

*Maria-Luise Löper\**

## **Biura przedstawicielskie regionów europejskich w Brukseli**

### **Czym jest region w Unii Europejskiej?**

Od roku 1992 i od późniejszego wejścia w życie Traktatu z Maastricht określenie „Europa regionów” nabierało w kręgach europejskich coraz większego znaczenia. W Traktacie z Maastricht znalazły się przepisy o utworzeniu nowego organu doradczego UE, mianowicie Komitetu Regionów. Po raz pierwszy władzom regionalnym i lokalnym przyznano prawo opiniowania różnych polityk unijnych. Federalne państwa członkowskie – Niemcy i Belgia – już wcześniej przewidywały utworzenie komitetu składającego się z przedstawicieli regionów posiadających władzę ustawodawczą, a zatem wnoszących rzeczywisty wkład w proces decyzyjny Unii. To rozwiązanie było oczywiście nie do przyjęcia dla bardziej centralistycznych państw członkowskich, w których regiony nie posiadają takich uprawnień. W końcu osiągnięto kompromis – utworzono komitet przedstawicieli bardzo szerokiego zakresu „władz regionalnych i lokalnych”, począwszy od silnych landów niemieckich, a na gminach w Luksemburgu skończywszy.

Z uwagi na tak różnorodne kategorie lokalnych i regionalnych organów władzy, bardzo trudno jest zdefiniować europejski region. Zgromadzenie Regionów w „Deklaracji o regionalizmie w Europie” z 1996 r. zdefiniowało region w następujący sposób: „*Region to terytorialny organ prawa publicznego utworzony bezpośrednio pod poziomem ogólnopaństwowym i wyposażony w polityczny samorząd*”. Pod względem geograficznym niektóre regiony są bardzo rozległe, np. Norrboten i Västerbotten, hrabstwa tworzące region Północnej Szwecji, mają obszar wynoszący ponad 154 tys. km<sup>2</sup>, natomiast Brema i Wiedeń to miasta i jednocześnie małe kraje związkowe. Istnieją regiony, które mają więcej mieszkańców niż wiele państw członkowskich, np.

---

\* **Maria-Luise Löper** – wysokiej rangi urzędniczka w kancelarii Senatu Berlina oraz w Przedstawicielstwie Berlina w Brukseli.

w Nadrenii-Północnej Westfalii mieszka 17 mln osób. W niektórych regionach wybierany jest parlament, który posiada istotną władzę ustawodawczą. Przykładem może być parlament Kraju Basków, który ma prawo nakładać własne podatki, podczas gdy regiony w innych państwach członkowskich, np. we Francji, mają znacznie ograniczoną autonomię.

### **Organizacja i status biur przedstawicielskich**

Biura przedstawicielskie regionów europejskich w Brukseli, w tym zwłaszcza biura reprezentujące stolicy państw, są tworzone na podstawie różnych rozwiązań prawnych: niektóre organizowane są zgodnie z prawem publicznym, inne – zgodnie z prawem cywilnym. Często są silnie powiązane z administracją regionalną. Niektóre biura działają wyłącznie jako „wysunięte ramię” organu regionalnego i wspierają gospodarkę danego regionu.

Biura regionalne nie posiadają statusu dyplomatycznego, ponieważ stronami negocjującymi w Unii Europejskiej są państwa członkowskie, a nie regiony (zgodnie z postanowieniami Traktatu UE). Tylko władze ogólnokrajowe mają prawo do reprezentowania państwa i organów niższego szczebla. Jednak w ostatnich latach bardzo zmienił się stosunek do roli i wpływu regionów w Unii. W dużym stopniu wzrosło ich znaczenie przy tworzeniu polityki unijnej. Coraz częściej bierze się pod uwagę kompetencje i zadania administracji regionalnej oraz – jeśli takowe istnieją – parlamentów regionalnych. Np. w Niemczech nie tylko ustawy parlamentów regionalnych, ale i znaczna część ustaw federalnych musi być wprowadzona w życie za pośrednictwem administracji regionalnych.

W tej sytuacji jest sprawą oczywistą, że regiony chciałyby wywierać większy wpływ na politykę europejską, zwłaszcza z uwagi na to, że coraz częściej decyzje podejmowane przez UE zajmują miejsce decyzji podejmowanych na poziomie krajowym. Tak np. współpraca regionów niemieckich (landów) w kwestiach europejskich została określona w niemieckiej Ustawie Zasadniczej (w tzw. artykule europejskim nr 23) oraz w ustawie z 12 marca 1993 r. o współpracy pomiędzy rządem federalnym a krajami związkowymi w sprawach dotyczących Unii Europejskiej.

