentarer til besvarelsen af spørgeskemaerne, herunder anfører en respondent at kendskab til andre programmer fra mange års internationalt programsamarbejde stiller NORA programmets administration i et positivt lys.

Tabellen ovenfor antyder en vis spredning i besvarelsene. Således vurderes sekretariatets engagement mere positivt, end sekretariatets faglighed. Kun spørgsmålet om NORA's informationsindsats fremkalder negative svar. Hovedparten af besvarelsene betegner den som mindre tilfredsstillende.

Projektledernes vurdering fremgår af tabellen nedenfor, og her er der visse forskelle ift bestyrelsesmedlemmernes svar. Her vurderes fagligheden i sekretariatet som værende en anelse mere positiv end engagementet, men for begge kategorier er der stor tilfredshed hos projektlederne. Der er også tilfredshed med informationsindsatsen fra projektledernes side, i modsætning til vurderingen hos bestyrelses- og NERP-medlemmer. Denne forskel blev også drøftet på den afholdte workshop, jf. afsnit 1 om metode, og det fremgik her, at det især er synlighed i forhold til det politiske system, der efterspørges fra bestyrelsesmedlemmernes side og som genererer den mindre tilfredsstillende vurdering af informationsindsatsen. De projektledere, der har fået projektbevillinger, er i sagen natur ikke utilfredse med informationsindsatsen. De har fået den information, de har haft brug for, for at komme i stilling til en projektbevilling.

Tabel 5.2: Projektlederne: Hvordan vurderer du følgende aspekter af administrationen af NORA?

	<i>Meget tilfredsstillende</i>	<i>Tilfredsstillende</i>	<i>Mindre tilfredsstillende</i>	<i>Ikke tilfredsstillende</i>	<i>Ved ikke</i>
Hvad er din vurdering NORA sekretariatet faglighed?	9	4	0	0	2
Hvad er din vurdering NORA sekretariatet engagement?	8	6	0	0	1
Generel information om programmet	4	8	0	0	2
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundersnes længde?	2	11	1	0	1
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundersnes indhold?	2	8	0	0	4
Sagsbehandlingstiden i NORA ifm. projektansøgninger?	5	8	2	0	0
Relevansen af den 'Vejledende checkliste for ansøgning til NORA' fra marts 2003?	6	6	1	0	2
Dialogen/samarbejdet med NORA under implementeringen af aktiviteten/projektet?	10	5	1	0	0
Størrelse af tilskuddet i forhold til omkostningerne forbundet med dit projekt?	3	7	2	4	0
Informationsindsatsen om NORA programmet?	3	7	1	1	2

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, projektledere

I øvrigt trækker spørgsmålet fra projektlederne angående dialogen og samarbejdet med NORA under implementeringen af projektet den største positive tilbagemelding overhovedet. 10 ud af 15 projektledere er meget tilfredse, mens de sidste 5 er tilfredse. Det er en meget positiv tilbagemelding. Generelt er der tilfredshed med de forskellige elementer af administrationen og sagsbehandlingen. Det gælder især den vejledende checkliste for ansøgninger til NORA, der vurderes positivt. Det svar, der trækker flest meget utilfredse svar vedrører størrelsen af det økonomiske tilskud i forhold til investeringens størrelse. 6 ud af de 16 respondenter mener, der er utilfredsstillende (antageligt for lille!), men modsat mener ikke færre 10, at det er tilfredsstillende, så også her er der overvægt i positive tilbagemeldinger.

Samlet peger de to gennemførte spørgeskemaundersøgelser på stor tilfredshed med administrationen, og kun informationsindsatsen synes at tegne sig for den relativt set hårdeste kritik. Alt i alt er der tale om en meget positiv brugervurdering af administrationen af NORA.

I den forbindelse kan det også tilføjes, at den store tilfredshed skal ses i relation til ressourceanvendelsen, idet der anvendes en relativ stor andel af det samlede budget til NORA til administration. Som beskrevet i afsnit 2 er administrationsprocenten 30, og det er både absolut og i sammenligning med andre programmer en høj procent. Det er naturligvis sådan, at et lille program vil have en højere administrationsprocent end et stort program alene af den grund, at en minimal administrativ infrastruktur tynger mere i et lille program end i et stort. Hertil kommer, at den nordatlantiske region jo er kendetegnet ved store afstande, og at rejser derfor både er tids- og ressourcekrævende i højere grad, end det sædvanligvis ses.

5.2. De gennemførte interview

De gennemførte personlige og telefonbaserede interviews er generelt set også positive, men der kommer her flere kritiske forhold frem, der skal kommenteres nedenfor.

Det er uomtvisteligt, at sekretariatet med den nuværende bemanning har gjort et stort arbejde, men alligevel vurderes det af de interviewede, at der er forhold, der kan forbedres. Generelt ønskes det, at sekretariatet bliver mere skarpt i sit arbejde, således at forretningsgange kommer til at stå klarere for brugerne. Dette angår f.eks. ansøgningsprocedurerne. Det blev således påpeget, at sekretariatet i 2003 undlod (glemte) at annoncere en ansøgningsrunde. Endvidere blev det af flere fremhævet, at ansøgningerne generelt er af meget varierende kvalitet, hvorfor der kan være behov for at implementere en mere formel procedure for udarbejdelse og vurdering af ansøgninger, eksempelvis med inspiration fra EU standarder for ansøgning og afrapportering. Det vil også medvirke til at sikre, at ansøgningerne behandles efter en bestemt procedure og inden for fastsatte terminer, således at eksempler på, at ansøgninger går i stå i sekretariatet, ikke optræder.

Det vurderes ligeledes, at der bør opstilles bedre eller mere klare kriterier, der kan sikre, at der kommer flere og bedre ansøgninger, selv om projektlederne jf. ovenfor, er meget tilfredse med de eksisterende checklister.

Desuagtet der ikke er dokumentation for det modsatte, er det også nævnt i interviewene, at det skal sikres, at ansøgninger udelukkende vurderes på ansøgningens faglige indhold.

Hvad angår gennemførelse og afrapportering nævnes det af flere, at sekretariatets medarbejdere ikke er hårde nok til at sikre, at projekterne bliver gennemført. Der er for mange projekter, der står uafsluttede hen inden de stoppes, og de bevilgede midler trækkes tilbage hhv. tilbagedisponeres. Der efterspørges i den forbindelse en "holde i hånd"-funktion i forhold til projekterne, hvis NORA vil sikre en større gennemførelsesgrad og større effekt. Denne tilkendegivelse er i modstrid med projektledernes angivelse af, at de var meget tilfredse med dialogen og samarbejdet med NORA under implementeringen af projektaktiviteterne.

Generelt efterspørges der fra interviewpersonernes side en anden måde at arbejde på, hvis NORA skal ind i mere professionelle og større projekter med en større strategisk betydning til forskel fra mindre og måske mere kortsigtede projekter. Sagsbehandlingen på det tekniske plan angives i dag

til at være svag, og der skal opstilles helt nye krav til projektadministrationen, herunder udarbejdelse af kriterier for, hvordan projekter og andre aktiviteter skal vurderes.

En professionalisering af projektadministrationen kan endvidere bidrage til større gennemsækelighed i administrationen, og dermed kan antydninger af, at der er eksempler på, at penge er bevilget til projekter af sekretariatet uden, at andre har været involveret, undgås. Sådanne rygter er uholdbare, også selv om en eventuel selvbetjening har været inden for den dispositionsramme (bagatelgrænse), bestyrelsen har udstukket til sekretariatet.

Der er, som anført tidligere, udarbejdet forskellige skabeloner for projektadministrationen. Det gælder checklisten til ansøgere, ansøgningsskema, skabelon for kontrakt og for rapportering. Disse arbejdsredskaber bør indgå som udgangspunkt for en strømning af projektadministrationen, således at der opnås indbyrdes sammenhæng mellem de enkelte dokumenter i forhold til målsætningerne med programindsatsen. Vejledningen og checklisten med kriterier skal afspejle målsætningerne således at der er klarhed over, at checklistens kriterier anvendes som henholdsvis legalitetskriterier og selektionskriterier. Ansøgningsskemaerne skal designes, således at formål med projektaktiviteter relateres til programmålsætninger, hvorved overvågning (monitorering) kan forbedres, hvad gælder projekternes bidrag til programmålsætningerne. Det samme gælder rapporteringsskemaerne. Vi er naturligvis opmærksomme på, at disse krav til en professionalisering også er udtryk for en bureaukratisering af projektadministrationen. Imidlertid skønner vi, at de fordele der kan være forbundet hermed hvad angår gennemsækelighed og åbenhed på den ene side og overvågning af indsatsen ift programmets målsætninger på den anden side, er så store og nødvendige, at de opvejer ulemper og omkostninger.

Der er her behov for at supplere med, at gennemgangen af projektindstillinger til bestyrelsen fra sekretariatets side i mange tilfælde viste, at sekretariatet har haft en passende kritisk sans i forhold til de enkelte projektansøgninger. I mange tilfælde er ansøgningen afvist med henvisning til eksempelvis, at projektet ikke har haft almen interesse, men derimod har været meget kommercielt i sigtet. Den kritiske sans og den relativt direkte tone, der i flere sager kan spores i sekretariatets administration, ses også som udtryk for en vis autonomi og styrke i sekretariatet. Formelle retningslinier bl.a. for projektvurdering kan dog under alle omstændigheder være et gode i forhold til ønsket om gennemsækelig sagsbehandling og projektadministration.

Hvad gælder information til relevante interessenter, er det vurderingen, at NORA gennem årene kun har udarbejdet begrænset informations- og vejledningsmateriale, og at der mangler løbende information. Informationsniveauet vurderes til at være meget lavt. Konkret bør der ske en ajourføring af hjemmesiden, og der skal udarbejdes informationsmateriale både om NORA som program og om de resultater, indsatsen har genereret, eksempelvis som best practice succeshistorier. Der er ingen tvivl om, at det ikke er befordrende, at resultater af store projekter ikke formidles videre til relevante brugere af disse resultater. Det være sig læresætninger eller eksempler på best practice. Det er et grundlæggende karakteristikum ved NORA, at indsatsen skal være af almen interesse. Øget åbenhed og aktiv formidling og spredning af resultater kan medvirke til at fjerne de kritiske røster vedr. grænsedragningen mellem prækompetitiv og kommerciel driftsorienteret projektstøtte.

Det anføres endelig i flere interviews, at arbejdet med NPP og indsatsen for at skaffe penge har været så omfattende, at det har kvalt sekretariatet, og dermed reduceret arbejdsindsatsen i forhold til den primære opgave. Det har givet problemer for varetagelsen af den løbende projektadministration.

