

GAP-analys A: Gotlands företagsfrämjande system

Metodbeskrivning GAP-analys

I detta arbete har metoden GAP-analys använts. GAP är en analytisk metod som används för att identifiera skillnaden mellan ett systems nuvarande tillstånd och ett önskat framtida tillstånd. Metoden används ofta inom strategisk planering, organisationsutveckling och olika typer av policyanalys för att identifiera vilka funktioner, resurser eller processer som saknas för att uppnå uppsatta mål.

I regional utvecklingspolitik används GAP-analys för att exempelvis analysera företagsfrämjande system och regionala styrningsstrukturer. Syftet är att identifiera strukturella brister i systemet och formulera åtgärder för att stärka systemets funktionalitet och effektivitet.

OECD¹ använder GAP-analys i regionala utvecklingsprocesser för att:

- identifiera institutionella svagheter
- analysera bristande samordning mellan aktörer
- identifiera saknade funktioner i innovationssystem
- formulera riktade policyinsatser

I detta underlag har GAP-analys använts för att analysera hur Gotlands nuvarande företagsfrämjande system förhåller sig till det system som krävs för att kunna arbeta effektivt med följande funktioner:

- Tillväxt inom näringslivet
- Företagsetableringar
- Export
- Kompetensförsörjning och behålla kompetens
- Innovation

Baserat på detta kan särskilda fokusområden synliggöras som kan fungera som prioriterade sektorer att styra olika insatser mot.

GAP-analysen utgår från teorier om regionala innovationssystem och företagsfrämjande system. Ett regionalt innovationssystem kan definieras som ett nätverk av organisationer och institutioner som tillsammans bidrar till innovation, företagstillväxt och regional tillväxt².

I sådana system ingår vanligtvis tre huvudkomponenter:

Kunskapssystemet	Näringslivssystemet	Styrningssystemet
(universitet, forskningsinstitut, utbildning)	(företag, entreprenörer, kluster)	(offentlig sektor, finansieringssystem, policyinstrument)

Tre principer ligger till grund för bedömningen:

¹ OECD, *Regional Development Policy Tools*, 2020

² Cooke, P. 2001. *Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy*

1. Systemet måste bedömas utifrån funktion

Frågan är inte bara vilka aktörer som finns, utan om systemet tillsammans kan leverera. Detta handlar till exempel om en väg in för företag, proaktivitet, samverkan med akademi, exportstöd, data och analys, uppföljning. Om dessa funktioner inte finns eller är för svaga, uppstår ett gap.

2. Gotland måste bedömas utifrån sin särskilda organisering

Gotland är inte en vanlig kommun eller region. Det innebär att vissa funktioner som i andra regioner delas mellan kommuner, regioner, kommunförbund eller separata business region organiseringar i praktiken behöver hanteras i en liten och komplex organisation på Gotland. Regionens egen nulägesanalys visar tydligt att detta skapar höga krav, många funktioner som behöver ha flera roller och stor sårbarhet.

3. Ett fungerande system måste kunna gå från strategi till operativ leverans

Ett av de viktigaste testen i en sådan analys är om systemet kan omsätta strategier i praktiskt genomförande. Om RUS, smart specialisering, strategier och program inom olika sektorer pekar i en riktning men systemet saknar operativ kapacitet finns ett systemgap även om strategierna i sig är bra och relevanta.

För att ett regionalt företagsfrämjande- och innovationssystem ska fungera effektivt krävs flera operativa funktioner. OECD³ och även EU-kommissionen lyfter särskilt fram följande funktioner i moderna regionala utvecklingssystem:

- Etablerings/investeringsfrämjande
- företagsutveckling och entreprenörskap
- innovationsstöd
- exportfrämjande
- kompetensförsörjning inklusive behålla och attrahera
- strategisk analys och uppföljning
- samordning mellan aktörer

Analys med relevans för Gotland

Syftet med en GAP-analys i detta sammanhang är att identifiera skillnaden mellan Gotlands nuvarande företagsfrämjande system och det system som skulle krävas för att Gotland ska kunna arbeta mer effektivt med näringslivsutveckling, etableringar, investeringar, export, kompetensförsörjning och innovation.

Analysen handlar inte bara om att beskriva vilka aktörer som finns i dag, utan om att analysera om systemet har rätt funktioner, rätt styrning, rätt kapacitet och rätt kopplingar mellan aktörer för att möta de mål som Gotland bör ha för att öka konkurrenskraften i näringslivet.

Regionen är både kommun och region och har därmed ett ovanligt upplägg i sin organisering. OECD⁴ beskriver just detta som en grundläggande strukturell utmaning: Gotland har både regionala och kommunala ansvar, men samtidigt mycket begränsad administrativ och finansiell kapacitet jämfört med större regioner. OECD pekar också på att Gotland behöver

³ OECD, *Regional Innovation Systems*, 2021

⁴ OECD (2022), *OECD Territorial Reviews: Gotland, Sweden*, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris

stärka sitt innovations- och företagsstödsystem, förbättra samordningen mellan nivåer och bygga starkare kapacitet för genomförande och uppföljning.

