

16 ÅR MED REGLAB

# Vill du reglabba?

## Erfarenheter av att organisera lärande, relationer och utvecklingskapacitet

REG LAB

## Innehåll


Inledning ..... 3
Reglab i korthet ..... 4
Årskonferensen ..... 6
Lärprojekten ..... 10
Nätverken ..... 14
Lärandestruktur ..... 14
Tre nivåer av lärande ..... 15
Förflyttning från individ till organisation ..... 16
Relationer som infrastruktur ..... 18
Utvecklingen av professionen ..... 19
Vad sexton år pekar på ..... 20
Fortsätta reglabba ..... 21



Rapporten är författad av Margareta Wandel, processledare för Reglab.
Foto: Jesper Fermgård, Tills.
Gestaltning av Reglabs årskonferenser (sid 6-7): Jesper Fermgård, Tills.
Formgivning rapport: Anja Rödén, Fanfar kommunikation.




**När ingen aktör ensam äger vare sig problem eller lösning krävs det samverkan – och då behöver även lärandet organiseras tillsammans.**

Analys och reflektioner runt Reglabs arbetssätt, resultat och lärdomar.

# Inledning

**Reglab startade 2010 på initiativ av regionerna som en oberoende mötesplats för regional utveckling där både regioner och andra aktörer ville lära tillsammans. Reglabs fokus har varit att omsätta kunskap till handling i gränslandet mellan praktik och teori.**
**När projektet avslutas efter perioden 2023-2026 finns sexton års erfarenheter av hur gemensamt lärande kan organiseras i ett politikområde där frågorna ofta går över sakområden, sektorer och organisationsgränser.**

**Sveriges alla regioner, Vinnova och Tillväxtverket** var medlemmar i Reglab. Under fyra projektperioder har Reglab genomfört 38 lärprojekt och 15 årskonferenser, samt seminarier, studiecirklar, nätverk och andra mer eller mindre experimentella former för gemensamt lärande. Människor från hela landet har mötts kring frågor som klusterutveckling, styrning, smart specialisering, kompetensförsörjning, framsyn, digitalisering, hållbar omställning, plats och motståndskraft. Aktiviteter har utgått från medlemmarnas behov och önskemål.

**Aktiviteterna är den synliga delen av historien**. Minst lika intressant är att aktiviteterna har möjliggjort kollegiala jämförelser, gemensam bearbetning av nya frågor, flernivåsamverkan, relationer mellan organisationer och en kompetens för att undersöka frågor och uppdrag som saknar färdiga svar och lösningar.

**Denna skrift ger exempel från Reglabs historia** och visar på vad sexton års gemensamt arbete kan säga om hur lärande och utvecklingskapacitet byggts inom området regional utveckling. Tillbakablicken utgår från nedslag i Reglabs verksamhet framför allt kopplat till årskonferenser, lärprojekt och nätverk som dokumenterats på www.reglab.se





# Reglab i korthet

**Reglab var formellt ett projekt, men organiserades som en förening och arbetade föreningsliknande där medlemmarnas behov och förslag var starten för alla aktiviteter.**

**Grunden för Reglab** var behovet att lära och utvecklas tillsammans med kollegor från hela landet. Regionala utvecklingsfrågor har exempelvis handlat om de regionala utvecklingsstrategierna, framväxten av ett regionalt tillväxtarbete, uppgifter inom EU:s strukturfondsprogram och frågor kopplat till kultur, samhällsplanering, kompetensförsörjning samt folkhälsa. I den miljön har Reglab varit en plats för möten mellan teori och praktik, och samverkan med experter, myndigheter och kollegor i landets alla regioner.

**Reglabs årskonferenser** gav inspiration och bredd genom orientering i aktuella frågor, möten över organisationsgränser och ett nationellt sammanhang. Lärprojekten gav djup där mindre grupper kunde stanna längre i en fråga, möta forskning och expertkunskap, jämföra regional praktik och arbeta vidare på hemmaplan mellan träffarna. Nätverken gav kontinuitet över tid kring en profession, funktion eller uppgift. Tillsammans med nyhetsbrev och en aktiv webbplats utvecklades en infrastruktur för regional samverkan. I denna struktur erbjöds lärandemiljöer där frågor, människor och erfarenheter rörde sig mellan breda och fördjupade sammanhang.

**Reglab var en medlemsorganisation** som ägdes och drevs av sina medlemmar. Ett årligt medlemsmöte utsåg styrelse och beslutade om verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och övergripande finansiering. Styrelsen ansvarade för strategisk inriktning, långsiktig måluppfyllelse, budget, uppföljning och större strategiska utvecklingsprojekt. Styrelsen bestod av nio ledamöter. Ansvarsfördelningen mellan styrelsen och SKR (som ansvarig för projektet och anställda på kansliet) reglerades genom avtal.

**I medlemsgruppen** fanns samtliga 23 medlemmar (alla svenska regioner, Tillväxtverket och Vinnova) representerade. Genom deras inventeringar initierades och prioriterades aktivitetsförslag. Därefter arbetade Reglabs kansli vidare med urval, planering och genomförande av aktiviteterna. Medlemsrepresentanterna hade även till uppgift att sprida information om Reglabs verksamhet och involvera kollegor i genomförandet av aktiviteter.

**Reglab-partners** kunde både akademin och övriga organisationer bli om man delade värdegrund och ville samverka, vara aktiva och få tillgång till information och resultat.



# Hej Eva Moe!

Verksamhetsledaren 2010-2024 ser tillbaka på sina år som ledare för Reglab.

**– Reglab har gjort en insats för lärande om regional utveckling, men också som en oberoende utvecklingsplattform i offentlig sektor. Vi har för få egensinniga rum för utveckling av både regioner och myndigheter, säger Eva Moe.**

– Jag bar med mej en övertygelse att lärande, kommunikation och förändring ska ses tillsammans, som en tvinnad tråd, säger Eva Moe, när hon ska formulera den ideologi som legat till grund för hennes arbete med Reglab.

– Förändringsledning är en komplex mix av systemförståelse, kollektiv rörelse och personligt ledarskap. Jag tänker att vi i Reglab tillsammans har förändrat de regionala utvecklarnas yrkesroll: från traditionella handläggare till utvecklings-facilitatorer.

**Eva rekryterades som verksamhetsledare** för det nystartade Reglab 2010, med en bakgrund som journalist, kommunikationschef och programansvarig på forskningsfinansiären KK-stiftelsen.

– För mig personligen har Reglab varit en fantastisk plattform, ett labb på riktigt. Vi har jobbat med metodutveckling  varje dag, i varje aktivitet – aldrig samma innehåll, alltid nya metoder – i en mycket generös miljö.

Generositet har varit ett av ledorden för Reglab. Liksom nyfikenhet, och delaktighet.

– Vi två processledare på kansliet har stått för processkunskapen och lärandeideologin, men all kunskap om regional utveckling har regionernas medarbetare stått för. En gång räknade jag hur många som bidragit med innehåll och prat på Årskonferensen. Det var 80 personer – av en publik på 250!

I Reglab-modellen ryms både individens och organisationens lärande. För Eva har målet hela tiden varit att regionernas organisationer ska utvecklas.

– Det organisatoriska lärandet har varit vårt mål, men också det svåraste att få till. Under mina sista år, tycker jag att vi kom en bit på väg. Vi utvecklade mixen av lärandet ”på plats” i workshopar och hemuppgifter som involverade den egna organisationen.

**Två av Evas milstolpa**r är lärprojekten *Region 2050* och *Regional brytningstid*.

I *Region 2050* var ambitionen att höja framsynskapaciteten hos Reglabs medlemmar. En avancerad lärprocess över tre år, 2017-19, för drygt 100 medarbetare och utvecklingsdirektörer.

– Jag var själv utbildad i framsynsmetodik vid Oxford University, ändå uppfattades metoderna som både ovetenskapliga och spekulativa. Vi fick ta en hel del strider för behovet av ”föreställningsförmåga”. Sen kom pandemin och plötsligt förstod alla vad vi hade hållit på med.

**Pandemin blev en utmaning** för Reglab. Att skapa lärande genom möten och dialoger, när de fysiska mötena försvann, verkade först omöjligt. Men det dröjde inte länge innan Reglab kunde gå i spetsen för ett utvecklat distanslärande: workshopar, gruppjobb, rollspel, en digital Årskonferens, på slutet till och med ett digitalt studiebesök om stadsutvecklingen i Hamburg.