Funkcjonują różne rodzaje powiązań pomiędzy biurami regionalnymi a instytucjami macierzystymi z krajów ich pochodzenia. Instytucja macierzysta dokonuje wyboru pracowników i pokrywa koszty ich zatrudnienia. Jednocześnie personel biura musi wykonywać polecenia instytucji macierzystej oraz przygotowywać dla niej regularne raporty.

Większość biur uważa, że mają one za zadanie nie tylko stanowić centrum informacyjne i kontaktowe do spraw europejskich, ale również pełnić **funkcję doradczą dla polityków ze swojego regionu** w Brukseli. Według dostępnych danych, regiony reprezentowane w Brukseli zamieszkuje od 600 tys. do 17 mln

ludzi. Biura powiązane z regionalnymi agencjami promocji rozwoju gospodarczego uważają się również za przedstawicieli interesów gospodarczych regionu.

W zależności od istniejących powiązań biura wymieniają wśród swoich głównych „klientów”: członków i przedstawicieli administracji, parlamentarzystów, firmy, obywateli (w kolejności od najczęściej do najrzadziej wymienianych przez biura reprezentujące stolice państw).

### **Zadania i cele biur przedstawicielskich**

Zadania wypełniane przez biura regionalne w Brukseli można podzielić na dziesięć głównych obszarów.

#### **1. Informowanie administracji organu lokalnego o procedurach, inicjatywach i decyzjach ustawodawczych UE oraz o programach wspólnotowych i ogłoszeniach o przetargach.**

Biura regionalne ułatwiają komunikację dzięki usprawnieniu dwukierunkowego przepływu informacji. Z jednej strony zbierają i analizują informacje uzyskane z instytucji europejskich dla potrzeb instytucji z danego regionu. Z drugiej strony dostarczają instytucjom europejskim informacji z regionu i o regionie.<sup>1</sup>

Jedną z głównych korzyści wynikających z posiadania biura regionalnego w Brukseli jest bliskie sąsiedztwo unijnego procesu decyzyjnego. Dzięki temu biuro regionalne może przekazać instytucjom administracji regionalnej ważne informacje o aktualnych wydarzeniach i decyzjach podejmowanych w Unii. Utrzymywanie takiego biura jest korzystne z uwagi na:

- oszczędność czasu (bez drogi okrężnej poprzez administrację krajową),
- skuteczność i sprawność w zdobywaniu informacji (dzięki długiemu doświadczeniu biura znają najważniejsze źródła informacji i nawiązują wiele kontaktów osobistych),
- „filtrowanie”: dokonywanie doboru informacji zgodnie z priorytetami regionu, ochrona przed zbyt obszernymi czy ogólnymi informacjami oraz brakiem informacji, ocena informacji podstawowej, przetwarzanie i dostarczanie informacji we właściwym kontekście,
- niezawodność informacji (mieszkańcy danego regionu stanowią centrum zainteresowania, zaś pracownicy biur w Brukseli cieszą się zaufaniem instytucji regionalnej i są znani w regionie),
- przekazywanie cennych informacji nieoficjalnych (dzięki którym władze regionalne mogą szybko zareagować na nowe inicjatywy UE), zasłyszanych

---

<sup>1</sup> Por. *Why should Central and Eastern European Regions think about establishing an office in Brussels*, Essex International.

lub uzyskiwanych wcześniej w czasie rozmów z urzędnikami zatrudnionymi w instytucjach unijnych.

Do głównych obszarów zainteresowania biur regionalnych w Brukseli należą: fundusze strukturalne, transport (Trans European Network [TEN], lotniska regionalne itd.), rozszerzenie UE, badania i wdrożenia, rolnictwo i środowisko naturalne, energia, kultura, rynek wewnętrzny, polityka przemysłowa i konkurencja.<sup>2</sup>

## **2. Reprezentowanie interesów danego regionu, jego problemów oraz opinii o konkretnych politykach na forum Komisji Europejskiej oraz Parlamentu Europejskiego.**

Z uwagi na różnice w sytuacji gospodarczej i społecznej regionów w poszczególnym państwie członkowskim, ich interesy i problemy są często odmienne. Przedstawiciele regionalni mogą być zatem lepiej przygotowani niż przedstawiciele ogólnokrajowi do reprezentowania na forum instytucji europejskich interesów, problemów i opinii o polityce unijnej w imieniu swojego regionu. Przedstawiciele krajowi bardzo często posiadają mniej informacji o specyfice danego regionu, a ponadto na pierwszym miejscu muszą zawsze stawiać interes rządu krajowego. Komisja Europejska oraz Parlament Europejski chętnie wysłuchują przedstawicieli poszczególnych biur regionalnych występujących w interesie konkretnego regionu.