OECD rekommenderar specifikt att Gotland ska bygga ett mer inkluderande företagsstöd som fungerar genom hela företagslivscykeln, stärka tillväxt- och scaleup-stöd, utveckla acceleratorprogram, öka digitala färdigheter i små och medelstora företag och förbättra kopplingar till marknader utanför ön.

Genomförandeprogrammet för näringslivets förutsättningar och innovation anger samtidigt att insatsområdena i Gotlands utvecklingsarbete är valda just därför att ingen enskild aktör väntas ha kapacitet att göra hela arbetet och att genomförandet kräver samhandling och kraftsamling mellan flera aktörer. Programmet bygger uttryckligen på att identifiera gap mellan nuläge och önskat läge och formulera de insatser som krävs för att minska dessa gap.

Vad säger nuläget?

I Region Gotlands egen nulägesbeskrivning av uppdrag och resurser inom avdelningen för regional utveckling, framgår det att uppdragen är många, att resurserna är små i relation till uppdragets bredd och att organisationen i stor utsträckning bygger på en persons kompetenser. Det framgår också att regionen är svagt resurssatt när det gäller lokalt näringslivsarbete och att samverkansuppdraget är resurskrävande men nödvändigt.

Analysen har utgått från sju perspektiv:

1. Strategisk styrning och samordning
2. Etablerings- och investeringsfrämjande
3. Företagsutveckling genom hela livscykeln
4. Export och internationalisering
5. Kompetensförsörjning och behålla kompetens
6. FoU, innovation och akademisamverkan
7. Data, analys och uppföljning

Valet av dessa perspektiv bygger på OECD:s ram för regional konkurrenskraft, på Region Gotlands underlag samt på Tillväxtanalys beskrivning av företagsfrämjandesystem. Tillväxtanalys lyfter särskilt behovet (på en generell nationellt övergripande) av samlad rapportering, bättre digital infrastruktur, tydligare samordning och starkare förutsättningar för uppföljning och utvärdering.

De gap som har identifierat för Gotland har sedan bedömts enligt följande:

- saknade funktioner
- otillräcklig kapacitet
- överlapp utan samordning
- svaga gränssnitt mellan aktörer
- brist på genomförandekraft i strategiskt viktiga frågor

Det nuvarande systemets styrkor präglas av flera tydliga styrkor:

Stark innovationsnod: Science Park Gotland, Uppsala universitet Campus Gotland, Almi och andra aktörer presenterar ett relativt starkt innovationssystem i relation till öns storlek. OECD beskriver också Gotland som en region med ett starkt lokalt ekosystem, universitet, forskning och relativt diversifierad ekonomi som kan bidra just till innovationspotential.

Samverkanskultur: På Gotland är det korta avstånd mellan aktörer och i många fall en stark kultur av samarbete. Regionens egna styrdokument betonar samhandling som arbetsform och att genomförandet av utvecklingsprogrammen kräver kraftsamling mellan flera aktörer.

Stark utvecklingsvilja och många initiativ: OECD beskriver Gotlands näringsliv som präglad av ett "doer mindset", hög företagsamhet och många startups. Tillika uppvisar det offentliga systemet viktiga större projektsatsningar som har stor potential att bidra till måluppfyllelse (exempelvis inom innovation, export etc).

Vad säger GAP-analysen om funktioner som saknas eller är svaga?

Behov av strategisk samordning tillsammans med en starkare koncernstyrning och bättre samverkan internt och externt. Proaktivt nav för inflyttning, företagsetableringar och plats- och destinationsutveckling.

Avsaknad av ett tydligt investeringsfrämjande arbete. Det saknas en tydlig, professionell och samlad funktion för företagsetableringar och det som kallas investeringsfrämjandet. För att kunna skapa en sådan proaktiv nod behövs funktioner som saknas idag. Dessa handlar bland annat om:

- Prioritera och producera värdeerbjudanden
- Identifiera marknader och företag
- Arbeta proaktivt med etableringsmöjligheter
- Koordinera dialogen med potentiella företag, kontakter med mark, lokaler etc
- Företräda Gotland i investeringssammanhang

Konsekvensen av detta gap är bland annat att Gotland riskerar att:

- missa investeringsmöjligheter och intresserade företag
- hantera etableringar reaktivt
- ge företag en otydlig väg in
- få svårt att paketera Gotland som etableringsplats
- kan inte skapa tillväxt inom utpekade sektorer

Företagsfrämjande systemet fungerar bra i tidiga skeden men är svagare i scale-up-, export- och expansionsfaser. Almi (och övriga har ej siffor kan ej säga) arbetar uteslutande med att stötta nya företag i samtliga skeden. Det finns hinder i systemet som gör det svårare för tillväxtföretag.

