

# Analys av framtida näringslivsstruktur, Gävle kommun



**ANBUDESGIVARE**

Sweco Society AB

**ANBUDESGIVAREN ADRESS OCH KONTAKTUPPGIFTER**

Gjörwellsgatan 22  
Box 34044  
100 26 Stockholm  
Telefon: 08-695 60 00  
Fax: 08-695 60 10  
Org.nr 556949-1698  
Webbsida: [www.sweco.se](http://www.sweco.se)  
(Tjänster: Samhällsanalys och strategi)

**KONTAKTUPPGIFTER FÖR UPPDRAGSTAGAREN OCH ANBUDET**

Erik Bergfors  
tel: 070 – 615 52 90  
e-post: [erik.bergfors@sweco.se](mailto:erik.bergfors@sweco.se)

**FÖRSÅKRINGAR**

Sweco Society har tecknat konsultansvarsförsäkring.

**ANBUDETS GILTIGHETSTID**

Detta anbud är bindande till och med 2018-06-30.

**BEHÖRIG FÖRETRÄDARE OCH AVTALSANSVARIG**

Anbudet undertecknas nedan av behörig företrädare för Sweco Society AB.

Stockholm 2018-04-12



---

Magnus Björkström  
Sweco Society AB  
Telefon: +46 (0)8 695 60 00  
E-post: [magnus.bjorkstrom@sweco.se](mailto:magnus.bjorkstrom@sweco.se)

# Om Sweco Society

Hållbar samhällsutveckling kräver väl underbyggda beslut av både företag, myndigheter, regioner och kommuner. Swecos mål är att bidra till ett hållbart och växande samhälle genom att hjälpa våra kunder till bra beslut. Swecos konsulter är experter på samhällsanalys och våra tjänster spänner över ett brett samhällsutvecklingsfält.

Till våra profilmråden hör: tillväxtfrågor, samhällsplanering, näringslivsutveckling, välfärdsfrågor, arbetsmarknadsfrågor, forskning och innovation, infrastruktur, vård och omsorg, skola och utbildning, organisations- och verksamhetsutveckling samt strategiutveckling inom offentlig sektor. Tillsammans har Swecos konsulter inom samhällsanalys mångårig erfarenhet av att ta fram kvalificerade utvärderingar, undersökningar, prognoser, statistiska underlag, analyser och strategier. Swecos storlek är också en av våra styrkor. Sweco har en mycket god kompetensbas inom skiftande discipliner, vilket gör att vi kan åta oss snart sagt alla slags förekommande uppdrag inom samhällsplaneringsfältet.

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrunden till uppdraget .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Konsulternas kompetens .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Genomförande och metod .....</b>	<b>9</b>
3.1 Uppstartsmöte.....	9
3.2 Del I: Trender och scenarioanalys.....	9
3.3 Del II: Diversifiering och specialisering .....	11
3.4 Del III: Intervjuer med nyckelpersoner och branschföreträdare.....	13
3.5 Samlad analys.....	13
3.6 Slutrapport och presentation .....	13
3.7 Option: Workshop .....	14
<b>4. Tidplan .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Omfattning.....</b>	<b>15</b>
<b>6. Kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöledning .....</b>	<b>16</b>

# 1. Bakgrunden till uppdraget

Gävle är en växande kommun och kommer enligt en prognos att ha 120 000 invånare år 2030. För att Gävle kommuns tillväxtpotential ska kunna realiseras behöver även näringslivet fortsätta växa och utvecklas. Enligt förfrågningsunderlaget saknas idag tydliga riktningar för den långsiktiga och framtida näringsstrukturen i kommunen, vilket kan resultera i mindre väl avvägda processer för etableringar, riktade kompetensförsörjningsinsatser samt engagemang i samverkansprojekt. Uppdraget syftar därför till att göra en analys av Gävles nutida och framtida näringsstruktur och förutsättningar, som kan ligga till grund för kommunens strategiska arbete kring näringslivsfrågor. Analysen kommer att utgöra en central del i hur Gävle ska växa som stad och som kommun till och bortom år 2030.

## 2. Konsulternas kompetens

Sweco Society har genomfört ett stort antal liknande näringslivs- och omvärldsanalyser över hela landet. Vi har en mycket god förståelse de skiftande förutsättningar som många kommuner/regioner har och som påverkar deras utvecklingsförutsättningar. Sweco har exempelvis arbetat med publikationen Sveriges Nya Geografi som vi publicerar årligen i samarbete med Arena för Tillväxt som belyser just de skiftande förutsättningar och utvecklingstendenserna. Två av uppdragets medlemmar har arbetat med den publikationen, varav en av dem i tio års tid.

Vi har valt ut tre referensuppdrag som tillsammans stämmer väl överens med det uppdrag som Gävle vill ha utfört.

