

BILAGA 1

SLUTSATSER FRÅN HALVTIDSUTVÄRDERINGEN AV REGLAB

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. Utvärderingen visade att denna modell fungerar i praktiken. En viktig anledning till att den bedömdes fungera 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 bedömdes i utvärderingen bidra till att göra deltagarna aktiva, trygga och öppna med sin kunskap och sina erfarenheter, vilket kan ses som nödvändigt för att Reglabs lärandemodell ska fungera. Att deltagarna upplever att medlemmarna äger agendan bedömdes vidare bidra till att skapa en öppenhet som stärker det kollegiala utbytet. Det bedömdes också utgöra en inbyggd mekanism för att säkerställa relevans i verksamheten.

Att Reglab har ett välfungerande kansli lyftes också fram som en framgångsfaktor för Reglabs samlade verksamhet. För det gemensamma lärandet och den innehållsmässiga kvalitén ser vi att kansliet spelar en särskilt viktig roll i utformandet av läraktiviteterna, stödet till aktivitetsarrangörerna och, inte minst, som ambassadörer av Reglabs kollegiala lärandemodell.

Utvärderingen visade 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 ansåg att de använde sig av kunskap, metoder och arbetsverktyg från Reglab i vardagen. Att så har skett 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.

Utvärderingen pekade på att dessa tre steg fungerade tillfredsställande för deltagarna men att det fanns förbättringspotential kring hur medlemsorganisationerna arbetade med att uppmuntra deltagarna att omsätta lärdomarna till vardagen, sprida lärdomarna vidare i organisationen och ta ansvar för dessa processer. Utvärderingen pekade på att deltagarnas mandat och möjlighet att påverka och förändra spelar roll för om lärdomar från Reglab också omsätts i praktiken.

Även om Reglab fungerar väl som ett utvecklingsinstrument i linje med hur det är tänkt att fungera visade halvtidsutvärderingen samtidigt på att medlemsorganisationerna har utvecklats olika mycket genom sitt deltagande i Reglab. Detta kan förklaras av att Reglabs effekter är beroende av på vilket sätt och i vilken utsträckning som medlemsorganisationerna använder sig av Reglab som ett utvecklingsinstrument.

Halvtidsutvärderingen indikerade 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.

BILAGA 2

RESPONDENTER TILL UTVÄRDERINGEN

Region Dalarna

Bosse Lilja, IUC Dalarna

Elin Holst Granlund, Stiftelsen Teknikdalen

Monika Jönsson, Region Dalarna

Sofia Brorsson, Högskolan Dalarna

Stefan Jansson, Stiftelsen Teknikdalen

Sture Ericsson, Stiftelsen Teknikdalen

Region Norrbotten

Anna Lindberg, Norrbottens läns landsting

Daniel Örtqvist, Luleå tekniska universitet

Gry Holmgren Hafskjold, LTU Business AB

Håkan Ylinenpää, Luleå tekniska universitet

Kenneth Sjaunja, Norrbottens läns landsting

Per-Erik Andersson, Länsstyrelsen i Norrbottens Län

Region Skåne

Carin Daal, Region Skåne

Christian Lindell, Region Skåne

Gudmundur Kristjansson, Region Skåne

Lennart Svensson, Region Skåne

Marie-Louise Eriksson, Region Skåne

Richard Gullstrand, Region Skåne

Region Östergötland

Fredrik Sunnergren, Region Östergötland

Lejla Gros, Region Östergötland

Malin Thunborg, Region Östergötland

Kompetensförsörjningsnätverket

Carl-Johan Klint, Näringsdepartementet

Johan Hansson Lindberg, Region Halland

Lena Lundström, Sveriges kommuner och landsting

Marja-Lena Lampinen, Västra Götalandsregionen

Monika Kvälv, Tillväxtverket

Nationell skuggkontroll

Christer Östlund, Svenskt Näringsliv

Håkan Brynielsson, Sveriges kommuner och landsting

Jan Cedervärn, Tillväxtanalys

Katrien Vanhaverbeke, Arena för tillväxt

Lars Wikström, Tillväxtverket

Sverker Lindblad, Näringsdepartementet

BILAGA 3

FALLSTUDIER

Fallstudie 1: Reglabs avtryck på det strategiska innovationsarbetet i Dalarna

Fallstudie 2: Reglabs betydelse för det regionala strategiska kompetensförsörjningsarbetet i Östergötland

Fallstudie 3: Reglabs betydelse för den nationella policyutvecklingen inom kompetensförsörjningsområdet

Fallstudie 4: Reglabs betydelse för utvecklingen av Region Skånes roller och förmågor som utvecklingsaktör

Fallstudie 5: Betydelsen av Reglabs Innovationsindex för det regionala innovations- och utvecklingsarbetet i Norrbotten

1.1 Reglabs avtryck på det strategiska innovationsarbetet i Dalarna

Denna fallstudie syftar till att beskriva och värdera Reglabs avtryck på det regionala strategiska innovationsarbetet i Dalarna. Fallstudien intresserar sig särskilt för att undersöka regionala spridningseffekter av Reglab i regionen, det vill säga hur Reglab i förlängningen har påverkat Dalarnas företagarorganisationer och klusterbildningar som primära målgrupper för Region Dalarnas regionala utvecklingsarbete.

Fallstudien baseras på en fokusgrupp som genomfördes i Borlänge den 18 november 2015 med representanter för Högskolan Dalarna, Stiftelsen Teknikdalen¹ och IUC Dalarna², intervjuer med representant för Region Dalarna, samt dokumentstudier.

Sammanfattningsvis visar fallstudien att Reglab har varit en viktig källa till kunskap och inspiration i Dalarnas arbete med klusterutveckling och smart specialisering. Genom Reglab har framför allt Region Dalarna hämtat hem kunskap och konkreta referenser som har omsatts på hemmaplan. Reglabs klusterledarutbildning upplevs bland annat ha bidragit till ökad teoretisk medvetenhet hos aktörerna i Dalarna. Eftersom personer från olika organisationer i Dalarna har medverkat i Reglabs aktiviteter har Reglab bidragit till ökad spridning av och samsyn kring betydelsefulla strategiska koncept.

Reglab uppfattas som en tydlig och tidig pådrivare när det gäller smart specialisering. Möjligheten för Region Dalarna att medverka i Reglabs aktiviteter kring smart specialisering bedöms ha tidigarelagt Dalarnas agenda för smart specialisering. Bland berörda aktörer i Dalarna uppfattas smart specialisering som ett viktigt steg i Dalarnas arbete med att utveckla det strategiska innovationsarbetet.

Berörda aktörer är genomgående positivt inställda till Region Dalarnas ambition att utifrån en agenda för smart specialisering skapa en tydligare riktning och ett gemensamt mål för det strategiska innovationsarbetet i Dalarna. Arbetet med smart specialisering uppfattas ha bidragit till ökad regional samsyn, men även förbättrade möjligheter för Dalarnas aktörer att söka EU-medel inom ramen för den nya programperioden för EU:s strukturfonder.

Initiativen till att fördjupa arbetet med klusterutveckling och smart specialisering ses som ett uttryck för ett mer strategiskt agerande från Region Dalarnas sida. Aktörer i regionen uppfattar att Region Dalarna har utvecklats till en bättre dialogpartner som i större utsträckning bjuder in till samarbete kring det strategiska innovationsarbetet.

Reglab bedöms ha varit en av flera viktiga faktorer som stärkt såväl Region Dalarna som andra berörda aktörer i innovationsarbetet. De aktiviteter som Reglab genomfört har bidragit med teoretiska kunskaper och erfarenhetsutbyten som varit värdefulla inte minst i arbetet med klusterutveckling och smart specialisering. Sammantaget har Reglab sannolikt varit en av flera viktiga möjliggörare för ett mer samlat och fördjupat strategiskt innovationsarbete i Dalarna.

1.1.1 Regionala aktörer i Dalarna har varit aktiva i Reglabs aktiviteter kring innovation

Regionalt strategiskt innovationsarbete, i form av till exempel klusterutveckling, regionala innovationsstrategier och smart specialisering, har varit ett återkommande tema i Reglabs aktiviteter sedan starten 2010. I detta arbete har Region Dalarna varit en av många aktiva parter.

¹ Stiftelsen Teknikdalen initierar, driver och deltar i regionala, nationella och internationella utvecklingsprojekt. Verksamheten består bland annat av företagsinkubator, företagsnätverk och utveckling av Borlänge Science Park.

² IUC Dalarna är ett industriellt utvecklingscenter som hjälper små- och medelstora företag inom framförallt verkstads- och träindustri med bland annat kompetens, nätverk och kapital.

Personer från Dalarna har bland annat medverkat i flera av Reglabs aktiviteter som rör klusterutveckling. Under 2010 deltog representanter för Region Dalarna och en regional klusterorganisation i Reglabs *Lärprojekt för klusterutveckling*. Projektet syftade till att öka de deltagande regionernas kapacitet att arbeta med processledning, klusterutveckling och uppföljning av resultat och därigenom skapa förutsättningar för aktiva i kluster och innovationssystem.³

Sedan 2011 driver Reglab nätverket *Forum för klusterutveckling* som är en mötesplats för klusterledare, regionala och nationella "klusterfrämjare", forskare och kommunikatörer. I nätverket ingår bland annat representanter för Region Dalarna och regionala klusterorganisationer i Dalarna.⁴

Representanter för bland annat Region Dalarna och Högskolan Dalarna har även tagit del av Reglabs klusterledarutbildning, *Att vara styrman*. Utbildningen genomfördes hösten 2012 med syfte att höja kompetensen hos klusterledare och stärka utvecklingen i regionala kluster i tidiga skeden.⁵

Inom innovationsområdet har Region Dalarna till exempel medverkat i Reglabs arbete med att utveckla ett regionalt index för ekonomisk förnyelse. *Reglabs innovationsindex* är tänkt att fungera som ett verktyg för analys och diskussionsunderlag i det strategiska arbetet för att öka kraften i de regionala innovationssystemen. Innovationsindex utvecklades i ett läroprojekt inom Reglab under 2011.⁶ År 2013 genomfördes en revidering och uppdatering av innovationsindex där även Region Dalarna deltog.⁷

Under de senaste åren har representanter för Region Dalarna dessutom deltagit i Reglabs aktiviteter som rör innovation i offentlig verksamhet, såsom seminarieriet *Offentlig kraft*.⁸

Signaler från EU om att smart specialisering var på stark frammarsch, exempelvis genom krav om att forsknings- och innovationsstrategier ska utgå från smart specialisering som koncept, plockades tidigt upp inom Reglab. För att öka kunskapen om smart specialisering och dess möjligheter för svenska regioner genomförde Reglab en seminarieriet *Smarta regioner* under 2012. I seminariegruppen återfanns bland annat Region Dalarna, Högskolan Dalarna och Länsstyrelsen i Dalarna.⁹

Som en fortsättning på Reglabs seminarier genomfördes läroprojektet *Smartare regioner*, där 14 regioner, däribland Dalarna, fördjupade sitt RIS3/smart specialiseringsarbete i twinning-partnerskap med en eller ett flertal andra regioner.¹⁰

1.1.2 Region Dalarna bedriver ett långsiktigt arbete för att stödja utvecklingen av regionens innovativa miljöer

Region Dalarna har under den senaste tioårsperioden bedrivit ett långsiktigt arbete för att stödja utvecklingen av regionens innovativa miljöer. Ett uttryck för detta är samverkansprojektet *SystemLedning Innovativa Miljöer (SLIM-projektet)* som genomfördes under föregående strukturfondsperiod (2007-2013) med syfte att utveckla klus-

³ Reglab (2011) *Klusterutveckling. Regionalt stöd för utveckling av kluster*.

