

Avsedd för
Reglabs styrelse

Dokumenttyp
Utvärdering

Datum
November, 2013

HALVTIDSUTVÄRDERING **REGLAB**

SAMMANFATTNING

Reglab är ett forum för lärande och samverkan inom regional utveckling, som ägs och drivs av Sveriges 21 regioner (regioner/regionförbund/landsting), tillsammans med Vinnova, Tillväxtverket och SKL. I september 2013 fick Ramböll Management Consulting (Ramböll) i uppdrag av Reglabs styrelse att utvärdera Reglab. Syftet med utvärderingen är att utvärdera vilka effekter som Reglab har haft hos medlemsorganisationerna.

Reglab bygger på en lärandemodell för kollegialt lärande som går ut på att deltagarna utvecklar kunskap, metoder och arbetsverktyg tillsammans. Vår samlade bedömning är att denna modell fungerar väl och att de personer som deltar i hög utsträckning stärker sina kunskaper och lär sig använda nya arbetsverktyg och metoder. Att Reglab ägs av sina medlemmar, och att innehållen och uppläggen för Reglabs lärandeaktiviteter utgår från medlemmarnas behov, lyfts fram som framgångsfaktorer i utvärderingen eftersom det gör deltagarna aktiva, trygga och öppna med sin kunskap och sina erfarenheter vid läraaktiviteterna. Det gör också att aktiviteterna upplevs som relevanta. Dessutom fungerar Reglabs kansli väl vilket bedöms förstärka dessa fundament för verksamheten.

Förutom att stärka deltagarnas kompetens leder Reglab också till att deltagarna utvecklar sina kontaktnät, framför allt mellan regioner, men också mellan den regionala och nationella nivån. Vi kan också se att kontaktnäten används aktivt för att underlätta den professionella vardagen och för att fortsätta det kollegiala utbytet mellan organisationerna.

Individuell kompetensutveckling är emellertid ingen målsättning för Reglab. En förutsättning för att medlemsorganisationerna ska utvecklas genom Reglab är att de som deltar i Reglabs aktiviteter också använder sig av vad de lär sig i sin professionella vardag. Utvärderingen visar på att detta sker i relativt hög utsträckning och att detta sker löpande och i samtliga medlemsorganisationer. Variationerna är dock stora mellan medlemsorganisationerna.

Vår samlade bedömning är att Reglab fungerar väl som ett utvecklingsinstrument och i linje med hur det är tänkt att fungera. Vi kan dock se att medlemsorganisationerna har varit aktiva och valt att använda sig av Reglab i olika utsträckning. Detta har resulterat i att deltagarna upplever att medlemsorganisationerna har utvecklats olika mycket genom sitt deltagande i Reglab.

Rapporten avslutas med att tydliggöra utvärderingens övergripande slutsats: Vilka effekter Reglab skapar beror i mycket hög utsträckning på hur medlemsorganisationerna använder sig av Reglab som ett utvecklingsinstrument. Ramböll rekommenderar därför att det fortsatta utvecklingsarbetet inom Reglab koncentreras mot medlemsorganisationernas användning av Reglab som ett utvecklingsinstrument. Sist i utvärderingen pekar Ramböll ut ett antal utmaningar och strategiska vägval som Reglab står inför, t.ex. att hitta en strategisk inriktning och balans som säkerställer engagemang hos alla Reglabs medlemmar.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Reglab är ett forum för kunskapsutveckling och kollegialt utbyte som ägs och drivs av dess medlemmar	3
1.1	Sveriges regioner upplevde ett behov av att lära av varandra och utvecklas tillsammans	3
1.2	Reglab syftar till att öka medlemmarnas kapacitet genom kunskaps- och kompetensutveckling	3
1.3	Reglab har nu utvärderats av Ramböll	4
1.4	Rapportens disposition	5
2.	Medlemmarna är olika aktiva inom Reglab	5
2.1	Alla medlemsorganisationer använder sig av Reglab - men i olika utsträckning	5
2.2	Stora skillnader i hur medlemsorganisationerna involverar andra regionala aktörer	6
2.3	Eget intresse och en vilja att stärka regionens utvecklingsarbete driver deltagande i Reglabs aktiviteter	6
2.4	Information om Reglabs aktiviteter sprids genom många kanaler	7
2.5	Reglabs aktiviteter utgår från en dialog om behov och utmaningar	8
3.	Reglabs lärandemodell fungerar och stärker deltagarnas kompetenser	8
3.1	Reglabs aktiviteter ökar deltagarnas kompetens – men skillnaderna är stora mellan medlemsorganisationerna	8
3.2	Flera komponenter ger en bra grund för lärande	9
3.3	Det kollegiala utbytet begränsas av omständigheter som är svåra att påverka	10
3.4	Deltagarna stärker sina kontaktnät i samband med deltagande	11
4.	Deltagarna omsätter sina lärdomar i verksamheterna	12
4.1	Deltagarna omsätter sina lärdomar i verksamheterna - men betydande skillnader mellan medlemsorganisationerna	12
4.2	Deltagarnas mandat att påverka och förändra spelar roll	13
4.3	Kunskap, metoder och arbetsverktyg sprids framför allt genom deltagarnas egen användning	14
4.4	Det kollegiala utbytet över regiongränserna stärker det löpande lärandet och gör den professionella vardagen enklare	17
5.	Deltagande i Reglab kan stärka medlemsorganisationerna	17
5.1	Deltagarna upplever att medlemsorganisationerna har utvecklats olika mycket genom sitt deltagande i Reglab	17
5.2	Att fånga organisatoriska effekter av Reglab är svårt	18
6.	Reglab är ett verktyg som fungerar väl men som behöver användas för att ge effekter	20
6.1	Reglab fungerar väl som verktyg och plattform för utveckling	20
6.2	Vilka effekter Reglab skapar beror på hur medlemsorganisationerna använder sig av Reglab som ett utvecklingsinstrument	21
6.3	Det fortsatta utvecklingsarbetet inom Reglab bör koncentreras mot hur medlemmarna använder sig av och förhåller sig till Reglab som ett utvecklingsinstrument	22

BILAGOR

Bilaga 1 – Sammanställning av enkät

Bilaga 2 – Svarefrekvens enkät

Bilaga 3 – Reglabs förändringsteori

1. REGLAB ÄR ETT FORUM FÖR KUNSKAPSUTVECKLING OCH KOLLEGIALT UTBYTE SOM ÄGS OCH DRIVS AV DESS MEDLEMMAR

I september 2013 fick Ramböll Management Consulting (Ramböll) i uppdrag av Reglabs styrelse att utvärdera Reglab. Syftet med utvärderingen är att utvärdera vilka effekter som Reglab har haft hos medlemsorganisationerna. Utvärderingen ska tjäna som underlag för styrelsens strategiska beslut om kommande verksamhet.

1.1 Sveriges regioner upplevde ett behov av att lära av varandra och utvecklas tillsammans

Reglab är ett forum för lärande om regional utveckling, som ägs och drivs av Sveriges 21 regioner (regioner/regionförbund/landsting), tillsammans med Vinnova, Tillväxtverket och SKL. Formellt är Reglab ett projekt som startades 2010 och fortsätter till 30:e juni 2015. I praktiken fungerar Reglab som en förening. Ett kansli med två anställda ansvarar för det löpande operativa arbetet.

Reglab kom till för att Sveriges regioner upplevde ett behov av att utbyta erfarenheter av att arbeta för regional utveckling och utveckla ny kunskap och nya metoder. Som förlaga för det svenska Reglab fanns dess danska motsvarighet som har funnits sedan 2004.

I en första fas deltog 10 regioner, Vinnova, Tillväxtverket och SKL som fullvärdiga medlemmar. Under 2011 anslöt sig ytterligare 11 regioner till vad Reglab är idag. För att finansiera de löpande insatserna bidrar medlemsorganisationerna med en årlig medlemsavgift. Utöver den årliga avgiften betalar medlemsorganisationerna också en avgift för att delta i respektive läraaktivitet.

1.2 Reglab syftar till att öka medlemmarnas kapacitet genom kunskaps- och kompetensutveckling

Reglab bygger på en idé om att bidra till hållbar tillväxt i Sveriges regioner och stärka medlemsorganisationernas kapacitet att bedriva regional utveckling genom att vara en arena för samverkan och kunskaps- och kompetensutveckling inom regional utveckling.

Utbytet inom Reglab sker huvudsakligen genom att det anordnas olika former av läraaktiviteter, så kallade "läraprojekt" och "seminarieserier", där deltagarna utbyter erfarenheter och kunskap och lär genom detta av varandra. Ledord för aktiviteterna är kollegialt lärande; utbytet mellan kollegor är själva kärnan i Reglabs aktiviteter. Även forskare och andra experter bjuds in för att bidra till lärandet.

Utöver lärtillfällena arrangerar Reglab också två större årliga arrangemang: Reglabs Årskonferens i februari och Forskarforum i september. Till detta kommer de skrifter, studier och analyser som produceras inom ramen för Reglab. I figur 1 nedan har vi förenklat illustrerat hur Reglab är tänkt att fungera:

Figur 1 Förenklad illustration över hur Reglab är tänkt att fungera, samt utvärderingens omfattning och fokus



Tjänstemännen i Reglabs medlemsorganisationer utgör kärnan av Reglabs verksamhet. De bestämmer inriktningen på Reglabs aktiviteter. Det är också de som genom att bidra med sin professionella kunskap och praktiska erfarenheter ska utgöra motorn i det gemensamma lärandet och det kollegiala utbytet.

Dessa tjänstemän deltar i Reglabs olika läraaktiviteter. Vid dessa aktiviteter utbyter deltagarna erfarenheter och lär av varandra och inbjudna forskare och experter genom en strukturerad process. En viktig utgångspunkt är att medverkande deltagare själva aktivt bidrar med kunskap och exempel från sin professionella vardag. Medlemmarna har även möjlighet att bjuda in regionala samarbetspartners och andra aktörer på regional eller nationell nivå som kan tänkas bidra till och ha nytta av det gemensamma lärandet. Insatserna är vanligtvis fördelade över flera olika tillfällen.

Utöver det gemensamma lärandet är tanken att deltagande i Reglab också ska leda till att nya kontakter skapas, som kan bli till mer eller mindre formaliserade nätverk som deltagarna kan fortsätta att använda sig av för att fördjupa sina kunskaper och lösa uppgifter i sina verksamheter.

