Ett svenskt Reglab!?

Analys och förslag till forum för gemensam kunskapsutveckling

Peter Kempinsky, FBA, Oktober 2008

Innehåll

1. INLEDNING 3

Bakgrund 3
Uppdrag 4
Genomförande 4

2. REGLAB – ETT LÄRANDE EXEMPEL 6

Behovsdriven utveckling av best practice 6
Styrelse och sekretariat – viktiga för Reglabs genomslag 7
Brett utbud av tjänster baserade på gemensamma analyser 7
Medlemmarna utgör basen för verksamheten 9
Lärdomar och utmaningar 9

3. INTRESSET FÖR ETT SVENSKT REGLAB 11

Uttalat regionalt intresse för gemensam kunskapsutveckling 11
Reglab kan utveckla arbetet med regional tillväxt 12
De kommunala näringslivsorganen är avvaktande 13
Initiativ och nätverk ser en viktig roll för ett svenskt Reglab 13
Akademin: Reglab kan bidra även till den nationella politiken 14
Nätverkande och relationsbyggande viktigt för företagen 14

4. HUR SKER GEMENSAM KUNSKAPSUTVECKLING IDAG? 16

Samverkan sker främst inom regionerna 16
Nationella forum och nätverk finns… 16
…men har främst fokus på dialog och erfarenhetsutbyte 17

5. BEHOV OCH EFTERFRÅGAN 18

Perspektiv på de regionala tillväxtfrågorna 18
En gemensam agenda för arbetet med regional tillväxt 19
Att utveckla arbetssätt och metod ett viktigt behov 21
Tre typer av tjänster för att möta efterfrågan 22

6. ORGANISATION OCH FINANSIERING 23

En organisatorisk struktur krävs 23
Skilj på organisering och organisation 24
Vilka är organisationens uppgifter? 24
Finansiering genom medlemsavgifter… 25
.. men uppväxling av medlen bör övervägas 25

7. ATT LYCKAS MED ETT SVENSKT REGLAB 26

8. FÖRSLAG 28

Organisatorisk idé 28
Etablering av ett forum för gemensam kunskapsutveckling 31

BILAGA: KONTAKTADE PERSONER 33

1. Inledning

Med bakgrund i de danska erfarenheterna av Reglab och de behov och förutsättningar formuleras av aktörer på regional och nationell nivå skall förstudien presentera förslag kring:

- *Vilka områden ett svenskt Reglab ska fokusera på*
- *Vilka metoder (analyser, utbildningar, konferenser mm.) ett svenskt Reglab kan bidra med för kunskapsutveckling och kunskapsstöd inom den regionala tillväxtpolitiken*
- *Hur ett svenskt Reglab kan organiseras och finansieras.*

Bakgrund

I april 2008 bjöd Västra Götalandsregionen, Region Skåne och Region Värmland till ett möte i Göteborg. Syftet med mötet var att undersöka intresset för foma ett nätverk för att öka kunskapen kring vad som driver regional tillväxt och utveckling. Detta med inspiration från danska Reglab som är ett medlemsdrivet forum för gemensam kunskapsutveckling.

Samtliga deltagare vid mötet var positiva till idén. För att ta fram ett mer konkret förslag till hur ett sådant arbete skulle kunna organiseras formades en arbetsgrupp som fick detta i uppdrag.[1]

Det värt att understryka att det i Sverige finns kvalificerad erfarenhet av att arbeta med gemensam kunskapsutveckling att bygga vidare på. Det rör bland annat det process- och kunskapstöd som utvecklades kring Vinnovas VINNVÄXT-program och i Visanu-programmet. Danska Reglab kan tjäna som inspirationskälla tillsammans med de erfarenheter som redan finns i Sverige.

Arbetsgruppen har formulerat följande utgångspunkter för arbetet med att söka forma ett svenskt Reglab:

1. Fokusera på praxisnära kunskapsutveckling och kunskapsstöd inom *den regionala tillväxtpolitiken*

[1] I arbetsgruppen ingår representanter för VästraGötalandsregionen (ordförande i arbetsgruppen), Region Skåne, Region Värmland, Länstekniskt Centrum, Jönköping samt Nutek och VINNOVA. Till arbetsgruppen har adjungerats VD för Dahméninstitutet AB samt projektledaren för KrAft-projektet vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping med inriktning på att etablera samverkan mellan akademi och näringsliv.

2. Ta sin utgångspunkt i ett *underifrånperspektiv* och *regionernas behov*; men också säkerställa kopplingen till den nationella och internationella (EU) nivån
3. Bedriva en verksamhet som i en ”labbmiljö” genomför både *behov motiverade analyser* och *utvecklar processtöd* (t ex utbildning, coachning, facilitering etc) och till dessa huvudområden relaterade aktiviteter, t ex konferenser, workshops, nyhetsbrev och kunskapsproduktion av egna rapporter etc

Uppdrag

Som en del av arbetsgruppens arbete genomförs en förstudie. Förstudien skall ta fram ett konkret förslag vad gäller verksamhetsinriktning, organisationsform och finansiering av ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor.[2] Studien skall behandla följande frågor:

- De danska erfarenheterna av Reglab;
- Behov och förutsättningar för att forma ett svenskt Reglab enligt arbetsgruppens förslag

Detta skall ligga till grund för förslag till:

- Vilka områden ett svenskt Reglab ska fokusera på
- Vilka metoder (analyser, utbildningar, konferenser mm.) som bidrar kunskapsutveckling och kunskapsstöd inom den regionala tillväxtpolitiken
- Hur ett svenskt Reglab kan organiseras och finansieras.

Genomförande

Studien kring förutsättningarna för att forma ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor har genomförts från slutet av augusti till början av oktober.

I arbetet har totalt 84 personer haft möjlighet att ge synpunkter på behovet av ett gemensamt kunskapforum enligt följande.[3]

- **Besök på Reglab** i Köpenhamn (17.9) då 5 intervjuer genomfördes

- **Intervjuer** med företrädare på nationell, regional och lokal nivå genomfördes huvudsakligen per telefon med 39 personer. De grupper av aktörer som skulle intervjuas identifierades tillsammans med arbetsgruppen och omfattade följande:

[2] Studien har genomförts av Peter Kempinsky med hjälp av Christina Johannesson, FBA.
[3] En sammanställning över de personer som vid möten och intervjuer bidragit till förstudien bifogas.

- Företrädare för *regionala organ* med anvar för regionalt tillväxtarbete
- *Nationella myndigheter och organisationer* kring regional tillväxt
- Organisationer som arbetar med *lokal näringsliviutvecking i storstadsregionerna*
- *Universitet och högskola* och personer som arbetar samverkan som en del i att stärka universitetets regionala koppling och nytta
- *Nätverk, initiativ* som arbetar med regional tillväxt
- *Företag*, främst konsulter, med inriktning på regionalt tillväxtarbete

- Ett **möte** har genomförts med regionala företrädare (16.9). Mötet samlade 9 företrädare för regionala samverkansorgan och utvecklingsorganisationer i Södra Sverige.

- **Fokusgrupper** har genomförts i Malmö (2.10), Göteborg (6.10), Stock-holm (7.10) samt Sundsvall (9.10) som totalt samlade 31 deltagare. Till fokusgrupperna skickades inbjudan ut per mail till personer som fanns på mail-listor kopplade till krAft-programmet och de program kring kluster och innovationssystem som genomförts av Nutek och Vinnova. Vid fokusgrupperna deltog såväl företrädare för nationella organ, regionala organ, regionala initiativ och projekt, akademin och konsultföretag.

2. Reglab – ett lärande exempel

Reglab som etablerades 2005 har snabbt blivit en viktig aktör för gemensam kunskapsutveckling kring regional näringslivsutveckling i Danmark. Idag har man cirka 120 medlemmar från kommunal, regional och statlig förvaltning samt från näringsliv, klusterinitiativ och akademi. Kärnan i verksamheten utgör det av medlemmarna finansierade och gemensamt drivna analysarbetet. Med utgångspunkt i identifikation av best practice utvecklas i analyserna case och guidelines som stöd för medlemmarnas handlingsorienterade kunskapsutveckling.

Det danska Reglab har fungerat som en inspirationskälla för arbetet att söka forma ett svensk forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Därför finns det anledning att se vilka lärdomar som kan dras av de danska erfarenheterna av arbetet med Reglab.

Behovsdriven utveckling av best practice

Reglab etablerades 2005 som ett medlemsbaserat laboratorium som samlar in, analyserar, utvecklar och förmedlar ”best practice” kring regional näringslivsutveckling. Något som även kommer till uttryck i uttolkningen av Reglab – Ett forum för **REG**ionalt **L**ärande, **A**nalys och **B**enchmarking. Inriktningen på regional näringslivsutveckling rör olika nivåer som:

- Best practice i innovationssystem och klusterutveckling
- Lokal näringspolitik och näringslivsservice
- Regionala strategier för näringslivsutveckling
- Statliga ramvillkor för regional näringsutveckling

En viktig utgångspunkt för Reglab har varit att verksamheten skall baseras på medlemmarnas behov och efterfrågan. Reglabs tjänster har utformats för att medlemmarna gemensamt skall delta i verksamheten – detta oavsett om det gäller analyser eller kurser och inte riktas till enskilda medlemmar som en konsulttjänst.

