

# Vägen till det goda livet

Slutrapport från panelen som följer upp genomförandet av Vision Västra Götaland



Juli 2008

# FÖRORD

I en global värld med stort ömsesidigt beroende blir regionen den aktör som måste hantera utvecklingsutmaningar i dimensioner som ekonomi, miljö och social välfärd. För ett litet land som Sverige gäller det att hitta sin roll i den globala världen och för Sveriges regioner är det en ytterst viktig framtidsfråga att samla sig runt gemensamma strategier i syfte att optimalt utnyttja tilldelade resurser, som är relativt små i ett internationellt perspektiv. I den moderna välfärdsstaten är resurserna spridda mellan många aktörer – privata och offentliga. Politikens roll för samhällsutvecklingen är alljämt avgörande, samtidigt som politik allt oftare är beroende av samverkan och samfinansiering med andra samhällssektorer. Lokal och regional samverkan mellan näringsliv, politik och akademi blir därför en nyckelfaktor för global framgång.

De senaste tio åren har den ekonomiska utvecklingen successivt skiftat tyngdpunkt från en amerikansk ekonomisk och för den delen politisk dominans, mot en allt viktigare asiatisk ekonomisk och politisk maktsfär. Många framtidsscenarioer visar att Asien och Sydostasien kommer att ta över dominansen i världsekonomin inom högst 20 år. Sverige som en del av Europa har som en följd av dessa förskjutningar stora utmaningar att möta. Ekonomiska tillväxtstrategier, kombinerat med stora miljöutmaningar och frågor som rör den framtida finansieringen av välfärdssystemet, utmanar det politiska systemet på många sätt. Västra Götalandsregionen har tagit sig an dessa utmaningar genom att i stor politisk enighet skapa en plattform för utveckling i visionen ”Det goda livet”. Ett unikt politiskt dokument har utvecklats i konsensus och ligger nu till grund för framtidens strategier.

Regionstyrelsen i Västra Götalandsregionen beslutade, på förslag av beredningsgruppen för regionutveckling (BRU), att tillsätta en oberoende panel med externa ledamöter för att följa och stödja förverkligandet av visionsdokumentet. Den aktuella panelen fick således 2006 i uppdrag att ”följa upp genomförandet av Vision Västra Götaland – Det goda livet”. Panelen har arbetat aktivt med detta utmanande, spännande och betydelsefulla uppdrag i drygt två års tid. Uppdraget har dock tolkats som att stödja *förverkligandet* snarare än att följa upp *genomförandet*. Panelen har stor respekt för det arbete med de regionala utvecklingsfrågorna som Västra Götalandsregionen och alla dess samarbetspartners lagt ner under en lång tid. Det faktum att en gemensam vision tagits fram över såväl kommun- som politiska gränser är unikt; den tar ett helhetsgrepp på den regionala utvecklingen. Visionen som politisk plattform ger goda förutsättningar för att kunna samla regionens aktörer och skapa den regionala konkurrenskraft som behövs för att klara de stora globala utmaningarna.

Redan tidigt i panelens arbete stod det klart att huvudfrågan utifrån uppdraget måste vara:

***”Hur kan visionens förverkligande säkerställas och vilka verktyg behövs för att lyckas med det?”***

Med detta avses att panelen har sett det som sin uppgift att ta fram ett förslag på en modell som möjliggör uppföljning av visionens förverkligande. Panelen har dock inte sett sig som genomförare, utan snarare initiativtagare och katalysator. Det innebär att rekommendationer lämnas till politikerna i Västra Götaland, vilka sedan ansvarar för genomförandet i dess olika delar.

Denna slutrapport sammanfattar den grundläggande praktiska modell som panelen utvecklat för att besvara huvudfrågan, liksom hur panelen tolkat och hanterat uppdraget den fått av Västra Götalandsregionen. Rapporten beskriver också de processer som panelen för att säkerställa förverkligandet av visionen. Panelens modell handlar både om vikten av uppföljningar av den regionala utvecklingen och om kommunikation med aktörer och medborgare som förväntas vidta åtgärder för att visionen ska kunna förverkligas. Rapporten avslutas med en analys av de olika projektens resultat, och, med denna analys som utgångspunkt, panelens rekommendationer för ett långsiktigt förverkligande av visionen.

För att vi i Västra Götaland ska kunna nå upp till denna unika vision är det nödvändigt att alla medborgare och andra samhällsaktörer aktivt strävar mot förverkligandet och upplever delaktighet. Panelen poängterar att ett tydligt medborgarperspektiv måste tas i all kommunikation och i de aktiviteter som byggs på visionen. I denna fråga ser panelen stora och avgörande utmaningar. Dialog- och kommunikation är därför en framträdande egen process i panelens modell för hur Västra Götalandsregionen bör bedriva visionsarbetet det kommande decenniet. Målet är enkelt formulerat av panelen:

***”1,5 miljoner engagerade medborgare på väg åt samma håll!”***

Med en sådan ambitionsnivå har Västra Götaland alla förutsättningar att hitta en framgångsrik roll i en global värld.

16 juli 2008

*Hans-Olov Olsson*  
Ordförande i panelen

# SAMMANFATTNING

Regionfullmäktige beslutade i april 2005 om en vision för territoriet Västra Götaland – ”*Vision Västra Götaland – Det goda livet*”. Visionen förutsätter en hållbar utveckling, men preciserar också fyra perspektiv som ska genomsyra all verksamhet samt fem fokusområden dit huvuddelen av utvecklingsarbetet riktas. Regionstyrelsen beslutade i februari 2006, på förslag av Beredningsgruppen för regionutveckling (BRU), att en oberoende extern panel skulle följa upp genomförandet av visionen. Panelen utsågs av regionstyrelsen i maj 2006 och fick då i uppdrag att bl.a. analysera strategiska omvärldsfrågor för Västra Götaland, analysera i vilken grad utvecklingen i regionen rör sig i visionens riktning, samt lämna rekommendationer för hur visionen kan kommuniceras, för att få genomslag.

Panelen har nu arbetat aktivt med uppdraget i drygt två år, utifrån huvudfrågeställningen ”*Hur kan visionens förverkligande säkerställas och vilka verktyg behövs för att lyckas med det?*” Panelen har dock inte sett sig som genomförare, utan snarare initiativtagare och katalysator. Arbetet inleddes med en nulägesanalys, där panelen analyserade befintliga rapporter och diskuterade olika aspekter av den regionala utvecklingen tillsammans med forskare och analytiker. Denna övergripande analys visade att det finns en stor mängd statistik och analyser om olika aspekter av utvecklingen i Västra Götaland. Det gällde såväl hela som delar av regionen men det saknades en tydlig koppling till visionen för hela regionen. Inom Västra Götalandsregionen finns stor kompetens för att kunna definiera VAD som bör göras. Panelen vill dock rikta fokus mot frågan ”*HUR går vi från ord till handling?*”

För att besvara denna fråga har panelen arbetat fram ett koncept till en regional modell för hållbar tillväxt, som visar hur regionens politiker kan och bör arbeta strukturerat för att uppnå ”Det goda livet”. Utgångspunkterna i modellen är 1) en betoning på hållbar tillväxt utifrån samtliga tre utvecklingsdimensioner, 2) en definierad tidsdimension med strategier och målbilder, 3) kontinuerliga processer för uppföljning av visionens förverkligande samt 4) fortlöpande dialog med aktörer och medborgare i regionen. Inom konceptet för en regional tillväxtmodell initierade panelen tre huvudprocesser; en jämförelse av regionens konkurrenskraft, ett förslag till ett ”Det Goda Livet-index”, förutsättningar för dialog och kommunikation i hela regionen, samt en fjärde tillämpad process i form av ett dialogprojekt om de viktigaste miljöåtgärderna i Västra Götaland. Tanken är att dessa processer nu tas över och drivs vidare av Västra Götalandsregionen och att det ger ett tillskott av kompetens och kapacitet som inte ryms i existerande strukturer.

*Slutsatserna från panelens arbete är följande:*

- Det finns förutsättningar för tillväxt genom kontinuerlig förbättring av arbetsproduktiviteten
- Det går att mäta utvecklingen i förhållande till visionen med hjälp av index och indikatorer
- Det går att analysera hur medborgarna upplever utvecklingen
- Regionens miljökompetens bör utnyttjas bättre för Västra Götalands hållbara utveckling
- Visionens förverkligande förutsätter att regionens 1,5 miljoner medborgare engageras

*Utifrån dessa slutsatser föreslår panelen:*

- Att finansieringen av visionens förverkligande säkras i regionens årliga budget och långsiktiga resursplaner
- Att processerna kring dialog/kommunikation, mätning och konkurrensjämförelser permanentas
- Att ett "Visionssekretariat" etableras under hösten 2008
- Att åtgärder vidtas för att långsiktigt stärka regionens konkurrenskraft
- Att åtgärder vidtas för att göra regionen miljömässigt hållbar,
- Att två ämnespaneler etableras; en för näringslivet och en för akademin, samt
- Att stöd skapas för förverkligandet av visionen i intressentgruppen (politik, akademi, näringsliv, kultur) genom ett årligt rådslag

*"Visionssekretariatet" ansvarar för initiering och uppföljning av panelens rekommendationer och måste uppfylla följande krav:*

- Politiskt oberoende och resursstyrande
- Relevant kompetens med helhetsperspektiv
- Egen budget
- Långsiktigt mandat (minst 10 år)

*Nuvarande panels arbete är i och med denna rapport avslutat, men panelen föreslår, med utgångspunkt från sina erfarenheter, att arbetet även i fortsättningen bör följas av en oberoende panel. Därför bör en ny panel tillsättas för att följa och analysera utvecklingen av arbetet med att förverkliga Vision Västra Götaland – Det goda livet.*

# INNEHÅLL

## ↓ PANELENS UTGÅNGSPUNKTER:

<b>1</b>	<b>Panelens uppdrag och sammansättning</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Panelens tolkning av uppdraget och rapportens disposition</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Panelens arbetsprocess</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Panelens nulägesanalys</b>	<b>14</b>

## ↓ PANELENS FÖRSLAG:

<b>5</b>	<b>Hållbar regional tillväxtmodell</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Initierade processer – analys och slutsatser</b>	<b>24</b>
	6.1. Kan andra bättre?	
	6.2. Går visionen att mäta?	
	6.3. Vaddå hållbart?	
	6.4. Vem vet?	
<b>7</b>	<b>Mot en medborgarstyrd, visionsdriven regionutveckling</b>	<b>43</b>
	- Panelens rekommendationer	
	<b>Källförteckning</b>	<b>50</b>

## BILAGOR

- Bilaga 1: Illustration av visionen
- Bilaga 2: Uppdragshandling februari 2006
- Bilaga 3: Panelens mötesanteckningar
- Bilaga 4: Underlag till panelens nulägesanalys
- Bilaga 5: Regional jämförelsestudie
- Bilaga 6: Underlag för uppföljning och utvärdering
- Bilaga 7: Test av mätbarhet
- Bilaga 8: Kännedomsundersökning
- Bilaga 9: Panelens rekommendation för kommunikation
- Bilaga 10: Presentation visionskonferens
- Bilaga 11: Avrapportering från dialogprocess miljö
- Bilaga 12: PM "Visionspanelen och kommunikationsprocessen" (VGR)
- Bilaga 13: Panelens förslag till överlämnande och framtida inriktning

# 1

## Panelens uppdrag och sammansättning

Regionfullmäktige beslutade i april 2005 om en vision för territoriet Västra Götaland. Visionen om ”det goda livet” har arbetats fram under en längre tid och föregåtts av diskussioner både i politiska organ och i näringslivet, universitet/högskolor, organisationer, m.fl. Därmed omfattas alla aktörer som på ett eller annat sätt påverkar utvecklingen i Västra Götaland av visionen. Den är således förankrad inom det politiska systemet, både på regional och på lokal nivå. Visionen förutsätter en hållbar utveckling, men preciserar också fyra perspektiv som ska genomsyra all verksamhet samt fem fokusområden dit huvuddelen av utvecklingsarbetet riktas. (Se bilaga 1).

Ansvar för förverkligandet av visionen vilar på de aktörer som har ansvaret för sitt respektive område eller verksamhet. Dessa aktörer ansvarar också för att följa upp utvecklingen. Visionen preciserar även att en oberoende uppföljning i ett helhetsperspektiv ska göras. Vidare står det i visionen att det en gång per år ska anordnas ett brett och öppet seminarium där de som följer upp visionen diskuterar sina resultat med politiker, näringsliv, forskare, myndigheter, organisationer, media m.fl. Regionstyrelsen beslutade i februari 2006, på förslag av Beredningsgruppen för regionutveckling (BRU), att en fristående panel, oberoende av Västra Götalandsregionen och kommunförbunden, skulle följa upp genomförandet av visionen.

**Panelens uppdrag**<sup>1</sup> är att följa upp genomförandet av visionen. Där ingår bl.a.

- att analysera strategiska omvärldsfrågor för Västra Götaland, som påverkar hur visionen kan uppnås,
- att analysera i vilken grad utvecklingen i Västra Götaland rör sig i riktning åt visionen,
- att rekommendera prioriteringar,
- att kommunicera sina analyser och rekommendationer, där ett inslag är en bred och öppen ”visionskonferens”.

Panelens arbete har samordnats av ett sekretariat på Handelshögskolan i Göteborg, fristående från Västra Götalandsregionen och kommunalförbunden. Sekreterare i panelen och ansvarig för sekretariatet är Rolf Wolff, rektor på Handelshögskolan. Resurser och finansiering har gjorts upp mellan ordförande i panelen, sekreterare och Västra Götalandsregionen. Kontaktperson för Västra Götalandsregionen är Yngve Johansson (projektledare, Regionutvecklings-sekretariatet) och samordnare för panelens arbete på Handelshögskolan är Olof Johansson.

<sup>1</sup> Ur Uppdragshandlingen antagen av BRU 2006-02-21. (Bilaga 2).

## I panelen ingår följande personer:



**Hans-Olov Olsson, ordförande**  
Ordförande Teknikföretagen



**Rolf Wolff, sekreterare**  
Rektor Handelshögskolan vid  
Göteborgs Universitet



**Sven-Olof Bodenfors**  
Senior advisor Forsman &  
Bodenfors



**Patric Eriksson**  
VD Gothia Science Park



**Magnus Terrvik**  
Partner McKinsey & Co.



**Ann-Britt Trogen**  
VD Premec Industries AB



**Margareta Wallin Peterson**  
Prorektor Göteborgs universitet

## Kontaktuppgifter till panelen:

### **Rolf Wolff**

Sekreterare

Tfn. 031-786 55 21, 0705-83 63 45

E-post: [rolf.wolff@handels.gu.se](mailto:rolf.wolff@handels.gu.se)

### **Olof Johansson**

Projektsamordnare

Tfn. 031-786 13 83, 0733-20 13 83

E-post:

[olof.e.johansson@handels.gu.se](mailto:olof.e.johansson@handels.gu.se)



# 2

## Panelens tolkning av uppdraget och rapportens disposition

Panelen bestämde sig tidigt för att lägga fokus på det den bäst kunde bidra med till politikerna i Västra Götaland. Uppdraget har varit att följa upp visionens *genomförande*, men det är enligt panelen först när visionen blir nedbruten till konkreta strategier och mål som ett genomförande blir aktuellt. Panelen har därmed tolkat uppdraget som att säkerställa att visionen *förverkligas* i alla dess delar. Med andra ord blev huvudfrågan för panelen:

*”Hur kan visionens förverkligande säkerställas och vilka verktyg behövs för att lyckas med det?”*

För att ta sig an denna fråga inledde panelen hösten 2006 sitt arbete med en nulägesanalys. Visionen ger inga indikationer på hur utvecklingen i regionen såg ut när visionen skrevs beträffande de perspektiv och fokusområden som lyfts fram. Syftet med nulägesanalysen var därför att med forskare och analytiker diskutera olika aspekter av den regionala utvecklingen samt att analysera befintliga rapporter. Det visade sig finnas ett stort antal redan gjorda analyser av den regionala utvecklingen. Panelen fick genom denna process en gemensam referensram för sitt fortsatta arbete. Både första och andra punkten av panelens uppdrag ansågs därmed uppfyllda.