**I lärprojektet** *Regional brytningstid* (2020-21) nyttjades alla pandemins lärdomar i en storskalig grundkurs i regional utveckling – en sammanfattning av politikområdet, och samtidigt ett avstamp inför framtiden. Över 200 medarbetare deltog.

– I grunden har jag ett intresse för dialog, och dialogens möjlighet att förändra världen, säger Eva.




Det låter hopplöst naivt, men förändring börjar faktiskt alltid med några personer som pratar med varandra; som delar idéer, kunskap, och vilja.

– Och det tycker jag att vi har visat i Reglab.

**Reglab har varit en udda fågel** i det offentliga systemet – en oberoende nätverksnod mitt emellan aktörer och nivåer, samägd av regioner och myndigheter, utan egen juridisk identitet.

– Det var ett fantastiskt klokt initiativ av regionerna att starta Reglab – och ännu mer anmärkningsvärt att driva det under så lång tid, säger Eva. Vi har för få oberoende utvecklingsplattformar – policylabb, future centers – i det svenska systemet. Det gör oss vilsna och isolerade när det kommer till nytänkande i förvaltningen.

Reglabs modell går att applicera i många utvecklingssammanhang.

– Jag hoppas att många aktörer inom offentlig sektor lånar och lär av Reglab-modellen. Gemensamt lärande behöver inte vara krångligare än så här.

# Årskonferensen

## – bredd, orientering och relationer

**Reglabs årskonferens kom att bli en bred mötesplats för personer som arbetar i och med det regionala utvecklingsuppdraget. Deltagarna kom från regionerna och från myndigheter, kommuner, akademi, civilsamhälle och företag, liksom från Reglabs medlemmar och partner. Deltagarantalet varierade från 200-400 personer per år. Årskonferensernas värdskap ambulerade mellan olika regioner och kommande års värd presenterades som en avslutning på varje årskonferens.**

**Årskonferenserna byggdes** med kreativ fingertoppskänsla runt ett framtidsorienterat tema som kunde utforskas tillsammans. Frågorna uttrycktes som en uppmaning, en utmaning eller en öppen fråga. Samverkan, platsens betydelse, framtidsspaning och hållbarhet återkom i olika former.

### Teman som speglar ett uppdrag i förändring

I efterhand går det att urskilja en förskjutning i årskonferensernas teman som ligger nära utvecklingen av politikområdet regional utveckling. Det finns inga skarpa gränser mellan olika epoker utan periodiseringen får ses som en förenklad sammanfattning.

**Åren 2011-2015** präglades i hög grad av identitet och institutionalisering. Allt fler landsting omvandlades till regioner och frågor om vad en region är, vilket utvecklingsuppdrag den har och hur regional utveckling kan organiseras stod i centrum. Under 2016-2022 blev robusthet, framsyn, samverkan och omställning tydligare. Fokus försköts från att etablera strukturer till att förstå hur regionala system kan agera under förändring. Under 2023-2026 fick frågor om mening, människa och samhällsväv större utrymme. De system- och planeringsorienterade perspektiven kompletterades med frågor om hur människor organiserar sig, hur tillit och demokratiska värden påverkar utvecklingsförmågan och hur rörelse mot ett hållbart och gott samhälle kan skapas.






## Lärpass – deltagarna som medproducenter

En återkommande del av årskonferenserna var lärpassen, där medlemmar och samverkanspartner själva stod för innehåll och genomförande. Under tre omgångar kunde konferensdeltagarna välja mellan flera parallella pass, ofta totalt 21 lärpass under konferensens andra dag. Formatet var enkelt men konsekvent. Ungefär halva tiden användes för att dela erfarenheter och insikter, halva tiden för deltagarnas reflektion, frågor och egna perspektiv. Poängen var att visa upp ett gott exempel och samtidigt spegla den egna erfarenheten i relation till andra regionala sammanhang. Lärpassen gjorde medlemmar och partners till både mottagare och medproducenter av konferensens innehåll. Lärpass som inte fick plats på årskonferensen kunde användas som inspiration i Reglabs andra aktiviteter.

## Design för lärande

Årskonferensernas design byggdes runt ett aktuellt tema, med två moderatorer där en var regionalt förankrad, samt på inspirationsföreläsare med sakkunskap och i bästa fall nya infallsvinklar. Mötesdesignen var genomtänkt med målet att öka kollegialt kunskapsutbyte samt vara till stöd i omvärldsbevakning och vidga möjligheterna att bygga nätverk både regionalt och nationellt.

**Under årskonferenserna prövades** och utvecklades olika visuella och konstnärliga uttryck och workshops. Framtidsmetodik, skådespelare, studiecirklar, regionutmaningar, konferenspoesi och livedokumentation är exempel på upplevelser som erbjudits. Formen skulle hjälpa deltagarna att jämföra, pröva, formulera och reflektera tillsammans. Betydelsefullt var det visuella uttryck som förstärkte teman med bildsättning, illustrationer och fotografier.




**Som en del av Reglabs årskonferens i Sundsvall** höll vi en workshop på temat Hållbara eldsjälar, kopplat till konferensens övergripande tema Motståndskraft. Under workshopen delade vi med oss av erfarenheter från vårt arbete inom BY2030 och bjöd sedan in deltagarna till gemensamma samtal om hur arbetet skulle kunna utvecklas vidare.

**Diskussionerna visade på ett stort engagemang** och gav många värdefulla inspel kring hur individer, organisationer och samhällen kan skapa förutsättningar för att eldsjälar ska kunna fortsätta bidra över tid utan att bränna ut sig. Resultatet av workshopen blev framför allt ett kunskaps- och erfarenhetsunderlag som kunde tas vidare av flera aktörer.

**Efter konferensen har delar av arbetet vidareutvecklats** av Linnéuniversitetet, vilket vi ser som ett kvitto på att frågan fortsatt är relevant och angelägen. Inom BY2030 valde vi att inte skapa ett separat projekt utifrån workshopens resultat. I stället har vi tagit med oss lärdomarna in i vårt ordinarie arbete och spridit dem vidare till kommuner och andra aktörer som samverkar med civilsamhället.

**På så sätt har tankarna från workshopen levt vidare** som en naturlig del av det fortsatta arbetet med hållbara livsmiljöer, social hållbarhet och lokal utveckling. Det har gett oss ytterligare perspektiv på hur motståndskraft byggs, inte bara i organisationer och samhällen utan också hos de människor som driver utvecklingen framåt.

*Viktoria Carlsson och Eva Haraldsson, Regional utveckling, Region Kronoberg*

# Reglabs årskonferenser 2011–2026

**Varje år sedan 2011 har regionala utvecklare** haft möjlighet att träffa sina kolleger från hela landet och diskutera en viktig fråga i tiden: tillväxtbegreppet, den utmanande kompetensförsörjningen, framtiden för regional utveckling för att nämna några.

Årskonferensen startade med en blygsam kvällsföreställning i Norrköping 2011, växte och växte, till den slutliga givna mötesplatsen på Cirkeln i Stockholm.

Varje år en ny plats, en ny värdregion, ett nytt tema.

Många kända och karismatiska talare har inspirerat från Reglabscenen: forskare, politiker, regionföreträdare, artister och en kommunpoet.

Men de har aldrig varit viktigast.

Över 1 000 regionala medarbetare har stått på årskonferensens scener och varit stommen i programmet. De har berättat om sitt arbete, sina succéer, sina farhågor och förhoppningar. De har burit samtalet, som alltid varit årskonferensens själ och hjärta. Det kollegiala samtalet om hur vi utvecklar regionerna, oss själva och Sverige.

**och framtidens kompetens**



**En 16 år lång Sverigeturné**
Värdskapet har roterat mellan regionerna, som tillsammans med Reglabs kansli, projektledare, formgivare, kreatörer planerat och genomfört konferensen. Varje år har konferensen samlat mellan 200–400 deltagare.

Från början låg fokus på **regionernas form, styrning och tillväxt** (2011–2015), därefter på **resiliens, hållbarhet och omställning** (2016–2022), och slutligen på **social väv, mening och rörelse** (2023–2026). Tyngdpunkten har förflyttats från institutioner till relationer, från strategier till berättelser, och från plan till rörelse.