⁴ Reglab. "Om klusterutveckling" http://www.reglab.se/klusterutveckling/?page_id=154

⁵ Reglab. "Om klusterutveckling" http://www.reglab.se/klusterutveckling/?page_id=154; Reglab. "Klusterutbildning" <http://www.reglab.se/klusterutbildning/>

⁶ Reglab. (2012) *Innovationsindex 2011. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse*.

⁷ Reglab. (2014) *Innovationsindex 2013. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse*.

⁸ Reglab. "Offentlig kraft" <http://www.reglab.se/offentligkraft/>

⁹ Reglab. "Om projektet" http://www.reglab.se/smartspec/?page_id=154

¹⁰ Reglab. "Om innovation" http://www.reglab.se/innovation/?page_id=154

tersamarbeten i Gävleborg, Dalarna och Värmland. I SLIM-projektet ingick 15 klusterbildningar i norra Mellansverige. Projektet initierades av Region Dalarna, Region Värmland och Region Gävleborg.¹¹

Våren 2014 antog Region Dalarna en ny regional utvecklingsstrategi för Dalarna, *Dalastategin – Dalarna 2020*. Strategin anger prioriteringar för det regionala tillväxtarbetet och utgör därmed det främsta styrdokumentet för Region Dalarnas verksamhet. I strategin betonas särskilt betydelsen av näringslivets förändrings- och konkurrensförmåga när det gäller innovativa miljöer och entreprenörskap i Dalarna. Att utveckla kluster och öppna kunskapsmiljöer, samt stärka forskning och utveckling kopplad till Dalarnas styrkeområden, är två av de prioriterade insatsområden som lyfts fram i strategin.¹²

Med utgångspunkt i *Dalastategin* har Region Dalarna tillsammans med andra regionala aktörer tagit fram en agenda för smart specialisering, *Mobilisera för tillväxt – agenda för smart specialisering i Dalarna*. Agendan, som antogs av Region Dalarna i december 2014, är en avsiktsförklaring som uppmanar till att mobilisera för tillväxt och stärka innovationsklimatet i regionen genom att lyfta fram utvalda områden för smart specialisering.¹³

I avsiktsförklaringen prioriteras fyra så kallade kunskapsområden – *avancerad industri, innovativ upplevelseproduktion, energieffektivt samhällsbyggande* samt *hälsa och välfärd* – som enligt agendan utgår från näringslivets styrkor, existerande kluster och samhällsaktörer, Högskolan Dalarnas forskningsprofil, samt resurser från andra lärosäten.

Agendan syftar till att ange riktning för innovationsarbetet i Dalarna, och att tydligare koppla samman regionala aktörer, såsom Region Dalarna, klusterorganisationer, Högskolan Dalarna och andra lärosäten, till regionens styrkeområden. Tanken är dessutom att regionens aktörer utifrån prioriteringarna i agendan för smart specialisering ska kunna kvalificera sig för internationella samarbeten och attrahera forsknings- och innovationsresurser.

Genom arbetet med agendan vill Region Dalarna även utveckla ett arbetssätt som effektiviserar och stärker det regionala innovationsarbetet. Nästa steg är därför att arbeta vidare med samordning och uppföljning av det innovationsarbete som regionala aktörer bedriver var för sig och tillsammans med andra.

1.1.3 **Arbetet med smart specialisering är viktigt för det strategiska innovationsarbetet**

Att Region Dalarna tagit initiativ till att arbeta aktivt med smart specialisering och på ett konkret sätt involvera berörda aktörer i en dialog, uppfattas som ett viktigt steg framåt för att utveckla det regionala innovationsarbetet och utvecklingsarbetet i en bredare mening.

Företagar- och klusterbildningarna i Dalarna har genomgående en positiv inställning till Region Dalarnas ambition att utifrån strategin skapa en tydligare riktning och gemensamt mål för det strategiska innovationsarbetet i Dalarna. Dessa organisationer upplever att bristen på mål och riktning för innovationsarbetet utgör en svaghet i regionen. En representant för en klusterbildning uppger exempelvis att Dalarna lider av

¹¹ Region Dalarna. (u.å.) *Tillväxt genom kluster*. s 1; Region Dalarna "SLIM klusterutveckling" <http://www.regiondalarna.se/projektarkiv/slim-klusterutveckling/>

¹² Region Dalarna. (2014) *Dalastategin – Dalarna 2020*.

¹³ Region Dalarna. (2015) *Mobilisera för tillväxt. Agenda för smart specialisering i Dalarna*.

fragmentisering där berörda aktörer i regionen inte agerar som en samlad kraft i tillräcklig utsträckning, och ingen aktör har visat sig tillräckligt stark för att ta på sig en tydlig ledarroll.

1.1.4 **Reglab tidigarelade Region Dalarnas process för smart specialisering**

Att Region Dalarna valde att initiera arbetet med smart specialisering var ingen självklarhet. Region Dalarna upplevde frågan om smart specialisering som parkerad från nationellt håll. Regeringskansliet valde i stället att driva på arbetet med den nationella innovationsstrategin och de regionala innovationsstrategierna frånkopplat från det utvecklingsarbete som skedde inom EU-kommissionen kring smart specialisering.

I samband med att EU-kommissionen tog beslut om den senaste strukturfondsperioden och det stod klart att smart specialisering var här för att stanna, aktualiserades frågan på nytt inom regeringskansliet. Vid det laget hade det gemensamma lärandet och utvecklingsarbetet redan fått styrfart inom Reglab.

I backspegeln ser Region Dalarna att diskussionerna inom Reglab var mycket betydelsefulla för att snabbt få upp regionerna på banan kring smart specialisering. Dalarnas arbete med smart specialisering sammanfaller med de aktiviteter som Reglab genomfört under de senaste åren. Företrädare för Region Dalarna och Högskolan Dalarna deltog bland annat i Reglabs lärprojekt *Smartare regioner* som pågick under 2014.

En representant för Region Dalarna lyfter fram dessa aktiviteter som en tydlig kunskaps- och inspirationskälla för det arbete som påbörjades i Dalarna. Genom Reglabs aktiviteter om smart specialisering har Region Dalarna fått möjlighet att lära från andra och hämta konkreta referenser som har kunnat omsättas på hemmaplan.

För Region Dalarnas arbete med smart specialisering ses Reglab som arena ha varit avgörande, särskilt i de tidiga skedena. Dalarnas agenda och agendaprocess för smart specialisering var bland de första i sitt slag i Sverige, vilket gjorde regionen till frontlöpare. Det bedöms därför som troligt att regionen hade varit flera år efter i arbetet, om frågan inte hade plockats upp så tydligt av Reglab.

Även om Reglab utgjorde den viktigaste källan till inspiration och kunskap var den inte den enda. Smart specialisering och det tankesätt som konceptet inbegriper har lyfts fram i flera olika sammanhang, inte minst inom Näringsdepartementets RND FoI-nätverk. Nätverket har bidragit till kunskap och inspiration till Region Dalarnas och andra regioners arbete, men uppfattas inte ha utgjort någon motor eller drivkraft för regionerna att initiera ett utvecklingsarbete, på samma sätt som Reglab.

I det regionala sammanhanget i Dalarna uppfattas Region Dalarna ha varit en viktig kunskapsbärare som tidigt styrde in regionens aktörer på behovet av och möjligheten att arbeta med smart specialisering. Region Dalarna upplevs som särskilt pådrivande i arbetet med smart specialisering. Med Region Dalarna som utgångspunkt har kunskap och engagemang spridits vidare till berörda aktörer i regionen.

Arbetet med smart specialisering har bidragit till ökad regional samsyn

Bland de regionala aktörerna i Dalarna uppfattas smart specialisering som ett politiskt verktyg för att kunna möjliggöra och realisera utvecklingsarbete i Dalarna. Det finns visserligen kritiska åsikter kring hur strategin utformats och hur agendan blev som slutprodukt. Detta till trots är de aktörer som medverkade i fallstudiens fokusgrupp eniga om att processen och arbetet med strategin har varit positivt för regionen.

Processen kring agendan uppges ha bidragit till att föra olika aktörer närmare varandra, som var och en på egen hand inte har haft möjlighet att driva det regionala innovationsarbetet i en tydlig riktning. Även om det finns delade meningar om det slutliga

innehållet i agendan – särskilt valet av prioriterade kunskapsområden – uppges agendan fungera som en god utgångspunkt för det fortsatta arbetet med att peka ut riktning och gemensamt mål för Dalarnas innovationsarbete.

Agendan ses vidare ha bidragit positivt till aktörernas möjligheter att söka projektfinansiering från EU:s strukturfonder. Genom arbetet med smart specialisering fick aktörerna i Dalarna redan tidigt tillgång till den begreppsapparat som hör ihop med smart specialisering och som i den nya programperioden uppfattas som nödvändig för att få tillgång till EU:s regionalfondsmedel. En av deltagarna i fokusgruppen uttrycker:

“Vi måste kunna spela på de här strängarna för att få pengar och det är bra att vi lärde oss det tidigt. Det var bra att man tänkte på det här eftersom det är en gate keeper för att få pengar.”

1.1.5 **Region Dalarna arbetar mer strategiskt**

Bland regionens aktörer beskrivs Region Dalarnas initiativ till att arbeta med smart specialisering som ett uttryck för ett mer strategiskt agerande från Region Dalarnas sida. Deltagare i fokusgruppen vittnar om att Region Dalarna under de senaste åren har utvecklats från att tidigare främst fungera som ett organ för fördelningspolitik till att nu agera mer strategiskt när det gäller innovationsarbetet och det regionala utvecklingsarbetet mer allmänt. Förändringen uppfattas som en mognadsprocess som även avspeglas i Region Dalarnas agerande gentemot andra som arbetar med att främja innovation, forskning och utveckling i Dalarna.

Ett annat uttryck för denna mognadsprocess är *Dalarnas Innovationsråd*, som initierats av Region Dalarna. I rådet ingår Landstinget i Dalarna, Länsstyrelsen i Dalarna och Region Dalarna, men även andra aktörer som på olika sätt bidrar till att stärka innovationsklimatet i Dalarna, såsom Stiftelsen Teknikdalen, IUC Dalarna och Högskolan Dalarna. Rådet har bland annat utgjort en nyckelkonstellation i arbetet med att ta fram Dalarnas agenda för smart specialisering. Regionens aktörer uppfattar rådet som en möjliggörare för förbättrad dialog och samarbete mellan näringslivet, högskolan och offentliga aktörer i Dalarna.

Reglab har varit en av flera viktiga möjliggörare

Medverkan i Reglabs aktiviteter uppges ha gett Dalarnas aktörer ökade kunskaper om vad klusterutveckling och smart specialisering innebär, och hur dessa koncept kan tillämpas i en regional kontext. Reglabs aktiviteter har därmed både direkt och indirekt bidragit till ökad teoretisk medvetenhet om klusterutveckling och smart specialisering hos aktörerna i Dalarna.