- Sundsvalls kommun: Hållbar tillväxtanalys Sundsvallsregionen
- Region Värmland: Arbetskraftsprognos till år 2035
- Effekter av Facebooks etablering i Luleå, Tillväxtverket

De redovisade referensuppdragen har hög relevans för föreliggande uppdrag. Sundsvallsuppdraget är det uppdrag som uppvisar störst likhet med det uppdrag som Gävle kommun upphandlar. Det offererade teamet har utfört flera liknande uppdrag åt bland annat Skellefteå och Umeå. Uppdraget till Region Värmland åberopas för att visa på vår förmåga att göra prognoser, vilket är en viktig kompetens i det uppdrag som ska utföras. Uppdraget till Tillväxtverket har valt eftersom det speglar vår kompetens kopplat till etablering av verksamhet, vilket är något som detta uppdrag syftar till i förlängningen. Minst en person i de offererade teamet har deltagit i de åberopade referensuppdragen. Mer information om dessa uppdrag finns i den av Sweco ifyllda anbudsfrågan.

Sweco och de offererade konsulterna erfarenhet av många andra liknande uppdrag. Vi har även erfarenhet av att analysera näringsmässiga aspekter i Gävleborgs län. För ca fem år sedan genomförde en av de offererade konsulterna en omfattande statistikbaserad analys av Norra Mellansverige som underlag inför regionala prioriteringar inför den nuvarande strukturfondsprogramperioden.

Till detta uppdrag har vi satt samman ett team med hög kompetens inom regional och lokal utveckling med mångårig erfarenhet av näringslivsanalyser, omvärldsanalyser, strategiarbete och statistiska prognoser. För en mer komplett bild av uppdrags erfarenheter hänvisas till respektive konsults CV.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Utöver gedigen erfarenhet inom ämnesområdet erbjuder Sweco även hög leveranssäkerhet eftersom vi har komplementära personalresurser, även dessa med relevant erfarenhet av ämnesområdet.



## Erik Bergfors

Erik Bergfors, Uppdragsledare, Fil Mag samhällsgeografi och seniorkonsult, har 19 års erfarenhet av samhällsplanering, branschanalyser och regional utvecklingsplanering. Erik har sedan 2005 medverkat vid genomförandet av ca 120 uppdrag för 40-50 olika uppdragsgivare, i huvudsak offentliga aktörer på kommunal, regional och nationell nivå.

Erik har djup förståelse av de frågor och samband som berör regional utveckling och tillväxt; omvärldsfaktorer, befolkningsstruktur, näringslivets struktur och dynamik, kompetensförsörjning, urbanisering och attraktivitet samt transportsystemets funktion, för att nämna några faktorer av betydelse.

Erik har goda kunskaper i svenska och engelska i såväl tal som skrift, mångårig vana av olika kvantitativa/kvalitativa metoder samt av framställning av pedagogiska, lättfattliga rapporter. Erik har ofta rollen som uppdragsledare, och har lång erfarenhet av uppdragens hela kedja, från planering via genomförande till leverans, alltid i nära samarbete med beställare. Därtill är Erik en erfaren utvärderare och van rapportskribent.

Exempel på relevanta uppdrag: Kunskapsanalys näringslivetablering Trelleborg (pågående), Ljungby omvärldsanalys, Indikatorer för näringslivsutveckling i Skellefteå kommun, Näringslivsanalys Örebro, Uppsala smart specialisering (intervjuer), Effekter av Ostlänken för Nyköping, Omvärldsanalys Hylte, Kartläggning av investeringar i Göteborgsregionen, Tillväxtanalys Sundsvallsregionen, Piteå kommun, analys av näringslivets utveckling och framtida markbehov (underlag till kommunens översiktsplanering), Värmlands näringslivsstruktur (syntesrapport och SWOT-analys), Ostkustbanan Stockholm – Arlanda – Uppsala; argument för en utbyggnad, Omvärldsanalys Söderhamn, Projekt Nya Ostkustbanan (processtöd och utvärdering).



## Sebastian Christner

Sebastian Christner, fil.kand. i samhällsplanering med inriktning mot urban och regional utveckling, fil.kand. i tyska och fil.mag. i ekonomisk historia, har arbetat på Sweco sedan februari 2017, först som praktikant och sedan som anställd.

För närvarande deltar Sebastian i Swecos programutvärdering av stöd till små och medelstora företag inom regionalfondens tematiska område 3 (Ökad konkurrenskraft i små och medelstora företag). Där analyserar han tillsammans med kollegor 82 regionalfondsprojekt – i regi av projektägare från näringsliv, högskola och offentlig sektor, varav fem i Gävle, några av dem samverkansprojekt – avseende förändringsteori, implementeringsprocess och resultat. Metoden innefattar bland annat litteraturstudier och intervjuer stödmottagande företag och projektägare,

---

I år är Sebastian med i Swecos utvärdering Sveriges nya geografi, där han gör utvärderingens GIS-analyser. Till hans andra relevanta meriter hör en framtidsbetonad utvärdering av ett eventuellt regionalt utvecklingsstöd till näringsidkare i Arjeplog till förmån för turismen och de fordonsföretag som genomför vintertester i området, en kartläggning av det företagsfrämjande systemet i Dalarna för små och medelstora företag, samt en kartläggning respektive en analys av internationaliseringsstöd som svenska företag kan söka från internationella, nationella och regionala främjarorganisationer på plats i länder som är viktiga exportmarknader för svenska företag. Kartläggningarna innefattade fördjupade marknads- och stödanalyser genomförda med litteraturstudier och intervjuer. Samma år, 2017, deltog Sebastian i Swecos kartläggning och analys av hur svensk filmproduktion skapar regionala spridningseffekter på sysselsättning, turism etc. Tidsperspektivet var då både historiskt och framtidsorienterat.