Lärande är i sig emellertid inget mål för Reglab utan ett steg på vägen mot att nya kunskaper, metoder och arbetsverktyg används och leder till att medlemsorganisationerna får en större kapacitet att ta sig an sina uppdrag kring regional utveckling. Tanken är att det ska ske genom att deltagare i Reglabs aktiviteter använder element från lärtillfällena, antingen själva eller genom att sprida kunskap vidare ut i medlemsorganisationen. Målsättningen är alltså att de lärdomar som har dragits inom ramen för Reglabs aktiviteter också leder till faktisk utveckling och förbättring av hur medlemsorganisationerna arbetar. Den slutgiltiga målsättningen med Reglab är att medlemsorganisationerna genom sitt deltagande ska bidra till att utveckla Sveriges regioner och bidra till den regionala utvecklingen.

1.3 Reglab har nu utvärderats av Ramböll

I denna halvtidsutvärdering har Ramböll analyserat på vilka sätt Reglab har skapat värde för såväl enskilda deltagare som för de medlemsorganisationer som deltagarna i läraaktiviteterna representerar. En uttalad målsättning för utvärderingen har varit att fokusera på upplevelser och spridningseffekter av lärandet inom medlemsorganisationerna. Reglabs aktiviteter följs löpande upp av Reglabs kansli.

Utvärderingen bygger på en teoribaserad ansats: i steg ett tydliggörs hur Reglabs insatser är tänkta att bidra till utveckling av medlemsorganisationerna i en modell som vi kallar förändringsteori. Förändringsteorin har utarbetats utifrån Reglabs styrdokument och en nära dialog med Reglabs kansli (se bilaga 3). Reglabs teori har sedan fungerat som analysram i steg två, där vi har försökt fastställa om logikens olika steg har uppnåtts.

Den 30 september 2013 gick en enkät ut till samtliga personer som har deltagit i Reglabs aktiviteter. Enkäten utarbetades och distribuerades i Rambölls enkätverktyg *Survey Xact* och stämades innan utskick av med Reglabs kansli.

Enkäten skickades ut till totalt 365 respondenter och besvarades av 231 respondenter, vilket motsvarar en total svarsfrekvens på 63 procent. Av de 365 respondenterna företrädde 268 respondenter någon av Reglabs medlemsorganisationer. Svarsfrekvensen för medlemsorganisationerna uppgick till 69 procent eller 184 respondenter. Sammantaget anser vi att svarsfrekvensen är hög och att antalet respondenter ger ett bra underlag för att göra en samlad värdering och analys.

Efter enkätstudien genomförde Ramböll vidare 10 fördjupande samtalsintervjuer med personer som deltagit i Reglabs aktiviteter från sex olika medlemsorganisationer. I intervjuerna försökte vi framför allt att försöka hitta exempel på hur kunskap, metoder och arbetsverktyg från Reglabs aktiviteter tillämpas i den professionella vardagen. Vi försökte också skapa en bild av hur kunskap, kompetens och metoder från Reglab sprider sig inom medlemsorganisationerna, samt på vilket sätt en ökad kapacitet hos medlemsorganisationen kan påverka det regionala utvecklingsarbetet.

1.4 Rapportens disposition

Rapporten innehåller sex kapitel. Efter detta inledande kapitel som i korthet beskrev vår bild av Reglab och utvärderingen, följer fyra kapitel som utifrån Reglabs logik stegvis syftar till att analysera utvärderingens frågeställningar. I kapitel två sätter vi fokus på aspekter som berör deltagande i Reglab och Reglabs organisering. I kapitel tre fokuserar vi på om Reglab leder till ökad kunskap och kompetens för de som deltar. Kapitel fyra fördjupar resonemangen från kapitel tre genom att analysera hur den kunskap och de metoder och arbetsverktyg som deltagarna lär sig kommer till användning och sprids i medlemsorganisationerna. I det avslutande analyskapitlet kommer vi slutligen till utvärderingens huvudsakliga frågeställning: om Reglab leder till att dess medlemsorganisationer också utvecklas. Utvärderingens övergripande slutsatser och rekommendationer presenteras avslutningsvis i rapportens sista kapitel.

2. MEDLEMMARNA ÄR OLIKA AKTIVA INOM REGLAB



2.1 Alla medlemsorganisationer använder sig av Reglab - men i olika utsträckning

Reglabs 24 medlemmar har valt att delta i Reglab på olika sätt. Deltagarlistor från Reglabs aktiviteter visar att i snitt elva medarbetare har deltagit från respektive medlemsorganisation i Reglabs aktiviteter¹. Tabellen nedan illustrerar vilka medlemsorganisationer som har skickat minst respektive flest antal deltagare till Reglabs läraaktiviteter.

¹ Siffran avser medianantalet unika deltagare, inte antalet gånger som varje deltagare har deltagit. Deltagarlistorna ger dock inte en helt sann bild över hur deltagandet ser ut pga. avhopp, tillägg och personalomsättning. Siffran reflekterar heller inte det faktum att vissa medlemsorganisationer har varit medlemmar än längre tid. Antalet deltagare är ändå relevant som pusselbit för att förstå hur medlemsorganisationerna valt att arbeta med Reglab som utvecklingsinstrument.

Tabell 1 Översikt över hur många respektive medlemsorganisation har skickat att delta i Reglabs aktiviteter

Färre deltar ←		→ Fler deltar	
4-7	8-11	11-13	13-22
Västmanland	Jönköping	Norrbottn	Örebro
Västernorrland	Sörmland	Halland	Södra Småland
Blekinge	Gotland	SKL	Dalarna
Kalmar	Östergötland	VGR	Västerbotten
Vinnova	Värmland	Jämtland	Skåne
Uppsala	Gävleborg	Stockholm	Tillväxtverket

Vi har också frågat deltagarna om de håller sig uppdaterade om Reglab och hur de ser på Reglab i förhållande till sina respektive organisationer. Vi har ställt fyra frågor kring detta:

I vilken utsträckning:

- (1) håller du dig uppdaterad om Reglabs aktiviteter?
- (2) upplever du att Reglabs kontaktperson förankrar och sprider information om Reglabs aktiviteter?
- (3) upplever du att din närmaste chef förankrar och sprider information om Reglabs aktiviteter?
- (4) upplever du att din organisation uppmuntrar till deltagande i Reglabs aktiviteter?

Svaren visar på stora skillnader mellan medlemsorganisationerna. Vi har tolkat skillnaderna som att medlemsorganisationerna sammantaget har prioriterat Reglab i olika utsträckning. Tabellen nedan sammanställer fördelningen av svaren i genomsnitt på de fyra enkätfrågorna.

Tabell 2 Översikt över hur medlemsorganisationerna har prioriterat Reglab

Reglab mindre prioriterat ←		→ Reglab mer prioriterat	
3,9-5,1	5,2-5,7	5,7-6,4	6,8-7,8
Kalmar	Tillväxtverket	Dalarna	Halland
Västmanland	Jämtland	Värmland	Örebro
Västernorrland	Västerbotten	Sörmland	SKL
Gotland	Stockholm	Gävleborg	Östergötland
Vinnova	Södra Småland	Blekinge	VGR
Jönköping	Skåne	Uppsala	Norrbottn

2.2 Stora skillnader i hur medlemsorganisationerna involverar andra regionala aktörer

Medlemsorganisationerna har möjlighet att bjuda med andra regionala och nationella aktörer att delta i Reglabs aktiviteter, vilket de har gjort i mycket varierande utsträckning. Det finns också ett tydligt samband mellan om Reglab upplevs som prioriterat inom organisationen och om regionala samverkansaktörer har involverats i Reglab. De medlemsorganisationer som har prioriterat Reglab mer har också involverat regionala samverkansaktörer mer².

Norrbottn, Dalarna, Västmanland och Örebro är exempel på regioner där personer från andra organisationer än medlemsorganisationerna ofta deltar i Reglabs aktiviteter. I Örebro deltar exempelvis Länsstyrelsen, universitetet och landstinget i en dialog med Regionförbundet Örebro kring hur regionen kan använda sig av Reglab. Samma sak gäller för Region Dalarna som aktivt involverar andra organisationer som Länsstyrelsen och Falun-Borlänge-regionen i arbetet. I ungefär en tredjedel av regionerna har inte några andra aktörer än medlemsorganisationerna deltagit i några Reglab-aktiviteter³.

2.3 Eget intresse och en vilja att stärka regionens utvecklingsarbete driver deltagande i Reglabs aktiviteter

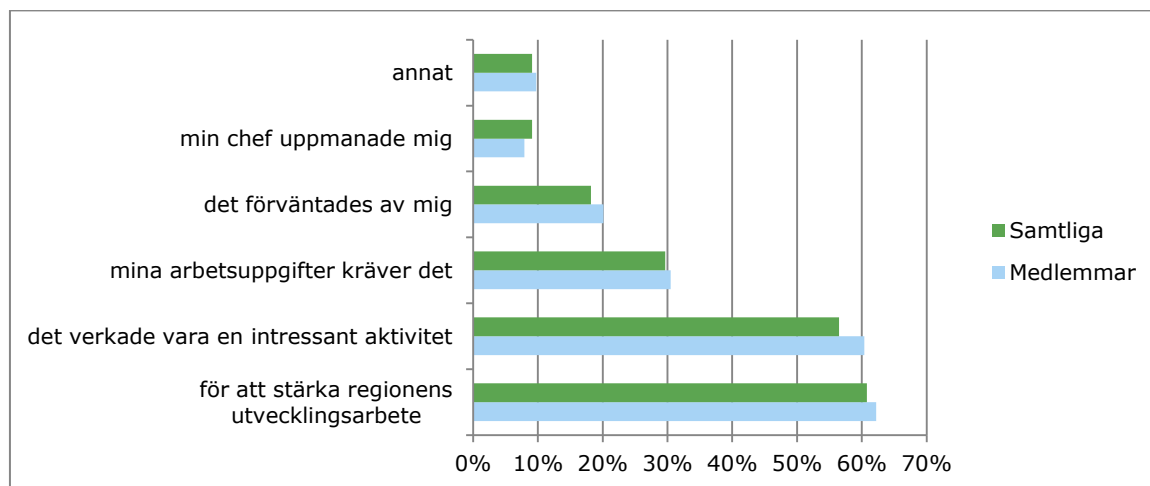
De som deltar i Reglabs aktiviteter gör det framförallt för att stärka den egna regionens utvecklingsarbete och för att aktiviteten verkade intressant. Det är alltså aktiva och positiva val

² $r = 0,68$

³ Uppgiften bygger på sammanställningar av deltagarlistor från Reglabs samtliga aktiviteter.

som ligger bakom personernas deltagande, och mindre av en upplevd förväntan eller uppmaning att delta. Eftersom läraaktiviteterna kostar pengar måste medlemsorganisationerna överväga en extra gång om de bör delta och vilken nytta som deras deltagande kan förväntas skapa. Detta minskar risken för att personer deltar av slentrian.

Figur 2 Vilka av följande alternativ stämmer överens med din bild av varför du deltog i din senaste Reglab-aktivitet (flera alternativ möjliga)?