Konsekvens av gapet: Detta skapar ett glapp där företag riskerar att bli kvar i projekt, piloter eller småskalig verksamhet i stället för att utvecklas till företag som genererar större sysselsättning, export och skattekraft.

Export- och internationaliseringsstödet är inte tillräckligt sammanhållet. OECD rekommenderar uttryckligen att Gotland ska uppgradera sitt lokala expertarbete, rikta informationsinsatser mot gotländska branscher och Östersjömarknader och hjälpa företag att nå kunder och bygga marknadsrelationer utanför ön. Almi arbetar i projekt med export som har visat sig ge goda resultat men det saknas en institutionalisering av exportfrågan. Historiskt har exportfrågorna inte varit en tydlig regional prioritering på Gotland. Det finns inte en stabil regional exportsamverkan, vilket skiljer Gotland från många andra regioner där Regional Exportsamverkan ofta är mer strukturerad och projektfinansierad. Dessutom har inga större projekt drivits kontinuerligt och samverkan mellan aktörer är endast varit sporadisk och inte strategisk.

Konsekvens av gapet: lågt exportvärde, svaga marknadslinkar utanför ön, låg internationaliseringsgrad i många företag, outnyttjad tillväxtpotential.

Kompetensförsörjning och behålla kompetens. Rörande inflyttning och förmågan att behålla kompetens och talanger framkommer att detta arbete inte är integrerat med Gotlands näringslivsutvecklingsfokus. Inom Partnerskapet mellan Region Gotland och Uppsala universitet Campus Gotland pågår ett arbete i frågan och det konstateras att det saknas resurser att samordna detta i syfte att få fram en gemensam behovsbild som det ska kunna gå att möta på ett relevant sätt. Det kommer vara avgörande att koppla dessa frågor och attraktionskraft till arbetsmarknad och företagsetableringar.

Konsekvens av gapet är att Gotland riskerar att: marknadsföra platsen utan koppling till företagens faktiska kompetensbehov, tappa kandidater i flytt- och rekryteringsprocessen, arbeta med inflyttning och näringslivsutveckling i parallella spår.

Det saknas en stark analys- och uppföljningsfunktion. Regionen identifierar behovet av data- och analysdrivna utvecklingsinitiativ som grund för faktabaserat beslutsfattande och styrning.

Tillväxtanalys pekar på att företagsfrämjande system generellt lider av brist på samlad rapportering, överblick och data som gör det möjligt att följa insatser, medel och effekter över tid.

Konsekvens av gapet är att det till exempel blir svårt att prioritera rätt sektorer, identifiera etableringsmöjligheter, följa effekter av insatser, styra resurser utifrån data, skapa trovärdighet i dialog med företag och finansärer.

Samordningen mellan kommunala och regionala funktioner är för svag i operativa näringslivsfrågor. Analys av nulägesbeskrivningen från Region Gotland visar att organisationen har många (dubbla) uppdrag, att gränssnittet mellan kommunalt och regionalt ansvar är otydligt och att detta skapar risker för både styrning och genomförande.

Konsekvens av gapet påverkar särskilt frågor som etablering, mark och lokaler, kompetensförsörjning, tillstånd, platsutveckling. Här möter företag särskilt svårigheter med ett icke samlat offentligt system.

FoU- och akademisamverkan är stark i potential men inte tillräckligt operationaliserad mot företagsetableringar och tillväxt. OECD lyfter Uppsala universitet Campus Gotland som en fundamental tillgång för öns utveckling men rekommenderar också starkare samverkan mellan universitet och näringsliv i strategiska områden, fler kontinuerliga innovationsrundabord och bättre övergång från utbildning till professionell verksamhet, särskilt inom kreativa och digitala sektorer.

Konsekvens av gapet innebär att Gotland ännu inte fullt ut använder akademien som en tillgång att attrahera etableringar, testbäddspartner, innovationsmotor eller rekryteringsbas.

Samlad bedömning av gapen. Sammantaget konstateras att Gotland har ett relativt starkt företagsfrämjande- och innovationssystem i tidiga skeden, men det saknas flera av de funktioner som krävs för att översätta innovation, platsattraktivitet och samverkansvilja till fler etableringar, fler scaleups och större regional-ekonomisk effekt.