Under 2007 såg man över Reglabs organisation och verksamhet och en formell medlemsförening bildades. Syftet med bildandet av en förening var att skapa stabilitet och förutsättningar för en långsiktig förankring samt att skapa ett mer aktivt ägarskap bland Reglabs mer tongivande medlemmar. Innan dess hade Reglab sedan starten 2005 drivits på ett mer informellt sätt som ett projekt kopplat till en av initiativtagarnas företag.

Styrelse och sekretariat – viktiga för Reglabs genomslag

Sedan starten har det till Reglab funnits en styrelse som har haft en viktig roll för Reglabs utveckling. Styrelsen har bestått av ett flertal tongivande företrädare från näringsliv, akademi samt nationell och regional förvaltning. Styrelsen har också visat ett betydande personligt engagemang för Reglabs verksamhet. Ambitionen från Reglabs sida har varit att ha en stark styrelse med deltagare som aktivt deltar i styrelsens arbete. Den omstrukturering av organisationen för Reglab som genomfördes 2008 innebar också ökat fokus på styrelsens roll för utvecklingen av Reglabs verksamhet och som ambassadörer för Reglab

Verksamheten i Reglab har sedan starten drivits av ett litet sekretariat bestående av personer med bakgrund i regional näringslivsutveckling och med egen profil som konsulter eller tjänstemän inom området. Sekretariatet består idag av fyra personer. Ingen av dessa arbetar på heltid i Reglab utan bedriver även egen verksamhet som konsulter inom området. Något som man från Reglabs sida framhåller som en fördel då det bidrar till flexibilitet och dynamik i verksamheten. Det ställer dock krav på att personerna förmår att tydligt skilja den egna konsultverksamheten från den som man bedriver som anställda i Reglab. Detta är viktigt för transparensen och legitimiteten i Reglabs verksamhet.

Sekretariatet har en viktig roll för att utveckla Reglabs verksamhet. Detta genom processen och dialogen med medlemmarna för att identifiera behov som kan kvalificeras till gemensamma fokusanalyser. Man har vidare en viktig roll vad gäller att driva och hålla samman fokusanalyserna så att de genomförs enligt Reglabs koncept. Detta så att arbetet med fokusanalyserna bidrar den värdekedja (se nedan) som är grunden för verksamheten. Utvecklingen och genomslaget för Reglabs analyser och verksamhet har också lett till en ökad efterfrågan på sekretariatets tjänster. Exempelvis vad gäller kunskapsförmedling och stöd och mentorskap/sparring till medlemmarna i implementeringen av resultatet av fokusanalyserna.

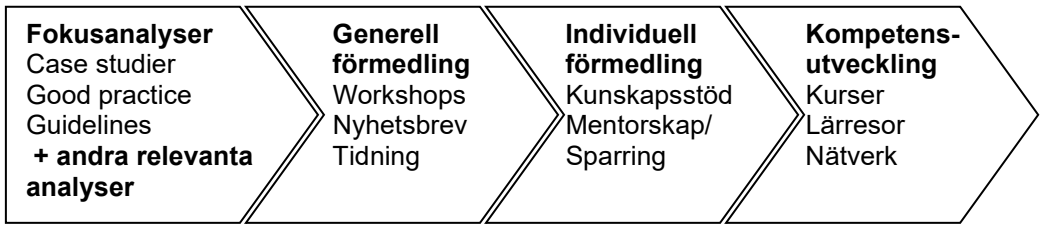
Brett utbud av tjänster baserade på gemensamma analyser

En utgångspunkt för verksamheten har varit att Reglab skall ha något att erbjuda varje medlem – därför har man format ett brett utbud av tjänster. Reglabs tjänster omfattar:

- **Gemensamma analyser**, så kallade fokusanalyser, kring strategiska frågor och områden för regional näringspoliitik. Analyserna bygger på på ”best practice” nationellt och internationellt som omsätts till guidelines, fallbeskrivningar och konkreta initiativ.
- **Seminarier och workshops** baserat på de analyser som görs inom Reglab med fokus på att omsätta lyckade exempel till regional utveckling i Danmark
- **Konferenser** som tar upp teman som har behandlats i fokusanalyserna

- **Lärresor** arrangeras till regioner som kan visa exempel på ”best practice” inom områden
- **Utbildningar och kompetensutveckling** för personer som arbetar med olika frågor och teman kring regional utveckling
- **Hemsida och nyhetsbrev** används för att hålla medlemmarna informerade om Reglabs aktiviteter
- **Nätverk** – där Reglab skapar kontakter mellan medlemmarna och till internationella regioner för ”best practice”
- **Mentorskap/sparring** erbjuds till medlemmarna och då främst inom de områden där man genomfört fokusanalyser

De gemensamma analyserna som genomförs tillsammans med och med finansiering av Reglabs medlemmar, så kallade fokusanalyser, utgör en central del i Reglabs verksamhet. De ligger tilll grund för flertalet av de övriga tjänster som erbjuds. Något som framgår av den värdekedja som Reglab använder för att beskriva hur tjänsterna hänger samman och bidrar till att skapa nytta för medlemmarna.



Figur 1. Reglabs värdekedja

Baserat på fokusanalyserna erbjuder Reglab tre former av kunskapsförmedling; 1) **Generell kunskapsförmedling** (genom konferenser, workhops mm), 2) **Individuell kunskapsförmedling** (genom stöd och uppdrag hos medlemmarna, främst kopplat till fokusanalyserna) samt 3) **Kompetensutvecklng** (i form av kurser och lärresor).

Hittills har sju fokusanalyser genomförts som har rört områden som universiteten som regionala tillväxtmotorer, samspelet mellan utbildningsinstitutioner och näringslivet, klusterutveckling samt upplevelseekonomin (dvs hur upplevelser kan bidra till utveckla produkter och tjänster i näringslivet som helhet).

Fokusanalyserna har genomförts tillsammans med i snitt 5-6 medlemsorganisationer med en budget om 750.000-1.250.000 dkr. I ett fall var budgeten 400.000 dkr.

Fokusanalyserna är en viktig del av Reglabs strukturkapital och utgör ett särskilt metodkoncept. I fokusanalyserna integrerar man analysmoment inriktade på att identifiera och synliggöra best practice med processuella delar. De processuella delarna involverar de regionala aktörerna i arbetet

med att dra och formulera policyrelevanta och handlingsorienterade slutsatser av det analysmaterial och exempel på best practice som tas fram. I arbetsprocessen integreras såväl analys som utveckling och implementering i ett gemensamt förlopp där man kan se fokusanalyserna som en form för open innovation för policyutveckling.

Medlemmarna utgör basen för verksamheten

Att etableringen av Reglab har varit framgångsrik är medlemsutvecklingen exempel på. Vid starten 2005 hade man 20-30 medlemmar och 2006 var medlemsantalet 74. 2008 är medlemsantalet enligt uppgift cirka 120. Samtliga fem regioner är medlemmar och flertalet av de större universiteten samt de tre relevanta ministerierna (för näringsliv, utbildning och forskning). Kommuner, kommunala näringslivsråd och kommunsamarbeten utgör en snabbt växande del av Reglabs medlemmar.

Reglabs verksamhet baseras helt på de avgifter som medlemmarna betalar. Förutom en årlig avgift som varierar mellan 190.000 och 10.000 dkr beroende på medlemskategori så betalar medlemmarna sedan för sin medverkan i fokusanalyser och för tjänster som lärresor, kurser etc.

För 2007 var omsättningen 3,3 miljoner dkr fördelat, varar 2 miljoner dkr var medlemsavgifter för basverksamheten och 1,3 miljoner dkr var sponsring/avgiften för genomförande av fokusanalyserna.

För 2008 ger figuren nedan en bild av såväl avgiftsnivåerna för olika medlemsgrupper som budget för basverksamheten.

Medlemsgrupp	**Avgift 2008**	**Budget 2008**
Regioner	190.000	950.000
Kommuner/kommunsamarbeten	30.000/50.000	700.000
Departement	125.000	375.000
Intresseorganisationer	15.000	175.000
Universitet och högskolor	20.000	220.000
Yrkesutbildningsinstitutioner	10.000	80.000
Klusterinitiativ	10.000	50.000
Näringslivsråd	10.000	120.000
Regionala växthus	10.000	50.000
Övriga verksamheter/företag	10.000	100.000
Summa		**2.820.000**

Figur 2. Reglabs medlemsavgift och budget för basverksamheten 2008 (dkr)

Lärdomar och utmaningar

Reglab i Danmark har på många sätt varit framgångsrika. Man har på kort tid sedan starten 2005 byggt upp en stark medlemsstock som inkluderar ett flertal viktiga och centrala aktörer på nationell, regional och lokal nivå. De gemensamma analyser som utgör kärnan i Reglabs verksamhet har

varit framgångsrika. Analyserna har bidragit till utvecklingen av handlingsinriktad kunskap och även påverkat policy på regional och nationell nivå. Detta trots att verksamheten omsättnings- och volymmässigt är av begränsad omfattning. Vad beror då framgången på och vilka lärdomar kan dras från utvecklingen av Reglab i Danmark?