## 2011 Kunskapskraft
**Värd: Regionförbundet Östsam**
(ännu inte region..)

För första gången samlas den regionala utvecklingsfamiljen på **Reglabs Årskonferens**. Uppdraget: att skapa en egen mötesplats för den regionala branschen. Temat var **Framtidens kompetens** och miljön uppfordrande: Arbetets museum i Norrköping. Under parollen **Om detta vill vi berätta** introducerades Reglabs lärpass, där medlemmarna delade intryck och erfarenheter med varandra. Detta är bland annat om innovationssystem och internationell profilering.



## 2012 Styrkraft
**Värd: Region Skåne**

Nu är **Årskonferensen** etablerad som regional branschträff. Vi träffades i Region Skånes nybyggda hus i Västra hamnen och diskuterade **Styrning av regional utveckling**: på programmet bland annat **Systemiskt ledarskap** och OECD:s **Regional reviews**. För första gången tävlade vi i **Regionutmaningen** – ett lättsamt quiz, av och med Reglabs medlemmar, under färgstarka paraplyer.

## 2014 Vad händer sen?
**Regionförbundet Örebro**
(ännu inte region..)

**Iverksätteri** – hur gör regionerna verklighet av alla planer och beslut? – var frågan i Örebro 2014. På fem olika arenor **Tänka, Dela, Göra, Lyssna** och **Spela** fördjupade deltagarna temat implementering ur olika perspektiv. Trafikverket pratade nollvision, **Mats Alveson** talade klarspråk om organisationsmyter, och Robert Karasek demonstrerade lärande i arbetslivet i en handgriplig tsatsiki-av-yoghurt-övning.







## 2016: Är du redo?
**Värd: Region Halland**

Årskonferensen i Tylösand var en kreativt snitslad bana mellan framtidens risker och regional robusthet; mellan zombieapokalypsen, SMHI:s klimatprognoser och regional risk management – eller: en vandring längs den förtrollande Hallandskusten i februari. Hans Abrahamsson pratade om den sociala hållbarhetens förutsättningar och Maja Fjaestad om framtida resiliens.
Mingel och möten i **Snackbaren**, i **Talarhänget** och med den illustratör som dokumenterade årskonferensen live.

**Ta en risk – prata med någon du inte känner**

**Vem har klottrat på vårt konserthus i Gävle?!**



2010–2012



2012–2016



2015–2016







2017

## 2013 tillVÄXT?
**Värd: Norrbottens läns landsting**
(ännu inte region..)

Behöver vi ett bredare tillväxtbegrepp? Med inspiration från bland andra Erika Bjerström och Maria Wetterstrand diskuterade vi tillväxtbegreppet, och huruvida BRP är ett rimligt mått på framsteg. Deltagarna möttes i en **kulturell Regionutmaning** och gjorde studiebesök i Facebooks nybyggda datahallar.




## 2015 Vad är en region?
**Regionförbundet Uppsala län**
(ännu inte region..)

2015 undrade vi: **Vad är en region?** I Uppsala fanns många svar att fundera över: det historiska med Gunnar Wetterberg, det institutionella med statssekreteraren Elisabeth Backteman, det digitala med Robin Teigland och närmast hjärtat: den regionala identiteten. Är en region kanske en mental föreställning – ett vi?




## 2017 Vart är vi på väg?
**Värd: Region Gävleborg**

Framtiden är vår berättelse – den är vad VI gör den till! Det var slutsatsen av det stora framtidssamtalet i Gävle 2017. Många internationella inspiratörer speglade vad som väntar runt hörnet: tekniken, klimatet, Europapolitiken, konst och design. Med kvalificerade spaningar, scenarier och prognoser lade **Årskonferensen** också grunden för Reglabs stora framsynsprocess 2017–19: Region **2050**.
På kvällen en multisensorisk middagsupplevelse i Stora gasklockan, och på torsdagen en avslutande spaning av civilminister Ardalan Shekarabi.

REGION 2050
*En resa till framtiden. Tur & Retur.*



Reglabs årskonferenser: Grafisk form och bildgestaltning av Jesper Fermgård, Tills.













## 2018 Vad är en attraktiv region i framtiden?
**Värd: Region Västerbotten**

Vad är en attraktiv region? I Umeås folkets hus pratade vi smarta städer och livskraftig landsbygd, bland annat med ett talande hologram. Vi tog också ett steg in i fyra framtida regioner: scenarierna **Region Baltica**, **Senior city**, **Globase** och **Samhällsbyggarna**. Många tog chansen att mingla i **Snackbaren** och **Talarhänget**.

Tekkällpelaren Love Ersare ber oss med till framtiden i Region Baltica 2050.

## 2019 MASH UP
**Värd: Region Västmanland**

Nya samhällsutmaningar kräver nya lösningar. Ofta finns innovationen i korsbefruktningen, **mash-up**. I Västerås spelade en cykelorkester, vi pratade rymdbostäder, närodlade bibliotek, robotbeslut och koldioxidteater. Och besökte ett framsynsrum där alla kunde framtidstesta sin organisation. Många deltagare kände sig hemmastadda i temat: att vara regional utvecklare är att korsbefrukta. **Regional utveckling – sektorspolitikens mash-up.**

## 2020 Omställning!
**Värd: Region Gotland**

Samma dag som regionerna gick upp i stabsläge, och Sverige stängde ner på grund av coronapandemin, startade **Omställning!**. Reglabs 10-årsjubilerande årskonferens, i Visby. Darja Isaksson, John Holmberg, Jana Söderberg inspirerade till ett kollegialt utvecklingssamtal, där alla fick diskutera frågan: **Vad är mitt nästa steg för att främja omställning till en hållbar region?** På kvällen tågade vi i fackelsken genom Visby till jubileumsmiddagen.






## 2021 [pleɪs] Digital pandemisändning
**Värd: Reglab**

Från en studie i Stockholm träffade vi regionala utvecklare i hela landet på länk. Vi minglade på wonder.me, pratade digitalt lärande och kollade in lärpass från 15 regioner. Tillsammans lyfte vi från soffan i en regional jympa, och lanserade den nya tjänsten **Reglab play**.

## 2022 Omställning pågår!
Digital pandemisändning
**Värd: Region Östergötland**

För att vara på den coronasäkra sidan årskonferensade vi digitalt även 2022, från en streamingstudio i Linköping. **Omställningen till ett hållbart samhälle** var fortsatt tema, denna gång med fokus på: Vad måste vi lämna för att ta nästa steg? Bodil Jönsson, Experiolab, Per Frankelius och Houdinis vd var några av inspiratörerna, tillsammans med 24 regionala lärpass. Alla regioner bidrog med frågor – och svar – i **Regionutmaningen**.




## 2023 Cirkulera mera!
**Värd: Västra Götalandsregionen**

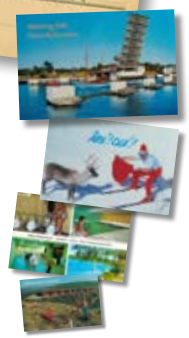
Äntligen kunde vi träffas på riktigt igen! Återseendet var glatt i Göteborg, och formades till **en stor studiecirkel i regional återvinning och återbruk**. Den cirkulära ekonomin synades från många håll: retoriken, upphandling som verktyg, återbruk av offentliga möbler och utbildning av småföretagare. Västra Götalandsregionen stod för uppskattade studiebesök på AI-centrum, Visual arena och Göteborgsoperan – och en härlig festmiddag med street food, mingel och energi från Västsveriges kulturliv.






## 2024 Platsens betydelse
**Värd: Region Jönköpings län**

**Platsen** var det nybyggda Science Park Towers i Jönköping, och frågan: **Hur utvecklar vi våra platser och hur utvecklar de oss?** Samtalet handlade om regionen som växtplats, som mötesplats, som historia och identitetsskapare. Maja Hagerman reflekterade kring hur historien och minnet skapar identiteten på en plats, Roger Marjavaara pratade om dödens geografi. Regionala utvecklare berättade om målkonflikter och markanvändning, och den välbesökta platsen som inte finns – den digitala. Som souvenir kunde deltagarna skicka ett vykort till kollegerna på hemmaplan.