## Christian Skarman

Christian Skarman arbetar som demograf och seniorkonsult på Sweco Society. Christian har många års erfarenhet av projektledning, främst för projekt inom demografi, sysselsättning och integration. Han har stor erfarenhet från demografiska analyser och prognoser på kommunal, regional och nationell nivå. Christian har även lång erfarenhet av scenarieberäkningar och sysselsättningsprognoser med Raps-systemet.

Christian är specialist inom områdena prognoser och demografisk analys. Social hållbarhet har varit ett viktigt perspektiv i många av Christians uppdrag. Han har under många år arbetat med studier av inrikes flyttmönster, in- och utvandring, bosättningsmönster och etablering av nyanlända, hushållens förändring och bostadsbyggande. Han har exempelvis varit projektledare i ett uppdrag åt Riksrevisionen att ta utvärdera nuvarande måttet på etableringsgrad samt ta fram en alternativ mätmetod för etablering av kommunmotagna flyktingar och deras anhöriga. Christian har även varit med och tagit fram sysselsättningsprognoser och gjort konsekvensberäkningar av olika förändringar i samhället, så som eventuell nedläggning av ett universitetscampus, investeringar i kollektivtrafik eller utbyggnad av vindkraft.

Christian är van föredragshållare och har hållit presentationer kring demografi och prognosmetodik vid flera nationella och internationella forskningskonferenser så som Nordiskt demografiskt symposium i Tonsberg 2012, European Population Conference 2012 i Stockholm, 6th International Conference on Population Geographies 2011, Joint Eurostat/UNECE Work Session on Demographic Projections i Lissabon 2010. Christian har även hållit utbildningar i prognosmetodik, bland annat vid Stockholms Universitetet och på uppdrag av SIDA för demografer anställda vid Bolivias och Burkina Fasos statistiska centralbyråer.



## Stefan Wing

Stefan Wing (*fil. mag. i statsvetenskap och fil. master i ekonomisk historia*) har sammantaget tio års erfarenhet av analysuppdrag inom regional och lokal utveckling genom 8,5 år som konsult vid Sweco och 1,5 år som analytiker vid Arena för Tillväxt/SKL.

De flesta uppdrag som Stefan har genomfört som konsult den typ av uppdrag som denna förfrågan utgör exempel på, dvs. analyser av näringslivsstrukturer i kommuner och regioner som ska utgöra ett strategiskt beslutsunderlag.

Följande referensuppdrag har mycket stora likheter med det uppdrag som Gävle kommun upphandlar:

- Karlstads roll i en framtida regionbildning, Karlstad kommun (2016)
- Den funktionella geografin i Västra Götalandsregionen (Tätortsanalys), Västra Götalandsregionen (2016)
- Analys av ortsstrukturer i Skellefteåregionen, Skellefteå kommun (2013)
- Statistisk analys av Norra Mellansverige, Region Gävleborg (2012)
- Struktur- och trendanalys av Skellefteås näringsliv samt framtagande av ett "Skellefteå-Index", Skellefteå kommun (2011-2012)
- En studie om ekonomisk utveckling på lokal och regional nivå, Tillväxtverket (2011-2012)
- Uppföljning av Region Blekinges Regionala utvecklingsprogram, Region Blekinge (2011)
- Analys av Sundsvalls framtida näringsliv, Sundsvalls kommun (2011)
- Utredning kring regionfrågan, Karlstad kommun (2010)
- Trendanalys av Umeåregionen, Umeå kommun (2010)
- Flerkärnighet i Skåne, Region Skåne (2010)
- Statistisk benchmarking för Värmlands län, Region Värmland (2009)
- Umeå Index 2009, Umeå kommun (2009)
- Analys av Falun Borlänge-regionen (2009)

Många av ovannämnda uppdrag har varit statistikbaserade med fokus på befolknings- och näringslivsdata. Kvalitativa metoder såsom intervjuer med offentliga aktörer och branschföreträdare har förekommit.

Stefan har också varit delaktig i olika roller i den årliga publikationen Sveriges Nya Geografi som fokuserar på regionala och lokala samhällsutmaningar i Sverige. Detta har han gjort både i rollen som utförare vid Sweco och som beställare vid Arena för Tillväxt.