• Det fanns en **timing** när Reglab bildades. Danmark var mitt i en stor administrativ och politisk reform där 16 amter blev 5 storregioner och 270 blev 98 kommuner. Reformen som började gälla 1 januari 2007 skapade nya förutsättningar för arbetet med regional näringslivs- och tillväxtpolitik i Danmark. Detta skapade ett möjlighetsfönster som Reglab tog tillvara.

• Reglab identifierade och formulerade en **roll som regional aktör** som upplevdes som unik. Detta handlade bland annat om att medlemmarna i Reglab är med på lika villkor. Vidare att man erbjuder tjänster som främst är riktade till grupper av aktörer och att man inte primärt arbetar med enskilda aktörer och medlemmar.

• En viktig del i framgången handlar enligt initiativtagarna om att man har skapat ett brett utbud av tjänster så att samlliga medlemmar kan se nytta och **”whats in it for me”** av ett medlemskap

• Reglab har **successivt utvecklats** från starten där formerna organisatoriskt och juridiskt var relativt lösliga till dagens situation där det finns en formell förening som står bakom Reglabs verksamhet

• Ända sedan starten har Reglab haft en **stark styrelse** bestående av ett flertal viktiga företrädare på ledningsnivå från bland annat statlig förvaltning, näringsliv, regionerna och akademin. Något som bidragit till satsningens legitimitet och till kontaktytor på högsta ledningsnivå.

• Även bemanningen av **sekretariatet** som driver Reglabs verksamhet har haft avgörande betydelse. I sekretariatet har funnits personer med stark drivkraft kring frågorna och med en egen positiion och kompetens kring regional näringslivsutveckling.

• En fråga som successivt har blivit viktig rör **transparensen i verksamheten**. Det handlar bland annat om hur fokusanalyserna bemannas med extern kompetens i form av konsulter och forskare. För att öka transparensen kommer formell upphandling i fortsättningen användas för uppdrag över 500.000 dkr för att bemanna analysteamet med rätt kompetens.

• Framgångarna i arbetet med de gemensamma fokusanalyserna har lett till en ökad efterfrågan på tjänster där Reglab även tar en mer aktiv del i implementeringen av resultatet och **arbetar med enskilda aktörer.** Utmaningen här handlar om hur detta kan förenas med Reglabs grundläggande idé om att främst erbjuda tjänster för aktörer som i samverkan arbetar med gemensamma frågor.

3. Intresset för ett svenskt Reglab

Det finns ett tydligt positivt intresse för idén om ett svenskt Reglab som ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. De regionala aktörerna är positiva till idén liksom nationella aktörer, initiativ och nätverk samt universitet och högskola. Företrädare för kommunala näringslivskontor/-bolag är mer avvaktande till idén.

Majoriteten av de personer som kontaktats för studien är positiva till idén med ett svenskt Reglab och menar att det finns behov av gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Synen varierar dock mellan de olika grupper som har kontaktats.

Uttalat regionalt intresse för gemensam kunskapsutveckling

På den regionala nivån är man i stor utsträckning positiv tilll idén om ett forum för ett gemensamt arbete med regionala tillväxtfrågor. I denna grupp har totalt 33 personer kontaktats i landets samtliga regioner. I de regioner där det regionala samverkansorganet har ansvaret för regionala tillväxtfrågor så har Regionförbund eller motsvarande kontaktas. I de regioner där ansvaret för arbetet med regionala tillväxtfrågor ligger på länsstyrelsen har dessa kontaktats. I dessa regioner har vi i några fall även kontaktat Landstinget.

Intresset för idén är stort bland de regionala företrädarna. Man bedömer att såväl behoven vad gäller kunskapsutveckling och möjligheterna att uträtta något gemensamt är stora. Detta utifrån ett lärande och behovsdrivet perspektiv på de gemensamma insatserna. Behoven och intresset handlar om arbetssätt och tjänster som inte separarer VAD- och HUR-frågan utan integrerar dett på ett intressant och attraktivt sätt. Avgörande för det regionala intresset för idén om ett svenskt Reglab är att det skulle ge möjlighet att sätta en gemensam agenda för arbetet med regionala tillväxtfrågor. En viktig förutsättning för detta är att arbetet bedrivs på ett sådant sätt att alla känner sig delaktiva och involverade.

I grunden har flertalet av personerna från regional nivå en positiv syn på idén om gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Däremot finns det skillnader i hur man ser på hur ett sådant arbete skall initieras och vilken typ av organisation ett sådant arbete kräver. Några av de personer som har kontaktats framhåller också de befintliga arenor och nätverk och att arbetet borde handla om att utveckla dessa snarare än att etablera nya arenor. Andra menar att detta borde vara en uppgift för Nutek

och Vinnova och att arbetet borde riktas in på hur denna uppgift kan utvecklas av de nationella aktörerna.

Flertalet av regionerna har en tydligt positiv syn på idén till ett forum för gemensam kunskapsutveckling. Samtidigt så finns det regionala samverkansorgan och länsstyrelser som har en mer avvaktande hållning till ett svenskt Reglab. En hållning som bland annat handlar om att man är tveksam till etableringen av ytterligare en arena för samverkan och att man snarare borde utveckla de arenor som finns.

Reglab kan utveckla arbetet med regional tillväxt

I arbetet har även nationella organ medverkat. Totalt har 9 personer från nationella organ medverkat i intervjuer och fokusgrupper. I denna grupp ingår Näringsdepartement och statliga myndiheter som VINNOVA, Nutek och ITPS samt SKL och KK-stiftelsen

I grunden är de nationella aktörerna positiva till idén om ett svenskt Reglab som ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Man framhåller bland annat att ett sådant forum på ett positivt sätt skulle bidra till att regionerna i ökad utsträckning skulle forma en agenda kring regionala tillväxtfrågor. Detta utifrån ett regionalt behovsdrivet perspektiv. Formandet av ett sådant perspektiv och agenda skulle kunna bidra till arbetet med regionala tillväxtfrågor även på nationell nivå. En av aktörerna betonar dock att man inte behöver vänta in de nationella aktörerna om man ser det som viktigt och angeläget att forma en gemensam agenda för arbetet med regional tillväxt.

Ingen av de nationella aktörerna kommenterar initiativet i termer av konkurrens relativt de arenor och nätverk som man själv driver. Tvärtom betonar flera ett svenskt Reglab som ett komplement till de insatser som man själv arbetar med. Ett svenskt Reglab skulle vidare kunna bidra till att stärka de regionala tillväxtfrågornas betydelse. Något som kommer alla aktörer som arbetar med regional tillväxt till del.

Flera av de nationella aktörerna menar dock att det är upp till de regionala aktörerna att visa vilken vikt den här frågan har och med vilken tyngd man från regionalt håll kommer att driva idén. Flera ser sin egen roll som begränsad vad gäller stöd och finansiering.

VINNOVA betonar vikten av att de svenska erfarenheterna i arbetet med regionala tillväxtfrågor kan formeras och ytterligare förankras och utvecklas genom ett initiativ av Reglabs karaktär. Ett initiativ som brett samlar aktörer nationellt, regionalt och lokalt och som också kan få en internationell synlighet och genomslag. De arbetssätt och erfarenheter som utveck-las i Sverige i arbetet med regional tillväxt är en del av Sveriges ”systemmässiga” konkurrensfördelar som måste förvaltas och utvecklas.

En satsning måste redan initialt få en sådan kritisk massa att man förmår driva frågor kopplat till en gemensam agenda kring regionala tillväxtfrågor.

De kommunala näringslivsorganen är avvaktande

Kommunerna utgör en viktig och växande del av det danska Reglabs medlemmar. Som en del av studien har näringslivskontor/-bolag i de tre storstadsregionerna kontaktas, varav 2 har intevjuats. Någon bredare avstämning på kommunal nivå hur man ser på behovet av ett forum för gemenam kunskapsutveckling har alltså inte gjorts som del av förstudien. Detta främst av resurs- och tidsmässiga skäl. Därför bör man inte dra alltför för långtgående slutsatser av den uppfattning som förmedlas från de två kommunala näringslivsbolagen.

De kontakter som tagits med aktörer på kommunal nivå visar på ett avvaktande förhållningsssätt. Man menar att man redan samverkar med aktörer utanför den egna kommunen och att man har former för att etablera samverkan med andra aktörer när det finns gemensamma behov. Idén om ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor ser man främst som en fråga för regionerna att driva och finansiera. En satsning på ett svenskt Reglab kan dock bli intressant för kommunerna beroende på vilka frågor och områden som kommer att lyftas upp.

Initiativ och nätverk ser en viktig roll för ett svenskt Reglab

Som en del av förstudien har kontakter tagits med företrädare för olika regionala initiativ (som exempelvis regionala kluster och innovationssystemsinitiativ), regionala utvecklingsorganisationer och teknikparker. Totalt ingår 16 personer i denna grupp som inkluderar både regionala (främst akademinära) och nationella initiativ och organisationer. Det stora flertalet av aktörerna i denna grupp har kontaktats genom fokusgrupperna.