Som afslutning på vurderingen af NORA administrationen vil vi påpege, at det ikke har kunnet undgå vor opmærksomhed, at der har været visse uoverensstemmelser mellem NORA og NMR sekretariatet i København. Dialogen har været en smule kantet, og der har været ansatser til mistro og misforståelser parterne i mellem. Der kan være mange grunde til dette forhold, som det ligger uden for vort mandat at se nærmere på. Hvad der derimod er vigtigt er, om samarbejdet mellem de to sider i forvaltningen af det nordatlantiske samarbejde er befordrende for en hensigtsmæssig målopfyldelse for NORA eller ej. Vi kan konstatere, at der ikke er en tilstrækkelig koordinering af indsatsen. Det handler dels om fraværet af en overordnet nordisk strategi, herunder en arbejdsdeling mellem de enkelte initiativer, programmer og komiteer, dels handler det om gensidig information. Her kan begge parter forlade sig på websites, men det er næppe nok. Fælles møder kan i mange tilfælde afhjælpe informationsproblemet, hvor telefonsamtaler ikke kan stå alene. Det er konkret efterspurgt fra NORA's side, at NMRS deltager i bestyrelsesmøderne, hvor man har observatørstatus. Det oplyses af NORA, at det meget sjældent sker, og man fortolker dette som udtryk for, at NORA ikke har NMRS's bevågenhed og interesse. Modsat har NORA ikke altid leveret de input til NMRS, som har været dem afkrævet som led i den aftalte rapportering, og der har været forskellige misforståelser omkring hjemtagning af pengene på budgettet og tidspunktet herfor. Det er også fremgået af et par af de gennemførte interviews, at NORA er ganske hudløs overfor kritiske kommentarer, og at NORA i sådanne tilfælde er en flittig bruger af sit store kontaktnet med henblik på at imødegå kritikken.

Uanset om disse uoverensstemmelser hidrører fra den ene eller fra den anden side, eller fra begge, så er problemet, at samarbejdet ikke er optimalt og dermed ikke til fulde giver os de resultater, der kan forventes af indsatsen, f.eks. som konsekvens af bedre koordinering og arbejdsdeling - det være sig strategisk besluttet eller mere ad hoc præget gennemført. Der er derfor brug for, at dialogen og samarbejdet mellem NORA og NMRS forbedres, således at der kan skabes de bedst mulige resultater af indsatsen.

6. SWOT

En SWOT-analyse er en systematisk og struktureret analyse af en organisations interne styrker (strengths) og svagheder (weaknesses) i forhold til identificerede eksterne muligheder (opportunities) og trusler (threats).

Det er vigtigt at bemærke, at der er tale om relative styrker og svagheder eksempelvis ved NORA i forhold til andre organisationer eller instrumenter i den nordiske indsats, samt at disse styrker og svagheder relateres til eksterne muligheder og trusler. Der er således også en indbyrdes relation mellem de interne forhold og de eksterne. Denne systematik er også benyttet nedenfor.

For overskuelighedens skyld opregnes nedenfor en række individuelle styrker og svagheder hos NORA, og derefter en række eksterne muligheder og trusler for regionens erhvervsliv, som NORA som regional udviklingsindsats kan adressere. Efterfølgende relateres de til hinanden i en SWOT matrix.

NORA styrker:

- NORA er baseret på et solidt politisk grundlag ud fra et begrundet ønske om en styrket nordatlantisk indsats.
- NORA er bærer af et nordisk værdigrundlag, der adskiller NORA fra andre ikke-nordiske samarbejdsplatforme i Nordatlanten.
- NORA har et stærkt netværk med aktørerne i regionen både inden for den private, den offentlige og den politiske sektor, som ikke umiddelbart kan matches eller overgås af andre nordiske organisationer.
- NORA har som regional projektkasse en særlig positiv status som facilitator af samarbejder, som ingen af de andre nordiske eller internationale kasser synes at have.
- NORA opererer ud fra et fleksibelt og ubureaukratisk administrationsprincip ift sædvanlig projektadministration.
- NORA er i sig selv genstand for stor brugertilfredshed, men måske ikke større end andre sammenlignelige organisationer.
- NORA udviser stort engagement i forhold til sine opgaver, også ud over hvad der synes at være tilfældet i sammenlignelige organisationer.
- NORA er en stærk dialogpartner ifm projektforberedelse og gennemførelse
- NORA har skabt gode resultater vedr. netværksopbygning og vedr. specifikke innovations-understøttende projekter.
- NORA har medvirket til løftestangeffekter, bl.a. ved medfinansiering af NPP projekter.

NORA svagheder

- NORA har relativt begrænsede administrative ressourcer til rådighed ift opgavernes karakter.
- NORA kan kun yde en beskedent økonomisk støtte inden for innovation ift kapitalbehovet i de enkelte projekter
- NORA's indsats er meget bred og dermed tynd og kan derfor kun vanskeligt give varige effekter.
- NORA's koordinering af indsatsen især ift det nordiske samarbejde er svag.
- NORA's informationsindsats om sig selv og om sine resultater er svag.
- NORA's administrative set-up, herunder grundlaget for projektvurdering og udvælgelse, monitorering og resultatopsamling er svagt ift sædvanlig projektadministration.

Muligheder for regionen:

- Bæredygtighed som basal drivkraft i opnåelse af konkurrenceevnemæssige fordele på det internationale marked (ressourcer, arbejdskraft og arbejdsforhold, kvalitet mv.)
- Øget netværksdannelse og samarbejde som konsekvens af øget specialisering og arbejdsdeling
- IKT som teknologisk grundlag for lokal tilstedeværelse i den globale landsby.
- Udvikling af et indre nordisk marked
- Udvikling af et indre europæisk og internationalt marked
- Positiv udvikling i omfanget af oplevelsesøkonomi og turisme.
- EU programsatninger mod den nordlige dimension

Trusler for regionen:

- Bæredygtighed som konkurrenceparameter underlægges den internationale konkurrence (klima nedprioriteres, oliepriser stiger mv.)
- Skærpet konkurrence om centrale markeder, eks. for fisk i EU, USA og Japan.
- Skærpet arbejdskraft konkurrence
- Immigration

- Kapitalflugt til mere attraktive områder
- Stigende krav til kapitalgrundlag og omfang
- Fortsat udvikling i den internationale arbejdsdeling med nye aktører
- Småskala- og nicheproduktion og dermed vanskeligheder ved at opnå stordriftsfordele
- Få erhvervsvirksomheder
- Stærk afhængighed af fisk og fiskeprodukter
- Kortere produkt, proces- og markedslevetider

De anførte forhold, der ikke nødvendigvis er udtømmende, kan indplaceres i nedenstående SWOT-matrix, således at bestemte interne styrker kan relateres til bestemte eksterne muligheder med henblik på at optimere mulighederne under indtryk af den forventede udvikling. Modsat kan interne svagheder relateres til eksterne trusler, således at det kan besluttet ud fra det foreliggende grundlag at undlade at gøre noget ved truslerne, men i stedet koncentrere indsatsen om eventuelle muligheder i stedet.

Det er ikke alle styrker og svagheder, der er indplaceret i matrixen. Eksempelvis er svagheden hos NORA, hvad angår koordinering og arbejdsdeling i forhold andre nordiske aktiviteter og indsatser ikke lagt ind i matrixen for at sikre en vis overskuelighed og enkelhed i fremstillingen. Det samme gælder andre af de ovenfor anførte forhold.

Matrixen skal læses sådan, at de valgte styrker og svagheder er angivet med fed skrift, mens muligheder og trusler er angivet med kursiveret skrift.

Tabel 21: SWOT-MATRIX		REGIONS-EKSTERNE	
		MULIGHEDER	TRUSLER
NORA-INTERNE	STYRKER	<p>Nordisk værdigrundlag adresserer <i>Bæredygtighed som basal drivkraft</i></p> <p>Gode resultater ved netværksopbygning adresserer <i>oplevelsesøkonomi og turisme</i></p> <p>Projektstøtte og løftestangeffekter adresserer <i>EU satsning mod den nordlige dimension</i></p> <p>Gode resultater ved netværksopbygning adresserer <i>øget specialisering og arbejdsdeling</i></p>	<p>Solidt politisk grundlag kompenserer for <i>risiko for svage effekter pga. øget konkurrence</i></p> <p>Gode resultater ved netværksopbygning adresserer <i>Skærpet konkurrence for fisk i EU, USA mfl.</i></p> <p>Gode resultater vedr. innovationsprojekter adresserer <i>Kortere produkt, proces- og markedslevetider</i></p> <p>Projektstøtte og løftestangeffekter adresserer <i>mangel på risikovillig kapital</i></p>
	SVAGHEDER	<p>Begrænsede administrative ressourcer adresserer ikke <i>Bæredygtighed som basal drivkraft (ressourcer, arbejdskraft og arbejdsforhold, kvalitet mv.)</i></p> <p>Informationsindsats er svag adresserer ikke <i>Bæredygtighed som basal drivkraft, indre marked, IKT udvikling mv.</i></p> <p>Indsats er bred og tynd adresserer ikke <i>Udvikling af et indre marked</i></p> <p>Administrativt set-up er svagt adresserer ikke <i>EU programsatsninger mod den nordlige dimension</i></p>	<p>Begrænsede administrative ressourcer adresserer ikke <i>Kortere produkt, proces- og markedslevetider</i></p> <p>Beskeden økonomisk støtte adresserer ikke <i>Småskala- og nicheproduktion</i></p> <p>Beskeden økonomisk støtte adresserer ikke <i>Stigende kapitalkrav</i></p> <p>Begrænsede administrative ressourcer adresserer ikke, at <i>Bæredygtighed underlægges konkurrencen</i></p>

Det fremgår tydeligt, at der er mange forskellige udfaldsmuligheder med afsæt i den angivne matrix. Det, der efter vor vurdering står stærkest i billedet er, at såvel muligheder som trusler for den nordatlantiske region er krævende, hvad angår ressourceindsats. Det gælder både fagligt, administrativt og økonomisk. Samtidig er styrkerne ved NORA deres netværksskabende aktiviteter, samt dette at man har haft mulighed for at støtte investeringer i specifikke projekter. Den tekniske projektfacilitet har med andre ord været en styrke. Samtidig er ressourcerne små og tyndt hhv. bredt anvendt. Der er med andre ord ikke tilstrækkelig fokus, og dermed forstærkes risikoen for, at NORA's aktiviteter ikke efterlader sig spor og dermed vurderes som ineffektive. Dette forhold vurderes

at have stor betydning i den fremtidige udvikling, hvor globaliseringen forventes at stille stadigt større krav bl.a. til kapital og innovationshastighed. Spørgsmålet er derfor, om NORA skal fokuseres erhvervsmæssigt og hvad angår virkemidler, eller der skal fortsættes ned ad et spor, hvor netop den brede tilgang er det bærende element? Svaret på spørgsmålet skal ses i sammenhæng med den ressourceramme, der er til rådighed, og er derfor afhængighed.

