

Mottagare  
Regionstyrelsen

## Inriktningsbeslut fas 2 Business Gotland

### Förslag till beslut

- Regionstyrelsen ger regiondirektören i uppdrag att förbereda inrättandet av en Business Gotland organisation per 1 januari 2028. Regionstyrelsen vill få delredovisningar till budgetberedning och budgetavstämning 2027 för att kvalitetssäkra organisationens ekonomiska och verksamhetsmässiga grund.
- Regionstyrelsen beslutar om förstärkning av grundförutsättningarna för arbetet med plats-, inflyttnings- och näringslivsutveckling genom uppbyggnad av Business Gotland med sammantaget 10 mnkr i ramfinansiering från och med 1 januari 2027.

---

### Sammanfattning

Fas 1–2 inför ett inrättande av Business Gotland i en quadruple helix-modell från 1 januari 2028 innebär en återuppbyggnad och förstärkning av grundförutsättningarna för näringslivs-, destinations- och platsutveckling. Flera centrala funktioner saknas eller är underdimensionerade, vilket begränsar möjligheten att idag arbeta proaktivt tillsammans med berörda aktörer. Budgetäskandet innebär även ett ansvarstagande för dagens arbetsmiljö med hög arbetsbelastning.

Gotlands konkurrenskraft och kompetensförsörjning försvagas. Trots hög attraktionskraft, särskilt för besökare, är konverteringen till inflyttning och företagsetableringar låg. Utan en bättre struktur och stärkt genomförandekapacitet riskerar obalansen att bestå eller att i värsta fall försämrats.

Näringslivet efterfrågar en tydlig förstärkning och tre näringslivsaktörer har samtidigt initierat en konsolidering av sina organisationer för att kunna vara en tydligare samverkanspart. Campus Gotland har uttryckt intresse, och civilsamhällets roll behöver fortsatt utvecklas, exempelvis genom nära samarbete med aktörer kopplat till landsbygdsutveckling. Idrotts- och evenemangsaktörer vill bidra till och delta i utvecklingen.

Ambitionen med detta ärende är att skapa en mer proaktiv utveckling av Gotland med robusta och långsiktiga förutsättningar för näringslivs-, plats- och destinationsutveckling. Fokus ligger på näringslivsutveckling, destinationsutveckling, inflyttning, talang- och kompetensattraktion, investeringar och etableringar – med platsvarumärket Gotland som viktig

motor. Attraktionskraften är inte självklar utan kräver tydligt ledarskap, gemensam riktning och prioriteringar.

En ny funktion - Business Gotland - föreslås som en samlad och strategiskt styrd funktion med uppdrag att leda, prioritera och skapa framdrift – mer enat, analysdrivet och systematiskt, från strategi till genomförande. Målet är mätbara resultat i form av ökad sysselsättning, stärkt skattekraft och långsiktig konkurrenskraft. Nuvarande resurser, arbetssätt och samverkansformer saknar tillräckliga förutsättningar för ett nära ledarskap i kombination med höga förväntningar på resultat och produktiva samarbetsformer med näringsliv, akademi, samhälle och andra förvaltningar inom Region Gotland.

I tabellen nedan ges exempel på funktioner som skulle skapa grundförutsättningar för ett proaktivt utvecklingsarbete framåt;

| Ärende/beslutsmöte     | Äskande  | Beslut   | Syfte  | Finansiering                               |
|------------------------|----------|----------|--|--|
| Fas 1 (RS251023)       | 3 mnkr   | 1,5 mnkr | 3 tjänster   | Näringslivsanslag, halva 2026, tillfälligt |
| Fas 1+2 (BuB maj 2026) | 10 mnkr  |          | 9 tjänster (inkl de 3 från fas 1) och utveckling.gotland.com/varumärket Gotland  | Ramfinansiering permanent                  |
|                        |          |          | tjänster digital inflyttarservice, återinvestering i plats-, evenemangs-, destinations och näringslivsutveckling, teamledare, lotsar |  |
| Fas 3 (BuB maj 2027)   | 2,5 mnkr |          | 2 tjänster, utveckling.gotland.com och platsmarknadsföring   | Ramfinansiering permanent                  |
| Fas 4 (BuB maj 2028)   | 1,5 mnkr |          | 2 tjänster (innovation och kkb)  | Ramfinansiering permanent                  |
|                        |          |          |  |  |