Västra Götalandsregionens tjänstemän besitter mycket av den kunskap om utvecklingen i regionen som rapporterats och som panelen tagit del av. Omvärldsanalytiker från regionen har också diskuterat regionala utvecklingsfrågor med panelen. I kapitel 3 beskrivs panelens arbetsprocess, från starten i februari 2006 till överlämnandet av uppdraget i juli 2008 och i kapitel 4 sammanfattas vad panelen kommit fram till i sin nulägesanalys.

Panelen initierade under 2007 två projekt för kontinuerliga uppföljningsmetoder av förverkligandet av visionen. De två projekten, som handlar om utvecklandet av ett ”Det Goda Livet-index” samt en jämförelse av regionens konkurrenskraft på det ekonomiska området, presenteras i kapitel 6.

Panelens tolkning av uppdraget kan sägas betona punkt tre av uppdraget, d.v.s. att rekommendera hur politikerna bör prioritera. Utifrån sina erfarenheter vill panelen föreslå hur arbetet med förverkligandet av visionen kan struktureras. En praktisk regional tillväxtmodell har

tagits fram, med betoning på hållbar utveckling och vikten av att sätta mål, såväl relaterade till mandatperioder som i ett tioårsperspektiv, att prioritera strategier samt att skapa kontinuerliga processer för uppföljning och kommunikation med medborgarna. Modellen presenteras och diskuteras i kapitel 5.

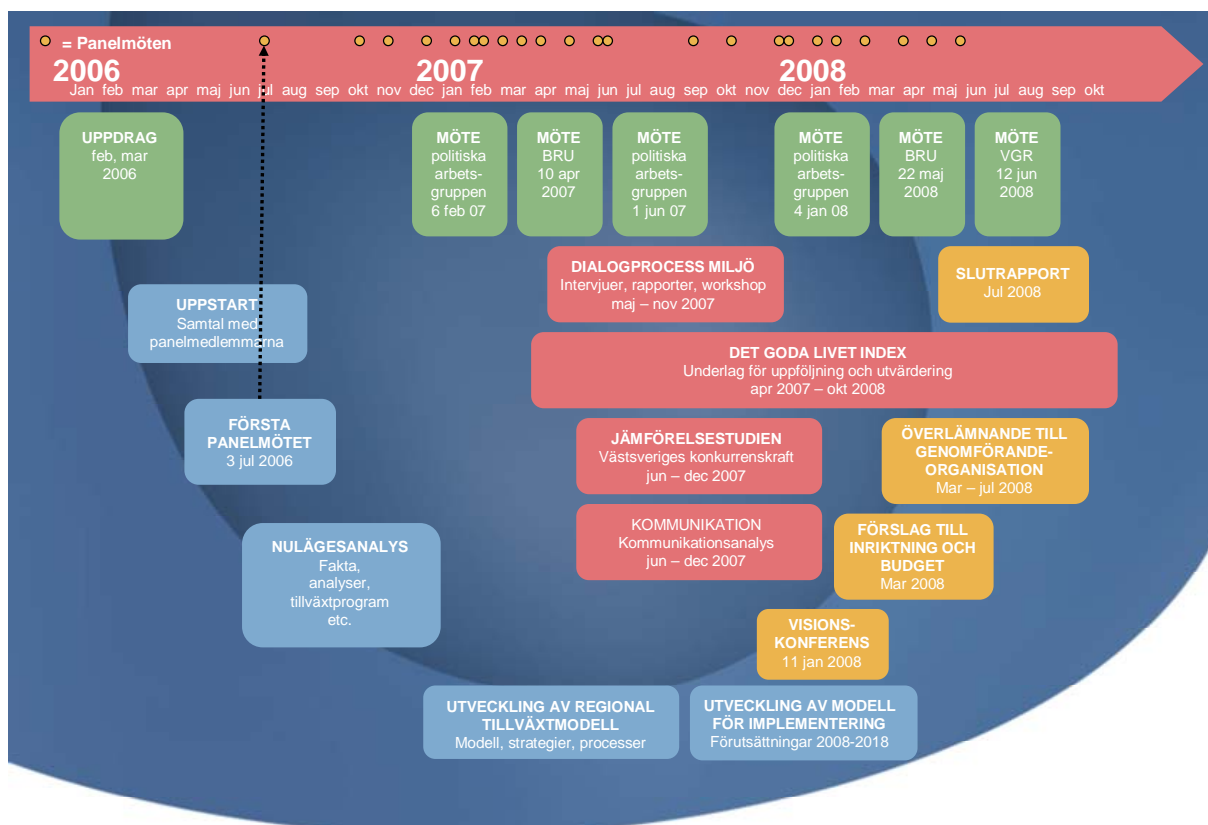
De olika processer som under 2007 initierades i projektform har två syften som samverkar. För det första ger de underlag till de analyser av regionens utveckling som panelen enligt uppdraget ska göra och för det andra syftar de till att tydliggöra hur visionen kan få genomslag hos samtliga medborgare i Västra Götaland. Tanken är att dessa processer nu tas över och drivs vidare av Västra Götalandsregionen. Läs mer om processerna i kapitel 6.

Avslutningsvis vill panelen poängtera sin roll som initiativtagare och katalysator. Det innebär att den i och med denna slutrapport lämnar rekommendationer till de beställande politikerna, som därmed ansvarar för genomförandet i dess olika delar. Visionen är komplex och det är svårt att ta sig an alla frågor på en gång, varför det har varit nödvändigt att prioritera och välja fokus. Det är i första hand miljö- och ekonomiaspekterna som har betonats i panelens arbete. Den sociala dimensionen bör därför ges större utrymme i det fortsatta arbetet, när ett visionssekretariat etablerats och en ny oberoende panel tillsatts.

Denna rapport sammanfattar de viktigaste analyserna, slutsatserna och – med dessa som utgångspunkt – rekommendationerna som panelen överlämnar till uppdragsgivarna. Rapporten baseras på ett stort antal olika projekt, seminarier, workshops etc. som panelen genomfört under arbetets gång. Hela arbetsprocessen är dokumenterad och allt underlagsmaterial finns tillgängligt i bilagor, vilka det hänvisas till löpande i texten.

# 3 Panelens arbetsprocess

Panelmedlemmarna tillfrågades av Västra Götalandsregionen om medverkan i en oberoende panel för uppföljning av Vision Västra Götaland i februari och mars 2006. Därefter bildades sekretariatet på Handelshögskolan i Göteborg i april, bestående av Rolf Wolff (sekreterare) och Linda Knappe<sup>2</sup> (samordnare). Som en uppstart på arbetet, inför det första mötet i början av juli, intervjuade Linda Knappe samtliga medlemmar för en öppen diskussion kring visionen, den regionala utvecklingen, vilka ambitionerna var samt det förestående arbetet i panelen. Resultatet av dessa intervjuer presenterades på det första panelmötet och gav en samlad bild av panelens åsikter samt vad den ville och trodde sig kunna åstadkomma. (Se vidare bilaga 3 med panelens mötesanteckningar). Panelens arbetsprocess åskådliggörs i figur 1 nedan.



Figur 1. Panelens arbetsprocess 2006-2008.

<sup>2</sup> Olof Johansson tillträdde som samordnare i september 2007

Den 3 juli 2006 träffades panelen för första gången. Vid detta tillfälle bekantade sig panelmedlemmarna med varandra, diskuterade uppdraget och den regionala utvecklingen i Västra Götaland i allmänhet samt resultaten från de första intervjuerna. Panelen beslutade att satsa på en nulägesanalys under hösten 2006. I detta arbete sammanställdes en mängd befintlig fakta och olika analyser. Panelen förde också samtal med forskare och analytiker m.fl. med särskilt intresse för utvecklingen i Västra Götaland. De viktigaste slutsatserna från nulägesanalysen återfinns i kapitel 4. Under nulägesanalysen anordnade panelen seminarier med personer från olika verksamhetsområden, med olika perspektiv på utvecklingen, däribland:

*Tomas Ekberg* – omvärldsanalytiker, regionutvecklingssekretariatet, Västra Götalandsregionen

*Bertil Törsäter* – regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen

*Lennart Nilsson* – SOM-institutet

*Rudolf Antoni* – SOM-institutet

*Torgny Johansson* – McKinsey & Co

*Patrik Ström* – Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan

*Evelina Wahlqvist* – Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan

Efter nulägesanalysen fokuserade panelen under vintern 2006/2007 på sin huvudfråga, d.v.s. *”Hur kan visionens förverkligande säkerställas och vilka verktyg behövs för att lyckas med det?”* Ett utkast till en modell togs fram, för att på ett strukturerat sätt förmedla panelens idéer till politikerna i Västra Götaland. Dessa processer påbörjade panelen under 2007. (Se vidare vilka processerna är i kapitel 5 och 6).

Panelen har löpande fört en dialog med en av BRU utsedd politisk arbetsgrupp för visionen:<sup>3</sup>

*Kent Johansson* (Västra Götalandsregionen, ordf.)

*Mimmi von Troil* (Västra Götalandsregionen)

*Göran Johansson* (Göteborgsregionens kommunalförbund)

*Åke Jönsson* (kommunalförbundet Skaraborg)

*Margareta Yngvesson* (Sjuhärads kommunalförbund)

*Lars Blomgren* (kommunalförbundet FyrBoDal)

---

<sup>3</sup> Yngvesson och Blomgren ersattes 2007 av Roland Karlsson i Lysekil och Roland Karlsson i Ulricehamn.

Den första avstämningen med den politiska arbetsgruppen ägde rum i början av februari 2007. Efter positivt bemötande från politikerna fortsatte panelen därefter att utveckla sin praktiska modell för en hållbar regional utveckling. Ett första mer bearbetat och därmed mer komplett förslag presenterades för BRU (Beredningsgruppen för regionutveckling), i början av april 2007. Panelen fick god återkoppling från detta möte. BRU tyckte att panelens arbete fortskridit mycket väl och att dialogen mellan Västra Götalandsregionen/politikerna och panelen fungerat bra. Vidare uttrycktes att panelens modell samt processerna i denna var en spännande utmaning. Politikerna såg också att det skulle vara möjligt att genomföra panelens idéer i regionen. Därmed fick panelen mandat att fortsätta arbeta på det sätt som den önskat. Under perioden april-juni 2007 fokuserade panelen på att starta de processer som ingår i modellen i form av projekt, parallellt med planering av kommande aktiviteter under hösten 2007. Panelen hade också ett givande möte med den politiska arbetsgruppen för visionen i början av juni 2007. Då diskuterades bl.a. politikernas önskemål om att panelen skulle anordna ett seminarium för de intressenter i Västra Götaland som är involverade i den regionala utvecklingsprocessen.

Under hösten 2007 drev panelen de initierade projekten vidare och därmed förfinades även panelens modell. I december 2007 presenterades och diskuterades delresultaten från de olika projekten i panelen, vilket också blev utgångspunkten för den "visionskonferens" som planerades till januari 2008. I samband med diskussionen kring de olika projektens delresultat arbetade panelen dessutom fram ett förslag till hur den praktiska modellen kan implementeras, som redovisar tankarna kring hur panelens initierade processer bör permanentas och drivas vidare av Västra Götalandsregionen. (Läs mer om implementeringsmodellen i kapitel 7).

Inför den stundande konferensen bjöds återigen den politiska arbetsgruppen in för en avstämning. Arbetsgruppen ansåg att panelen kommit långt i arbetet och att det var ett bra utgångsläge för politikerna att börja ta initiativ för ett konkret förverkligande av visionen. Vidare uttrycktes ett starkt stöd för att fortsätta tillämpa modellen med en oberoende panel även i framtiden. Panelen betonade samtidigt vikten av en höjd ambitionsnivå hos politikerna och ett långsiktigt tidsperspektiv för ett trovärdigt förverkligande av visionen. Att ta fram en vision är ett steg på vägen. Den verkliga utmaningen består i att sluta gapet mellan verklighet och vision – då krävs tankar i nya banor.

Den 11 januari 2008 anordnade panelen en visionskonferens på Handelshögskolan i Göteborg, för utbyte och dialog kring panelens modell och de preliminära slutsatserna från de processer som initierats av panelen. Målgrupp för konferensen var kommunerna, Västra Götalandsregionen och de olika partnerskapen. Ett deltagarantal på ca 150 personer visade på ett stort intresse för panelens tankar kring hur visionen kan bli verklighet. (Visionskonferensens beskrivs vidare i kapitel 6).

För att förankra panelens budskap hos uppdragsgivarna anordnades under våren 2008 ett antal sammanfattande möten och i mars 2008 lämnade panelen ett förslag till överlämnande av uppdraget och framtida inriktning (bilaga 13) med en kortfattad sammanfattning av panelens utgångspunkter, analyser, slutsatser och rekommendationer för ett långsiktigt förverkligande av visionen. Huvudbudskapet i detta förslag var att ett oberoende "Visionssekretariat" behöver etableras, som ansvarar för institutionalisering och uppföljning av de processer som initierats av panelen. Eftersom panelen vid denna tidpunkt ansåg uppdraget som fullföljt föreslogs då även att en ny oberoende panel borde tillsättas, som säkerställer att arbetet går i rätt riktning i enlighet med visionen. (Se vidare kapitel 7 om panelens rekommendationer).

I juni, parallellt med sammanställandet av denna slutrapport, fördes diskussioner med panelens uppdragsgivare om hur det fortsatta arbetet kan säkerställas. Önskemål framfördes då från politikerna om att ordna ett antal "lärandeseminarier", där syftet är att politiker och tjänstemän från regionens olika delar fördjupar sig i panelens analyser och rekommendationer. Media bör också engageras i dessa lärandeseminarier på lämpligt sätt. Panelen anser att den, även efter överlämnandet av uppdraget, har ett stort ansvar och är därmed villig att anordna denna typ av lärandeseminarier under hösten 2008 och våren 2009, som en del av kommunikations- och dialogprocessen.

Utöver de lärandeseminarier som föreslagits, anser panelen att det är mycket viktigt att påbörja en dialog med såväl miljöforskare som de viktigaste ledarna för näringslivet i Västra Götaland, för att diskutera regionens utmaningar utifrån visionen och på detta sätt säkerställa en förankring hos aktörer utanför den politiska sfären. (Se vidare kapitel 7 och panelens förslag till implementeringsstruktur).

