

REGLAB 2022

En framåtsyftande utvärdering



REG
LAB

Reglab 2022

En framåtsyftande utvärdering

KUND

Reglab

KONSULT

WSP Advisory

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7
Tel: +46 10-722 50 00
WSP Sverige AB
Org nr: 556057-4880
wsp.com

KONTAKTPERSONER

Göran Hallin, senior rådgivare regional utveckling

goran.hallin@wsp.com

Niklas Domeij, konsult regional utveckling

niklas.domeij@wsp.com

Karolina Henningsson, konsult regional utveckling

karolina.henningsson@wsp.com



INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	4
2	INLEDNING	5
2.1	TIDIGARE UTVÄRDERINGAR AV REGLAB	5
2.2	METOD & DISPOSITION	6
2.3	INTERVJUER	7
2.4	AVGRÄNSNINGAR	7
3	REGLAB IDAG	8
3.1	SAMMANFATTNING AV REGLABS AV TJÄNSTER	8
3.2	HUR UPPFATTAS REGLAB AV MEDLEMMARNA?	9
3.3	VILKET BEHOV FYLLER REGLAB FÖR MEDLEMMERNA?	12
4	REGIONALT UTVECKLINGSARBETE I FÖRÄNDRING	13
4.1	REGIONERNA FORTSÄTTER ATT FORMA SIN ROLL	13
4.2	REGIONAL UTVECKLING: STÄNDIGT NYA FRÅGOR	16
4.3	REGIONERNAS VARIERANDE KAPACITET	18
5	FRAMTIDENS REGLAB: INNEHÅLL OCH ERBJUDANDEN	18
5.1	REGLAB BÖR FORTSÄTTA VARA EN MEDLEMSSTYRD VERKSAMHET	18
5.2	REGLAB BÖR FORTSÄTTA VARA EN VIKTIG MÖTESPLATS OCH DIALOGARENA	19
5.3	REGLAB BÖR FORTSÄTTA ERBJUDA ETT BRETT MEN MEDLEMSINITIERAT INNEHÅLL	20
5.4	DAGENS ERBJUDANDEN ÄR I GRUNDEN BRA	20
6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	21
6.1	FRÅGOR FÖR STYRELSEN ATT TA STÄLLNING TILL	22
6.2	I ÖVRIGT – KEEP UP THE GOOD WORK!	24
7	REFERENSER	25
8	INTERVJUER & WORKSHOP	25
9	BILAGA 1 – INTERVJUMALL	27

1 SAMMANFATTNING

Denna rapport är en framåtsyftande utvärdering av Reglabs verksamhet. Reglab är ett långsiktigt arbete för kunskaps- och kompetensutveckling inom regional utveckling. Syftet med uppdraget har varit att utvärdera hur aktörerna uppfattar Reglabs verksamhet idag, om och hur verksamheten påverkas av förändringarna i det regionala utvecklingsarbetets kontext samt att lämna förslag på hur verksamheten kan utvecklas och stärkas framöver. Utvärderingen bygger på genomgång av dokumentation från verksamheten och på intervjuer med berörda aktörer.

Reglabs verksamhet är medlems- och behovsstyrd. Regionerna och en handfull myndigheter utgör kärnan i intressenterna. Man arbetar med en rad olika erbjudanden, såsom s.k. lärprojekt, nätverk och konferenser. Verksamheten bedrivs både i form av fysiska möten och träffar och via digitala fora.

Det finns en stor samstämmighet när det gäller synen på värdet av det Reglab varierar. Man menar att man erbjuder relevanta och effektiva fora för kompetensutveckling för medlemmarnas strateger och analytiker. Detta gäller i hög grad för både lärprojekt och nätverk. Konferenserna uppfattas som viktiga mötesplatser för alla som jobbar med regional utveckling. Den styrka man generellt lyfte fram är medlemsstyrningen och den relevans som detta skapar.

De utmaningar man uppfattar handlar om hur och om man ska kunna följa med i ett regionalt utvecklingsarbete i någon mån blir allt mer specialiserat. Såväl tidigare utvärderingar som våra intervjuer pekar också ut hemtagningen av kunskaper och resultat till deltagarnas organisationer som en utmaning. Slutligen ser man en del ytterligare utmaningar som knyter an till kunskapsbehoven kopplade till den förändrade roll som regionerna har mött under de senaste åren inom regionalt utvecklingsarbete.

I vår omvärldsanalys lyfter vi särskilt fram frågan om det kunskaps- och kompetensbehov som skapas i det regionala utvecklingslandskapets karaktär av flernivåstyrning och ibland otydliga mandat och möjligheter att ta roller i det regionala utvecklingsarbetet. Vår bedömning är att det utmanar både Reglabs struktur och verksamhet. Strukturen så till vida att man behöver ställa sig frågan om Reglab är regionernas stöd för att leda det regionala utvecklingsarbetet eller om det är ett laboratorium för alla med olika ansvar för det regionala utvecklingsarbetet.

Detta är den kanske viktigaste frågan som Reglabs styrelse bör ställa som en följd av utvärderingen. Konkret handlar frågan om – om och hur man bör engagera fler aktörer i Reglabs verksamhet. Andra frågor för styrelsen handlar om att utveckla metod- och processkunskaperna, att stödja regionernas hemtagning ännu mer aktivt och att se över möjligheterna att kunna erbjuda riktade insatser för chefer på enhets eller förvaltningsnivå.

2 INLEDNING

Reglab drivs som ett långsiktigt projekt av samtliga regioner i Sverige, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Vinnova och Tillväxtverket. Reglabs mål är att bidra till hållbar tillväxt i Sveriges regioner genom att vara den ledande arenan för kunskaps- och kompetensutveckling inom regional utveckling.

Detta gör Reglab genom ett flertal olika aktiviteter som beskrivs närmare under kapitel 3. Aktiviteterna fokuserar på att bidra med fördjupad kunskap från experter, sprida goda exempel, skapa en plattform för kollegialt lärande och möjliggöra reflektion över viktiga samhällsutmaningar för regionerna. Reglab deltar också i vad som bäst kan beskrivas som konkreta verktyg för medlemmarna att använda i sitt regionala utvecklingsuppdrag, exempelvis BRP+, innovationsindex och regionala matchningsindikatorer.

I den föreliggande utvärderingen står framtiden i fokus och målet är att vässa och framtidssäkra det arbete som Reglab gör och därigenom ytterligare öka den nytta man kan skapa för sina medlemmar. Utvärderingen ska ingå i ett beslutsunderlag för beslut om framtida verksamhet och ska därför innehålla förslag och rekommendationer för Reglabs styrelse att ta vidare.

2.1 TIDIGARE UTVÄRDERINGAR AV REGLAB

Reglab har utvärderats fem gånger sedan starten år 2011, med skiftande perspektiv vid respektive tillfälle. Slutsatserna från tidigare utvärderingar pekar på att Reglab fyller ett tydligt behov och bidrar med positiva effekter för medlemmarna. Verksamheten har i alla tidigare utvärderingar bedömts fungera väl. Ett av de främsta skälen till att verksamheten fungerar väl har allmänt ansetts vara en tydlig behovsstyrning där medlemmarnas aktiva deltagande och ett aktivt kansli är viktiga framgångsfaktorer. Reglabs kansli stöttar med ett nödvändigt ramverk och är framdrivande inom de beslutade projekten.

En kvarstående fråga, som lyfts i flera utvärderingar, är vilka möjligheter som finns att öka det organisatoriska lärandet hos medlemmarna. En risk som lyfts, särskilt i de senaste utvärderingarna har varit om Reglab kan bidra till att lärdomar och erfarenheter från Reglabs verksamhet når längre in i de deltagande organisationerna och inte stannar hos de personer som för tillfället har deltagit i aktiviteterna. Frågan har diskuterats tidigare men följer med in i denna utvärdering som en av utvärderingsfrågorna.

Utvärderingarna visar vidare att Reglab har en särskild roll att spela som arena för kunskapsöverföring och dialog i det regionala utvecklingssystemet. Reglabs aktiviteter har därför, enligt dessa utvärderingar, haft positiv effekt på det regionala utvecklingsarbetet. Utvärderingarna lyfter dessutom det faktum att Reglabs verksamheter skapar bra möjligheter för regionerna att kostnadseffektivt ta del av ny kunskap och ingå i nätverk och dialoger. Det sätt som arbetet har organiserats på stärker framför allt mindre resursstarka regioner. Reglabs arbete bidrar med kollegialt lärande som stärker kompetensbasen som alla regioner är beroende av, samt har sänkt trösklarna för regionerna att lära av varandra, både handfast kunskap och strategisk förståelse. Sammantaget kan Reglab sägas vara ett exempel på

en informell arena för policyutveckling i vad som brukar kallas ett governancesystem.