Dette giver os anledning til at formulere et antal scenarier eller modeller for en fremtidig indretning af NORA, hvor vi kan variere indsatsen i forhold til forskellige variable:

- Netværks- og kapacitetsopbygning contra tilskud til tekniske udviklingsprojekter?
- Prioritering af centrale erhvervssektorer? Eks fiskeri contra turisme contra IKT
- Nuværende eller øget ressourceramme?

De foreslåede scenarier er præsenteret i det efterfølgende afsnit.

7. Scenarier for en fremtidig indretning af NORA

I dette afsnit præsenterer vi skitserne til tre scenarier for en fremtidig indretning af NORA. Model-lerne er formuleret på baggrund dels af resultaterne af evalueringen, dels af den gennemførte om-verdens- og SWOT-analyse præsenteret i afsnittet ovenfor.

Det er en grundlæggende præmis, at der skal arbejde hen imod et øget samarbejde med Nordens nabolande mod vest, og vi stiller derfor ikke spørgsmål ved beslutningen om at udvide samarbejdet til nabolandene i regionen. Vi kan ganske vist ikke konkret udlede en håndfast rationel begrundelse for udvidelsen ud fra en økonomisk synsvinkel, og vi får heller ikke entydige svar på de spørgsmål, vi har stillet til navngivne repræsentanter for flere relevante myndigheder i nabolandene.

Kommissoriets spørgsmål om, hvilke kontakter der kan identificeres omkring et udvidet samar-bejdsfelt for NORA, er søgt besvaret gennem telefoninterviews med og e-mailbaserede spørgsmål sendt til en række repræsentanter for nabolandene. Disse er identificeret i samråd med NORA se-kretariatet og bibringer således ikke noget nyt, hvad angår konkrete institutioner. Det interessante i disse interviews er imidlertid de svar, de kan give på centrale spørgsmål af relevans for et udvidet samarbejde til nabolandene.

Vi har henvendt os til følgende:

- Frank Gaskell, Head of International Affairs Team, Highlands & Islands Enterprise, Scot-land
- Fiona Reid, Highlands & Islands Enterprise, Scotland, kontaktperson for NPP i Skotland
- Jim Millard, Scottish Executive, European Structural Funds Division
- Bob Shannon, Scottish RAG – Chair, Head of European & Strategic Planning
- Keith Clement, Senior Research Associate Glasgow
- Alexander Cluness, Shetland Council
- Morgan Goodlad, Shetland Council
- Mark Shrimpton, Community Resource Services Ltd., Newfoundland, Canada

De 8 kontaktpersoner er blevet stillet følgende spørgsmål:

- Hvordan stiller landet/regionen sig til et samarbejde med NORA?
- Hvordan forestiller landet/regionen sig finansieringen af et sådant samarbejde?
- Hvordan forestiller man sig, at samarbejdet kan foregå, herunder om det udelukkende kan ske på teknisk/administrativt plan eller om det er nødvendigt at udbygge det med en politisk overbygning?

Det eneste, men reelt ikke særligt udtømmende svar kom af to omgange fra Fiona Reid og Frank Gaskell, Highlands & Islands Enterprise, Scotland, og gik ikke overraskende ud på, at det er et nati-onalt anliggende for Skotland at forholde sig til samarbejde med andre stater, som NORA vurderes at repræsentere, og derfor er det ikke et anliggende for kontaktpersonerne i Highlands & Islands Enterprise. Desuagtet gav man udtryk for det dobbelte synspunkt, at dels er man generelt fra skotsk side interesseret i internationalt samarbejde med et praktisk og økonomisk værdifuldt sigte, dels er Highlands & Islands Enterprise som sådan også positiv overfor et samarbejde med NORA. Konkret fandt man, at det bør se gennem NPP, hvorfra kontaktpersonerne kender til NORA.

Jim Millard, Scottish Executive, European Structural Funds Division, havde behov for at sætte sig ind i, hvad NORA er for en organisation, hvad NORA arbejder med og hvordan, og svarede derfor, at han ville komme tilbage senere med et uddybende svar, men gjorde det aldrig. Også Bob Shannon, Scottish RAG – Chair, Head of European & Strategic Planning, svarede, at han ville svare senere, men gjorde det heller ikke.

Alexander Cluness og Morgan Goodlad, Shetland Council, svarede aldrig på vore henvendelser, og det samme gjaldt for Mark Shrimpton, Community Resource Services Ltd., Newfoundland, Canada.

Keith Clement, Senior Research Associate, Glasgow, er free lance konsulent og gav i sit svar udtryk for, at han ganske enkelt ikke forstod, hvorfor han var udpeget til at udtale sig om emnet.

Selv om vore sonderinger som anført ikke har været entydige, hvad gælder nabolandenes holdninger til og interesse for samarbejdet, anerkender vi, at der er tale om et politisk begrundet valg. Det kunne dog være på sin plads, at responsen fra nabolandene bliver undersøgt systematisk og på et tilpas højt administrativt niveau, således at et i øvrigt velment politisk initiativ fra NMR reelt også har frugtbar jord at slå rødder i. NORA har igangsat dette arbejde, og det anbefales, at det følges nøje gennem den kommende tid.

For at vende tilbage til de opstillede scenarier, er vi opmærksomme på en vis spændvidde mellem de forskellige scenarier, og vi er naturligvis også opmærksomme på, at forskellige interessenter eller aktører kan have forskellige interesser i de enkelte scenarier. Der er således ikke et objektivt rigtigt scenario, men forskellige scenarier med vægt på forskellige elementer.

Hvert scenario er vurderet hvad angår fordele og ulemper i forhold til den nuværende situation. Der er med andre ord taget udgangspunkt i den nuværende model. Udfordringen er derfor at finde en fremtidig konstruktion, som formår at indfange nye problemstillinger og udfordringer. Det er dog på ingen måde givet, at alle fordele og ulemper er inddraget.

Ved de opstillede scenarier er der ikke taget eksplicit højde for de forskelligheder, der gør sig gældende landene imellem i det nordatlantiske område, og som må adresseres i et geografisk bredere dækkende NORA. Det gælder forhold såsom lovgivning, økonomi, kultur og sprog, herunder administrationssprog i NORA. Sådanne forskelligheder skal selvfølgelig tænkes ind i den endelige model med sigte på at finde løsninger herpå, ikke mindst finansielle.

Inden en præsentation af de enkelte scenarier, er rationalet og målhierarkiet for den fremtidige strategi kort opridset. Dette er gjort med udgangspunkt i det udkast til strategi, som NORA allerede har udarbejdet.

7.1. Strategi for 2005 og frem

Rationalet for at justere på NORA's nuværende strategi og dermed justere på det, der kan blive den fremtidige programindsats skyldes flere forhold. Først og fremmest er det en politisk prioritering i det nordiske samarbejde, at grænseregionerne skal styrkes, herunder at der skal gøres en forstærket indsats for at udbygge samarbejdet med nabolandene, herunder naboerne i Nordatlanten: Canada, Skotland inkl. Shetlandsøerne og Orcknyøerne.

En sådan politisk prioritering kan retfærdiggøres med en række forhold: Landene i Nordatlanten har en række fælles karakteristika hvad angår erhvervsstruktur, afhængighed af marine ressourcer, transportforhold, klima samt små og relativt isolerede kystsamfund. Dette skæbnefællesskab giver mulighed for at en fælles indsats for at løse de fremherskende udfordringer og behov kan medføre bedre resultater, end der kan opnås ved at hvert enkelt land forsøger at løse problemer isoleret. Det forventes således, at en fælles indsats kan give større samfundsmæssig (og nordisk) nytte i form af økonomisk vækst og velfærd, end der ellers kan opnås, jf. også afsnit 3 vedr. omverdensanalyse og afsnit 6 vedr. SWOT.

Samtidigt kan samarbejdet begrundes med den politiske målsætning om at forstærke en fælles identitet, en fælles kultur i et Vest Norden, der rækker ud over den geografiske afgrænsning, som Norden i dag definerer, men som indbefatter lande, der netop deler skæbnefællesskabet hvad angår forskellige samfundsmæssige karakteristika anført ovenfor.

Udover de behov, der er identificeret for den igangværende strategiperiode, kan der i lyset af ovenstående tilføjes følgende:

- Udvide det geografiske samarbejde grundet fælles problemstillinger (generelle vilkår) med de andre lande
- Internationalisering/globalisering medfører, at der er behov for fælles fodslag for landene for at forbedre deres muligheder i globaliseringsprocessen,
- Behov for en nordisk platform i forhold til nabolandene.

I udkast til strategi for perioden 2005 og frem kan der udledes et målhierarki, der er præsenteret i boksen nedenfor.

Tabel 7.1: Målhierarki for NORA 2005- Revideret strategiprogram 2005
<p>Den overordnede målsætning (mission) er: at NORA skal styrke samarbejdet i regionen for at Nordatlanten kan udvikles til en kraftfuld nordisk region, kendetegnet ved en stærk, bæredygtig, økonomisk udvikling'</p>
<p>Følgende specifikke målsætninger kan identificeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skabe arenaer, hvor nordatlantiske problemstillinger drøftes og fælles initiativer udvikles, • iværksætte samarbejdsprojekter indenfor indsatsområderne, som er <ul style="list-style-type: none"> - Marine ressourcer - Transport - Turisme - Information- og kommunikationsteknologi - Øvrigt regionsamarbejde • Virke for udvikling i overensstemmelse med nordiske principper for bæredygtighed, • Udvikle NORA til en attraktiv platform for nordisk samarbejde med nabolandene.
<p>Operationelle målsætninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekter til understøttelse af innovation • Seminarer og konferencer • Opbygning af arenaer og platforme.

Overordnet set er ambitionerne i denne strategi meget store, og der kan være både fordele og ulemper ved det, jf. vor SWOT i afsnit 6. Vi har valgt at gengive projektledernes vurderinger af hensigtsmæssigheden i tacklingen af nogle af de centrale spørgsmål udledt af SWOT analysen. Det gælder både spørgsmålet om geografisk spredning ctr. fokusering, netværk ctr. projektstøtte, sektormæssig fokusering mv.

7.2. Projektledernes vurderinger af en fremtidig indsats

Projektlederne er i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn om NORA's fremtidige indretning. Deres svar er sammenfattet i tabellen nedenfor.