## 2025 MOTSTÅNDSKRAFT
**Värd: Region Västernorrland**

Civil beredskap handlar om att stärka det sociala kapitalet: att samla aktörer och bygga gemensamma framtidsbilder – precis som den regionala utvecklingen. Med oro i luften, och krig i närområdet handlade samtalet i Sundsvall om **regional resiliens: om tillit och sammanhållning, och starka nätverk som bygger mentala skyddsrum.** Några provade snöskor på Södra berget, andra diskuterade samhällsplanering och energiomställning. Författaren Lasse Berg avslutade med en global utblick.




## 2026 MELLANRUM
**Värd: Region Stockholm**

På Reglabs sista konferens sa vi hej till mellanrummet och reflekterade över det som varit. **I all förändring uppstår mellanrum.** Mellanrum mellan det gamla och nya lyftes kopplat till utmaningar för demokratin och regional utveckling av Carl Heath, Malin Rönnblom, Klas Fritzon och Ellinor Ivarson. Mellanrum mellan beslut och handling, teknikens möjligheter och människors vardag fångades upp av Stefan Holmlid och Johanna Nordins tankar om organisering för samverkan och samhällsförändring genom system- och tjänstedesign. Temat förstärktes av Emma Engdahl och mänskliga människor.

2020–2022

2022 –

2024

2012–2016

2023 –

2025

# Lärprojekten

## – fördjupning kring gemensamma frågor




**Lärprojekten var från start Reglabs viktigaste arbetsform. Syftet var att skapa miljöer där deltagarna lärde av varandra och tillsammans stärkte förmågan att möta dagens och morgondagens komplexa utmaningar.**

**Totalt genomfördes 38 lärprojekt.** Ämnen såsom klusterutveckling, uppföljning och utvärdering, smart specialisering, integration, och kompetensförsörjning men även fysisk planering, digitalisering, framsyn, grön omställning och livskvalitet får illustrera mångfalden.

**Ämneslistan visar** både verksamhetens bredd och hur det regionala utvecklingsuppdraget förändrades. Frågorna blev över tid fler, mer sammankopplade och mer beroende av flera aktörer. Det påverkade utvecklingsbehovet. Förutom kunskap inom enskilda sakområden tillkom ambitionen att utveckla förmågan att navigera i komplex förändring, målkonflikter och osäkerhet. Lärprojekten kan så här i efterhand delas in i utforskande, utredande och utvecklande ansatser utifrån det sammanhang som frågan formulerades ur. *(Se bild nästa sida).*

### Att börja i frågan

Reglabs lärprojekt tog ofta avstamp i förslag från medlemmarna, både medlemsgruppen, styrelsen och regional kontakt bidrog med inspel. Den återkommande kärnfrågan kan sammanfattas i ”hur gör ni?”. Inspiratörer bidrog med kunskap och analyser, deltagarna bidrog med erfarenhet och kompetens.

**För att fungera behövde ett tema vara relevant** för flera regioner och samtidigt tillräckligt öppet för att det skulle finnas något att utforska tillsammans. Temat kartlades och fokus formades tillsammans med företrädare för regioner och myndigheter. Regionala innehållsledare fick en aktiv roll.

### Frågorna förändras tillsammans med uppdraget

Under de första åren handlade lärprojekten om att **utveckla kunskap och metoder** samtidigt som det regionala utvecklingsuppdraget fortfarande höll på att finna sina former. Redan 2010 arbetade Reglab med klusterutveckling samt uppföljning och utvärdering av regional tillväxt. Därefter följde bland annat kommunikation, kulturdialoger, regional fysisk planering, smart specialisering och klusterledning. Frågor om vem som gjorde vad och hur samt vilka metoder som fanns eller behövdes var i fokus.

**Perspektivet breddades efter hand.** Demografi, mångfald, digitalisering och innovation i offentlig sektor förde in större samhällsförändringar. Parallellt växte ett tydligt analys- och uppföljningsspår fram. Innovationsindex, regionala resultat, matchningsindikatorer och senare BRP+ handlade om gemensamma sätt att förstå, mäta och beskriva regional utveckling. Detta blev resultat som lever vidare. Systemägare för BRP+ är numera Tillväxtverket.

**Mot slutet av 2010-talet blev systemperspektiv** och långsiktig förändring mer framträdande. Rurban region tog sig an relationen mellan stad och land. Industrins förnyelse handlade om strukturomvandling. Region 2050 riktade blicken mot framtiden och mot hur regionerna kan förhålla sig till utveckling som inte går att förutsäga med säkerhet.

**På 2020-talet blev omställning** ett allt tydligare tema. Regional kompetensförsörjning, hållbar utveckling, näringslivets gröna omställning, ledarskap för omställning, hållbara livsmiljöer och den digitala regionen 2035 speglar ett utvecklingsuppdrag där det inte längre räcker att behärska ett avgränsat sakområde. Allt oftare krävs också förmåga att tolka beroenden, hantera målkonflikter, arbeta med långa tidshorisonter och agera under osäkerhet.

# Lärprojekt har utformats på olika sätt beroende på syftet med temat och vilken typ av lärande som eftersträvas.

**Utforskande ansats** Den utforskande ansatsen är lämplig när det finns behov av att skapa förståelse för nya eller komplexa frågor. Fokus ligger på att utforska samband, perspektiv och möjliga konsekvenser för regional utveckling.

**Exempel på teman**
- Digitalisering och AI
- Hållbar omställning
- Demografiska förändringar

**Reglabs lärprojekt och lärlabb 2010-2026 med olika ansats**
- Klusterutveckling
- Demografiska utmaningen
- Mångfald
- Regional digital agenda
- Offentlig kraft
- Ung region
- Attraktivt näringslivsklimat
- Integration
- Digital verksamhetsutveckling
- Rurban region
- Regional brytningstid
- Platsens betydelse
- Hållbara livsmiljöer
- Digitala regionen 2035
- Att lära om lärande

**Utredande ansats** Den utredande ansatsen är lämplig när omvärldsförändringar aktualiserar behovet av fördjupad kunskap, gemensam analys eller kraftsamling inom ett område. Fokus ligger på att belysa utmaningar, identifiera behov och skapa en gemensam kunskapsgrund.

**Exempel på teman**
- Kompetensförsörjning
- Näringslivets omställning
- Fysisk planering

**Reglabs lärprojekt och lärlabb 2010-2026 med olika ansats**
- Kommunikation
- Regional fysisk planering
- Smarta regioner
- Kreativa näringar
- Jobbregionen
- Regionalt kompetensbehov
- Hållbar utveckling
- Näringslivets gröna omställning
- Leda omställning
- Attrahera och behålla
- Maten – en hävstång för regional utveckling

**Utvecklande ansats** Den utvecklande ansatsen är lämplig när det finns behov av att ta fram, vidareutveckla och omsätta metoder, verktyg och arbetssätt. Fokus ligger på att stärka kvaliteten och träffsäkerheten i det regionala utvecklingsarbetet.

**Exempel på teman**
- BRP+
- Matchningsindikatorer
- Innovationsindex
- Framtidsanalys

**Reglabs lärprojekt och lärlabb 2010-2026 med olika ansats**
- Utvärdering regional tillväxt
- Innovationsindex
- Kulturdialoger
- Klusterutbildning
- Smartare regioner
- Regionala resultat
- Matchningsindikatorer
- Region 2050
- BRP+
- Programteori ERUF



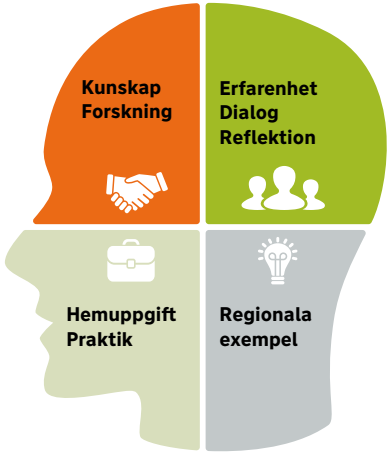

sakområden och personliga tolkningar blir material för lärandet. Beroende på tema kom strateger och andra professioner inom regional utveckling att arbeta tillsammans med företrädare för myndigheter, kommuner, akademi, och ibland även näringsliv samt civilsamhälle. Flernivåperspektivet förstärkte formatet och blev en framgångsfaktor. Lärprojekten speglade det regionala utvecklingsuppdragets komplexitet – att ingen aktör ensam äger vare sig problem eller lösningar.