W sektorze gospodarczym (przemysł, handel) bardzo znanym zjawiskiem jest lobbging. Zarówno Komisja, jak i Parlament umieją sobie z tym zjawiskiem radzić.

Prowadzenie lobbgingu w Komisji i Parlamencie stanowi podstawowe zadanie biur regionalnych. Lobbging służy do przekazywania szybkiej i szczegółowej informacji z i o regionach. Często informacja ta stanowi podstawę do podejmowania właściwych decyzji w interesie obywatela, a zatem spełnia często powtarzaną zasadę „Europa bliższa obywatelowi” (zbliżenie obywatela europejskiego do europejskiego procesu decyzyjnego). Lobbging powinien również umożliwiać włączenie polityki, opinii i stanowiska politycznego regionów do europejskiego procesu legislacyjnego lub do procesu przygotowania decyzji, które wywierają bezpośredni skutek na sytuację w regionach. Dzięki temu mogą one aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu tych decyzji.

## **3. Przygotowanie wizyt przedstawicieli politycznych oraz ekspertów władzy lokalnej.**

Biura regionalne zazwyczaj przekazują informacje bezpośrednio władzom lokalnym. Jeśli udzielenie odpowiedzi na zadane pytanie wymaga bardzo

---

<sup>2</sup> *Regional Participation in EU Affairs*, Scotland Europe Centre.

specjalistycznej wiedzy, może pojawić się konieczność zaproszenia eksperta władz lokalnych do Brukseli w celu przedyskutowania konkretnego tematu osobiście z kolegami z Komisji Europejskiej lub z ekspertami organizacji międzynarodowych, których biura mieszczą się w Brukseli. Biura regionalne mają za zadanie znaleźć odpowiednich partnerów i są odpowiedzialne za przygotowanie organizacyjne rozmów.

Oprócz spotkań dla konkretnych ekspertów biura regionalne są również odpowiedzialne za zorganizowanie wizyt politycznych przedstawicieli władz lokalnych oraz urzędników państwowych z administracji lokalnej i regionalnej. Niektóre biura otrzymują prośby o zorganizowanie konkretnych spotkań tematycznych z ekspertami z Komisji zajmującymi się określonymi zagadnieniami. Wizyty te pozwalają przedstawić informacje z pierwszej ręki o regionie i umożliwić lepsze zrozumienie nie tylko interesów oraz specyfiki regionu, ale również jego celów politycznych.

Wizyty przedstawicieli politycznych i specjalistów w Brukseli mają inny bardzo ważny efekt uboczny. Dzięki nim wzrasta zainteresowanie regionami w polityce i prawie europejskim oraz w strukturach i procedurach instytucji unijnych.

#### **4. Wspieranie przedstawicieli regionalnych w Komitecie Regionów.**

Dla regionów europejskich jedną z najważniejszych instytucji jest Komitet Regionów. We wszystkich prawie obszarach polityki, które mają duże znaczenie dla nich, takich jak kwestie funduszy strukturalnych, TEN, transportu, polityki zatrudnienia itd. istnieje obowiązek zasięgnięcia opinii Komitetu.

Spotkania plenarne, które odbywają się pięć lub sześć razy w roku stanowią dodatkową motywację dla ministrów, sekretarzy stanu oraz członków parlamentu regionalnego do przyjazdu do Brukseli oraz podtrzymywania kontaktu z przedstawicielami instytucji europejskich. Dodatkowym bodźcem jest fakt, że koszty podróży są pokrywane przez Komitet Regionów.

Biura regionalne udzielają członkom Komitetu szerokiego wsparcia. Jest to o tyle ważne, że często członkowie Komitetu są pochłonięci realizacją innych zadań politycznych w swojej społeczności czy regionie. Dla wielu biur regionalnych wspieranie członków Komitetu Regionów jest zadaniem o priorytetowym znaczeniu. Z jednej strony pomoc polega na udzielaniu ogólnej informacji

o najnowszych zagadnieniach unijnych, a z drugiej – na przygotowaniu do głosowania w konkretnych kwestiach.