2.4 Information om Reglabs aktiviteter sprids genom många kanaler

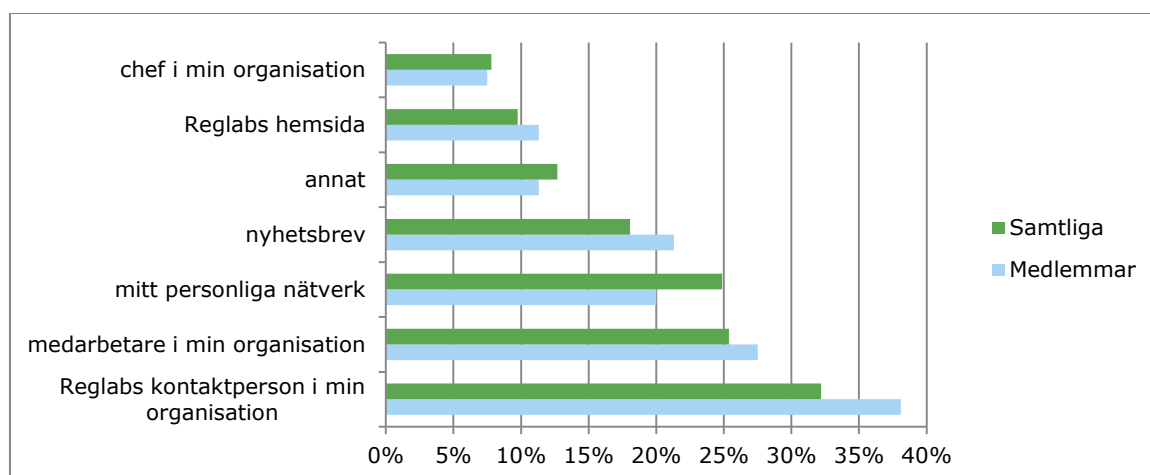
Ett flertal olika sorters kanaler används för att sprida information om Reglabs aktiviteter. I varje medlemsorganisation har en person utsetts till kontaktperson för Reglab. Ett av de huvudsakliga syftena med kontaktpersonerna är att dessa ska fungera som kommunikationskanaler mellan Reglab som projekt och medlemsorganisationerna. Kontaktpersonerna är också den viktigaste informationskanalen för att bestämma inriktning på Reglabs aktiviteter.

Vår bild är att kontaktpersonernas roll som ambassadörer för Reglab fungerar väl. De är överlag väl kända inom medlemsorganisationerna. 82 procent av deltagarna i medlemsorganisationerna uppger att de vet vilka som är kontaktpersoner. 38 procent uppger att de fick kännedom om den senaste Reglab-aktivitet som de deltog i genom sina respektive kontaktpersoner.

Kontaktpersonerna arbetar på olika sätt i medlemsorganisationerna. Vissa har valt att sprida information brett till samtliga medarbetare, huvudsakligen i form av maillistor. Andra har valt att arbeta mer selektivt och gå ut med mer riktad information till särskilda personer utifrån deras arbetsuppgifter och intressen. Det är också vår samlade bild att kontaktpersonerna överlag informerar om vad som är på gång inom Reglab vid olika personalmöten och mindre sammankomster.

Utöver kontaktpersonerna spelar andra medarbetare som tidigare har deltagit i Reglabs aktiviteter en viktig roll som ambassadörer och "bärare av Reglab", som en intervjuperson uttryckte det. Andra medarbetare och deltagarnas egna kontaktnät förfaller vara viktiga kanaler för att nå ut med Reglab.

Figur 3 Hur fick du kännedom om den Reglab-aktivitet som du senast deltog i (flera alternativ möjliga)?



2.5 Reglabs aktiviteter utgår från en dialog om behov och utmaningar

En gång om året träffas Reglabs kontaktpersoner för att bestämma den aktivitetsmässiga inriktningen för kommande år. Inför denna process är tanken att kontaktpersonerna ska föra en dialog med medarbetare inom medlemsorganisationen, men även om så önskas med olika samverkanspartners. Flera medlemsorganisationer väljer att använda detta tillfälle för att också diskutera den övergripande nyttan med Reglab. Inför Reglabs medlemsmöte i oktober 2013 samlades exempelvis medarbetare på Regionförbundet i Örebro en förmiddag för att diskutera utvecklingsbehoven för organisationen och regionen med Reglab som en av utgångspunkterna, berättar en deltagare.

Det som sker i denna prioriteringsprocess på Reglab är att de behov och utmaningar som medlemsorganisationerna upplever som mest betydelsefulla också prioriteras i nästa års aktiviteter. Denna urvalsprocess säkerställer därmed på en övergripande nivå också relevansen för Reglabs aktiviteter. En röst från enkäten beskriver det så här:

”Reglab är ett jättebra exempel på hur man sätter frågorna i centrum och lär sig utifrån det man har behov av att ta reda på! Mycket bra!”

3. REGLABS LÄRANDEMODELL FUNGERAR OCH STÄRKER DELTAGARNAS KOMPETENSER



3.1 Reglabs aktiviteter ökar deltagarnas kompetens – men skillnaderna är stora mellan medlemsorganisationerna

I enkäten ställde vi tre frågor kring i vilken utsträckning deltagarna ansåg att deras medverkan i Reglabs aktiviteter har stärkt deras kunskap och kompetens kring regionala utvecklingsfrågor, samt gett dem nya metoder och arbetsverktyg som de kan använda sina arbeten. I tabellen

nedan redovisar vi vilka medlemsorganisationer som anser att deras kompetenser har utvecklats minst respektive mest genom Reglab⁴.

Tabell 3 Översikt över i vilken utsträckning respektive medlemsorganisation anser sig ha stärkt sin kompetens kring regionala utvecklingsfrågor som en konsekvens av att delta i Reglabs aktiviteter

Stärkt kompetensen minst		Stärkt kompetensen mest	
4,7-6,0	6,1-6,8	6,9-7,3	7,7-8,8
Stockholm	Värmland	Gävleborg	Sörmland
Skåne	Västmanland	Jönköping	Blekinge
Gotland	Västerbotten	Halland	Örebro
Vinnova	Dalarna	Västernorrland	Östergötland
Södra Småland	Jämtland	Uppsala	Kalmar
Tillväxtverket	VGR	SKL	Norrbottn

Som framgår av tabellen finns det tydliga skillnader mellan medlemsorganisationerna kring vilken utsträckning som Reglab upplevs leda till ökad kompetens för deras medarbetare. På en tiogradig skala varierar de genomsnittliga värdena för medlemsorganisationerna från som lägst 4,7 till som högst 8,8.

Tittar man på individnivå ger resultaten en mer positiv bild. Den genomsnittlige deltagaren (median) har betygsatt sin kompetensutveckling till en sju på den tiogradiga skalan. 12 % av respondenterna i medlemsorganisationerna gav ett omdöme mellan 1-4 och 66 % ett omdöme mellan 7-10. Deltagarna ansåg överlag att Reglab i större utsträckning har stärkt deras kunskap än gett dem nya arbetsverktyg och metoder kring regional utveckling⁵. Vi kan också notera att deltagare från medlemsorganisationerna överlag ger ett något högre omdöme än deltagare från organisationer som inte är medlemmar i Reglab.

Rambölls samlade bedömning är att kompetensutvecklingen fungerar och att de personer som deltar i hög utsträckning stärker sina kunskaper och lär sig använda nya arbetsverktyg och metoder. Detta sker på en mängd olika sätt. En deltagare från Dalarna beskriver sitt lärande såhär:

"Jag har via Reglab ökat den egna förståelsen för mitt arbete, fått stöd från kollegor, information från nationella nivå, kontakter med nationella nivå vilket ökat möjligheten för att öka förståelsen för mitt arbete internt. Jag kan ge exempel från andra regioner på hur man kan agera i olika frågor och jag får verktyg och stöd för hur man kan arbeta med olika frågor. Det finns en styrka i att säga - "Så här gör man i andra län", eller att få fakta direkt från organisationer och myndigheter som man kan känna sig stabil med att känna till."

I enkäten frågade vi också deltagarna om de på en övergripande nivå anser att Reglab bidrar till att utveckla ny kunskap, nya metoder och nya arbetsverktyg kring regional utveckling. Mer än 91 procent av deltagarna från Reglabs medlemsorganisationer ansåg att så var fallet. Endast 3 personer eller 1,6 procent anser att så inte är fallet.

3.2 Flera komponenter ger en bra grund för lärande

I utvärderingen har vi identifierat ett antal komponenter som bidrar till att Reglabs aktiviteter leder till stärkt kunskap och kompetens.

⁴ Översikten bygger på en genomsnittlig beräkning för varje medlemsorganisation utifrån följande tre frågor: Sammantaget, i vilken utsträckning anser du att din medverkan i Reglabs aktiviteter har (1) gett dig nya verktyg och/eller arbetsmetoder som du kan använda i ditt arbete, (2) gett dig ökad kunskap som du kan använda i ditt arbete, och (3) stärkt din kompetens kring regionala utvecklingsfrågor?

⁵ 7,1 i medelvärde för ökad kunskap, 6,3 i medelvärde för nya arbetsverktyg och metoder.

Kvaliteten i Reglabs aktiviteter bedöms som hög

Innehållet och kvaliteten i Reglabs läraktiviteter upplevs som bra av deltagarna. Det saknas inte personer som har kritik att framföra på marginalen men det finns en stor samstämmighet i utvärderingen om att kvaliteten i lärprocesserna är hög. En röst från enkäten uttrycker sig såhär:

”Reglab har varit bra på att hitta centrala personer som kan mycket. Det ger också en viss legitimitet och trovärdighet med de processledare som man har. [...] När man har upplevt det där. Då kommer man tillbaka och berättar. Bara det faktum att man kommer hem och berättar leder till en nyfikenhet. Man hör, trevliga arbetsformer, trevligt klimat, tillåtande samtalsklimat”

Reglabs arbetsformer som bygger på ”processtänk” och kollegialt lärande bedöms fungera väl

Arbetsformerna för det kollegiala lärandet bedöms fungera väl av deltagarna. Det finns en utbredd samsyn kring att *”det processtänk kring lärande som präglar Reglab är en framgångsfaktor som gör att Reglab sticker ut jämfört med andra aktörer”*, som en röst i datainsamlingen uttryckte det.

Reglab har ett välfungerande och uppskattat kansli

Ett mycket stort antal personer vittnar om att Reglab har ett välfungerande och uppskattat kansli. När Reglabs kontaktpersoner tillfrågades i vilken utsträckning de upplever att de har fått stöd och uppmuntran från Reglabs kansli blev svaret i genomsnitt 8,1. Vi kan dock notera att det finns skillnader i genomsnittliga värdena mellan medlemsorganisationerna från som lägst 4 till som högst 10.