## Mellan forskning, kollegial bearbetning och egen praktik

Efter hand utkristalliserades ett format som vid Reglabs avslut 2026 summerats och sammanställts i en vägledning för lärprojekt enligt Reglab-modell. Vägledningen tar upp betydelsen av att forskare och experter bidrar med kunskap och nya perspektiv samt att regionala exempel konkretiserar frågorna och bistår med erfarenhet. Deltagarna samtalar, jämför, reflekterar och bearbetar material samt kunskaper runt temat eller frågan. Modellen liksom erfarenheten visar på betydelsen av hemuppgifter, att deltagarnas arbete fortsätter mellan träffarna i den egna organisationen, och att insikter från hemuppgifterna återkopplas vid kommande möten.

**Formatet för lärprojekt** utgår från samspel mellan tre miljöer: kunskap utifrån, det kollegiala rummet i Reglab och den egna praktiken hemma. När det egna sättet att arbeta ställs bredvid någon annans blir det lättare att se vilka antaganden och val som annars framstår som självklara. Skillnader mellan regioner,

**Under de sista åren prövades lärlabb** som ett kortare och mer koncentrerat komplement till lärprojekten. Det innebar en mer avgränsad fråga och mindre utrymme för deltagarna att påverka innehållets riktning under processen. Erfarenheten pekar på att formatet – långt eller kortare – behöver svara mot frågans karaktär och den bearbetning som behövs.




**För några år sedan hade jag förmånen** att vara innehållsledare för Reglabs lärprojekt Den digitala regionen 2035. Uppdraget handlade om att tillsammans med regionala utvecklare från olika delar av landet utforska hur vi kan ta tillvara digitaliseringens möjligheter för att skapa framtidens attraktiva, hållbara och inkluderande regioner.

**Vi samlades kring en gemensam fråga:** Hur ser den optimala digitala regionen ut år 2035? Ganska snart blev det tydligt att det inte var svaren som var det mest värdefulla, utan samtalen som förde oss framåt.

**Deltagarna kom med olika erfarenheter,** kompetenser och perspektiv. Någon såg digitaliseringens möjligheter ur ett näringslivsperspektiv, någon annan utifrån samhällsplanering, kompetensförsörjning eller människors vardag. I mötet mellan dessa perspektiv uppstod nya tankar, frågor och insikter. Det som från början kunde verka självklart blev plötsligt mer komplext – och därmed också mer intressant.

**Som innehållsledare** var min uppgift att bidra med riktning, kunskap och struktur för det gemensamma lärandet. Men i efterhand inser jag att jag själv kanske lärde mig minst lika mycket som deltagarna. Genom att lyssna, ställa frågor och låta mina egna föreställningar om digitalisering utmanas fick jag anledning att ompröva mina perspektiv och mitt förhållningssätt.

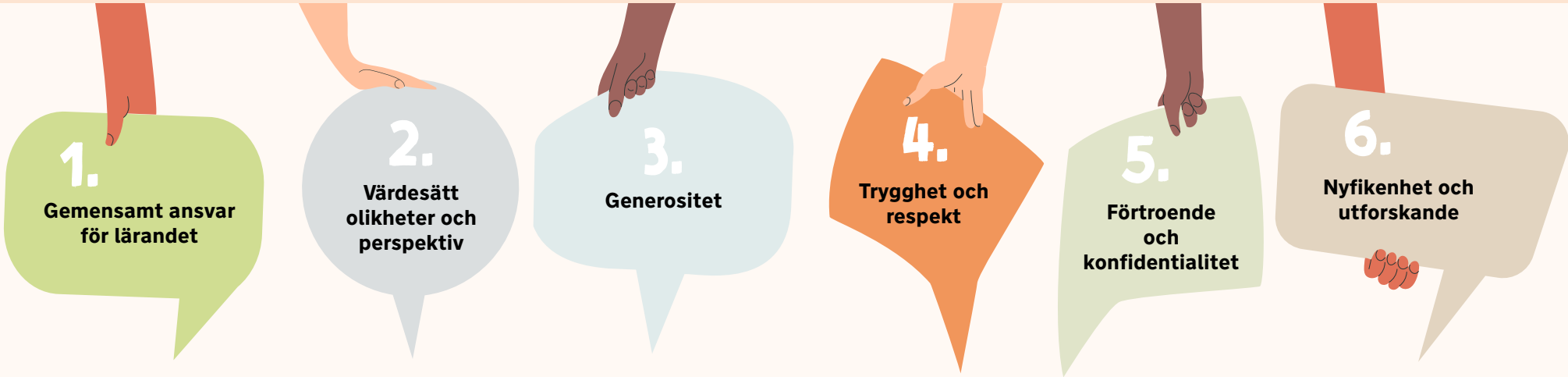
**Det är detta jag bär med mig starkast** från lärprojektet. Att leda lärande handlar inte främst om att ha svaren eller visa vägen, utan om att skapa förutsättningar för människor att tänka tillsammans, våga pröva sina tankar och upptäcka nya möjligheter.

**För mig blev Den digitala regionen 2035** därför inte bara ett lärprojekt om digitalisering och regional utveckling. Det blev också en påminnelse om något mer grundläggande: Det är i mötet med andra människor, i dialogen och i utbytet av perspektiv, som vi själva utvecklas. Och kanske är det där som det verkliga lärandet börjar.

*Magnus Rudehäll, chef digitalisering och innovationsledning, Regionala utvecklingsförvaltningen, Region Västerbotten*

# Principer för lärande i lärprojekt

**Ett antal gemensamma principer från vägledningen *Att lära tillsammans* som skapar förutsättningar för lärande, erfarenhetsutbyte och samverkan.**




Alla deltagare bidrar aktivt genom att dela erfarenheter, ställa frågor, lyssna på andra, reflektera och bidra till den gemensamma kunskapsutvecklingen.

Olika erfarenheter, kunskaper och perspektiv ses som en tillgång. Genom att ta till vara mångfalden i gruppen skapas bättre förståelse och nya insikter.

Kunskap, erfarenheter, idéer och reflektioner delas öppet för att stärka det gemensamma lärandet. Deltagarna bidrar med det de kan och är samtidigt öppna för att lära av andra.

Alla ska kunna delta, reflektera och dela erfarenheter utan rädsla för att bli värderade eller dömda.

Det som delas inom gruppen behandlas med omsorg och respekt. Personliga erfarenheter, utmaningar och reflektioner hanteras ansvarsfullt för att skapa och bevara tillit.

Olika idéer, perspektiv och erfarenheter möts med öppenhet och nyfikenhet. Fokus ligger på att förstå, utforska, pröva och lära tillsammans snarare än att värdera eller övertyga.

# Nätverken
## – kontinuitet mellan aktiviteterna

**Vid sidan av årskonferenser och lärprojekt blev även nätverken en viktig del av Reglabs lärandestruktur. Nätverken kan ses som en del av den vardagliga infrastrukturen för lärande och utbyte inom regional utveckling.**

**I nätverken möttes** personer med liknande funktioner och uppdrag. Under åren har nätverk växt fram kring bland annat utvärdering, kompetensförsörjning, hållbarhet och BRP+. Några har avslutats när behoven förändrats, andra har gått vidare i nya former eller fått andra huvudmän. De nätverk som levt kvar fram till Reglabs avslut 2026 är RUS-nätverket samt Analysnätverket.

**Nätverkens funktion** handlade om att ge enskilda personer ett större professionellt sammanhang i sina uppdrag. En fråga som uppstod på hemmaplan kunde prövas mot erfarenheter från andra regioner. Kontakterna inom ramen för nätverksträffar byggde på långsiktighet. Nätverken bidrog även till kontaktytor mellan regional och nationell nivå och mellan olika professioner inom regional utveckling. I flera fall blev nätverk ett resultat av ett lärprojekt.