Effekten av Reglabs närvaro har tidigare bedömts innebära att regionernas strategiska förmågor stärkts och att det regionala utvecklingsystemets funktionssätt förbättrats.

Reglabs digitala övergång i samband med pandemin har också utretts och visar på positiva resultat. Reglab anses ha hittat en modell som levererar hög nytta med tillgänglig teknik. Då deltagarna är spridda över landet har Reglabs räckvidd ökat i och med den digitala satsningen. Samtidigt bedöms det även framöver finnas ett värde i att träffas fysiskt inom Reglab. Det vill säga man bedömer inte att verksamheten i sin helhet kan eller bör ske över digitala medier.

2.2 METOD & DISPOSITION

Denna utvärdering skiljer sig dels från tidigare utvärderingar, dels från traditionella utvärderingar då den har en tydligt framåtsyftande karaktär. Tre övergripande frågeställningar har varit utgångspunkt för arbetet:

- Vilka behov fyller Reglab idag i det regionala utvecklingsystemet och vilka behov kan Reglab fylla i framtiden?
- Vilken typ av tjänster har Reglabs medlemmar behov av inom den kommande 3 - 5 årsperioden.
- Hur kan hemtagningen eller lärandet hos medlemmarna öka?

I en mening kan utvärderingen därför närmast ses som en marknadsundersökning riktad till medlemmarna – Vad för verksamhet önskar ni att se framöver, med utgångspunkt i hur de uppfattar att verksamheten fungerar idag?

Utvärderingen är i huvudsak kvalitativ och baseras i allt väsentligt på intervjuer med representanter för medlemmarna samt skriftliga rapporter och annat material. Intervjuerna har använts för att besvara alla tre frågeställningar ovan. Utöver att besvara utvärderingsfrågorna har det också varit ett uttalat syfte att relatera behoven och nyttorna till de förändringar i regionernas omvärld som ägt rum under senare tid. På det sättet ställs besvarandet av utvärderingsfrågorna mot en omvärldsanalys av regionernas ändrade roller och villkor i ett flernivåsystem för regional utveckling som befinner sig i ständig rörelse. Det omvärldsperspektivet finns inkluderat i intervjuerna med strateger och regionala utvecklingsdirektörerna men grundar sig också på det tidigare arbete som WSP (Kontigo) gjorde för SKR i rapporten Regionerna 2019 och utvecklingsarbetet (SKR 2019)

Denna utvärderingsrapport är indelad i tre övergripande rubriker.

1. *Reglab idag*, där verksamheten beskrivs översiktligt genom skrivbordsstudier och intervjuerna med medlemmar använts som komplement för att djupare förstå Reglabs verksamhet.
2. *Regionalt utvecklingsarbete i förändring*. Grunden för denna är som nämnts ovan dels intervjuer med framför allt de regionala utvecklingsdirektörerna i flertalet av Sveriges regioner samt relevant material, exempelvis tidigare rapporten för SKR om regionernas

pågående arbete. Detta har sedan sammanställts i en bild över de utmaningar som regionerna och de nationella myndigheterna behöver hantera inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet. Sammanställningen har använts som bränsle i intervjuerna med de medlemsansvariga analytiker och strateger som är delaktiga i Reglabs verksamhet.

3. *Framtidens Reglab*, där WSP analyserar vad Reglabs roll kan vara i det regionala utvecklingssystemet i framtiden och vilka förväntningar som därmed kan ställas på Reglab. Underlaget för denna del i rapporten består dels av intervjuerna med medlemmarna dels en workshop som genomförts tillsammans med ett urval representanter för medlemmarna under februari 2022.

Syftet med workshoppen var att verifiera att den bild som målats upp i intervjuerna uppfattats korrekt, samt att genom interaktionen driva fram nya idéer, tankar och perspektiv.

2.3 INTERVJUER

Syftet med intervjuerna har varit att förstå hur medlemmarna arbetar i Reglab och ge de intervjuade utrymme att ta sig tid att fundera över Reglabs roll, idag och framöver. Intervjuerna har därför genomförts som semistrukturerade intervjuer med utgångspunkt i en intervjumall. Intervjumallen bygger på få frågor men öppnar upp för diskussion och följdfrågor.

Intervjuerna med de regionala utvecklingsdirektörerna har följt en delvis annat upplägg med fokus på regionernas verksamhet och framtidsutmaningar samt en kortare del med frågor om Reglabs övergripande roll.

Alla intervjuade har godkänt att deras namn publiceras i rapporten. Däremot hänvisas inte specifika uppgifter till en enskild intervjuperson. Syftet med att inte hänvisa till enskilda intervjuer är för att kunna föra ett öppet och ärligt samtal och därmed undvika att få tillrättalagd information.

2.4 AVGRÄNSNINGAR

För att bättre förstå behoven framåt har det varit nödvändigt att diskutera nya sakfrågeområden som regionerna kan tänkas vilja eller behöva hantera framöver. Det har samtidigt blivit tydligt under arbetets gång att den strukturerade process för att besluta om teman för Reglab för kommande år innebär goda möjligheter att vara framåtblickande. I ett avsnitt beskriver vi kortfattat några av de sakfrågeområden som har dykt upp som potentiella framtidsfrågor. Men detta är inte rapportens främsta fokus, varför någon analys av huruvida frågeställningarna innebär något regionalt ansvar eller om det är lämpligt att regionerna hanterar frågorna inte görs. Däremot används de i analysen av vilka typer av kompetenser och arbetsformer som behövs i det regionala utvecklingssystemet.

3 REGLAB IDAG

Reglab är formellt ett projekt med SKR som projektägare, men fungerar i praktiken som en förening där alla medlemmar i grunden har lika stort inflytande. De 24 medlemmarna, som består av samtliga svenska regioner, SKR Tillväxtverket och Vinnova, styr den långsiktiga verksamheten genom styrelsen, och den löpande verksamheten genom de medlemsansvariga i medlemsgruppen. Reglab har utöver de ordinarie medlemmarna ett antal partners som består av berörda myndigheter, akademiska institutioner, fackförbund samt konsultföretag. Partners kan delta i all verksamhet om inte platserna är begränsade men har däremot inte inflytande över den strategiska styrningen av verksamheten och har begränsade möjligheter att föreslå aktiviteter själva.

3.1 SAMMANFATTNING AV REGLABS AV TJÄNSTER

Nedan följer en beskrivning av de verksamhetsområden som Reglab arbetar med. Detaljerad information om Reglabs styrdokument finns via Reglabs hemsida.¹ Hemsidan fungerar även som en form av arkiv för genomförd verksamhet, där presentationer, rapporter och annat material från de olika aktiviteterna sparas och tillgängliggörs. Reglab har också adderat funktionen Reglab play där inspelat videomaterial finns att tillgå.

Reglab syftar till att stärka medlemmarnas kunskap genom kollegialt lärande och inflöde av ny kunskap från akademi och experter. Reglabs kansli står för strukturen och framdrivningen av projekten som processledare samt i form av administrativt stöd. Allt deltagande sker alltid på frivillig basis från medlemmarna med en eller ibland flera deltagare. Medlemmarna väljer gemensamt teman för kommande år i dialog.

Här ska också poängteras att Reglabs kansli består av en verksamhetsledare, en processledare, en administratör och en kommunikatör. Alla dock inte på heltid. Den totala budgeten för kansliet uppgår för 2022 till drygt 3 mkr².

3.1.1 Lärprojekt

Lärprojekten är basen i Reglabs verksamhet. De bygger på att en eller flera medlemmar tar på sig en ledarroll inom ett valt tema och tillsammans med Reglabs kansli tar fram en serie aktiviteter som syftar till att uppnå projektets lärandemål.

Lärprojekten bygger också på ett aktivt deltagande och på aktiviteter som präglas av att lära tillsammans (kollegialt). Ofta ingår hemuppgifter, som kan genomföras mellan träffarna i lärprojekten. Lärprojekten kan ha varierande teman, några mera praktiskt betonade som syftar till att deltagarna handgripligen lär sig analysera eller utföra en uppgift. De praktiskt inriktade lärprojekten riktar sig oftare till analytiker och strateger med ansvar för ett visst område. Andra projekt är mera strategiska eller visionära och syftar till

¹ <https://www.reglab.se/reglabs-styrdokument/>

² Källa Reglab VP 2022. I budgeten har vi räknat in kostnader för anställda samt kostnader för administratör, kommunikatör och overhead.

öka förståelsen för frågan i stort hos deltagarna. De är i regel öppna för en bredd av medlemmarnas anställda som arbetar med regional utveckling och även deltagare från samarbetspartners.