Att deltagarna upplever att medlemmarna äger agendan skapar öppenhet som stärker det kollegiala utbyte

Många intervjupersoner vittnar om att en förklaring till att Reglabs aktiviteter leder till lärande är att medlemmarna själva äger Reglab och utvecklingsagendan vilket skapar en trygg miljö där deltagarna kan vara öppna och fritt dela med sig av såväl lyckade som misslyckade exempel från sina verksamheter.

3.3 Det kollegiala utbytet begränsas av omständigheter som är svåra att påverka

Olika nivåer och ambitioner mellan medlemsorganisationer kan förklara att vissa deltagare upplever lägre kompetensutveckling

Gemensamt lärande uppstår i mötet mellan olika personer och grupper av personer. Det gör att lärandet också blir beroende av vad dessa personer och grupper för in i processen. Givet detta och att olika personer och grupper går in i det gemensamma lärandet med olika mängd kunskap i bagaget och olika förväntansbilder av vad deras deltagande kommer och kan resultera i kommer den upplevda kvaliteten av Reglabs aktiviteter också att variera. Även om den övergripande bild som framkommer i utvärderingen är att Reglabs aktiviteter präglas av hög kvalitet saknas det inte röster som också ifrågasätter denna bild. Att resultaten varierar relativt kraftigt mellan medlemsorganisationerna tyder också på att upplevelsen av vilket värde Reglab bidrar med skiljer sig.

Att så är fallet kan till viss del regleras per automatik genom att det står medlemsorganisationerna fritt att delta. Samtidigt är det viktigt att bibehålla engagemang från samtliga aktörer och särskilt de aktörer som ligger långt framme utvecklingsmässigt som kan bidra med extra mycket input i lärandeprocessen. Utmaningen för Reglab är att hitta den balansen och göra det för varje enskilt sammanhang. En intervjuperson uttrycker problematiken såhär:

”Jag tror alla regioner är på så olika nivåer i olika frågor. Det som är spjutspets för någon kan vara självklart för någon annan. Svårt att hitta rätt anslag där. Men om Reglab seglar i väg och blir för mkt testmiljö tappar man nog en del regioner.”

En hög omsättning bland deltagare minskar förutsättningarna för stegvis fördjupning

Kvaliteten i Reglabs läraktiviteter bygger på aktivt deltagande från medarbetarna i medlemsorganisationerna. En förutsättning för att detta ska ske är att det finns en stegvis fördjupning av kunskap bland deltagarna mellan de olika lärtillfällena. För att uppnå detta krävs en viss kontinuitet över lärtillfällena, dvs. att samma personer deltar. Såväl Reglabs kansli som intervjupersoner har pekat på att kontinuiteten över lärtillfällena har varit problematisk. En intervjuperson uttrycker det som att det finns en *”halvdan uppslutning. Anmälda kommer inte till träffarna. Inte Reglabs fel, men minskar utbytet.”*.

Att samma medarbetare inte har möjlighet att delta vid samtliga lärtillfällen har en enkel förklaring i att arbetsuppgifter inom kompetens- och kunskapsutveckling får stå tillbaka när det blir mycket att göra, vilket många av deltagarna i medlemsorganisationer lyfter som lite av en *”våt filt”* på Reglab. En bidragande orsak till omsättningen bland deltagarna är att medlemsorganisationerna anmäls som organisationer, inte personer.

Bara drygt hälften av deltagarna använder Reglabs hemsida som en kunskapskälla

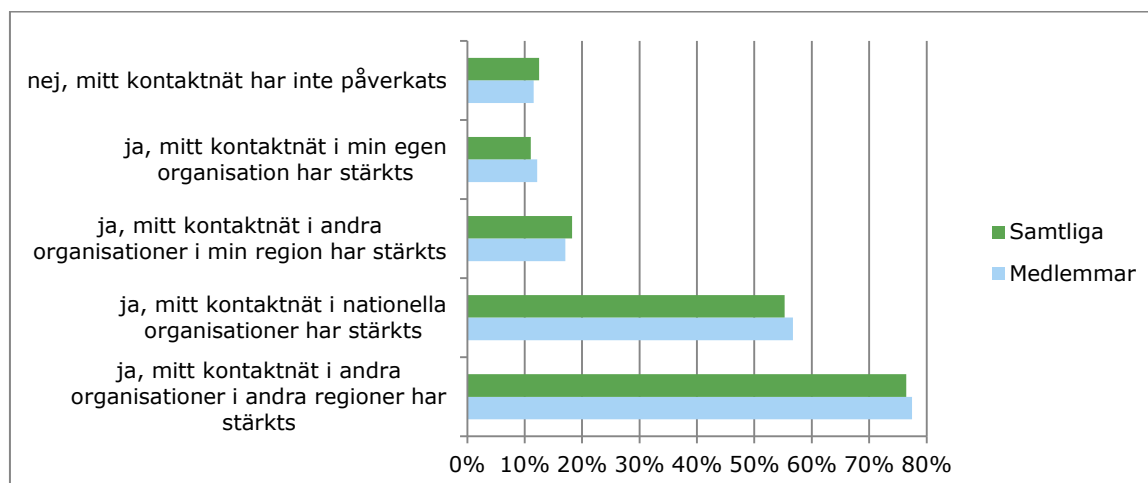
En indikator att fundera över är att nästan hälften (45 procent) av de tillfrågade medarbetarna i Reglabs medlemsorganisationer uppger att de inte använder sig av Reglabs hemsida som en källa till kunskap och information om regional utveckling. En fråga för Reglabs fortsatta verksamhet är hur hemsidan ska användas och prioriteras med utgångspunkt i detta.

3.4 Deltagarna stärker sina kontaktnät i samband med deltagande

Reglab är en arena för kollegialt utbyte, men det är också en arena för samverkan och kontaktskapande. Mycket av det regionala utvecklingsarbetet drivs av ett fåtal personer i respektive medlemsorganisation kring avgränsade sakfrågor. Ett flertal personer har i utvärderingen gett uttryck för att de upplever sitt arbete som relativt isolerat. Vid Reglabs lärtillfällen träffas personer från hela landet som arbetar med samma typer av frågeställningar vilket bidrar till att stärka den kollegiala känslan över organisations- och regiongränserna.

Både vår enkät och våra intervjuer ger en bild av att de olika läraktiviteterna leder till att det skapas informella nätverk, eller att nätverken stärks, mellan deltagare som stöttar varandra och förenklar det dagliga arbetet. En intervjuperson beskriver det som att *”det har varit mycket värdefullt då kollegor i samma region inte sitter på samma frågor. Helt plötsligt får man nya kollegor vilket varit en stor tillgång, trygghet och tröst”*. En annan intervjuperson beskriver det som att hon *”ser en del av de personer jag lärt känna från andra regioner som några av mina närmaste kollegor”*.

Figur 4 Har ditt kontaktnät påverkats av ditt deltagande i Reglabs aktiviteter (flera alternativ möjliga)?



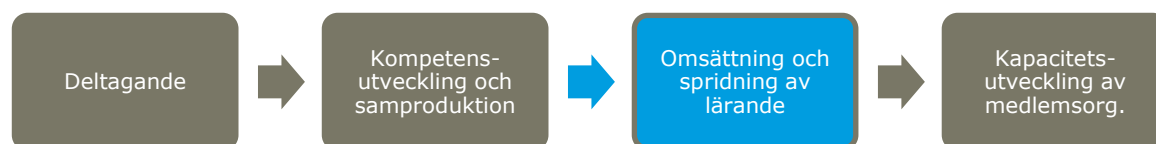
Figuren ovan visar på hur deltagande i Reglabs aktiviteter har påverkat deltagarnas kontaktnät. Figuren ger en tydlig indikation om att det framför allt är två typer av kontaktnät som har skapats: det kollegiala nätverket mellan regionerna och kontaktnätet mellan den regionala och nationella nivån. Nästan nio av tio deltagare uppger att deras kontaktnät på ett eller annat sätt har stärkts genom sitt deltagande.

I enkäten frågade vi även deltagarna i vilken utsträckning som de anser att deras medverkan i Reglabs aktiviteter har gett dem värdefulla kontakter som de behöver i sina arbeten. Deltagare från Reglabs medlemsorganisationer upplever generellt att deltagande ger något mer värdefulla kontakter jämfört med deltagare från organisationer som inte är medlemmar⁶. I tabellen nedan redovisar vi vilka medlemsorganisationer som anser att deras kontaktnät har utvecklats minst respektive mest genom Reglab.

Tabell 4 Översikt över i vilken utsträckning respektive medlemsorganisation anser att Reglab har utvecklat medarbetarnas kontaktnät

Kontaktnät minst utvecklat		Kontaktnät mest utvecklat	
5,2-6,5	6,5-7,1	7,3-8,0	8,0-9,3
Stockholm	Västmanland	Halland	SKL
Vinnova	Tillväxtverket	Gävleborg	Västernorrland
Skåne	Västerbotten	Värmland	Örebro
Södra Småland	Jönköping	VGR	Norrbotten
Gotland	Uppsala	Blekinge	Östergötland
Dalarna	Jämtland	Sörmland	Kalmar

4. DELTAGARNA OMSÄTTER SINA LÄRDOMAR I VERKSAMHETERNA



4.1 Deltagarna omsätter sina lärdomar i verksamheterna - men betydande skillnader mellan medlemsorganisationerna

Individuell kompetensutveckling är inget mål i sig för Reglab. För att förändring och utveckling av det regionala utvecklingsarbetet ska ske, krävs också att det som deltagarna lär sig omsätts i den praktiska vardagen ute i medlemsorganisationerna. De som deltar behöver använda sina nya kunskaper, arbetsverktyg och metoder i sitt arbete.

I föregående kapitel analyserade vi i vilken utsträckning som deltagande i Reglab också leder till kompetensutveckling. I detta kapitel kommer vi att titta närmare på om det som deltagarna lär sig också kommer till användning. Denna ambition kan beskrivas som att de som deltar i Reglab blir så kallade förändringsagenter ute i medlemsorganisationerna och för in ny kunskap, nya arbetsverktyg och nya metoder i syfte att utveckla verksamheterna.

I tabell 5 nedan redovisar vi vilka medlemsorganisationer som anser att de har använt sig mest respektive minst av kunskap, arbetsverktyg och metoder som deltagarna lärt sig genom Reglabs aktiviteter.

⁶ 7,2 i medelvärde för deltagare från medlemsorganisation, 6,8 i medelvärde för deltagare från organisation som inte är medlem.