Gapen handlar om att systemet är:

- för splittrat
- för svagt samordnat
- för begränsat i tillväxt- och expansionsfaser
- för svagt i investeringsfrämjandet
- för svagt i internationalisering
- för otydligt i analys och prioriteter

GAP-analysen visar på tre typer av gap samtidigt:

1. Funktionsgap	2. Samordningsgap	3. Kapacitetsgap
funktioner som i dag saknas eller är för svaga: etableringsfrämjande, investeringsattraktion, export- och internationaliseringssamordning, talangattraktion, analys och uppföljning	Behövs länkar mellan regional utveckling, kommunala service- och planfrågor, företag, akademi, näringslivsorganisationer, civilsamhälle	En organisering med systemfokus kan ge ökad operativ kapacitet i ett system där Region Gotland är resurssvagt i förhållande till uppdragets bredd

I nedan tabell återfinns en samlad bedömning. Tabellen visar att Gotlands företagsfrämjande system inte saknar aktörer, utan snarare saknas funktioner och samordning mellan funktionerna. Detta är vanlig i mindre regioner där utvecklingssystemet har vuxit fram stegvis genom projekt, initiativ och olika organisationer.

Flera av de centrala funktionerna i systemet fungerar relativt väl medan vissa särskilda funktioner som listas under funktion /förmåga är svagare. Dessa funktioner är avgörande för att omvandla strategier och målbilder om tillväxt hos företagen och ökad innovation till fler företag, etableringar, fler arbetstillfällen, internationalisering och ökad regional konkurrenskraft.

Tabell 1: GAP-analys av Gotlands företagsfrämjande system

Funktion/förmåga	Nuläge	Gap	Hur kan gapet adresseras
Strategisk samordning av näringslivsutveckling	Region Gotland har ansvar för strategisk hantering av näringslivsfrågorna ur ett regionalt utvecklingsperspektiv. Här saknas en traditionell kommunal näringslivsorganisation. I brist på tydlig styrning av näringslivsutvecklingen hanteras många frågor med projekt. Saknas en gemensam målbild och tydlig rollista som är tydlig för målgruppen. Saknas tydlig komplementaritet.	Fragmentering mellan olika funktioner och organisationer. Svårt att samla kraft kring prioriterade utvecklingsområden Otydliga gränssnitt mellan aktörer	Samlande operativ plattform för näringslivsutveckling och samordning av regionala och kommunala funktioner
Investeringsfrämjande	Gotland saknar helt en samlad funktion. Etableringar sker ofta reaktivt och ad hoc alltså inte medvetet och aktivt.	Avsaknad av proaktiv etableringsstrategi och tydlig ingång för nya företag Saknade funktioner	En professionell etableringsfunktion som identifierar företag, marknader, koordinerar etablerings-processer och marknadsför Gotland
Entreprenörskap och startupstöd	Relativt stark struktur genom Science Park Gotland, inkubatorer och entreprenörskapsprogram .	Systemet fungerar främst i tidiga faser men har svagare stöd i senare tillväxtfaser. Överlapp utan samordning Otillräcklig kapacitet	Business Gotland kan koppla samman startupmiljön med investerare, exportstöd och etableringsarbete.
Scale-up och tillväxtstöd	Begränsat stöd till företag som vill växa internationellt eller expandera sin verksamhet	Risk att företag fastnar i småskalighet Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv	Utveckla riktade program för tillväxtföretag och arbeta mer aktivt med kompetenshöjning, affärsutveckling och expansion för fokuserade sektorer

Export och internationalisering	Exportstöd finns via nationella aktörer men saknar stark regional koordinering	Exportpotential utnyttjas inte fullt ut Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv Svaga gränssnitt mellan aktörer	Business Gotland kan samordna exportfrämjande insatser och stärka gotländska företags närvaro på internationella marknader.
Kompetensförsörjning och behålla kompetens	Inflyttningsarbete och kompetensförsörjning är inte fullt integrerat med näringslivs- och platsutvecklingen	Företag har svårt att rekrytera kompetens Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv Otydliga gränssnitt mellan aktörer	Samordnad kompetensförsörjning behöver kopplas till inflyttning till företagens behov
Akademisamverkan och FoU	Uppsala universitet Campus Gotland är en viktig resurs, men kopplingen till företagens och platsernas tillväxt och etableringar kan stärkas	Potentialen i forskningsmiljöer bör nyttjas mer i näringslivsutveckling : fokus större företag Otydliga gränssnitt mellan aktörer Överlapp utan samordning	Business Gotland kan skapa strukturer för samverkan mellan företag, akademi och offentlig sektor
Cirkulär ekonomi och hållbar innovation	Flera initiativ finns inom energi, livsmedel och hållbar utveckling	Initiativen är ofta projektbaserade och saknar ibland långsiktig struktur Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv	Business Gotland kan koordinera utvecklingen av cirkulära affärsmodeller och hållbara innovationsmiljöer
Data, analys och uppföljning	Kvalificerat analysarbete sker i begränsad omfattning och är ofta projektbaserat	Brist på datadriven styrning av plats- och näringslivsutveckling Saknade funktioner	Business Gotland kan etablera en analysfunktion som stödjer strategiskt beslutsfattande och uppföljning av RUS
Samordning mellan kommunala och regionala funktioner	Region Gotland har både kommunala och regionala uppdrag, vilket skapar komplexa gränssnitt.	Risk för otydlighet i ansvar och beslutsprocesser Överlapp och gap utan samordning	Business Gotland kan fungera som operativ nod som kopplar samman kommunala och regionala utvecklingsfrågor.