De kontaktade personerna i den här gruppern är positiva till iden om ett svenskt Reglab. Flertalet ser ett stort behov av ett forum för gemensam utveckling av kunskaper och metoder för arbete med regionala tillväxtfrågor. Flera betonar dock att detta främst berör behovet att stärka den regionala nivån. Detta genom ett utvecklat samarbete mellan regionerna för gemensamma prioriteringar och insatser som stärker regionerna gentemot den nationella nivån. Flera i denna grupp har svårt att för sin egen del se en direkt egen nytta av ett svenskt Reglab. Flera av initiativen menar att man redan ingår i nätverk och har kontakter utanför regionen med andra liknande initiativ. Kontakter som man har etablerat på egen hand eller med stöd av aktörer som deltar i initiativen. För de initiativ som ingår i nationella program kring kluster och innovationssystem har lärande och gemensamma insatser tillsammans med andra initiativ fått ökad tyngd.
Det direkta intresse och behov som man från den här gruppen lyfter fram är möjligheten att identifiera och arbeta med nya områden och frågor. Om-

råden som skär på tvärs mot etablerade branscher och prioriterade områden på regional nivå och som kan ha en stor tillväxtpotential. Just för att de skär kakan på ett nytt sätt kan de också vara svåra att arbeta med för det enskilda initiativet. Frågor av det här slaget borde bättre kunna hanteras på regional nivå och/eller som gemensamma utvecklingsprojekt som involverar flera aktörer och regioner. Flera poängterade också att man har med sig erfarenheter och arbetssätt från andra sammanhang som man menar kan berika arbetet med ett svenskt Reglab. Detta bland annat genom att man kan erbjuda en metodik för gemensam kunskapsutveckling.

Akademin: Reglab kan bidra även till den nationella politiken

I förstudien har även universitet och högskolor kontaktats. Totalt har 13 personer från universitet och högskola medverkat i intervjuer och fokusgrupper. Det rör sig om enskilda forskare som varit involverade i olika initiativ, projekt och program som har rört samverkan och gemensam kunskapsutveckling mellan olika aktörer. Det rör sig också om företrädare som arbetar mer med universitets övergripande med frågor kring samverkan och gemensam kunskapsutveckling (främst mellan företag och akademi). Här har vi valt att kontakta några av de universitet och högskolor som ingår i VINNOVAs Nyckelaktörsprogram och KK-stiftelsens satsning på Samproduktionsmiljöer. Detta för att få kontakt med universitet och högskolor som kan sägas ligga i framkanten när det gäller samverkan för gemensam kunskapsutveckling.

Vad gäller den enskilda forskaren så ligger fokus mer på det enskilda initiativetet än på behoven ur ett regionalt perspektiv. Den har gruppens syn på idén om ett svenskt Reglab liknar i stor utsträckning den syn som formulerades av företrädare för de olika initiativen ovan.

De personer från universitet och högskola som arbetar mer universitetsövergripande med frågor kring samverkan betonar betydelsen av trippelhelix-samverkan. Man framhåller vidare universitetens viktiga roll som del i en gemensam kunskaps- och metodutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Vidare ser man en möjlighet med ett sådant forum för att identifiera gemensamma behov av kunskapsutveckling som inte enbart behöver finansieras och utföras av medlemmarna/aktörerna själva. Genom fungerande former för att identifiera och formulera gemensamma behov så kan ett sådant forum spela en viktig roll för utformningen av nationella policies och program. Ett forum som sätter fokus på de gemensamma regionala behoven och förutsättningarna kan därmed leda till att ett regionalt perspektiv får ett ökat genomslag i den nationella politiken.

Nätverkande och relationsbyggande viktigt för företagen

I förstudien ingår totalt 5 företag, samtliga är mindre konsultföretag. Företagen har varit involverade i olika initiativ på lokal och regional nivå. Detta

med inriktning på regional och lokal utveckling samt i de program som har drivits på nationell nivå kring regionala utvecklings- och tillväxtprocesser.

De företag som ingår i studien ser positivt på idén med ett svenskt Reglab. Även denna grupp har i likhet med företrädarna för olika initiativ och enskilda forskare som främst varit involverade på initiativnivå mer av ett operativt och lokalt perspektiv. Samtidigt framgår att ett gemensamt forum för kunskapsutveckling kan vara viktigt för det enskilda företagen vad gäller de möjligheter till nätverkande och relationsbyggande med andra aktörer inom området regional tillväxt. Relationer och nätverk som på sikt kan ha en potential att genera nya kundrelationer och affärer.

4. Hur sker gemensam kunskapsutveckling idag?

Samverkan mellan aktörer inom regionen är en självklar del i arbetet med regionala tillväxtfrågor. Erfarenheter av samverkan mellan regioner är främst kopplat till projekt inom NUTS 2-regionerna och till olika nationella program och initiativ som drivs av främst Nutek och Vinnova. På nationell nivå nämns RGK-gruppen, Regionalt Forum och Nationellt Forum som exempel på nätverk kring regionala tillväxtfrågor. Dessa bedöms dock främst ha inriktning på dialog och erfarenhetsutbyte och i mindre på gemensam kunskapsutveckling.

Samverkan sker främst *inom* regionerna

Mycket av det arbete som idag sker kring regionala tillväxtfrågor på regional nivå baseras på samverkan mellan aktörer. Samverkan sker dock främst inomregionalt, mellan aktörer i olika regionala projekt och program.

Den interregionala samverkan som sker idag är främst kopplad till samverkan inom de NUTS 2-regioner som formats för genomförandet av de pågående strukturfondsprogrammen. Samverkan mellan regioner sker också i nationella program som drivs av exempelvis Nutek och Vinnova. Där kan regioner som deltar i de nationella programmen genomföra gemensamma projekt och aktiviteter eller ingå i gemensamma erfarenhetsnätverk som stöd för genomförandet av programmen. Den samverkan som sker mellan regioner är dock kopplad främst till enstaka och specifika frågor.

Nationella forum och nätverk finns…

Flera pekar dock på att det finns former för erfarenhetsutbyte som var tänkta eller skulle kunna fungera som forum för att identifiera och genomföra projekt kopplat till gemensamma behov. De forum för samverkan som främst nämns är

• *Regionala Kontaktmannagruppen* (RKG-gruppen) som är ett forum för erfarenhetsutbyte för tjänstemän på regional nivå som är ansvariga för RTP-arbetet. Några av de kontaktade menar att det forumet skulle kunna fungera som ett forum för regionerna att identifiera gemensamma behov och att hitta sätt att arbeta med gemensamma frågor.

• *Regionalt Forum* som samlar regiondirektörerna och som SKL står bakom nämns också som ett existerande forum för erfarenhetsutbyte kring

regionala tillväxtfrågor. Flera pekar på dess existens men få framhåller det som ett möjligt forum för att driva frågor kring gemensam kunskapsutveckling.

• *Nationellt Forum* arrangeras av Regeringskansliet och vänder sig till de ledande regionala politikerna. Några av de intevjuade betonar detta som ett forum för erfarenhetsutbyte kring regionala tillväxtfrågor. Då det vänder sig till ledande regionala politiker med fokus på dialogen med departementet är syfte och inriktning annorlunda det som är utgångspunkten för detta arbete.

…men har främst fokus på dialog och erfarenhetsutbyte

De brister vad gäller hur samverkan sker idag handlar bland annat om att det finns ett stort utbud och många olika former för samverkan och nätverkande. Men det finns ingen samlande kraft som gör att olika insatser hålls samman och kan samspela på ett bra sätt. Kopplat till detta är uppfattningen att den samverkan som sker i stor utsträckning har fokus på enskilda frågor och inte har ett helhetsperspektiv på frågor kring regional tillväxt. Något som gör att den samverkan som erbjuds i olika sammanhang och nätverk kan upplevas som otydlig. De erbjudanden som formuleras upplevs därför inte som tillräckligt relevanta då det inte rör frågor som står i fokus för de regionala aktörernas intresse.

Att mycket av den samverkan som sker är kopplat till nationella program och initiativ upplevs inte heller som något enbart positiivt. En konsekvens av det är att samverkansinitiativen kan upplevas som styrda uppifrån och mer tar sin utgångspunkt i teorier och begrepp än i faktiska behov. Det blir mer makro än mikro som en av de intervjuade uttryckte det. Något som sammantaget kan göra att det blir lågt engagemang kring de arenor och nätverk som finns.

Flera av de kontaktade betonar vikten av att i arbetet med att söka utveckla former för gemensam kunskapsutveckling förhålla sig till de arenor och nätverk som redan existerar. Om ett nytt forum skall etableras är det viktigt att tydligt avgränsa och tydliggöra vad ett nytt forum skall erbjuda som inte redan erbjuds av befintliga nätverk och arenor.

5. Behov och efterfrågan

En central fråga för ett forum för gemensam kunskapsutveckling handlar om formandet av en gemensam agenda för arbetet med regionala tillväxtfrågor. En agenda som utgår från behov och förutsättningar på regional nivå, och i mindre utsträckning speglar teorier och nationella policies. De gemensamma behoven rör inte enbart olika områden och frågor. Lika tydligt är efterfrågan på tjänster med inriktning på interaktivitet och lärande. Tjänster som förenar VAD och HUR på ett innovativt sätt. Tre huvudtyper av tjänster efterfrågas av aktörerna:

- *Lärande genom explorativt/innovativt arbetssätt*
- *Lärande genom tillgång till ny kunskap*
- *Lärande genom ökad effektivitet*

Perspektiv på de regionala tillväxtfrågorna

Vad är det då för behov och områden som formuleras av de olika aktörerna? Aktörerna för en omfattande och intressant diskussion kring de behov och frågor som motiverar gemensamma insatser. De behovsområden och frågor som formuleras rör olika konkreta utvecklingsfrågor och områden för regional tillväxt. Dessa behov och frågor kan klustrats i några större generella och gemensamma teman eller utvecklingsområden.