Tabel 7.2: Projektledernes vurdering af en fremtidig indsats	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke
NORA skal i fremtiden koncentrere sig om at arbejde indenfor den nuværende geografiske afgrænsning med Færøerne, Grønland, Island og Norge.	6	4	2	2	0
Noras projekttilskudsfacilitet til erhvervslivet skal lukkes	0	0	2	3	2
NORA skal i fremtiden udvide sit mandat til at inkludere nabolandene i eksempelvis Skotland, Shetland og Canada.	8	3	2	1	0
Samarbejdet skal udvides fordi det giver bedre netværksmuligheder.	11	1	2	0	0
Nora opnår de bedste resultater ved at koncentrere indsatsen om færre fokusområder inden for den nuværende geografiske afgrænsning.	2	3	3	4	2
Noras skal i fremtiden udelukkende varetage netværks- og informationsaktiviteter.	1	2	3	7	1
Samarbejdet skal udvides idet det giver adgang til nye markeder.	7	2	3	0	2
NORA skal fremover støtte projekter indenfor flere fokusområder/sektorer.	4	2	4	2	2

Kilde: Spørgeskema til projektledere

Det er bemærkelsesværdigt, at 10 ud af de 15 projektledere anfører, at de er helt eller delvist enige i, at NORA skal koncentrere indsatsen om den nuværende geografiske afgrænsning. Modsat anfører 11, at de er helt eller delvist enige i, at NORA i fremtiden skal udvide sit mandat til nabolandene, med den begrundelse, at det giver bedre netværksmuligheder og adgang til nye markeder. At det giver nye netværksmuligheder synes plausibelt, men at det i sig selv skal give anledning til nye markeder er knap så klart. I dag er der kun en begrænset samhandel med disse lande og specielt er eksporten svag. Derfor kan det næppe forventes, at samarbejdet kan give nye markeder for egne produkter, men måske snarere, at samarbejdet kan give anledning til at udnytte nabolandenes markeder sammen med nabolandenes samarbejdspartnere. Det er med andre ord ikke et helt entydigt billede, der gives vedrørende hensigtsmæssigheden i den geografiske spredning.

Det er ligeledes heller ikke et klart billede, der tegnes, når der spørges til, om NORA skal fokusere projektindsatsen på færre indsatsområder, end det er tilfældet i dag. Svarene er ganske mudrede og peger hverken i den ene eller den anden retning. Derimod er det en klar tilbagemelding, at NORA ikke skal koncentrere sin indsats om den netværksopbyggende rolle. Det betyder modsat, at projekt-

faciliteten vurderes som en vigtig og nødvendig ting i NORA samarbejdet. Disse synspunkter blev også udtrykt af NORA bestyrelsen på workshopen d. 23.8. Her blev den tekniske projektfacilitet beskrevet som værende en forudsætning for en succesfuld netværksdannelse, idet der skal være en gulerod i form af et eventuelt projekttilskud for deltagerne i netværkerne at gå efter. Erfaringerne fra NORA synes at vise, at det generelt har været svært at tiltrække fagpersoner fra de store industrivirksomheder, idet de ofte "kan selv". De potentielle deltagere fra små virksomheder og iværksættere har generelt ikke lyst til eller mulighed for at betale selv, hvad der har medført problemer med at skaffe relevante deltagere til tidligere afholdte seminarer. I visse tilfælde har NORA angiveligt måttet betale rejse- og opholdsudgifter og kompensere for tabt arbejdsfortjeneste for at sikre deltagelse fra f.eks. Grønland.

Vi forstår naturligvis godt dette synspunkt og anerkender erfaringerne, men det kan med god ret argumenteres, at netværk i sig selv skal skabe merværdi, og at de ikke er relevante, hvis de kun etableres med henblik på at udnytte en tilskudsfacilitet. Netværk med henblik på erfaringsudveksling og informationsudveksling kan i sig selv også formodes at give de deltagende aktører input til mere effektive og mere rationelle arbejdsgange først gennem individuel læring, siden gennem institutionel læring. Desværre er der også en række eksempler fra det nordiske samarbejde, der peger på, at samarbejdet og den nordiske nytte nemmest lader sig udvikle, når der er en tilskudsmulighed forbundet med arbejdet.

Med afsæt i mål-hierarkiets overordnede målsætning formulerer vi neden for tre scenarier for den fremtidige indretning af NORA.

7.3. Scenario 1: NORA +

Dette scenario er foreslået af NORA's bestyrelse og er beskrevet i en række dokumenter diskuteret på bestyrelsesmøder i løbet af 2004 og fremsendt til Nordisk Ministerråds sekretariat, eksempelvis NORA Strategiprogram 2005, revideret 23. april 2004, arbejdsudkast, samt understøttende notater.

Rationale

Under scenario 1 udvides det nuværende program til at omfatte Nordens nordatlantiske nabolande, og får dermed en bredere geografisk dækning, end det er tilfældet i dag. Rationalet bag et geografisk udvidet NORA er på den ene side politisk dels i kraft af Nordisk Råds beslutning i oktober 2003 om, at det nordiske samarbejde i Nordatlanten skal styrkes, dels i forhold til en styrket intra nordisk indsats i regionen. NORA anses i den sammenhæng for en central organisation, en naturlig veletableret platform for varetagelsen af denne dobbelte indsats, hvor varetagelsen af fælles nordiske interesser skal komme til udtryk ift nabolandene, og hvor fælles nordiske interesser kan komme til et styrket udtryk lokalt. Rationalet er på den anden side også økonomisk i kraft af de forventede synergieffekter og stordriftsfordele af en fælles indsats mod fælles problemstillinger landene i regionen imellem.

Indhold og aktiviteter

Aktiviteterne vil fortsat omfatte støtte til netværksdannelse i form af seminarer, konferencer og anden mødeaktivitet, der forventes at lede frem til samarbejdsprojekter på tværs af landene i regionen.

Aktørerne i netværkene er som hidtil offentlige myndigheder, erhvervsvirksomheder og brancheorganisationer, forsknings- og udviklingsinstitutioner samt uddannelsesinstitutioner.

Netværksdannelsen forventes som anført og som hidtil at lede frem til konkrete samarbejdsprojekter. Finansieringen af sådanne projekter kan findes i egen pulje, der fortsat skal målrettes innovationsprojekter inden for en række udvalgte sektorer/temaområder. Tilskud til projektgennemførelse vil derfor forsat være en vigtig aktivitet for NORA.

Indsatsen forventes at ligge inden for en række faglige og tematiske indsatsområder:

- Bæredygtig udvikling i begrebets bredeste betydning, således at indsatsen dækker miljø- og ressourcemæssig bæredygtighed inden for relevante sektorer, økonomisk bæredygtighed for erhvervet samt socialt ansvar.
- Marine ressourcer vedrører optimering af ressourceudnyttelsen, herunder udnyttelse af bi-produkter og udnyttelse af nye arter, styrkelse af opdræt mv. samt aktiviteter vedr. sea food inden for forskning, uddannelse, teknologi og markedsudvikling. Også produktionsmetoder og udstyr samt kystkulturelle emner forventes at indgå.
- Transportindsatsen vil fokuseres på etablering af en fælles forståelsesramme for indsatsen på transportområdet samt bidrage til fælles initiativer vedr. transport af olie til søs.
- Turisme-indsatsen er rettet mod at understøtte en forstærket indsats for natur- og kulturbaseret turisme inden for rammerne af en bæredygtig udvikling.
- Informations- og kommunikationsteknologi skal styrkes, således at potentialerne kan udnyttes lokalt i de små kystsamfund, eks vedr. forvaltning og telemedicin men også bredere hvad angår erhvervsudvikling.
- Øvrigt regionsamarbejde som kan bidrage til udviklingen i regionen, men som falder uden for de valgte prioriterede indsatsområder.

Virkemidlerne vil være:

Netværk og arenaer i form af gennemførelse af seminarer, konferencer mv. arrangeret omkring udvalgte centrale regionale problemstillinger inden for de indsatsområder, som NORA skal arbejde med.

Støtte til projekter, forprojekter og netværksdannelse inden for erhvervslivet i regionen. Der fokuseres på samarbejdsprojekter mellem virksomheder og mellem virksomheder og forsknings- og udviklingsinstitutioner med projektpartnere fra flere lande inden for regionen.. Der kan endvidere ydes tilskud til forprojekter inden for forskning og udvikling. Endelig indgår en udvekslingsordning, hvor der ydes støtte til rejse- og opholdsudgifter for medarbejderes ophold hos en virksomhed eller en forskningsinstitution.

Nordisk samarbejde skal styrkes, således at nordatlantiske interesser formidles og repræsenteres i det øvrige nord og omvendt. Det forventes at ske gennem konferencer, seminarer og informationsaktivitet i øvrigt.

Interne projekter kan igangsættes af NORA selv i form af analyser, udredninger mv. vedr. centrale regionale problemstillinger samt spredning af erfaringer fra regionen til andre aktører.

De nuværende aktiviteter i forhold til NPP justeres, således at der ikke er usikkerhed om NORAs roller i forhold hertil. Konkret anbefales det i dette scenario, at NORA enten afstår fra sin rolle som projektdeltager, eller afstår fra sine funktioner som Regional Contact Point (RCP) og Regional Advisory Committee (RAC). At være rådgiver om, bedømmelsesudvalg for/indstiller af og deltager i projekter under NPP på en gang synes ikke hensigtsmæssigt.

I dette scenario synes det at være rimeligt at anbefale, at NORA koncentrerer sig om sine egne indsatsområder og ikke påtager sig specifikke funktioner i forhold til NPP. I en sådan situation kan projektdeltagelse være en mulighed, men i så fald uden medfinansiering fra NORA.

Organisation og Administration

Den nuværende organisering fastholdes, idet der dog lægges et øget og mere struktureret og målrettet indhold ned i såvel bestyrelse, i arbejdsudvalg som i formandsfunktionen. Herigennem forventes et øget engagement og øget involvering fra de deltagende parter, og dermed forbedres både netværksfunktionen internt og koordineringen i forhold til nationale politikker og indsatser. AU kan evt. bemandes som en mere fagligt betonet teknisk gruppe, der kan give projektvurderingen større tyngde, end det er tilfældet i dag.

Det kan endvidere overvejes, om det er hensigtsmæssigt at udvide det organisatoriske set-up med en politisk overbygning. Det vil være tænkeligt, at et udvidet Nordisk samarbejde med nabolandene i Nordatlanten ikke alene kan baseres på en embedsmandsorganisering, men at et politisk niveau skal inddrages. I den sammenhæng kan der eksempelvis hentes inspiration fra det nordisk baltiske samarbejde. Her har omdrejningspunktet været regelmæssige ministermøder inden for specifikke sektorer og hidtil understøttet af en konsultationskomite bestående af embedsmænd fra de pågældende lande. Denne model kan også og måske med større held benyttes i det Vest Nordiske samarbejde. Her er NORA allerede veletableret og bestyrelsen kan udgøre den ene side i denne konsultationskomite, mens embedsmænd fra interesserede nabolande kan udgøre den anden. Sekretariatet kan varetage sekretariatsfunktionen for denne konsultationskomite. Der kan imidlertid også vælges andre mere eller mindre formelt organiserede politiske overbygninger, herunder den årlige konference-model der lægges op til i NORA's strategioplæg.