Ambitionen med Business Gotland är att;

- gå från splittrat arbete till en samlad och prioriterande quadruple helix funktion
- gå från reaktiv hantering av utmaningar till proaktiv och potential- och utmaningsdriven utveckling
- gå från projektberoende till en långsiktig uppdragsportfölj med extern finansiering som strategisk förstärkning
- gå från osund arbetsbelastning till hållbar arbetsmiljö med hög leveransförmåga och stolthet

Att avstå eller att besluta om mindre åtagande avseende tillsättande av tjänster för att arbeta näringslivs-, destinations- och platsutveckling skulle innebära en fortsatt försvagning av de utvecklingsområden som ärendet avser.

Mot bakgrund av ovanstående föreslås regiondirektören få i uppdrag att;

- förbereda inrättandet av Business Gotland till 1 januari 2028, med delredovisning och kvalitetssäkring till bub och bas under 2027
- Säkerställa förstärkta grundförutsättningar för arbetet med näringslivs-, destinations- och platsutveckling genom 10 mnkr i ramfinansiering från 1 januari 2027

## Ärendebeskrivning

### Bakgrund

Med utgångspunkt i redovisning av destinationsutredningens slutrapport och de rekommendationer i enlighet med scenario 2 som där lämnats till regionstyrelsen (RS251023 §421) fick regiondirektören nedanstående uppdrag;

1. Regionstyrelsen beslutar att initiera en under åren 2026-2029 stegvis organisering och ekonomisk förstärkning avseende arbete med plats- och näringslivsutveckling i enlighet med scenario 2 i destinationsutredningen med sikte på en stegvis etablering av en Business Region Gotland.
2. Regiondirektören får i uppdrag att, till budgetprocessen inför 2027 och 2028, genomföra fördjupade ekonomiska, verksamhetsmässiga och juridiska analyser inför fas 2-3 i enlighet med rekommendation i scenario 2 i destinationsutredningen.
3. Samverkan inom arbetet med Business Region Gotland ska utvecklas enligt en quadrupel helix-modell, där även civilsamhället utgör en aktiv part tillsammans med Region Gotland, näringslivet och akademien.
4. Regiondirektören ges i uppdrag att omprioritera medel inom regionstyrelseförvaltningens ram, i första hand ur näringslivsanslaget eller andra utvecklingsmedel för inrättandet av 3 nya tjänster från augusti 2026 och en mindre aktiveringsbudget med fokus på destinations- och platsutveckling
5. Regiondirektören får i uppdrag att ta fram förslag till hur koncernstyrningen gällande platsutveckling, näringslivsutveckling och utveckling av inflyttningsfrågor kan förstärkas.

Detta ärende redovisar underlag kopplat främst till punkterna 1-4. Punkten 5 redovisas senare i år som ett separat ärende.

Destinationsutredningen belyser de konsekvenser som har uppstått efter besparingarna som gjordes 2018, då sju tjänster togs bort. Effekterna handlar om uteblivna utvecklingsresultat, bristande trovärdighet i relation till näringsliv och samhälle, ett reaktivt snarare än proaktivt arbetssätt, resursluckor inom exempelvis inflyttning, företagsetableringar och investeringar samt en orimlig arbetsmiljösituation för berörd personal.

### **Nuläge**

Gotland var tidigt ute med Sveriges första platsvarumärke redan 2008 och har sedan dess utvecklat ett av Sveriges starkaste platsvarumärken. Detta bekräftar både genom nationella varumärkesmätningar och oberoende analyser såsom Talent City Index (TCI), där Gotland rankas som en av Sveriges mest attraktiva platser att bo och arbeta på. Samtidigt är konverteringen till inflyttning och etablering begränsad. Endast 12 % uppfattar Gotland som attraktivt för permanentboende, vilket indikerar ett tydligt gap mellan attraktivitet och faktisk utveckling. Den nyligen genomförda varumärkesundersökningen visar att bilden av Gotland även försvagats sedan tidigare mätningar (2018 och 2022) gällande Gotland som en attraktiv plats för konferenser och möten, tillgänglighet p.g.a. resvägar och att bo på Gotland.