GAP-analys B: Plats- och destinationsutveckling

Metodisk ansats

GAP-analysen för besöksnäringen följer samma metodik som GAP-analysen för det företagsfrämjande systemet (kapitel A2). Syftet är att identifiera skillnaden mellan Gotlands nuvarande system för destinations- och besöksnäringens utveckling och det system som skulle krävas för att Gotland ska kunna arbeta mer effektivt med att utveckla besöksnäringen som en hållbar och värdeskapande del av Gotlands samhällsekonomi.

Analysen utgår från nulägesdata i avsnitt B och bedömer systemets funktionalitet utifrån sex perspektiv:

1. Strategisk styrning och horisontell samordning
2. Mottagarkapacitet och operativ genomförandekraft
3. Säsongsutjämning och värdeoptimering
4. Internationalisering av besöksnäringen
5. Koppling mellan besöksnäring och inflyttning
6. Data, analys och uppföljning

Nuläge och styrkor

Gotlands besöksnäring har flera tydliga styrkor som utgör grunden för utvecklingsarbetet.

Stark attraktionskraft och etablerad position. Gotland omsätter 3 694 MSEK i turismkonsumtion och sysselsätter 1 039 helårsanställda med en sysselsättningstäthet per invånare som är nästan dubbelt så hög som jämförelseregionerna. Platsvarumärket rankas konsekvent bland de starkaste i Sverige med 76 procent positiv uppfattning nationellt.

Lokalt förankrat näringsliv. UC-data bekräftar att Gotlands näringsliv generellt är mer lokalt förankrat än riksgenomsnittet. Mat och Livsmedel utgör 38 procent av besökarnas spenderingar, mer än dubbelt mot närmaste region, och dagligvaruhandeln stannar i hög grad hos gotlandsregistrerade företag.

Stark evenemangsplattform. Gotland har en etablerad position inom evenemang, möten och idrottsturism. 88 möten och kongresser genererade 35 544 gästnätter med ett uppskattat värde på 120 MSEK under 2023 till 2025. Idrottsturismen genererade 82 029 gästnätter under 2025.

Besöksnäringen som första handslaget. Besöksnäringen utgör ofta det första mötet med Gotland och lägger grunden för återbesök, deltidsboende, investeringar och inflyttning. Denna funktion gör besöksnäringen till en central del av Gotlands samlade utvecklingskedja.

Gap och konsekvenser

Avsaknad av horisontell styrning med tydliga prioriteringar. Prioriteringarna från den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnäringensstrategin översätts inte till styrning i nämnder, budgetar i ram eller tydligt prioriterande i avdelningar, enheter och förvaltningar. I avsaknad av en sammanhållen styrning riskerar sambandet mellan besöksnäring, attraktionskraft och inflyttning att försvagas.

Konsekvens av gapet: Gotland kan inte fullt ut realisera värdet av sin redan starka position som destination. Strategier förblir strategier utan operativ genomförandekraft.

Mottagarkapaciteten når taket i normalläge. Region Gotlands uppdrag kopplat till besöksnäring och besöksnäringensstrategin utförs av 4,8 tjänster. Sedan Inspiration Gotland har 6,0 tjänster sparats in, däribland evenemangssamordnare, företagslots, inflyttarlots och internationell samordnare. Att öka ambitionsnivån utan att först öka mottagarkapaciteten är inte realistiskt. Kryssningsturismen har redan ökat markant utan att mottagarkapaciteten i plats- eller destinationsarbetet stärkts alls. Detta beskrivs som ett arbetsmiljöproblem i verksamheten både för Regional Utveckling och TSF.

Konsekvens av gapet: Kvaliteten i det första mötet med Gotland sjunker, vilket får konsekvenser som sträcker sig långt bortom den enskilda säsongen. Platsen, destinationen och befintlig personal slits och det saknas kapacitet för både intern och extern samordning.

Extrem säsongskoncentration utan tillräckliga verktyg för utjämning. Gotlands säsongindex på 6,7 (UNWTO-metodik) är det näst högsta bland nio jämförelseregioner. 78 procent av årets logiintäkter genereras under maj till augusti. Juli genererar 157 MSEK i logiintäkter medan januari står för 5 MSEK. Evenemang utanför högsäsong har potential att jämna ut kurvan men det saknas dedikerade resurser för extern och intern samordning samt rekrytering av nya evenemang samt mottagarkapacitet hos TSF för fler evenemang, eller knappt ens den mängd evenemang som drivs idag.

Konsekvens av gapet: Bärkraften utmanas i alla tre dimensioner (ekonomisk, social, ekologisk). Infrastruktur dimensioneras för toppar som varar några veckor, kostnader uppstår oavsett intäkter, och kapacitetsutnyttjandet förblir lågt under större delen av året.