## 3. Genomförande och metod

Analysen ska beskriva och illustrera inom vilka huvudområden (branscher m.m.) som Gävle kommun ska fokusera sina resurser till rörande utveckling och etableringar av företagande och näringsliv. Analysen ska vara på en strategisk nivå för att kunna användas för strategiska överväganden och beslut.

Sweco föreslår en analys i tre delar där de två första delarna i huvudsak baseras på kvantitativa data och den tredje delen på kvalitativ information från i huvudsak intervjuer.

- Del I: Trender och scenarioanalys
- Del II: Diversifiering och specialisering
- Del III: Intervjuer med nyckelpersoner och branschföreträdare

Swecos förslag på upplägg utgår från en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Det samlade resultatet kommer att bli en välförankrad analys som borgar för att målsättningen med uppdraget uppfylls.

### 3.1 Uppstartsmöte

Uppdraget inleds med ett uppstartsmöte på plats i Gävle. Vid mötet fastställs genomförandeplanen i detalj, för att säkerställa att dess ingående delar tillika helheten möter Gävle kommuns behov. Vi överenskommer även tillsammans hur informationsutbyte skall ske för bästa effektivitet<sup>2</sup>, samt bokar in datum för avstämningar och leveranser.

### 3.2 Del I: Trender och scenarioanalys

Sweco menar att en del av uppdraget bör avse en bredare analys av näringsstrukturen, dess utveckling och framtida förväntade utveckling. Grunden för analysen är antalet sysselsatta (dagbefolkning) för perioden 2007-2016. Anledningen till att 2007 är basåret beror på att näringsgrensindelningen reviderades kraftigt från och med 2007. Ett basår efter finanskrisen kan användas om det bedöms lämpligare för analysen. En fördel med att ta utgångspunkt i 2007 är dock att tidsperioden sedan dess både täcker in både låg- och högkonjunktur.

#### ***Val av branschindelning***

Detta bör göras med utgångspunkt i SCB:s sysselsättningsstatistik (SCB RAMS) för att belysa de olika branschernas utveckling fram till dags dato. I detta inledande analyssteg används data för 15 aggregerade huvudbranscher, vilket ger en god överblick över den övergripande näringslivsutvecklingen det senaste decenniet. Databasen innehåller data med den nyaste klassificeringen<sup>3</sup> från 2007 fram till 2016, vilket innebär att historik och trender från tiden före finanskrisen och branschernas återhämtning därefter, framgår.

Statistiken avser följande 15 branschaggregat:

- jordbruk, skogsbruk och fiske

---

<sup>2</sup> Det effektivaste och kvalitetsmässigt bästa är enligt Swecos erfarenhet att beställarens kontaktperson / projektledare samordnar data, inspel, synpunkter och liknande från beställarorganisation, styrgrupp och/eller intressenter.

<sup>3</sup> SNI2007

- tillverkning och utvinning
- energiförsörjning; miljöverksamhet
- byggverksamhet
- handel
- transport och magasinering
- hotell- och restaurangverksamhet
- information och kommunikation
- finans- och försäkringsverksamhet
- fastighetsverksamhet
- företagstjänster
- offentlig förvaltning och försvar
- utbildning
- vård och omsorg; sociala tjänster
- kulturella och personliga tjänster m.m.

#### **Val av jämförelseobjekt: Gävles roll i FA-regionen och SBA**

Swecos erfarenhet från tidigare genomförda struktur- och trendanalyser av näringslivet i kommuner är att det behövs ett komparativt perspektiv för att synliggöra kommunens roll. Gävle kommun har flera sådana roller. Gävle är tillväxtmotor i den funktionella arbetsmarknadsregionen (FA-regionen) och i Gävleborgs län, samt en part i Stockholm Business Alliance (SBA). I de trenddiagram som vi föreslår att vi tar fram (nedan) finns utrymme för att jämföra utvecklingen i Gävle kommun med tre andra geografier. Några förslag kan vara

- FA-regionen (alternativt FA-regionen exkl. Gävle kommun)<sup>4</sup>
- Den kommungrupp som Gävle kommun tillhör ("Större stad" enligt SKL:s kommungruppsindelning 2017)
- SBA-kommunerna<sup>5</sup>.

Sweco och Gävle kommun bör redan vid uppstartsmötet diskutera val av jämförelseobjekt.