## 4 Panelens nulägesanalys

I panelens uppdrag har ingått att analysera i vilken utsträckning den regionala utvecklingen rör sig i riktning mot visionen. Detta har varit en stor uppgift att ta sig an, inte minst med tanke på visionens omfattning vad gäller både fokusområden och perspektiv. Panelen valde att starta arbetet med en nulägesanalys för att skapa sig en uppfattning om utgångsläget för visionens förverkligande. Västra Götalandsregionens regionutvecklingssekretariat genomförde under 2006/2007 en omfattande studie om utvecklingen i regionen i förhållande till hållbar utveckling: ”Hållbar utveckling i Västra Götaland. Utveckling – Utvecklingsarbete – Framtid”, vilket tydliggjorde att panelens arbete inte skulle bestå av att skriva liknande rapporter.

Panelens nulägesanalys, sammanställd av projektsamordnare Linda Knape, visade att det finns en stor mängd av analys och statistik om diverse aspekter av utvecklingen i Västra Götaland, med olika myndigheter och organisationer som avsändare. Lättast att finna är ren sifferstatistik som t.ex. BRP (bruttoregionalprodukt) medan mer kvalitativa aspekter av ”det goda livet” är svårast att beskriva och mäta. Det medför att inte samtliga områden i visionen finns med i nulägesanalysen, trots den stora tillgången på fakta. Detta visar också på det faktum att delar av ”det goda livet” är svåra att mäta just för att det handlar om kvalitativa aspekter och upplevelser av livskvalitet. I resterande delen av detta kapitel återges, i sammanfattad form, några av de aspekter som panelen uppmärksammat och diskuterat i nulägesanalysen. (Se bilaga 4 för den sammanställning av statistik och analyser som legat till grund för nulägesanalysen).

Regionutvecklingssekretariatets omvärldsanalytiker drar i rapporten ”Hållbar utveckling i Västra Götaland” (Västra Götalandsregionen 2007) slutsatsen att utvecklingen i regionen på många sätt är positiv men att den försämras av uppenbart växande skillnader mellan invånare och regiondelar. Panelen ser också en positiv utveckling men identifierar några problemområden. Ekonomin var uppenbart stark under den period som panelen arbetade och Göteborgsregionen var då även landets mest expansiva och snabbväxande region sett till de senaste 10 åren (Västra Götalandsregionen 2007, McKinsey & Co 2006). Det betyder att Västra Götaland är attraktivt för företag, kapital, arbetskraft, studerande, besökare m.fl. och visar sig bl.a. genom att antalet konferenser, evenemang samt besök på evenemang och arenor har ökat (Västra Götalandsregionen 2007). Vidare är det positivt att antalet nystartade företag ökat (ITPS 2006)

och att Västra Götaland har en stor andel kreativa människor, med störst koncentration till Göteborgsregionen (Ström 2006, Antoni 2007). Dessa så kallade kreativa människor är de som, enligt ekonomen Richard Florida, driver ekonomin och utvecklingen framåt (Florida, 2006). De består både av människor som dagligen arbetar med att använda sin kreativitet, såsom designers, ingenjörer, forskare, konstnärer och artister, och av människor som arbetar i yrken där det krävs stor kunskap såsom inom t.ex. juridik, medicin och ekonomi. Dessvärre har det visat sig att denna grupp människor är mer flyttbenägen än andra yrkeskategorier. Denna grupp är dessutom inte främmande för att flytta utomlands (Antoni 2007).

Med utgångspunkt från Richard Floridas resonemang borde regionen kunna göras än mer attraktiv för kreativa människor, men framför allt uppmuntra till kreativitet och ökat engagemang bland ungdomar. När det gäller kreativiteten hos Västra Götalands ungdomar finns både förhoppningar och orosmoln. Ungdomar i Västra Götaland som gick i andra klass på gymnasiet var ambitiösa, kunde tänka sig att studera vidare, var beredda att jobba hårt och helst inom media eller försäljning. Däremot ville de inte gärna jobba i sjukvården eller industrin. De var heller inte särskilt entusiastiska över att starta eget företag eller uppfinna något (Västsvenska Industri- och Handelskammaren 2006).

De sista fem åren på 1990-talet hade alla kommunförbundsområden utom Göteborgsregionen en negativ befolkningsutveckling, vilken dock lyckligtvis visade sig ha vänt. Mellan åren 2001 och 2005 ökade invånarantalet i samtliga fyra regiondelar (Västra Götalandsregionen 2007). Förhoppningsvis innebär detta också att regionen nu upplevs som mer attraktiv för de kreativa människor som kräver stimulans på flera plan för att stanna i regionen.

Västra Götalandsregionen är en i svenska mått mätt förhållandevis stor region om man ser till antalet kommuner, varierande landskap och folkmängd. Jämfört med exempelvis Region Skåne är Västra Götalandsregionen också geografiskt sett större. Den mångfald som därmed ryms inom Västra Götalands territoriella gränser är en klar styrka för regionen men innebär också att skillnader blir märkbara utifrån dagens utvecklingstendenser. Mer perifera kommuner, i förhållande till Göteborg och andra större lokala arbetsmarknader, har oftast god tillgång på bostäder (Länsstyrelsen i Västra Götaland 2006) men svårare att attrahera invånare och företag. Inte sällan har invånarna där långt till jobben. Utmärkande för dessa områden är även invånarnas



något lägre utbildningsnivå samt högre arbetslöshet och ohälsa. Utvecklingen har också visat på ökande skillnader på flera områden inom Västra Götaland (Västra Götalandsregionen 2007).

Vid en analys av utvecklingen på övergripande regionnivå finns det några problemområden som kan nämnas. McKinsey & Co. analyserade under hösten 2006, på uppdrag av panelen, bruttoregionalprodukten (BRP) i förhållande till riket och liknande regioner i Europa. Slutsatsen som drogs är att BRP ligger på ett genomsnitt i förhållande till liknande europeiska regioner, men att produktiviteten är förhållandevis låg (studieområdet var Västsverige: Västra Götaland inklusive Halland) (McKinsey & Co. 2006). Vidare har miljötilståndet i regionen inte förbättrats i den takt som är önskvärt. Länsstyrelsens bedömning 2005 av huruvida vi nådde miljö kvalitetsmålen inom satta tidsramar var nedslående och har inneburit att nya mål har fått arbetas fram (Länsstyrelsen i Västra Götaland 2005). T.ex. har koldioxidutsläppen i Västra Götaland varit oförändrade de senaste 10 åren, även om det bortses från industrins bidrag. En bov i dramat är ökade vägtransporter, med trängsel, buller och dålig luftmiljö som följd. I synnerhet i Göteborgsområdet är dessa problem påtagliga. Jämställdhetsfrågan har precis som miljöfrågan dessvärre inte sett en särskilt positiv utveckling. Skillnaderna mellan män och kvinnor kvarstod vad gäller ohälsa, utbildningsval och -nivå, yrke, lön, arbetslöshet och maktposition m.m. (Västra Götalandsregionen 2007).

Ytterligare en frågeställning i panelens nulägesanalys var att få kunskap om vad invånarna i regionen tycker är viktiga regionala frågor samt deras uppfattning om territoriet Västra Götaland. SOM-institutet gör sådana undersökningar varje år. Det visade sig bl.a. att sett till samtliga invånare i Västra Götaland var sjukhusvård, äldreomsorg och kommunal grundskola den service som invånarna tyckte det var mest angeläget att satsa på om ökade satsningar på service ska göras. Vid en ranking av den service som invånarna tyckte det var möjligt att minska på kom friskolor överst, kulturaktiviteter på andra plats och regioninformation på tredje plats. En slutsats som kan dras utifrån undersökningarna är att de människor vi gärna vill attrahera till regionen (enligt Floridas resonemang), dvs. de som kan kallas kreativa, i större utsträckning än andra ansåg att fritidsmiljö samt kultur, nöjesliv och evenemang är viktigt för den framtida utvecklingen i Västra Götaland. Med andra ord finns det en klar splittring mellan de som ser kulturaktiviteter som en viktig framgångsfaktor i regionen och de som inte tycker att det är ett område att prioritera resurser till. Skillnaden är anmärkningsvärd eftersom en stor andel av brukarna är nöjda med aktiviteter såsom biblioteken, idrottsanläggningarna m.m. (SOM-institutet 2006). En förklaring

kanske ligger i att antalet brukare i kultursektorn är för litet sett till alla regionens invånare? Vidare är det intressant att invånarna i så stor utsträckning ansåg att information om regionen kan reduceras. Det är oklart vilken typ av information som avses, men med tanke på önskan om att alla aktörer ska arbeta mot en gemensam vision för Västra Götaland väcker det en del frågor. Hur ska regionen väcka intresse hos människor om att utveckla det goda livet i regionen om de inte samtidigt ska ge information om regionen? Det är en svårbesvarad fråga, och det behövs egentligen mer kunskap om vilken regioninformation invånarna menar att det går att minska på.

Ytterligare en slutsats som kan dras utifrån SOM-institutets undersökning är att Västra Götalandsregionen och dess ansvarsområden fortfarande är förhållandevis anonymt för invånarna, förutom hälso- och sjukvården. Medborgarna kände sig också mer hemma på hemorten och i Sverige än i Västra Götaland. Endast en tiondel av invånarna kände sig i första hand hemma i Västra Götaland (SOM-institutet 2006). Således blir följdfrågan: Vad innebär detta för uppslutningen kring ”Vision Västra Götaland”?

På frågan om utvecklingen i Västra Götaland rör sig i riktning åt visionen blir svaret, mot bakgrund av vad som bl.a. sammanfattats här, både ja och nej. Det är en komplex fråga att besvara och svaret varierar beroende på om vi analyserar t.ex. ekonomi, utbildningsnivå, utanförskap, eller jämställdhet. Den övergripande bilden av Västra Götalands utveckling är alltså positiv, där framgångarna koncentreras till Göteborgsregionen. De perifera kommunerna (i förhållande till Göteborg och andra större städer) har det däremot svårare.

En nulägesanalys är emellertid ett nedslag i hur det ser ut för tillfället. För att få en total bild över huruvida regionen rör sig i riktning mot visionen krävs också undersökningar av medborgarnas kunskaper om visionen, politikernas viljeriktning, handlingskraft och beslut samt näringslivets kunskaper och engagemang. I kombination med kontinuerliga uppföljningar av utvecklingen (vilket panelen föreslår i nästkommande kapitel) går det på sikt, när mätinstrumenten etablerats, att säga mer om riktningen mot förverkligandet av visionen.

# 5

## Hållbar regional tillväxtmodell

Regionens framtid bestäms av långsiktighet och samordning av resurser mot gemensamma mål i en extremt konkurrensutsatt värld, där ekonomiska och politiska förutsättningar skiftar och skapar radikalt nya förutsättningar för utveckling. Visionen är unik som plattform, men ger lite konkret vägledning vad gäller strategier, åtgärder, tidshorisont och ansvarsfördelning mellan aktörer och olika beslutsnivåer (exempelvis regional nivå kontra kommunal nivå).

Den fragmentering i politiken som många politiker upplever, spridningen av resurser och oklara samverkansformer mellan politik, förvaltningar, företag, akademien och medborgare, kräver en långsiktig hållbar praktisk ram, som gör det möjligt att överkomma åtminstone en del av de strukturella bristerna som dagens samhällsorganisation uppvisar. Panelens utgångspunkt har således varit att, med den ambitiösa visionen som utgångspunkt, skapa en modell för förverkligande av visionen över tid, som uppfyller enkla krav som

- *Långsiktighet och relativt oberoende av valperioder.* Panelen anser att valperioderna medför relativ kortsiktighet i den politiska beslutsprocessen, men att de är en förutsättning för att formulera tydliga mål. Långsiktighet är en grundläggande förutsättning för att visionen på allvar ska bli vägledande för regionens samtliga aktörer. Eftersom visionen är ett politiskt konsensusdokument har den alla förutsättningar att åstadkomma denna framförhållning och uthållighet på lång sikt.
- *Fokus och samordning över tid.* Visionen måste kunna mätas vad avser förverkligandet över tid. Har de olika målen uppnåtts, var finns bristerna och vilka resursinsatser krävs för att sluta gapet mellan mål och verklighet? Mätningar och analyser ska således också kunna ligga till grund för samordning av strategier och tillhörande resursallokering mellan politik, förvaltning, näringsliv, akademi och medborgare. Även inom det politiska systemets olika nivåer i Västra Götaland behövs det samordning mellan nivåer och aktörer.

## Konkretisering i en modell

Utifrån panelens uppdrag växte en praktisk modell fram, innehållande strukturer och processer för förverkligandet av visionen. Input kom bl.a. under panelens arbete med nulägesanalysen, seminarierna med analytiker och forskare samt i dialoger med politiker och verksamhetsföreträdare för Västra Götalandsregionen. Modellen etablerar en tankemässig struktur som ger politiker, förvaltningar, näringsliv, medborgare m.fl. vägledning mot att uppnå ”Det goda livet” i Västra Götaland.

De grundläggande elementen i modellen består av en tydlig, långsiktig tidshorisont som tar sin utgångspunkt i valperioderna, men panelens krav är att olika insatser måste sträcka sig över fler än en valperiod. Panelen anser att visionsarbetet minst bör ses över en tioårsperiod för att ambitionsnivån ska kunna höjas och nödvändiga förändringar åstadkommas.

Tidsdimensionens konkretisering i modellen poängterar således att målbilderna måste vara tydliga och relaterade till mandatperioder, men med ett längre förhållningssätt som spänner över flera politiska mandatperioder, så att förverkligandet av visionen görs relativt oberoende av tillfälliga politiska maktförhållanden i regionen.



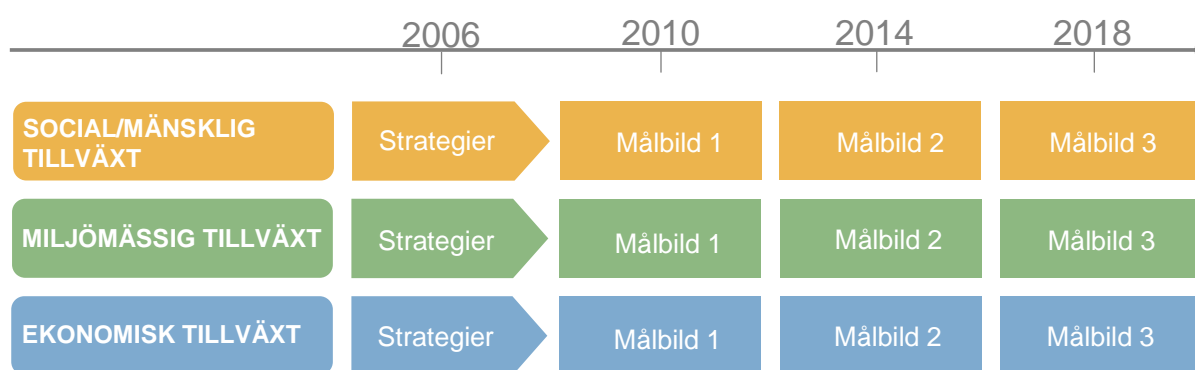
**Figur 2. Tidsdimensionen, med utgångspunkt i aktuella mandatperioder.**

Visionen är mycket komplex, den täcker alla samhällsområden och behöver konkretiseras. Konkretiseringarna gäller utveckling av strategier i förhållande till mål; genom mätningar över tid kan strategierna följas upp och ge återkoppling, så att nya, modifierade mål sedan kan formuleras.