Vissa läroprojekt kan resultera i en färdig produkt, exempelvis ett verktyg som sedan kan förvaltas och användas, exempelvis de så kallade *matchingsindikatorerna* eller det med Tillväxtverket gemensamt utvecklade systemet för att mäta regional utveckling i en bredare mening, *BRP+*. Läroprojekten finansieras i huvudsak utanför den ordinarie budgeten genom avgifter från de deltagande organisationerna. Sammanlagt har Reglab genomfört ett 30-tal läroprojekt. Läroprojekten är också öppna för Reglabs partners.

3.1.2 Konferenser

Om läroprojekten baseras på kunskap som deltagarna kommer att ha konkret nytta av, syftar konferenserna till att erbjuda en vidare omvärldsbevakning och att skapa en årlig mötesplats för "branschen" regional utveckling. Årskonferensen är navet där både medlemmar och partners får tillfälle att hålla *lärpas* om olika frågor. Utöver årskonferensen kan ytterligare konferenser hållas vilket gjorts under konceptnamnen *forskarforum* och *kompetensförsörjningsdagarna* samt den digitala konferensen *pleis*. På samma sätt som läroprojekten bygger konferenserna på medlemmarnas aktiva deltagande och innebär därför också en sorts kollegialt lärande. Konferensen har i regel en bredare uppslutning från partners än läroprojekten.

3.1.3 Nätverk

De träffar som genomförs ger ofta upphov till kontakter mellan kollegor från olika medlemmar. Kontakterna har i flera fall givit upphov till att nätverk skapas, vanligtvis bland kollegor som arbetar med liknande frågor, exempelvis nätverket för regionala utvecklingsstrategier eller analytikernätverket. Även nätverken bygger på initiativ och ansvarstagande från representanter från medlemmarna, med stöd och processledning från kansliet. Nätverken stärker dels relationer mellan medlemmarna men ger också möjlighet att fokusera lärandet till ett mer avgränsat eller specifikt område. De möjliggör också en form av omvärldsbevakning och skapar kontaktytor för att kunna diskutera problem som uppstår i det löpande arbetet. Nätverken blir också en plats för att diskutera och föreslå nya läroprojekt.

Medlemsgruppen har en särskild ställning bland nätverken. Där träffas kontaktpersonerna för samtliga ägare. Dessa är utsedda av respektive medlemsorganisation för att diskutera och besluta om vilka aktiviteter och teman Reglab ska arbeta med. Gruppen är permanent och administreras, som alla övriga grupper och insatser, av Reglabs kansli.

3.2 HUR UPPFATTAS REGLAB AV MEDLEMMARNA?

Alla de intervjuade medlemmarna uttrycker en genuin uppskattning för att Reglab finns. Om tidigare utvärderingar visat att Reglab fyller ett behov i det regionala utvecklingssystemet så är vår värdering, på basen av de intervjuer vi genomfört, att Reglab inte bara fyller ett behov utan att det uppfatta som en central del av det regionala utvecklingssystemet. Framförallt regionerna

med mindre förvaltningsorganisation för regionala utvecklingsfrågor vittnar om att nätverken och läroprojekten är ett viktigt stöd i det dagliga arbetet. Även regioner med större kapacitet upplever en betydande nytta av att delta i Reglab. Även de nationella myndigheterna ser att det finns goda möjligheter till gemensamt lärande genom Reglabs verksamhet. Det finns också en uppskattning för det arbete som görs på Reglabs kansli och den erfarenhet och stöd de bidrar med i det kollegiala lärandet. Reglab utgör därför ett ramverk för att stärka kapaciteten i det regionala utvecklingssystemet.

3.2.1 Reglabs styrkor

Reglabs främsta styrka ligger, enligt våra intervjuade, i flexibiliteten att kunna välja projekt efter medlemmarnas behov. Det gör bland annat att Reglab kan:

- arbeta framåtblickande och ta tag i frågor som fortfarande är oklara hur de ska tacklas. Reglab blir i det avseende en sorts funktion för strategisk omvärldsbevakning för regionernas del.
- driva projekt som inte behöver passa alla, tack vare frivilligt deltagande. I teorin borde varje region tillgodogöra sig ungefär samma kompetens över tid, men det är också beroende av deltagarnas unika kompetenser och ansvarsområden.
- genomföra projekt av både praktiskt och strategiskt framåtblickande karaktär. Medlemmarna anser sig i hög grad behöva stöd i båda avseenden.
- anpassa deltaganden och format beroende på aktivitet. Avsaknaden av beslutsfattande eller förhandlingssituation gör Reglab till en frizon där hierarkier i flernivåsystemet mildras. Samtidigt är Reglab tydligt regionernas plats och externt deltagande välkomnas främst som gäster.³
- diskutera komplexa frågor ur flera perspektiv på ett prestigelöst sätt. De intervjuade vittnar om att styrkan i att få uppleva andras perspektiv på samma fråga bidrar med lösningar på svåra problem.

Medlemmarna är också mycket nöjda med att Reglabs utbud har kunnat tillgängliggöras digitalt. Förutom att innehållet enligt tidigare beskrivning är relevant och lärorikt är arbetsmetoderna innovativa och engagerande. I stort sett samtliga intervjuade menar också att digitala träffar innebär ökade möjligheter för ett bredare deltagande i medlemmarnas organisationer. Detta gäller i synnerhet för medlemmar med längre resväg till Stockholm.

Vi ser att värdet i form av bättre resultat i verksamheten och mer engagerade medarbetare är högt i förhållande till de relativt låga kostnaderna för att driva Reglab idag.

3.2.2 Utmaningar för Reglab

Under intervjuerna har flera tydliga begränsningar framkommit som härrör från Reglabs uppgift och hur regional utveckling är organiserat i Sverige. En begränsning som ofta nämns är den heterogena kapaciteten mellan både individer och medlemmar. De skiftande nivåerna innebär att de som mest

³ Även Vinnova och Tillväxtverket ser en styrka i att Reglab i första hand stärker det regionala utvecklingssystemet genom regionerna.

behöver stöd har god hjälp att tillgå, men samtidigt kan det minska möjligheterna att botten riktigt djupt i ett ämne. Heterogeniteten leder också till att intresset för olika typer av projekt skiljer sig mellan medlemmar. Det flexibla deltagandet minskar utmaningarna med detta. Samtidigt har det påpekats att heterogeniteten regionerna emellan är betydligt mindre än på kommunal nivå. Likheterna anses av många vara fler än skillnaderna, både i uppgifter och arbetsmetoder. Det kan av den anledningen finnas skäl att inte fokusera för mycket på olikheter.

En annan begränsning är omsättningen av deltagande medarbetare. Ständigt nya deltagare leder till att frågor och problem återkommer med en viss regelbundenhet, vilket kan få mer seniora deltagare att uppleva att kunskapen inte ges möjlighet att fördjupas. Det innebär också att den organisatoriska kunskapsutvecklingen hämmas då kunskapen och erfarenheten är väldigt personberoende. Problemet är inte unikt för Reglab men blir särskilt påtagligt då medlemmarna är den viktigaste kunskapsresursen. Möjligen är det inte enbart ett problem för Reglab utan något som berör de regionala utvecklingsförvaltningarna generellt.

En ytterligare utmaning är investeringen i tid. Även om Reglabs verksamhet är lärande och effektiv kan det ibland vara svårt att avsätta flera hel- eller halvdagar samtidigt som arbetsuppgifterna ska utföras. Samtidigt understryker flera av de intervjuade att Reglab inte bör tumma på det aktiva deltagandet eftersom det är nyckeln till lärande. Digitalt deltagande minskar tidsåtgången men har samtidigt vissa nackdelar. En sådan är just frikopplingen från det löpande arbetet. Flera vittnar om att det är lättare att frigöra tid från det löpande arbetet när man deltar fysiskt jämfört med när man deltar digitalt.

Som nämnt ovan utgörs arenan främst av strateger, analytiker och andra tjänstepersoner utan chefsbefattning. De regionala utvecklingsdirektörerna visar ett stort intresse för Reglab och ser det som en viktig resurs för medarbetare att kompetensutveckla sig. Vissa av de regionala utvecklingsdirektörerna ser också behov av att aktivt delta i verksamheten men har svårt att hitta tid för att själva delta i lärprojekten. Det är vår bedömning att det kan behövas särskilt utvecklade former för att chefer och direktörer ska kunna delta i verksamheterna.

Politiken är huvudsakligen inte närvarande vilket, inte ses som en nackdel bland medarbetarna, snarare en praktisk omöjlighet. Däremot anses avsaknaden av mellanchefer närvaro skapa vissa problem. Hos dem ligger ofta viktiga strategiska beslut och det kan vara svårt att på hemmaplan förmedla den "upplevelse" som sker i en Reglab aktivitet till dem.