Outnyttjad internationell potential. Den utländska andelen av gästnätter är 12 procent, den lägsta i BI Syds jämförelsegrupp (Kronoberg 44 procent, Värmland 33 procent). Utländsk konsumtion utgör 31 procent av total VISA-konsumtion, lågt jämfört med Blekinge (49 procent) och Kalmar (43 procent). Det saknas en internationell samordnare sedan tjänsten sparades in. Utländska besökare är för andra regioner den enskilt viktigaste gruppen besökare för att strategiskt arbeta med att jämna ut skillnader mellan säsonger.

Konsekvens av gapet: Besöksnäringen som exportnäring underutnyttjas. Internationella besökare genererar generellt högre konsumtion per besök och bidrar till säsongutjämning genom andra resmönster.

Bruten koppling mellan besöksnäring och inflyttningskedjan. Det finns en etablerad kedja från besökare via deltidsboende till permanentboende. Destination Gotland investerar betydande resurser i synlighet och attraktion, men det saknas motsvarande investeringar i att

omvandla efterfrågan till permanent inflyttning. Glappet innebär att värde som genereras i besöksledet inte realiserar fullt ut i form av stärkt skatteunderlag och befolkningsutveckling.

Konsekvens av gapet: Gotland investerar (via Destination Gotland) stora resurser i kedjans första steg men saknar kapacitet att ta tillvara relationen över tid. Det innebär en stor alternativkostnad, det vill säga alla kostnader för stora besöksflöden men få realiserade nyttor på grund av resursbrist.

Svag analys- och uppföljningskapacitet. Gotland saknar resurser för att löpande arbeta med databaserade insikter och beslutsfattande. Det finns ingen funktion med uppdrag att systematiskt följa upp platsens och besöksnäringens utveckling mot RUSens eller Besöksnäringstrategins mål. Nationell statistik täcker inte in hela behovet och BI Syds analyser täcker inte in kryssning. Utan data är det i praktiken omöjligt att vara proaktiv vilket medför oväntade kostnader och ineffektivitet.

Konsekvens av gapet: Beslut fattas utan tillräckligt underlag. Konvertering från besök till återbesök, deltidsoende och inflyttning följs inte upp systematiskt. Gotland kan inte visa effekter av insatser. Bärkraftsperspektiven är osynliga fram tills dess att det blir akut och dyrt.

Samlad bedömning

Funktion/ förmåga	Nuläge	Gap	Hur kan gapet adresseras
Strategisk styrning och samordning	Besöksnäringstrategi finns men prioriteringar översätts inte till styrning i nämnder och budgetar	Fragmentering mellan funktioner. Styrningsgap som kvarstår oavsett operationalisering.	Horisontell styrning genom Business Gotland med mandat att prioritera och samordna
Mottagarkapacitet	4,8 tjänster. 6,0 tjänster insparade sedan Inspiration Gotland. Taket nått i normalläge även i närliggande funktioner på TSF.	Saknade funktioner: evenemangssamordnare, företagslots, inflyttarlots, internationell samordnare. Arbetsmiljöproblem.	Resurssättning av centrala funktioner i takt med ambitionsnivå
Säsongsutjämning	Säsongindex 6,7, näst högst i jämförelsegruppen. 78 procent av logiintäkter under maj till augusti	Saknas dedikerade resurser för evenemangsrekrytering och samordning utanför högsäsong	Strukturerad mottagarkapacitet och rekryteringsfunktion för evenemang och möten
Internationalisering	Utländsk andel 12 procent, lägst i jämförelsegruppen. Internationell samordnare insparad	Outnyttjad exportpotential i besöksnäringen. Svaga eller inga gränssnitt mot internationella marknader.	Återinrätta internationell samordning. Riktat arbete mot de marknader som redan finns

			(Tyskland, Danmark, Norge)
Koppling besöksnäring och inflyttning	Destination Gotland investerar i synlighet. Ingen motsvarande investering i konvertering till inflyttning	Bruten kedja. Värde som genereras i besöksledet realiseras inte.	Inflyttarservice och konverteringskapacitet som del av Business Gotland
Data, analys och uppföljning	Kvalificerat analysarbete i begränsad omfattning. Ingen funktion för systematisk uppföljning	Funktioner saknas för datadriven styrning. Nationell statistik täcker inte in hela behovet.	Analysfunktion som stödjer beslutsfattande och uppföljning mot strategins mål

GAP-analys C: Platsattraktion och inflyttning

Metodisk ansats

GAP-analysen för platsattraktion och inflyttning följer samma metodik som GAP-analysen för det företagsfrämjande systemet (kapitel A2). Syftet är att identifiera skillnaden mellan Gotlands nuvarande system för att attrahera och behålla invånare och det system som skulle krävas för att Gotland ska kunna konvertera sin starka attraktionskraft till faktisk inflyttning och kvarboende.