NORA's bestyrelse skal ved siden af og i tilknytning til dette arbejde varetage sine nuværende opgaver i forhold til driften af NORA og forfølgelsen af de såvel overordnede som specifikke målsætninger.

Administrationen fortsætter, som den er i dag med ansvaret placeret i sekretariatet på Færøerne evt. tilført yderligere ressourcer, men der indarbejdes en række justeringer af det administrative set-up som konsekvens af et udvidet geografisk område, herunder evt. afståelse af opgaverne for NPP.

Finansiering

Sekretariatet styrkes gennem øget tildeling af ressourcer, og et øget aktivitetsniveau vil i det hele taget afkræve et budget i underkanten af 10 mio. DKK årligt. Finansieringen forventes at komme fra NMR. National medfinansiering kan også være en mulighed, hvis der kan findes politisk forståelse herfor.

Som det fremgår, repræsenterer dette scenario høje ambitioner, endskønt der sektormæssigt er tale om en fokusering i forhold til den nuværende strategi. Ikke desto mindre er der tale om en bredspektret og ambitiøs strategi, der vil kræve tilførsel af flere ressourcer, som det er anslået ovenfor.

Hvis NORA i henhold til dette scenario skal være arenaskaber og netværksbygger inden for alle de områder, der er i spil, samtidig med at der skal ydes støtte til innovationsrettede projekter i et vist omfang, så er det nuværende budget ikke tilstrækkeligt til at matche udfordringerne. Der må skabes et klart match mellem ambitionerne for NORA og de penge, der er til rådighed.

Finansiering af samarbejdsprojekter kan også komme fra andre kilder, nationale såvel som internationale afhængigt af det enkelte projekts indhold og organisering.

Fordele:

- NORA besidder i dag megen viden og erfaringer med projektarbejde i Vestnorden. Denne viden vil med fordel kunne udnyttes i forhold til at udvide samarbejdet til andre geografiske områder,
- Geografisk mere helhedsorienteret indsats, idet den geografiske afgrænsning bliver mere naturlig end den synes at være i dag,
- Flere aktører vil blive involveret, idet man vil kunne rekruttere fra en bredere ressourcebase.
- Flere samarbejdsmuligheder for de nordiske aktører.
- Bedre adgang til internationale markeder.

Ulemper:

- Risiko for øgede administrationsudgifter bl.a. pga. øget rejseaktivitet, flere sprog, forskelligartede regelsæt og flere projekter,
- Transaktionsomkostningerne ved samarbejdet vil stige ift. rene nordiske projekter
- Programmet kan blive mere komplekst med risiko for manglende rød tråd og svagere fokus.
- Spredning af indsatsen med for få på ressourcer til for mange projekter
- Risiko for ineffektivitet

7.4. Scenario 2: NORA Net = Fokus på netværk, kapacitetsopbygning, videnopsamling og informationsspredning

Rationale

Den udvidede geografiske fokus bibeholdes, og rationalet herfor er det samme som under scenario 1 ovenfor.

Aktiviteter

Programindsatsen fokuseres på aktiviteter indenfor 3 hovedområder:

- Netværksskabende aktiviteter (eks. stipendiater, besøgsrejser),
- Kapacitetsopbygning vedr. projektansøgning, forberedelse og deltagelse,
- Informationsspredende aktiviteter (eks. seminarer og konferencer),

Herudover vil NORA sekretariatet have en koordinerende rolle i forhold til igangsatte og/eller nye initiativer med henblik på at etablere en regional vidensbase. Formålet vil være at sikre en systematisk vidensopsamling og koordinering mellem forestående, igangværende og afsluttede aktiviteter med henblik på at indsamle resultater og videreformidle dem til relevante aktører. NORA skal på denne måde være en data- og vidensbank for aktører i regionen i særlig grad for den nordiske indsats, men også for anden international aktivitet. Heri kan også indgå kortlægning af, hvad der reelt er af muligheder for tilskud til projekter i regionen, samt kortlægning af andre programmer og akti-

viteter med henblik på at undgå overlap og sikre komplementaritet. Også kapacitetsopbygning vedr. projektansøgninger, projektdeltagelse mv. bør være et element i denne indsats.

Det vil betyde, at de konkrete tekniske/teknologiske projektaktiviteter bortfalder, mens der fortsat kan gives støtte til projekter, der har netværksopbyggende karakter. NORA bliver dermed en smalere og mere fokuseret organisation ud fra en aktivitetssynsvinkel, mens NORA fortsat vil være bred geografisk.

De tekniske projektaktiviteter bortfalder som nævnt, med det vil være en mulighed, at denne del af NORA's aktiviteter flyttes. Det kan eksempelvis være til VestNordenFonden. Det vil dog forudsætte en anden organisatorisk konstruktion af VestNordenFonden samt vedtægtsændringer. Organisatorisk kan man overveje en model i inspireret af NEFCO (The Nordic Environment Finance Corporation), der på forskellig vis bidrager til finansiering af miljørelaterede virksomhedsprojekter i de baltiske og østeuropæiske lande. Alternativt kan den tekniske projekttilskudsfacilitet overføres til eller blive en del af NIC. Begge forslag synes at være realistiske muligheder, hvor kompetencer og erfaring fra denne type projektadministration er til stede, eller hurtigt kan opbygges.

Organisation og administration

Organisatorisk fastholdes den nuværende model, men det kan som ovenfor overvejes, om det er nødvendigt at etablere en politisk overbygning over NORA's bestyrelse, som det er anført ovenfor, og om en slankning af organisationen med fjernelse af Arbejdsudvalget er hensigtsmæssig.

Administrationen fortsætter som den er i dag, men der indarbejdes en række justeringer og forenklinger af det administrative set-up som konsekvens af det fokuserede og mere enkle program, hvor der frigøres ressourcer fra den tekniske innovationsfremmende projektadministration til netværksinitierende aktiviteter.

Fordele:

- Et mere enkelt og fokuseret program, hvor der er fokus på politik og strategi
- Man kan i kraft af netværksopbyggende fokus sikre en bedre koordinering imellem de mange forskellige aktiviteter - både nordiske og EU initierede aktiviteter og nationale aktiviteter – end det er tilfældet i dag
- Man sikrer, at viden og erfaringer opsamles et sted
- På baggrund heraf etableres opbygningen af kompetence til varetagelse af kapacitetsopbygning.
- Administrationen bliver mere enkel, og ressourcetunge ansøgningsrunder og projektadministration undgås
- NIC eller VNF kan administrere en projekttilskudsfacilitet fagligt mere fokuseret og omkostningsmæssigt mere effektivt.

Ulemper:

- Fare for, at det konkrete niveau forsvinder ved, at man ikke kan igangsætte de mange innovationsunderstøttende projekter, som man gør i dag
- Mindre fokus på innovation og direkte erhvervsfremmende aktiviteter
- Fare for at seminarer og lignende ikke vil tiltrække aktører, når der ikke er en NORA finansiering som gulerod

7.5. Scenario 3: NORA Fokus

Dette scenario er ikke i sig selv beskrevet så omhyggeligt som de to forrige for at undgå gentagelser. Hovedpointen er imidlertid skitseret nedenfor.

Rationale

Den tekniske projekttilskudsmodel vurderes af flere respondenter og aktører at være afgørende for at mobilisere aktørerne. Derfor skal netværksdannelse suppleres med en meget fokuseret teknisk projektstøttefacilitet til medfinansiering af strategiske projekter, evt. vedr. videnudvikling eller fælles markedsføring.

Aktiviteter

Aktiviteterne vil være netværksopbygning og generiske større projekter med fokus på markedsføring og videnopbygning. Det vil være nødvendigt at fokusere indsatsen på et enkelt erhvervsområde, eksempelvis fiskeri- og forædling, turisme, eller IKT anvendelser i små samfund.

Organisation og administration

Det nuværende organisatoriske og administrative set-up bevares, som det er beskrevet ovenfor. Den politiske overbygning kan også overvejes i dette scenario. AU kan evt. bemannes som en mere fagligt betonet teknisk gruppe, der kan give projektvurderingen større tyngde, end det er tilfældet i dag.

Finansiering

Ressourcebehovet formodes at være på niveau med det nuværende, og det forventes, at finansieringen kan foregå som hidtil, evt. understøttet af national med finansiering.

Fordele

- NORA besidder i dag megen viden og erfaringer med projektarbejde i Vestnorden. Denne viden vil med fordel kunne udnyttes i forhold til at udvide samarbejdet til andre geografiske områder
- Geografisk mere helhedsorienteret indsats, idet den geografiske afgrænsning bliver mere naturlig end den synes at være i dag
- Flere aktører vil blive involveret, idet man vil kunne rekruttere fra en bredere ressourcebase
- Flere samarbejdsmuligheder for de nordiske aktører
- Bedre adgang til internationale markeder
- Det klarere fokus vil give mere value for money og dermed større effekt
- Sammenhængen mellem netværk og teknisk projektfacilitet bevares
- Flere ulemper ved scenario 1 elimineres

Ulemper

- Risiko for øgede administrationsudgifter bl.a. pga. øget rejseaktivitet, flere sprog, forskelligartede regelsæt og flere projekter
- Transaktionsomkostningerne ved samarbejdet vil stige ift rene nordiske projekter
- Fravalgte erhvervssektorer skal finde anden hjælp, evt. fra NIC

8. Konklusioner og anbefalinger

8.1. Konklusioner

Det er en overordnet konklusion på denne evaluering og analyse af NORA programmet, at NORA's hidtidige indsats vurderet ud fra en række centrale kriterier er succesfuld gennemført.

Indsatsen er og har været *relevant* i forhold til de problemstillinger, der kendetegner landene i regionen, på trods af at den fælles afhængighed af havets ressourcer og andre fælles forhold ikke i sig selv synes at have foranlediget et tæt erhvervsmæssigt samarbejde gennem tiderne. *Målopfyldelsen* i de enkelte projekter og dermed i programmet som helhed synes at være tilfredsstillende, desuagtet at overvågning og indrapportering af output ikke er systematisk varetaget. *Effekterne* af indsatsen vurderes ligeledes til at være tilfredsstillende på en lang række parametre, især hvad angår viden- og teknologiløft, netværksdannelse og udbygning af partnerskaber hos de projektdeltagere, der har fået støtte under programmet, men også på mere traditionelle økonomiske parametre som eksport, beskæftigelse mv., hvor nye produkter og processer har udgjort en hjørnesten.