Det finns dock ett gemensamt synsätt eller underliggande tematik som förenar de konkreta teman som identifieras i intervjuer och möten. Ett synsätt som på olika sätt kommer till uttryck i de teman som har identifierats.

Synsättet kan ses som ett sätt att förhålla sig till regional tillväxtpolitik där man ser olikheter såväl som likheter mellan regioner, detta för att hitta drivkrafter och synergier där 1+1 blir mer än 2. Det handlar om att utgå från ett underifrån-perspektiv och identifiera behov där de uppstår. Detta till skillnad från nationella policies som upplevs som alltför uniformerande med anpassning till begrepp och modeller som inte alltid upplevs som regionalt förankrade.

Det handlar vidare om ett tydligare internationellt förhållningssätt och –lärande i arbetet med regional tillväxt. Det handlar om at stärka kopplingen till aktuell forskning och kunskaps- och faktagrunden för de insatser som görs. Det handlar också om ett ifrågasättande och prövande ”laborativt” förhållningssätt där teoretiska koncept och nationella policies inte tas ad

notam utan ifrågasätts och prövas. Detta som grund för utveckling av en handlingsorienterad kunskap.

En gemensam agenda för arbetet med regional tillväxt

Behovet av gemensam kunskapsutveckling som formuleras av aktörerna handlar om att från ett regionalt perspektiv forma en gemensam agenda och referensram för arbetet med regionala tillväxtfrågor. En agenda som identifierar konkreta behov och områden för gemensamma insatser. Det regionala perspektivet handlar här om att agendan sätts gemensamt av aktörerna och utifrån de behov och förutsättningar som finns på regional nivå. I intervjuer och vid möten formulerades en rad behov och områden för gemensamma insatser. Dessa har nedan klustrats i några större generella och gemensamma teman eller utvecklingsområden.

1. Internationalisering och strategisk omvärldsbevakning
2. Strategiska modeller för regionalt utvecklingsarbete
3. Governance, regionalt ledarskap – samsyn och tillit
4. Samspel och systemsyn mellan olika nivåer och områden
5. Regionalt perspektiv på regional tillväxt
6. Strategisk kompetensutveckling
7. Arbetssätt för det regionala utvecklingsarbetet

• *Internationalisering och strategisk omvärldsbevakning*
Internationalisering och konsekvenerna av globaliseringen blir allt viktigare dimensioner i det regionala utvecklingsarbetet. En viktig del i ett mer strategiskt och lärande arbetssätt handlar om att utveckla och tillämpa former för en systematisk omvärldsbevakning. Någor som rör metoder som till exempel ”traditionell” omvärldsbevakning, benchmarking/-learning och next practice. Området rör såväl ett strategiskt förhållningssätt till omvärldsbevakning och –lärande som metoder och hur resultaten skall användas.

• *Strategiska modeller för regionalt utvecklingsarbete*
Ett gemensamt utvecklingsområde rör strategier, modeller och arbetssätt för det regionala utvecklingsarbetet. Att samverka och driva gemensamma utvecklingsarbeten, exempelvis kring skarpa case, skulle göra att man kom bort från det ad hoc-betonade arbetssätt där var och en måste uppfinner hjulet. Något som enligt flera fortfarande präglar mycket av arbetet med regional tillväxt.

• *Governance, regionalt ledarskap, samsyn och tillit*
Frågor kring governance, regionalt ledarskap, samsyn och tillit kräver ständig uppmärksamhet och återkommer i intervjuer och möten. Vikten av samsyn och tillit mellan aktörerna, som ett kitt som håller samman aktörerna i en större helhet och underlättar ”co-operation” där aktörerna agerar utifrån egna villkor men i en gemensam kontext.

• *Samspel och systemtänkande mellan olika nivåer och områden*
En viktig del i i utveckliingen av arbetet med regional tillväxt handlar om samspel och systemsyn mellan olika nivåer och områden. Detta rör samspelet mellan nationell och regional nivå och regional och lokal/delregional nivå samt även samspel mellan olika program och områden som landsbygdsprogram och näringslivsprogram. Flera betonar vikten av att ett mer kunskapsbaserat och handlingsorienterat synsätt på regional tillväxt som även inbegriper och integrerar frågor kring den lokala nivån i arbetet med regional tillväxt.

• *Regionalt perspektiv på regional tillväxt*
Det regionala perspektivet på regional tillväxt handlar om formandet av en gemensam agenda för regionala tillväxtfrågor, som nämnts i föregående avsnitt. En del i detta handlar om att i praktiken ha möjlighet att pröva och granska teoretiska koncept och nationella policies för att se hur de bär och bidrar till arbetet med tillväxt på regional nivå.

• *Strategisk kompetensutveckling*
En viktig del i behoven rör kompetensutveckling för de aktörer och personer som arbetar med regionala tillväxtfrågor. Behovet av kompetensutveckling där man får en gemensam referens- och kunskapsram motiveras på flera sätt. Regional tillväxt ett dynamiskt kunskapsområde där det ständigt sker en utveckling av såväl erfarenhets- som forskningsbaserad kunskap. Något som kräver kontinuerliga insatser för att de aktörer och personer som är verksamma på området skall ha aktuell och relevant kunskap som grund för sitt agerande. Vidare har regionaliseringen inneburit att regional tillväxt har blivit ett ansvarsområde för politiker och tjänstemän på regional nivå med bakgrund i andra frågor som hälso- och sjukvård, kultur och infrastruktur. Något som motiverar insatser för att få en gemensam referensram för arbetet med regional tillväxt – inom och mellan regioner.

• *Arbetssätt för det regionala utvecklingsarbetet*
Hur kan vi bli bättre i arbetet med enskilda sakområden och frågor? Frågan är en viktig utgångspunkt för de intervjuade som ser ett behov av gemensam kunskapsutveckling kopplat till konkreta sakfrågor. Det handlar bland annat om att identifiera förebilder och modeller genom next practice för att utveckla arbetet exempelvis vad gäller:

- utveckling av innovativa miljöer (kluster och innovationssystem)
- entreprenörskap och innovationer
- kompetensförsörjning och –matchning
- infrastruktur och kommunikationer
- governance och regionalt ledarskap
- utveckling av attraktiva livsmiljöer (fysisk miljö, kultur etc)
- miljö och hållbar utveckling

Ett arbete med gemensamma sakfrågor kan handla om hur man identifierar och formerar potentialen i gränsöverskridande tillväxtområden eller att synliggöra och förstärka regionala styrkeområden. Det kan också handla om hur man skapar ”mervärde”/nytta när ”nya” frågor (som exempelvis kultur och folkhälsa) skall integreras i tillväxtarbetet.

Men återigen – det är inte sakfrågorna i sig som främst intresserar aktörerna när det gäller en gemensam kunskapsutveckling. Det är möjligheten att lära av varandra och att frågorna sätts in i ett ”nytt” sammanhang som gör att man ser möjligheter med gemensamma insatser. Detta snarare än att var och arbetar vidare på sitt håll och gör egna analyser.

Att utveckla arbetssätt och metod ett viktigt behov

De behov och den efterfrågan som kommer fram i kontakten med aktörerna rör inte endast vilka områden och frågor som är intressanta för en gemensam utveckling av kunskap och arbetssätt. I lika hög grad rör behoven och efterfrågan också hur tjänsterna utformas och vilka arbetssätt som bör prägla ett forum för gemensam kunskapsutveckling.

För att bli attraktivt bör ett svenskt Reglab tillföra något nytt. Detta genom att man integrerar VAD (området, frågeställningen) med HUR (arbetssättet) på ett nytt sätt som aktörerna inte på egen hand kan åstadkomma. Flera uttrycker det som att behovet inte främst rör ytterligare en analys utan det är hur detta görs och hur aktörerna involveras i arbetet som är intressant. Där kan ett svenskt Reglab skapa ett mervärde om man kan bidra med ett sådant arbetssätt.

Lärande och interaktivitet är begrepp som beskriver de krav och förväntningar som finns på de tjänster och arbetssätt som ett svenskt Reglab skall erbjuda. Det är medlemmarnas delaktighet som skiljer ett svenskt Reglab från andra forum och arenor kring regional tillväxt. En delaktighet som rör såväl processen med att identifera aktiviteter och projekt som processen för att genomföra aktiviteter och projekt.

Det finns också ett tydligt stöd bland de kontaktade för de grundläggande principerna att verksamhet och tjänster skall baseras på medlemmarnas intresse och engagemang. Aktiviteter och tjänster skall utformas kring frågor och områden där medlemmarna är intresserade av att medverka och avsätta tid och ekonomiska resurser.

Lab-begreppet väcker intresse och sätter igång tankarna vad gäller arbetssätt och vad ett svenskt Reglab kan erbjuda. Möjligheten att i gemensamma projekt och aktiviteter i realtid får utveckla, pröva och implementera nya arbetssätt och metoder – och att ha en möjlighet att jämföra sig och lära av andra – ses som en attraktiv modell för en handlingsorienterad kunskapsutveckling. Kopplingen till medlemmarnas reella behov och ”skarpa lägen” i verksamheten genom gemensamma projekt och aktivite-

ter ses som ett intressant sätt att utveckla arbetet med regionala tillväxtfrågor.