På Gotland finns cirka 9 500 registrerade företag. Näringslivet kännetecknas av många små företag, stor andel tjänsteföretag och en betydande tyngd i besöksnäring och jordbruk. Fler än 90 procent av företagen har färre än 10 anställda. Det är en stark entreprenöriell bas men också ett mera krävande näringslivsutvecklingsarbete än i regioner med större företag och mer samlad branschstruktur. Företagen på Gotland har relativt höga tillväxtambitioner men möter samtidigt rekryteringssvårigheter och små utvecklingsresurser riktat till

företagens utveckling. Därtill är andelen företag som arbetar aktivt med FoU, innovation, export och internationalisering relativt låg.

Turismen genererar cirka 3,7 miljarder kr i årlig konsumtion på Gotland, motsvarande cirka 60 000 kr per invånare, vilket är bland de högsta i Sverige. Platsvarumärket Gotland uppskattas generera ett årligt marknadsföringsvärde om 2–3 miljarder kronor. Detta är ett konverteringskapital som behöver omhändertas och operationaliseras i vidare platsutvecklingseffekter.

Gotland har Sveriges högsta försörjningskvot. Detta i kombination med att den senaste varumärkesundersökningen (genomfördes av Novus feb/mars 2026) visar att 20 % av gotlänningarna har tankar på att flytta från ön. Om den negativa utvecklingen i den arbetsföra befolkningen inte vänds kommer försörjningsbördan att fortsätta öka. Behovet av proaktiva insatser för inflyttning, kompetensförsörjning, etableringar och kvarboende är akut.

Gotland saknar idag en samlad och proaktiv kapacitet att omsätta sin attraktionskraft i konkreta resultat som tillväxt, investeringar och jobb. Trots stark attraktionskraft är förmågan att omvandla intresse till inflyttning och etableringar svag. Samtidigt finns utmaningar i besöksnäringens hållbarhet, kompetensförsörjning och ett fragmenterat företagsfrämjande system utan tydlig struktur och målbild.

Väsentliga funktioner saknas, såsom en gemensam etablerings- och investeringsfunktion med fokus på internationalisering. När ansvar och resurser är splittrade uppstår otydlighet för målgrupperna, ineffektiv prioritering och begränsad genomförandekraft. Detta leder till att företag inte vet vart de ska vända sig och att Gotlands konkurrenskraft och attraktionsbild försvagas i relation till andra regioner

Det finns även en viktig effektiviserings- och kvalitetspotential i att arbeta mer datadrivet, eftersom Gotland under lång tid saknat en samlad och kontinuerlig näringslivsstatistisk analys som grund för prioriteringar och spetsiga satsningar.

I kombination med begränsade resurser och bristande ledning och styrning riskerar Gotland att förlora konkurrenskraft och väljas bort till förmån för regioner med mer utvecklade och samordnade strukturer för näringslivs- och platsutveckling.

### **Näringslivs-, destinations- och platsutveckling kräver samordning**

I alla andra regioner i Sverige verkar regionerna strategiskt samordnande i relation till kommuners näringslivskontor och andra kommunala utvecklingsfunktioner. Region Gotland har en outnyttjad potential i att kommunala och regionala funktioner är samlade i samma organisation. Detta ställer dock krav på viktiga funktioner som kan bidra till att undanröja det gap som finns mellan kommunal och regional verksamhet gällande näringslivs-, destinations- och platsutveckling. Det har sannolikt funnits en alltför hög tilltro till att en och samma organisation är detsamma som att arbetsuppgifterna blir

lättare och mera effektiva att utföra. I realitet innebär det i nuläget ofta mera samordning och otydliga mandat mellan funktioner över förvaltningsgränser, vilket kan leda till långa ledtider och brist på lotsning i hanteringen av frågor. Detta försätts av olika hierarkiska system och ledarskap inom och mellan förvaltningarna i kombination med avsaknaden av en tillräckligt enande koncernstyrning. Situationen nu är utebliven operationalisering av strategier, svag mottagarkapacitet, brist på proaktivitet och osund arbetsbelastning.