Tabell 5 Översikt över i vilken utsträckning respektive medlemsorganisation anser sig ha använt sig av ny kunskap, nya arbetsverktyg och/eller metoder från Reglabs aktiviteter för att utveckla arbetet

Använt minst	←—————→		Använt mest
5,0-6,0	6,0-6,5	6,6-7,3	7,5-8,2
Gotland	Jönköping	Uppsala	Sörmland
Skåne	Västernorrland	Tillväxtverket	Östergötland
VGR	Jämtland	Gävleborg	Örebro
Vinnova	Södra Småland	Dalarna	Västmanland
Halland	Stockholm	Blekinge	Norrbottn
Värmland	Västerbotten	SKL	Kalmar

Enkäten indikerar att deltagarna i medlemsorganisationerna använder sig av sina förvärvade lärdomar i sitt dagliga arbete men att detta sker i olika utsträckning mellan medlemsorganisationerna. På en tiogradig skala varierar de genomsnittliga värdena för medlemsorganisationerna mellan som lägst 5 till som högst 8,2, med 6,6 som genomsnittligt värde.

Det finns ett starkt samband mellan de medlemsorganisationer som verkar lära sig mest genom Reglab och de medlemsorganisationer som också verkar använda sig av kunskapen, metoderna och arbetsverktygen mest i verksamheterna⁷. Deltagarna anger överlag att de i något högre utsträckning omsätter kunskap i sitt dagliga arbete jämfört med arbetsverktyg och metoder.

På individnivå pekar enkäten på att de allra flesta deltagarna använder sig av kunskap, arbetsverktyg och metoder från Reglab. En tredjedel av deltagarna anser att de i hög utsträckning (8-10) har använt sig av ny kunskap i sitt arbete. Endast 11 procent av deltagarna ger ett betyg på 4 eller lägre på motsvarande fråga.

Som utvärderare finns det här givetvis anledning att tolka resultaten med viss försiktighet. Risken för att deltagarna överskattar hur mycket de använder sin kunskap är påtaglig. Personer som är nöjda med aktiviteterna och Reglab överlag kan mycket väl överdriva hur mycket de faktiskt använder sig av sina lärdomar. Att be en person som har lärt sig något att i efterhand redogöra för hur och när denna kunskap senare kommer till användning låter sig inte enkelt göras. Samtidigt ser vi inga skäl att överproblematisera detta – uppger deltagarna att de har använt sin kunskap så har de sannolikt också gjort det på ett eller annat sätt. Ett par intervju-personer som vi har pratat med har använt sig av liknelsen om en ryggsäck som fylls med innehåll som man ständigt bär med sig på ryggen men där man då inte heller vet eller tydligt kan säga när kunskapen används eller ej. Att förhållningssätt och attityder sprids är nog så viktigt.

4.2 Deltagarnas mandat att påverka och förändra spelar roll

Om deltagarna ska kunna omsätta sina lärdomar i handling och därmed utveckla medlemsorganisationernas sätt att arbeta, förutsätter det att deltagarna också har möjlighet och mandat att använda sig av sina förvärvade lärdomar och påverka medlemsorganisationerna. En viktig förklaring till att vissa deltagare och medlemsorganisationer anser att de har använt sig av lärdomar från Reglab i högre utsträckning än andra är att deltagarna upplever att de erbjudits tillfälle att göra det.

I enkäten frågade vi samtliga deltagare från medlemsorganisationerna i vilken utsträckning de har getts möjlighet att använda sig av sina nya kunskaper, metoder eller arbetsverktyg för att utveckla sin verksamhet. På en tiogradig skala varierar de genomsnittliga värdena för medlemsorganisationerna från som lägst 4,3 till som högst 9,0 med 6,4 som genomsnittligt värde. Sambandet mellan de som anger att de har använt sig av sin kunskap, metoder och arbetsverktyg och de som anger att de också är har getts tillfälle att göra det är som förväntat starkt⁸.

⁷ Graden av upplevd kompetensutveckling har ett starkt samband med ($r=0,78$) och stark påverkan på ($K=0,69$) graden av användning av ny kunskap och nya metoder och arbetsverktyg.

⁸ Sambandet på såväl individnivå, $r = 0,7$, som sambandet på organisationsnivå, $r = 0,76$, är starkt.

REGLAB STÄRKER KOMPETENSEN KRING UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

Exempel från Värmland

Under 2010 var Region Värmland med och arrangerade lärprojektet "Uppföljning och utvärdering av regional tillväxt". Projektet syftade till att öka kunskapen om hur man följer upp och utvärderar det regionala tillväxtarbetet. Ett konkret verktyg som kan användas inom ramen för detta arbete är den så kallade projektlogiken (interventionslogiken), som går ut på att tydliggöra vilka effekter och resultat som ett utvecklingsprojekt förväntas uppnå, vilka insatser och resurser som behöver tillsättas för att uppnå dessa, samt hur dessa relaterar till projektets målgrupp och målsättningar.

Efter att ha getts en möjlighet att praktiskt tillämpa verktyget vid lärprojektets andra träff såg deltagarna från Region Värmland potentialen i att använda verktyget i regionens uppföljnings- och projektskrivningsarbete. Deltagarna såg därför inledningsvis till att sprida kunskapen kring hur man kan arbeta med projektlogik som verktyg för att rigga och följa upp projekt. Detta gjordes vid ett flertal tillfällen, såväl på Region Värmlands interna informationsmöte, som på olika enhetsmöten, inte minst inom den funktion som bereder nya projektansökningar. Kunskapen har också spridits mer specifikt efter att olika medarbetare i organisationen har efterfrågat stöd i samband med att starta upp eller söka ett nytt projekt.

Idag utgör arbetet med att ta fram projektlogiker för de projekt som regionen finansierar en integrerad del av uppföljning- och utvärderingsarbetet, såväl i skrivningen av projektansökningar som vid uppstartsseminarier med projektägarna. En av deltagarna beskriver det som "att uppföljningen av projekten har blivit mer strukturerad och enhetlig som en konsekvens av detta arbete vilket har förbättrat regionens förutsättningar för att göra rätt prioriteringar".

4.3 Kunskap, metoder och arbetsverktyg sprids framför allt genom deltagarnas egen användning

Den bärande tanken med Reglab är att deltagarna ska utvecklas genom individuell kompetensutveckling och genom det förbättra regionernas sätt att arbeta. Det finns också en tanke om att denna individuella kompetensutveckling ska skapa ringar på vattnet och komma fler medarbetare till del i medlemsorganisationerna.

Vår bild är att genomtänkta rutiner för att sprida vidare det kunskapsmässiga innehållet från Reglab vidare ut i medlemsorganisationen är sällsynta. Däremot saknas det inte möjligheter för deltagarna att ta egna initiativ. På en tiogradig skala svarar den genomsnittlige (median) deltagaren 6 på frågan om i vilken utsträckning denne upplever sig ha fått tillfälle att dela med sig av sina nya kunskaper/metoder/verktyg till resten av sin organisation.

Flera intervjupersoner har lyft fram den generella arbetsbördan och det faktum att nya arbetsuppgifter tenderar att tränga ut de ambitioner som ändå finns kring att sprida kunskap vidare. En medarbetare på Tillväxtverket beskriver det som att "tyvärr är det nog så att vi och många andra är medskyldiga att glömma bort det steget i kunskapsinhämtningen. Det kommer in nya saker och då läggs det lite åt sidan.". Med detta sagt ger datainsamlingen också exempel där strukturerad återföring kan fungera väl (se exempel från Halland).

Många av Reglabs medlemsorganisationer är relativt små organisationer som spänner över en stor bredd arbetsuppgifter och sakområden. Detta gör att många organisationer har valt att organisera sig så att enskilda personer ansvarar för avgränsade sakområden och utvecklingsfrågor. I många fall är dessa medarbetare relativt ensamma sakkunniga inom sina fält. Ett antal personer har lyft att det faktum att de arbetar självständigt med sina arbetsuppgifter också har inverkat negativt på deras benägenhet att sprida kunskap vidare. En deltagare uttrycker sig såhär:

den organisation jag företräder har hanterat Reglab i "stuprör" vilket förhindrar möjligheten att på ett effektivt sätt dra nytta av de erfarenheter som kommer via Reglab. Den egna organisationen behöver samla den kompetensen för att det ska få ett bra utfall. I vår organisation ger det snarare specifik kompetensutveckling för enskilda individer, vilket är BRA för dessa men kanske inte faller så väl ut för hela organisationen.

Spridning och återföring av lärdomar sker på tre sätt

Vår bild är spridning och återföring av lärdomar från Reglab till dess medlemsorganisationer sker på tre sätt:

- Spontan spridning av deltagarna
- Spridning genom strukturerad återföring
- Spridning genom att deltagarna själva omsätter lärandet

Deltagarna tar själva egna initiativ att sprida information på arbetsplatsen och i sina personliga nätverk. Vi uppfattar det som att denna form av återföring framför allt handlar om att sprida enskilda reflektioner från lärtillfällena och information om själva lärtillfället. Denna form av spontant spridningsarbete är viktigt eftersom det sköter sig självt och sannolikt leder till att de lärdomar som upplevs som mest intressanta och relevanta också sprids mest. En deltagare beskriver det såhär:

"Hög kvalitet i Reglabaktiviteterna driver den organisatoriska spridningen i sig eftersom medarbetare som varit med om en bra upplevelse har ett behov av att sprida erfarenheter från den. Detta sker per automatik."

I de fördjupande intervjuerna får vi emellertid bilden av att mycket av denna form av spridning är ganska ytlig och mer handlar om att deltagare berättar om att de har deltagit snarare än för vidare innehållet i vad det lärt sig.

Återföring sker också genom informationspunkter vid personalmöten och liknande. Inom Region Dalarna finns exempelvis en stående punkt om Reglab på verksamhetsmötena varannan vecka där deltagarna i Reglabs aktiviteter berättar om de senaste aktiviteterna. Precis som vid den spontana kunskapspridningen mellan medarbetare upplever vi att fokus vid dessa tillfällen ligger på att kommunicera ut information om aktiviteterna snarare än från innehållet i aktiviteterna.

Det tredje och viktigaste sättet som vi kan se att lärdomar från Reglab får spridning på är genom att deltagarna själva tar ägarskap över att omsätta kunskapen och implementera metoderna och arbetsverktygen i verksamheterna. Genom att nya sätt att arbeta introduceras av deltagarna i Reglab sker spridningsprocessen som en integrerad del i verksamheternas utvecklingsarbete.

Att mer än en person deltar i medlemsorganisationen kan stärka förutsättningarna för att omsätta lärdomar i praktiken

Överlag har få deltagare i datainsamlingen reflekterat över hur medlemsorganisationerna kan arbeta för att förbättra förutsättningarna för att lärdomarna från Reglab omsätts i den professionella vardagen. Ett par deltagare har dock valt att lyfta fram betydelsen av att skicka

flera personer från varje organisation till samma lärtillfällen. Motiveringarna har varit att förutsättningarna för att omsätta kunskap, metoder och arbetsverktyg till det dagliga arbetet stärks om deltagarna har möjlighet att bolla sina tankar och idéer med någon mer som tagit del av samma grund. En person uttrycker sig såhär:

”Föreslår också att Reglab uppmuntrar att man skickar två personer från en organisation om möjligt, det är mycket lättare att ta med sig nya idéer och kunskaper hem. Det kan verka som resursslöseri att gå två personer men eftersom det får större effekter tror jag det är väl värt investerad tid.”