Tillväxtmodellen betonar hållbar tillväxt utifrån samtliga tre utvecklingsdimensioner. Dock betonas i panelens arbete att varje område måste utvecklas i en positiv riktning, d.v.s. utmärkas av att ”tillväxt” åstadkommes. Det är panelens gemensamma värdering att *tillväxt* är en avgörande förutsättning för att regionen – och därmed visionens tre dimensioner; den miljömässiga, den sociala och den ekonomiska, ska kunna utvecklas i positiv riktning. Det är således ett medvetet val att lägga till *tillväxt* i de olika utvecklingsdimensionerna, d.v.s. *social/mänsklig tillväxt*, *miljömässig tillväxt* och *ekonomisk tillväxt*. (Se figur 3).

## Strategier och målbilder

Visionen saknar tidsangivelser av när dess målbilder inom fokusområdena ska vara uppfyllda. Det bidrar därför också till att ansvaret för förverkligandet blir otydligt. Panelen vill således införa en tidsdimension i förverkligandet av visionen, liksom prioriteringar av visionens innehåll. Att det politiska arbetet är knutet till mandatperioder är en realitet och därför bör de valda politikerna formulera målbilder med utgångspunkt från visionen för den period de är valda, och längre. Utifrån målbilderna bör sedan strategier arbetas fram för att de ska kunna nås. Både att arbeta fram målbilder och strategier handlar om att prioritera och att göra vägen mot förverkligandet av visionen mer konkret. Panelen vill betona att det är svårt att göra allt på en gång och att det är nödvändigt att välja förändringsområden med utgångspunkt i vad dessa bidrar till, avseende måluppfyllelse relaterad till visionens tre tillväxtområden. Panelen har inte arbetat med att utveckla strategier, men har däremot specificerat tre tillväxtområden, som utgångspunkt för utvecklandet av strategier. Det är politikernas ansvar att formulera och genomföra strategier utifrån modellen (figur 4).



Figur 3. Tidsdimensionen, tillväxtområden, strategier och målbilder.

## Kontinuerliga processer av uppföljning och kommunikation

Det behövs kontinuerliga processer för uppföljning av utvecklingen i förhållande till visionen. Uppföljningen bör ske i olika dimensioner och områden. Panelens utmaning bestod i att finna en modell som täcker de viktigaste mätområdena, för att rikta kontinuerligt fokus mot förverkligandet av visionen.

Nulägesanalysen och därtill hörande seminarier och avstämningsmöten visade redan i ett tidigt skede på behovet av jämförelser. Vad är det som säger att regionens utveckling är så positiv som påstås? Vad säger att vi är på väg i rätt riktning? Vad säger att det är rätt tillväxtnivå? O.s.v.

Panelen kunde konstatera att jämförelser i ett internationellt konkurrensperspektiv saknades. En viktig slutsats från arbetet med att ta fram den praktiska modellen är därför att regelbundna jämförande konkurrensanalyser kan ge viktig information för att konstatera var vi står vid olika tidpunkter. Konkurrensjämförelser skapar också ett mentalt förhållningssätt kring hur världen utanför Sverige förändras och vilka parametrar regionens politiker bör beakta i sina strategival. Detta är den första stödprocessen i modellen.

En annan stödprocess handlar om att mäta måluppfyllelsen i visionens olika delar. Det är först när vi mäter, får tidsserier över förändringar, som bedömningen av visionens förverkligande blir möjlig. Den andra stödprocessen i modellen som panelen fokuserat på handlar således om att mäta visionens förverkligande över tid.

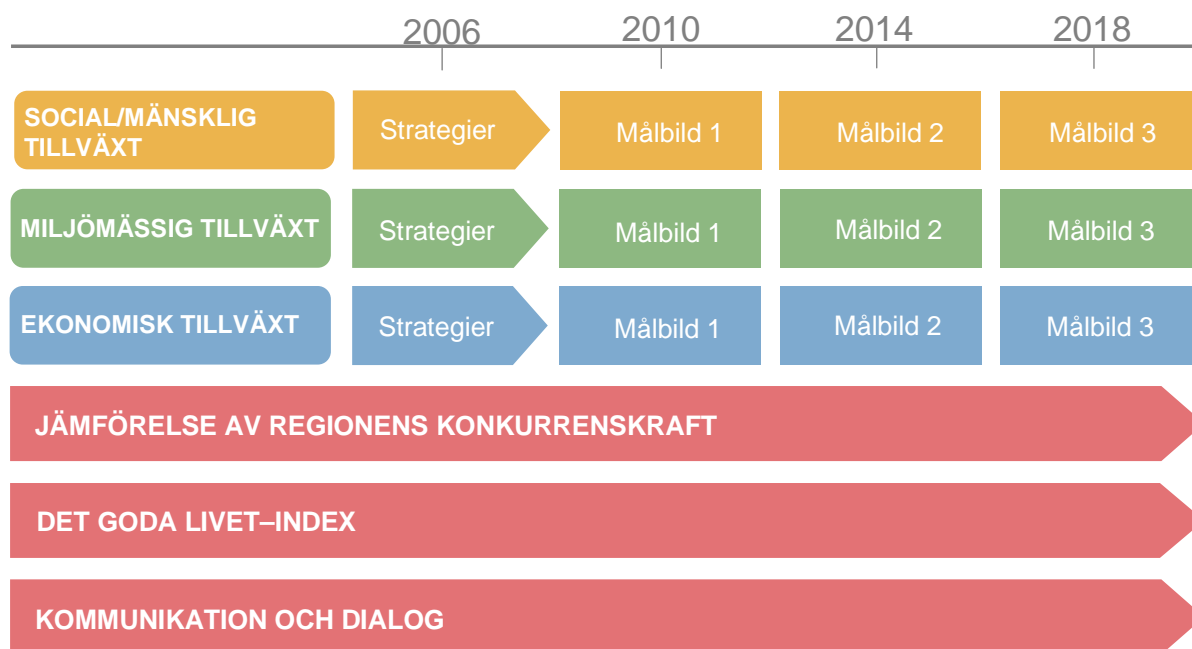
Mätningar ska ske med hjälp av viktiga indikatorer och resultera i ett "Det Goda Livet-index". Kraven som panelen ställer på ett sådant index är att det – med utgångspunkt i visionen – ska spegla utvecklingen över tid, samt att det kan användas för att kommunicera regionens utveckling från år till år, på ett för alla medborgare och aktörer begripligt sätt.

Den tredje stödprocessen gäller kommunikation. För att visionen ska kunna få en unik tillämpning i alla medborgares och aktörers handlingar, måste den vara känd och ges en tolkning och betydelse som utgår från medborgarens perspektiv, förväntningar och upplevelser samt från verksamheten hos de olika aktörerna.

Detta är panelens kanske viktigaste utgångspunkt i arbetet; kombinationen mellan å ena sidan tillväxtperspektivet och å andra sidan förankringen och intresset hos varje medborgare i regionen. Indexet blir ett av elementen i denna kommunikation, individens upplevelse av utveckling och förbättring ett annat och medborgarnas vilja att aktivt och kreativt bidra ett tredje.

Vidare handlar kommunikationsprocessen initialt om att säkerställa att alla aktörer och medborgare känner till visionens existens, men framför allt om att det finns kommunicerbara och relevanta målbilder i all vardaglig verksamhet för att skapa lust och engagemang.

Devisen ”1,5 miljoner engagerade medborgare på väg åt samma håll!” är ett sätt att göra visionen till plattformen för en regionutveckling som kommer att göra Västra Götalandsregionen unik i världen, samt att ge visionen en dynamik av sällan skådad styrka.



Figur 4. Panelens praktiska modell för en hållbar regional tillväxt.

Sammanfattningsvis kan sägas att den regionala tillväxtmodellen (figur 4) skapar den praktiska ram som behövs för att ta ett steg närmare mot förverkligandet av visionen. I nästa kapitel utvecklar vi stödprocesserna för förverkligandet mer i detalj.

Innan vi gör detta återger vi i följande sammanfattning av detta avsnitt också panelens slutsatser från nulägesanalysen, vad gäller perspektiven och förutsättningarna för strategiarbetet i modellen.

### Förslag till strategiska insatser i de tre tillväxtområdena

Även om panelen inte sett utvecklingen av detaljstrategier som sin främsta uppgift, har inom panelen och med olika aktörer diskussioner förts, utifrån diverse analyser, om vilka perspektiv som bör vara vägledande för inriktningen i regionens strategiarbete. Följande översikt sammanfattar dessa perspektiv och förslag, för varje tillväxtområde.

### **Social/mänsklig tillväxt**

- Regionen bör attrahera människor att vilja bo i HELA regionen (stanna kvar, flytta in och flytta tillbaka).
- Regionen bör göra samtliga 1,5 miljoner medborgare delaktiga i visionsarbetet, med speciellt fokus på ungdomar och barn.
- Regionen bör underlätta för att kreativa stadskärnor och mötesplatser skapas.
- Regionen bör öka möjligheterna och incitamenten för integration.
- Regionen bör sträva efter att alla aktiviteter i Västra Götaland får internationell uppmärksamhet.

### **Miljömässig tillväxt**

- Regionen bör åstadkomma ekonomisk och social tillväxt på miljöns villkor.
- Regionen har enligt bedömningar redan 40 % av svensk miljöforskning – visions- och strategiarbetet bör dra nytta av den!
- Forskningsresultat bör i hög utsträckning ligga till grund för prioriterade miljöstrategier.
- Förutsättningar för en miljömässigt hållbar region bör skapas genom samordning av offentlig sektors, näringslivets och individers handlingar.
- För varje strategi bör konkreta, mätbara miljömål formuleras.

### **Ekonomisk tillväxt**

- Det bör finnas ett överordnat fokus på att förbättra produktiviteten, i syfte att frigöra resurser för regional utveckling.
- Regionen bör sträva efter att attrahera investeringar och skapa jobb.
- Storleken på regionens arbetsmarknad bör ökas genom infrastrukturförbättringar: transporter och tekniska plattformar.
- Regionen bör vara EN kunskapsregion med ETT regionalt universitetsnätverk.
- Regionen behöver ett regionalt innovationssystem.
- Regionen bör bredda näringslivsbasen genom att skapa förutsättningar för att öka den avancerade serviceindustrin.



# 6

## Initierade processer – analys och slutsatser

I panelens modell betonas vikten av långsiktighet och regelbunden uppföljning av regionens utveckling i förhållande till visionen. Med den praktiska regionala tillväxtmodellen som utgångspunkt, initierade panelen fyra processer och analyser i form av projekt. Tanken är, som nämnts tidigare, att dessa processer tas över och drivs vidare av Västra Götalandsregionen.

*Enkelt uttryckt syftar de olika processerna till att besvara följande fyra frågeställningar:*

### 1. Kan andra bättre?

JÄMFÖRELSE AV REGIONENS KONKURRENSKRAFT

### 2. Går visionen att mäta?

DET GODA LIVET-INDEX

### 3. Vaddå hållbart?

DIALOGPROCESS MILJÖ

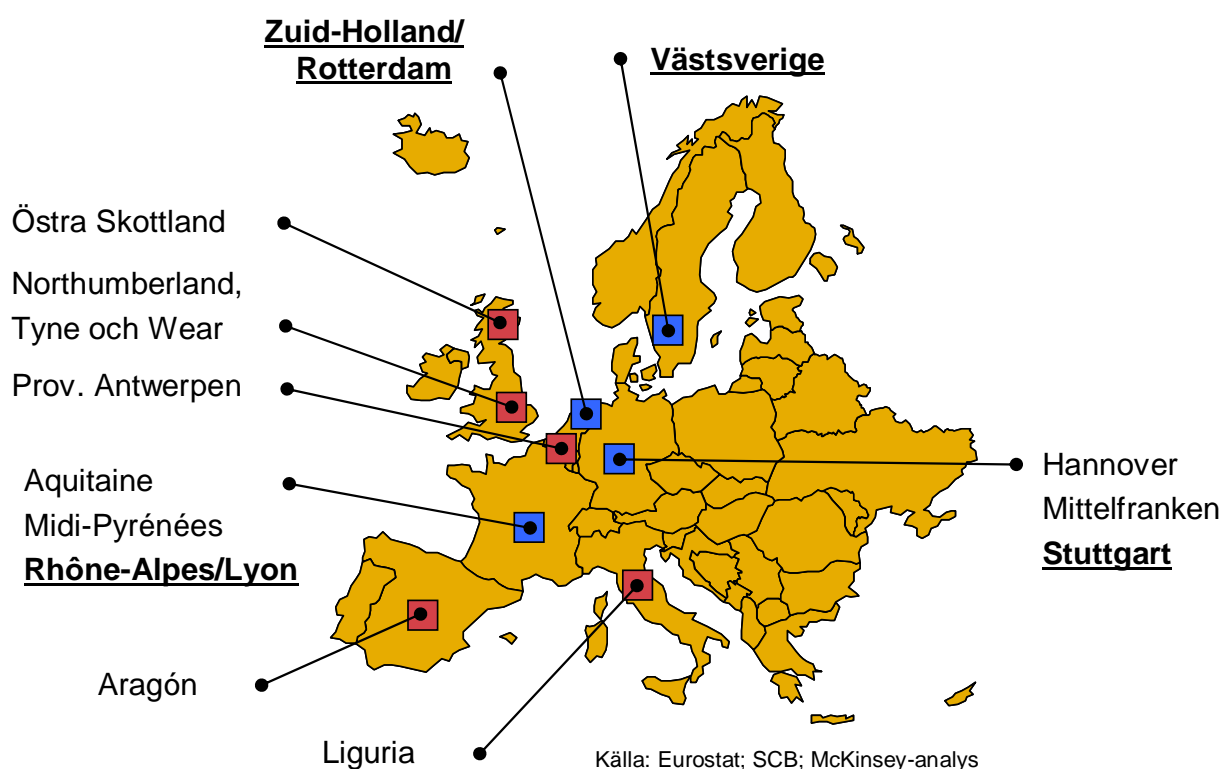
### 4. Vem vet?

KOMMUNIKATION OCH DIALOG

## 6.1. Kan andra bättre?

### JÄMFÖRELSE AV REGIONENS KONKURRENSKRAFT

Under hösten 2006 genomförde panelen i samarbete med McKinsey & Co en första jämförande studie på temat ekonomisk tillväxt. Västsverige (Halland och Västra Götaland) jämfördes med 12 andra europeiska regioner. Studien visade att Västsverige hade jämförelsevis lika hög BRP (bruttoregionalprodukt) per capita<sup>4</sup> (ett av de vanligaste måtten på ekonomiskt välstånd) som jämförbara regioner, men betydligt lägre arbetsproduktivitet<sup>5</sup>. Resultatet kunde inte förklaras med hjälp av de parametrar som ingick i studien (industristruktur, arbetsmarknad m.m.). Panelen beslutade då att analysera den lägre arbetsproduktiviteten samt parametrar som påverkar den ekonomiska tillväxten mer i detalj.