#### **5. Gromadzenie informacji i dobór partnerów.**

Biura regionalne w Brukseli gromadzą i analizują informacje na temat różnych polityk Unii Europejskiej, dzięki czemu mogą przekazać instytucjom macierzystym potrzebne i ważne informacje zgodnie z ich oczekiwaniami.

Do ważnych dokumentów należą: zasady i przepisy obowiązujące w Unii Europejskiej, wytyczne, *Białe* i *Zielone Księgi*, komunikaty Komisji Europejskiej, programy Unii Europejskiej, decyzje Parlamentu Europejskiego oraz oświadczenia Rady Europejskiej czy wnioski jej Prezydencji.

Głównymi źródłami informacji są: internet (dostęp do serwera unijnego pod adresem <http://europa.eu.int>), „*Bulletin Quotidien Europe*”, „*Official Journal of the European Communities*”, dokumenty Rady i Parlamentu Europejskiego, Komitetu Regionów oraz Komitetu Społeczno-Gospodarczego.

Wydarzenia polityczne w regionach – zwłaszcza jeśli odnoszą się one do Unii Europejskiej – są oczywiście uważnie obserwowane. Informacje dotyczące UE są również zbierane i analizowane bezpośrednio przez różne biura instytucji macierzystej, ale na ogół tylko w odniesieniu do konkretnego tematu i bez zachowania ciągłości. Biuro w Brukseli pełni zatem bardzo ważną rolę grupy ekspertów w dziedzinie polityki europejskiej na przestrzeni trzech-sześciu lat.

Kontakty nawiązane przez biura regionalne w ubiegłych latach spełniają ważną rolę w dyskusji nad różnymi zagadnieniami pomiędzy przedstawicielami regionu a ekspertami z kraju lub administracją państwową. Przydają się one również przy opracowaniu stanowiska i działań instytucji macierzystej w kraju. Szczególnie bliskie kontakty łączą członków Parlamentu Europejskiego z poszczególnych regionów i pracowników biur w Brukseli.

#### **6. Punkt kontaktowy dla poszukiwania partnerów z innych regionów, wspieranie tworzenia sieci regionów i współpracy pomiędzy nimi.**

Do biur regionalnych regularnie zgłaszają się osoby poszukujące kontaktu z osobami z innych regionów. Są to przede wszystkim przedstawiciele administracji lub organów administracyjnych zainteresowani nowymi pomysłami, rozwiązaniami i wymianą doświadczeń w konkretnych obszarach polityki oraz przedstawiciele kierownictw konkretnych projektów, którzy poszukują nowych partnerów. W takim przypadku biura regionalne mogą zawsze udzielić wsparcia w sposób prosty, ale bardzo skuteczny dzięki odpowiednim kontaktom w regionie.

Regiony macierzyste często są członkami różnych sieci, np. sieci tzw. euromiast (Euro Cities) lub sieci regionów-stolic. Sieci te częściowo są organizowane i wspierane przez biura regionów w Brukseli. Bliskie sąsiedztwo owych biur między sobą pozwala na częstsze i bliższe kontakty niż to mogłoby mieć miejsce w przypadku pracowników instytucji i przedstawicieli politycznych w poszczególnych regionach. Biura regionów pełnią rolę swoistej „swatki” w sytuacji, gdy przedstawiciele innych regionów szukają możliwości kontaktu nie wiedząc dokładnie, do kogo mają się zwrócić. W wyniku rozmów pomiędzy

różnymi biurami regionalnymi opracowywane są plany nowych projektów, które potem stanowią podstawę dla wspólnych planów działania różnych regionów. Dalszą pracą nad nimi oraz ich realizacją zajmują się współpracownicy w poszczególnych regionach.

#### **7. Ułatwianie dostępu do środków finansowych UE przeznaczonych na projekty opracowywane przez regiony, pomoc dla wnioskodawców.**

Za pośrednictwem różnych funduszy oraz wielu rozmaitych programów Unia Europejska wspiera realizację projektów we wszystkich częściach Europy. Pomoc finansowa jest atrakcyjna, nawet jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że każdy projekt musi być jednocześnie finansowany przez dany region oraz że trudnym zadaniem jest napisanie wniosku, sporządzenie wymaganych raportów o przebiegu projektu oraz sprawozdań końcowych oceniających jego realizację.

Biura regionów wspierają regionalne instytucje i przedsiębiorstwa przygotowujące wnioski poprzez udzielanie informacji o nowych programach, ograniczeniach czasowych oraz warunkach złożenia wniosku. Starają się również nieść pomoc przy właściwym formułowaniu wniosku. Jeśli pojawiają się trudności w kontaktach z Komisją Europejską odnośnie zarządzania pomocą finansową (np. występują opóźnienia w wypłacie przyznanego wsparcia finansowego), biura starają się interweniować korzystając z kontaktów z pracownikami Komisji.