Ambitionen med Business Gotland är att

- gå från splittrat arbete till en samlad och prioriterande quadruple helix funktion
- gå från reaktiv hantering av utmaningar till proaktiv och potential- och utmaningsdriven utveckling
- gå från projektberoende till en långsiktig uppdragsportfölj med extern finansiering som strategisk förstärkning
- gå från osund arbetsbelastning till hållbar arbetsmiljö med hög leveransförmåga och stolthet

Platsutveckling kan relateras till många olika utvecklingsprocesser såsom t.ex. fysisk stads- och landsbygdsplanering, landsbygdsutveckling och mark- och exploateringsfrågor. Detta ärende fokuserar främst på näringslivsutveckling och destinationsutveckling– inkluderande ett flertal underkategorier av utvecklingsfrågor som ingår, såsom exempelvis, inflyttning, talangattraktion, kompetensförsörjning, etablerings- och investeringsarbete, kryssningsfrågor, evenemang, företagsklimat, företagsrådgivning m.m. Platsvarumärket Gotland ska verka enande och operativt för att realisera den potential som finns i näringslivs- och destinationsutvecklingen på Gotland. Platsvarumärket ska fungera som motor i konverteringen från attraktivitet till inflyttning, etableringar, investeringar, hållbar destinationsutveckling och talangattraktion.

Besöksnäringen, mat- och livsmedel och näringslivets energiomställning är Gotlands regionala utvecklingsstrategis tre viktiga styrkeområden. Dessa skulle kunna förstärkas med ytterligare ett område inom tech/AI/digitalisering. Ett sådant styrkeområde skulle bidra både till utveckling av befintliga verksamheter och bredda möjligheterna för sysselsättning och företagande. Gotland har en potential inom detta område genom flera akademiska discipliner som verkar på Campus Gotland, befintliga företag som redan verkar inom detta kompetensområde, nyetableringar och utifrån den plats som Gotland är mitt i Östersjön.

På Gotland finns flera viktiga aktörer i det företags- och innovationsfrämjande systemet: Science Park Gotland, Uppsala universitet, Almi, Gotlands Förenade Besöksnäring, Visby Centrum, Tillväxt Gotland, LRF, Coompanion Gotland, Gotland Grönt Centrum, Region Gotland samt andra medlemsföreträdande föreningar och organisationer. Potentialen i dessa organisationers arbete är betydande men systemet är fragmenterat och saknar en tydlig och enande struktur för gemensam prioritering av inriktning gällande branschutveckling,

investeringar, etableringar, evenemang, internationalisering samt tydliggörandet av kopplingen mellan näringslivsutveckling och platsutveckling.

Gotland deltar inte i det arbete som möjliggörs genom närmare samarbete i Team Sweden och Business Swedens nätverk av Regionala investeringsfrämjande organisationer. En mer samlad organisering skulle stärka Gotlands möjligheter att arbeta proaktivt även i sådana sammanhang.



### **Business Gotlands syfte**

Syftet med att etablera Business Gotland är att stärka Gotlands långsiktiga regionala utvecklingskraft genom att skapa en samlad, tydlig och strategiskt styrd funktion för näringslivs-, plats- och destinationsutveckling. Därutöver syftar Business Gotland till att möta strukturella utmaningar genom att stärka ansvar, resurser och kompetenser i en gemensam funktion som kan fungera som ett nav, för att i samverkan med olika relevanta aktörer kan leverera på en förväntad mål- och resultatbild. Detta skapar förutsättningar för ett mer samordnat, verksamhets- och resurseffektivt näringslivs-, plats- och destinationsutvecklande arbete, där offentliga insatser blir mer träffsäkra och där målgrupperna får ett professionellt bemötande. Business Gotland är inte en ny parallell organisation, utan en koordinerande aktörssamverkansfunktion med mandat att leda, prioritera och förstärka det befintliga systemet.

Business Gotlands uppdrag ska vara att leda, prioritera och skapa framdrift mot leveranser i Gotlands näringslivs-, destinations- och platsutveckling mer enat, analysdrivet och systematiskt – från strategi till konkret handling och mätbara resultat och effekter i form av ökad sysselsättning, stärkt skattekraft och långsiktig konkurrenskraft.

Business Gotland kan stärka Gotlands strategiska och operativa kapacitet inom avgörande områden såsom; erbjuda en tydlig ingång för företag, genomföra prioriterade och riktade insatser, bedriva ett systematiskt etablerings- och investeringsfrämjande, förstärka stödet till företag med tillväxtpotential, bidra till ett förstärkt export- och internationaliseringsarbete, konvertera besökare och gotlandsintresserade till inflyttning, samordna insatser för kompetensförsörjning och talangattraktion.

### **Samhällsekonomisk nytta**

Gotlands största utvecklingspotential ligger inte enbart i att stärka platsvarumärket, utan i att öka konverteringen från attraktivitet till inflyttning, kompetens, etableringar och investeringar.