Der kan endvidere konstateres visse *løftestangseffekter* af NORA programmidlerne, og kun en forholdsvis *begrænset dødvægt*.

Levedygtigheden af resultaterne af projekterne vurderes også at være høj, i hvert fald på kort sigt, mens det er vanskeligt at vurdere levedygtigheden på længere sigt, ikke mindst under indtryk af globaliseringens virkninger på hastigheden i produkt- og procesudviklingen internationalt.

Administrationen og sekretariatet er generelt vurderet til at fungere tilfredsstillende af brugerne af programmet. Faglighed og engagement skattes højt, mens der efter vor vurdering er behov for en styrkelse af sekretariatet rent teknisk og projektadministrativt i form af mere strømlinede og gennemskuelige procedurer for ansøgning, vurdering, overvågning, rapportering mv. Samtidig er det også en vigtig konklusion, at administrationen hidtil har været relativt dyr i forhold til det samlede NORA budget.

I særlig grad er det værd at konkludere, at den særlige indsats hvad angår *styrkelse af netværk* har været vellykket, både generelt og hvad angår innovationsunderstøttelse, jf. ovenfor.

Projektstøtten til tekniske innovationsfremmende aktiviteter lider generelt set under problemet med at finde grænsen mellem de prækompetitive og generiske projekter på den ene side og de kommercielle konkurrencebetonede projekter på den anden side. I praksis synes problemet dog at være håndteret fornuftigt, endskønt ikke altid entydigt, og som det er belyst, er dødvægten i de gennemførte investeringer relativt beskedne.

Overordnet er det også en vigtig konklusion, at der er *behov for koordinering* af det nordiske arbejde på området. Der er behov for en egentlig strategi med henblik på at sikre tilpas komplementaritet i indsatsen. Et bedre kendskab blandt aktørerne til, hvem der skal varetage hvilke opgaver, vil gøre det nordiske system mere transparent og dermed brugervenligt. Det vil gavne den samlede indsats og antageligt kunne medvirke til at sikre, at der opnås bedre og flere resultater for de samme penge.

Det skal endvidere påpeges, at vi opfatter den nuværende *rolle-sammenblanding* i NORA i forhold til NPP som u hensigtsmæssig. Vi har ikke stødt ind i specifikke problemer foranlediget heraf, men

at NORA både er informationscenter og indstiller til projekter i NPP og samtidig er projektoperatør kan give forvirring om, hvilken rolle NORA reelt spiller.

8.2. anbefalinger

De anbefalinger, der efter vor vurdering kan udledes af evaluering og analyse, kan sammenfattes i en række punkter nedenfor, men som mere udførligt er indeholdt i de forskellige afsnit i rapporten, ikke mindst i afsnit 6 om SWOT, samt argumentationen for målhierarki for et fremtidigt NORA og for de tre scenarier.

- **Valg af scenario/model.** Det anbefales at vælge scenario 2 NORA Net som basis for videreførelsen af NORA programmet. Vi anerkender de positive resultater, der er opnået med den hidtidige kombination af netværksdannelse og tilskud til tekniske udviklingsprojekter, men vurderer samtidig, at der er behov for en fokusering af indsatsen, da kapitalkravene generelt må forventes at stige til teknologisk udvikling, og denne model fokuserer netop på nogle af NORA's helt stærke sider, nemlig det netværksopbyggende arbejde. Anvendelsen af de nuværende ressourcer alene på netværksopbygning i et udvidet samarbejde med nabolandene vil efter vores opfattelse være udtryk for en hensigtsmæssig ressourceanvendelse og et styrket NORA med et smallere mandat på et bredere geografisk område. Koncentration omkring dette giver også mulighed for at dække regionen mere bredt. Der bliver tale om en forstærket indsats inden for et felt, hvor NORA netop har bevist sin styrke med den nuværende bemanning i sekretariatet, og som er særdeles relevant i lyset af det stigende konkurrencepres foranlediget af globaliseringen. Netværksmodellen gør det endvidere muligt at agere bredt inden for alle relevante erhvervssektorer og derigennem understøtte såvel de traditionelle erhverv som nye erhvervs muligheder inden for andre brancher. Det kan netop være et formål i sig selv at agere udforskende og udviklingsinitierende på denne måde.
- **Overførsel af den tekniske projektfacilitet til NIC eller VestNordenFonden.** Som en konsekvens af valg af model 2 NORA Net foreslår vi, at projektfaciliteten overføres til enten VNF eller NIC, der begge efter vores opfattelse har kompetencerne til at håndtere opgaven, dersom de fornødne aftalemæssige forhold bringes på plads. Vi vil tillade os at pege på NIC som fremtidig forvalter af denne facilitet, ud fra en antagelse om, at det reelt kan ske inden for de nuværende bevillinger til NIC. Dermed kan der sikres finansiering af NORA Net ud fra det gældende budget. Med overførslen af den tekniske projektfacilitet kan ressourcerne fokuseres på netværksdannelse med øget styrke. En grundlæggende præmis for netværks-samarbejde er ikke nødvendigvis muligheden for projekttilskud til tekniske udviklingsprojekter, men i det omfang det måtte være opfattelsen hos de forskellige aktører på scenen, kan disse tilskudsmuligheder tilvejebringes i andre fora, eksempelvis NIC. Et tæt samarbejde mellem NORA (netværksdannelse og samarbejdsunderstøttende aktiviteter) og NIC (teknisk projekttilskud) kan tilgodese begge behov på en ressourcemæssigt optimal måde, desuagtet NIC ikke har VestNorden som specifikt interesseområde, men netop har hele Norden som sin arbejdsplads.
- **Politisk overbygning.** Vi vil anbefale, at der konstrueres en form for politisk overbygning efter nordisk model på NERP eller Ministerniveau med supplerende deltagelse fra interesse-rede nabolande. Den nuværende bestyrelse er en embedsmandsbestyrelse og ikke en politisk overbygning som sådan. En nordisk model vil medvirke til at øge opmærksomheden på den nordiske dimension i Nordatlanten. Et alternativ hertil er at vælge en Vestnorden model,

hvor kun de nuværende NORA-lande indgår. Det vil dog ikke i sig selv være befordrende for ønsket om en styrkelse af Norden i Nordatlanten. En politisk overbygning vurderes også at være en forudsætning for etablering af et formelt mellemstatsligt samarbejde med nabolandene.

- **Styrkelse af administrationen.** Det anbefales, at der sker en styrkelse af administration såvel bemandingsmæssigt som fagligt. Vi anerkender den positive evaluering, der er blevet sekretariatet til dels, men vi finder ikke desto mindre anledning til at anbefale, at de administrative rutiner strammes op og professionaliseres. Med fokusering på de netværksdannende aktiviteter kan administrationen målrettes og dermed forventeligt arbejde med øget omkostningseffektivitet. Samtidig hermed vil de forventede arbejdsopgaver og tekniske administrative procedurer i forbindelse med et udvidet nabolandssamarbejde kunne adresseres.
- **NPP rollen justeres.** Vi anbefaler, at NPP rollen justeres, og at rollen som projektholder fjernes, mens man fastholder sin rolle som deltager i NPP programmet som programadministrator i regionen. Det vil ligge i tråd med ønsket om at udvikle NORA til en netværksopbyggende organisation til forskel fra en projektudførende organisation.
- **NORA's status i NMR.** Vi vil anbefale, at der snarest findes en løsning på spørgsmålet om NORAs formelle status i NMR samarbejdet. I en konsekvent gennemtænkning af NORA's fremtid, bør der gøres overvejelser over NORA's ophæng på NMR, og her er to muligheder afhængige af, hvilket mandat og arbejdsområde NORA får tillagt. A) At NORA forbliver selvstændigt og fortsætter med at referere til NERP, eller b) at NORA bliver en institution på lige fod med sekretariatet for Østersøsamarbejdet og dermed refererer direkte til Generalsekretæren for NMR.
- **Finansiering af NORA opretholdes på det nuværende niveau.** Med en fokuseret indsats på netværks- og kapacitetsopbygning samt etablering af samarbejdsrelationer landene imellem kan det nuværende budget og finansiering fra NMR opretholdes. Det har været nævnt, at der er mulighed for at supplere de nordiske midler med national medfinansiering, men dette er ikke søgt verificeret i analysen ud fra en forventning om, at national medfinansiering under alle omstændigheder først kan diskuteres, hvis og når en konsolideret interesse for et øget samarbejde hos nabolandene er etableret. En national medfinansiering på niveau med NMRs bidrag kan gøre det muligt at fastholde tilskudsfaciliteten til tekniske udviklingsprojekter i NORA regi og dermed imødegå de risici for et forringet udbytte af netværksdannelsen, der angives at måtte være ved fjerne tilskudsmuligheden fra NORA.
- **Verificering af en politisk interesse for et udvidet samarbejde i nabolandene.** Der synes at være et udtalt behov for at der snarest og på embedsmandsniveau og senere på politisk niveau gøres en indsats for at verificere, hvorvidt der hos nabolandene er en genuin interesse for et udvidet samarbejde med de nordiske lande i eller omkring NORA. Det er ikke med denne evaluering og analyse lykkedes inden for den afstukne tids- og ressourceramme at verificere denne interesse. Vi anerkender den nordiske interesse herfor og det politiske rationale, der kan udledes heraf, men har ikke fået en tilsvarende interesse bekræftet hos nabolandene.
- **Strategi for NMR's indsats i Nordatlanten.** Det anbefales, at der snarest udarbejdes en samlet strategi for den nordiske indsats i Nordatlanten, således at komplementaritet og ar-

bejdsdeling afklares for organisationer såvel som for brugere. En sådan strategi kan således også definere rollerne for henholdsvis NORA, NIC og andre i lyset af den anbefalede model for NORA, herunder anbefalingen om overførsel af tilskudsfaciliteten til tekniske udviklingsprojekter til NIC.