Analysen utgår från nulägesdata i avsnitt C och bedömer systemets funktionalitet utifrån sex perspektiv:

1. Inflyttarservice och konverteringskapacitet
2. Retentionskapacitet
3. Koppling mellan inflyttning och kompetensförsörjning
4. Bostäder och fysisk infrastruktur
5. Tillgänglighet och färjekostnader
6. Data, analys och uppföljning

Nuläge och styrkor

Gotlands platsattraktion vilar på en stark grund med flera dokumenterade fördelar.

Exceptionellt stark attraktionskraft. Gotland rankas som nummer två i övergripande attraktivitet och nummer ett i livskvalitet bland Sveriges livsstilsregioner i Talent City Index 2024. 76 procent av svenskarna har en positiv uppfattning om Gotland, en signifikant ökning sedan 2022. Ön rankas även som näst tryggaste, näst mest familjevänliga och näst mest hållbara livsstilsregionen.

Starkt platsvarumärke med dokumenterat ekonomiskt värde. Platsvarumärket värderas till 2 till 3 miljarder kronor per år, eller 10 till 25 miljarder kronor kapitaliserat. Kärnvärdena Magiskt, Kreativitet, Livskraft, Närhet och Omställning är stabila över tid.

Etablerat planarbete. Region Gotland har ett väl utvecklat kunskapssystem för planering av markanvändning samlat i Bostadsboken 2.0, och den unika situationen att regionen och kommunen sammanfaller skapar förutsättningar för samordnad planering.

Redan fungerande inflyttningskanaler. Kreativa näringar fungerar redan som inflyttningskanal utan aktiv styrning. Campus Gotland tar in studenter varav 81 procent kommer från fastlandet. Destination Gotland investerar betydande resurser i kedjans första steg, destinationsmarknadsföring.

Digital plattform under utveckling. Region Gotland har bedrivit ett utvecklingsprojekt för en digital inflyttarservice via Gotland.com.

Gap och konsekvenser

Avsaknad av sammanhållen inflyttarservice. Gotland saknar sedan 2018 en inflyttarservice inom Region Gotlands verksamhet. Befintliga insatser är nästintill obefintliga utöver arbetet med platsvarumärket. Destination Gotland investerar i att få människor att besöka ön, men Region Gotlands investering i att konvertera besök till permanent inflyttning är knappt existerande. Det saknas en BAM (Business Attraction Model) som komplement till GAM (Gotlands Attraktionsmodell).

Konsekvens av gapet: Konverteringsgapet kvarstår. 76 procent positiv uppfattning mot bara 12 procent som ser ön som attraktiv för permanentboende. Gotlands Flyttindex visar en svagt negativ trend. Varumärket driver efterfrågan men systemet konverterar inte.

Retentionsfrågan hanteras inte. Var femte gotlänning har övervägt eller planerar att flytta från ön. 57 procent uppger att färjepriserna påverkat tankar om kvarboende. Det inrikes flyttnettot vände negativt 2023 och förblev negativt 2024. Födelseöverskottet trendar nedåt (från minus 108 år 2021 till minus 256 år 2024). Det finns inga långsiktiga systematiska insatser för att behålla befintliga invånare eller locka nya.

Konsekvens av gapet: Gotland förlorar invånare som redan har bostad, anställning, barn i skola och socialt nätverk. Att ersätta en förlorad invånare kräver hela inflyttningskedjans genomlopp och kostar mer än att behålla någon som redan är etablerad. Alternativkostnaden uppskattas till storleksordningen 60 till 80 mkr per år.

Inflyttning och kompetensförsörjning hanteras i parallella spår. 57 procent av gotländska företagare upplever svårigheter att rekrytera personal som ett betydande tillväxthinder, det främsta tillväxthindret på Gotland. Inflyttningsarbetet är inte integrerat med näringslivsutvecklingen. Inflyttarservice och etableringsfrämjande byggs inte som delar av samma konverteringskedja, trots att varje ny företagsetablering innebär potentiellt nya invånare.

Konsekvens av gapet: Gotland riskerar att marknadsföra platsen utan koppling till företagens faktiska kompetensbehov, tappa kandidater i flytt- och rekryteringsprocessen och missa den dubbla effekt som uppstår när inflyttning och företagstillväxt kopplas samman.

Bostäder som flaskhals utan aktivering. Bostadsfrågan är en av de mest konkreta barriärerna. Region Gotland har ett starkt planarbete genom Bostadsboken 2.0 men det saknas en aktivering i form av en inflyttarservice med personella och budgetmässiga resurser. 13 056 fritidshus illustrerar spänningen mellan deltidsboende och permanentboende. Planläggning, bygglov och markanvisning behöver fungera i takt med efterfrågan.

Konsekvens av gapet: Bostaden blir det första konkreta hindret som släcker inflyttningsintresset innan det ens når konvertering. Ett starkt strategiskt verktyg (Bostadsboken 2.0) underutnyttjas i avsaknad av den permanenta inflyttarservice som kan aktivera det.