Eftersom flera aktörer i Dalarna har medverkat i Reglabs aktiviteter och spridit dem vidare på hemmaplan, har Reglabs insatser dessutom bidragit till ökad spridning av och samsyn kring koncepten. Deltagare i fokusgruppen betonar att det krävs en gemensam kunskapsnivå och en samsyn kring centrala begrepp för att olika aktörer ska kunna arbeta tillsammans med till exempel smart specialisering.

Inspel till det strategiska innovationsarbetet i Dalarna har dock kommit från flera olika håll. Här kan till exempel nämnas att Region Dalarna, som andra svenska regioner efter Region Skåne, är medlem i den europeiska sammanslutningen *The Vanguard Initiative* (VI) sedan 2014. VI organiserar regioner i Europa som arbetar för att utveckla gemensamma metoder och kunskap för jobbskapande genom innovation och återindustrialisering. I likhet med Reglab har VI utgjort en källa till kunskap, inspiration och erfarenhetsutbyten.

I intervjuer och fokusgrupp framhålls att Reglab har bidragit till erfarenhetsutbyten som varit till nytta för Dalarnas innovationsarbete. Representanter för Dalarnas klusterbildningar uppger till exempel att Reglabs klusterledarutbildning har gett Dalarna värdefulla möjligheter att jämföra det egna arbetssättet med liknande organisationer i andra regioner och därmed få inspiration till det vidare arbetet. Jämförelserna med liknande organisationer har även kunnat bekräfta att det arbete som bedrivs i Dalarna ligger i linje med andra regioner.

Det pågående arbetet med att utveckla miljön och verksamheten i Borlänge Science Park är ett exempel på kunskapshöjningen bland regionens aktörer.¹⁴ Reglab uppfattas i detta sammanhang som en av flera viktiga faktorer, däribland Swedish Incubators & Science Parks (SISP) och SLIM-projektet, som bidragit med erfarenhetsutbyte och omvärldsbevakning som varit till gagn för utvecklingsarbetet. Som ett resultat av detta finns det i dag en samsyn kring behovet av ett samlat strategiskt grepp kring innovation inom regionen, vilket bland annat innefattar Borlänge Science Park.

Sammantaget bedöms Reglab vara en av flera viktiga möjliggörare för ett mer samlat och fördjupat strategiskt innovationsarbete i Dalarna. Reglab har genom att stimulera kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyten bidragit positivt till att stärka såväl Region Dalarna som andra berörda aktörer i deras regionala innovationsarbete.

¹⁴ Stiftelsen Teknikdalen, Region Dalarna och Borlänge kommun driver tillsammans med ett antal intressenter ett gemensamt utvecklingsarbete som syftar till att utveckla Borlänge Science Park till en attraktiv miljö, mötesplats och kunskapsnav i regionen.

1.2 Reglabs betydelse för det regionala strategiska kompetensförsörjningsarbetet i Östergötland

Denna fallstudie syftar till att beskriva och värdera vilken betydelse som Reglab har haft för det regionala strategiska kompetensförsörjningsarbetet i Östergötland. I fallstudien undersöker vi hur Reglab har påverkat Region Östergötland som utvecklingsaktör och vilka följder detta sannolikt har fått för länets aktörssamverkan och utvecklingsarbete kring kompetensförsörjning.

Fallstudien bygger i huvudsak på en fokusgrupp som genomfördes i Linköping den 26 november med representanter för Region Östergötland, samt uppföljande telefonintervjuer och dokumentstudier.

Utifrån fallstudien är det vår bedömning att Reglab har haft en tydligt positiv effekt på Region Östergötlands arbete med att utveckla och hålla samman det regionala kompetensförsörjningsarbetet i Östergötland. Det regionala kompetensförsörjningsuppdraget handlar om att utmana kommunerna att lyfta blicken mot gemensamma utmaningar och möjligheter. För att framgångsrikt kunna driva detta arbete krävs ett helhetsperspektiv och ett utifrånperspektiv grundat i evidens, analys och omvärldskunskap. I detta uppfattas Reglab ha varit helt centralt för Region Östergötland.

Region Östergötland har genom deltagandet i Reglab tillskansat sig en större kunskap om kommande händelser inom utbildnings- och arbetsmarknadspolitiken, lärdomar från genomförda insatser i andra regioner, samt insyn i den regionala arbetsmarknaden som är av intresse för andra regionala aktörer inom kompetensförsörjningsområdet. Nya metoder har utvecklats och lärdomar om vad som fungerar bra och mindre bra har delats mellan regionerna. En samsyn har etablerats om var regionerna står i enskilda frågor. Detta har skapat en trygghet för det regionala kompetensförsörjningsarbetet i Östergötland.

Genom att på ett förtjänstfullt sätt ha faciliterat kunskapsuppbyggnad, omvärldskunskap och vertikal dialog med nationella aktörer har Reglab stärkt Region Östergötlands legitimitet och attraktionskraft som samverkanspartner i länet. Detta har underlättat den regionala dialogen i Östergötland.

Reglab bedöms vidare ha varit en avgörande faktor för att Region Östergötland initierade utvecklingsarbetet med att ta fram matchningsindikatorer. Framtagandet av nytt analysunderlag om den regionala arbetsmarknaden genom matchningsindikatorerna gör att Region Östergötland blir en mer relevant och intressant aktör för huvudmän och utbildningsanordnare.

Effekterna av detta arbete är ännu för tidigt att spåra annat än i enskilda exempel, men arbetet ses redan ha stärkt förutsättningarna att basera länets kompetensförsörjningsarbete på mer evidensmässig grund. Det är sannolikt att indikatorerna kommer att vara betydelsefulla för den fortsatta inriktningen på kompetensförsörjningsarbetet regionalt och nationellt.

1.2.1 **Östergötland bedrev strategiskt kompetensförsörjningsarbete före de regionala kompetensplattformarna**

I Östergötland har det under en längre tid bedrivits ett ambitiöst arbete kring regional utbildningssamverkan vid länsarbetsnämndernas kompetensråd. Detta arbete togs sedan över av Region Östergötland¹⁵ (tidigare Östsam). I samband med det nationella uppdraget från regeringen om att etablera regionala kompetensplattformar förändrades successivt Region Östergötlands inriktning på det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

I dag är arbetet strukturerat i ett *kompetensforum* – med fokus på att analysera utveckling och framtida arbetsmarknadsbehov – samt ett *efterfrågeforum* där resultatet av det föregående arbetet förmedlas till exempelvis utbildningsanordnare, arbetsförmedlare, samt studie- och yrkesvägledare. Denna organisering av arbetet har gradvis växt fram sen kompetensförsörjningsplattformen grundades i Östergötland 2010.

1.2.2 **Region Östergötland har varit en aktiv deltagare i Reglab inom området kompetensförsörjning**

Region Östergötland har ända sen Reglabs bildande haft som strategi att vara en stark och drivande aktör inom de Reglab-aktiviteter som regionen har engagerat sig i. Det har gjort Region Östergötland till en aktiv deltagare i Reglab, och inte minst inom kompetensförsörjningsområdet där Region Östergötlands medarbetare har varit särskilt aktiva inom Reglabs *Nätverk för kompetensförsörjning* och Reglabs *Analytikernätverk* där kompetensförsörjning har varit ett löpande inslag.

Medarbetare från Östergötland var tillsammans med medarbetare från Örebro län också initiativtagare till Reglabs utvecklingsprojekt *Indikatorer för regional kompetensförsörjning*. I projektet som avslutades i mars 2014, utvecklades en uppsättning matchningsindikatorer för den regionala kompetensförsörjningen. Utvecklingsarbetet har fortsatt sen dess och indikatorerna har nu börjat användas i regionerna. Tillväxtverket har som nationell myndighet tagit över förvaltningen av databasen för indikatorerna.

1.2.3 **Det kollegiala utbytet mellan regionerna har varit viktigt**

I Östergötland och i en majoritet av Sveriges regioner är det vanligtvis endast en eller ett par personer som arbetar med kompetensförsörjningsfrågor. Det gör att ansvariga personer ofta arbetar relativt självständigt med frågorna.

Behovet av att utbyta tankar och erfarenheter med andra personer som arbetar med liknande frågor och utifrån liknande förutsättningar är och upplevs därför som stort bland dessa personer. Behovet kanske upplevs som särskilt stort just inom kompetensförsörjningsområdet eftersom det är ett relativt nytt politikområde som löpande utvecklas.

För Region Östergötlands medarbetare upplevs utbytet och lärandet mellan regionerna utgöra en stor kunskaps- och inspirationskälla för hur det egna arbetet kan organiseras och nya insatser utformas, men också hur mindre lyckade aktiviteter kan undvikas. Erfarenhetsutbytet ses som viktigt för att rätt aktiviteter ska prioriteras och genomföras på ett bra och effektivt sätt.

Mot bakgrund av detta har Reglab haft alla förutsättningar att bli en viktig arena för regionerna i deras utvecklingsarbete kring kompetensförsörjning, och så har också blivit fallet. Inte minst har Reglab blivit den naturliga samlingspunkten för regionerna i

¹⁵ Från den 1 jan 2015 uppgick regionförbundet Östsams verksamhet i den nya organisationen Region Östergötland. Den senare beteckningen används genomgående i texten som benämningen för båda dessa aktörer.

arbetet med att utveckla innehållet för de regionala kompetensplattformarna. För Region Östergötlands medarbetare ses lärnätverket tillsammans med lärprojekten ha fyllt mycket viktiga funktioner för utvecklingsarbetet.

1.2.4 **Det kollegiala utbytet hade sannolikt försämrats utan Reglab**

Det är inte så att Reglab upplevs ha varit det enda relevanta forumet för att utbyta erfarenheter och idéer. Men Reglab upplevs ha varit den gemensamma arenan för att skapa ett sammanhang och hålla ihop arbetet nationellt bland praktiker och strateger på tjänstemannanivå.

Det är givetvis problematiskt att spekulera i hur det gemensamma lärandet och utvecklingsarbetet hade sett ut och förändrats om Reglab inte funnits. Om vi backar banden till tiden efter det att uppdraget från regeringen om att upprätta kompetensplattformarna kom, och innan det att arbetet hade formerats inom Reglab, hade Östergötland träffat med andra län som Skåne, Västra Götaland, Jönköping och Halland. Efter några träffar släpptes denna konstellation, allteftersom Reglab utvecklades till en viktigare nod för de gemensamma diskussionerna.

De informella kontakterna med andra regioner sker fortfarande utanför Reglab-sammanhang, varav somliga kontakter kan härledas till Reglab och andra inte. Det förekommer fortfarande att enskilda regioner besöker varandra i studiesyfte för lära av varandra och utbyta erfarenheter.

Givet det stora behovet av kollegialt utbyte är det sannolikt att denna typ av erfarenhetsutbyte hade varit betydligt mer förekommande om Reglab inte funnits. Det är också troligt att olika typer av informella och kanske formaliserade regionala grupperingar hade bildats inom kompetensförsörjningsområdet. Dessa sammanslutningar hade troligtvis följt samma typ av logik som finns inom andra politikområden, dvs. antingen med utgångspunkt i geografi eller liknande förutsättningar/behov. Det bedöms som mindre sannolikt att Östergötland hade engagerat sig i gemensamma utvecklingsaktiviteter med samtliga övriga län.