Här finns en miss-match med några av de strategiska frågeställningar som Reglab hanterar där chefer, direktörer och politiker spelar en viktig roll. Om den strategiska kompetensen byggs upp underifrån i organisationen behöver förmågan att föra kunskap uppåt i organisationen vara ännu större.

3.3 VILKET BEHOV FYLLER REGLAB FÖR MEDLEMMERNA?

3.3.1 *Reglab som mötesplats*

I likhet med tidigare utvärdering vittnar de intervjuade även i denna utvärdering om betydelsen Reglab har som mötesplats. För strateger och analytiker i regioner med mindre förvaltningsorganisation kan arbetet kännas ensamt och utelämnande. De nätverk som Reglab står som värd för, men medlemmarna driver, bidrar med ett mycket värdefullt kontaktnät för den enskilde tjänstepersoner. Uppgifterna, eller de utmaningar som medarbetaren ställs inför vid en arbetsuppgift, berör i många fall även kollegor i andra regioner. Det kollegiala lärandet blir därför mycket viktigt. Ett konkret exempel, som är återkommande i intervjuerna, är arbetet med regionala utvecklingsstrategier (RUS). Flera intervjuade vittnar om att utbytet avseende rent praktiska aspekter när det gäller framtagandet av utvecklingsstrategierna har varit stort.

Reglab blir även den naturliga mötesplatsen för dem som arbetar med regional utveckling som analytiker, strateg eller handläggare.

3.3.2 *En länk mellan regional och nationell nivå*

För politiker och direktörer finns andra kontaktytor gentemot den nationella nivån, antingen via SKR eller i regelbundna kontakter på myndigheternas initiativ. Detta är inte lika självklara för strateger och analytiker. Där är kontakterna med nationell nivå mer ovanliga. Även för mindre organisationer kan kontakterna med nationella myndigheter vara få. Reglab erbjuder i det sammanhanget en möjlighet att komma i nära dialog med de deltagande myndigheterna. Detta gäller i synnerhet medlemsmyndigheterna. Men i många delar av verksamheten, t.ex. lärprojekten och konferenserna, är de deltagande aktörerna ofta inte begränsade till medlemsmyndigheterna. Här deltar andra myndigheter, beroende på frågor, länsstyrelser, departement, kommuner och ideella organisationer. Den stora fördelen med Reglab är i detta sammanhang att kontakterna sker mer på en gemensam grund, än när t.ex. Regeringskansliet eller myndigheterna står bakom inbjudan.

3.3.3 *Reglab – en kunskapsbank*

Reglab sparar material från genomförda aktiviteter på hemsidan som arkiverade aktiviteter. Här sparas presentationer och artiklar som används vid aktiviteterna. De digitala verksamheternas innehåll sparas också i Reglab play.

Flera intervjuade berättar att det är mycket värdefullt att kunna gå tillbaka och läsa material från aktiviteter man tidigare har deltagit i. Det arkiverade materialet kan också användas som en del i introduktionsutbildningar för nya medarbetare.

SKR har också information på Reglabs hemsida, både i enklare format och i rapporter som beskriver det regionala utvecklingsuppdraget. Målgruppen är både riktad till politiker och tjänstepersoner men övervägt mot politiker som nya inom politikområdet. Även Tillväxtverket har information via Reglabs hemsida om vad Regionalt utvecklingsarbete innebär och en översikt över

hur systemet fungerar i Sverige. Även rapportering från projekt och uppföljningar som gjorts samt Tillväxtverkets årliga avrapportering och rekommendationer finns att tillgå.

Reglab och Reglabs hemsida blir därför vad vi väljer att kalla för en kunskapsbank, framför allt för sina medlemmar. Innehållet i Reglabs arkiv är precis som projekten mera utforskande, forskningsbaserade och explorativa till sin karaktär. Informationen kan vara svår att söka sig fram till för utomstående och framstår därför som mera intern, Det vill säga för medlemmarna och framför allt för de medlemmar som deltagit i aktiviteter.

4 REGIONALT UTVECKLINGSARBETE I FÖRÄNDRING

Regional utveckling är både ett område som präglas av en slags historisk beständighet och en snabb förändring. Det som idag är grunderna i det regionala utvecklingsarbetet går tillbaka till mitten av 1960-talet. Samtidigt har förutsättningarna för ett proaktivt regionalt utvecklingsarbete förändrats påtagligt under senare år.

Förändringarna handlar om flera olika saker. De viktigaste ur ett Reglab-perspektiv är den kontinuerliga utvecklingen av regionernas roll och att nya frågor och sakområden tenderar att inkluderas i vad som definieras som regional utveckling. Nedan beskriver vi dessa två förändringar något mer i detalj. Det är också väsentligt att, även i detta sammanhang, påminna om att regionerna har en varierande kapacitet, trots att deras uppdrag i grunden (i princip) är det samma. Detta berörs kort i det sista avsnittet i kapitlet.

4.1 REGIONERNA FORTSÄTTER ATT FORMA SIN ROLL

I slutet av 1990-talet bildades Västra Götalandsregionen och Region Skåne, genom sammanslagningar av flera tidigare landsting. De två regionerna fick då också nya uppdrag, bl.a. inom regional utveckling, som tidigare hade legat på länsstyrelserna som nationella myndigheter. Detta var början på den process som slutfördes i januari 2019, då de tidigare landstingen i hela landet ombildades till regioner och fick överta det statliga regionala utvecklingsansvaret i samtliga svenska län.

År 2019 skapades en ny enhetlig struktur för det regionala utvecklingsarbetet. Men det skedde utifrån skilda förutsättningar. I Skåne och Västra Götaland hade man sen omkring tjugo år tillbaka redan svarat för detta uppdrag. Gotland och Kalmar hade också många års erfarenhet av liknande försöksverksamhet. I övriga län hade man antingen arbetat med s.k. regionförbund eller så hade länsstyrelserna fram till 2019 svarat för det regionala utvecklingsarbetet.

Under de första åren med ett samlat regionalt utvecklingsansvar kan man därför hävda att många regioner fortsätter att hitta och forma sin roll i det

regionala utvecklingsarbetet. Det är flera frågor som bidrar till att utmana regionerna när det gäller att hitta och utveckla denna roll.

4.1.1 Regional utveckling definieras olika

En första utmaning är att regionerna definierar regional utveckling olika. Det statliga regionala utvecklingsuppdraget är den minsta gemensamma nämnaren. Men de flesta regioner har en vidare praktisk definition för vad de anser ingå i sina insatser kopplade till regional utveckling. Detta är delvis en organisatorisk fråga. Det vill säga det handlar om vilka frågor man väljer att organisera inom den regionala utvecklingsförvaltningen och vilka man väljer att lägga in i andra förvaltningar. Men det handlar också om vilka verksamheter som regionen över huvud taget ser som sina uppgifter att driva. Här finns, som det framkommer i våra intervjuer, en liten men växande diskussion om huruvida tolkningen av det regionala utvecklingsuppdraget har kommit att bli allt för bred i förhållande till regionens resurser och mandat att driva olika frågor.

Utan att gå på djupet i den diskussionen så betyder det att det saknas en allmänt accepterad definition av vad som är regionalt utvecklingsarbete.

4.1.2 Den stora gemensamma utmaningen handlar om förhållandet till regionernas hälso- och sjukvårdsuppdrag

För de flesta regioner innebar förändringen 2019 att de regionala utvecklingsfrågorna samordnades med regionerna (landstingens) ansvar för hälso- och sjukvården. Detta har inneburit många olika typer av utmaningar.

För det första handlar det om att två uppdrag med helt olika "logiker" ska samsas i en och samma organisation. Hälso- och sjukvårdsuppdraget följer i allt väsentligt vad man kan beskriva som en produktionslogik. Vård av en viss kvantitet och kvalitet ska produceras så effektivt som möjligt för att möta medborgarnas behov och krav på kostnadseffektivitet. Det regionala utvecklingsuppdraget följer istället just en utvecklingslogik. Det har otydliga mål, som syftar till att skapa en långsiktigt hållbar ekonomisk, social och miljömässig utveckling i regionen.⁴

För det andra, så har de två uppdragen olika fokus. Med hälso- och sjukvårdsuppdraget följer ett tydligt organisatoriskt fokus: hur organiserar jag verksamheten för en så effektiv produktion som möjligt? Det regionala utvecklingsuppdraget fokuserar i högre grad på regionen som territorium och frågan blir istället hur organiserar jag en process som maximerar territoriets samlade utveckling? Även detta handlar om organisation, men det blir tydligt att uppdraget handlar om mer än att organisera den egna organisationens verksamhet.