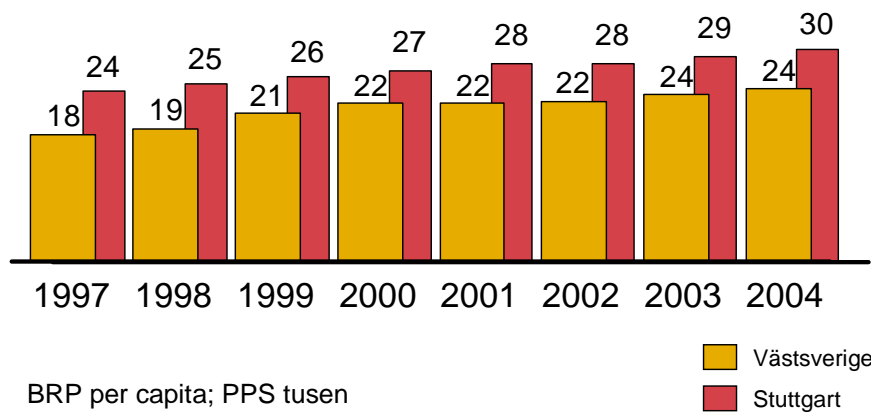
Figur 5. Tolv jämförelseregioner, djup analys av tre regioner.

<sup>4</sup> Bruttoregionalprodukt (BRP) = summan av värdet av alla varor och tjänster som produceras i regionen under ett år.  
BRP per capita = (arbetsinsats) x (arbetsproduktivitet) = (antal arbetade timmar per capita) x (adderat värde per timme)

<sup>5</sup> Värdeskapande per arbetad timme

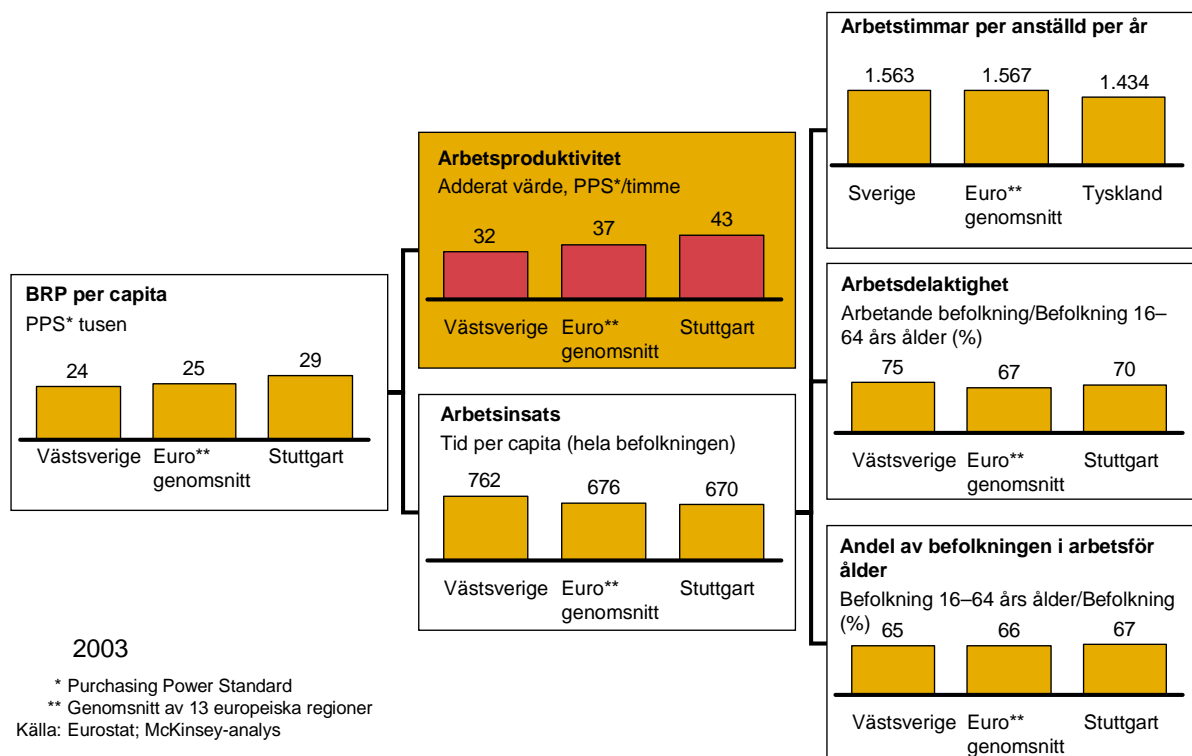
Mot bakgrund av detta fortsatte panelen under 2007 med bl.a. en djupare analys av arbetsproduktiviteten med utgångspunkt i ett mindre antal regioner. McKinsey & Co fick uppdraget, som pågick under perioden juni-oktober 2007. Den regionala jämförelsestudien (Bilaga 5) syftade dels till att förklara skillnaderna i ekonomiskt välstånd mellan Västra Götaland och jämförbara europeiska regioner, dels till att belysa de underliggande orsakerna och därigenom identifiera områden för Västra Götalandsregionen att arbeta med för att åstadkomma konkreta förbättringar. Till grund för studien låg en jämförelse av köpkraftsjusterad BRP per capita. Utifrån den initiala jämförelsen av de tolv regionerna valde panelen att analysera Zuid-Holland/Rotterdam, Rhône-Alpes/Lyon samt Stuttgart närmare (figur 5). Anledningen till att just dessa regioner valts ut är att de har liknande industriell fokus, att de liksom Västra Götalandsregionen är ”andrestadsregioner” i respektive land samt att de har visat på flera goda exempel på regionala utvecklingsstrategier.

Studien visade att Västsverige under det senaste decenniet haft en god utveckling av BRP per capita och att Västsveriges absoluta nivå på BRP per capita ligger strax *under* genomsnittet i de jämförda regionerna, dock ligger Västsverige 5-7 år *efter* t.ex. Stuttgart i ekonomiskt välstånd. (Se figur 6).



Figur 6. Västsveriges utveckling av BRP per capita jämfört med Stuttgart.

En närmare jämförelse visade att vi i Västsverige uppnår vårt ekonomiska välstånd genom att arbeta mer, men att vi för varje arbetad timme skapar mindre värde än våra europeiska ”kusiner”. Totalt har vi 15 procent lägre arbetsproduktivitet än genomsnittet, och hela 25 procent lägre arbetsproduktivitet jämfört med Stuttgart. (Se figur 7 nedan).



Figur 7. Västsverige har lägre arbetsproduktivitet än jämförelseregionerna.

Ca hälften av skillnaden i arbetsproduktivitet kan enligt studien härledas till att Västsverige har en större andel landsbygd, med låg befolkningsdensitet, än jämförelseregionerna. Västsverige har dessutom en industrisammansättning med relativt få arbetande i typiska högproduktiva branscher, men detta förklarar endast ca en tiondel av skillnaden. Det ”gap” som återstår att förklara beror till stor del på att Västsverige har en liten effektiv arbetsmarknad och jämförelsevis få globala, ledande företag. Denna geografiska och strukturella nackdel gör det svårare för ledande företag att locka tillräckligt med kvalificerad arbetskraft, och vice versa.

Med denna analys som bakgrund föreslår panelen ett antal rekommendationer i form av fyra breda teman:

1. Göteborgsområdet står för över hälften av BRP och kommer även framöver att behöva vara motorn som driver regionens ekonomi, men hela regionen måste vara delaktig för att höja det ekonomiska välståndet.

2. Att förändra industristrukturen och satsa på nya kunskapsintensiva branscher är långsiktigt nödvändigt men inte tillräckligt på kort sikt – produktiviteten behöver också höjas i existerande lågproduktiva branscher, t.ex. offentlig sektor och byggindustrin.
3. Bättre förutsättningar behöver skapas för att attrahera och behålla ledande företag. Västsverige har färre stora företag än jämförelseregionerna, attraherar mindre investeringar, och uppfattas ha låg förståelse för företagandes situation.
4. Den effektiva arbetsmarknadens storlek behöver ökas genom att stimulera inflyttning och underlätta för pendling. Västsverige har små lokala arbetsmarknader, och kompenserar inte detta med tillfredställande infrastruktur. Dessutom attraheras färre personer totalt och relativt få som är färdiga med högre utbildning.

De fyra teman som föreslås är till stor del kända sedan tidigare, utmaningen är snarare att få det att hända – att gå från ord till handling. I studien lyfts flera goda exempel fram från jämförelseregionerna som bör beaktas. *Lyon* (Rhône-Alpes) jämför sig t.ex. inte främst med andra franska städer utan med de stora europeiska världsstäderna, och arbetar målmedvetet för att vara med i rankingar och nätverk. *Stuttgart* vill vara den ”barnvänligaste staden” i Tyskland för att klara demografiska utmaningar, samt har uttalade målsättningar att göra det enkelt att etablera företag i regionen. *Rotterdam* (Zuid-Holland) har en permanent rådgivande kommitté knuten till staden, med framträdande regionala och nationella näringslivsföreträdare för att utveckla dess konkurrenskraft. Samtliga regioner uppvisar exempel på ett starkt lokalt/regionalt ledarskap och samarbete för att möta utmaningarna och driva utvecklingen. (Se vidare bilaga 5).

Med beaktande av dessa goda exempel anser panelen att Västra Götalandsregionen behöver höja ambitionsnivån, utveckla ett starkt och visionärt ledarskap, t.ex. kring viktiga teman som att skapa förutsättningar för att attrahera människor och företag samt stärka samarbetet mellan politik, administration och näringsliv.

## Slutsatser från jämförelsestudien

- Västsverige ligger efter jämförbara regioner i Västeuropa när det gäller arbetsproduktivitet.
- Kontinuerlig förbättring av arbetsproduktivitet skapar förutsättningar för ekonomisk tillväxt.
- Göteborgsområdet måste fortsätta vara den ekonomiska ”motorn” i regionen, men *hela* regionen måste vara med och bidra om vi ska nå jämförelseregionernas arbetsproduktivitet.
- Att ställa om regionen mot mer högproduktiva branscher/sektorer tar tid, därför krävs produktivitetshöjande åtgärder i lågproduktiva branscher såsom offentlig sektor och byggindustrin.
- Sjukvården och dess effektiviseringspotential bör belysas tydligt. 36 av 38 miljarder av Västra Götalandsregionens budget går till sjukvård. Alla effektiviseringar inom sjukvården kan återinvesteras i antingen ännu bättre sjukvård eller inom andra områden.
- Den effektiva arbetsmarknadens storlek behöver ökas genom att stimulera inflyttning och underlätta för pendling. Samtidigt måste bättre förutsättningar skapas för att attrahera och behålla ledande företag i regionen.
- Vi måste gå från analys till handling – med fokus på åtgärder för förbättring istället för kostnadsnedskärningar.
- En höjd ambitionsnivå krävs, med ett sektorsövergripande samarbete och strategier för att attrahera människor och företag.
- Produktivitetmätningar är en metod för att leva upp till visionen, och innebär att vi hela tiden ska förbättras så att alla förstår att ”det goda livet” har ett faktiskt innehåll.
- Det saknas en given arena för politikerna att diskutera regionala utvecklings-/framtidsfrågor på.

## 6.2. Går visionen att mäta?

### DET GODA LIVET-INDEX

En av de uppgifter som panelen fått av politikerna i Västra Götaland är att följa upp huruvida den regionala utvecklingen rör sig i riktning mot ”det goda livet”. Panelen har tagit fasta på att detta bör vara en uppföljning som görs kontinuerligt och systematiskt och integrerar därför en sådan process i sin modell. Panelen har tagit fram ett förslag på ett så kallat ”Det Goda Livet-index” som följer upp och mäter förändringar av ”det goda livet” över tid. Indexet syftar både till att följa upp utvecklingen och att skapa förutsättningar för att visionen blir känd bland medborgarna. Det ställer krav på att indexet är relativt enkelt att förstå och därmed kommunicerbart.

CRA (Centrum för Regional Analys) på Handelshögskolan har fått uppdraget att ge underlag till hur uppföljning kan ske med hjälp av index/indikatorer med utgångspunkt från visionen. Utifrån en initial genomgång av välfärdsindex, sociala indikatorer m.m. genomförd av CRA drogs slutsatsen att det inte finns någon generell teori eller formellt utarbetat ramverk som visar hur valet av indikatorer ska ske eller hur index bör konstrueras.

En första studie kring vilka variabler som bör utgöra underlag vid skapandet av instrument för uppföljning och utvärdering av ”det goda livet” utfördes under perioden april-november 2007. (Se bilaga 6). Studien inleds med en problematisering kring hur uppföljning och utvärdering av system kan konstrueras, där bl.a. samtal förts med Evert Vedung (prof. emeritus vid Uppsala universitet med lång erfarenhet av uppföljnings- och utvärderingsstudier). Parallellt genomfördes samtal med 48 av 49 kommunstyrelseordföranden i Västra Götaland, för att ta reda på vad personer verksamma på kommunnivå (och som har avgörande inflytande för visionens förverkligande) hade för synpunkter på indikatorer och mätfrågor. Dessa intervjuer blev senare utgångspunkt för analysen och urvalet av mätbara index/indikatorer. Studien innehåller även en kunskapsöversikt över miljömål, åtgärdsprogram, uppföljningar och utvärderingar inom miljöområdet, som grund för att urskilja vilka index/indikatorer som är mest angelägna att lyfta fram inom ramen för visionens miljödimension.

Index/indikatorstudien visar att mätningar i första hand kan avspegla förändringar över tid. För att få svar på vad som orsakar vad (kausalitet) krävs utvärderingsstudier, vilket kan motivera specialstudier på kommunnivå som alternativ eller komplement till indexmätningarna. Samtalen

med regionens kommunstyrelseordföranden ledde till slutsatsen att de fem fokusområdena – *Ett livskraftigt näringsliv*, *Kompetens och kunskapsutveckling*, *Infrastruktur och kommunikationer*, *Kultur* samt *Hälsa* – är mest relevanta att söka måttal för. Den stora betydelse som miljöfrågor har, ställer krav på att även *miljödimensionen* mäts och följs upp med hjälp av relevanta indikatorer. Vidare betonades att antalet indikatorer inte får vara för stort (ca 15 st.) samt att de ska vara lätta att förstå och kommunicera. Ett första förslag till ett ”Det Goda Livet-index” togs fram, med fokusområdena som index och en precisering av hur dessa kan operationaliseras med hjälp av indikatorer. På motsvarande sätt angavs indikatorer inom miljöområdet. (Se figur 8 nedan).



Figur 8. Utgångspunkterna för ett ”Det Goda Livet-index”.

Slutsatserna från studien presenterades för panelen i december 2007. Panelen tyckte att arbetet fortskridit väl och att föreslagna index och indikatorer kunde anses ha en god förankring i regionen och de olika regiondelarna. Panelen ville därmed, efter viss komplettering och precisering av de föreslagna indikatorerna, gå vidare mot en första testmätning av ”Det Goda Livet-index”. (Se bilaga 6 för en genomgång av vilka index och indikatorer som diskuterades).