SKL hade antagligen tagit en mer aktiv roll, men hade samtidigt haft svårt att ta på sig ledartröjan och på samma sätt samla alla regionala aktörer, dels eftersom SKL inte formellt representerar andra aktörer än landsting och politiska regionbildningar på regional nivå, dels eftersom SKL:s moderorganisation inte på samma sätt som Reglab har en struktur och anpassade processer som är utformade för att understödja verksamhetsutveckling genom kollegialt erfarenhetsutbyte.

Utan Reglab är det troligt att Tillväxtverket hade tagit en mer aktiv roll. Inom andra större policysatsningar som *Främja kvinnors företagande* eller uppdraget *Handlingsplaner för jämställd regional tillväxt*, där uppdragen likt kompetensplattformarna har kommit via regleringsbrev, har Tillväxtverket givits och tagit en roll för att stimulera det gemensamma lärandet.

Detta har medfört ganska stora skillnader jämfört med kompetensplattformarna och den tydliga roll som Reglab har tagit i relation till dem. Den största skillnaden ligger i att Reglab upplevs ha gjort ett avgörande bidrag i att stimulera ett behovsstyrt underifrånperspektiv på kompetensplattformarna, vilket dels har medfört att regionerna har försökt vara innovativa och utforskande kring uppdragets genomförande, dels att regionerna har tagits ett starkare ägarskap för att utveckla och anpassa uppdragets innehåll. Region Östergötland menar att detta har gjort arbetet mer långsiktigt hållbart, så att förutsättningarna för att kompetensförsörjningsarbetet ska kunna fortsätta bedrivas utifrån en regional logik har stärkts.

Det är mot bakgrund av denna bedömning troligt att de positiva följderna som Region Östergötland identifierar med Reglab, hade uppstått i avsevärt mindre utsträckning och omfattning om Reglab inte hade funnits.

Det ska i sammanhanget också sägas att hävstångseffekten av Region Östergötlands deltagande i Reglab också bör ses i ljuset av att regionens formella mandat att arbeta med utbildnings- och arbetsmarknadsfrågor är svagt. Lärdomar om nya arbetssätt som tillskansats inom ramen för Reglab kan därför långt ifrån alltid realiseras, då beslut om genomförande och implementering av insatser i regionen ligger utanför Region Östergötlands mandat, särskilt på tjänstemannanivå.

1.2.5 **Reglab har också varit viktigt för dialogen med nationella myndigheter och departement**

Möjligheten att kunna föra en konstruktiv dialog med den nationella nivån ses som viktigt för Region Östergötland. Kompetensplattformsuppdraget utgör alltså grunden för denna dialog. För yrkeshögskolan har exempelvis ett utökat bilateralt samarbete skett mellan Myndigheten för yrkeshögskolan och regionerna. Detta samarbete har en tydligare koppling till kompetensplattformsuppdraget än Reglab. Samtidigt har Reglab enligt regionens medarbetare på ett påtagligt sätt förändrat förutsättningarna.

På grund av Reglab ser Region Östergötlands medarbetare att regionen ha fått en tydligare röst och kanal till att påverka och inhämta information från den nationella nivån. Departement och nationella myndigheter deltar i Reglab-sammanhang vilket ger en möjlighet till dialog med ett annat tonläge än andra formella sammanhang.

Sammankomster som *Kompetensförsörjningsdagarna* attraherar i dag statsråd och möjliggör diskussioner och kontaktytor för regionerna. I detta upplevs Reglabs ha gjort stor skillnad. Genom Reglabs *nätverk* har regionerna fått en tydligare funktion som remissinstans, exempelvis för offentliga utredningar.

Men den sannolikt viktigaste skillnaden är att all dialog och erfarenhetsutbyte genom Reglab har skapat en markant ökad förståelse och samsyn mellan regionerna. Detta har stärkt den enskilda regionala aktörens förmåga som nationell samtalspart, men också öppnat upp gemensamma kanaler för dialog och påverkan. Ett exempel på det senare är *industrisamtalen* där Region Östergötland och övriga regionala aktörer gavs möjlighet att genom Reglab träffa referensgruppen inför mötet och komma med inspel. Denna typ av dialog ses som värdefull.

1.2.6 **Region Östergötlands förtroende och förmåga att ta ett regionalt ledarskap har ökat**

En sedan länge uttalad ambition i Östergötland är att ta ett regionalt ledarskap inom kompetensförsörjningsområdet. En viktig förutsättning för detta ledarskap är regionens informella mandat och förtroende från viktiga aktörer inom kompetensförsörjningsområdet i länet, inte minst kommunerna. Att regionens medarbetare genom aktiviteter i Reglab håller sig uppdaterade och har en direktkanal till utbildnings-, arbetsmarknads- och näringsdepartementen stärker förutsättningarna att ta detta regionala ledarskap.

Möjligheterna för Region Östergötland att i den regionala politiska dialogen kunna framhäva att det finns en samsyn bland alla regioner i Sverige i en fråga, eller kunna framhäva erfarenheter från andra regioner inför kommande satsningar, ses som värdefullt och förtroendeskapande. Denna dialog med regionala politiska företrädare kring kompetensförsörjningsfrågor, inför exempelvis SKL:s nationella forum, stärker tjänstemännens roll i sakfrågor.

Den regionala dialogen med huvudmän och utbildningsanordnare inom yrkeshögskolan och vuxen- och gymnasieutbildningen har stärkts som ett resultat av den nationella dialogen. Att regionen i större utsträckning behöver ta ställning i frågor som rör exempelvis yrkeshögskolan för statliga utredningar eller behovet av regionala programråd för Skolverket, stärker Region Östergötlands förtroende som regional aktör i Östergötland. Att regionen har "örat mot rälsen" i det nationella policyarbetet är något som uppskattas regionalt.

1.2.7 Matchningsindikatorerna börjar generera positiva effekter

Regionalt är kompetensförsörjningsfrågan, trots ett nationellt uppdrag, ett område som i regel omges av begränsade regionala utvecklingsmedel, och där tjänstemän inom analys och statistik är tämligen ensamma i sitt yrkesutövande. Delar av Östergötlands analysarbete, och därmed en av grundpelarna i kompetensplattformsuppdraget, har förändrats av insatser som gemensamt drivits inom Reglab.

Matchningsindikatorerna har enbart funnits sedan i maj 2014, men har redan till viss del förändrat Region Östergötlands dialog med utbildningsanordnare i regionen. Ett exempel är kommunikationen av sysselsättningsstatistik utifrån utbildningsbakgrund på basis av matchningsindikatorerna, som möjliggjort ett budskap som regionen försökt förmedla i flera år, men inte lyckats koppla till relevant statistik. En medarbetare i Region Östergötland beskriver det på följande sätt:

"När vi nu tittar på hur många som har ett jobb efter avslutade gymnasiestudier och hur många som har relevant utbildning ser vi tydliga skillnader mellan utbildningsriktningar. Den bilden är fantastiskt att visa upp för utbildningssamordnare. De som väljer humanistisk eller estetisk linje har bara 30 procent relevanta jobb jämfört med exempelvis bygg där det ser helt annorlunda ut. Vi har sagt det här i tio år men det är först när vi nu visar en siffra som folk verkligen börjar lyssna"

Matchningsindikatorerna är en del i pusslet för att skapa en djupare förståelse av den regionala arbetsmarknaden. Som underlag för diskussion har indikatorerna redan visat sig skapa stort värde.

Andra viktiga underlag är en pågående Raps-prognos som tas fram gemensamt med andra regioner i Östra mellansverige och vars realisering även den kan kopplas till läroprojekt inom Reglab. Det gemensamma analysunderlaget, vilket fortfarande befinner sig i sin linda, har redan föranlett diskussioner om att i en nära framtid användas för samverkan med universitet, och uppföljning av yrkeshögskolan regionalt.

1.2.8 Matchningsindikatorerna hade inte tillkommit utan Reglab som gemensam arena

Matchningsindikatorerna grundar sig i en komplex analys som uppstod i mötet mellan Reglabs *Analytikernätverk* och *Nätverket inom kompetensförsörjning*. Det får betraktas som sannolikt att ingen enskild aktör eller grupp av aktörer hade tagit initiativ och burit kostnaden för matchningsindikatorerna, eller förmått engagera SCB, utan Reglab. En medarbetare i Region Östergötland gör bedömningen att:

"Ingen av oss regioner hade själva eller tillsammans tagit det steget. Staten hade inte gjort det. Utan Reglab hade det inte blivit några matchningsindikatorer"

Ett möjligt scenario hade varit att storstadsregionerna gått samman och initierat ett arbete med matchningsindikatorer, som skett med tidigare prognosarbete. För Östergötlands del hade det troligtvis inte skett. Även Tillväxtverkets förvaltning av databasen grundar sig troligtvis på samsynen bland regionerna kring behovet av analysmaterialet, som grundats inom Reglab.

Matchningsindikatorerna har redan påverkat innehållet i det som Region Östergötland kommunicerar om den regionala arbetsmarknaden, en central del av kompetensplattformsuppdraget. Effekter i nästa led på den regionala utvecklingen av de förbättrade analysunderlagen är dock svårt att sia om. Dimensionering av utbildningsplatser och individers val styrs inte alltid av var arbetsmarknadsbehovet är som störst.

Vad gäller Raps-prognosen hade den sannolikt genomförts på ett eller annat sätt även utan Reglab, men Reglab anses definitivt ha gjort processen enklare. Ett exempel som lyfts är att Skåne och Västra Götalandsregionen genom Reglab hade en möjlighet att visa upp prognosen på ett bra sätt i ett Reglab-sammanhang vilket ledde till att Sörmland, Örebro och Västmanland också ville vara med.

För Östergötlands del är det därför sannolikt att Reglab indirekt fått som konsekvens att prognosen i Östergötland har kunnat tas fram snabbare och till en lägre kostnad än vad som annars hade varit fallet.

1.3 Reglabs betydelse för den nationella policyutvecklingen inom kompetensförsörjningsområdet

Denna fallstudie syftar till att beskriva och värdera vilken betydelse som Reglab har spelat för den nationella policyutvecklingen inom kompetensförsörjningsområdet. I fallstudien försöker vi ta ett samlat grepp för att bättre förstå Reglabs avtryck i relation till hur utvecklingen hade sett ut Reglab.

Fallstudien bygger i huvudsak på en fokusgrupp som genomfördes i Stockholm den 14 december med styrgruppen för Reglabs samordningsgrupp för kompetensförsörjningsfrågor. Fallstudien bygger också på annan datainsamling till effektutvärderingen som intervjuer, dokumentstudier och fokusgrupper, samt datainsamling inom andra sammanhang, exempelvis inom ramen för följeforskningen av kompetensplattformen i Östergötland. De resonemang som förs i fallstudien bygger på Rambölls sammantagna bedömning om inte annat anges.

Reglab har utgjort en arena för dialog, utbyte och förankring inom och mellan den regionala och nationella nivån. En tydlig styrka med Reglab har varit att en enskild region efter en sammankomst i Reglab har kunnat återvända hem med vetskapen om var 21 regioner står i en fråga och vilket utvecklingsarbete som bedrivs på andra platser.