REGLAB VISAR VÄGEN I ORGANISERINGEN AV DET FYSISKA PLANERINGSARBETET

Exempel från Halland

Under 2011 och 2012 deltog region Halland i seminarieriet ”Fysisk planering” som syftade till att öka kunskapen om kopplingen mellan regionalt tillväxtarbete och fysisk planering. En av deltagarna beskriver seminarieriet som väldigt väl genomförd med ett upplägg som tydligt tog sin utgångspunkt i regionernas konkreta behov och utmaningar, bl.a. kopplade till förändrade krav i den nya plan- och bygglagen. Seminarieriet visade särskilt tydligt på vikten att få till stånd en helhetsbild på planeringsprocessen genom att involvera kompetenser, perspektiv och medarbetare brett inom organisationen. Särskilt värdefull var möjligheten att få ta del av lyckade och misslyckade exempel från andra regioner, inte minst kring hur regioner och kommuner kan arbeta mer komplementärt i förhållande till varandra.

I syfte att ta vara på lärdomarna från seminarieriet och använda dessa som underlag för den pågående organisationsöversynen, som genomfördes i samband med den pågående regionbildningen i Halland, anordnade deltagarna även egna lärtillfällen inom organisationen. Mellan varje seminarietillfälle satt åtta medarbetare på Region Halland ned och gemensamt diskuterade lärdomarna från den senaste aktiviteten och hur man skulle kunna använda sig av nästa seminarietillfälle på bästa sätt.

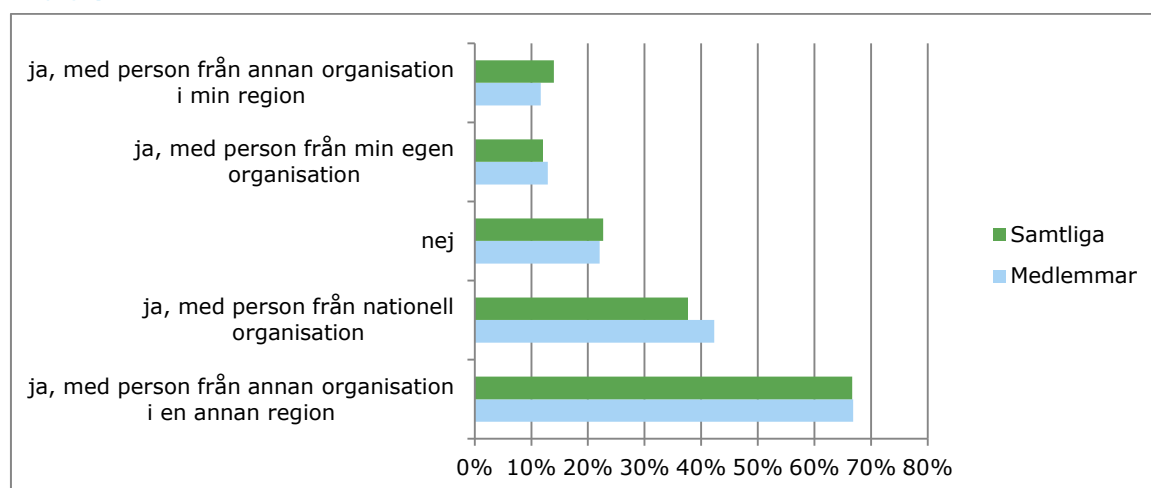
Idag sitter Region Halland samlad på samma plats och arbetar varje dag över hela verksamhetsområdet samhällsplanerings tre delar – infrastruktur, kollektivtrafik och samhällsanalys – med frågor kring den fysiska planeringsprocessen. ”Vi har ett gemensamt torg där det pågår ett ständigt pågående möte kring de här frågorna, exempelvis nu i arbetet med strukturbild Halland.” berättar en annan medarbetare i organisationen.

Lärdomarna från Reglab var viktiga för att lyfta betydelsen av att arbeta samlad med de här frågorna och utforma arbetsmetoder som löpande involverar olika medarbetare. En medarbetare på Region Halland som själv inte deltog i seminarieriet men som var med om att diskutera lärdomarna från seminarieriet menar att det är självklart att lärandet från serien påverkade processen: ”Det finns ingen regional fysisk planering ännu men en bra dialog på alla nivåer av vikten av att arbeta med fysisk planering utifrån ett regionalt perspektiv och utifrån olika kompetenser.”

4.4 Det kollegiala utbytet över regiongränserna stärker det löpande lärandet och gör den professionella vardagen enklare

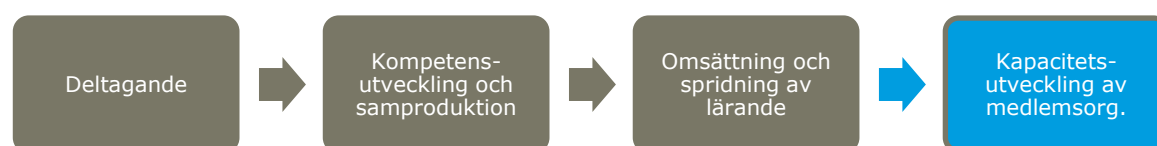
I föregående kapitel visade vi att deltagarna upplever att de stärker sina nationella kontaktnät genom att delta i Reglabs aktiviteter. Många av dessa kontakter används också i den professionella vardagen. Fler än tre fjärdedelar av deltagarna har använt sig av nya kontakter från Reglabs aktiviteter i sina respektive arbeten. Deltagarna har ofta vänt sig till personer från andra organisationer i andra regioner eller från nationella organisationer. En genomgående kommentar i datainsamlingen har varit att medarbetarna upplever att de genom att delta i Reglab i realiteten har fått en arbetsrelation med medarbetare från andra medlemsorganisationer som de liknar vid en kollegierelation. En respondent i enkäten beskriver det som *att "det nätverk som byggs upp och de nationella kontakterna vi får är otroligt bra och ger stor möjlighet att samverka och påverka."*

Figur 5 Har du använt dig av nya kontakter från Reglabs aktiviteter i ditt arbete (flera alternativ möjliga)?



Precis som poängterats tidigare finns det ganska stora skillnader mellan i vilken utsträckning medlemsorganisationerna har valt att involvera andra regionala aktörer i Reglab. I ungefär en tredjedel av regionerna har inte några andra aktörer än medlemsorganisationerna själva deltagit i några Reglab-aktiviteter. Detta visar sig också i figuren ovan. Bara drygt en av tio deltagare från en medlemsorganisation uppger att de har använt sig av nya kontakter med personer från andra organisationer i regionen i sina arbeten. Reglab bidrar med andra ord endast i mycket låg utsträckning till ökad samverkan inom regionerna.

5. DELTAGANDE I REGLAB KAN STÄRKA MEDLEMSORGANISATIONERNA



5.1 Deltagarna upplever att medlemsorganisationerna har utvecklats olika mycket genom sitt deltagande i Reglab

Enkäten visar på att deltagarna i mycket varierande utsträckning anser att medlemsorganisationerna arbetar mer effektivt och kan ta sig an nya uppgifter och utmaningar

som en följd av Reglab. På en tiogradig skala varierar de genomsnittliga värdena för medlemsorganisationerna från som lägst 3,6 till som högst 7,3, med 5,3 som genomsnittligt värde. I tabell 6 framgår det översiktligt i vilken utsträckning som deltagarna i respektive medlemsorganisation upplever att Reglab har påverkat verksamheten.

Tabell 6 Översikt över i vilken utsträckning respektive medlemsorganisation anser att deltagande i Reglab har lett till att organisationerna arbetar mer effektivt och kan ta sig an nya uppgifter och utmaningar

Minst upplevd påverkan ←		→ Mest upplevd påverkan	
3,6-4,4	4,9-5,4	5,5-5,7	6,0-7,3
Gotland	Värmland	Halland	Sörmland
Stockholm	Västmanland	Gävleborg	VGR
Skåne	Kalmar	Jämtland	SKL
Västernorrland	Vinnova	Jönköping	Norrbottn
Södra Småland	Blekinge	Tillväxtverket	Örebro
Västerbotten	Uppsala	Dalarna	Östergötland

Genom att studera sambanden mellan de olika momenten i Reglabs logik kan vi också bilda oss en uppfattning om var i den tänkta logiska kedjan för Reglab som problem kan tänkas uppstå för varje medlemsorganisation. Utifrån sambanden kan vi göra följande reflektioner.

- Medlemsorganisationer som upplever att Reglab har prioriterats mer i sina verksamheter upplever också att de som organisationer har utvecklats mer⁹.
- Medlemsorganisationer som upplever mer kompetensutveckling bland dess medarbetare upplever också att de som organisationer har utvecklats mer genom Reglab¹⁰.
- Medlemsorganisationer som upplever att deltagarna bättre omsätter vad de har lärt sig i den egna vardagen upplever också att de som organisationer har utvecklats mer genom Reglab¹¹.

Vi tolkar dessa samband som att antagandena i Reglabs logik är riktiga och att de kraftiga variationerna i vilken utsträckning som deltagarna anser att deras organisationer utvecklas genom Reglab beror på det sätt som medlemsorganisationerna har använt sig av Reglab. Vår bedömning blir därför att Reglab har haft en ganska stor betydelse för vissa medlemsorganisationer som ofta också har valt att aktivt använda Reglab som ett utvecklingsinstrument. För andra medlemsorganisationer har Reglab påverkat i en positiv riktning, men huvudsakligen på marginalen och på individnivå genom att stärka deltagarnas kompetens, snarare än organisationernas kapacitet.

5.2 Att fånga organisatoriska effekter av Reglab är svårt

I denna utvärdering har vi försökt titta närmare på olika spridningseffekter av Reglab; hur det går till från det att deltagaren lär sig något, till att detta kommer till användning i medlemsorganisationen och slutligen leder till att organisationen arbetar bättre. I samtal med personer som har deltagit i Reglabs aktiviteter har vi bett dem beskriva och ge exempel på lärande i en Reglab-aktivitet har spridit sig i organisationen och påverkat hur det dagliga arbetet går till.

Vår ambition har här varit att kunna följa denna process från ax till limpa och det finns många exempel där utveckling av medlemsorganisationernas sätt att arbeta har skett på det sätt som det är tänkt. En deltagare beskriver det så här:

⁹ Hur prioriterat Reglab ses i verksamheten har ett samband med ($r=0,59$) med och stark påverkan på ($K=0,71$) i vilken utsträckning som Reglab ses bidra till ökad kapacitet och effektivitet för medlemsorganisationerna.