Efter att panelen presenterat sina analyser och öppnat upp för utbyte och dialog vid visionskonferensen i januari 2008, beslutades att CRA skulle gå vidare i arbetet med att testa möjligheten att med hjälp av de föreslagna indikatorerna skapa ett ”Det Goda Livet-index”. Denna studie (bilaga 7) utfördes under perioden januari-mars 2008 och presenterades för panelen i april 2008. I rapporten bedömdes mätbarheten med hänsyn till mätvariabler och källor. Av de föreslagna 17 indikatorerna kan 7 relateras till uppgifter i databasen GILDA (Geografisk Individbaserad Longitudinell Databas för Analys), 2 indikatorer kräver enkätundersökningar, medan 8 indikatorer kan mätas genom statistik som finns på SCB, myndigheter och/eller olika aktörer såsom Västtrafik. (Se tabell 1 nedan).



Index	Indikatorer	Mätbarhet
Infrastruktur och kommunikationer	Kollektivtrafik	Kollektivtrafikens andel av det totala resandet. Västtrafik och SIKA
	Reseavstånd vid pendling inom regionen	Utveckling av linjenät och turer; resvaneundersökning. Avstånd arbetsplats - bostad. GILDA
	Tillgänglighet till resp. kommunalförbunds huvudort	Resmöjligheter och restidskvot. Studier av rutter; tåg + buss. Västtrafik och SWECO, VGR
	Investeringar i infrastruktur för regionen och kommunalförbunden	Investeringskostnad per år. Banverket och Vägverket.
Ett livskraftigt näringsliv	Anställda	Sysselsättningsgrad. GILDA
	Etablering av arbetsställe ("turbulens")	Nettoförändring av antal arbetsställen i relation till antal personer i förvärsarbetande ålder. GILDA
Kompetens- och kunskapsutveckling	Typ av utbildning	Utbildningslängd. GILDA
	Högutbildade	Andel högutbildade. GILDA
	In- och utflöde av kompetens	Utbildningslängd för in- och utflyttare. Utbildningskvot, personutbildningskvot. GILDA
	Utbildning och överensstämmelse med arbetsmarknadens krav	Kvoten mellan utbildningslängd för arbetslösa och de i arbete. GILDA
Kultur	Föreningsverksamhet	Antal deltagare i föreningsverksamhet. Enkätundersökning
	Kulturella evenemang	Antal besökare på teatrar, konserter, bio etc. Kommundatabasen, Statens kulturråd, Svenska Filminstitutet, enkätundersökning
Hälsa	Sjuk- och aktivitetsersättning	Antal personer. Försäkringskassan
	Återstående livslängd bland äldre	Befolkning äldre än 65 år. SCB
Miljö	Energianvändning	MWh/inv. Miljömålsrådet, SCB, Energimyndigheten
	Klimatpåverkande utsläpp	Miljömålsrådet, SCB, SMED (Svenska MiljöEmissionsData)
	Avfall	Avfall Sverige

Tabell 1. Det Goda Livet-index: index, indikatorer och mätbarhet.

I rapporten påpekas bl.a. att mätbarheten varierar med verksamhetsområde. Analys av infrastruktur och kommunikationer kräver exempelvis, utöver officiell statistik, insamling och bearbetning av uppgifter som förutsätter medverkan av aktörer verksamma inom trafikområdet. Om ett index hör starkt samman med individers beteende, såsom kompetens och kunskapsutveckling, är databasen GILDA en viktig källa.

Vid en avstämning mellan CRA och panelen och efter delrapportering till panelens uppdragsgivare under våren 2008, beslutades att CRA, i ett första steg t.o.m. oktober 2008, ska förtydliga mätbarheten i föreslagna index och indikatorer. Parallellt påbörjas därmed arbetet med en första mätning av "det goda livet". Mätningarna genomförs av CRA i samverkan med SOM-institutet. Målsättningen är att skapa en långsiktigt användbar plattform för kontinuerliga mätningar och analyser. Med 2008 som basår för index kan mätningar och jämförelser göras av utvecklingen inom olika områden. Ambitionen är att i möjligaste mån skapa tidsserier som sträcker sig bakåt till år 2000.

Mätningarna genomförs under hösten 2008 och resultaten analyseras under våren 2009. Genomförandet planeras ske efter samma mönster som används vid SOM-institutets enkätundersökningar, d.v.s. datainsamling främst under hösten, med analys under vår och kommunikation under höst.

### **Slutsatser från index-projektet**

- Det går att mäta utvecklingen i förhållande till visionen över tid.
- Mätning, uppföljning och kommunikation bör ske årligen.
- Det index som föreslås har god förankring i hela regionen och bör kompletteras med en mätning av medborgarnas upplevelser av utvecklingen i förhållande till visionen.
- En första mätning påbörjas av CRA i samarbete med SOM-institutet under hösten 2008.

### 6.3. Vaddå hållbart?

#### DIALOGPROCESS MILJÖ

Miljöperspektivet som ett explicit fokusområde saknas i visionen. Istället bygger visionen på att all utveckling inom fokusområdena ska beakta en miljömässigt hållbar utveckling. Visionen säger bl.a. att de förnybara systemen i naturen ska värnas och att ”alla beslut ska utformas på ett sätt som beaktar ekonomiska, sociala och miljömässiga konsekvenser i ett längre tidsperspektiv”. Visionen pekar dock särskilt på kemikaliefrågan, att få kontroll på klimatutvecklingen samt en hållbar produktion och konsumtion. Panelen anser att detta grundläggande resonemang är absolut nödvändigt, men menar också att det är viktigt att ytterligare lyfta fram miljöfrågan i förverkligandet av visionen. T.ex. handlar det om att attraktiviteten i Västra Götaland till en inte obetydlig del bygger på en god livsmiljö för invånarna. Dessutom är stort fokus på bl.a. klimatfrågan och energiberoendet nödvändigt idag. Dialogprocessen om regionens miljöutmaningar finns inte utmärkt som en egen process i panelens regionala tillväxtmodell (figur 4) eftersom den enligt panelen bör ses som en del av den löpande dialog- och kommunikationsprocessen (se nedan). Däremot anser panelen att en redogörelse av den dialog som förts kring de viktigaste miljöåtgärderna i regionen förtjänar ett eget avsnitt i denna rapport.

I Göteborg finns på Göteborgs universitet, Chalmers Tekniska Högskola och de olika forskningsinstituten idag ca 40 procent av den svenska miljöforskningen. Ett av panelens budskap till politikerna i Västra Götalandsregionen är att dra nytta av denna kompetens i högre utsträckning än vad de gör idag, för att ta itu med regionens miljöutmaningar. Främst handlar det om att samla kunskap från olika discipliner och försöka finna de viktigaste åtgärderna på miljöområdet för att genomföra visionen. I nästa viktiga steg behöver forskningsresultaten omvandlas till prioriterade miljöstrategier.

I maj 2007 påbörjade panelen en dialogprocess med sex forskare med miljöanknytning från olika discipliner, som en direkt tillämpning av de grundläggande tankarna i panelens regionala tillväxtmodell. Projektet syftade till att, genom intervjuer, rapporter och en workshop med forskarna, få en mer samlad bild över viktiga miljöåtgärder som behöver vidtas i regionen för att visionen om det goda livet ska kunna uppnås – hur utvecklingen kan bli miljömässigt hållbar. Projektet initierades för att ge panelen (och indirekt politikerna) insyn i forskningens olika prioriteringar. Det blev tydligt att en direkt dialog mellan forskare och politiker måste etableras.

Ytterligare en viktig erfarenhet från denna process är att akademins miljöforskare i högre utsträckning arbetar med globala än regionala problem. Forskarnas medverkan blev därmed ett direkt inspel i den regionala politiska beslutsprocessen. Projektet drevs av panelen och projektsamordnare Linda Knape/Olof Johansson och avrapporterades i november 2007. (Se bilaga 11)

Miljöprojektet utgick från ett antal huvudfrågeställningar kring vilka miljöåtgärder som är viktigast att prioritera i Västra Götaland, vem som har ansvaret för att vidta dessa åtgärder samt vad som väntar om inte miljöfrågan tas på allvar i den regionala utvecklingen. Ett tiotal forskare intervjuades. De forskare som aktivt medverkat i dialogprocessen är:



**Anders Biel**  
Miljöpsykologi Socialantropologi



**Åsa Boholm**

Marin ekologi



**Kerstin Johannesson**



**Filip Johnsson**

Energiteknik/  
Uthålliga energisystem samhällsplanering



**Björn Malbert**

Arkitektur/



**Håkan Pleijel**

Miljövetenskap

De åtgärder som föreslås av forskarna är i stor utsträckning av övergripande karaktär, såsom åtgärder för att öka samarbetet över sektorsgränserna och förankra en helhetssyn där miljön står i centrum. Regionala satsningar på järnväg och kollektivtrafik är av avgörande betydelse, liksom behovet av en konkret plan för energiminskning i regionen. Vidare är miljöhänsyn i kustzonen, miljöinformation, upphandling och satsningar på hälso- och sjukvård av stor betydelse för att Västra Götaland ska bli miljömässigt hållbart. Konkreta, mätbara och tidsatta mål behöver formuleras för att minska regionens energiförbrukning och därmed klimatpåverkan. Bland de mer konkreta åtgärdsförslagen kan insatser för att skapa engagemang för visionen, genom att involvera medborgarna i tävlingar, lek och spel nämnas, liksom ett förslag om bildandet av ett regionalt

hjälp- och stödsystem till politiker i Västra Götaland. Goda exempel, såsom Trollhättepaketet, kan fungera som förebild för regionens miljöprioriteringar.

För att visionen och panelens föreslagna modell ska få genomslag måste de inneboende målkonflikterna beaktas, som t.ex. ekonomisk tillväxt i förhållande till en miljömässigt hållbar utveckling. För ett trovärdigt förverkligande av visionen krävs framför allt ett tydligt och konsekvent ledarskap där det utan tvivel framgår vad, hur och när åtgärderna ska vidtas samt vem som har ansvaret för dessa. Åtgärder bör vidtas i första hand där de får tydlig effekt och där Västra Götalandsregionen har huvudmannaskapet, t.ex. inom kollektivtrafik och sjukvård. Detta är viktigt inte minst för att medborgarna då kan se att politikerna tar regionens miljöfrågor på allvar. Ansvaret för att vidta åtgärder anses i första hand vila på politikerna, men samtliga aktörer i samhället – näringsliv, forskning, medborgare – måste engageras i visionens förändringsarbete.

Om inte miljöfrågan tas på allvar i den regionala utvecklingen väntar en extrapolering av de trender vi ser idag, med en ökad sårbarhet och miljöbelastning, där vi riskerar att förlora viktiga ekosystemtjänster. Sämre luft- och vattenkvalitet, bullrigare miljöer, ökad segregation, ökad brottslighet samt högre exploatering av kusten är troliga scenarier om inte omfattande miljöåtgärder görs omgående. Dessutom riskerar Sverige och Västra Götaland att bli omsprungna på miljöområdet och därmed förlora viktiga konkurrensfördelar gentemot andra regioner, och denna utveckling går nu i rasande takt. (Se bilaga 11 för en mer detaljerad beskrivning av miljödialogen).

## **Slutsatser från dialogprocessen miljö**

- I Västra Götaland finns ca 40 procent av Sveriges miljöforskning. Denna miljökompetens bör utnyttjas bättre för regionens hållbara utveckling.
- Det sektorsövergripande samarbetet kring regionens miljöutmaningar behöver stärkas.
- Det behövs ett regionalt hjälp- och stödsystem till politikerna i Västra Götaland.
- Goda exempel, såsom Trollhättepaketet, bör lyftas fram tydligt i visionsarbetet.
- Det är viktigt att skapa engagemang kring regionens miljöfrågor hos medborgarna.
- Konkreta, långsiktiga och tidsatta mål måste sättas upp, med tydlig ansvarsfördelning.
- Åtgärder måste vidtas omgående.

## 6.4. Vem vet?

### KOMMUNIKATION OCH DIALOG

Enligt visionen är det aktörerna i regionen – företag, organisationer, myndigheter och i slutändan invånarna – som aktivt ska vidta åtgärder för att vi gemensamt ska uppnå ”det goda livet”. Det medför att dialog och kommunikation kring innehållet i visionen – strategier, mål och resultat – måste pågå kontinuerligt för att alla människor gemensamt i Västra Götaland ska sträva mot att förverkliga visionen. *Detta är den tredje processen som panelen betonar i sin modell (figur 4) och ett av panelens viktigaste budskap till politikerna i Västra Götaland.*

Med kommunikation och dialog menas att långsiktigt skapa en väl koordinerad och tillräckligt finansierad process för att:

1. tydliggöra regionens vilja och tankar bakom visionen och dess formulering,
2. utveckla den faktiska dialogen kring uppsatta mål, uppnådda resultat och medborgarnas upplevelser av dessa, samt
3. fördjupa delaktigheten och stimulera till kreativt medskapande hos aktörer och medborgare.

För att kunna rekommendera prioriteringar för dialog och kommunikation med regionens olika aktörer, genomförde panelen under hösten 2007, i samarbete med F & B Case AB<sup>6</sup>, en *studie av förutsättningarna för att ta fram en kommunikationsstrategi* utifrån visionen. Panelen betonar att uppdraget i detta skede handlat om *funderingar och rekommendationer* kring vad den framtida kommunikationsprocessen kräver, snarare än en tydligt formulerad plan.

Arbetet inleddes med en undersökning av kännedomen om visionen hos tjänstemän i regionen. Närmare 2000 tjänstemän anställda i Västra Götalandsregionen tillfrågades, varav drygt 1000 svarade. Den visade att kännedomen om visionen är mycket låg – knappt 4 av 10 tjänstemän känner till visionen, vilket sannolikt medför att den inte påverkar det dagliga arbetet i nämnvärd omfattning. Panelen valde att inte ytterligare studera kännedomen av visionen baserat på resultatet från undersökningen bland Västra Götalandsregionens egna tjänstemän. Resultatet

---

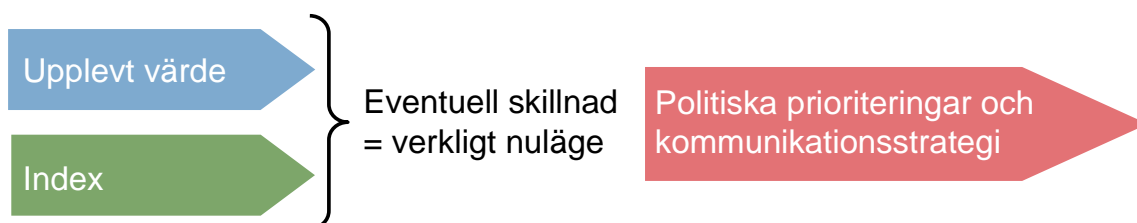
<sup>6</sup> F & B Case AB är ett dotterbolag till reklambyrån Forsman & Bodenfors. Bolaget inriktar sig mot varumärkesdriven affärs- och managementutveckling.

indikerar att kännedomen om visionen bland medborgarna och aktörer i regionen är i det närmaste obefintlig. (Se bilaga 8).

