

Regionstyrelsen

## Delrapport 2 – uppdrag utvecklat destinationsarbete

### Förslag till beslut

- Informationen mottages.

---

### Sammanfattning

Arbetet med att utveckla besöksnäringen har tagit stora kliv framåt sedan den regionala besöksnäringstrategin för Gotland antogs 2019. Implementeringsarbetet har stärkt Gotlands position som en hållbar och attraktiv destination. I det nya förslaget *Regional besöksnäringstrategi för Gotland mot 2030* höjs ambitionsnivån ytterligare och platsutveckling får en mer central roll i det vidare utvecklingsarbetet, vilket kräver att samverkan, samhandling och samordning, vad det gäller Gotlands gemensamma destinationsutvecklingsarbete, behöver breddas och stärkas ytterligare. Likaså lyfts turism tydligare fram även som medel för ökad inflyttning. Med siktet inställt på visionen att "Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030" finns behov av tydligare organisering, styrning och koordinering av destinationsarbetet med alla dess olika beståndsdelar.

Mot bakgrund av ovan beskrivning fick regionstyrelseförvaltningen i januari 2024 följande uppdrag:

RS 2024-01-31, § 29

*Regiondirektören får i uppdrag att utreda hur ett utvecklat destinationsarbete ska organiseras för stärkt attraktionskraft, platsutveckling, kommunikation och samordning för att effektivt nå målen i besöksnäringstrategin samt ta oss mot målet att bli fler boende på Gotland. Återrapport ska göras till regionstyrelsen i september 2024. (2024/891)*

Ovan uppdrag är ett paraplyuppdrag som också rymmer två tidigare givna uppdrag gällande evenemang 2023/563 och erfarenheter från sommarserviceutredningen 2023/1405. Sammanslagningen av uppdragen bidrar till ökad tydlighet och effektivitet gällande hanteringen av samtliga uppdrag.

Gotlands destinationsarbete har inte sedan 2018, när det kommunala destinationsbolaget Inspiration Gotland lades ner, varit samlat under en tydlig organisation som har haft det regionala eller kommunala uppdraget att leda destinationsutvecklingsarbetet.

I nuläget är arbetet uppdelat mellan flera aktörer där Region Gotland genom regionstyrelseförvaltningen, Gotlands Förenade Besöksnäring och färjetransportören Destination Gotland är de mest centrala. Trots omfattande samarbete mellan parterna råder det otydlighet kring uppdrag, roller och ansvar. Detta skapar glapp, ineffektivitet och otydlighet såväl mellan aktörer på Gotland som externt gentemot olika samverkansaktörer på nationell och internationell nivå men också ut mot marknaden.

För att vara konkurrenskraftiga framåt behöver Gotland i större utsträckning växla upp sitt destinationsutvecklingsarbete och lägga fokus på platsutveckling och turismens- och besöksnäringens bidrag till samhällsutveckling.

För att få framdrift i uppdraget genomförde regionstyrelseförvaltningen under hösten 2024 en direktupphandling med syfte att utreda hur ett för Gotland utvecklat och långsiktigt destinations- evenemang- och platsutvecklingsarbete bäst kan organiseras, styras och finansieras. Svensk destinationsutveckling vann upphandlingen.

Uppdraget genomförs mellan december 2024 och juni 2025 med slutleverans senast den 13 juni. Ursprunglig tidplan för slutleverans var januari 2026 men arbetsplanen kortades ner och slutleverans tidigarelades på begäran av regiondirektören.

Uppdraget till Svedest innefattar följande arbetspaket:

- Processledning och utredning
- Kunskapsunderlag gällande infrastruktur och service för att möjliggöra en hållbar destinations- och platsutveckling
- Nulägesanalys och scenarier
- Analys och förslag kring styrning, organisering och finansiering
- Delrapporter och slutrapport

För förankring inom Region Gotland och för att säkerställa styrning av uppdraget har en styrgrupp bildats med för uppdraget centrala chefer inom Region Gotland. För att få framdrift har även en arbetsgrupp bildats med funktioner från regionstyrelseförvaltningen (RSF), teknikförvaltningen (TKF) och samhällsbyggnadsförvaltningen (SBF).