För det tredje så innebar det att två uppgifter som är av väldigt olika storlek ska samsas i samma organisation. Och en stor del av många regioners utmaningar har under de första åren med ett samlat ansvar handlat om att skapa ett organisatoriskt utrymme för det långt mindre regionala utvecklingsuppdraget.

⁴ Se även *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet* (Näringsdepartementet, 2020)

Det finns av dessa anledningen ett gemensamt behov av att fortsätta att definiera det regionala utvecklingsuppdraget, men även att identifiera var kopplingarna mellan de två uppdragen finns.

4.1.3 *Många otydligheter i regionernas mandat inom och utom det statliga regionala utvecklingsuppdraget*

En fråga som påtalats av de flesta regioner, både i detta uppdrag och i andra sammanhang, är att regionernas uppdrag (både inom och utöver det statligt definierade regionala utvecklingsuppdraget) är otydligt formulerat. Det handlar i stor utsträckning om olika typer av samordning av andra aktörer, som i många fall dessutom har tydligare formulerade uppdrag än vad regionerna har.

Enkelt uttryckt handlar detta om innebörden i arbetet med de regionala utvecklingsstrategierna. Det är i ansvaret för att ta fram de regionala utvecklingsstrategierna som regionernas uppdrag och mandat är som tydligast formulerat. Utmaningen är här att det i princip saknas formella krav på vad dessa strategier ska innehålla.

Detta är en källa till frustration för många som arbetar med regional utveckling i regionerna. Samtidigt finns i våra intervjuer ett uttryck för att det är dags att acceptera att detta förhållande gäller och att vi behöver utveckla vår kompetens i förhållande till ett sådant otydligt mandat. Regionerna och deras anställda, chefer och strateger, behöver utveckla metoder och kompetens för hur man driver (samordnar) utvecklingen i ett landskap av otydliga mandat och roller.

4.1.4 *En otydlig och delvis kortsiktig finansiering*

Otydligheten kring regionernas uppdrag kan också sägas förstärkas av de finansiella förhållandena inom området. Finansieringen av det regionala utvecklingsarbetet har tre huvudsakliga källor: regionala skattemedel, mer eller mindre permanenta statliga regionala bidrag samt nationella och europeiska projektmedel. Ett otydligt legalt eller politiskt mandat inom ett område kan i viss utsträckning uppvägas av att regionerna disponerar resurser som är fria att använda, för att leda arbetet inom ett givet område av det regionala utvecklingsarbetet.

Tillgången till "fritt" utvecklingskapital av det slaget varierar dock mellan olika sakområden. Inom områden som regional näringslivsutveckling och tillväxt eller insatser för att motverka arbetslöshet och utanförskap kan det t.ex. finnas en god tillgång till projektmedel via EU:s struktur- och investeringsfonder. Inom andra områden saknas sådana resurser.

Flera studier har pekat på att sammansättningen mellan dessa typer av medel varierar stort mellan regionerna. Regionerna i norr har t.ex. betydande resurser från de statliga 1.1. anslagen och struktur- och investeringsfonderna. De tidigt skapade regionerna - Region Skåne och Västra Götalandsregionen – hör till dem som investerar mest av regionala skattemedel, något som förstärker deras mandat att agera inom flera delar av det regionala utvecklingsområdet.

I grunden innebär den relativt begränsade finansieringen via regionala skattemedel att den statliga styrningen av vad regionerna gör inom regional utveckling blir (eller kan bli) betydande.

En annan, men relaterad, fråga handlar om finansieringens kortsiktighet, då mycket av verksamheten har kommit att bli projektfinansierad. Detta gäller både regionernas egen verksamhet och verksamhet som finansieras genom regionerna.

4.1.5 Regional utveckling är fortfarande inte en "politisk fråga" i regionerna

Ett syfte bakom reformerna, som inleddes 1999 och avslutades 2019, var att regionalt valda politiker skulle göras ansvariga för inriktning och genomförande av det regionala utvecklingsarbetet. Regional utveckling skulle gå från att vara "en teknisk fråga" som hanterades av länsstyrelsernas experter till att bli "en politisk fråga", vars innehåll skulle formars av en politisk debatt och politiska beslut.

En analys av exempelvis de regionala utvecklingsstrategierna, liksom våra intervjuer inom detta uppdrag, visar att så har det ännu inte blivit. Det finns förstås exempel på frågor och områden som tydligt drivs av politiken och där vissa regioner "sticker ut" som en följd av detta. Men den generella bilden är att regional utveckling fortfarande i allt väsentligt är en teknisk fråga.

Det är förstås också så att en tydlig politisk vilja kan bidra till att skapa ett större friare kapital för det regionala utvecklingsarbetet genom att politiken anslår mer av regionala skattemedel.

4.2 REGIONAL UTVECKLING: STÄNDIGT NYA FRÅGOR

En fråga som lyfts under våra intervjuer med strateger och regionala utvecklingsdirektörer har varit att man upplever det som att antalet frågor som regionerna har att hantera inom den regionala utvecklingen har ökat snabbt på senare tid. Här nämner man områden som är exempel på fokusområden inom näringsliv och innovationer, t.ex. artificiell intelligens och digitalisering. Men det kan också handla om resiliensaspekter som trygghet och säkerhet, livsmedelsförsörjning eller kris och beredskap. Några intervjuade pekar också på helt nya typer av utmaningar inom hållbarhet, exempelvis samiska frågor och deras rättigheter där målkonflikter kan uppstå. Även inom andra hållbarhetsrelaterade frågor, som energieffektivisering, finns en växande förväntan på att regionerna ska ha en samordnande och kunskapsförmedlande roll menar flera av våra intervjuade.

Detta medför att kunskaps- och kompetensbehovet i regionerna successivt riskerar att breddas och växa. Nedan ger vi tre exempel på sådana breddade kunskapsbehov i regionerna.

4.2.1 Hållbarhetsintegrering

Flera av de intervjuade upplever svårigheter att kombinera alla tre dimensioner av hållbarhet i det dagliga arbetet. Det finns ofta ett politiskt stöd att arbeta övergripande med alla tre dimensionerna av hållbarhet. Men i de enskilda besluten riskerar målkonflikter att leda till otydliga beslutsformuleringar som inte ger vägledning. En annan lösning är att behandla frågor separat och därmed undvika att konflikt uppstår vid det enskilda beslutet, men i praktiken kvarstår målkonflikten olöst. Här finns en

utmaning som går tillbaka till motiveringen med regionbildningen, att själva syftet med den ökade graden av självstyre över den regionala utvecklingspolitiken är att den representativa demokratin får bestämma. Men hur ska förvaltningar eller enskilda tjänstemän agera i ett läge där den representativa demokratin undviker målkonflikter.

4.2.2 Energiomställning

Nästan samtliga intervjuade, både regionala utvecklingsdirektörer och analytiker/strateger nämner energiomställningen som en kommande regional utvecklingsfråga. Tre skäl nämns i intervjuerna till varför energiomställningsfrågan kan eller bör hanteras inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken. Dels för att de höga energipriserna, vilket ofta diskuteras som ett resultat av omställningen till förnybar energi i Sverige och Europa, lett till politiska diskussioner i regionerna. Det finns helt enkelt ett tryck från medborgarna på politikerna att lösa problemet med stigande och opålitliga elpriser.

Ett annat skäl som nämns är att man från regional nivå gör en översiktlig bedömning att elbrist kan bli ett växande problem som hämmar utvecklingen. Rent organisatorisk är frågan svår att hantera då ansvar för elnät ligger på både privata och offentliga aktörer och på både lokal, regional och statlig nivå. Lösningar kräver därför samverkan mellan flera aktörer och en förståelse för behov inom olika sektorer av tillgång på energi, från industri till bostadsbyggande och hållbart resande.

Det sista direkta argumentet är för att frågan oundvikligen är en del av omställningen till hållbar utveckling när både transportsystemet och industrin behöver sluta använda fossila bränslen. De intervjuade har svårt att se att en hållbar utveckling utan en väl fungerande elförsörjning. Som med många andra frågor saknar den regionala nivån ett eget beslutsmandat att påverka utvecklingen.

4.2.3 Trygghet & säkerhet

Trygghets- och säkerhetsfrågor omnämns i flera intervjuer som en aktuell fråga de senaste åren och upplevs som svår att hantera. Det saknas en direkt koppling till det regionala utvecklingsuppdraget och ekonomisk, social eller ekologisk hållbarhet. Vissa intervjuade menar att den är en konsekvens av ett misslyckande avseende socialt hållbar utveckling. Men, en ökad otrygghet skulle också kunna påverka kommande generationers uppväxtförhållanden och därmed begränsa den sociala hållbarheten. Även i de fall där brottslighet hotar företagande kan trygghetsfrågor påverka den ekonomiska utvecklingen.