I nästa steg studerades vad ”det goda livet” kan tänkas betyda för medborgarna i regionen i deras vardagliga liv. Panelens slutsatser från detta arbete är att det är först när visionen blir nedbruten till strategier och mål och kopplad till index och indikatorer, som den kan och bör kommuniceras till medborgarna. *Dessa strategier och mål måste formuleras av politikerna i Västra Götaland.*

En viktig del av uppdraget handlade om att få till stånd ett *medborgarperspektiv*, där det framgår vad det goda livet innebär för olika medborgare inom olika delar av regionen, med olika förutsättningar och förväntningar. Att undersöka vad det goda livet betyder för medborgarna är en komplex uppgift som kräver ett genomtänkt tillvägagångssätt. Viktigast är att försöka förstå och hantera *skillnaden mellan det föreslagna indexet, som utgår ifrån visionens fokusområden, och det som upplevs som värdefullt av medborgarna.*

En eventuell skillnad mellan mätningen av ”Det Goda Livet-index” och det upplevda värdet hos medborgarna är således tänkt att visa det ”verkliga nuläget”. (Se figur 9 nedan).



**Figur 9. Panelens förslag till mätning av ”det goda livet”.**

Denna mätning av ”det goda livet” blir därmed ett verktyg för prioriteringar och en viktig utgångspunkt i arbetet med att utveckla en kommunikationsstrategi. För att mäta upplevelsen av visionens förverkligande krävs nedbrytningar till delvisioner, målformuleringar och påståenden som tar sin utgångspunkt i visionens fokusområden.

Ett exempel: för fokusområdet *”Infrastruktur och kommunikationer”* och indikatorn *”Kollektivtrafik”* kan en frågeställning i upplevelsemätningen formuleras som *”Medborgarnas*

*upplevelse av möjligheterna att kunna åka kollektivt till och från arbete och fritidsaktiviteter där man bor". (Se vidare bilaga 9).*

Diskussioner har förts mellan panelen och SOM-institutet kring möjligheterna att komplettera de årliga SOM-undersökningarna med frågor direkt kopplade till visionen. Detta koordinationsuppdrag beräknas slutföras under hösten 2008.

Kommunikations- och dialogprojektets tredje steg, att utreda förutsättningarna för en gemensam organisation för kommunikation, har skett i samråd med Västra Götalandsregionens kommunikationsenhet. En framtida nedbrytning av visionen i fokusområden, strategier och delmål, en segmentering av medborgare med utgångspunkt i livssituation och förväntningar, utveckling av nya plattformar, konsultstöd m.m. kräver en utveckling av beställarkompetensen hos Västra Götalandsregionen. Slutsatsen från detta arbete är att panelens förslag till kommunikations- och dialogprocess inte kan utgå ifrån idag befintliga strukturer eller resurser. (Se bilaga 12).

Det blir därmed nödvändigt med en ny samordningsenhet med, som inte bara hanterar själva kommunikationsinstrumenten professionellt utan även tar ansvar för att samordna strategiformuleringar, målbilder och lokala nedbrytningar i förhållande till indikatorerna. Detta arbete kräver tillskott av beställarkompetens av konsultstöd och mottagarkapacitet inom medborgardialogen och måste betraktas som ett fortlöpande och sammanhängande projekt med tre huvudsteg och med flera olika plan:

1. Lanseringsfasen – en bred, massiv idékampanj med hjälp av lokala, existerande media, med syfte att etablera en bred, folklig kännedom om visionens tankar och innehåll.
2. Dialog-projektfasen – en mångfald av seminarier, simuleringar m.m., med och mellan medborgare och olika aktörer.
3. Uthållighetsfasen – indexets och upplevelsemätningarnas fortlöpande rapportering, projekt samt resultat från strategierna (2010, 2014, 2018).

*Samlade och långsiktigt tillräckliga resurser för detta arbete som helhet måste enligt panelen avsättas på politisk nivå och omfatta tiden fram till 2018.*



Panelen vill avslutningsvis framhålla att kommunikation i detta sammanhang inte handlar om reklam eller propaganda, d.v.s. att sända något enkelriktat i media, utan uppbyggnad av ny intern kunskap och utveckling av nya regiongemensamma redskap för kommunikation/dialog, där webb-plattformarna blir navet i all extern kommunikation, något som också förutsätter samarbete med lokala medier, skolor, kulturinstitutioner, föreningar, företag och andra aktörer.

## **Slutsatser från kommunikationsprojektet**

- Kännedomen om visionen är mycket dålig och måste höjas, internt och externt. Visionen måste brytas ner till strategier och relevanta delmål och kopplas till index och indikatorer.
- Aktiv, kontinuerlig flervägskommunikation krävs.
- En fortlöpande upplevelsemätning behövs, som mäter ”hela livet i hela regionen” med hänsyn tagen till lokala förväntningar och skillnader.
- Kommunikations- och dialogprocessen i panelens modell kring förverkligandet av visionen utgår inte ifrån befintliga strukturer eller resurser.
- Det behövs en ny samordningsenhet med utvecklade beställar-utförarfunktioner och samlade, tillräckliga resurser för kommunikationsarbetet med ett långsiktigt tidsperspektiv och en strategisk kommunikationsplan enligt panelens modell.
- I planen måste ingå att kommunicera på lokala villkor samt att anpassa budskapen utifrån olika mottagare. En viktig aspekt att beakta är vem/vilka som är avsändare av olika budskap till medborgarna.

## **Visionskonferensen 2008 – ett avstamp för kommunikationsprocessen**

I uppdragsbeskrivningen finns definierat att panelen ska genomföra en s.k. ”visionskonferens”. Detta är också ett önskemål som framförts av politikerna i Västra Götalandsregionen. Efter diskussioner med den politiska arbetsgruppen för visionen under hösten 2007, beslutades att panelen skulle anordna en visionskonferens i januari 2008. Denna konferens kan betraktas ett avstamp för dialogen om hur visionen kan bli verklighet för de 1,5 miljoner medborgarna och för de som dagligen jobbar med frågor kring regionens utveckling. (Se bilaga 10 för panelens presentation från visionskonferensen).

Då panelen sedan starten betonat vikten av kommunikation och dialog med olika aktörer i regionen, sågs det som viktigt med ett brett deltagande från samhällets olika sektorer och att panelens arbete inte blev en ”hemlig process”. Syftet med konferensen var att delrapportera det pågående arbetet, med utgångspunkt i den regionala tillväxtmodellen och de initierade processerna, samt att öppna upp för utbyte och dialog kring de preliminära rekommendationer som panelen föreslagit. Utöver denna konferens har panelens arbete präglats av täta kontakter med uppdragsgivarna, där panelen löpande stämt av det pågående arbetet och fört en dialog – såväl med BRU och den politiska arbetsgruppen som andra verksamhetsföreträdare från Västra Götalandsregionen – kring huruvida idéerna är genomförbara i regionen. Panelen har då sett sin insats som ett stöd i förverkligandet av visionen, där kontinuerlig dialog och idéutbyte är centrala moment. Panelens oberoende ställning har dock hela tiden betonats i detta arbete.

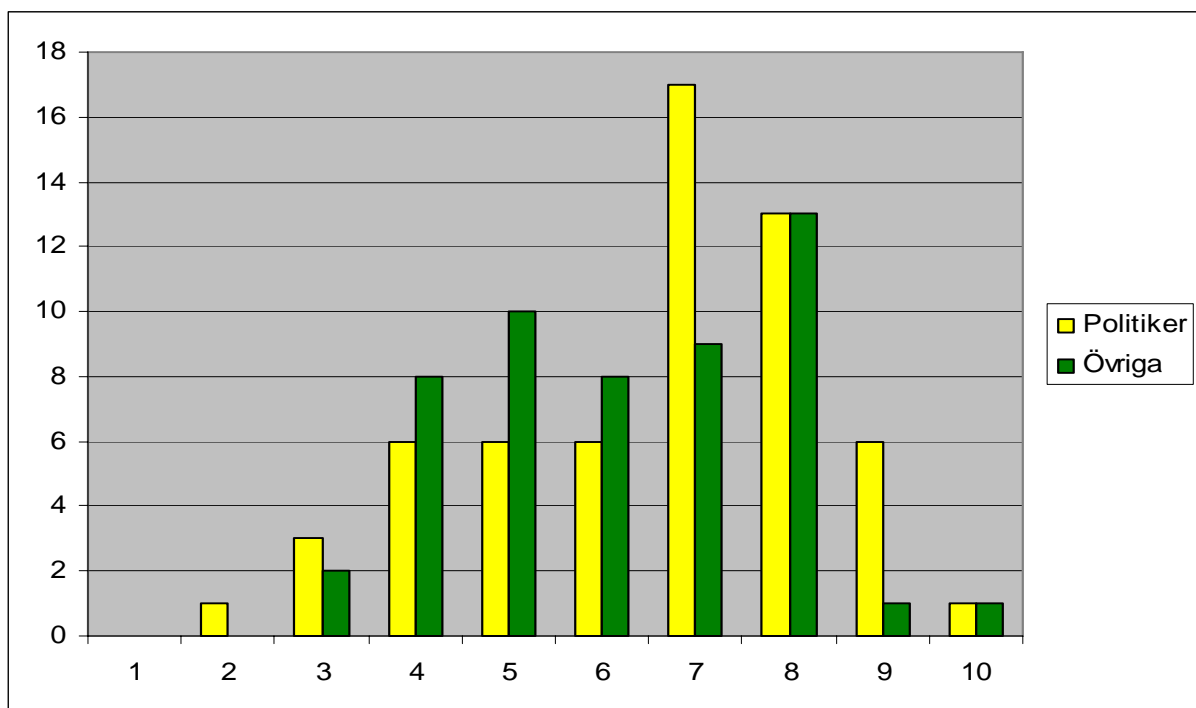
De ca 150 deltagarna vid konferensen representerade *kommunerna* (Kommunstyrelsens presidium och kommunchef eller motsvarande i Västra Götalands 49 kommuner samt Kommunalförbundens presidier och direktörer i Göteborgsregionen, Sjuhärad, Skaraborg och Fyrbodalen), *Västra Götalandsregionen* (Regionstyrelsen, Presidiet i regionutvecklingsnämnden, kulturnämnden, miljönämnden, folkhälsokommittén och handikappkommittén samt Regiondirektören och berörda chefstjänstemän), *Utvecklingsgruppen Västra Götaland* (partnerskapet), *Partnerskapet för Mål 2 Västsverige*, *Svenskt Näringsliv* samt *Beredningsgruppen för regionutveckling (BRU)*.

Under konferensen betonade panelen bl.a. vikten av ett långsiktigt tidsperspektiv och konstaterade att panelens fyra huvudfrågor (*Kan andra bättre? Går visionen att mäta? Vem vet? samt Vaddå hållbart?*) är centrala prioriteringsfrågor. Vidare formulerades ett antal ”tankeställare” med utgångspunkt i de initierade processerna:

- Tänk om produktiviteten i offentlig sektor ökade med 20 % - då skulle den totala arbetsproduktiviteten öka med 2-3 enheter.
- Tänk om regionen hade 4 företag till i AB Volvos storlek.
- Tänk om vi hade riktiga snabbtåg till Oslo, Stockholm och Köpenhamn.
- Tänk om vi satsade 100 miljoner på miljöforskning på Västra Götaland.

- Tänk om alla medborgare kunde träffas på en gemensam teknisk plattform, att hela VGR var en "community" med alla delprocesser, dialogmöjligheter, spel, simuleringar som detta innebär. Det ska vara kul och gärna finnas med ett tävlingsmoment!

Ett viktigt element under konferensen var att skapa en bild av hur politiker och tjänstemän betraktade den regionala utvecklingen i förhållande till visionen. Samtliga deltagare fick därmed fylla i en enkät, där de tillfrågades hur stor de upplevde skillnaden vara mellan vision och verklighet. Resultatet visade bl.a. att politikerna upplevde en större skillnad mellan verklighet och vision än vad tjänstemännen gjorde (figur 10). Detta, menar panelen, är ett bra utgångsläge för att sätta igång förverkligandeprocessen på allvar, eftersom "de som bestämmer" anser att vi måste ta tag i dessa frågor och därmed är beredda att gå från ord till handling. Enligt panelen är det med andra ord ett utmärkt tillfälle att höja ambitionsnivån för Västra Götalands framtida utveckling.



Figur 10. Enkätresultat: upplevd skillnad mellan verklighet och vision vid visionskonferens i januari 2008 (1=ingen skillnad, 10=mycket stor skillnad).

# 7

## Mot en medborgarstyrd, visionsdriven regionutveckling

### - Panelens rekommendationer

Säkerställandet av den praktiska ram, som vi kallar ”hållbar regional tillväxtmodell” (kapitel 5) beskrivs i detta avsnitt. Panelens utgångspunkt är – vilket påpekats upprepar gång efter gång i denna rapport – att visionen är unik och att förverkligandet av den kan bidra till en regional utveckling av sällan skådad kraft. Modellens grundläggande tankar och premisser ska säkerställas i den implementeringsstruktur och genom de processer som beskrivs nedan.

Den grundläggande tanken för visionens förverkligande är att alla medborgare ska känna till den och att den ska vara vägledande för all verksamhet i regionen. Samtliga aktörer – politik, näringsliv, akademi och medborgare – ska samverka kring visionen och samordna sina resurser för att förverkliga strategier och uppnå gemensamma mål. En unik samarbetskultur och en politisk nydaning kan uppstå i Västra Götaland, som skapar den dynamik som regionen så väl behöver för att kunna utvecklas positivt i en värld av radikala förändringar.

Förändringar mot en global ekonomi accelererar i världen. Den ekonomiska världskartan ritas om, miljöutmaningar av olika slag kräver lösningar bortom dagens. Det innebär att dagens lösningar inte längre kan hantera morgondagens utmaningar och att olika system måste etableras, med helt nya sätt att tänka, vilket förutsätter en utveckling av helt nya problemlösningar. Med en sådan medvetenhet och med dessa utmaningar i åtanke anser panelen att medborgarinflytandet är avgörande, att politisk samsyn är absolut nödvändigt samt att resurssamordning i regionen är avgörande för hur Västra Götalandregionen lyckas med att uppfylla sina mål. Alla regionens aktörer måste samarbeta för att förverkliga visionen.

Sveriges starka varumärke i världen skapades under många decennier genom att landet i flera avseenden vågat experimentera för att hitta lämpliga former för samhällsutvecklingen. Svenskt näringsliv, liksom svensk politik, har därför i många länder skapat en image av Sverige som ett framgångsland med framsynta företag och organisationer.

Panelen vill bygga vidare på denna image och bidra till att använda visionen som grund för ett handlingsinriktat arbetssätt så att regionen blir en stor ”experimentverkstad”, där nya

banbrytande lösningar experimenteras fram, där kreativitet har en naturlig hemvist och där livskvaliteten är så hög att vi attraherar bärare av förändringsvilja och -kraft (de som Richard Florida kallar den ”kreativa klassen”).