# Lärandestruktur
## – gav både bredd och djup

**Reglabs olika aktiviteter kan förstås som delar i en gemensam lärandestruktur. Årskonferensen gav bredd, orientering, omvärldsspaning och nya relationer. Lärprojekten gav tid för fördjupning, jämförelse och arbete i den egna organisationen mellan träffarna. Nätverk gav kontinuitet inom vissa områden.**

**Samspelet blev särskilt tydligt i framsynsarbetet.** Årskonferensen i Gävle 2017 blev startskott för den stora satsningen Region 2050 för att öka kunskapen om framsynsmetodik och omvärldsanalys på lång sikt. Året därpå kunde framtidsscenarier från arbetet gestaltas och bearbetas på årskonferensen i Umeå. En fråga kunde därmed öppnas på den breda arenan, utvecklas i en fördjupad process och sedan återföras till den större gemenskapen. Region 2050 pågick 2017-2019 och ett hundratal personer deltog i seminarier och workshopar i olika grupper, till exempel Framsynsgruppen, Ledarseminariet och Masterclass Framsyn.

**Historiken pekar även på** en förskjutning i vad lärandet behövde omfatta. Institutioner, strategier och sakkompetens försvinner inte, men de behövde kompletteras med relationer, systemförståelse, berättelser och förmåga att agera under förändring.

> **Reglab var oerhört viktigt för mig** när jag arbetade som regional utvecklingsstrateg. Både som nätverk, kompetensutveckling, inspiration och stämgaffel. Jag lärde mig väldigt mycket, om sakfrågorna givetvis, men även om processmetodik, ledarskap med mjukt mandat samt förankrande informationsspridning.
>
> **Region 2050** är det roligaste och viktigaste jag gjort i mitt yrkesliv. Det vi deltagare var med om färgar fortfarande min blick på omvärlden och framtiden, och har lämnat insikter som präglar mig, både privat och på jobbet.
>
> **Jag hoppas verkligen** att Reglab hörsammade mina tips, och arkiverar allt (fysiskt) material i katakomberna på SKR, för uppackning och begrundande år 2050.
>
> *Shara Unneberg, utredare, Livsmedelsverket*

# Tre nivåer av lärande

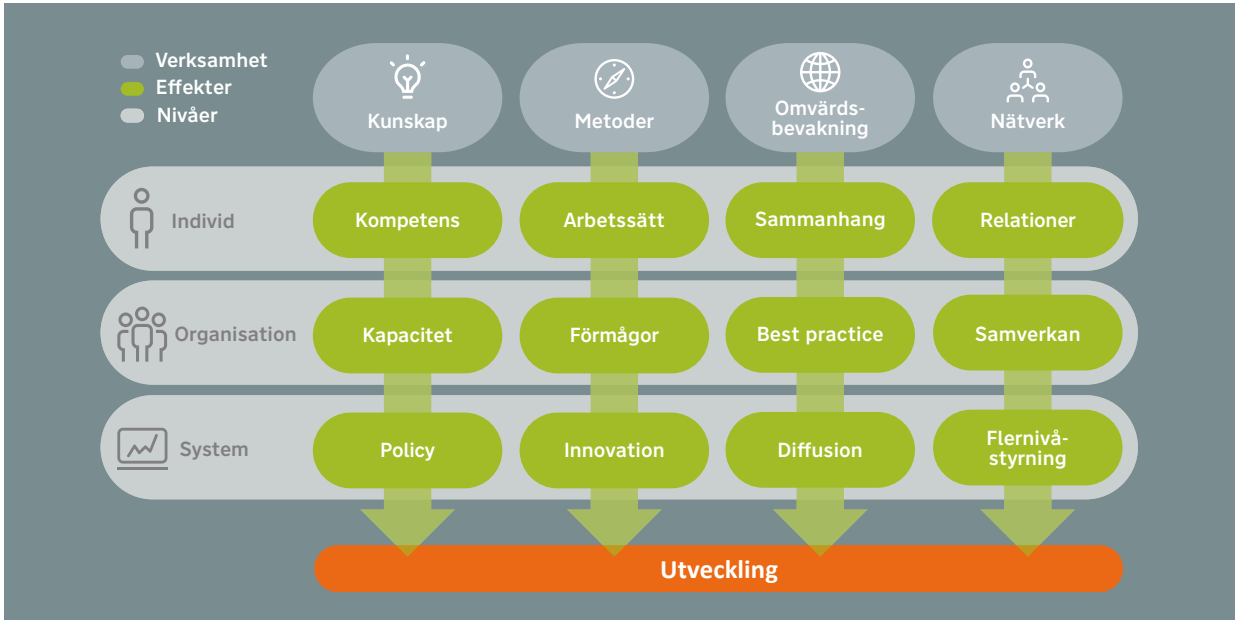
**För att förstå vad Reglab kunde och inte kunde åstadkomma är det användbart att skilja mellan tre nivåer av lärande.**

**På individnivå** handlar det om nya perspektiv, begrepp, metoder och kontakter som förändrar hur en strateg, analytiker, chef eller utvecklingsledare förstår och utför sitt arbete.

**På organisationsnivå** handlar det om att kunskapen tas emot, delas och omsätts i gemensamma arbetssätt, prioriteringar eller strukturer.

**På systemnivå** handlar det om kapacitet som delas mellan flera organisationer: gemensamma verktyg, relationer, språk, arbetssätt och förmåga att mobilisera kunskap över organisationsgränser.

**Reglabs verksamhet** ger många exempel på den första nivån. Den andra nivån var svårare och mer beroende av förutsättningarna i deltagarnas egna organisationer. Det finns även resultat på systemnivå, framför allt när gemensamma analysverktyg och längre samarbeten levt vidare efter den ursprungliga lärprocessen.




**Under tio år som medlemsrepresentant** har jag haft förmånen att tillsammans med övriga medlemmar forma Reglabs innehåll utifrån våra organisationers gemensamma behov. Reglab har gett oss verktyg, nya perspektiv och ett kollegialt nätverk där vi vågar fråga, pröva och lära tillsammans. Själv återkommer jag ofta till verktyg och arbetssätt från Region 2050.

Då, mitt i Västernorrlands RUS-process, kunde vi direkt omsätta lärandet på hemmaplan. Den kollegiala bjussigheten och nyfikenheten hoppas jag att vi fortsätter värna när Reglab avvecklas.

*Susanne Sahlin, strateg, Regional utveckling, Region Västernorrland*

# Den svåra förflyttningen
## – från individ till organisation

**En deltagare kan återvända från ett lärprojekt eller en årskonferens med nya begrepp, metoder och kontakter som direkt skulle kunna utveckla det egna arbetet. Organisatorisk förändring kräver mer. Det behövs en mottagarkapacitet för mer varaktig förändring. Det vill säga kollegor som delar förståelsen, en ledning och mandat samt strukturer som kan ta emot kunskapen och slutligen tid för fortsatt arbete.**

**I lärprojekten blev hemuppgifter** ett sätt att försöka överbrygga avståndet mellan individens och organisationens lärande. Ändå återkommer samma grundproblem i utvärderingar mer eller mindre genom alla år, att hemuppgiften är svår att få till. I det avslutande lärlabbet *Att lära om lärande – organisatoriskt lärande i det regionala utvecklingsuppdraget* fördjupades denna utmaning. Frågan är fortsatt obesvarad, men mer känd bland de som deltog.

### När lärandet blev bestående

För många deltagare visar utvärderingar att det direkta värdet från Reglabs aktiviteter låg i nya perspektiv, kontakter och möjligheter att utveckla det egna arbetet. Några processer fick ett längre liv och visar hur gemensamt lärande kan övergå i mer bestående strukturer.

**Innovationsindex** startade 2011 som ett gemensamt arbete kring indikatorer på regional förmåga till ekonomisk förnyelse och fortsatte att utvecklas under många år. Matchningsindikatorerna växte fram ur arbetet med att bättre beskriva utbud och efterfrågan på regionala arbetsmarknader och utvecklades vidare som ett gemensamt analysverktyg.

**BRP+** tog på motsvarande sätt sin utgångspunkt i behovet av att följa regional livskvalitet och hållbar utveckling bredare än med traditionella ekonomiska mått och utvecklades vidare tillsammans av regionerna och Tillväxtverket.

**Dessa exempel ger stöd** för att se Reglab som mer än en arena för kompetensutveckling. I vissa processer fungerade verksamheten också som inkubator och katalysator för verktyg, metoder och långsiktigt samarbete. Där gick lärandet från kunskap hos enskilda deltagare till gemensam kapacitet mellan regioner.