Tre typer av tjänster för att möta efterfrågan

Det är en stor variation i de tjänster och arbetssätt som efterfrågas. Efterfrågan och behovet rör allt från gemensamma och interaktiva analyser enligt dansk modell och utveckling och implementering av metoder och arbetssätt i skarpa lärande case till gemensamma lärresor och kurser och konferenser samt gemensam beställning av statistik.

De behov och den efterfrågan på tjänster och arbetssätt som framkommer rör dock tre huvudtyper av tjänster:

• Lärande genom explorativt/innovativt arbetssätt
Detta rör tjänster som gemensamma och interaktiva analyser, virtuellt lab för gemensam utveckling samt utveckling och test i skarpa projekt

• Lärande genom tillgång till ny kunskap
Detta rör tjänster som gemensam omvärldsbevakning och next practice, lärresor, kurser och konferenser samt nyhetsbrev och web

• Lärande genom ökad effektivitet
Detta rör tjänster som gemensam beställning av tex statistik och gemensam upphandling av konsulter

6. Organisation och finansiering

Det finns en insikt om att det krävs en organisatorisk struktur och personal för att driva organiseringen av de gemensamma utvecklingsbehoven. Man betonar dock viktig av att organisationen hålls liten och att den präglas av ett flexibelt arbetssätt. De som har invändningar mot formandet av en särskild organisation ser exempelvis Nutek som ett möjligt alternativ till att forma en ny självständig organisation.

Det finns en uppslutning bakom en affärsmodell baserad på differentierade medlemsavgifter, medfinansiering av projekt samt avgifter för de tjänster som man nyttjar. En "uppväxling" av medlen medt EU- och nationella medel menar flera bör övervägas för att få en starkare ekonomisk bas för verksamheten.

Det finns ett tydligt intresse och engagemang bland flertalet av de aktörer som kontakts kring det som är kärnan i studien: Behovet och intresset för att utveckla former en gemensam kunskapsutveckling kring regional tillväxt. Men vad krävs det för struktur och organisation för att detta intresse skall kunna omsättas i gemensamma aktiviter och i en långsiktigt hållbar verksamhet.

En organisatorisk struktur krävs

De personer som är positiva till idén om ett svenskt Reglab har också en insikt om att det krävs någon form av organisation och struktur för att forum för gemensam kunskapsutveckling skall kunna producera och leverera den typ av tjänster som efterfrågas. Samtidigt kan man se att det finns skillnader i synen hur en organisatorisk struktur initialt bör se ut. Några av de kontaktade menar att det kan byggas på frivillighet där ansvaret för att administrera och driva processer för gemensam kunskapsutveckling kan skifta mellan olika aktörer.

Flertalet menar dock att ett svenskt Reglab behöver en organisation och personal med en viss tyngd. Annars blir det i praktiken omöjligt att erbjuda de kvalificerade tjänster som efterfrågas. Med en lägre ambitionsnivå där forumet främst har fokus på erfarenhetsutbyte så kan det administreras av aktörerna själva. Den efterfrågan som formuleras rör dock inte främst ett erfarenhetsutbyte mellan aktörerna utan former för att gemensamt driva aktiviteter och projekt med fokus på utveckling av ny handlingsorienterad kunskap.

De som framhåller behovet av en organisation som kan driva den gemensamma kunskapsutvecklingen betonar samtidigt att det handlar om att etablera en liten, flexibel och kompetent organisatorisk kärna. Inte om att etablera en stor fristående organisation som riskerar att leva sitt eget liv vid sidan av medlemmarnas behov och efterfrågan. Som ett par av de kontaktade uttrycker det: ”det handlar inte om att bygga ett nytt hus på Södermalm” inte heller om att ”etablera ett nytt mini-Nutek”.

Ytterligare en idé kring den organisoriska strukturen som framkommer är att tänka en mer virtuell organisation där ett antal regionala noder tillsammans utgör organisationen för ett svenskt Reglab.

Några menar att man bör undersöka möjligheten om någon av de etablerade nationella aktörerna och arenorna för samverkan skulle utvecklas till att även omfatta de behov och efterfrågan av gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Flertalet tror dock inte att detta är en framkomlig väg utan behovet av gemensam handlingsinriktad kunskapsutveckling kräver sitt eget forum.

Skilj på organisering och organisation

Det är viktigt att i det här sammanhanget skilja på organisering och organisation. Det centrala och det som attraherar aktörerna är att ett svenskt Reglab erbjuder ett sätt för organisering av en behovsdriven och handlingsorienterad kunskapsutveckling. En organisering som gör det möjligt för aktörer med intresse i frågor kring regional tillväxt att identifiera gemensamma behov och kanalisera detta i gemensamma aktiviteter och insatser. En organisering där medlemmarna aktivt medverkar och bidrar till verksamheten.

Det är organiseringen som är det centrala för ett fungerande forum för gemensam kunskapsutveckling. Det kräver en organisation för att fungera, men den bör ses i relation till vilka krav som organiseringen kräver.

Vilka är organisationens uppgifter?

För att driva och utveckla ett forum utifrån de behov och den efterfrågan som presenterats ställs krav på flera olika funktioner. Det rör frågor som:

- Medlemsrelationer och -administration
- Löpande dialog och kommunikation (web, nyhetsbrev etc)
- Driva utvecklingsprocess från individuella behov till gemensamma satsningar
- Löpande omvärlds- och kunskapsbevakning (forskning och praxis)
- Att skapa intäkter, dvs att omsätta de gemensamma behoven till aktiviteter och projekt som medlemmarna är villiga att finansiera. Det

kan också handla om att intressera externa aktörer och finansiera för att skapa en starkare bas för verksamheten

En viktig fråga vid bildandet av ett svensk Reglab blir därför att förena de krav på en kostnadseffektiv organisatorisk struktur med de funktionella krav som formulerats ovan. Samt att hitta personer med kapacitet, kompetens och egen profil och nätverk att hantera dessa krav.

Finansiering genom medlemsavgifter…

Hur kan då en satsning på ett svenskt Reglab finansieras? Danska Reglab har tre huvudsakliga finansieringskällor:

- **Differentierade medlemsavgifter** som främst finansierar sekretariatet och de bastjänster som Reglab erbjuder

- **Medfinansiering av gemensamma projekt** där projekt formas kring de projekidéer där medlemmarna är beredda att gå in med tid och pengar

- **Avgifter** för deltagande i de tjänster som Reglab erbjuder i form av exempelvis lärresor, kurser, utbildningar och konferenser

Den modell som danska Reglab bygger sin verksamhet kring möter inga invändningar hos de aktörer som medverkar i förstudien. Tvärtom betonar de intervjuade att en affärsmodell med betoning på medlemsavgifter, avgifter och medfinansiering är självklar för en medlemsorganisation där verksamheten skall vara behovs- och efterfrågestyrd.

Flera betonar vikten av en differentiering av medlemsavgifterna, inte bara mellan olika kategorier av medlemmar som man tillämpar i danska Reglab. Differentieringen av avgiften måste ske även inom gruppen regioner. Detta då vi har betydande skillnader i storlek mellan de svenska regionerna. För danska Reglab varierar medlemsavgiften för 2008 mellan 190.000 dkr för regioner till 10.000 dkr för bland annat klusterinitiativ, näringslivsråd och företag.

.. men uppväxling av medlen bör övervägas

Flera av de kontaktade lyfter dock frågan om inte medlemsavgifterna i ett svensk Reglab inte skulle kunna ”växlas upp” med EU-medel eller med finansiellt stöd från nationell nivå. Detta för att få en större ekonomisk och mer stabil bas för verksamheten. I Danmark har Reglab valt att inte ”växla upp” de egna medlen med EU-medel. Ett skäl till detta har varit att fokus i verksamheten skall vara styrt av medlemmarnas behov och efterfrågan. Insatser och projekt skall riktas mot områden och frågor där medlemmarna är villiga att avsätta tid och resurser.

7. Att lyckas med ett svenskt Reglab

Att lyckas med en satsning på ett svenskt Reglag handlar om att forma:

- *En ”stark” medlemsbas*
- *En stabil finansiell situation*
- *En tydligt särskiljande profil och inriktning*
- *Ett attraktivt utbud av tjänster med fokus på tydlig nytta*
- *En efterfråge- och behovsstyrd verksamhet*
- *Ett innovativt och lärande arbetssätt i de gemensamma satsningarna*
- *Tydliga resultat att visa upp*

Det finns ett betydande intresse och stöd för idén om ett svensk Reglab som kan fungera som ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor. Vad är det då som aktörerna ser som viktigt att säkra för att en satsning på ett gemensamt kunskapsforum skall kunna utvecklas till en långsiktigt hållbar verksamhet?

Viktigt för framgång är en **stark medlemsbas**, vilket ger både styrka och legitimitet. Det handlar dock inte bara av antalet aktörer utan även vilka aktörer som medlemmar och vilka individer som är synliga i samverkan. Något som initialt är viktigt för satsningens legitimitet och stöd.