9. Bilag

9.1. Spørgeskemaer



Nordisk Ministerråd

Evaluering og analyse af NORA

Spørgeskema til NERP og NORA's bestyrelse

Juli 2004

BAGGRUNDSOPLYSNINGER

A. På hvilken måde er du involveret i arbejdet omkring NORA?

- (1) som bestyrelsesmedlem i NORA
- (2) fra arbejdet i NERP
- (3) Anden, angiv hvilken _____

B. I hvor mange år har du været involveret i arbejdet omkring NORA?

- (1) 1-2 år
- (2) 3-4 år
- (3) 5-6 år
- (4) længere tid

C. Hvilket geografisk område repræsenterer du?

- (1) Grønland
- (2) Færøerne
- (3) Island
- (4) Norge
- (5) Andet område, angiv venligst _____

VURDERING AF NORA

1. Hvad er din vurdering af relevansen af målsætningerne i:

	Meget relevante	Relevante	Mindre relevante	Ikke relevante	Ved ikke
NORAs 2. strategiprogram 2001 –2006					
<ul style="list-style-type: none"> • At være et netværk, der understøtter udviklings- og innovationsprocesser, 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • At servicere erhvervslivet ved at skabe arenaer, hvor virksomheder og forskningsmiljøer mødes (projektsamarbejde) 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Evt. kommentarer: _____

2. Hvad er din vurdering af relevansen af NORAs fokusområder/projekttyper:

	Meget relevante	Relevante	Mindre relevante	Ikke relevante	Ved ikke
Udnyttelse af Marint råstof	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur – og naturturisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport (fly og søtransport)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spinn-off af megaprojekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhvervsudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiskeri i den nye økonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arenaer og netværk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Hvad er din vurdering af sammenhængen mellem NORA og det Nordlige Periferi Program?

- (1) Meget tilfredsstillende (4) Ikke tilfredsstillende
(2) Tilfredsstillende (5) Ved ikke
(3) Mindre tilfredsstillende

(6) Evt. kommentarer: _____

4. Hvorvidt mener du, at de opnåede resultater står mål med målsætningerne indenfor:

	Meget Tilfreds- stillende	Tilfreds- stillende	Mindre tilfreds- stillende	Ikke tilfreds- stillende	Ved ikke
NORAs 2. strategiprogram 2001 –2006					
<ul style="list-style-type: none">• At være et netværk der understøtter udviklings- og innovationsprocesser,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• At servicere erhvervslivet ved at skabe arenaer hvor virksomheder og forskning mødes (projektsamarbejde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Evt. kommentarer: _____

5. Mener du, at de støttede aktiviteter har bidraget til længerevarende (levedygtige) effekter i det Nordiske Atlantsamarbejde?

- (1) i høj grad
(2) i nogen grad
(3) ved ikke
(4) i mindre grad
(5) slet ikke

(6) Uddyb: _____

6. Hvad er din samlede vurdering af NORA-programmets målopfyldelse?

- (1) Meget tilfredsstillende
(2) Tilfredsstillende
(3) Mindre tilfredsstillende
(4) Ikke tilfredsstillende
(5) Ved ikke

(6) Evt. kommentarer: _____

7. Vurder følgende udsagn (sæt ét kryds ud for hvert udsagn):

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke
NORA skal i fremtiden koncentrere sig om at arbejde indenfor den nuværende geografisk afgrænsning med Færøerne, Grønland, Island og Kyst-Norge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA skal i fremtiden udvide sit arbejde til at inkludere naboområderne i eksempelvis Skotland, Shetland og Canada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet skal udvides fordi det giver bedre netværksmuligheder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet skal udvides, idet det giver adgang til nye markeder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet skal udvides af politiske grunde til at omfatte hele Nordatlanten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre aspekter? _____

8. Vurder følgende udsagn (sæt ét kryds ud for hvert udsagn):

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke
NORA skal fortsætte med at arbejde indenfor de fokusområder/sektorer som man gør i dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA skal fremover støtte projekter indenfor flere fokusområder/sektorer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA skal styrkes ved at give sekretariatet flere opgaver og flere ressourcer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA's aktiviteter skal splittes op i en erhvervsmæssig projektstøtte del, og en vidensbase og netværksskabende del.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre aspekter? _____

ADMINISTRATION

9. Hvordan vurderer du følgende aspekter af NORA ?

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Mindre tilfredsstillende	Ikke tilfredsstillende	Ved ikke
Hvad er din vurdering af NORA sekretariatets faglighed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering af NORA sekretariatets engagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundernes længde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundernes indhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informationsindsatsen om NORA programmet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(6) Uddyb evt. kort dine synspunkter: _____

10. Hvad er din samlede vurdering af NORA?

- (1) Meget tilfredsstillende
- (2) Tilfredsstillende
- (3) Mindre tilfredsstillende
- (4) Ikke tilfredsstillende
- (5) Ved ikke

Evaluering og analyse af NORA

Spørgeskema til projektledere

Juli 2004

INTRODUKTION

Spørgeskema vedr. NORA

I 2004 gennemfører Kvistgaard Consult en analyse af NORA (det nordiske atlantsamarbejde), herunder de projekter som er gennemført i perioden fra 2001 til 2003.

Hovedformålene er at give et samlet overblik over programmets og de enkelte projekters resultater samt udarbejde en samlet syntese af projektstøttens resultater med henblik på at redegøre for de forhold, der fremmer eller hindrer en målopfyldelse. Syntesen skal munde ud i et sæt af operative anbefalinger i forhold til den fremtidige indsats. Endelig indgår en vurdering af NORA's administration.

Dette spørgeskema udgør en central del af analysen og er sendt ud til udvalgte projektledere. Spørgsmålene kan besvares på cirka 10 minutter.

Alle svar vil blive behandlet fortroligt og anonymt. Spørgsmål vedrørende undersøgelsen kan rettes til Kvistgaard Consult, konsulent Heidi Skov Andersen på telefon 33 36 92 95 eller e-mail hsa@kvistcon.dk eller til direktør Morten Kvistgaard.

Det udfyldte spørgeskema bedes returneret *senest 16. august 2004* til Kvistgaard Consult på mail til hsa@kvistcon.dk.

Mange tak for hjælpen!

BAGGRUNDSOPLYSNINGER

A. Har du deltaget i projekter/aktiviteter under NORA som repræsentant for en:

- | | |
|---|---|
| (1) <input type="checkbox"/> Erhvervsvirksomhed | (4) <input type="checkbox"/> Konsulentvirksomhed |
| (2) <input type="checkbox"/> Forskningsinstitution | (5) <input type="checkbox"/> Offentlig myndighed/administration |
| (3) <input type="checkbox"/> Undervisningsinstitution | (5) <input type="checkbox"/> Anden, angiv hvilken _____ |

B. Hvor mange ansatte var der med udgangen af 2003 i den virksomhed/organisation, som du repræsenterer?

- (1) _____ antal fuldtidsansatte
(2) _____ antal deltidsansatte

C. I hvilket geografisk område ligger virksomheden/organisationen?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| (4) <input type="checkbox"/> Grønland | (7) <input type="checkbox"/> Norge |
| (5) <input type="checkbox"/> Færøerne | (5) <input type="checkbox"/> Andet område, angiv venligst _____ |
| (6) <input type="checkbox"/> Island | |

D. Indenfor hvilken satsningsområde har du modtaget støtte?

- | | |
|--|--|
| (1) <input type="checkbox"/> Frie projekter | (5) <input type="checkbox"/> Turisme |
| (2) <input type="checkbox"/> Fiskerierhverv | (6) <input type="checkbox"/> Arenaer og netværk |
| (3) <input type="checkbox"/> Udnyttelse af marint råstof | (7) <input type="checkbox"/> Konferencer |
| (4) <input type="checkbox"/> Forprojekter | (8) <input type="checkbox"/> Andet, angiv venligst _____ |

E. Hvor mange partnere er der involveret i projektet?

- | | | |
|---|---|-------|
| (1) <input type="checkbox"/> 2 partnere | (4) <input type="checkbox"/> 5 partnere | |
| (2) <input type="checkbox"/> 3 partnere | (5) <input type="checkbox"/> | flere |
| (3) <input type="checkbox"/> 4 partnere | | |

E. Hvor store var de samlede projektomkostninger og hvorfra er finansieringen kommet?

- | | |
|--|-----------|
| (1) Samlede omkostning | _____ kr. |
| (2) Egen finansiering | _____ kr. |
| (3) NORA bidrag | _____ kr. |
| (4) Andet privat bidrag | _____ kr. |
| (5) Bidrag fra anden offentlig myndighed eller program | _____ kr. |
| (6) Bidrag fra det Nordlige Periferi Program | _____ kr. |

F. Hvor i projektforsløbet er projektet nu?

- | | |
|---|---|
| (1) <input type="checkbox"/> ansøgt om, men ikke påbegyndt | (4) <input type="checkbox"/> afsluttet og støtten er under udbetaling |
| (2) <input type="checkbox"/> påbegyndt, men ikke færdiggjort | (5) <input type="checkbox"/> afrapporteret |
| (3) <input type="checkbox"/> afsluttet, men afventer udbetaling | (6) <input type="checkbox"/> andet, angiv venligst _____ |

VURDERING AF NORA

1. Har tilskuddet fra NORA medført, at

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
det var muligt at gennemføre investeringerne/projektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investeringerne/projektet er blevet fremskyndet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Hvor stor en del af investeringerne/projektet ville være realiseret, hvis der *ikke* kunne opnås støtte fra NORA?

(1) <input type="checkbox"/> ingen	(4) <input type="checkbox"/> 51-75 %
(2) <input type="checkbox"/> 1-25 %	(5) <input type="checkbox"/> 76-99 %
(3) <input type="checkbox"/> 26-50 %	(6) <input type="checkbox"/> dem alle

3. I hvilken grad forventes NORA at have positiv betydning for virksomhedens økonomi?

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
I forhold til beskæftigelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til økonomisk overlevelse på længere sigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til en øget indtjening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til afsætning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til eksport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Er *netværkssamarbejdet* mellem partnerne blevet forbedret på grund af investeringerne/projektet?

(1) <input type="checkbox"/> i høj grad	(3) <input type="checkbox"/> i mindre grad
(2) <input type="checkbox"/> i nogen grad	(4) <input type="checkbox"/> slet ikke
(5) <input type="checkbox"/> ved ikke	

5. Hvilken type netværkssamarbejde er der tale om?

(1) <input type="checkbox"/> virksomhedspartnerskaber	(4) <input type="checkbox"/> arena og netværksbygning
(2) <input type="checkbox"/> virksomheds – FoU partnerskaber	(5) <input type="checkbox"/> Ingen netværkssamarbejde
(3) <input type="checkbox"/> nationale transnationale næringsudviklingsmiljøer	(6) <input type="checkbox"/> andet type af netværkssamarbejde, angiv venligst _____

(7) Uddyb: _____

6. Hvilke partnere samarbejder I med om udvikling?

- (1) firmaer og private leverandører (5) teknologiske forskningscentre
(2) kunder (6) Andet _____
(3) offentlige myndigheder
(4) universiteter og anden forskning

(7) Uddyb: _____

7. Har I fået nye samarbejdspartnere efter at I har modtaget støtte fra NORA?

- (1) ja
(2) nej

(3) Uddyb: _____

8. I hvilket geografisk område befinder de nye samarbejdspartnere sig i?

- (1) Grønland (4) Norge
(2) Færøerne (5) Andet område, angiv venligst _____
(3) Island

(6) Uddyb: _____

9. Har støtten fra NORA resulteret i...

- (1) nye eller forbedrede produkter? (4) Lavere produktionstid?
(2) nye eller forbedrede processer? (5) Andet område, angiv venligst _____
(3) bedre ressource udnyttelse?