### **Visionens implementeringsmodell 2008-2018 (figur 11)**

Implementeringen av den praktiska modellen måste uppfylla ett antal systemkrav:

1. den måste uppfylla kraven på långsiktighet, inte minst för att kunna säkerställa de systemförändringar som krävs i hela regionen,
2. den måste få sådan input-data att strategier och mål kan anpassas över tid, d.v.s. att gapen mellan mål och genomförande kan leda till kontinuerliga förbättringar,
3. den måste tillgodose det stora behov av samordning och samverkansdialoger som visionens förverkligande kräver,
4. den måste vara politiskt oberoende,
5. den måste ha tillräckliga resurser för att ge stöd åt visionens förverkligande i alla dess delar, samt
6. resurser för alla stödprocesser.

### ***Input-data***

Utöver alla analyser som genomförs av aktörerna i den offentliga och privata sektorn, behövs enligt tidigare beskrivning input från:

- upplevelsemätningen, d.v.s. hur medborgarna upplever visionens förverkligande,
- ”Det Goda Livet-index” som följer förverkligandet över tid, utifrån det antal indikatorer som beskrivits tidigare, samt
- produktivitetmätningar och konkurrensjämförelser, med det ”externa” perspektiv som behövs för bedömningen av visionens förverkligande.

### ***Samordningsfunktionen – ett ”Visionssekretariat”***

Panelen avser nu att lämna nu över stafettpippen till en ny panel, vilket är en förutsättning för att säkerställa ett långsiktigt förverkligande av visionen. Den sekretariatsfunktion som temporärt funnits i panelens regi måste nu permanentas. Detta innebär att:

- en ny panel måste tillsättas snarast, samt att
- en samordningsfunktion, kallat ”Visionssekretariat” måste inrättas med relevanta resurser.
- Visionssekretariatet får ansvar för det övergripande säkerställandet av kommunikations- och dialogprocesserna (med medborgare och aktörer).

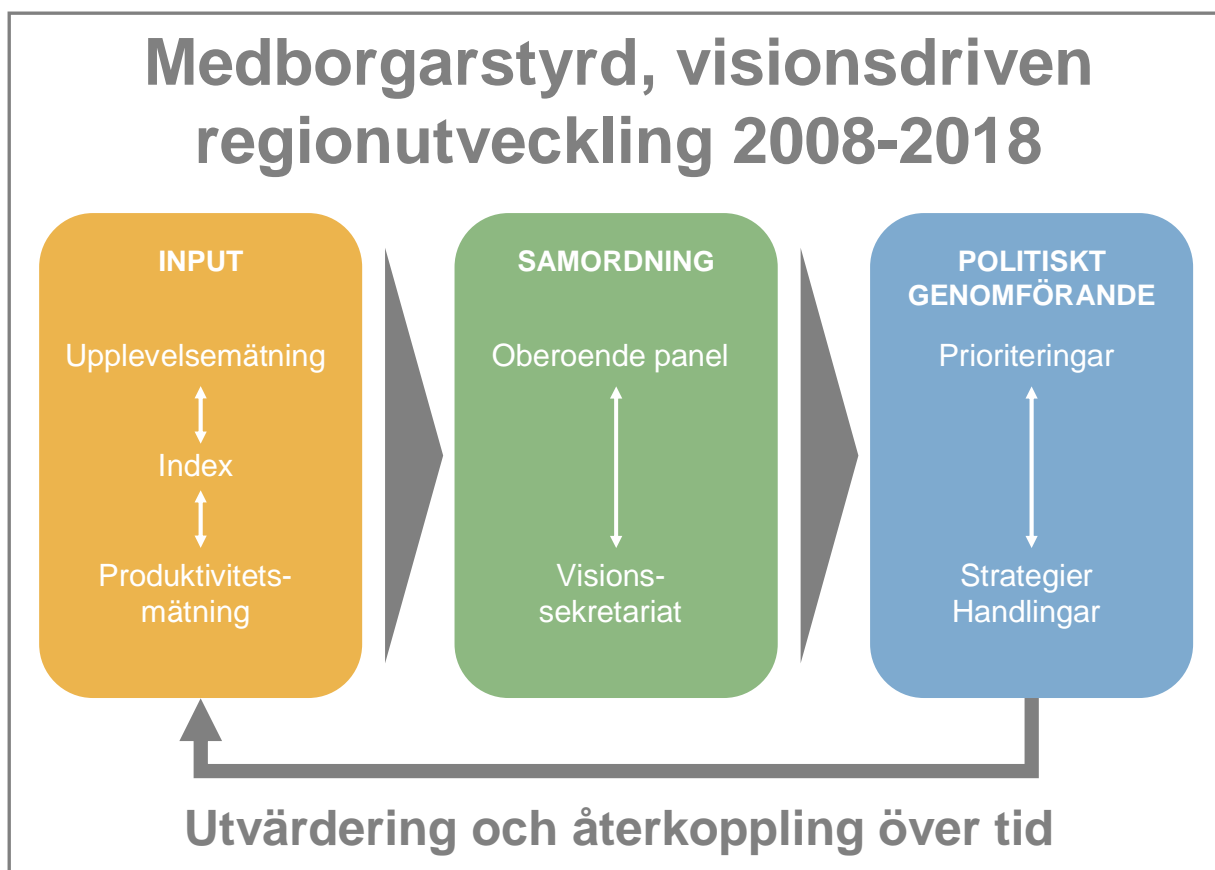
Panelen, liksom sekretariatet, måste uppfylla kraven på politiskt och administrativt oberoende. Visionssekretariatet måste kunna fokusera på visionens förverkligande samt fungera som det administrativa stöd som panelen behöver (genomförare av initiativ), under panelens överinseende. I och med att visionsarbetet gäller hela regionen och syftar till att samordna medborgare och aktörer, är det organisatoriska och politiska oberoendet en avgörande faktor för framgång. Sekretariatet får inte bli – liksom det tillstånd som råder idag – en aktör bland många i regionen som har behov av egen profilering gentemot andra aktörer.

Kommunikationsprocessen har beskrivits tidigare. Här gäller det att slå fast att sekretariatet måste ha det övergripande och oberoende ansvaret för kommunikationen. Det blir en avgörande legitimitetsfråga att visionens förverkligande över tid inte hanteras av politiskt eller administrativt beroende tjänstemän.

### ***Det politiska genomförandet***

Visionspanelen och dess sekretariat ska förse den politiska styrningen med sådana data och analyser att politikerna från år till år och – framförallt – över en längre tidsperiod, kan fatta samordnade beslut om vilka prioriteringar som ska gälla i förhållande till visionens förverkligande.

Beslut om prioriteringar kommer konsekvent att påverka val av vilka strategier som bäst leder till ett förverkligande av visionen. Visionens implementeringsmodell beskrivs i figur 11 nedan.



**Figur 11. Förverkligandestrukturen – mot en medborgarstyrd, visionsdriven regionutveckling.**

Utvärderingen och återkopplingen över tid gäller således en öppen, konsekvent och kontinuerlig kommunikation i, till att börja med, ett tioårsperspektiv. Implementeringsmodellen hanterar de systemkrav som visionens långsiktiga förverkligande ställer. Återkopplingen och kommunikationen av visionen och dess förverkligande kommer att kunna bidra till att en ny politisk kultur skapas i Västra Götaland, experimentverkstaden kan bli verklighet och visionen en realitet.

*Den avgörande frågan för framgång blir dels resursbasen för verksamheten och dels panelens/visionssekretariatets långsiktiga oberoende. Ett beslut att inrätta sekretariatet måste gälla för 10 år. Långsiktighet måste byggas in i systemet. Resurserna måste på ett tillfredställande sätt kunna hantera den helhet som här beskrivits.*

Det är panelens övertygelse att de kostnader som uppstår för att förverkliga visionen, genom implementeringsmodellen ovan, kan ses som investeringar. Det finns en övergripande fördel i den dynamik som visionsarbetet kan skapa. Men, det finns även konkreta uppslag för effektivitetsvinster i bl.a. den offentliga sektorn.

Visionen är ett unikt politiskt konsensusdokument. Den är nu plattformen för Västra Götalands framtida utveckling. De utmaningar som redan nu väntar oss alla måste hanteras och visionen ger enastående förutsättningar för att möta det paradigmskifte som redan påbörjats. Istället för att bli offer för en utveckling ger visionen medborgarna en chans att skapa sin egen framtid!

### **Avslutande sammanfattning**

Vi avslutar rapporten med några reflektioner, samt en sammanfattning av rekommendationerna för det framtida visionsarbetet.

Regionens totala budget omfattar ca 38 miljarder. Av dessa går ca 36 miljarder till sjukvården, vilket innebär att ca 6 procent av regionens totala budget kan riktas mot utvecklingsinsatser. En större produktivitet i vårdsektorn är således en förutsättning för att frigöra resurser för utveckling. Panelens jämförelsestudie visar på ett övergripande plan att det finns stora produktivitetsskillnader jämfört med liknande regioner i Europa. Detta anser panelen måste följas upp med handlingsinriktade analyser, inriktade mot offentlig sektor i allmänhet och sjukvårdssektorn i synnerhet. Om produktivitetshöjande åtgärder i offentlig sektor ska föreslås krävs en fördjupad studie kring detta.

Jämförelsestudien visar även att det finns stora utmaningar vad gäller tillväxt och välståndsskapande. Det är viktigt att inte luta sig tillbaka och vara nöjd eller tycka att ekonomin i Västra Götaland är ”tillräckligt bra”. Det finns en god bas att stå på i Västra Götaland både vad gäller industrin och tjänstenäringen. Utifrån denna bas kan innovationer främjas.

Västra Götaland har, liksom andra regioner i världen, ett splittrat innovationssystem. Aktuell forskning visar också på att offentliga satsningar inte alltid leder till effektivitet i detta system. Här behövs strukturella insatser, dialoger och regionalt samarbete för att skapa ett framgångsrikt innovationssystem.

Panelen konstaterar att det finns många olika intressen med frågeställningar som liknar de som panelen och Västra Götalandsregionen diskuterar. De regionala utvecklingsfrågorna behandlas därför ofta fragmentariskt eller t.o.m. i konkurrens. Resultatet är bl.a. ineffektivitet, som måste överkommas genom dialog och samverkan. Här är visionen en möjlig samordnare för gemensamma kraftsamlingar.



## **Mot bakgrund av de slutsatser som redovisats ovan föreslår panelen sammanfattningsvis:**

### **1. att ett visionssekretariat etableras långsiktigt**

Visionssekretariatet ansvarar för initiering och uppföljning av panelens rekommendationer och implementering av panelens modell. Visionssekretariatet måste uppfylla följande krav:

- Politiskt oberoende och resursstyrande
- Relevant kompetens med helhetsperspektiv
- Egen budget
- Långsiktigt mandat (minst 10 år)

### **2. att en ny oberoende panel tillsätts**

En ny oberoende panel bör tillsättas snarast som säkerställer att arbetet går i rätt riktning i enlighet med visionen. Den nuvarande panelen avser således att lämna över "stafettpippen" under hösten 2008.

### **3. att arbetsprocesserna etableras**

Panelen föreslår att de grundläggande processerna i modellen institutionaliseras och har tagit initiativ till att arbetet fortsätter under hösten 2008 och våren 2009:

- Kontinuerlig regional konkurrensjämförelse mot andra Europeiska regioner.
- Kontinuerlig mätning av utvecklingen i regionen genom "Det Goda Livet-index" och medborgarnas upplevelse av utvecklingen i förhållande till visionen.
- Kommunikation för att realisera medborgarnas involvering i förverkligandet av visionen.

### **4. att åtgärder vidtas för att långsiktigt stärka regionens konkurrenskraft**

Panelens analys visar att arbetsproduktiviteten i regionen behöver höjas totalt.

Panelen föreslår således att åtgärder vidtas redan hösten 2008 för att höja produktiviteten i lågproduktiva sektorer, med särskilt fokus på sjukvårdssektorn.

Panelen föreslår vidare att näringslivet och akademien initierar motsvarande konkurrensstärkande aktiviteter.

#### **5. att konkreta åtgärder vidtas för att göra regionen miljömässigt hållbar**

Den betydande forskningskompetens inom miljöområdet som finns i Västra Götaland måste utnyttjas effektivare för att uppnå ”det goda livet”.

Den miljörelaterade forskningsbudgeten inom högskolesektorn bedöms ligga på ca 450 miljoner kronor årligen. Forskning, politik och regionala miljöåtgärder måste samordnas effektivare i syfte att uppfylla visionens miljöambitioner.

Panelen föreslår att regionala forskningsmedel skapas årligen för regionen för framför allt havsmiljön, transportsektorn och energisektorn. Denna samordning ska ske mellan Västra Götalandsregionen och regionens universitet och högskolor.

Panelen föreslår en ambitionsnivå av 100 miljoner SEK per år.

#### **6. att två ämnespaneler etableras**

Panelen föreslår att det etableras två ämnespaneler; en för näringslivet och en för akademien, för en tydligare dialog kring regionens utmaningar utifrån visionen.

Expertpaneler för att få ytterligare input beträffande visionens mål och delområden bör etableras av nästa panel.

#### **7. att finansieringen av visionens förverkligande säkras i regionens årliga budget och långsiktiga resursplaner**

#### **8. att bemanningen av visionssekretariatet med initialt fem personer startas tidig höst 2008**

#### **9. att stöd skapas för förverkligandet av visionen i intressentgruppen (politik, akademi, näringsliv, kultur) genom ett årligt rådslag**

## KÄLLFÖRTECKNING

Antoni, Rudolf. (2007). *Göteborg och den kreativa klassen*. I *Det våras för regionen, Västsverige 1998-2005*. SOM-institutet, SOM-rapport nr 40.

CRA. (2007). *Projektbeskrivning Uppföljning av Vision Västra Götaland*.

Florida, Richard. (2006) *Den kreativa klassens framväxt*. Daidalos. Stockholm.

Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS). (2006). *Nyföretagande i Sverige 2004 och 2005*.

Länsstyrelsen i Västra Götaland. (2005). *Miljömålen i Västra Götalands län*.

Länsstyrelsen i Västra Götaland. (2006). *Bostadsmarknadsenkät 2006. En sammanställning*. Rapport 2006:43.

McKinsey & Co. (2006). Diskussionsmaterial för Visionspanelen om Västra Götaland och Vision Västra Götaland. Diskussion på möte 9 nov 2006.

SOM-institutet. (2006). *Samhälle, opinion, massmedia, Västra Götaland 2005*.

Ström, Patrik m.fl. (2007). *Sweden in the Creative Age*. Kulturgeografiska institutionen vid Göteborgs universitet.

Västra Götalandsregionen. Beredningsgruppen för regionutveckling. (2006). *Panel för uppföljning av Vision Västra Götaland*. Uppdragshandling.

Västra Götalandsregionen. (2005). *Vision Västra Götaland – Det goda livet*.

Västra Götalandsregionen. (2007). *Hållbar utveckling i Västra Götaland. Utveckling – Utvecklingsarbete – Framtid*. Rapport Tillväxt och utveckling 2007:1.

Västsvenska Industri- och Handelskammaren. (2006). *Fokus Attityd 2006*. Rapport nr 2006:7.