### Reglabs webbplats

Reglab.se har funnits från starten och fungerat både som arbetsyta för pågående aktiviteter och som arkiv med ett rikt material i form av presentationer, metoder och sammanfattningar från verksamheten genom åren. Där samlades styrdokument, protokoll, material från träffar i lärprojekt, aktiviteter i årskonferenser och nätverk, nyheter relaterade till regional utveckling. Den var en viktig källa för deltagarna i Reglab-aktiviteter och för alla som skulle förmedla kunskapen vidare i sina egna organisationer.

**Webbplatsen arkiverades** i slutet av 2026 för att finnas tillgänglig för framtida behov av att studera Reglab och den tid när verksamheten pågick.

**Reglab har fungerat som en brygga** mellan Tillväxtverket och regionerna i flera sammanhang. Ett av de tydligaste exemplen har varit *Reglabs Analytikernätverk* där Tillväxtverket agerar som samordnande medlem för nätverket och Reglab har bistått med administration såsom underhåll av kommunikationsplattform.

**Med utgångspunkt från enheten Analys och statistik** har Tillväxtverket kontinuerligt arrangerat två årliga nätverksträffar som bjuder på samverkan och kunskapsutbyte mellan representanter från medlemsorganisationerna. Fokus ligger på analys inom det regionala utvecklingsarbetet, ett av Tillväxtverkets politikområden. *Reglabs Analytikernätverk* har bidragit till förutsättningslösa möten mellan myndigheter och regioner som byggt starka relationer och ansetts värdefullt av samtliga medverkande parter.

**Tillväxtverket är numera systemägare av livskvalitetsindexet BRP+** som utvecklades gemensamt av Reglab, Tillväxtverket och regionerna. Reglab fungerade som en central mötesplats och hade en oumbärlig roll, framför allt under projektets uppbyggnad. BRP+ har sedan dess genomgått två större vidareutvecklingar och är numera formaliserat vid Tillväxtverkets regleringsbrev.[1] Livskvalitetsindexet är fortfarande ett efterfrågat tema inom regional och kommunal utveckling. Under första kvartalet år 2026 genomförde Reglab ett lärlabb för att erbjuda kompetensutveckling riktat mot regionala analytiker och strateger med fokus på BRP+ och de nya perspektiv som mätverktyget erbjuder. Tillväxtverket deltog vid både planering och utförande. Tillsammans med Tillväxtverket är en handfull regioner är fortfarande involverade i arbetet med BRP+.

**Den mötesplats som Reglab har erbjudit** har bidragit till att gränsöverskridande samarbeten har möjliggjorts. Väl utformade arrangemang som Reglabs årskonferens har fungerat som en katalysator och skapat gemenskap som medlemmarna har tagit med sig från det fysiska rummet till Reglabs digitala samarbetsytor. Denna gemenskap har stärkt både direkt och indirekt delning av kunskap. Erfarenhetsutbytet har varit ömsesidigt stärkande och samtidigt gett Tillväxtverket värdefulla insikter om regionernas förutsättningar och behov. Synergier har synliggjorts som ofta resulterat i gränsöverskridande samarbeten utanför de explicit uttalade projekten, både mellan Tillväxtverket och regionerna men även mellan regionerna sinsemellan. Betydelsen av dessa samarbeten understryks av de operativa produkterna som tagits fram och delats mellan medlemmarna såsom import- och exportmodeller, bearbetning av företagsdata och program för insamling av statistik från externa parter. Bara för att nämna några.

**Reglab har varit en viktig partner i Tillväxtverkets arbete** för hållbar regional utveckling i hela landet. Genom att främja erfarenhetsutbyte, lärande och samverkan har Reglab bidragit till en kultur präglad av nyfikenhet, utvecklingskraft och gemensamt ansvarstagande. Detta har skapat värden som sträcker sig långt bortom de enskilda aktiviteterna, och för det vill vi rikta ett varmt tack.

*Eric Klingener, analytiker, Tillväxtverket*

[1] Regeringen (2025). Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Tillväxtverket. Klimat- och näringslivsdepartementet. https://www.statskontoret.se/regleringsbrev/26037/pdf



# Relationer som infrastruktur

**Det regionala utvecklingsuppdraget hanteras av många organisationer samtidigt. Kompetensförsörjning, innovationsförmåga, attraktiva platser, näringslivets omställning och regional motståndskraft är exempel på frågor där regioner är beroende av kommuner, statliga myndigheter, företag, akademi, civilsamhälle och andra aktörer. Att kunna påverka utan att själv ha full rådighet har varit och är en central del av uppdraget och de utmaningar som återkommer.**

**I ett sådant system** är relationer inte enbart ett mervärde vid sidan av verksamheten. De är en del av kapaciteten. En person som är relativt ensam om en fråga i sin egen organisation kan på en nationell arena hitta kollegor som arbetar med samma problem. Genom ett längre lärprojekt eller genom nätverk kan några av dessa relationer fördjupas. När en ny fråga uppstår blir det lättare att hitta rätt person, jämföra erfarenheter och mobilisera kunskap utanför den egna organisationen.

**Reglabs arbetssätt** byggde på medskapande, på dialog med öppenhet, nyfikenhet och ömsesidig nytta i fokus.

Ett litet kansli kunde hålla samman en stor verksamhet därför att mycket av kunskapen, erfarenheten och innehållet fanns i medlemsorganisationerna.




**Som RUS-samordnare** sedan tidernas begynnelse, eller åtminstone sedan RUS:arnas, har Reglab, och särskilt RUS-nätverket, varit en ovärderlig följeslagare. Det mest uppenbara värdet har varit nätverket av kollegor över de geografiska gränserna. Som RUS-samordnare är man ofta ganska ensam i sin roll på hemmaplan. Då har det betytt mycket att ha ett sammanhang där det alltid funnits människor som förstår både förkortningarna, processerna och de ibland ganska existentiella frågorna kring regional utveckling. Här har jag hittat både igenkänning, nya perspektiv och människor att tänka högt tillsammans med. Vi har upptäckt att regionerna är förvånansvärt lika, och uppfriskande olika. Båda insikterna har varit lika värdefulla.

**En annan sak som underlättat samverkan** är den gemensamma RUS-kartan. Att ha en överblick över var olika regioner befinner sig i sina processer har gjort det lättare att orientera sig och veta vem som kan vara rätt person att kontakta i en viss fråga. Kartan har på så sätt varit mer än en sammanställning. Den har fungerat som en vägvisare till erfarenheter, idéer och kollegor.

**Jag minns särskilt** när Region Skåne berättade om sin parlamentariska styrgrupp i arbetet med att se över RUS. Erfarenheterna därifrån blev ett viktigt inspel i vår egen process. Att kunna hänvisa till något som redan hade prövats och fungerat gjorde skillnad i diskussionerna på hemmaplan. Det låter kanske inte så märkvärdigt, men jag tror att det är precis så mycket av erfarenhetsutbytet mellan regionerna sker.

**Jag tänker att** det kanske är just det som varit Reglabs största styrka. Inte de enskilda mötena eller projekten, utan att det vuxit fram en kultur där vi generöst delar med oss av sådant som fungerar, sådant som inte fungerar och sådant vi fortfarande försöker förstå. Det sparar tid, minskar risken att uppfinna hjulet på nytt och ger mod att testa nya vägar.

**Kunskap, metoder och dokument** går att spara och sprida även framöver. Det jag hoppas att vi lyckas bära vidare är något annat: nyfikenheten, tilliten och viljan att hjälpa varandra. För mig är det den verkliga styrkan i RUS-nätverket, och det som gjort engagemanget så värdefullt genom åren.

*Magdalena Berglin, strateg, Region Gävleborg*

# Utvecklingen av professionen

**Inom Reglab har människor från olika delar av politikområdet regional utveckling, med olika bakgrunder och erfarenheter, kunnat utveckla gemensamma begrepp, metoder, erfarenheter och relationer.**

**Sammantaget kan verksamheten i Reglab** förstås som ett bidrag till professionaliseringen inom regional utveckling. Det är en tolkning av mönstret över tid snarare än ett påstående om att Reglab ensamt har drivit denna utveckling.