Działalność biur w tej dziedzinie ma duże znaczenie. Jest sprawą powszechnie znaną, że różnorodne programy UE są dość skomplikowane i trudne do zrozumienia. Biura regionalne w Brukseli orientują się albo starają się dowiedzieć, jak doszło do powstania konkretnych programów. Są one w stanie znaleźć podobieństwa pomiędzy nowym programem a programami wcześniejszymi lub pokrewnymi i – w razie wątpliwości – są w stanie bardzo szybko uzyskać dodatkowe informacje z Komisji.

Z drugiej strony coraz rzadziej zadaniem biur regionalnych jest zdobywanie formularzy wniosku czy podstawowych informacji o programie, co niegdyś należało do ich podstawowych obowiązków, ponieważ UE publikuje coraz więcej dokumentów w internecie i tym samym coraz więcej potencjalnych wnioskodawców znajduje je samodzielnie.

Biura starają się i do pewnego stopnia są w stanie wywierać wpływ na opracowanie nowych programów i rozdziału funduszy. Ma to miejsce wtedy, gdy eksperci oraz decydenci w Unii są z dużym wyprzedzeniem informowani o konkretnych problemach i oczekiwaniach danego regionu w bezpośrednich kontaktach z nimi oraz za pośrednictwem uprawnionych instytucji ogólnokrajowych.

#### **8. Organizowanie imprez informacyjnych i kulturalnych.**

Większość biur regionalnych w Brukseli posiada lokal reprezentacyjny, który jest wykorzystywany do organizacji imprez informacyjnych i kulturalnych, a czasem również wystaw i przyjęć. Główną myślą leżącą u podstaw tego typu przedsięwzięć jest prezentacja regionu na arenie międzynarodowej. W ciągu roku w pomieszczeniach biura odbywa się kilka imprez, a wydarzenia o większej randze są organizowane w reprezentacyjnych miejscach Brukseli. Pracownicy biura są odpowiedzialni za organizację tych przedsięwzięć, co jest zadaniem czasochłonnym i wymagającym. Takie okazje stanowią kolejną możliwość nawiązania lub umocnienia kontaktów z urzędnikami unijnymi czy też ogólnie „światem brukselskim”. Pozwalają na kontakty nieformalne, a jednocześnie umożliwiają zaprezentowanie potencjału kulturalnego oraz różnorodności regionów europejskich.

#### **9. Tworzenie wizerunku dotyczącego potencjału gospodarczego i turystycznego regionów.**

Regiony europejskie ściśle współpracują w kilku obszarach, ale jednocześnie toczy się między nimi współzawodnictwo, np. jeśli chodzi o przyciąganie inwestycji do regionu i rozwój turystyki. Z tego względu niektóre regiony wykorzystują swoje biura do promowania siebie jako najlepszego miejsca na inwestycje. Często publikuje się ulotki i broszury informacyjne oraz organizuje się spotkania informacyjne i imprezy kulturalne. Czasami organizowane są przyjęcia ze specjalnościami kulinarnymi pochodzącymi z danego regionu.

#### **10. Udzielanie odpowiedzi na pytania obywateli; spotkania informacyjne z gośćmi z regionu.**

Najważniejszym zadaniem biur w Brukseli jest informowanie instytucji macierzystej w kraju, ale czasami również obywatele kierują do biur różne pytania, na które udzielana jest bezpośrednia i szybka odpowiedź. Na ogół zapytania pochodzą od mieszkańców danego regionu oraz od obywateli innych państw członkowskich.

Biura regionalne są pierwszym i „domowym” adresem, pod który udają się grupy z regionu (parlamentarzyści, urzędnicy państwowi, członkowie różnych stowarzyszeń, przedstawiciele firm, dziennikarze, studenci itd.) zainteresowane pracą biura lub polityką UE oraz kompetencjami i procedurami działania instytucji unijnych.