Gotland har tre utpekade styrkeområden i mat- och livsmedelsnäringarna, besöksnäringen och näringslivets energiomställning. Inom ramen för dessa styrkeområden finns ytterligare potential att hämta hem och olika utvecklingsinsatser pågår. Genom systematisk, datadriven analys kan möjligheter identifieras för lokal etablering i leverantörskedjor som idag ligger utanför ön. Detta kan stärka skattebas, attraktionskraft, hållbarhet och beredskap. En satsning på uppbyggnad av en tech/AI-bransch kan bidra till nya kopplingar mellan till exempel besöksnäring, kulturella och kreativa branscher samt industri och därigenom skapa positiva hävstångseffekter för befintligt näringsliv och för nya affärsmöjligheter. Det stärker även möjligheterna för talangattraktion och rotation på den gotländska arbetsmarknaden.

Besöksnäringen är en av Gotlands största exportnäringar, tillsammans med livsmedelsproduktion och -förädling samt kalkindustrin. Besöksnäringen fungerar ofta som det första handslaget med platsen. Det första mötet med Gotland kan utvecklas till återbesök, deltidsboende och i förlängningen inflyttning och engagemang på ön. Besöksnäringen behöver dock tydligare ses som en integrerad del av Gotlands samlade näringslivsutveckling i relation till andra branscher och inte enbart utifrån sin egen logik.

Inför den fortsatta utvecklingen av Business Gotland planeras djupare analyser av andra business regions avseende – organisering, finansiering, upplevd och konstaterad samhällsekonomisk nytta och effekt. Intressanta regioner/platser att studera mera fördjupat är exempelvis Dalarna, Blekinge, Kalmar, Jämtland/Härjedalen, Stockholm, Bornholm och Åland som alla på olika sätt har vissa likheter med Gotland.

### **Risk och konsekvensanalys**

GAP-analysen visar att näringslivsutvecklingen är för splittrad, otydligt samordnad och för svag i tillväxt-, investerings- och internationaliseringsfokus. Arbetet är dessutom alltför projektberoende, vilket skapar långsiktig sårbarhet.

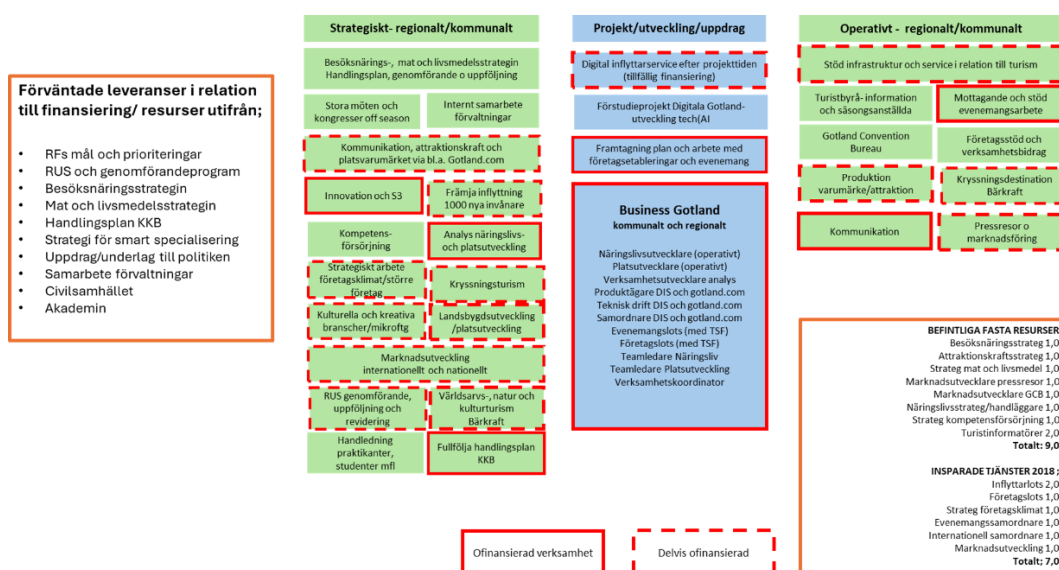
Gotlands utmaning är inte brist på attraktionskraft utan brist på resurser och strukturer som möjliggör att den omsätts i resultat. Det handlar om att öka konverteringen från besök till längre vistelser året runt, tillväxt i det gotländska näringslivet, högre konsumtion, etableringar, investeringar och inflyttning.