Tillgänglighet som strukturell förutsättning, inte bara barriär. Färjekostnaderna påverkar hela inflyttningskedjan. 57 procent av gotlänningarna uppger att priserna påverkat tankar om kvarboende. 90 procent säger att priserna påverkar besök från släkt och vänner. 40 procent av

barnfamiljerna i riket anger att priserna påverkar resandet i hög grad. Resor till Visby är ungefär 2,5 gånger så dyra som till Bornholm. Gotlänningarnas resande är jämnt fördelat över året (27 000 till 42 000 per månad) och 87 procent bokar med bil.

Konsekvens av gapet: Tillgängligheten slår mot både inflyttning och utflyttning. Uppfattningen att det är dyrt att resa till och bo på Gotland förstärks signifikant över tid enligt Novus trenddata. Barriären är inte inom Region Gotlands direkta kontroll men dess konsekvenser måste hanteras eftersom de drabbar de regionala samhällsekonomin.

Outnyttjade inflyttningskanaler utan systematik. Studenter vid Campus Gotland (81 procent från fastlandet), techföretag och distansarbetare, kreativa näringar och företagsetableringar utgör alla potentiella inflyttningskanaler som idag inte hanteras systematiskt. Det saknas data om studentretention, faktisk konverteringsgrad från besökare till inflyttare och distansarbeters beteende.

Konsekvens av gapet: Konkreta målgrupper som redan har en relation till Gotland nås inte med systematiskt stöd. Konverteringspotential försvinner i bristen på uppföljning och aktivering.

Tidsfönstret krymper. De funktionella barriärerna förstärks över tid enligt Novus trenddata. Uppfattningen att det är dyrt att resa till Gotland har ökat signifikant, liksom uppfattningen att det är dyrt att bo på Gotland. Fler förknippar Gotland med vattenbrist. Samtidigt skiftar TCI:s nationella data mot större pragmatism bland potentiella inflyttare. Bilden av Gotland riskerar att cementeras som en dröm med stark längtan som är omöjlig i praktiken.

Konsekvens av gapet: Handlingsutrymmet minskar. Om barriärerna fortsätter växa medan den emotionella attraktionen når ett tak, smalnar fönstret. Den typen av bilder tar tid och konsekvens i satsningar att vända.

Samlad bedömning

Funktion/förmåga	Nuläge	Gap	Hur kan gapet adresseras
Inflyttarservice och konvertering	Ingen inflyttarservice sedan 2018. Digital plattform under utveckling via Gotland.com	Saknad funktion. Asymmetri: professionellt hanterade tidiga steg, obefintliga sista steg	Sammanhållen inflyttarservice med personella resurser och aktiveringsbudget inom Business Gotland
Retention och kvarboende	Inga systematiska insatser. Var femte gotlänning har övervägt flytt. Inrikes flyttnetto negativt	Saknad funktion. Retentionsfrågan hanteras inte trots att den är billigare och ger snabbare effekt	Retentionsinsatser integrerade med inflyttarservice. Systematisk uppföljning av utflyttningsorsaker
Koppling inflyttning och	Inflyttning och näringslivsutveckling sker i parallella spår.	Otydliga gränssnitt. Fragmentering mellan inflyttning,	Inflyttarservice och etableringsfrämjande

kompetens-försörjning	Kompetensförsörjning främsta tillväxthindret	etablering och rekrytering	som delar av samma konverteringskedja
Bostäder och fysisk infrastruktur	Starkt planarbete (Bostadsboken 2.0). Unik organisatorisk fördel. 13 056 fritidshus	Saknas aktivering. Mellanskiktet med inflyttarservice som kopplar planarbete till efterfrågan saknas	Inflyttarservice som aktiverar Bostadsboken 2.0 och kopplar den till faktisk efterfrågan
Tillgänglighet och färjekostnader	2,5 gånger dyrare än Bornholm. 57 procent gotlänningar påverkade i kvarboendetankar. Förstärks över tid	Strukturell förutsättning utanför direkt kontroll. Konsekvenserna behöver hanteras	Inte inom ramen för Business Gotland, men konsekvenserna måste beaktas i planering och kommunikation och ett nationellt lobbyarbete med avtal för tillgängligheten till och från ön.
Data och uppföljning	Saknas data om studentretention, konverteringsgrad besökare till inflyttare, distansarbeters beteende	Kunskapsluckor i centrala frågor. Ingen systematisk uppföljning av konverteringskedjan	Analysfunktion som följer hela kedjan från besök till inflyttning
Outnyttjade inflyttningskanaler	Studenter, tech, kreativa näringar, företagsetableringar fungerar delvis utan aktiv styrning	Ingen systematik. Konkreta målgrupper nås inte med stöd	Riktade insatser per kanal, integrerade i inflyttarservice