#### **Näringsstruktur och trendanalys - exempel på visualisering**

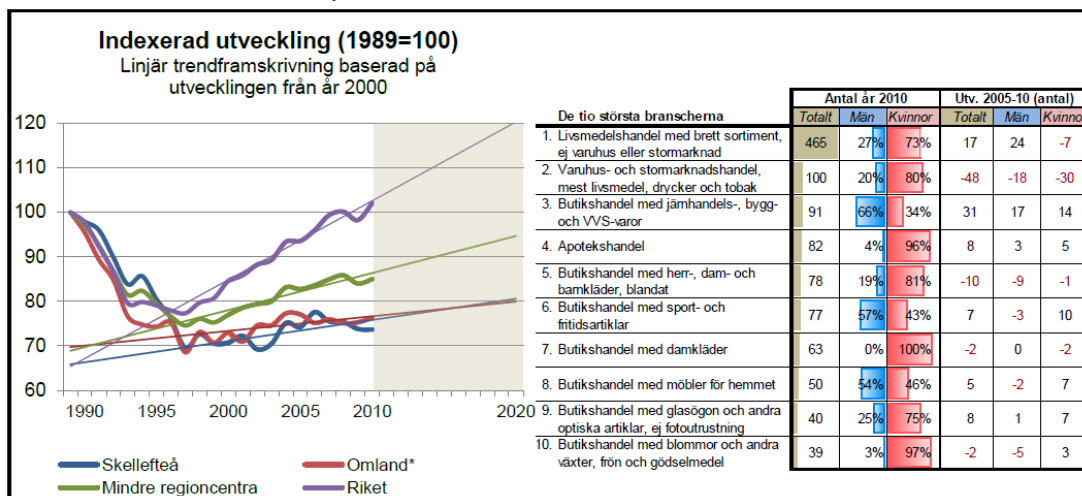
Det finns många olika sätt att visualisera trender och scenarier. Sweco föreslår att ett övergripande trenddiagram tas fram per branschaggregat. I exemplet nedan framgår utvecklingen inom branschaggregatet "detaljhandel" i Skellefteå kommun jämfört med några andra geografier. Tabellen till höger inom visualiseringen är en visualisering av strukturen på detaljhandeln i Skellefteå kommun.

---

<sup>4</sup> Sweco tror att detta kan vara relevant eftersom analysen förväntas bidra till processutveckling för hur kommunen ska samverka regionalt (med framförallt grannkommuner) rörande infrastruktur, kompetensförsörjning och etableringsfrågor.

<sup>5</sup> Stockholm Business Alliance (SBA) är ett partnerskap mellan 55 kommuner i åtta län där fokus ligger på att attrahera utländska investeringar till regionen.

FIGUR 1. EXEMPEL PÅ UTVECKLING INOM DETALJHANDELN (FRÅN EN TIDIGARE RAPPORT TILL SKELLEFTEÅ KOMMUN)



### Sysselsättningsprognos

För att få en mer realistisk prognos, utöver den typ av linjära trendframskrivning som illustreras i exemplet ovan, föreslår Sweco en prognos över den framtida sysselsättningsutvecklingen i Gävle kommun. Den framtida sysselsättningsutvecklingen skrivs fram utifrån de tillväxttakter som långtidsutredningens basscenario antagit för de olika näringsgrenarna.<sup>6</sup> Undantaget är sysselsättning i branscher som bedöms styras av den demografiska utvecklingen i första hand, där efterfrågan istället kommer att beräknas utifrån den förväntade befolkningsutvecklingen i relevanta åldrar. Den förväntade befolkningsutvecklingen hämtas förslagsvis från Region Gävleborgs befolkningsprognos om inte det finns annan prognos som styrgruppen hellre ser som underlag för beräkningarna. Långtidsutredningen använder sig av samma metod för de branscher som styrs av den demografiska utvecklingen, men då med Sveriges officiella befolkningsprognos för riket som grund för beräkningarna.

## 3.3 Del II: Diversifiering och specialisering

Ett viktigt syfte med uppdraget är att ge vägledning till kommunens strategiska arbete kring näringslivsfrågor. Kunskapsunderlaget ska kunna ge övergripande vägledning för processer för etableringar, riktade kompetensförsörjningsinsatser och engagemang i samverkansprojekt. Ett viktigt komplement till den analys som beskrivs i föregående avsnitt är en analys av diversifiering och specialisering. Både diversifiering och specialisering har betydelse för att tillvarata stadens tillväxtförutsättningar. Framgångsrika städer kan många saker och det finns forskningsstöd för att överdrivet specialiserade lokala ekonomier skadar långsiktig tillväxt. Å andra sidan ger produktiva och lyckosamma specialiseringar komparativa fördelar gentemot andra städer i den globala konkurrensen. Regionala och lokala specialiseringar är många gånger sprunna ur tidigare historiska specialiseringar, men där man har lyckats att anpassa produktionen till ny teknologi och nya marknadsvillkor.

Mot den bakgrunden föreslår Sweco att näringslivet i Gävle analyseras både med utgångspunkt i diversifiering och specialisering.

<sup>6</sup> Sveriges ekonomi – scenarier fram till år 2060, Bilaga 1 till Långtidsutredningen 2015, Statens offentliga utredningar SOU 2015:106.