I dialogen med högre tjänstemän eller politiken har Reglab bidragit med insikter för enskilda tjänstemän om vad som fungerar, var regionerna står och vad som är på gång från nationellt håll. Detta utbyte av erfarenheter har stärkt deltagarnas kunskap och förmågor, men också stärkt den interna dialogen inom den egna organisationen, dialogen med regionala intressenter och dialogen med den nationella nivån.

Reglab har bidragit till att utveckla såväl bredd som spets. Genom läroprojekt och forum som kompetensförsörjningsdagarna och samordningsgruppen har Reglab stärkt utvecklingsförmågorna brett bland regionala aktörer i Sverige. Genom fördjupade utvecklingsprojekt som matchningsindikatorerna har Reglab bidragit till att utveckla ny kunskap och nya metoder i framkant.

Sammantaget bedöms Reglab ha varit viktigt för att stärka regionernas utförar- och mottagarkapacitet. I förlängningen bedöms Reglab också därmed ha förbättrat förutsättningarna för att styra och utveckla politikområdet. Några tydliga exempel på konkreta spårbara effekter har inte kunnat identifieras i datainsamlingen.

1.3.1 Kompetensförsörjning – ett splittrat politikområde på frammarsch

Kompetensförsörjning är ett splittrat politikområde med hemvist inom såväl arbetsmarknads- och utbildnings-, som tillväxtpolitiken. Kompetensförsörjningsfrågans olika politiska hemvister gör att området också påverkas av dessa politikområdens olika logiker och styrningstraditioner. Förenklat sett är arbetsmarknadspolitiken föremål för nationell styrning, utbildningspolitiken för nationell och kommunal styrning, medan tillväxtpolitiken är förlagd till den kommunala och regionala nivån. Den regionala nivåns betydelse och mandat inom kompetensförsörjningsområdet har traditionellt sett varit svagt och skiftat mellan politikområdena.

I syfte att utveckla och stärka den regionala nivåns roll inom kompetensförsörjningsområdet gav regeringen år 2010 regionerna i uppdrag att etablera regionala kompetensplattformar. Det regionala kompetensplattformsuppdraget kom i praktiken till som resultat av den varselvåg som följde av den ekonomiska krisen 2008. Den nationella nivån behövde en regional överblick av pågående utbildningar, kompetensutvecklingsinsatser och den regionala arbetsmarknadens funktionssätt i drabbade regioner.

Detta underlag fanns ej att tillgå. Uppdraget att visa på behov och utbud av arbetskraft på den regionala nivån gavs därför till de regionala utvecklingsaktörerna, utan att vara

närmare specificerat. Frön till kompetensplattformarna återfinns i de regionala länsarbetsnämnderna som slogs samman med före detta Arbetsmarknadsstyrelsen i samband med bildandet av Arbetsförmedlingen år 2008.

I den *Nationella strategin för regional tillväxt och attraktionskraft 2015-2020* har kompetensförsörjning pekats ut som ett av fyra prioriterade områden. Detta kan tolkas som en förstärkning av en redan existerande trend av kompetensförsörjning som politikområde på frammarsch. I strategin kan explicit utläsas att kompetensplattformarna har en central roll vad gäller att bidra till samverkan inom kompetensförsörjning och utbildningsplanering på kort och lång sikt. Den regionala nivån har genom strategin och uppdraget att etablera regionala kompetensplattformar fått ett stärkt ansvar men samtidigt öppet mandat att verka inom kompetensförsörjningsområdet.

1.3.2 **Kompetensförsörjning har varit ett av de främsta aktivitetsområdena inom Reglab**

Regeringen gav med kompetensplattformsuppdraget regionerna stora friheter att själva utveckla och forma det konkreta innehållet för arbetet med plattformarna. Med dessa frihetsgrader uppstod också ett behov av såväl vertikal samordning som lärande mellan regionerna för utveckla och utbyta kunskap och metoder.

På grund av uppdragets samverkande natur och otydliga mandatbild fanns – och finns alltså – ett stort behov av verksamhetsutveckling, kollegialt lärande och policylärande. Behovet kan ses som särskilt stort eftersom kompetensförsörjning som politikområde just är under stark utveckling. Departement och myndigheter har också ett behov av en informerad och kompetent regional (mot)part i kompetensplattformarna och de regionala utvecklingsaktörerna. Det erfarenhetsutbyte och utvecklingsarbete som sker inom Reglab fyller en viktig funktion i detta avseende.

Utifrån denna behovsbild identifierades kompetensförsörjning som ett prioriterat område till Reglabs första verksamhetsår. Sedan 2010 har Reglabs betydelse som nationell arena för kompetensförsörjningsfrågorna växt över tid. De alternativa konstellationer som började utkrystallisera sig i, dels i form av informella utbyten mellan regioner, dels i form av nätverk inom SKL, absorberades i praktiken upp av Reglab redan under de första verksamhetsåren.

Kompetensförsörjningsarbetet inom Reglab har utgått från en nedifrån-och-upp-logik där regionernas behov har fått styra aktivitetsinriktningen. Givet regionernas olika förutsättningar och valda inriktningar har arbetet bestått av en blandning av lärprojekt, formaliserat nätverksarbete och konkret metodutveckling.

1.3.3 **En arena för dialog, utbyte och förankring**

En tydlig styrka med Reglab har varit att en enskild region efter en sammankomst i Reglab kan återvända hem med vetskapen om var 21 regioner står i en fråga och vilket utvecklingsarbete som bedrivs på andra platser. I dialogen med högre tjänstemän eller politiken har Reglab bidragit med insikter för enskilda tjänstemän om vad som fungerar, var regionerna står och vad som är på gång från nationellt håll. Detta utbyte av erfarenheter har stärkt deltagarnas kunskap och förmågor.

Vetskapen om att man som tjänsteman inte är ensam med en erfarenhet eller ståndpunkt har också stärkt den interna dialogen inom den egna organisationen och dialogen med regionala intressenter. En kunnig individ eller organisation är en aktör som uppfattas som relevant, intressant och viktig som samarbetspartner. Den förbättrade kunskapen och förståelsen kring förhållandena i andra regioner skänker även en viss vikt i dialogen med den nationella nivån.

Just utbytet mellan den regionala och nationella nivån har varit ett viktigt inslag inom Reglab. Reglab har fungerat som en arena där nationella myndigheter och departement har hämtat information och förankrat insatser hos regionalt utvecklingsansvariga. För

att kunna bedriva en ändamålsenlig nationell styrning av politikområdet krävs en någorlunda gemensam förståelse för var regionerna står. Det behövs också att regionerna har kapacitet att implementera de uppdrag som ges. I detta har Reglab utgjort en viktig kontaktyta för myndigheter och departementet i relation till regionerna.

Inom kompetensförsörjningsområdet har Reglab i praktiken blivit en arena för vertikal dialog och förankring mellan den regionala och nationella nivån. Av de aktörer som är verksamma inom kompetensförsörjningsområdet uppfattas Reglab stå för kontinuitet och utgöra det självklara forumet. Reglab har också utgjort en arena för regionerna där ett strukturerat och samlat utvecklingsarbete av kompetensplattformarna har kunnat bedrivas.

Vidare har arbetet med kompetensförsörjningsfrågor i Reglab på ett konkret sätt visat på komplexiteten i det regionala samverkansuppdraget. Ett exempel på detta är matchningsindikatorerna, men även seminarieserien *Jobbregionen*, där regionernas roll inom arbetsmarknadspolitiken diskuterats. Diskussioner inom *Jobbregionen* i Reglab ses ha gett den nationella nivån en bättre förståelse för den komplexitet som präglar frågan i regionerna.

Att regeringskansliet och nationella myndigheter bättre förstår den regionala nivåns förutsättningar, behov och möjligheter är naturligtvis viktigt för utvecklingen av politikområdet och för en ändamålsenlig fördelning av kompetenser bland olika aktörer och nivåer.

1.3.4 **Matchningsindikatorerna illustrerar hur regionerna genom Reglab har tagit en mer framträdande roll för att utveckla politikområdet**

Förutom genomförda utbildnings- och arbetsmarknadsprognoser i enskilda regioner utgör matchningsindikatorerna ett inslag i hur regionerna gemensamt möter regeringsuppdraget inom kompetensförsörjningsområdet.

Matchningsindikatorerna är ett bra exempel på Reglabs arbetssätt med att initiera och driva utvecklingsarbete. Arbetet med att ta fram matchningsindikatorerna har skett i olika steg där:

1. regionala behov av regionalt fördelad statistik identifierades
2. den nationella nivån ansåg sig inte kunna tillhandahålla regionala statistikpaket
3. regionerna tog utvecklingsansvar inom Reglab och utvecklade tillsammans med SCB matchningsindikatorerna
4. Tillväxtverket slutligen förvaltar databasen som används av regionerna.

Att regionerna i utvecklingsarbetet med matchningsindikatorerna har kunnat enas kring de regionala behoven, har möjliggjort att SCB har kunnat ta en viktig och nödvändig roll som drivande part. Det har också möjliggjort att Tillväxtverket som nationell myndighet har kunnat axla en förvaltande roll. Regionernas samlade arbete inom Reglab har förändrat Tillväxtverkets arbetssätt och roll, vad gäller statistik inom kompetensförsörjningsområdet.

Reglabs metoder för att tillsammans utveckla processen med att ta fram regionala matchningsindikatorer har stärkt regionernas kunskap på området. Delaktigheten har medfört att materialet upplevs som relevant och möjligt att omsätta på ett bra sätt. Värdet från matchningsindikatorerna kommer lika mycket från processen att ta fram och tolka dem som statistiken i sig.

Ur ett policypåverkande perspektiv har matchningsindikatorerna inte ännu gjort något tydligt avtryck på nationell policy och arbete, bortsett från Tillväxtverkets förvaltande roll av databasen. Matchningsindikatorerna konkurrerar med andra former av underlag som grundar sig på andra metoder och med andra perspektiv.

För enskilda områden, som uppföljning av kopplingen mellan utbildningsrelevant sysselsättning, finns dock en potential för matchningsindikatorerna att framöver spela

en viktig roll. Underlaget har exempelvis stor potential att fungera som underlag till andra myndigheter såsom Myndigheten för Yrkeshögskolan för beslutande av utbildningsplatser. Även de regionala utvecklingsaktörernas och den regionala dimensionens koppling till universitet och högskolor har potential att stärkas genom underlaget.

Genom att vara något konkret att hänga upp diskussionen på, har matchningsindikatorerna visat på en ny form av samarbete och gemensam utvecklingskraft mellan regional och nationell nivå. En samsyn kring behovet skapades tidigt och nationella myndigheter – särskilt SCB och Tillväxtverket – har varit djupt involverade i framtagandet av indikatorerna och statistiken.

Utifrån datainsamlingen bedöms det som sannolikt att matchningsindikatorerna inte hade tillkommit utan Reglab. Arbetet med att utveckla matchningsindikatorerna har förutsatt en interaktiv, välfungerande utvecklingsprocess. Det bedöms inte som troligt att SKL eller Tillväxtverket hade initierat eller framgångsrikt faciliterat en motsvarande process.