En **stabil finansiell situation** är viktigt för framgång då det ger forumet möjlighet att initiera projekt och erbjuda tjänster till medlemarna. Något som initialt kan ställa krav på en annan typ av finansiering än den medlemsfinansiering som är den tänkta modellen för organisationen.

Forumet måste ha en **tydligt särskiljande profil**. Det finns flera olika nätverk och samverkansinitiativ. För att framstå som ett attraktivt alternativ är det viktigt att kunna vara tydliga med vad det här forumet kan erbjuda som skiljer det från andra forum och arenor för samverkan.

Utbudet av tjänster måste upplevas som attraktivt och kunna visa på en tydlig nytta. Detta för en bred krets av aktörer inom området regional tillväxt. Det måste finnas något för alla för att attrahera en bred krets av medlemmar. Även för de aktörer som inte aktivt medverkar i och medfinansierar större gemensamma utvecklingsprojekt och –satsningar.

En viktig del i attraktiviteten och nyttan handlar om att verksamheten upplevs som **efterfråge- och behovsstyrd** där det finns tydliga mekanismer för medlemmarna att forma och bidra till verksamhetens utbud

En viktig faktor för framgång är vidare att verksamhet och tjänster präglas av ett **innovativt och lärande arbetssätt** med fokus på att producera handlingsinriktad kunskap och resultat.

Att kunna visa på resultat i form av lyckade gemensamma projekt som gjort avtryck på regional nivå och även nationellt är en viktig framgångsfaktor. Detta för att långsiktigt attrahera medlemmar och finansiering av gemensamma projekt.

8. Förslag

Förslaget innebär i korthet att arbetet med att etablera ett gemensamt forum för kunskapsutveckling leds av en interimstyrelse bestående av de aktörer som inledningsvis finansiellt står bakom forum-tanken. Till stöd för etableringen knyter interimstyrelsen till sig kompetens och kapacitet genom ett sekretariat för arbetet och genom att arbetsgrupper kan formas för olika frågor. Nedan presenteras förslaget i två delar:

- **Organisatorisk idé** – beskriver inriktning och organisation för det forum som skall etableras
- **Etablering** – beskriver formerna för arbetet med att etablera ett forum för gemensam kunskapsutveckling under ledning av en interimstyrelse

Förslaget till hur ett svenskt Reglab kan etableras formulerades vid möte med arbetsgruppen 15.10 och 3.11 baserat på den förstudie som genomförts.

Organisatorisk idé

Utgångspunkter

Arbetet med att forma ett forum för gemensam kunskapsutveckling kring regional tillväxtpolitik baseras på följande utgångspunkter:

1. Fokusera på praxisnära kunskapsutveckling och kunskapsstöd inom *den regionala tillväxtpolitiken*
2. Ta sin utgångspunkt i ett *underifrånperspektiv* och *regionernas behov*; men också säkerställa kopplingen till den nationella och internationella (EU) nivån
3. Bedriva en verksamhet som i en ”labbmiljö” genomför både *behov motiverade analyser* och *utvecklar processtöd* (t ex utbildning, coachning, facilitering etc) och till dessa huvudområden relaterade aktiviteter, t ex konferenser, workshops, nyhetsbrev och kunskapsproduktion av egna rapporter etc

Affärsidé

Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor – stöder arbetet med regionala tillväxtfrågor genom att initiera och driva behovsstyrd och handlingsorienterad kunskapsutveckling. Detta baserat på best practice och policy relevant forskning – nationellt och inter-

nationellt. På så sätt främjas en ökad effektivitet i arbetet med regional tillväxt.

Roll och uppdrag

Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor – skall fungera som:

- **Kunskapsnod** för arbetet med regionala tillväxtfrågor där medlemmarna får tillgång till next practice och handlingsorienterad kunskap som kan bidra till utveckling av policy på regional och nationell nivå

- **Professionellt och neutralt forum** där samverkan etableras och kompetenser kan mötas och utvecklas i gemensamma satsningar

- **Gemensam utvecklingsorganisation** där aktörerna är med på egna och lika villkor och tillsammans formar och genomför agendan för verksamheten

Inriktning

En viktig utgångspunkt för verksamheten är formandet och etableringen av en gemensam agenda för arbetet med regional tillväxt. Där aktörerna tillsammans identifierar och formulerar gemensamma utmaningar och frågor för arbetet med regional tillväxt. Avgörande är dock förmågan att omsätta agendans olika frågor och områden i konkreta projekt och insatser.

Utifrån de möten och intervjuer som genomförts kan följande teman eller utvecklingsområden inledningsvis identifieras:

1. Internationalisering och strategisk omvärldsbevakning
2. Strategiska modeller för regionalt utvecklingsarbete
3. Governance, regionalt ledarskap – samsyn och tillit
4. Samspel och systemsyn mellan olika nivåer och områden
5. Regionalt perspektiv på regional tillväxt
6. Strategisk kompetensutveckling
7. Arbetssätt för det regionala utvecklingsarbetet

Tjänster

Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor – skall erbjuda tjänster med följande inriktning:

- **Lärande genom explorativt/innovativt arbetssätt**
  Detta rör tjänster som gemensamma interaktiva analyser samt gemensam utveckling metoder och arbetssätt genom test i ”labmiljö” och skarpa projekt

- **Lärande genom tillgång till ny kunskap**

Detta rör tjänster som gemensam omvärldsbevakning och next practice, lärresor, kompetensutveckling, konferenser, nyhetsbrev och web

- **Lärande genom ökad effektivitet**
  Detta rör tjänster som gemensam och kostnadseffektiv beställning av tex statistik och upphandling av konsulter där forumet kan fungera som en gemensam serviceplattform

Målgrupp

Följande grupper är viktiga som medlemmar i ett svenskt Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor:

- Regionala organ med ansvar för regionala tillväxtfrågor
- Andra regionala organ som arbetar med regional tillväxt
- Nationella aktörer som departement, myndigheter och andra aktörer inom området
- Kommunala aktörer som arbetar med lokal utveckling och tillväxt
- Universitet och högskolor samt forskningsinstitut
- Kluster- och innovationssystemsinitiativ
- Näringslivs- och intresseorganisationer
- Företag, exempelvis konsulter inom regional tillväxtpolitik

Organisation

För ett svenskt Reglab föreslås följande organisatoriska struktur och ansvarsfördelning:

Styrelse/styrgrupp

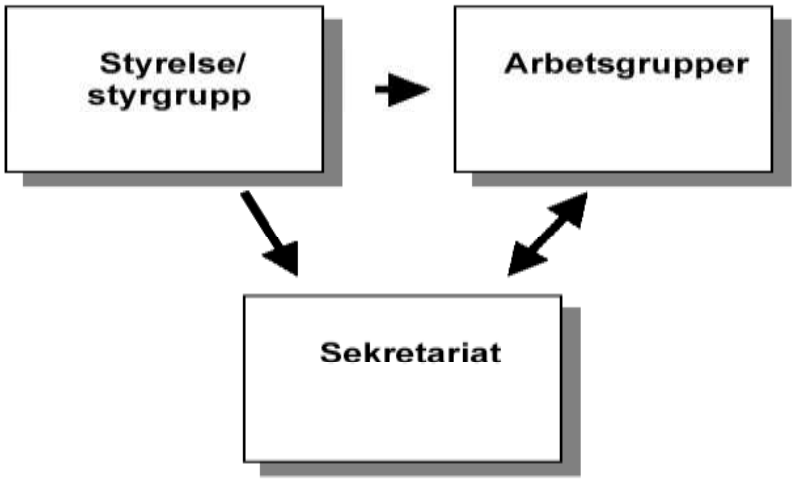
Styrelsen/styrgruppen har på medlemmarnas uppdrag det formella ansvaret för den verksamhet som forumet bedriver. Styrelsen/styrgruppen väljs av årsmötet och dess sammansättning bör spegla medlemmarnas.

Sekretariat

För det operativa arbetet med forumet formas ett team om 2-3 personer (dock ej på heltid) som har till uppgift att utveckla verksamhet och erbjuda behovsdrivna tjänster för lärande och handlingsorienterad kunskapsutveckling. Sekretariatet utses av styrelsen/styrgruppen. Till de frågor som sekretariatet har att hantera hör:

- Medlemsrelationer och –administration
- Löpande dialog och kommunikation (web, nyhetsbrev etc)
- Driva utvecklingsprocessen från individuella behov till gemensamma satsningar
- Löpande omvärlds- och kunskapsbevakning (forskning och praxis)
- Att skapa intäkter, dvs att omsätta de gemensamma behoven till aktiviteter och projekt som medlemmarna är villiga att finansiera. Det kan också handla om att intressera externa aktörer och finansiera för att skapa en starkare bas för verksamheten

Arbetsgrupper
För genomförandet av verksamheten kan särskilda arbetsgrupper inrättas för specifika frågor och utvecklingsbehov. I arbetsgrupperna bidrar medlemmarna med sin tid, som också kan räknas som in kind-finansiering. Arbetsgrupper formas och bemannas i dialog mellan styrelse/styrgrupp och sekretariat.



Finansiering
För att driva Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor krävs en årlig budget om cirka 2.5 msek för driva den gemensamma basverksamheten för medlemmarna.

Övriga tjänster som gemensamma projekt och analyser samt lärresor och kurser finansieras av avgifter för de olika tjänsterna.