För att säkerställa en god förankringsprocess externt har det bildats referensgrupper med relevanta aktörer, som på olika sätt bidrar till Gotlands destination- och platsutveckling.

Förankring är en viktig del i uppdraget och för att säkerställa en god förankringsprocess har referensgrupper bjudits in och möten genomförts med bred representation från näringslivsorganisationer, företag, myndigheter, lokala utvecklingsaktörer och andra för uppdraget relevanta aktörer som på olika sätt är centrala för och bidrar till Gotlands destination och platsutveckling.

Processledningsarbetet följer tidsplanen och arbetet inom styrgrupp och arbetsgrupp fungerar mycket väl.

Stort fokus har under perioden lagts på att arbeta fram ett kunskapsunderlag gällande infrastruktur och service. Kunskapsunderlaget kartläggs utifrån påverkan på målbilden i besöksnäringstrategin, det vill säga för att möjliggöra en hållbar destinations- och platsutveckling, och besvarar bland annat frågan om vilken infrastruktur och service en destination rimligtvis bör ha. Till kunskapsunderlaget

läggs ett bärkraftsperspektiv som tar hänsyn till känsliga resurser på Gotland. Bärkraft är ett kvalitativt perspektiv som ska ge ytterligare insikter och underlätta prioriteringar för organisering och styrning. Som en del i arbetet används Bostadsboken 2.0 för att bidra till insikter om vilka geografiska områden på Gotland som kan prioriteras ur ett inflyttarperspektiv.

Nulägesanalys och arbetet med scenarier utgår från ovan beskrivet kunskapsunderlag för att på så sätt ta fram relevanta jämförelser. Gotland är unik som destination och plats i sin helhet, men i sina delar är Gotland jämförbart med regioner och kommuner som har liknande storlekar för invånarantal och besökarantal, utbud, tillgänglighet, säsongsvariation och förhållanden mellan invånare och besökare.

Nulägesanalysens tidiga slutsatser är att Region Gotland sett till resurssättning både har en mindre regional strategisk organisering kring besöksnäringen kombinerat med en mindre kommunal utförarorganisation jämfört med destinationer med liknande volymer besökare och storlek på evenemang. Denna jämförelsevis låga dimensionering skapar utmaningar att möta besökarnas, invånarnas och näringslivets behov av service.

Analysen och framtagandet av förslag kring styrning, organisering och finansiering är påbörjat och tar stor hänsyn till möjligheterna att stärka destinations-, evenemangs- och platsutvecklingsarbetet genom befintliga och etablerade styrmodeller.

Under kommande månader kommer fortsatt fokus ligga på förankringsarbete både internt inom Region Gotland och externt. Utifrån framtagna nulägesanalys kommer ett urval av jämförelser med andra destinationer och platser att genomföras. Under maj månad genomförs analys utifrån kunskapsunderlag och fokus ligger på arbetet med framtagande av förslag till organisering, styrning och finansiering.

## Ärendebeskrivning

### Bakgrund

Arbetet med att utveckla besöksnäringen har tagit stora kliv framåt sedan den regionala besöksnäringstrategin för Gotland antogs 2019. Implementeringsarbetet har stärkt Gotlands position som en hållbar och attraktiv destination. I det nya förslaget *Regional besöksnäringstrategi för Gotland mot 2030* höjs ambitionsnivån ytterligare och platsutveckling får en mer central roll i det vidare utvecklingsarbetet, vilket kräver att samverkan, samhandling och samordning vad det gäller Gotlands gemensamma destinationsutvecklingsarbete behöver breddas och stärkas ytterligare. Likaså lyfts turism tydligare fram som medel för ökad inflyttning. Med siktet inställt på visionen att *"Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030"* finns det behov av tydligare organisering, styrning, koordinering och finansiering av destinationsarbetet med alla dess olika beståndsdelar.