Det bedöms som möjligt, men inte troligt, att storstadsregionerna var för sig eller tillsammans med varandra och andra regioner hade initierat och drivit ett utvecklingsarbete i linje med matchningsindikatorerna. Att framför allt SCB, men också Tillväxtverket, inte hade kunnat delta på samma sätt, hade varit en starkt begränsande faktor som medfört att motsvarande utvecklingsarbete sannolikt inte hade blivit lika bra eller kunnat drivas på ett lika effektivt sätt. Det hade i så fall också lett till en mer ojämn nationell kunskapsnivå, vilket fått negativa effekter på den regionala utförarkapaciteten, samt den vertikala dialogen mellan regional och nationell nivå.

1.3.5 **Förutsättningarna för att styra och utveckla politikområdet har förbättrats**

Inom Reglab har regionala tjänstemän och nationella tjänstemän från myndigheter och departement träffats, diskuterat, delat erfarenheter och bedrivit metodutvecklingsarbete. Utöver den förbättrade dialogen har detta utbyte på ett konkret sätt stärkt deltagarnas kunskaper och kompetenser. Lärprojekten har stärkt de regionala förmågorna att arbeta med kompetensplattformarna.

Det är givetvis omöjligt att bedöma hur betydelsefullt Reglab har varit för att understödja, säkerställa och utveckla den regionala utförarkapaciteten med kompetensplattformarna. Tydligt är emellertid att regionerna genom lärandet inom Reglab har utvecklat sina förmågor att agera som motpart till den nationella nivån med en bredare insikt i olika sakfrågor.

Inom Reglab har alla regioner haft möjlighet att komma till tals och delta. Detta har gjort att även mindre resursstarka aktörer med enkla medel har kunnat koppla upp sig mot andra regioner och nationella aktörer. Reglabs icke-hierarkiska och icke-formella former för dialog och erfarenhetsutbyte har särskilt gynnat dessa aktörer. Reglab har på detta sätt bidragit till att jämna ut förutsättningarna och stärka utförar- och mottagarkapaciteten, särskilt hos de aktörer som varit i störst behov.

Reglab har bidragit till att utveckla såväl bredd som spets. Genom lärprojekt och forum som kompetensförsörjningsdagarna och samordningsgruppen har Reglab bidragit till att stärka utvecklingsförmågorna brett bland regionala aktörer i Sverige. Genom fördjupade utvecklingsprojekt som matchningsindikatorerna har Reglab bidragit till att utveckla ny kunskap och nya metoder i framkant.

Erfarenhetsutbyte och samordning mellan regionerna och mellan regionerna och den nationella nivån hade definitivt skett även utan Reglab. Det är dock troligt att detta hade skett på annat sätt och till annat utfall. Det fördjupade utvecklingsarbetet bedöms i större utsträckning drivits av aktörer med större resurser, typiskt sett av storstadslänen, vilket sannolikt medfört en mindre jämlik utspridning av utvecklingsförmågor i landet. Det systematiska men samtidigt förutsättningslösa lärande som har skett inom Reglab hade inte skett i samma utsträckning och omfattning.

I en indirekt mening är det också dessa avtryck från Reglab som sannolikt också har haft och kommer att få störst påverkan på den nationella policyutvecklingen inom kompetensförsörjningsområdet. Genom en mer enhetlig och överlag starkare regional utförar- och mottagarkapacitet förbättras även de nationella förutsättningarna för att styra och utveckla politikområdet.

1.3.6 Svårigheter att identifiera spårbara effekter på policy

En viktig utgångspunkt för aktiviteterna inom Reglab är att några beslut eller ställningstagande aldrig tas i egenskap av Reglab. Samsyn och påverkan utgör ingen målsättning för aktiviteterna inom Reglab. Detta till trots, är det tydligt att Reglab som forum för återkommande samtal och gemensam fördjupning har bidragit till att skapa ökat samförstånd och ökad samsyn mellan de regionala aktörerna. Att så blivit fallet har fått som konsekvens att diskussionerna inom Reglab i vissa fall, och oaktat avsikterna, fyllt en beredande funktion i relation till den regionala politiken och den nationella policyutvecklingen.

Ett exempel på detta är de samtal som fördes inom samordningsgruppen för kompetensförsörjningsfrågor inom Reglab inför regeringens nationella forum och SKL:s förnöte. Även om Reglab inte har en formell funktion att fylla som beredande forum, illustrerar detta hur Reglab indirekt och informellt fyller just en sådan funktion. Samtalen inom Reglab tas sedan med i tjänstemännens fortsatta dialoger med de egna politikerna och högre tjänstemännen.

Ingen respondent har ansett sig kunna identifiera enskilda passager i strategidokument eller andra avtryck på nationell policy, som de tillskrivit Reglab – och som de samtidigt bedömer inte hade tillkommit utan Reglab. Några tydliga exempel på konkreta spårbara effekter har inte kunnat identifieras i datainsamlingen.

Ett flertal respondenter till utvärderingen uppfattar däremot att det finns tydliga spår av regionernas ställningstaganden i den nationella strategin, i implementering av enskilda satsningar och i offentliga utredningar rörande exempelvis Yrkeshögskolan.

Givet Reglabs framträdande funktion som arena för dialog kring kompetensförsörjning som har skisserats ovan bedömer Ramböll det som närmast osannolikt att det inte skulle vara möjligt att hitta spårbara effekter från Reglab på nationell policy. Att det inte går att spåra några konkreta kontrafaktiska effekter i fallstudien kan förklaras av datainsamlingens begränsade omfattning. Hur betydelsefullt Reglab har varit har dock inte kunnat bedömas.

1.4 Reglabs betydelse för utvecklingen av Region Skånes roller och förmågor som utvecklingsaktör

Denna fallstudie syftar till att beskriva och värdera Reglab betydelse för utvecklingen av Region Skånes roller och förmågor som regional utvecklingsaktör. I fallstudien intresserar vi oss särskilt för om och hur Region Skåne har använt Reglab som plattform för att testa och utveckla det regionala utvecklingsuppdraget.

Fallstudien bygger i huvudsak på en fokusgrupp som genomfördes i Malmö den 22 januari 2016 med representanter för Region Skåne, samt telefonintervjuer och dokumentstudier.

Utifrån fallstudien är det vår bedömning att erfarenhets- och kunskapsutbytet inom Reglab har stärkt Region Skånes utvecklingsförmågor. Som resursstark utvecklingsaktör har Region Skåne haft särskilt stor nytta av att Reglab i tidiga skeden har mobiliserat och formerat relevanta konstellationer av aktörer regionalt och nationellt.

Att många personer på alla nivåer från Region Skåne har medverkat i Reglabs aktiviteter – i kombination med Reglabs tydliga fokus på lärande och process – bedöms vidare ha verkat understödjande för Region Skånes ambition om att skapa organisatoriskt lärande och motverka sektorstänk.

Vidare bedöms Reglab ha varit en nationell arena som starkt bidragit till – och i flera fall varit avgörande för – att synliggöra Region Skånes utvecklingsarbete till nationella och andra regionala aktörer. Reglab har utgjort ett skyltfönster för Region Skånes arbete, vilket har skapat legitimitet för regionens utvecklingsarbete i relation till den regionala politiken, kommunerna och nationella aktörer. I förlängningen bedöms detta ha stärkt Region Skånes styrförmågor, regionala ledarskap, samt förutsättningar för att agera proaktivt, strategiskt och långsiktigt.

1.4.1 Region Skånes regionala utvecklingsuppdrag har breddats och fördjupats

Region Skånes verksamhet bildades formellt 1 januari 1999. Bildandet innebar att det samlade ansvaret i Skåne för frågor såsom hälso- och sjukvård, regional utveckling och kollektivtrafik samlades under den nya organisationen. Sommaren 2010 fattade riksdagen beslut om att göra Region Skånes ansvar för regional utveckling permanent. Genom en ny lag blev detta beslut verklighet den 1 januari 2011. I samband med den formella regionbildningen sattes också en ny organisation upp under nytt ledarskap och under gemensamt tak.

Sedan Region Skåne bildades har organisationens regionala utvecklingsuppdrag varit föremål för kontinuerliga tillskott med nya uppdrag och ökad budget. I dag arbetar ungefär 120 personer inom avdelningen för regional utveckling som är uppdelad i två huvudsakliga delar: samhällsplanering och näringsliv.

1.4.2 Region Skåne har aktivt försökt etablera hållbara långsiktiga strukturer

Under den förra regionalfondsperioden (2007-2013) arbetade Region Skåne aktivt med att försöka etablera hållbara långsiktiga strukturer och processer för det regionala utvecklingsarbetet. Även om Region Skåne i många avseenden har utvecklats som utvecklingsaktör, har det samtidigt visat sig vara svårt att bygga just robusta strukturer som står oberoende från enskilda personer och regionens snabba förändringstakt och omvandlingstryck. Mycket energi gick exempelvis åt till arbetet med den regionala innovationsstrategin och att tydligare koppla det arbetet till regionens största lärosäte, Lunds universitet. På grund av personförändringar i universitetets ledning har dessa strukturer senare inte kunnat realiseras som det var tänkt.

Ambitionen att agera långsiktigt strategiskt och strukturbildande har också påverkats av förändringar i den politiska regionledningen. Utvecklingsområden, såsom innovation, klusterutveckling, kompetensförsörjning, är till sin natur komplexa att förstå. De genererar också effekter som inte lika enkelt och tydligt kan observeras jämfört med andra områden, som exempelvis infrastruktur, som ligger närmare den kommunala politiska vardagen. Det gör dessa typer av utvecklingsområden sårbara för personbyten inom politiken.

Region Skånes förutsättningar att agera långsiktigt i det regionala utvecklingsarbetet har dessutom påverkats av betydande förändringar i omvärlden. Ett tydligt exempel på detta är de kraftigt ökade flyktingströmmarna till Skåne under det senaste året.

1.4.3 **Region Skåne har tagit steg i riktning mot det regionala ledarskapet**

De ständigt skiftande förutsättningarna till trots, har Region Skåne som organisation tagit utvecklingssteg i riktning mot det regionala ledarskapet. Avdelningen för regional utveckling, särskilt på näringslivssidan, har gått från att vara en utpräglad projektorganisation riggad för att driva större utvecklingsprojekt till en organisation bättre anpassad för att ta ett långsiktigt och visionärt regionalt utvecklingsansvar.

Detta skifte består exempelvis av att Region Skåne har försökt tänka mer långsiktigt kring implementeringen av nationella regeringsuppdrag. Konkret har det inneburit att organisationen i större utsträckning har försökt bädda in regeringsuppdrag som organisationen vill driva, exempelvis inom kompetensförsörjnings- och jämställdhetsområdet, i verksamheten och tillsätta en långsiktig finansiering av utvecklingsarbetet. Detta även då i händelse av att de nationella uppdragen och dess medel inte förlängs.

På samma sätt har rekryteringsarbetet förändrats så att rekryteringar i dag i mindre utsträckning utgår från kortsiktiga och specifika behov för enskilda projekt, till förmån för att säkra de långsiktiga och breda behoven av kompetens inom verksamheten. Tanken med detta tankesätt är att göra verksamheten mindre personberoende och mer robust för att säkerställa strukturer och långsiktig kontinuitet.