**Historiken inom Reglabs aktiviteter** visar hur fokus successivt breddats från kunskap om regionala sakfrågor till förmåga att hantera komplex förändring. Att behärska sitt eget sakområde är fortfarande nödvändigt. Men rollen som regional utvecklare kräver i växande utsträckning också förmåga att arbeta över organisatoriska gränser, tolka komplexa samband, hantera osäkerhet och leda processer även där den egna organisationen inte har full rådighet.

”**Mitt intresse för regional utveckling** startade redan när jag skrev min avhandling under andra hälften av nittiotalet och då utifrån insikten att plats också handlar om makt. Jag har bland annat studerat hur regional utvecklingspolitik premierar vissa typer av utveckling medan annat får stå tillbaka och hur detta har förstärkts genom att marknadens logiker kommit att bli styrande för hur regional utvecklingspolitik utformas och genomförs. Min kritiska forskningsblick har därför snarare handlat om att visa på hur föreställningar och normer om platser och deras utveckling fungerar än att föra fram för politikområdet direkt användbara resultat.

**När Reglab startade** tänkte jag därför att detta inte var ett sammanhang för en kritisk forskare som jag, att Reglab skulle vara en plats där tjänstepersoner skulle lära sig att genomföra snarare än att reflektera över villkor och utmaningar. Det var en tanke som ganska snart kom på skam.

**Snarare tog Reglab från början forskningens resultat på allvar** med insikten om att forskning aldrig kommer med en lösning eller ett svar. Att forskning inbegriper en mångfald av perspektiv och teorier och att tjänstepersoner som arbetar med regional utveckling också kan hantera denna komplexitet. Att Reglab ska erbjuda forskning som ligger i framkant med en tilltro till att tjänstepersoner har förmågan att både ta den till sig och kritisera den. På så sätt har också Reglab handlat om att forskare också kan lära från de som arbetar praktiskt med regional utveckling. Teori möter praktik och praktik möter också teori. På så sätt blev Reglab en mötesplats för kunskap, en mötesplats präglad av hög kvalitet när det gäller att organisera denna plats. Även om det arbetet har genomförts av en grupp går det inte att gå förbi Eva Moe och hennes fingertoppskänsla för både aktuell forskning och hur en mötesplats för kunskapsutbyte ska organiseras på bästa sätt. Det återstår att se om reglabbandet kan tas vidare i andra former, det vore synd annars.

*Malin Rönnblom, professor i statsvetenskap vid Karlstads universitet och styrelseledamot i Reglab 2023–2026.*

# Vad sexton år pekar på

## Erfarenheterna kan sammanfattas i sex principer för gemensamt lärande i regional utveckling.




**Börja i en verklig fråga.** Gemensamt lärande blir starkare när utgångspunkten är en fråga flera aktörer faktiskt behöver hantera, inte en metod som söker ett användningsområde.




**Organisera olikheten.** Skillnader mellan regioner, professioner och nivåer behöver göras synliga och bearbetas. Att se jämförelsen som en del av lärandet.




**Koppla samman kunskap utifrån med erfarenhet inifrån.** Forskning och expertkunskap får större värde när den möter regional praktik och bearbetas kollegialt.




**Skapa rörelse mellan lärmiljön och hemorganisationen.** Arbete mellan träffar, hemuppgifter och återkoppling stärker chansen att kunskap omsätts i praktiken.




**Se mottagarkapacitet som en ledningsfråga.** Om nya perspektiv ska påverka organisationen krävs mandat, tid, kollegor och strukturer som kan ta emot dem.




**Vårda relationerna.** I ett flernivåsystem är möjligheten att snabbt aktivera erfarenhet och kunskap över organisationsgränser en del av den strategiska förmågan.

# Fortsätta reglabba

**Reglab kan liknas vid ett gemensamt rum där människor inom regional utveckling har kunnat tänka tillsammans. Projektets form låg nära den ordinarie verksamheten men var samtidigt tillräckligt fristående för att en fråga skulle kunna undersökas innan den blivit en ståndpunkt eller ett beslut. Olika lösningar har kunnat jämföras innan någon behövt avgöra vilken som var mest rätt och halvfärdiga tankar kunde möta andras erfarenheter.**

**Ett sådant utforskande** uppstår inte av sig självt. Det kräver en välformulerad fråga, relevanta deltagare, kunskap utifrån, erfarenhet inifrån, processledning och tid för reflektion. Det kräver en anda av öppenhet, tillit och inkludering som tillåter ofärdiga funderingar och ett gemensamt utforskande. En av de tydligaste erfarenheterna från Reglab kan därför formuleras som vikten av att organisera frågorna utan att i förväg organisera fram svaret.

## Att fortsätta reglabba

Reglab startade i en tid då den regionala utvecklingskartan höll på att formas. Sexton år senare är uppdraget mer sammanfogat och i många avseenden mer komplext. Klimatomställning, demografi, kompetensförsörjning, teknisk förändring, geopolitisk osäkerhet och behovet av social motståndskraft löper över sektorer och organisationsgränser. Ingen enskild aktör sitter på hela problemet eller hela lösningen.

**När projektet Reglab avslutas** lever metoder, verktyg, dokumentation, relationer, samarbetsklimat och ett gemensamt språk vidare. Konferenser och lärprojekt får nya arrangörer. Nätverk formeras om. Analysverktyg hittar sina förvaltare. Utmaningen ligger i att föra vidare det som byggts upp mellan aktiviteterna: tilliten, vanan att fråga en kollega i en annan region, möjligheten att pröva en fråga innan svaret är känt och erfarenheten av att olikhet kan användas för lärande.

**Det gäller att på olika sätt fortsätta att reglabba!**



# Hej Magnus Aspegren!

Regional utvecklingsdirektör i Jämtland Härjedalen och Reglabs ordförande år 2025-2026.

**I vårt samtal berättar han om erfarenheter från Reglab och sina tankar för framtiden.**

Magnus Aspegren kom in sent i Reglabs historia. Som ny ordförande fick han ett lite annorlunda uppdrag än sina företrädare. Han hamnade mitt i frågan om vad som skulle hända sedan, efter Reglab. Hur samverkan och lärandet mellan regionerna kan ges möjlighet att tas vidare i nya former.

– Min egen erfarenhet av Reglab började i ett lärprojekt om digitalisering. Inom ramen för projektet fick jag stöd i mitt uppdrag från RUD-nätverket att ta fram en digital verktygslåda.

**Från sin anställning** på Riksteatern bar han med sig vikten och behovet av att strukturera lärande. Lärprojektet blev ett konkret exempel på Reglabs metodik. Magnus blev positivt överraskad av att i Reglab möta en etablerad regional lärandestruktur något som väckte nyfikenhet och blev ett motiv att ta rollen som ordförande.

**Framtiden bär på förändring** och regionerna är fortfarande unga organisationer, menar Magnus. De behöver fortsätta utveckla sin plats i samhällsstrukturen och hitta sätt att arbeta med komplexa frågor. I hans egen Region Jämtland Härjedalen handlar det bland annat om att se sambanden mellan regional utveckling, hälso- och sjukvård, näringsliv och samhällets långsiktiga förmåga. Digitalisering och AI är andra exempel på frågor som behöver hanteras gemensamt. Så det blir bra att lärprojekt och årliga konferenser fortsätter!

**Trots digitala möjligheter** återkommer Magnus till det mänskliga mötet. Att samla människor kring en gemensam fråga, lyssna tillsammans och sedan gå undan i mindre grupper för att diskutera. Tekniken kan underlätta men den ersätter inte samtalet.

– Ska vi klara av allt vad framtiden bär med sig, så behöver vi de mänskliga mötena och samtalen och diskussionerna. Det spelar ingen roll hur mycket teknik och stora skärmar vi har, det fysiska mötet måste lägga grunden i genomförandet av det regionala utvecklingsuppdraget.

**Kanske är det därför** hans svar blir så enkelt när han får frågan om vad som framför allt behöver följa med från Reglab.

– Jag tror att just lyssnandet och lärandet kommer vara avgörande i det fortsatta arbetet tillsammans.

Former och organisationer kan förändras men förmågan att stanna upp, lyssna på andra och lära tillsammans blir, enligt Magnus, än viktigare framöver.


REG
LAB