Mot bakgrund av ovan beskrivning fick regionstyrelseförvaltningen i början av 2024 följande uppdrag:

RS 2024-01-31, § 29

*Regiondirektören får i uppdrag att utreda hur ett utvecklat destinationsarbete ska organiseras för stärkt attraktionskraft, platsutveckling, kommunikation och samordning för att effektivt nå målen*

*i besöksnäringstrategin samt ta oss mot målet att bli fler boende på Gotland. Återrapport ska göras till regionstyrelsen i september 2024. (2024/891)*

Ovan uppdrag är ett paraplyuppdrag som också rymmer två tidigare givna uppdrag gällande evenemang 2023/563 och erfarenheter från sommarserviceutredningen 2023/1405. Sammanslagningen av uppdragen bidrar till ökad tydlighet och effektivitet gällande hanteringen av samtliga uppdrag.

Gotlands destinationsarbete har inte sedan 2018, när det kommunala destinationsbolaget Inspiration Gotland lades ner, varit samlat under en tydlig organisation som har haft det regionala uppdraget att leda destinationsarbetet. När Inspiration Gotland lades ner och befintliga resurser flyttades in under Regionstyrelseförvaltningen valde Region Gotland samtidigt på grund av besparingsskäl att ta bort flera tjänster. Evenemangslotsen, företagslotsen, en av två inflyttarbyråtjänster samt en av två befintliga tjänster inom Gotland Convention Bureau avslutades. Konsekvensen är att kvarvarande organisation inte haft eller har resurser för att kunna driva de sakfrågor och verksamhetsområden som låg i dessa tidigare uppdrag.

I nuläget är arbetet mer eller mindre uppdelat mellan flera olika aktörer där Region Gotland, genom regionstyrelseförvaltningen, Gotlands Förenade Besöksnäring och färjetransportören Destination Gotland är de mest centrala.

Samverkan mellan parterna är omfattande inom ett flertal områden och insatser. Trots detta vittnar flera aktörer om otydlighet kring uppdrag, roller och ansvar. Detta skapar glapp, ineffektivitet och otydlighet såväl mellan aktörer på Gotland som externt gentemot olika samverkansaktörer på nationell och internationell nivå men också ut mot marknaden. Gotland möter i dagsläget omvärlden med en stor mängd olika varumärken. För att vässa och tydliggöra Gotlands attraktionskraft behövs en nyordning avseende ledning, styrning och utveckling av destinations- och platsutvecklingen på Gotland.

Gotland har goda förutsättningar men begränsade resurser för att utvecklas vidare som en hållbar och attraktiv destination. För att vara konkurrenskraftiga framåt behöver Gotland i större utsträckning lägga fokus på platsutveckling och turismens- och besöksnäringens bidrag till samhällsutvecklingen. Förflyttningen innebär att turismen inte längre endast är ett mål utan mycket tydligare ett medel för att utveckla ett hållbart och resilient samhälle.

Destinationsutvecklingsuppdraget fyller här en viktig funktion för att möjliggöra att en samordnad och tydligt resurssatt organisering som är riggad för att framtidens destinations- och platsutvecklingsarbete ska gå att förverkliga.

### **Upphandling, organisering samt förankring av uppdraget**

För att få framdrift i uppdraget genomförde regionstyrelseförvaltningen under hösten 2024 en direktupphandling. Anbudsförfrågan skickades ut till sex potentiella leverantörer. Svensk destinationsutveckling (Svedest) vann upphandlingen. Det övergripande uppdraget till Svedest är följande:

*"Region Gotland, regionstyrelseförvaltningen, avdelningen för regional utveckling, önskar få en offert för att leda en utredning om hur ett för Gotland utvecklat och långsiktigt destinations- evenemang- och platsutvecklingsarbete bäst kan organiseras, styras och finansieras. Utöver dessa områden kommer utredningen även att tydliggöra vilken infrastruktur och service en destination rimligen bör*