(6) Uddyb: _____

10. Mener du, at de aktiviteter/projekter, du har deltaget i, har bidraget til længerevarende (levedygtige) erhvervsmæssige effekter?

- (1) i høj grad (4) slet ikke
(2) i nogen grad (5) ved ikke
(3) i mindre grad

(6) Uddyb: _____

11. Hvordan oplever du, at følgende faktorer i virksomheden har udviklet sig i perioden efter investeringen?

	Markant stigende	Svag stigning	Mindre fald	Markant fald	Ved ikke
Markedsandele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkvalitet/udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viden- og teknologiniveauet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbejdskraftbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andet _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Vurder følgende udsagn (sæt ét kryds ud for hvert udsagn):

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke
NORA skal i fremtiden koncentrere sig om at arbejde indenfor den nuværende geografiske afgrænsning med Færøerne, Grønland, Island og Norge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras projekttilskudsfacilitet til erhvervslivet skal lukkes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA skal i fremtiden udvide sit mandat til at inkludere naboområdet i eksempelvis Skotland, Shetland og Canada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet skal udvides fordi det giver bedre netværksmuligheder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nora opnår de bedste resultater ved at koncentrere indsatsen om færre fokusområder inden for den nuværende geografiske afgrænsning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras skal i fremtiden udelukkende varetage netværks- og informationsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet skal udvides idet det giver adgang til nye markeder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORA skal fremover støtte projekter indenfor flere fokusområder/sektorer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre aspekter? _____

ADMINISTRATION

13. Hvordan vurderer du følgende aspekter af administrationen af Nora?

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Mindre tilfredsstillende	Ikke tilfredsstillende	Ved ikke
Hvad er din vurdering NORA sekretariatet faglighed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering NORA sekretariatet engagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generel information om programmet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundersnes længde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvad er din vurdering af ansøgningsrundersnes indhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sagsbehandlingstiden i NORA ifm. projektansøgninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevansen af den 'Vejledende checkliste for ansøgning til NORA' fra marts 2003'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogen/samarbejdet med NORA under implementeringen af aktiviteten/projektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Størrelse af tilskuddet i forhold til omkostningerne forbundet med dit projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsindsatsen om NORA programmet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(11) Uddyb evt. kort dine synspunkter: _____

14. Hvad er din samlede vurdering af NORAs administration?

9.2. Referencer

- NORA: Nordisk Atlantsamarbejde – 2. strategiprogram 2001-2006, udateret
NORA: Strategiprogram 2005 -, revideret forslag, 23.april, 2004
NORA: Diverse baggrundsdokumenter til strategiprogram 2005.
NORA: Vedtægter for Nordisk Atlantsamarbejde, udateret
NORA: Årsregnskaber 2001, 3003 og 2003
NORA, Statusrapporter til NMRS, 2001, 2002, 2003
NORA: Diverse dokumenter, referater og projektmateriale
NORA: www.nora.fo
Nordisk Ministerråd: Halvvejsevaluering af de grænseregionale samarbejdsorganisationer
Nordisk Ministerråd: Det internationale Norden. Nordisk samarbejde i europæisk ramme, København 2003.
Nordisk Ministerråd: www.norden.org
Nordisk Ministerråd: Samarbejdsprogram med Arktis. Handlingsplan 2004, forslag, november, 2003
Nordisk InnovationsCenter (NIC), www.nordicinnovation.net
Nordisk Ministerråd: Hållbar utveckling – En ny kurs för Norden, Revideret udgave 2005-2008, juni, 2004.
Nordisk InnovationsCenter: Innovationsboken, Oslo, 2004
NEFCO: Årsredovisning 2003, Helsinki, 2004
Aalbu, Hallgeir & John Bachtler: The future of Nordic-Scottish Cooperation: EPRC-Nordregio reflections, Nordic Centre for Spatial Development, June 2004
Northern Periphery Programme: www.northernperiphery@npp2.net
Northern Periphery Programme: Budget and account information, 2004
Nordisk Ministerråd: Nordens Ressourcer. Program for Islands formandskab 2004
Nordisk Ministerråd: Gränsregionalt samarbete i Norden
Nordisk Ministerråd: Vest-Norden i det nordiske samarbejde. Redegørelse, 2003
Hanell, Tomas and Sara Ringö: West Norden and its Neighbours, Nordregio, København, 2003
Nordisk Ministerråd, Regionalsektoren: De grænseregionale samarbejdsorganisationers projektvirksomhed. Igangværende projekter 2004.

9.3. Kommissorium

Uppdrag att analysera och evaluera NORA:s verksamhet

Bakgrund

I rapporten, Västnorden i det nordiska samarbetet, från 2003 konstateras att det finns behov av en starkare koordinerande insats omkring samarbetet i Västnorden. I rapporten sägs att NORA:s roll som gränsregionalt, västnordiskt samarbetsorgan kan övervägas stärkas och utvidgas, så att NORA i högre grad kan fungera som generellt koordinerande aktör för samarbetet i Västnorden och med Västnordens grannar.

Regionalministrarna beslutade under hösten 2003 att en utökad roll för NORA som generell koordinerande aktör för samarbetet i Västnorden bör diskuteras.

Vid möte den 4 maj i Nordisk Ämbetsmannakommitté för regionalpolitik enades länderna om att en extern analys och evaluering av NORA:s verksamhet skall genomföras under 2004.

Förutsättningar

Utredningen skall bestå

- a) av en evaluering av NORA:s verksamhet under perioden 2001-2003 som bakgrund till och förutsättning för punkt b. Utgångspunkt skall bl.a. vara NORA:s självevaluering från 2003.
- b) som huvuddel av en analys av utvecklingsmöjligheterna för NORA som central organisation för koordinering av samarbetet i Västnorden.

Målsättning

Evalueringen och analysen skall utgöra underlag för Nordiska Ministerrådets (Regionalministrarna och Samarbetsministrarna) ställningstagande till inriktningen och relevansen av de pågående och framtida nordiska insatserna i Nordatlanten. Det samlade resultatet skall utifrån en förståelse av gemensamt nordiska politiska intressen ge välgrundade överväganden för såväl innehåll som former för NORA:s arbete och särskilt möjligheterna för NORA att ta på sig en utvidgad och koordinerande roll.

Innehåll

Evalueringen skall ge Nordiska Ministerrådet svar på:

- Om NORA följt sitt handlingsprogram för perioden 2001-2003.
- Vilken roll NORA spelar i dag i det Västnordiska samarbetet mer generellt.

Evalueringen skall även ge en generell bild av NORA:s styrkor och svagheter.

Analysen av en utökad roll skall ge underlag för diskussioner i Ministerrådet och mellan Ministerrådet och NORA, och bl.a. omfatta:

- förslag till hur det strategiskt kan läggas kraft på relevanta samarbetsområden med Nordens nordatlantiska grannländer.

- identifiering av relevanta samarbetskontakter och samarbetsområden med Nordens nordatlantiska grannländer
- beskrivning och evaluering av olika möjligheter för organisatorisk tillknytning av grannländerna till NORA (bl.a. möjliga samarbetsformer, finansieringsmodeller, fördelar/nackdelar, tidsperspektiv för utökat samarbete)
- möjligheter för finansiering av ett utvidgat samarbete

Utredaren kan efter eget initiativ ta upp andra relevanta förhållanden till undersökning och värdering.

Metodik

Utredaren skall skapa sig en bild av NORA:s verksamhet och förutsättningar för ett utvidgat nordatlantiskt samarbete bl.a. genom värdering av samarbetsområden och NORA:s strategiprogramförslag samt genom intervjuer (t.ex. NÄRP, politiker och andra ämbetsmän i berörda ministerier, NMRS, sekretariatet för Northern Periphery Program (NPP), Västnordenfonden, Nordregio, representanter för grannländerna samt NORA:s styrelse och sekretariat och de som fått stöd från NORA eller deltagit i projekt som stötts av NORA.)

Det är viktigt att utredaren har kontakt med NORA under pågående analys så att NORA har möjlighet för att eventuellt anpassa sitt strategiarbete till analysens innehåll.

Utredaren skall inhämta NMRS:s synpunkter på sitt förslag till intervjuer innan de genomförs.

Produkt

Utredaren skall utifrån ett helhetsperspektiv – och i ett aktuellt och framtidsinriktat perspektiv formulera sina resultat i en skriftlig rapportering.

Organisation, resurser och tidplan

Uppdraget skall ges till en särskilt utpekad, extern utredare.

Utredaren skall efter avtal, ge (ev. muntlig) statusrapport under arbetets förlopp. Uppdraget skall slutrapporteras i början av september 2004.

9.4. Interviewpersoner

- Bo Lindroos, afdelingsleder, bl@norden.org, Nordisk Ministerråds Sekretariat, København
- Hallegier Aalbu, Nordregio, Stockholm, hallgeir.aalbu@nordregio.se + 46(8) 463 54 00
- Mogens Brinkmann, Vestnordfonden i Grønland, lokalsekretariat for NORA brinkmann@greennet.gl + 229 323 431
- Sverri Hansen, Vestnordfonden på Færøerne og på Island, sverri@vestnorden.is
- Thorarinn Solmundarson, lokalsekretariat for NORA – Island, thorarinn@byggdastofnun.is + 354 455 5454
- Eirik Fiva (lokalsekretariat for NORA – Nordnorge, fiva@lu.no + 47 7550 3420
- Sverre Mauristzen (SAVOS-sekretariat plus lokalsekretariat - Syd og Vestnorge for NORA, savos@rogaland-f.kommune.no +47 5151 6927
- Niclas Forsling, Hovedsekretariatet for NNP, Strandgade 92, København, niclas.forsling@npp2.net

9.5. Workshopdeltagere

- Sune Poulsen, bestyrelsesformand NORA
- Kaspar Lytthans, direktør NORA
- Lida Skifte Lennert, bestyrelsesmedlem NORA, Grønland
- Sigurd Poulsen, bestyrelsesformand Vestnordenfonden
- Jørgen Peter Labansen, direktør Erhvervsdirektoratet, Grønland.
- Baldur Peturson, bestyrelsesmedlem NORA, Island
- Tor-Egil Lindeberg, bestyrelsesmedlem NORA, Norge
- Jens Peter Bernsenb, sekretariatet NORA
- Lis Hammer, Sekretariatet NORA
- Niels á Veltabá, NERP, Færøerne
- Peter Nielsen, Kvistgaard Consult
- Morten Kvistgaard, Kvistgaard Consult