¹⁰ Graden av upplevd kompetensutveckling har ett starkt samband med ($r=0,73$) och stark påverkan på ($K=0,72$) i vilken utsträckning Reglab ses bidra till ökad kapacitet och effektivitet för medlemsorganisationerna.

¹¹ I vilken utsträckning som lärdomarna från Reglab används i medlemsorganisationerna har ett samband med ($r=0,59$) och stark påverkan på ($K=0,65$) i vilken utsträckning Reglab bidrar till ökad kapacitet och effektivitet för medlemsorganisationerna.

”Lärprojektet jag deltog i var direkt kopplat till mina arbetsuppgifter och har lett till att jag tydligare kunnat driva frågorna i vårt strategiska RUS-arbete och stärka den strategiska ansats vi har i regionen.”

Samtidigt har det visat sig att det inte har varit helt enkelt för deltagarna att vara mer konkreta än så; ge exempel och spåra hur lärandet i Reglab har lett till förändring i deras verksamheter. Vi tolkar det mot bakgrund av att dessa typer av processer i sig är svåra att beskriva och så att säga ”ta på”. Ett typexempel på ett sådant immateriellt värde beskrivs av en intervjuperson: *”Jag tror att alla sitter fast i sina strukturer. Reglab kan vara det som lyfter blicken”.*

Att fånga effekter av lärande är svårt. Donald Kirkpatrick – en erkänd amerikansk forskare inom utvärdering av utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser – använder en modell (se bilden till höger) som syftar till att illustrera svårigheterna med att värdera effekter av lärande på olika nivåer. Hans poäng är att det är mycket svårare för deltagarna och utvärderaren att bedöma effekter längre upp i figuren. På grund av dessa svårigheter har vi använt tillgänglig information för att försöka göra en samlad bedömning utifrån uppgifter från samtliga dessa steg.

Figur 6 Bearbetad version av Donald Kirkpatrick's modell *learning and training evaluation theory*

Effekt	• Påverkas medlemsorg?
Användning	• Kommer lärandet till användning?
Lärande	• Lär sig deltagarna?
Omdöme	• Är deltagarna nöjda?

REGLAB BIDRAR TILL NYTÄNKANDE KRING REGIONALA STYRKEOMRÅDEN

Exempel från Östergötland

Under 2012 deltog regionförbundet Östsam i Reglabs seminarier om smart specialisering tillsammans med ett 40-tal andra deltagare från Reglabs medlemmar och samarbetspartners. Peter Larsson, en av deltagarna från Östsam, beskriver att han och sina medarbetare gjorde en ”påtaglig kunskapsresa tack vare Reglab” och att de nu tänker ”mycket smartare kring de här frågorna”. Peter menar att om det inte varit för att de deltagit i seminarier skulle de ha fortsatt arbeta utifrån en klassisk SWOT-analys och byggt sin regionala handlingsplan utifrån den.

Vad de istället valde att göra var att bryta ner regionens traditionella styrkeområden och titta närmare på vilka underliggande ”drivers” som dessa styrkor egentligen består av. Peter exemplifierar det som att om ett tidigare strategiarbete skulle ha valt att fokusera på att Östergötland har en stark flygindustri, valde man nu istället att fokusera på vad det är som gör det möjligt för Östergötland att ha en stark flygindustri. Processen mynnade ut i en ny bild av regionens styrkor som lyfte fram exempelvis starka marknadsaktörer, akademi och företag i samverkan, och världsledande forskning inom bildvetenskap, censorteknik och organisk kemi. Enligt Peter har processen varit värdefull för regionen och ”gett flera ringar på vattnet och gjort att vi har börjat fundera på ett annat sätt.”

6. REGLAB ÄR ETT VERKTYG SOM FUNGERAR VÄL MEN SOM BEHÖVER ANVÄNDAS FÖR ATT GE EFFEKTER

6.1 Reglab fungerar väl som verktyg och plattform för utveckling

Vår samlade bedömning är att Reglab som ett utvecklingsinstrument fungerar väl och i linje med hur det är tänkt att fungera. Vi kan dock se att medlemsorganisationerna har varit aktiva och valt att använda sig av Reglab i olika utsträckning. Detta har resulterat i att deltagarna upplever att medlemsorganisationerna har utvecklats olika mycket genom sitt deltagande i Reglab.

Vår bedömning är därför att Reglab har haft en ganska stor betydelse för vissa medlemsorganisationer som ofta också har valt att aktivt använda Reglab som ett utvecklingsinstrument. För andra medlemsorganisationer har Reglab påverkat i en positiv riktning, men huvudsakligen på marginalen och på individnivå genom att stärka deltagarnas kompetens.

Reglab står på stabila fundament som lägger grunden för kunskapsutbyte och samproduktion

Fundamenten för Reglab är starka: att projektet är medlemsägt, behovsstyrt och bygger på kollegialt lärande är enligt vår samlade bedömning viktiga framgångsfaktorer för Reglab. Dessutom fungerar Reglabs kansli väl vilket förstärker dessa fundament för verksamheten.

Reglab bygger på en lärandemodell för samproduktion och kollegialt lärande som går ut på att deltagarna lär sig av varandra genom att utbyta tankar och erfarenheter. I utvärderingen har vi visat att denna modell fungerar i praktiken. En viktig anledning till att den fungerar är att modellen skapar en tydlig förväntansbild och struktur för deltagarna som uppmuntrar deltagarna till att vara aktiva, bidra och utvecklas.

Att medlemmarna själva äger Reglab och dess utvecklingsagenda gör deltagarna aktiva, trygga och öppna med sin kunskap och sina erfarenheter, vilket är nödvändigt för att Reglabs lärandemodell ska fungera. Att deltagarna upplever att medlemmarna äger agendan skapar en öppenhet som stärker det kollegiala utbytet.

Att innehållen och uppläggen för Reglabs lärandeaktiviteter utgår från medlemmarnas behov är också en viktig utgångspunkt för Reglab. Som utvärderare anser vi att detta är positivt eftersom det utgör en inbyggd mekanism för att säkerställa relevans i verksamheten; Vi kan se att det finns en tydlig röd tråd mellan att medlemmarnas behov styr den aktivitetsmässiga inriktningen och att aktiviteterna sedan upplevs som relevanta och bra kvalitetsmässigt.

Att Reglab har ett välfungerande kansli tror vi har en positiv inverkan på Reglabs samlade verksamhet. För det gemensamma lärandet och den innehållsmässiga kvalitén ser vi att kansliet spelar en särskilt viktig roll i utformandet av läraaktiviteterna, stödet till aktivitetsarrangörerna och, inte minst, som ambassadörer av Reglabs kollegiala lärandemodell.

Lärandet i Reglab omsätts i den praktiska vardagen

Utvärderingen visar att kunskap, metoder och arbetsverktyg som deltagare från medlemsorganisationerna lär sig genom Reglabs aktiviteter kommer till användning ute i medlemsorganisationerna och att detta sker löpande och i samtliga medlemsorganisationer. Nästan samtliga deltagare använder sig av kunskap, metoder och arbetsverktyg från Reglab. Att så sker kan bero på att deltagarna lär sig användbara saker, att de ges en möjlighet och tillfälle att omsätta det i praktiken, och att de själva tar ansvar för att så sker. Vår samlade bild är att dessa tre steg fungerar tillfredsställande för deltagarna i dagsläget men att det finns förbättringspotential kring hur medlemsorganisationerna arbetar med att uppmuntra deltagarna att omsätta lärdomarna till vardagen, sprida lärdomarna vidare i organisationen och ta ansvar för

dessa processer. Utvärderingen pekar på att deltagarnas mandat och möjlighet att påverka och förändra spelar roll för om lärdomar från Reglab omsätts i praktiken.

Vår bild är att genomtänkta rutiner för att sprida lärande från Reglab vidare ut i medlemsorganisationen är sällsynta och att det finns en risk för att om rutiner saknas för kunskapsspridning inom medlemsorganisationerna kommer detta också att ske sporadiskt. Det är uppenbart att erfarenheterna kring detta skiljer sig mycket åt mellan de olika medlemsorganisationerna. Vi ser tecken på att spridning av kunskap, metoder och arbetsverktyg i huvudsak sker oplanerat och ostrukturerat vilket riskerar att minska den organisatoriska nyttan av deltagande.

Det kollegiala utbytet över regiongränserna stärker det löpande lärandet och gör den professionella vardagen enklare

Förutom kompetensutvecklingen leder Reglab till att deltagarna stärker sina kontaktnät, framför allt mellan regioner men också mellan den regionala och nationella nivån. Det är en viktig förutsättning för fortsatt kollegialt utbyte mellan organisationerna och många respondenter är uttryckligen positiva till att de nu har ett starkare kontaktnät med kollegor i andra organisationer. Kontaktnäten används också aktivt för att underlätta den professionella vardagen.

6.2 Vilka effekter Reglab skapar beror på hur medlemsorganisationerna använder sig av Reglab som ett utvecklingsinstrument

Vilka effekter som Reglab leder till kan framför allt påverkas av dess medlemmar

De samband som vi har identifierat i utvärderingen tolkar vi som att antagandena i Reglabs logik är riktiga. Hur prioriterat medlemsorganisationerna arbetar med Reglab har inget tydligt samband med hur mycket deltagarna upplever att de lär sig genom aktiviteterna¹², det har dock ett starkt samband med hur mycket deltagarna använder sig av sina förvärvade lärdomar i vardagen¹³. De medlemsorganisationer som använder sig av Reglab mer aktivt är också de medlemsorganisationer som i något högre utsträckning använder sig av lärdomarna från Reglab i sitt dagliga arbete.

Om Reglab skapar effekter för medlemsorganisationerna beror således i mycket hög utsträckning på hur medlemsorganisationerna använder sig av Reglab som ett utvecklingsinstrument. Figur 7 nedan summerar upp den första poäng som vi vill göra: effekterna av Reglab är beroende såväl av att arbetsformerna fungerar som att Reglab används på ett bra sätt av dess medlemmar.