Etablering av ett forum för gemensam kunskapsutveckling

För att arbetet med ett svenskt Reglab – forum för gemensam kunskapsutveckling kring regionala tillväxtfrågor föreslås följande.

- En **interimstyrelse** bildas att etableringen av ett gemensamt kunskapsforum för regionala tillväxtfrågor. Interimstyrelsen skall bestående av aktörer som finansiellt och organisatoriskt stöder idén om ett gemensamt kunskapsforum.

- Interimstyrelsens uppdrag är att etablera ett medlemsdrivet och –finansierat nätverk/forum för gemensam kunskapsutveckling

  - med inriktning och verksamhet som presenterats ovan

  och att

- skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för verksamheten vad gäller organisatorisk struktur och finansiering.

- I uppdraget ingår även övriga uppgifter som åligger en interimstyrelse, som exempelvis framtagande av stadgar och fastställande av medlemsavgifter.

- Interimstyrelsen har ansvar för arbetet med att etablera ett gemensamt kunskapsforum fram till **första årsmötet som skall genomföras senast 18 månader** efter det att interimstyrelsen formellt formats.

- För det operativa arbetet med att utveckla verksamhet och tjänster inrättas ett **sekretariat**, bestående av 2-3 personer (dock ej på heltid). Interimstyrelsen ansvarar för rekrytering av sekretariatet. Sekretariatet finansieras genom grundarnas avgifter.

- Vid behov kan **arbetsgrupper** inrättas kring särskilda frågor som stöd för sekretariatets arbete. I arbetsgrupperna medverkar medlemmarna med sin tid. Formandet av och sammansättningen av arbetsgrupperna beslutas i dialog mellan interimstyrelse och sekretariat.

- För det etableringsarbete som skall ledas av interimstyrelsen beräknas en **budget** enligt nedan:

Kostnad	**Kronor**
Projektledning och –team	1.750.000
Externa resurser	700.000
Lokaler och administration	350.000
Övrigt	200.000
Summa	**3.000.000**

Bilaga: Kontaktade personer

Organisation/Plats	Namn på intervjuperson	Titel/position
DANMARK		
RegLab	Bjarne Jenson	Chef för sekretariatet, konsulent
	Merete D. Nielsen	konsultent, anställd på sekretariatet
	Jens Nyholm	konsulent, tidigare chef på ministeriet och initiativtagare till RegLab
	Jens Bjerg Carlsen	konsulent, fd Ervervs- och Byggestyrelsen
Roskilde Universitets-Center	Henrik Toft Jensen	Fd rektor, medlem i styrelsen för RegLab
REGIONER		
Stockholm	Peter Haglund,	Regionplane- och trafikkontoret, Ansvarig RUFS, Chef för avd för tillväxt
	Berit Pettersson	Länsstyrelsen, Chef för regional utveckling
Västra Götaland	Yngve Johansson	Västra Götalandsregionen, Regionkansliet
	Mats Granér	Västra Götalandsregionen, Chef för Analys och utvärdering
Skåne	Gudmundur Kristjansen	Region Skåne, bitr. chef Näringslivsut-veckling
	Lennart Svensson	Region Skåne, Avdelninschef Innovations-system och kluster
	Karin Daal	Region Skåne, Näringslivsutvecklare
Värmland	Anders Olsson	Region Värmland, Ansvarig analys och utvärdering
Blekinge	Ulf Önnehag	Region Blekinge, Ansvarig utbildning och forskning
	Cissi Sturesson	Region Blekinge, Ansvarig näringslivsut-veckling
Halland	Christer Andersson,	Region Halland, Utvecklingsdirektör
	Ann-Mari Bartholdsson	Region Halland, Utvecklingsledare
	Claes Norell	Region Halland, Samordnare
Södra Småland	Björn Johansson	Regionförbundet Södra Småland, Sam-ordnare Näringslivsutveckling
Kalmar	Helena Nilsson	Region Kalmar, Ansvarig Näringslivsut-veckling
Jönköping	Mikael Gustavsson	Regionförbundet Jönköpings län, Sakkun-ning Näringslivsutveckling

Gotlands kommun	Per Lindskog,	Gotlands kommun, utvecklingsdirektör
Östergötland	Joakim Kärnborg	Regionförbundet Östsam, Samordnare Näringsliv
Sörmland	Catharina Frändberg	Regionförbundet Sörmland, Ansvarig Näringslivsutvecklng
	Peter Eklund,	Länsstyrelsen, Regional utveckling
Uppsala	Catharina Blom	Regionförbundet i Uppsala län, regiondirektör
Västmanland	Magnus Månsson,	Länsstyrelsen, planeringsdirektör
Örebro	Thord Andersson,	Region Örebro, Ansvarig Tillväxtfrågor
Dalarna	Lennart Färje	Region Dalarna, Ansvarig Regional utveckling
Gävleborg	Magnus Ernström	Region Gävleborg, Projektledare SLIM
Västernorrland	Lars-Gunnar Rönnqvist,	Länsstyrelsen, Planeringsdirektör
	Jan Sahlén	Landstinget Västernorrland, Tillväxtchef
Jämtland	Hans Halvarsson,	Länsstyrelsen, Avdelningschef Hållbar Tillväxt
Västerbotten	Ulla Grönlund,	Länsstyrelsen, Ansvarig tillväxtfrågor
	Patrik Sällström	Länsstyrelsen, Planeringsdirektör
	Anna Lassinantti	Västerbottens läns landsting, Chef för Staben för Tillväxt och regional utveckling
Norrbotten	Tina Norgren,	Länsstyrelsen, chef enheten för tillväxt och kommunikationer
	Kurt-Åke Hammarstedt	Norrbottens läns landsting, Enhetschef Regional Utveclkling
KOMMUNALA ORGAN		
Stockholms Stad	Anna Gissler	Stockholm Business Region, tf VD, Stabschef
Göteborgs Stad	Henrik Einarsson,	Business Region Göteborg, Chef Analys och omvärldsbevakning
	Christer Hedman	Business Region Göteborg, Projektledare
NATIONELLA ORGAN		
Näringsdepartementet	Kjell Unevik	Enhetschef Regional tillväxt
Vinnova	Sven-Gunnar Edlund	Avdelningschef
	Göran Andersson	Projektledare
	Cecilia Johansson	Projektledare
Nutek	Lars Wikström	Regionala tillväxt- och utvecklingsprogram

	Maria Lindqvist	Analyschef
KK-stiftelsen	Eva Moe	Samhällsentreprenörsprogrammet. Programansvarig
SKL	Klas Danerlöv	Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad, Handläggare
ITPS	Peter Vikström	Avdelningschef Tillväxtanalys och statistik
ORGANISATIONER OCH INITIATIV		
Arena för Tillväxt, Stockholm	Roland Lexén	VD
Centrum för Miljödriven Företagsutveckling	Susanna Kindberg	Verksamhetschef
Dahméninstitutet, Örebro	Bengt-Göran Bengtner	VD
Fiber Optic Valley, Hudiksvall	Magnus Burvall	Processledare
Film i Väst, Trollhättan	Thomas Eskilsson	VD
Innovatum, Trollhättan	Henrik Olsson	Projektledare
KrAft, Jönköping	Anders Melander	Projektledare, Internationella Handelshögskolan
Länstekniskt centrum, Jönköping	Erik Bunis	VD
Microwave Road, Göteborg	Peter Wahlberg	Processledare
Processledarnätverk Västernorrland	Edith Andresen	Projektledare, Mittuniversitetet
Sideum, Växjö	Per Schöldberg	VD
Sideum, Växjö	Sven Westhoff	Projektledare
Smart Textiles, Borås	Erik Bresky	Processled,
Swerea, Göteborg	Björn Westling	Industriell Dynamik, Projektledare
Åkroken Science Park, Sundsvall	Stefan Gradin	VD
Åkroken Science Park, Sundsvall	Mauri Mellenius	Rådgivare
UNIVERSITET		
Chalmers Tekniska Högskola	Mats Lundqvist	Universitetslektor, MORE
Högskolan Gävle-Sandviken	Eva Carling	Universitetsadjunkt, Creative Media Lab
Högskolan i Halmstad	Max Lundberg	Universitetsadjunkt, CIEL
Ingenjörshögskolan Jönköping	Mats Winroth	Docent, Ingenjörshögskolan i Jönköping
Karolinska Institutet	Tor Regvall	Program Director, Cooperation, Corporate Alliances

Linköpings Universitet	Jan Axelsson	Ass. Professor, Externa relationer
Lunds Tekniska Högskolan	Per Odenrick	Professor
LTH	Leif Bülow	Professor
Lunds Universitet	Piotr Szybek	Docent
MittUniversitetet	Tommy Roxenhall	Forskare
Mälardalens Högskola	Christer Norström	Vicerektor
SLU	Bengt Svennerstedt	Docent
Umeå Universitet	Per Levén	Universitetslektor
FÖRETAG		
AEK, Nyköping	Arne Eriksson	Konsult
Internationell Kompetens, Malmö	Kicki Stridh	Konsult
KL-konsult, Göteborg	Kaj Lindblad	Konsult
KLS Företagsutveckling, Malmö	Kenneth Daun	Konsult
Sevenco, Stockholm	Lars Arvidsson	Konsult