Men trots att frågan i vissa avseenden kan tänkas påverka utvecklingen är den ofta tydligt lokal och ej av regional karaktär. Den är i regel isolerad till specifika platser i en eller ett fåtal kommuner. Även verktygen för att komma till rätta med problemen ligger hos kommunen och nationella myndigheter.

I flera regioner tror man att frågan kommer att växa som ett resultat av att otryggheten blir en viktigare fråga för allmänheten. Det finns därför ett

politiskt tryck att *göra något*. Krisberedskap bedöms däremot inte vara en regional utvecklingsfråga.⁵

4.3 REGIONERNAS VARIERANDE KAPACITET

Med några små undantag (t.ex. storstädernas ansvar för regional fysisk planering och Gotlands samlade regionala och kommunala uppdrag) så är regionernas uppdrag det samma, oavsett om de berör Gotlands 60 000 invånare eller Stockholms 2,4 miljoner. Detta skapar förstås olika förutsättningar för att bygga en organisation för regionens utveckling. De olika förutsättningarna i form av varierande antal invånare kompenseras delvis av att resursfördelningen i huvudsak kommer från andra källor än egna regionala skattemedel.

Men det är ändå ett faktum att regionerna har olika förutsättningar att bemanna sin organisation och därmed också att samverka med andra aktörer i det regionala utvecklingsarbetet, t.ex. med statliga myndigheter.

Det betyder också att regionerna har både olika behov och förutsättningar för att ta del av och ingå i den verksamhet som Reglab driver.

5 FRAMTIDENS REGLAB: INNEHÅLL OCH ERBJUDANDEN

I våra intervjuer och i vår gemensamma workshop har vi också ställt frågan om hur Reglabs verksamhet bör utvecklas för att matcha regionernas framtida behov. I det här avsnittet redovisar vi i första hand den syn som framkommit i detta arbete, medan vi i kapitel 6 (Slutsatser) också adderar våra egna slutsatser och rekommendationer.

5.1 REGLAB BÖR FORTSÄTTA VARA EN MEDLEMSSTYRD VERKSAMHET

Det finns en bred enighet om vikten av att Reglab även fortsatt bör vara en tydligt medlemsstyrd verksamhet. Det ska vara medlemmarna själva som formar innehållet i verksamheten och som i stor utsträckning även utvecklar hur erbjudandena och tjänsterna ska se ut.

Detta är viktigt av flera skäl. För det första säkerställer det att målgrupperna upplever innehållet som relevant och att det erbjuds medlemmarna på ett sätt som underlättar för dem att ta del av innehållet. För det andra är detta en viktig faktor för att skapa ett engagemang i arbetet. När regionerna själva är med och formulerar innehållet och även ingår i den gemensamma läroprocessen, är det inte möjligt att dra sig undan genomförandet.

En fråga som diskuterades både i intervjuer och i workshopen var Reglabs roll som en medlemsstyrd verksamhet, som inte "ägs" vare sig av regionerna eller av någon statliga myndighet. Även om de flesta ser att regionerna (snarare än myndigheterna) är de som sätter agendan för Reglabs verksamhet så menar man att resultaten av verksamheten ändå är ett uttryck

⁵ Däremot ingår annan regional verksamhet i den civila beredskapen, ex. sjukvård.

för en dialog som förts på en neutral arena och att detta i vissa fall kan vara viktigt. Ett exempel kan vara om man vill lyfta en fråga kring hur det regionala utvecklingsarbetet i praktiken fungerar till en myndighet eller till regeringen. Det kan då vara en fördel att frågan har diskuterats och hanterats i Reglab där både regioner och myndigheter deltar, jämfört med om den t.ex. hade lyfts av SKR som organisation.

Denna diskussion aktualiserar också en annan fråga som har lyfts i några av intervjuerna. Den handlar om relationen mellan länsstyrelserna och regionerna, där det förefaller finnas olika uppfattningar om huruvida också länsstyrelserna bör bjudas in att i större utsträckning delta i Reglab och dessa verksamheter. Och ytterst också vara med och forma denna.

5.2 REGLAB BÖR FORTSÄTTA VARA EN VIKTIG MÖTESPLATS OCH DIALOGARENA

Reglab bör fortsätta att i första hand vara en mötesplats och en arena för dialog mellan individer och aktörer som arbetar inom regional utveckling. Fram till idag har detta i huvudsak inneburit att vara en arena för medarbetare i regionernas organisationer eller i myndigheterna. Däremot har varken chefer eller politiker deltagit i någon högre utsträckning, eller varit särskilt inbjudna till Reglabs olika aktiviteter. Detta gäller både regioner och myndigheter. Ett undantag, där också chefer i viss utsträckning deltar är Reglabs konferenser, särskilt årskonferenserna.

Våra intervjuer pekar på Reglabs viktiga funktion för regionernas analytiker och strateger. Ofta är dessa specialiserade på olika områden inom regional utveckling, vilket också ofta innebär att de är relativt ensamma i sina respektive roller och regioner. Inte minst är detta påtagligt i de mindre regionerna. Här fyller Reglabs verksamheter – särskilt läroprojekten och nätverken – en helt central roll.

Här pekar man också på de möjligheter som regionens medarbetare härigenom får att etablera kontakter med de myndigheter som också ingår i dessa läroprojekt och nätverk.

Våra intervjuer indikerar också att dessa verksamheter verkligen bidrar till att jämna ut förutsättningarna till kompetensutveckling regionerna emellan. De större regionerna, med flera strateger och analytiker inom ett område, förefaller ha mer av egen kompetensutveckling medan detta ofta är svårare att åstadkomma i de mindre regionerna. Även om både stora och små regioner värderar läroprojekten och nätverken högt så är frågan om de inte har den allra största betydelsen för de mindre regionerna.

Jämfört med att skraddarsy egna kompetensutvecklingsinsatser för regionen tillför också Reglab en kvalitativ dimension i det att det i allra högsta grad handlar om att lära av varandra. Genom att innehållet i insatserna utformas av regionerna själva minimeras det "översättningsarbete" från utbildningsinsats till den egna verksamheten som nästan alltid krävs i andra typer av kompetensutvecklingsinsatser. Här blir det relevant från början.

5.3 REGLAB BÖR FORTSÄTTA ERBJUDA ETT BRETT MEN MEDLEMSINITIERAT INNEHÅLL

Våra intervjuer pekar också på att olika sakfrågor inom regional utveckling även framöver bör vara i fokus. Ett relevant urval kommer att säkerställas genom det medlemsstyrda arbetssättet, är de flesta övertygade om.

Det finns dock en uttrycklig önskan om att innehållet också behöver närma sig ledarskapsfrågorna med en större professionalitet. Detta uttrycks på flera sätt. Någon menar att det är dags att vi tar steget från att vara experter på sakfrågor till att bli experter på att leda utvecklingsprocesserna. Att leda en regional utvecklingsprocess är att leda i ett "landskap" av många aktörer, där regionernas mandat att styra ofta är svagt och där finansieringen för processerna är beroende av en strategisk samverkan.

Inom Reglab har man haft flera större lärprojekt där man har utvecklat en förståelse för hur detta landskap och dessa villkor ser ut. Men man har ännu inte omsatt detta i att utveckla kompetenserna för hur man faktiskt organiserar och driver sådana processer. Det kan handla om hur man gör en intressentanalys, hur man utvecklar ett strategiskt ledarskap för detta landskap, hur man gör en finansieringsstrategi, hur man följer upp och utvärderar sådana processer och så vidare.

Den här frågan knyter också an till frågan om behovet av att också chefer deltar i verksamheten. Genom att man breddar fokus till "hur"-frågan så finns också ett större behov av att cheferna är involverade i arbetet och förstår utmaningarna. Det aktualiserar också frågan om relationen mellan regionerna och andra deltagare.

Ska en utveckling i den här riktningen ha fokus på hur regionerna som regionalt utvecklingsansvariga ska organisera och leda dessa processer eller ska det vara öppna processer där också exempelvis länsstyrelserna kan ingå?

En annan fråga är hur långt Reglab bör gå i att erbjuda lärprojekt och nätverk kring mer specialiserade och nya frågeområden (se kapitel 4). Å ena sidan har strategier inom nya områden ofta ett stort behov av få del av andras kunskap. Men å andra sidan kanske Reglabs verksamhet bör begränsas till att öka förståelsen för hur dessa nya områden relaterar till det regionala utvecklingsuppdraget, om inte uppgiften ska bli allt för stor.