Figur 7 Illustration över insatsvärden för att Reglab ska skapa effekter för medlemsorganisationerna



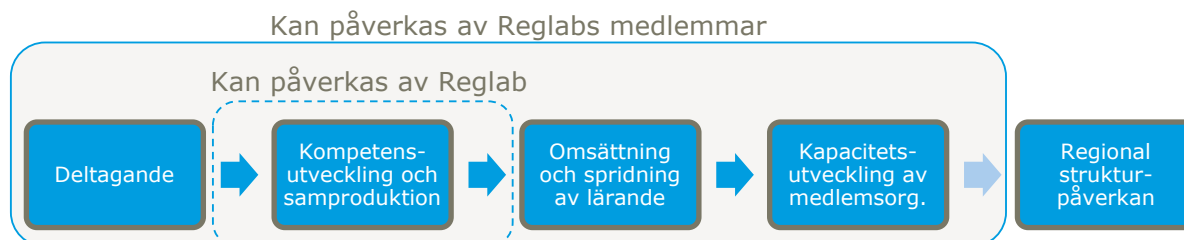
De två illustrerade komponenterna ovan kan också illustreras med hjälp av Reglabs logik. Genom att relatera Reglabs logik, dvs. hur Reglab är tänkt att uppnå effekter, till vilka möjligheter till påverkan som finns framgår det i figur 8 att det är en relativt liten del av Reglabs logik som kan påverkas inom ramen för Reglab som projekt/verksamhet, dvs. strukturerna och arbetsformerna för de gemensamma läraaktiviteterna. Utvärderingen pekar dessutom på att denna del i Reglabs

¹² Enkäten visar på att graden av Reglabs prioritering i medlemsorganisationerna har ett svagt samband med ($r=0,32$) och svag påverkan på ($K=0,34$) graden av upplevd kompetensutveckling.

¹³ Gradens av Reglabs prioritering i medlemsorganisationerna har ett starkt samband med ($r=0,78$) men mycket låg påverkan på ($K=0,2$) graden av användning av ny kunskap och nya metoder och arbetsverktyg.

logik redan fungerar väl. Förbättringspotentialen för Reglab ligger huvudsakligen i hur Reglab används av dess medlemmar.

Figur 8 Illustration över vad Reglab som verksamhet respektive Reglabs medlemmar kan påverka i förhållande till de olika stegen i Reglabs logik



6.3 Det fortsatta utvecklingsarbetet inom Reglab bör koncentreras mot hur medlemmarna använder sig av och förhåller sig till Reglab som ett utvecklingsinstrument

Med utgångspunkt i utvärderingens slutsatser kommer vi avslutningsvis göra några reflektioner kring vad vi tror behöver prioriteras för att stärka effekterna av Reglab.

Sätt ökat fokus i medlemsorganisationerna på nyttan av deltagande och implementering av lärdomar

Arbetsformerna för det gemensamma lärandet i Reglab fungerar. För att ta Reglab till nästa steg behöver genomtänkta arbetsformer också utvecklas för lärandet som sker inför och efter deltagandet i Reglab-aktiviteterna, men framför allt för att framgångsrikt ta lärdomarna in i medlemsorganisationerna. För medlemsorganisationerna ligger det stora utvecklingsarbetet inom Reglab i att fördjupa, omsätta och implementera lärdomarna från Reglab.

Vi tror att en del av detta utvecklingsarbete kan ske inom ramen för Reglabs aktiviteter, exempelvis genom att tid avsätts vid årsmötet eller i samband med varje läraaktivitet för att diskutera hur medlemsorganisationerna bör och kan arbeta för att säkerställa att deltagande i aktiviteter skapar nytta för deras verksamheter. Vi tror exempelvis att det vore bra om medlemsorganisationerna delade erfarenheter kring hur organisationerna arbetar med att omsätta lärdomar från Reglab i verksamheterna. Vilka rutiner fungerar? Vad fungerar inte?

I utvärderingen har också olika förslag dykt upp kring hur medlemsorganisationerna kan arbeta med att säkra nytto- och implementeringsperspektivet. Ett förslag har handlat om att ta fram ett start-kit för varje läraaktivitet som syftar att förbättra deltagarnas och medlemsorganisationernas kapacitet att ta tillvara på lärdomarna. Ett annat förslag handlade om att ta fram en checklista inför deltagande som varje deltagande medlemsorganisation kan utgå från för att fatta beslut om sitt deltagande med målsättningen att stimulera en diskussion om hur den individuella kompetensutvecklingen är tänkt att komma organisationen och regionen till del. Lämpliga frågeställningar för en sådan check-list kan exempelvis vara:

- Varför deltar vi i Reglab-aktiviteten?
- Hur bidrar vårt deltagande till att utveckla vår verksamhet?
- Vem är ansvarig för att kunskap och lärdomar från aktiviteterna återförs till organisationen och kommer andra medarbetare till del?
- Hur bör vi förbereda oss för att kunna bidra till det gemensamma lärandet?

Vår poäng är här att det är viktigt att nytto- och implementeringsperspektivet får ta plats inom ramen för Reglab och att en diskussion förs inom medlemsorganisationerna kring varför man deltar (nytta), hur man bör delta och hur kompetensutvecklingen ska användas för att utveckla organisationen och regionen. Vi tror att alla medlemsorganisationer skulle tjäna på att föra upp

till diskussion hur man arbetar med att fördjupa, sprida och använda sig av lärdomarna från deltagandet i Reglabs aktiviteter.

Reglab står inför en rad strategiska vägval och utmaningar som behöver adresseras gemensamt av dess medlemmar

I utvärderingen har vi löpande bett intervjupersoner att reflektera kring vilka som är Reglabs utmaningar och vad Reglab bör göra och fokusera på framöver. Utifrån dessa samtal kan vi se att det finns en utbredd skiljelinje i synsätt och ambitionsnivå där Reglab å ena sidan kan ses som ett lärandeforum som syftar till att ge stöd för att hantera uppdrag knutna till regional utveckling, och å andra sidan, som en visionär utvecklingsaktör som bedriver omvärldsanalys, påverkar och sätter agendan för det regionala utvecklingsarbetet. Denna skiljelinje kan också beskrivas som att Reglab agerar reaktivt respektive proaktivt i förhållande till det regionala utvecklingsuppdraget och regeringens regionalpolitiska agenda.

Kopplat – och delvis överlappande – till denna skiljelinje kan vi också se att det finns en skiljelinje mellan ambitionen att å ena sidan driva kunskapsfronten framför sig och utveckla ny kunskap, nya metoder och verktyg för att bedriva regional utveckling, och å andra sidan, att arbeta brett för att samla och sprida befintliga erfarenheter, arbetssätt och lärdomar kring att bedriva regional utveckling.

Vi kan inom ramen för denna utvärdering inte ge någon rekommendation kring i vilken riktning som Reglab bör gå framöver. Vi kan emellertid se att dessa skiljelinjer utgör strategiska vägval som kommer att bli viktiga för medlemmarnas drivkrafter och fortsatta engagemang i Reglab. Kopplade till dessa vägval ser vi två centrala utmaningar för Reglab framöver.

Den första utmaningen handlar om att hitta en balans mellan att säkerställa samtliga medlemmars engagemang och samtidigt stimulera de medlemmar som ligger långt framme i utvecklingsarbetet att ta på sig en ledartröja. Den andra utmaningen handlar om att definiera Reglabs roll i förhållande till dess omgivning av nätverk och initiativ inom regional utveckling. En handfull personer har i utvärderingen lyft det specifika behovet av att tydliggöra Reglabs roll och tydligare samordna med SKL och andra nätverk och initiativ kopplade till olika regeringsuppdrag.

Reglab fungerar i dagsläget väl som ett verktyg för kompetensutveckling. För att Reglab också ska bli en etablerad institution för kapacitetsutveckling behöver Reglabs medlemmar och styrelse adressera dessa båda utmaningar och diskutera de olika vägvalen. Lyckas Reglabs styrelse och medlemmar med den uppgiften stärks förutsättningarna för att Reglab som kunna bidra till regional strukturförändring betydligt.

BILAGA 1 – SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄT

Medlemsorg	Reglab prioriterat i medlemsorg.	Deltagarna lär sig nya saker tillsammans	Deltagarna använder sig av detta i sina arbeten	Ökad effektivitet och kapacitet för medlemsorg.
Blekinge	6,2	8,0	7,1	5,3
Dalarna	5,7	6,7	6,9	5,7
Gotland	4,5	5,4	5,0	3,6
Gävleborg	6,1	6,9	6,7	5,5
Halland	6,8	7,0	5,8	5,5
Jämtland	5,2	6,8	6,1	5,6
Jönköping	5,1	6,9	6,0	5,6
Kalmar	3,9	8,6	8,2	5,0
Norrbottn	7,8	8,8	8,1	6,9
SKL	7,1	7,3	7,3	6,7
Skåne	5,6	5,3	5,3	3,7
Stockholm	5,6	4,7	6,3	3,7
Södra Småland	5,6	6,0	6,2	4,0
Sörmland	5,9	7,7	7,5	6,0
Tillväxtverket	5,2	6,0	6,7	5,7
Uppsala	6,4	7,1	6,6	5,4
Vinnova	4,8	6,8	5,5	5,0
Värmland	5,9	5,4	6,0	4,9
Västerbotten	5,3	6,1	6,5	4,4
Västernorrland	4,5	6,5	6,0	4,0
Västmanland	4,4	7,1	8,0	5,0
VGR	7,3	6,2	5,4	6,2
Örebro	6,9	8,0	8,0	7,1
Östergötland	7,3	8,5	7,9	7,3
Totalt	5,8	6,8	6,6	5,3

Källa: Ramböll. Sammanställning över hur medlemsorganisationerna relativt varandra upplever att de har lyckats använda Reglab som ett utvecklingsinstrument (skala 1-10)

BILAGA 2 – SVARSFREKVENSENS ENKÄT

Medlemsorg.	Samtliga			Medlemmar		
	Svar	Totalt	%	Svar	Totalt	%
Blekinge	5	8	63%	4	5	80%
Dalarna	15	27	56%	11	15	73%
Gotland	8	9	89%	8	9	89%
Gävleborg	10	16	63%	7	11	64%
Halland	8	12	67%	8	12	67%
Jämtland	10	13	77%	10	13	77%
Jönköping	6	10	60%	6	8	75%
Kalmar	5	10	50%	4	7	57%
Norrbottnen	19	25	76%	8	11	73%
SKL	9	12	75%	9	12	75%
Skåne	8	20	40%	8	19	42%
Stockholm	11	19	58%	7	13	54%
Södra Småland	10	16	63%	10	15	67%
Sörmland	9	12	75%	7	8	88%
Tillväxtverket	14	22	64%	14	22	64%
Uppsala	7	9	78%	6	7	86%
Vinnova	4	7	57%	4	7	57%
Värmland	8	11	73%	8	11	73%
Västerbotten	15	23	65%	12	19	63%
Västernorrland	6	11	55%	3	5	60%
Västmanland	6	13	46%	3	4	75%
VGR	9	12	75%	9	12	75%
Örebro	12	20	60%	10	13	77%
Östergötland	9	14	64%	8	10	80%
Övrigt	8	14	57%	0	0	
Totalt	231	365	63%	184	268	69%

Källa: Ramböll

BILAGA 3 – REGLABS FÖRÄNDRINGSTEORI