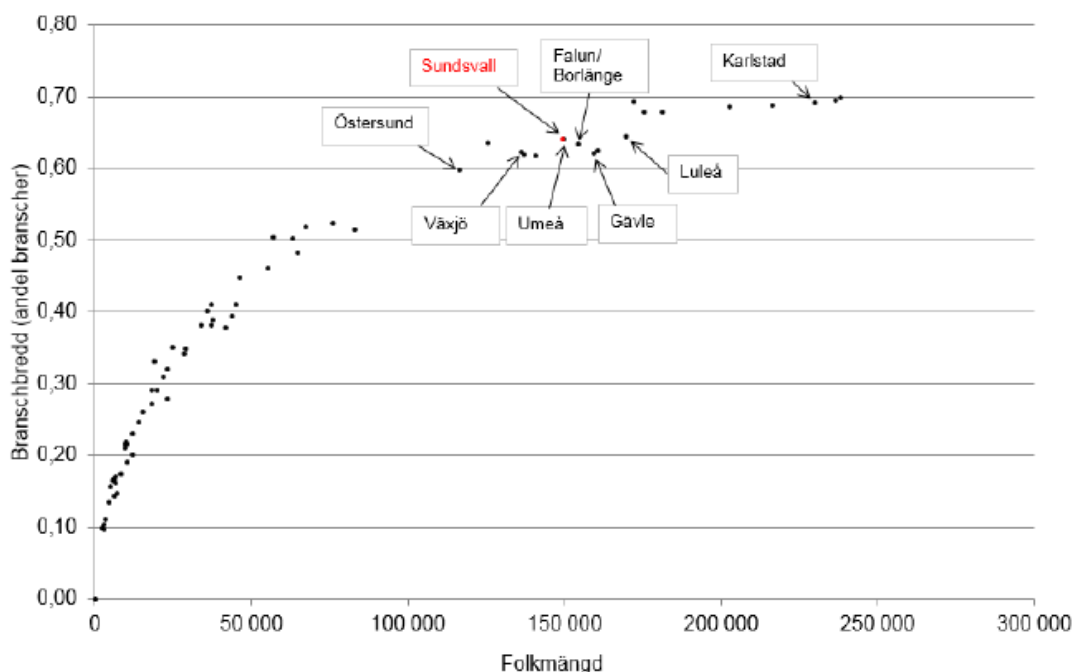
### **Analys av näringsmässig diversifiering genom mått på branschbredd**

Sweco föreslår att branschbredden i Gävle analyseras genom branschbredden. Det kan göras genom att jämföra Gävle kommuns branschbredd med motsvarande kommuner i samma storlek och FA Gävle med andra FA-regioner. Analysen kan också beakta hur den har utvecklats sedan 2007. Branschbredden visar andelen branscher av samtliga möjliga branscher i den finaste näringsgrensindelningen.

Branschbreddens samband med arbetsmarknadsregionens befolkningsmängd har i flera av Swecos tidigare utredningar konstaterats vara stark, och även denna kan med fördel visualiseras. Har Gävle kommun respektive FA Gävle en högre, lägre eller förväntad branschbredd givet folkmängden?

**FIGUR 2. BRANSCHBREDD OCH FOLKMÄNGD I FA-REGIONER 2014 – EXEMPEL FRÅN RAPPORT TILL SUNDSVALLS KOMMUN**

Anm: Sambandet blir tydligare vid en logaritmering av folkmängden.



### **Analys av näringsmässig specialisering genom måtten specialiserings- och tillväxtkvot**

Den näringsmässiga specialiseringen i Gävle kommun och i FA Gävle kan analyseras med hjälp av s.k. specialiserings- och tillväxtkvoter. Detta görs baserat på sysselsättningsstatistik på SCB:s SNI2007 2-siffernivå, vari statistiken redovisas på 51 branscher.

- **Specialiseringskvot:** Specialiseringskvoten mäter andelen sysselsatta i branschen i kommunen relativt andelen sysselsatta i branschen i en jämförelseregion. Det innebär exempelvis att en kvot över 1,20 betyder att branschen har över 20 procent fler sysselsatta i kommunen än i jämförelseregionen, vilket indikerar att näringen har gynnsamma förutsättningar i kommunen/FA-regionen. I denna analys redovisas vilka branscher som uppvisat en ökad specialiseringskvot sedan 2007. Även branscher där specialiseringen har minskat är av intresse.
- **Tillväxtkvot:** Tillväxtkvoten, tillväxten i antal sysselsatta i branschen i kommunen 2007-2016 delas med motsvarande tillväxt i jämförelseregionen. En kvot över 1,20 betyder således att branschen har vuxit mer än 20 procent snabbare än i jämförelseregionen och sannolikt har gynnsamma tillväxtförutsättningar även framgent.

Valet av jämförelseregion behöver fastställas i dialog mellan Sweco och Gävle kommun. Det beror på vad som vill visas. Om Gävles näringsmässiga specialisering i den funktionella geografin anses intressant för specialiseringskvoter beräknas för Gävle kommun jämfört med den övriga FA-regionen. Sweco tror att detta kan vara relevant eftersom analysen förväntas bidra till processutveckling för hur kommunen ska samverka regionalt (med framförallt grannkommuner) rörande infrastruktur, kompetensförsörjning och etableringsfrågor. Om Gävles specialisering i ett storregionalt perspektiv är intressant bör specialiseringen exempelvis baseras på SBR som jämförelseregion.