*ha. Utredningen ska ta avstamp och riktning i enlighet med Regional besöksnärlingsstrategi för Gotland mot 2030 samt den regionala utvecklingsstrategin för Gotland Vårt Gotland 2040 med tillhörande genomförandeprogram. Utredningen ska också tydliggöra hur destinationsarbetet bidrar till målet om ökad inflyttning till Gotland”.*

Uppdraget genomförs mellan december 2024 och juni 2025 med slutleverans den 13 juni. Ursprunglig tidplan för slutleverans var januari 2026 men arbetsplanen kortades ner och slutleverans tidigarelades på begäran av regiondirektören.

Leverans på uppdraget utgår från ovan uppdragsbeskrivning och ske inom följande fem arbetspaket:

- Processledning och utredning
- Kunskapsunderlag gällande infrastruktur och service för att möjliggöra en hållbar destinations- och platsutveckling
- Nulägesanalys och scenarier
- Analys och förslag kring styrning, organisering och finansiering
- Delrapporter och slutrapport

För att säkerställa styrning av uppdraget har en styrgrupp bildats med följande funktioner:

RSF - Regional utvecklingsdirektör

RSF - Tillväxtchef

RSF - Avdelningschef kultur- och fritid

SBF - Avdelningschef planering och geografisk information

TKF - Avdelningschef park- och trafikavdelningen

För att säkerställa framdrift i, och en bred kunskapsbas till uppdraget har även en arbetsgrupp bildats där följande funktioner ingår:

RSF - näringslivstrateg besöksnäring

RSF - strateg attraktionskraft

RSF - landsbygdsstrateg

RSF - processledare samhällsbyggnad

RSF - kulturstrateg

RSF - fritidsstrateg

TKF - enhetschef parkenheten

SBF - enhetschef strategisk planering

SBF - världsarvssamordnare

En mindre arbetsgrupp, främst inom enheten för Hållbar Tillväxt, ansvarar för planering, samordning, uppföljning och rapportering. Besöksnärlingsstrategen har huvudansvar för att säkerställa framdrift i det upphandlade uppdraget sett i relation till andra förankrings- och dialogprocesser. Regiondirektören som beställare av destinationsutredningen ska under arbetet informeras om uppdragets framdrift.

För förankring och för att få in ytterligare inspel från relevanta funktioner inom Region Gotland nyttjas så långt som möjligt befintliga strukturer och mötesformer men även ett flertal mer specifika intervjuer genomförs.

Förankring är en viktig del i uppdraget och för att säkerställa en god förankringsprocess har referensgrupper bjudits in med bred representation från näringslivsorganisationer, företag, myndigheter, lokala utvecklingsaktörer och andra för uppdraget relevanta aktörer som på olika sätt är centrala för och bidrar till Gotlands destination och platsutveckling.

Hittills har följande externa grupperingar och aktörer involverats, intervjuats och på olika sätt getts möjlighet till att göra inspel:

- Näringslivsberedningen (Länsstyrelsen, Tillväxt Gotland, Svenskt näringsliv, LRF, Företagarna Gotland, Gotlands förenade besöksnäring och Visby Centrum - RG sammankallande)
- Tillväxt Gotland – verksamhetsledare
- Gotlands förenade besöksnäring (GFB) – verksamhetsledare
- Evenemangs nätverket (GFB sammankallande)

Planerade möten under april:

- GFB - styrelse
- Visby Centrum - verksamhetsledare
- Gubis och utvecklingsbolag/föreningar
- Besöksnäringdagen för förankring med besöksnäringen i bredare bemärkelse
- Svenska kyrkan
- Samhällsbyggnadsnätverket – Region Gotland
- Samhällsbyggnadsprocessen – styrgrupp – Region Gotland
- Länsstyrelsen – enhetschefer

### **Rapportering januari-mars**

Processledningsarbetet följer tidplanen med några få justeringar för att öka inkludering av referensgrupper. Arbetet styrs via den styrgrupp som etablerats för uppdraget och genomförs tillsammans med strateger, arbetsgrupp och med bidrag från referensgrupper. Arbetet inom styrgrupp och arbetsgrupper fungerar mycket väl.