1.4.4 **Region Skåne vill stärka det organisatoriska lärandet**

Även om mycket återstår att göra, har Region Skåne försökt stärka det tvärsektoriella arbetet mellan organisationens olika verksamhetsområden. Organisationen är i dag bättre på att få in dess olika delar i gemensamma processer och identifiera gemensamma gränssytor. Behovet av att arbeta på detta sätt har ökat över tid i takt med att den regionala utvecklingsportföljen blivit bredare och djupare. Utvecklingen illustreras kanske tydligast genom den uppsjö av olika strategier som Region Skåne i dag är huvudman för – alltifrån innovation och digitalisering, till livsmedel och godstransporter.

Denna övergripande förändring av Region Skåne som utvecklingsaktör är intimt sammankopplad med Region Skånes förmågor till att löpande skapa organisatoriskt lärande och förnyelse. Region Skåne har haft som ambition att arbeta bort sektorstänket och skapa en lärande organisation.

Ett exempel på detta är den senaste processen kring den regionala utvecklingsstrategin som satte mer fokus på att försöka involvera interna och externa intressenter i en tvärgående löpande process, och mindre fokus på ordval och slutprodukt. Samtidigt finns det en "sjukdomsinsikt" – som en företrädare beskrev det – om hur svårt det är att arbeta bort sektorstänket. Det gränsöverskridande lärandet utgör alltså en stor utmaning för Region Skåne, även om trenden beskrivs gå i önskvärd riktning.

1.4.5 **Reglab har stärkt Region Skånes utvecklingsförmågor**

Region Skåne var en av initiativtagarna till Reglab och har sedan starten varit en stark och aktiv medlem inom Reglab. Själva deltagandet har varierat över tid. Till en

början hade Reglab en tydligare koppling till Region Skånes näringslivsarbete, men i dag beskrivs Reglab som närmast lika inarbetat inom samhällsplaneringsområdet.

Likt andra regionala utvecklingsorganisationer ser Region Skåne att Reglab har varit en viktig arena för lärande och kollegialt erfarenhetsutbyte.

Inom klusterområdet uppfattas Reglab ha varit betydelsefullt för Region Skånes arbete med att stödja och formera regionens klusterbildningar. Reglab gjorde det möjligt för lärdomar att spridas och för Region Skånes medarbetare att etablera kontakter nationellt som har visat sig vara viktiga som stöd i arbetet. Region Skåne tog fram en klusterstrategi och startade ett VD-nätverk, som båda var starkt inspirerade av erfarenheter sprungna ur Reglabs sammanhang. Reglab beskrivs inte ha varit avgörande för utvecklingsarbetets inriktning och aktiviteter, men det klustertänk som Reglab på ett mycket påtagligt sätt bidrog till att etablera inom Region Skåne, uppfattas ha underlättat och förbättrat utvecklingsarbetet.

Samma erfarenheter återfinns inom kompetensförsörjningsområdet där Reglab bidrog till att skapa ett tydligt lärande och sammanhang för frågorna till stor nytta för Region Skånes medarbetare. Reglab ses som särskilt betydande när det gäller att bygga upp kontaktnätverken med de nationella myndigheterna och andra regionala aktörer under det första året efter att uppdraget om kompetensplattformarna kom. Därefter beskrivs betydelsen av Reglab som arena för frågorna successivt ha avtagit.

Smart specialisering är ett annat exempel där Reglab upplevs ha gjort en tydlig skillnad för att mobilisera aktörer nationellt till gagn för Region Skånes utvecklingsförmåga. För området materialteknik (smarta material) har Reglab agerat facillitator och processtöd. Reglab beskrivs ha varit den sammanhållande och sammankallande nod som behövdes för att få till stånd denna typ av utbyte.

1.4.6 **Reglab har varit en viktig pådrivare**

Region Skåne lyftes länge fram som den kanske främsta frontlöparen i arbetet med att utveckla det regionala utvecklingsuppdraget. Region Skåne kunde ligga i framkant genom de mandat som följde av den tidiga regionbildningen och i kraft av regionens storlek och organisatoriska resurser, inte minst inom analys.

Region Skåne äger inte denna position med samma självklarhet i dag. Andra regionala aktörer har utvecklat olika typer av förmågor, ledarskap och visioner inom olika områden som lyfts fram som vara i framkant. Dessa aktörers arbete kan i dag utgöra inspirationskällor till Region Skånes arbete, på samma sätt som Region Skåne tidigare var en viktig förebild för många regionala utvecklingsaktörer. Nytt spännande utvecklingsarbete har blivit spritt på fler strategiskt och proaktivt agerande utvecklingsaktörer.

I den övergång från utvecklings- till genomförandesfas som Region Skåne kan sägas ha befunnit sig i, särskilt sen 2011, blir risken stor att fokuset på förnyelse och lärande minskar. I takt med att strukturer och processer stelnar är risken också stor att lärandet också stelnar. Utifrån detta perspektiv uppfattas Reglab stått för kontinuitet och utgjort en nationell samlade kraft för att synliggöra lärandets betydelse.

Reglab har ända sen starten haft starka företrädare och ambassadörer inom Region Skånes organisation. För dessa personer har Reglab fungerat som ett verktyg och extern motor för att stimulera till lärande och kollegialt utbyte. Många medarbetare och chefer inom Region Skåne har deltagit i Reglabs olika aktiviteter, vilket inneburit att Reglab över tid har blivit en referenspunkt för hur organisationen praktiskt arbetar med och tänker kring lärande. Reglab har bidragit till att lyfta lärandets betydelse inom organisationen.

1.4.7 **Ett viktigt skyltfönster för Region Skånes utvecklingsarbete**

Samtidigt som Region Skåne är en resursstark utvecklingsaktör som över tid har fått allt fler uppgifter, uppfattar dess företrädare alltså det formella mandatet som svagt i relation till de frågor som organisationen förväntas driva. Region Skåne äger likt Skånes kommuner inget territorium. Det gör att Region Skånes utvecklingsarbete ofta är beroende av mjuka styrningsförmågor där förankringen hos länets kommuner blir avgörande: "Som regional aktör jobbar vi stenhårt för att förankra vårt utvecklingsarbete hos våra kommuner" (Fokusgrupp 22 jan 2016).

Samtidigt ses staten inte tillnärmelsevis arbeta lika hårt för att förankra sitt utvecklingsarbete hos regionerna. Tvärtom uppfattas den nationella nivån ofta visa på litet intresse att föra dialog. En företrädare för Region Skåne uttrycker det som att:

"Man skulle kunna tänka sig att den nationella nivån skulle ha samma intresse för oss som vi har för våra kommuner men så är inte fallet."

Ett exempel på detta som lyfts av Region Skånes företrädare är arbetet med den nya nationella strategin för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft. Region Skåne bjöds in till en hearing tillsammans med ett antal andra regionala utvecklingsaktörer. Därefter låg dialogen nere fram till det att Näringsdepartementet meddelade att strategin var klar. Ett annat exempel som en förträdare lyfter är uppdraget om att utveckla företagsmiljön och innovationsinfrastrukturen mellan ESS och Max IV i Lund, där Region Skåne gärna hade tagit sig an ett sådant uppdrag i stället för en nationell myndighet som Vinnova.

1.4.8 **Reglab har bidragit till att synliggöra Region Skånes arbete**

Det är mot bakgrund av dessa erfarenheter som Region Skåne lyfter fram det värde som Reglab har skapat som nationell arena och skyltfönster för det arbete som bedrivs i Skåne.

Reglab har på ett tydligt sätt skapat kanaler för dialog till den nationella nivån. Genom Region Skånes medverkan i de många Reglab-sammanhangen har regionens företrädare fått större tillgång till den nationella nivåns företrädare vilket beskrivs ha hjälpt till att lyfta frågor till den nationella nivån.

Reglab ses också ha fyllt en betydelsefull funktion att lyfta fram Region Skåne och Skåne i det nationella sammanhanget. Många av de analyser och uppdrag som Region Skåne har genomfört har presenterats och fått spridning inom Reglab. Forskare och konsulter som har arbetat för Region Skånes räkning har genom Reglab kunnat väcka intresse för det arbete som gjorts i Skåne. Reglab har på så sätt bidragit till mycket positiv publicitet för Skåne och Region Skåne som utvecklingsaktör.

Företrädare för regionen tror att Reglab har spelat en viktig roll i det här sammanhanget och att en ansevärd del av det kunskaps- och analysarbete som härstammar från Region Skånes arbete, och som senare har kopierats till andra delar av landet, inte hade skett om det inte vore för Reglab. Den funktionsanalys som genomfördes av Kontigo och initierades av Region Skåne är ett exempel på en sådan typ av analys.

Sammantaget ser Region Skåne att Reglab som arena har påverkat synen på Region Skåne bland myndigheter, departement och andra regionala aktörer. En företrädare för Region Skåne sammanfattar: "Jag är inte säker på att vi mäktat med att göra så mycket. Jag kan bara konstatera att det kräver ganska mycket att vara närvarande i Stockholm och synas på nationell nivå."

Region Skåne har i tilltagande utsträckning börjat betraktas som en nationell spelare. Reglab ses i detta sammanhang ha varit en viktig arena för att så har skett. Att Region Skåne genom Reglab har haft ett generöst förhållningssätt gentemot andra regionala aktörer, och genom detta uppfattats se till större nationella värden än det ensidigt

regionala, har stärkt detta perspektiv. Detta ses ha stärkt Region Skånes legitimitet som utvecklingsaktör.

Effekterna av den typen av utvecklingsarbete som Region Skåne bedriver är sällan lätta att leda i bevis. Av det skälet är det viktigt att organisationens utvecklingsarbete görs synligt och lyfts som gott exempel. Det skänker legitimitet till organisationen och utvecklingsarbetet. Den regionala politiska nivån i Skåne och regionens kommuner ser detta vilket påverkar synen på Region Skåne som utvecklingsaktör. I förlängningen skapar legitimitet möjlighet för organisationen att arbeta långsiktig, proaktivt och visionärt i linje med dess ambitioner.

1.5 Betydelsen av Reglabs Innovationsindex för det regionala innovations- och utvecklingsarbetet i Norrbotten

Denna fallstudie syftar till att beskriva och värdera vilken betydelse som Reglabs innovationsindex har haft för det regionala innovations- och utvecklingsarbetet i Norrbotten. Fallstudien fokuserar specifikt på Reglabs innovationsindex i syfte att försöka illustrera hur en avgränsad utvecklingsaktivitet inom Reglab hämtas hem av en enskild region.

Fallstudien bygger i huvudsak på en fokusgrupp som genomfördes i Luleå den 15 december med representanter för Norrbottens läns landsting, Länsstyrelsen i Norrbottens län, Luleå tekniska universitet, samt dokumentstudier och en uppföljande telefonintervju.

Under 2015-2016 genomförs en uppdatering av Norrbottens innovationsstrategi. Parallellt med revideringsprocessen bedrivs ett utvecklingsarbete för att förbättra den löpande uppföljningen. Målet är att utforma ett uppföljningsverktyg bestående av en uppsättning indikatorer som är skraddarsydda efter den regionala kontexten i Norrbotten och prioriteringarna i Norrbottens innovationsstrategi.

I utvecklingen av uppföljningsverktyget har inspiration och inspel hämtats från flera håll, bl.a. från Reglabs lärprojekt innovationsindex. Lärprojektet genomfördes 2011. Sedan dess har indexet uppdaterats två gånger, under 2013 och 2015.