Skillnaden mellan en förstärkning på 5 och 10 mnkr avgör faktisk effekt. Underfinansiering innebär fortsatt låg kapacitet, svag utveckling och osund arbetsmiljö, där alternativkostnaden snabbt överstiger investeringen. Gotland behöver agera nu för att stärka konverteringen av attraktionskraft, öka skattebasen och stärka befintligt näringsliv långsiktigt. Potentialen finns, men

genomförandekapaciteten saknas. En enande struktur skapar förutsättningar för varaktigt avkastning.

Business Gotland föreslås byggas upp med definierade funktioner i samverkan med andra aktörer inom en quadruple helix-modell, där Region Gotland har huvudansvar för resurssättning för att säkerställa neutralitet och delaktighet.

Bilden nedan redovisar aktuellt läge gällande vilka delar av verksamheten som är helt ofinansierad, delvis finansierad och helt finansierad. Mängden röda streck är talande i sig och kan inte annat än pekas ut både som en arbetsmiljörisk och som en risk för permanentning av operationaliseringsförluster i relation till beslutade strategier.



## Bedömning

Regionstyrelseförvaltningen bedömer att de stora besparingarna 2018 har lett till ett resurssvagt och delvis reaktivt arbetssätt i relation till näringsliv och samhälle. De analyser som hittills genomförts visar tydligt på flera funktionsbrister och leveransgap i förhållande till de mål som regionen redan beslutat om i Vårt Gotland 2040 och tillhörande strategier.

Det finns samtidigt en tydlig förväntan från näringslivets aktörer på att Region Gotland nu skapar förutsättningar för ett mer proaktivt och välprioriterat utvecklingsarbete.

Den tillfälliga förstärkningen för halva året 2026 var ett första steg i rätt riktning men kan inte tas i anspråk långsiktigt utan permanent ramfinansiering från 2027. De 10 mnkr som detta äskande avser är därför ett avgörande steg för att lägga grunden för Business Gotland 2028 och för Gotlands kapacitet inför kommande förändringar i EU:s finansieringsformer och kvalitetskrav.



Regionstyrelseförvaltningen bedömer därför att en förstärkning av resurser och kapacitet för plats- och näringslivsutveckling är helt nödvändigt för att verksamheten ska kunna verka med trovärdighet och proaktivitet.

#### **Rättslig grund / rättsligt perspektiv**

Förslaget rymms inom kommunallagen och avser verksamhet av allmänt intresse. Dataskydd beaktas. Inga rättsliga hinder har identifierats.

#### **Ekonomiskt perspektiv**

Besluten förutsätter en ramfinansiering från 2027 och bedöms på sikt stärka skattebas, inflyttning och etableringar, kompetensförsörjning och näringslivsutveckling.

#### **Barnperspektiv**

Business Gotland ska tydligt verka för att både bibehålla och stärka platsen Gotland som en bra plats att bo, leva och verka på - ekonomiskt, socialt och miljömässigt vilket även förbättrar situationen för barn och unga.

#### **Jämställdhetsperspektiv**

Gotland är redan starkt i relation till Sverige gällande kvinnors företagande men det finns ytterligare potential i en förstärkning av företags-, etablerings- och investeringsfrämjande åtgärder.

#### **Landsbygdsperspektiv / geografiskt perspektiv**

Business Gotland och det digitala nav som utgörs av Gotland.com kan bidra till att stad och land kommer närmare varandra gällande platsutveckling, inflyttning och marknadsföring.

#### **Klimat- och miljöperspektiv**

Ur klimat- och miljöperspektiv ska Business Gotland bidra till acceleration i näringslivets gröna omställning genom bättre analys, prioritering och samordning.

#### **Beslutsunderlag**

Bilaga 1 Befintliga och nya tjänster 2025–2029 inför Business Gotland  
Bilaga 2 GAP- analysmatris  
Bilaga 3 Stegvis utveckling av Business Gotland  
Bilaga 4 Konsulternas förändringsteori  
Bilaga 5 Konsulternas förslag till Syfte Business Gotland  
Bilaga 6 Konsultrapport (klar till utskick till BuB)  
Regionstyrelseförvaltningens tjänsteskrivelse 2026-03-30

Regionstyrelseförvaltningen

Stefan Hollmark  
Regiondirektör

Stefan Persson  
Regional utvecklingsdirektör