Kunskapsunderlaget gällande infrastruktur och service kartläggs utifrån påverkan på målbilden i besöksnäringstrategin, dvs för att möjliggöra en hållbar destinations- och platsutveckling, och besvarar bland annat frågan om vilken infrastruktur och service en destination rimligtvis bör ha. Insamlad data har verifierats med arbetsgruppen och referensgrupper och kompletteras med data från Tillväxtverkets nya dataplattform för turismräkenskaper. Till kunskapsunderlaget läggs ett bärkraftsperspektiv som tar hänsyn till känsliga resurser på Gotland så som vatten, el, besöksnäringsekonomi och ett invånarperspektiv. Bärkraft är ett kvalitativt perspektiv som ska ge ytterligare insikter och underlätta prioriteringar för organisering och styrning. Som en del i arbetet används Bostadsboken 2.0 för att bidra till insikter om vilka geografiska områden på Gotland som kan prioriteras ur ett inflyttarperspektiv.

Nulägesanalys och scenarier utgår från ovan beskrivet kunskapsunderlag för att på så sätt ta fram relevanta jämförelser. Gotland är unik som destination och plats i sin helhet, men i sina delar är Gotland jämförbart med regioner och kommuner som har liknande storlekar för invånarantal och besökarantal, utbud, tillgänglighet, säsongvariation och förhållanden mellan invånare och besökare. På så sätt skapas flera relevanta jämförelseobjekt där ö-läget särskilt beaktas i det gotländska

perspektivet. Nulägesanalysen undersöker också befintliga former för organisering, styrning och finansiering för att kunna göra relevanta jämförelser. Nulägesanalysen byggs och verifieras genom kunskapsloopar via styrgrupp, arbetsgrupp och referensgrupper. Nulägesanalysens tidiga slutsatser är att Region Gotland sett till resurssättning både har en mindre regional strategisk organisering kring besöksnäringen kombinerat med en mindre kommunal utförarorganisation jämfört med destinationer med liknande volymer besökare och storlek på evenemang. Denna jämförelsevis låga dimensionering skapar utmaningar att möta besökarnas, invånarnas och näringslivets behov av service.

Analysen och framtagandet av förslag kring styrning, organisering och finansiering är påbörjat och tar stor hänsyn till möjligheterna att stärka destinations-, evenemangs- och platsutvecklingsarbetet genom befintliga och etablerade styrmodeller. Detta så att de scenarion som i nästa steg ska arbetas fram har goda möjligheter att kunna realiseras i verkligheten. På så sätt kan det nuvarande behovet av att skapa parallella arbetsstrukturer och stuprörsarbete minska.

Kortfattade delrapporter av insamlat material och aktuella frågeställningar har presenterats för styrgruppen och flera mindre förbättringar i processen har genomförts, till exempel genom inkludering av ytterligare nyckelkompetenser i arbetsgrupp och involvering av referensgrupper samt stärkta kopplingar till pågående projekt som t.ex. Re-location.

Under kommande månader kommer fortsatt fokus ligga på förankringsarbete både internt inom Region Gotland och externt. Utifrån framtagna nulägesanalys kommer ett urval av jämförelser med andra destinationer och platser att genomföras. Under maj månad genomförs analys utifrån kunskapsunderlag och fokus ligger på arbetet med framtagande av förslag till organisering, styrning och finansiering. Därtill ska en slutrapport levereras med deadline 31 maj. Under första halvan av juni ska rapporten presenteras och involverade aktörer ges möjlighet att tycka till om förslaget innan det i augusti ska behandlas politiskt.

### **Beslutsunderlag**

Regionstyrelseförvaltningens tjänsteskrivelse 2025-03-29

Regionstyrelseförvaltningen

Stefan Hollmark  
Regiondirektör

Stefan Persson  
Regional utvecklingsdirektör