Vilken betydelse som Reglabs innovationsindex har spelat för utvecklingsarbetet i Norrbotten är svårbedömt. De bedöms inte som möjligt att utifrån datainsamlingen isolera några regionala spridningseffekter i Norrbotten från lärprojektet. Det går med andra ord inte att peka på några enskilda beslut med koppling till Reglabs lärprojekt som på ett betydande sätt förändrat utvecklingsarbetet eller dess inriktning i Norrbotten.

De personer från Norrbotten som medverkade i Reglabs lärprojekt uppfattar emellertid att det gemensamma utvecklingsarbetet som sådant var lärorikt och bidrog till att skapa nya insikter som fått spridning bland andra aktörer inom regionen. Lärprojektet ses särskilt ha bidragit till att utveckla och sprida en fördjupad förståelse för komplexiteten i att på ett enhetligt och samtidigt ändamålsenligt sätt mäta regionala förmågor och förutsättningar för innovation.

Detta uppfattas särskilt ha bidragit till att fördjupa och sprida insikten om att utvecklingen i Norrbotten behöver följas upp utifrån regionalt anpassade indikatorer. Reglab bedöms utgöra en av flera faktorer som sammantaget bidragit till att skapa intresse för och lägga grunden till en mer ambitiös ansats för uppföljningen av innovationsarbetet i Norrbotten.

1.5.1 **Norrbottnens regionala innovationsstrategi håller nu på att revideras**

Innovation har under många år varit ett prioriterat område inom det regionala utvecklingsarbetet i Norrbotten. I den regionala innovationsstrategin för Norrbotten, som antogs i januari 2013, anges mål samt prioriterade fokusområden och insatser för det regionala innovationsarbetet under perioden 2013-2020. Tanken är att innovationsstrategin ska bidra till att vidareutveckla forsknings- och innovationssystemet, främja spetskompetens, främja smart specialisering, samt stärka samarbetet mellan aktörer från olika sektorer i regionen.¹⁶

Bakom innovationsstrategin står en bred uppsättning av regionala aktörer under ledning av Länsstyrelsen i Norrbottens län. Arbetet med innovationsstrategin har sin bakgrund i den regionala utvecklingsstrategin, där initiativet att ta fram en regional innovationsstrategi lyfts fram som en prioriterad åtgärd för att främja innovation och förnyelse i Norrbotten. Den regionala innovationsstrategin utgör en del av genomförandet av utvecklingsstrategin.¹⁷

Under 2015-2016 genomförs en uppdatering av Norrbottens innovationsstrategi. I uppdateringen genomförs en fördjupad nulägesanalys i syfte att ange riktning för det fortsatta arbetet. Flertalet regionala analysrapporter, som tagits fram under de senaste åren, utgör underlag för revideringsprocessen.

1.5.2 **Utvecklingsarbete för att förbättra den löpande uppföljningen**

Intresset bland regionala aktörer i Norrbotten av att följa hur regionens förmågor och förutsättningar för innovation utvecklar sig över tid är stort och har ökat över tid i takt med att innovationsfrågorna har fått ökad prioritet i det regionala utvecklingsarbetet. Detta ökade intresse avspeglas i revideringsprocessen av den regionala innovationsstrategin. I projektet *Regional förnyelse*, som drivs av Luleå tekniska universitet och Länsstyrelsen i Norrbottens län, genomförs en serie analyser som ligger till grund för den vidare utvecklingen av det regionala innovationsarbetet.

I anslutning till revideringsarbetet har ett utvecklingsarbete också initierats för att förbättra den löpande uppföljningen av måloppfyllelsen för den regionala innovationsstrategin och den handlingsplan som är under framtagande kopplat till strategin. Målet är att utforma ett uppföljningsverktyg bestående av en uppsättning indikatorer som är skraddarsydda efter den regionala kontexten i Norrbotten och prioriteringarna i Norrbottens innovationsstrategi.

Arbetet med att utveckla detta regionalt anpassade uppföljningsverktyg löper parallellt med den pågående uppdateringen av innovationsstrategin. Ett flertal personer är involverade i detta arbete under ledning av Luleå tekniska högskola.

En viktig utgångspunkt för arbetet är att det inte ska föregå strategiprocessen utan löpande formuleras i samklang med hur strategiarbetet som process fortlöper. Därför följer de personer som arbetar med utvecklingen av uppföljningsverktyget också strategiprocessen på nära håll.

I utvecklingen av uppföljningsverktyget hämtas inspiration och inspel från flera håll, bland annat från SCB:s innovationsstatistik och internationella index, såsom EU:s Innovation Scoreboard med europeiska regiondata. En annan källa till kunskap och inspiration står att finna i det arbete som har bedrivits inom Reglab genom utvecklingen av ett innovationsindex.

¹⁶ Länsstyrelsen i Norrbottens län (2013) Innovationsstrategi för Norrbottens län 2013-2020

¹⁷ Ibid

1.5.3 Flera aktörer i Norrbotten deltog i Reglabs arbete med att utveckla ett innovationsindex

Under 2011 deltog aktörer från Norrbotten tillsammans med tio andra regioner i Reglabs lärprojekt *Innovationsindex*. Representanter från Norrbotten deltog även i arbetet med att revidera och uppdatera *Reglabs innovationsindex* under 2013 och 2015.¹⁸

Målet med lärprojektet var att fördjupa lärandet om vilka faktorer som ligger bakom en innovationsdriven tillväxt och som är möjliga att påverka på lokal, regional och nationell nivå.¹⁹ Lärprojektet bygde delvis vidare på det arbete med att utveckla en modell för ett regionalt innovationsindex som inleddes av IVA inom ramen för projektet *Innovation för tillväxt* hösten 2010.²⁰

Lärprojektet resulterade i ett innovationsindex uppbyggt utifrån tre kategorier av indikatorer. Den första kategorin (grundförutsättningar) består av indikatorer som speglar regionens grundläggande förutsättningar för innovation och förnyelse, vilket omfattar trögrörliga faktorer såsom värderingar, kompetens och rörlighet på arbetsmarknaden. Den andra kategorin av indikatorer (förnyelseförmåga) speglar regionens förmåga till förnyelse och nyskapande i näringslivet. Den tredje och avslutande kategorin (marknadsförmåga) består av indikatorer som är kopplade till kommersialisering och internationalisering.²¹

I praktiken har innovationsindexet fungerat som ett diskussionsunderlag för att analysera de regionala innovationssystemens förutsättningar och förmågor.

1.5.4 Reglabs lärprojekt har tydliggjort komplexiteten

Betydelsen av *Reglabs innovationsindex* för utvecklingsarbetet av uppföljningsverktyget i Norrbotten är svårbedömt. Det har inte varit möjligt att spåra några tydliga isolerade effekter i Norrbotten av *Reglabs innovationsindex* eller Norrbottens aktörers medverkan i lärprojektet mer allmänt. De som medverkat i fallstudiens datainsamling kan inte isolerat peka på några enskilda beslut som på ett betydande sätt har förändrat utvecklingsarbetet eller dess inriktning i Norrbotten.

Även om det inte har varit möjligt att isolera några enskilda spridningseffekter från lärprojektet har lärprojektet fört med sig ett flertal lärdomar som har omsatts i nya diskussioner i Norrbotten. Reglab uppfattas ha bidragit till att facilitera en diskussion som har fördjupat diskussionen kring vad det är som bör mätas och vad som går att utläsa från olika typer av mätetal.

Den insikt som av de medverkande aktörerna i Norrbotten lyfts fram som viktigast från utvecklingsarbetet handlar om komplexiteten i att mäta och jämföra. De personer från Norrbotten som medverkade i arbetet med innovationsindexet uppfattar att arbetet har genererat nya insikter och en fördjupad förståelse för komplexiteten att mäta regionala förmågor och förutsättningar för innovation. En deltagare i fokusgruppen beskriver Reglabs avtryck såhär:

”Jag tror den största förtjänsten med Reglabs arbete med innovationsindex har varit att starta en diskussion och sätta fokus på att man kan mäta på olika sätt, bort från patentmonopolet”.

De grundläggande förutsättningarna för innovation skiljer sig kraftigt åt mellan olika regioner i Sverige. Detta faktum uppfattas också ha präglat utvecklingsarbetet och

¹⁸ Reglab. (2014) *Innovationsindex 2013. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse.*

¹⁹ Reglab. (2012) *Innovationsindex 2011. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse*

²⁰ Reglab. (2012) *Innovationsindex 2011. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse*; Reglab. (2014) *Innovationsindex 2013. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse.*

²¹ Reglab. (2012) *Innovationsindex 2011. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse.*

diskussionerna inom Reglabs lärprojekt. Huvudkritiken har handlat om svårigheterna att ta fram en uppsättning indikatorer lämpliga att använda för 21 län med olika regionala förutsättningar och karaktäristik.

Reglabs innovationsindex ses i detta sammanhang ge en delvis snedvriden och ofullständig bild av hur innovationsklimatet utvecklar sig över tid i Norrbotten. På motsvarande sätt blir jämförelser mellan regioner problematiska.

1.5.5 **Lärprojektet har bidragit till en mer ambitiös uppföljning av innovationsarbetet i Norrbotten**

Att mätning av regional innovationskraft på olika sätt behöver anpassas till den regionala kontexten har varit en insikt som har utgjort en viktig utgångspunkt för det mer ambitiösa grepp som Norrbotten nu försöker ta kring utvecklingen av det nya uppföljningsverktyget. Lärprojektet om innovationsindex uppfattas ha varit viktigt för att fördjupa och sprida denna insikt bland relevanta aktörer i Norrbotten.

Därför bedöms det också som sannolikt att Reglab har utgjort en av flera faktorer som har bidragit till att väcka intresse för och sätta fokus på en mer ambitiös uppföljning av innovationsarbetet i Norrbotten.

1.5.6 **Reglabs innovationsindex har utgjort en utgångspunkt**

Även om kritik har riktats mot *Reglabs innovationsindex* har det bland involverade aktörer i arbetet med Norrbottens innovationsstrategi funnits en samstämmighet kring behovet av att i siffror kunna följa den regionala innovationsförmågan och utvecklingsarbetet i Norrbotten. Metoder och verktyg behövs för att mäta resultat av genomförda insatser och uppmärksamma områden där det behövs ytterligare insatser. I detta sammanhang uppfattas *Reglabs innovationsindex* som en bra början och en användbar basplatta för det fortsatta utvecklingsarbetet som behöver ske regionalt.

I en mer konkret mening har arbetet inom Reglab även fungerat som en utgångspunkt för arbetet att utveckla uppföljningsverktyget. Detta arbete pågår alltjämt, vilket gör det svårt att värdera Reglabs avtryck. Det är i dagsläget för tidigt att värdera i vilken omfattning som de indikatorer som kommer att väljas ut bygger vidare på *Reglabs innovationsindex*. Klart är emellertid att uppföljningsverktyget kommer att ha ett tydligare fokus på indikatorer som mäter utfall och effekter på kortare sikt.

Detta kan jämföras med *Reglabs innovationsindex* som uppfattas vara mer inriktad på förmågor och långsiktiga effekter av innovationsarbete. För aktörerna i Norrbotten ses det som viktigt att kunna följa upp arbetet löpande och avläsa förändringar på kort sikt.