#### ***Uwaga ogólna***

Nie wszystkie spośród wymienionych wyżej dziesięciu zadań są równie ważne dla wszystkich biur regionalnych w Brukseli. Różne biura uważają różne zadania za najważniejsze. W oparciu o zebrane opinie można stwierdzić, że większość biur za najważniejsze zadania uważa: przekazywanie informacji



instytucjom macierzystym lub zwierzchnim w regionie, nawiązywanie kontaktów, reprezentowanie interesów regionalnych w Komisji Europejskiej, wspieranie członków Komitetu Regionów, organizowanie pomocy finansowej dla regionu, informowanie własnych obywateli oraz wspieranie ich w Brukseli. Warto zauważyć, że biura regionalne nie wymieniają wśród ważnych zadań reprezentowania interesów regionu w stosunkach z Parlamentem Europejskim, mimo że niektóre z nich uzyskały uprawnienia do obserwacji działań tego organu.

W oparciu o wieloletnie doświadczenie istniejących biur regionalnych w Brukseli można wyciągnąć następujący wniosek: biuro może prawidłowo funkcjonować, jeżeli jest mocno zakorzenione w swoim regionie, a sam region ma jasno sprecyzowane stanowisko odnośnie misji i priorytetów swojego biura.

### **Organizacja i personel biura**

Biura zatrudniają zazwyczaj od jednego do kilkunastu pracowników. Czasami regiony korzystają ze wspólnych pomieszczeń i wtedy w jednym biurze może pracować nawet dwadzieścia osób. Pracownicy pochodzą głównie z instytucji macierzystej danego regionu, ale czasami mogą zostać zatrudnieni na dane stanowisko bezpośrednio w Brukseli. W niektórych biurach pracownicy mają podpisane kontrakty na czas określony, w innych są to umowy o pracę na czas nieokreślony. Pracownicy różnią się również pod względem wykształcenia – można wśród nich znaleźć prawników, ekonomistów, a także lingwistów, specjalistów nauk społecznych, inżynierów i specjalistów od rolnictwa.

Zaszeregowanie pracowników jest różne w różnych biurach, ale większość z nich to urzędnicy z grupy zaszeregowania A. Pracowników na szczeblu kierowniczym wspierają stażyści zatrudnieni na okres maksymalnie dwunastu miesięcy.

Ograniczona wielkość biur stanowi bodziec do tworzenia powiązań i współpracy pomiędzy biurami regionalnymi i innymi instytucjami. Biura ściśle ze sobą współpracują, zwłaszcza kiedy pochodzą z tego samego kraju. Współpracują również z instytucjami regionalnymi, takimi jak np. agencje rozwoju gospodarczego. Współpraca polega na regularnych spotkaniach lub korzystaniu z tych samych pomieszczeń.

### **Perspektywy dla regionów z państw kandydujących do członkostwa w UE**

Warto zastanowić się nad możliwościami stojącymi przed regionami z Europy Środkowej i Wschodniej, które są zainteresowane utrzymaniem

pewnej formy obecności w Brukseli, ale nie chcą już teraz otwierać regionalnych biur przedstawicielskich.

Jedną z możliwości – z której około dziesięć lat temu skorzystało kilka regionów zanim powstała poważna koncepcja biur regionalnych – było zatrudnienie konsultanta w Brukseli. Trzeba jednak przyznać, że konsultanci są bardzo drodzy i nie ma gwarancji, że posiadają oni wiedzę i doświadczenie we wszystkich ważnych dziedzinach. Zwłaszcza w perspektywie długofalowej to rozwiązanie nie należy do najoszczędniejszych.

Zamiast tworzenia odrębnego biura regionalnego inną możliwością jest stworzenie partnerstwa z grupą regionów z tego samego kraju. Tak właśnie uczyniła grupa polskich regionów, które ostatnio otworzyły biuro w Brukseli. Jeśli uzgodni się, że pensję otrzymuje jeden wspólny pracownik i że można korzystać ze wspólnego sprzętu, koszty mogą zostać znacznie ograniczone. Jednak w pewnych okolicznościach takie podejście panregionalne może prowadzić do konfliktu pomiędzy partnerami, często na niekorzyść tych mniejszych. Interesy jednych mogą przeważać nad interesami innych.

Zamiast łączyć się z przedstawicielstwami regionów z tego samego kraju, dla niektórych regionów dobrym rozwiązaniem może być skorzystanie z usług biura regionu partnerskiego z państwa członkowskiego UE. Wiele regionów już podpisało umowy o partnerstwie lub utrzymuje nieformalne kontakty z innym regionem w Unii. Może się okazać, że jego biuro w Brukseli chętnie zaoferuje swoje usługi. Jeszcze raz należy jednak zwrócić uwagę na zagrożenie, że nowy region pozostanie w tyle za tymi, które są już w Brukseli zdomowione.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Why should Central and Eastern European Regions...*, op.cit.