5.4 DAGENS ERBJUDANDEN ÄR I GRUNDEN BRA

Det finns vidare en stor samsyn i att dagens erbjudandestruktur i allt väsentligt är bra. Lärprojekten är kärnan i Reglabs verksamhet och det bör de fortsätta att vara. Deras styrkor är att de är tydligt medlemsdrivna och de har förmåga att fånga upp nya och ändrade kunskapsbehov. Det som framträder som önskemål är att lärprojekten i större utsträckning skulle kunna handla om *hur* regionerna ska jobba med regional utveckling. I någon mån kan man kanske säga att detta är en mer strategisk fråga som betyder att det krävs ett större engagemang från regionledningarna.

För lärprojekten är frågan om "hemtagning" central, en fråga som bl.a. lyfts i tidigare utvärderingar och som ingått som en särskild fråga inför vårt uppdrag. Det är vår samlade bedömning att de intervjuade framför allt ser ett

behov av att utveckla medlemmarnas strategiska syn på sitt deltagande i Reglab. Medlemmarna behöver sannolikt ha tydligare strategier för vilka som ska delta i Reglabs aktiviteter och för hur man ska sprida kunskaper och lärande vidare i de egna organisationerna. Reglab kan bistå med goda exempel och förslag på strategier, men frågan ligger i huvudsak hos medlemmarna. Även detta kräver att regionernas ledningsfunktioner – chefer – är mer involverade och engagerade i det innehåll som Reglab bör erbjuda.

Samtidigt finns förstås också risker med att flytta initiativet ”uppåt” – från analytiker och strateger till chefer – i de regionala organisationerna. Den största risken är att man i en sån process riskerar att tappa ifråga om upplevd relevans.

Även när det gäller nätverken är man överlag nöjda med hur dessa fungerar. Här lyfts möjligheten att skapa ett särskilt nätverk för chefer inom regional utveckling. Här lyfts även frågan om Reglabs roll i att driva nätverken. Någon pekar på att Reglabs roll inte bör reduceras till att vara en administratör för en mängd olika nätverk som egentligen kan hanteras utan Reglabs medverkan. Det vill säga, Reglab bör (även fortsatt) ha en roll som innebär att man väljer ut och bistår i formerna för nätverkens genomförande.

Utvecklingen av olika typer av verktyg, såsom det arbete som Reglab drivit tillsammans med Tillväxtverket för att utveckla det s.k. BRP+, är också något som man bedömer är värdefullt i en del fall. Några lyfter också fram Reglabs roll i relation till myndigheternas arbete i detta. Tillväxtverkets projekt *Hållbar samhällsplanering* är ett exempel på hur Tillväxtverket investerat i regionernas utvecklingsarbete. Risken med att driva ett sådant arbete i projektform är att resultaten riskerar att gå förlorade när projektet är slut. Och här skulle Reglab kunna ha en roll att skapa en annan förankring för ett sådant gemensamt utvecklingsarbete. I övrigt menar man att även Forskarforum och konferenserna fyller viktiga funktioner och överlag fungerar väl som det är idag.

Slutligen ska nämnas att den utveckling mot ett ökat digitalt innehåll som har skett under pandemin överlag har bedömts vara positiv. De flesta menar att man framöver bör fortsätta att utveckla en kombination av digitala och fysiska erbjudanden och att detta kan bidra till att öka engagemanget och närvaron inför Reglabs erbjudanden.

6 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel lämnar vi några preliminära rekommendationer baserat på utvärderingen. Vi har delat in rekommendationerna i två delar, dels en första del som lyfter ett antal frågor som Reglabs medlemmar (styrelse) bör hantera, dels en avslutande generell rekommendation som handlar om att fortsätta utvecklingen av Reglab som den viktigaste arenan för dialog, kompetensutveckling och kollegialt lärande för regional utveckling.

6.1 FRÅGOR FÖR STYRELSEN ATT TA STÄLLNING TILL

I detta avsnitt tar vi med oss de viktigaste slutsatserna från den tidigare analysen och försöker formulera dem som frågor för styrelsen att diskutera och ta ställning till. En del av slutsatserna går det att formulera som konkreta frågor, medan andra slutsatser blir mera av karaktären diskussionsfrågor för styrelsen.

6.1.1 *Ska man aktivt bredda deltagandet i Reglabs verksamhet?*

Reglab har hittills varit i första hand regionernas forum även om vissa statliga myndigheter också är aktiva och engagerade i verksamheten. Samtidigt är det tydligt att regional utveckling är en process där regionerna har en ledande och samordnande roll men där framgången i hög grad beror på andra aktörers deltagande, dvs. arbetet bedrivs i hög (och ökande) grad i vad som brukar beskrivas som ett flernivåsystem. Parallellt med flernivåutvecklingen breddas också målbild och innehåll, när det gäller vad vi menar med regional utveckling. Från att tidigare ha haft en klar tyngdpunkt i frågor som regional näringslivsutveckling har vi idag en bredare syn på vad som inkluderas i en hållbar regional utveckling.

Denna utveckling av innebörden i regional utveckling betyder också att fler aktörer, som t.ex. nationella myndigheter, är viktiga att ha med sig för att lyckas med det regionala utvecklingsarbetet. Det är också tydligt att både länsstyrelser och kommuner är viktiga för ett effektivt regionalt utvecklingsarbete.

Reglab har delvis en form som fångar upp detta, med regioner och myndigheter som medlemmar och med ännu fler aktörer som deltagare i många aktiviteter. Men mycket talar för att det skulle kunna finnas vinster med att ytterligare bredda deltagandet i Reglab, både i medlemsledet och i deltagandet i olika aktiviteter.

I någon mån handlar det om ett slags perspektivskifte: Utifrån hur det ser ut i dag kan man beskriva det som att Reglabs verksamhet drivs utifrån regionernas utmaningar – hur ska regionerna på bästa sätt utveckla sin kompetens för att driva och samordna de regionala utvecklingsprocesserna. Den fråga man kanske skulle behöva ta ställning till är alltså om det finns skäl att vidga frågan till hur driver de samlade aktörerna på bästa sätt det regionala utvecklingsarbetet och vad behövs det för kompetens till detta.

Styrelsen bör därför ta ställning till om det finns skäl att aktivt söka bredda deltagandet i Reglabs verksamhet i medlemsledet och i det aktiva deltagandet.

6.1.2 *Arbeta för att utveckla fler lärprojekt som handlar om metoder eller processkunskaper för att driva regionalt utvecklingsarbete*

Det finns lite olika uppfattning om vad det betyder att regionernas mandat är begränsat i vissa avseenden.

Några menar att det, efter t.ex. det stora lärprojektet om regioner i brytningstid, nu är dags för regionerna att släppa tanken om att deras mandat är svagt och att det istället är dags att fundera på *hur* man ska genomföra det uppdrag man har utifrån det mandat man har. Här finns ett antal mer eller mindre konkreta kunskaps- och kompetensbehov att följa upp. Dessa behov handlar om hur regionerna i praktiken kan hantera den situation och det läge man har. Här finns också en stor medvetenhet om att möjligheterna att leda processerna i stor utsträckning är beroende av kombinationen av mandat, finansiella resurser och en tydlig politisk riktning.

Några av frågorna är:

- Hur processleder jag utan mandat att styra – ett adaptivt ledarskap.
- Hur gör jag en intressentanalys för en regional utvecklingsprocess?
- Hur tar jag fram en finansieringsplan?

Reglabs styrelse bör, om medlemmarna så önskar, ta fram en plan för hur fler sådana lärprojekt eller liknande kompetensutvecklingsinsatser kan utvecklas.

6.1.3 Undvik lärprojekt med allt för specialiserat sakinnehåll i lärprojekt

Det regionala utvecklingsarbetet breddas till nya områden, ibland områden med behov för en specialiserad sakkunskap. Samtidigt betyder det nya regionala utvecklingslandskapet att regionens roll inte i alla lägen är att vara experten. Regionernas roll kan ibland vara att koordinera aktörer som istället är experterna.

Styrelsen behöver ha en diskussion om i vilken grad man ser som Reglabs uppgift att erbjuda fördjupade lärprojekt inom mycket specialiserade områden inom regional utveckling.

Nätverken kan vara fortsatt lämpliga för medlemmar som vill ta sig an specifika frågor.

6.1.4 Underlätta hemtagning genom lärande exempel

Styrelsen bör ta initiativ till att medlemmarna delar med sig av hur man bäst tar med sig och delar kunskaper man har utvecklat inom ramen för Reglabs verksamheter, t.ex. lärprojekten. Ytterst handlar det om hur man skapar både kulturer och strukturer för det kollegiala lärandet eller mer konkret för hur man delar kunskap.