De högspecialiserade branschernas andel av total sysselsättning samt tillväxt i Gävle kommun kan också beräknas och visualiseras.

### 3.4 Del III: Intervjuer med nyckelpersoner och branschföreträdare

För att ytterligare fördjupa analysen av branschernas framtid och potential genomför Sweco intervjuer med ett tiotal branschföreträdare/nyckelpersoner kring identifierade trender, eventuella förstärknings-/försvagnings-tendenser samt möjliga trendbrott som kan komma att uppstå och därigenom påverka tänkbara scenarier för olika branschers framtida utveckling.

Intervjuerna genomförs med ett urval aktörer inom näringsliv, akademi, kommun, region och andra samarbetsorgan. Urvalet av respondenter fastställs i samverkan med beställaren, för att säkerställa bästa möjliga inspel från en bredd av aktörer.

Intervjufrågorna förankras också med beställaren innan intervjuerna genomförs. Ett förslag på inriktning av frågorna kan lämpligtvis vara:

- ✓ Branscher med särskilda utvecklingsmöjligheter
- ✓ Brister/svårigheter att realisera branschernas potential; kompetensförsörjning, kapital, infrastruktur är exempel på faktorer
- ✓ Behoven av samverkan lokalt och regionalt för att stärka näringslivsarbetet
- ✓ Behov som rör kommunens insatser och/eller organisation
- ✓ Samhällsplanering/fysisk planering

### 3.5 Samlad analys

Resultaten från de kvantitativa och kvalitativa analyserna sammanfogas i detta steg till en samlad framtidsanalys, som beskriver vart branscherna spår väg, vad som krävs för att realisera hittills outnyttjade potentialer samt vilka behov av ökad samverkan som finns. Analysen ger ett sannolikt huvudspår gällande näringslivets framtida struktur och därmed kraven på strategiska vägval, vilket ger underlag till kommunens fortsatta strategiska näringslivsarbete. Den fysiska planeringen har också betydelse i sammanhanget eftersom olika näringsmässiga verksamheter har olika lokaliseringpreferenser.

### 3.6 Slutrapport och presentation

Sweco sammanställer utredningens resultat och rekommendationer i en pedagogisk, lättfattlig rapport som presenteras på plats hos kommunen vid två tillfällen: en presentation för tjänstemän, en för politiken. Strukturen för rapporten stäms av med beställaren innan rapporten färdigställs.

Swecos erfarenhet är att sådana här presentationer även är utmärkta tillfällen att ytterligare inhämta värdefull information och "väsas" slutrapporten. Därför lägger vi i planeringen in resurser för att efter dessa presentationer färdigställa rapporten i dess slutgiltiga form, som levereras till beställaren senast den 30 september 2018.

## 3.7 Option: Workshop

För att analysen vidare och lägga grunden för den fortsatta utvecklingen av Gävle kommuns fortsatta strategiska arbete, genomförs (som option) en workshop under hösten 2018. Vid denna workshop medverkar förslagsvis representanter från Gävle kommun, grannkommuner, regionala aktörer, näringsliv samt andra regionala nätverk. Urvalet av deltagare görs i nära samråd mellan beställaren och Sweco, med utgångspunkt i vad kommunen finner lämpligt utifrån sina behov.

Vi föreslår preliminärt att workshopen ges följande principiella upplägg, som enligt Swecos erfarenhet är mycket funktionellt på denna strategiska nivå, där olika aktörers perspektiv behöver inhämtas och vägas samman för att kunna användas som ett underlag i den fortsatta utformningen av kommunens strategiska arbetssätt för näringslivs- och samverkansfrågorna.

- a) WS startar. Kort intro av politiken (gärna KS Ordf) som berättar övergripande om bakgrunden. Detta intro ger en politisk inramning, vilket ger deltagarna en bild av workshopens betydelse i ett större sammanhang.
- b) Beställaren berättar mer utförligt om processen som lett fram till dags dato, tidplanen för dagen (vilken vi tagit fram tillsammans) samt syftet med workshopen.
- c) Sweco går igenom rapporten, hur vi tagit fram den, samt rapportens resultat och rekommendationer.
- d) Grupparbeten: deltagarna delas in i grupper (antal fastställs utifrån deltagarlistan) och diskuterar de aktuella frågeställningarna. Dessa har tagits fram av Sweco och beställaren gemensamt. I nuläget kan de självklart inte exakt formuleras, men torde ligga inom följande teman: *Rapportens slutsatser; delar ni bilden? Kompetensförsörjningsbehov? Samverkansbehov och utformning därav? Den kommunala organisationen? Annat av relevans för det fortsatta strategiska arbetet?* Frågeställningarna utformas så avgränsat som möjligt, vilket underlättar för deltagarna att inom avsatt tid komma fram med sina inspel och synpunkter.
- e) Samling. Grupperna redovisar sina svar, och varje grupps inspel diskuteras av deltagargruppen som helhet.
- f) Sweco och beställaren hjälps åt att ta anteckningar, Sweco sammanställer sedan dessa.

Vår erfarenhet är att workshops inte bör ta en heldag i anspråk. Vi föreslår att workshopen inleds med gemensam lunch, varefter aktiviteterna genomförs mellan kl 13.00 och 16.00.

Sweco har praktiserat ovanstående upplägg vid många tillfällen, senast i höstas i arbetet med Skövde kommuns bostadsstrategiska program. I det uppdraget genomförde vi två workshops, en med tjänstemannagrupp, en med kommunstyrelsen, och båda tillfällena blev mycket lyckade. Vi bedömer att samma upplägg med fördel kan användas även i uppdraget för Er, eftersom både deltagargrupp och strategisk nivå påminner en hel del om varandra.

## 4. Tidplan

Nedan redovisas en preliminär tidplan, med uppdragstart under slutet av april eller (senast) början av maj. Uppdragets slutrapport levereras senast 30 september 2018. Vi föreslår att tidplanen belyses på startmötet och att vi tillsammans går igenom dess arbetsmoment och hållpunkter, för att säkerställa att genomförande och tidsram ligger i linje med era behov.

FIGUR 3. TID- OCH RESURSPLANERING

	Timmar	Kr	Apr	maj	jun	jul	aug	sept
3.1 Uppstartsmöte på plats i Gävle inkl förberedelser, 2 konsulter	16	16 904				s		
3.2 Del I: Trender och scenarioanalys	60	63 390				e		
3.3 Del I: Diversifiering och specialisering	16	16 904				m		
Avstämning med beställaren. (Skype). Iakttagelser hittills + utforma kvalitativa studien	8	8 452			mitten juni	e		
3.4 Del III: Intervjuer med nyckelpersoner och branschföreträdare	50	52 825				s		
3.5 Samlad analys	40	42 260				t		
Avstämning med beställaren, om slutsatser och rekommendationer (Skype)	8	8 452				e		
3.6 Framtagande av prel slutrapport	40	42 260				r		
Presentation 1 (tj.män) i Gävle, inkl förberedelser	24	25 356					mitten aug	
Revideringar inför presentation 2	8	8 452						
Presentation 2 (politik) i Gävle, inkl förberedelser	20	21 130						början sept
Slutjusteringar, leverans av slutrapport 30/9	20	21 130						
Resekostnader		15 000						
Uppdragsledning	24	25 356						
Kvalitetssäkring	24	25 356						
<b>Totalsumma för uppdraget</b>	<b>358</b>	<b>393 227</b>						

## 5. Omfattning

Uppdraget utförs mot ett fast arvode om **393 227 kronor**, exklusive moms.

Sweco offererar workshop enligt ovan (kap 3.7), på plats i Gävle. I pridförslaget (kap 5) ingår Swecos tid för förberedelser och genomförande samt resekostnader. Vi har i budget utgått från att beställaren tillhandahåller lokal, lunch samt administrerar inbjudan till det urval deltagare som bedöms lämpligt. Minnesanteckningar tar Sweco och beställaren förslagsvis tillsammans (för att fånga upp på bästa sätt). Sweco står därefter för sammanställningen av minnesanteckningarna varefter denna levereras till beställaren. Eventuell vidareutveckling av slutrapporten, efter inspel från workshop, ligger inte budget utan överenskommes separat. Workshop utförs mot ett fast arvode om **45 000 kronor** exklusive moms.

Fakturering sker månadsvis för nedlagd tid och särskild ersättning. Betalningsvillkor är 30 dagar från fakturadatum. Vid försenad betalning debiteras dröjsmålsränta enl. Räntelagen.

## 6. Kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöledning

Sweco Society arbetar med en intern kvalitetssäkringsrutin där en kvalitetssäkrare kopplas till uppdraget i tidigt skede. Kvalitetssäkraren kan vara metodansvarig, kvalitetssamordnare eller en av Swecos seniorkonsulter som har god insyn i ämnet. Kvalitetssäkraren är inte en del av projektgruppens operativa arbete, utan följer arbetet ur ett kvalitetsperspektiv. Kvalitetssäkraren finns närvarande i hela uppdragsprocessen, från anbud till slutleverans. Detta för att garantera kvalitet och relevans i processens alla steg; datainsamling, analys, resultat och slutsatser, samt logik, tydlighet och språklig kvalitet i slutleveransen.

Sweco och dess dotterbolag har ett ledningssystem som är kvalitetscertifierat enligt ISO 9001, miljöcertifierat enligt ISO 14001 och arbetsmiljöcertifierat enligt OHSAS 18001. Swecos ledningssystem är samlat i ett IT-stöd som är åtkomligt för alla medarbetare via Swecos intranät.

FIGUR 4. SWECOS MODELL FÖR KVALITETSSÄKRING