Styrelsen skulle kunna initiera ett utvecklingsarbete där medlemmarna tipsar om sina bästa knep för att skapa dela-kulturer och dela-strukturer. I intervjuerna förekommer exempel på mera systematiskt arbete för att sprida information, exempelvis att det är obligatoriskt att lärdomar från lärprojekt ska presenteras för kollegorna i vid vissa i förväg bestämda tillfällen.

6.1.5 Se över möjligheterna att skapa särskilda nätverk för chefer (och politiker)

Det finns en särskilt uttryckt önskan om att även cheferna i regionernas förvaltningar behöver få del av den kunskap som utvecklas inom Reglab. Det

kan handla om både regionala utvecklingsdirektörerna eller om cheferna för förvaltningar och enheter inom det regionala utvecklingsarbetet. Det finns flera skäl för varför detta skulle vara ett viktigt behov, utöver det att kompetensutveckling alltid är av godo. Om riktningen för Reglabs verksamhet (se ovan) går i riktning mot att involvera andra aktörer än regionerna i arbetet så blir Reglab också något av en arena för att inte bara lära om utan också i praktiken driva det regionala utvecklingsarbetet och då kan knappast cheferna stå utan de strategiska frågor och områden som kommer att beröras. Likaså blir det sannolikt viktigare att cheferna deltar när innehållet i mindre utsträckning blir en expertcentrerad kunskapsutveckling och i högre grad handlar om strategier för att leda processer.

Samtidigt är chefernas behov av och möjligheter att ta del av kompetensutveckling annorlunda. Därför bör Reglabs styrelse överväga dels om det finns anledning att tydligare särskilt bjuda in cheferna i Reglabs verksamhet och om det finns behov av eller möjlighet för att skapa ett eller flera särskilda nätverk för chefer, som också skulle kunna kombineras med ett tydligt lär- och utvecklingsinnehåll. Ett liknande nätverk skulle även kunna etableras för politiker i de nämnder som berörs av det regionala utvecklingsarbetet. Det digitala erbjuder här bättre möjligheter att genomföra kortare aktiviteter som kan passa chefer.

6.1.6 Reglabs konstruktion och resurser begränsar utvecklingsmöjligheterna

Slutligen är det viktigt att också påminna om att Reglabs kapacitet för utveckling av den egna verksamheten är starkt begränsad. Vi ser att värdet i form av bättre resultat och mer engagerade medarbetare torde vara högt i förhållande kostnaderna för verksamheten. För att en strategisk utveckling av Reglabs verksamhet över huvud taget ska vara möjlig så är det nödvändigt att medlemmarna själva engagerar sig i ett sådant reformarbete.

6.2 I ÖVRIGT – KEEP UP THE GOOD WORK!

En av de viktigaste slutsatserna från denna utvärdering är dock att Reglabs verksamhet generellt är mycket uppskattad från medlemmarna. I kapitel 5 redovisade vi de framgångsfaktorer som är viktiga för Reglab att fortsätta ta vara på: grunden i det medlemsstyrda, fortsätta vara en mötesplats och dialogaren samt fortsätta det breda men medlemsstyrda anslaget. Vidare har vi noterat att även utbudet av tjänster och erbjudanden är bra och uppskattat.

Finns det då några särskilda utmaningar för att Reglabs framgångsrecept ska fortsätta vara giltigt även framöver?

Den största sådana utmaningen menar vi handlar om ifall det finns ett behov av att tydligare bredda intressentkretsen för kunskapen om det regionala utvecklingsarbetet bortom regionerna. Idag är vissa myndigheter engagerade medlemmar men i övrigt är Reglab framför allt regionernas forum. Samtidigt visar analysen i kapitel 4 tydligt att ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete är beroende av både nationella myndigheter men också andra aktörer i regionen – inte minst av länsstyrelsen och av kommunerna. Såsom arbetet idag bedrivs blir perspektivet på regional utveckling idag ofta:

Hur ska regionerna arbeta för att involvera, engagera, samordna och leda andra aktörer i arbetet? En alternativ utgångspunkt hade ju varit: Hur ska vi tillsammans forma regionala utvecklingsprocesser? Detta menar vi är en nyckelfråga för Reglabs fortsatta förhållningssätt till det medlemsdrivna.

Den andra stora utmaningen handlar om rollen i förhållande till sakområdesfrågorna som gör regional utveckling. Hur långt ska Reglab gå i sin verksamhet när det gäller att förmedla kunskaper inom olika sakområden; t.ex. smart specialisering och dess olika områden, energieffektivisering eller klimatanpassning? Ska man stanna vid att utveckla kunskaperna om hur dessa områden kan docka in i det regionala utvecklingsuppdraget eller ska Reglab erbjuda en fördjupning inom dessa områden. Några av dessa områden är i princip bara aktuella inom en regional utvecklingskontext medan andra är mer generella.

Den tredje utmaningen relaterar till frågan om hur specialiserad Reglabs verksamhet ska vara. Ska man t.ex. erbjuda lärprojekt och nätverk särskilt utformade för chefsnivån? Eller ska man eftersträva ett mer allmänt anpassat utbud?

7 REFERENSER

Kempinsky, P., & Hallin, G. (2020). *Regionerna 2019 och utvecklingsarbetet*. Stockholm: SKR.

Lallerstedt, K. (den 18 maj 2018). *Brottsligheten kostar 55 miljarder om året*. Hämtat från Svenskt Näringsliv:
https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/sakerhet-och-risk/brottsligheten-kostar-55-miljarder-om-aret_1126240.html

Näringsdepartementet. (2020). *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021-2030*, Skr. 2020/21:133. Näringsdepartementet.

Ramböll. (2016). *Effektutvärdering Reglab*. Ramböll Management.

8 INTERVJUER & WORKSHOP

8.1.1 Strateger/analytiker/handläggare

Anna Ebenmark, Tillväxtverket

Anette Jansson, Region Gotland

Göran Andersson, Vinnova

Magdalena Berglin, Region Gävleborg

Malin Lindqvist, Örebro

Maria Jakobsson, Region Västra Götaland

Niklas Gandal, Region Västerbotten

Peter Möller, Region Dalarna

8.1.2 Regionala utvecklingsdirektörer

Anna-Lena Malm, Region Blekinge

Elsemari Julin, Region Dalarna

Katrien Vanhaverbeke, Region Gävleborg

Bo-Josef Eriksson, Region Halland

Maria Brenner, Region Jönköping

Helena Nilsson, Region Kalmar

Christel Gustafsson, Region Kronoberg

Monika Lejon, Region Norrbotten

Ulrika Geeraedts, Region Skåne

Anton Västberg, Region Stockholm

Kenneth Hagström, Region Sörmland

Tobias Arvidsson, Region Uppsala

Helena Nilsson, Region Västra Götaland

Eleonore Åkerlund, Region Värmland

Maria Linder, Region Västmanland

Märta Molin, Region Västernorrland

Petter Arneback, Region Örebro

Richard Widén, Region Östergötland

9 BILAGA 1 – INTERVJUMALL

Kan du beskriva din roll på regionen?	
Finns det särskilda utmaningar i er region som har påverkat hur ni organiserar/vad ni gör inom något specifikt område?	
Finns det något särskilt exempel på insats, arbetssätt, projekt eller samverkansstruktur att lyfta fram?	
<p>Vad ser du som frågor eller arbetssätt som kommer regionen kommer att behöva arbeta med de kommande 3-5 åren? Nya frågor eller befintliga frågor som växer? Finns det nya perspektiv på gamla frågor?</p> <p>Möjliga exempel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nya sakfrågor? • Vad är viktigast inom kompetensutveckling? • Strategens roll som samverkare? 	
<p>På vilket sätt är ni delaktiga i Reglabs verksamhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur mycket? Vilka deltar? • Hur tillämpar ni kunskap som förmedlas via Reglab i organisationen idag? vilka är mottagarna? 	
<p>Vilken roll, om någon, kan Reglab ha i kompetensutvecklingen framöver? (exempel på frågeställningar nedan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Givet de utmaningar som regionerna står inför de kommande fem åren, finns det ämnen som Reglab skulle kunna fokusera på? • Finns det något glapp i utbud av stödjande tjänster från SKR, högskolor, Reglab, konsulterföretag som ni ser idag? 	
Något ytterligare du vill lyfta fram?	

VI ÄR WSP

WSP är en av världens ledande rådgivare och konsultbolag inom samhällsutveckling. Med cirka 48 700 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP Sverige AB

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7

T: +46 10-722 50 00
Org nr: 556057-4880
wsp.com





REG
LAB

www.reglab.se