

BILAGA 2

Analys bildande av Business Gotland: Näringslivs-, plats och destinationsutveckling

Franly Advisory AB

Svensk Destinationsutveckling AB

Innehåll

1. Om uppdraget	3
2. Syftet med att etablera Business Gotland	3
3. Att gå mot mål, effekter och resultat skapar värde.....	6
3.1 Förändringsteori för Business Gotland	6
3.2 Samhällsekonomisk nytta som resultat av det arbete Business Gotland är ett nav för.....	8
4. Strategisk ledning av näringslivsutveckling.....	9
4.1 Vad är en Business organisering?	9
5. Nyttan av analys och datadrivet arbete	11

BILAGA 1: Näringslivsutveckling och Business Gotland

BILAGA 2: Platsattraktion och inflyttning

1. Om uppdraget

Region Gotland har upphandlat konsultstöd från Franly Advisory AB och Svensk Destinationsutveckling AB för att bistå Region Gotlands Regionala utvecklingsavdelning och enheten Hållbar tillväxt med processledning och framtagande av relevanta analyser och faktaunderlag i processen med att arbeta fram en Business Gotland funktion. Arbetet påbörjades i februari 2026 och har inneburit datainsamling i form av intervjuer, egna insamlade data och underlag levererade från Region Gotland. Arbetet har vidare handlat om att ta fram och bedöma relevanta faktaunderlag, analysarbete, framtagande av rapporter, budskaparbete och medverkan i rådgivande möten, avstämningar och analysdiskussioner med Region Gotland.

Detta dokument inleds med en sammanfattning av behov och vad en Business Gotland funktion har för syfte. De efterföljande inledande kapitlen Att gå mot mål, effekter och resultat skapar värde (kapitel 3) beskriver satsningens föreslagna förändringsteori samt ger indikationer på numerära värden som detta kan bidra till. I kapitel 4 beskrivs vad en Business-organisering kan behöva innebära och i kapitel 5 beskrivs nyttan av analys och data drivet arbetet som är en delmängd av de insatser som Business Gotland behöver sätta fokus på.

I Bilaga 1 finns en rapport kring Näringslivsutveckling och Business Gotland och Bilaga 2 som handlar om inflyttning och platsattraktion.

2. Syftet med att etablera Business Gotland

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. Bakgrunden är att Gotland uppvisar en brist på en samlad, tydligt prioriterande och proaktiv kapacitet att omsätta sin potential och starka attraktionskraft till konkreta leveranser och effekter avseende tillväxt, investeringar, etableringar och jobb. Trots hög attraktionskraft är förmågan och den resursmässiga kapaciteten att konvertera intresse till inflyttning bristfällig. Andra utmaningar är en besöksnäring som utmanar hållbarhetsfaktorerna, otillräcklig kompetensförsörjning och ett fragmenterat företagsfrämjande system utan en tydlig sammanhållande struktur och gemensam målbild.

De företagsfrämjande insatserna på Gotland saknar helt väsentliga funktioner såsom en gemensam etablerings- och investeringsfunktion. Även plats- och destinationsutvecklingsarbetet präglas av otydliga roller och överlappningar med resursbrist både för basala funktioner och för intern och extern samordning, vilket utmanar Gotlands balans och bärkraft. När ansvar, roller och resurser är spridda på flera aktörer utan tydlig styrning och ledning sker lätt överlappningar. Detta leder till att målgrupperna upplever otydlighet och genomförandekraften blir begränsad. Konkret innebär det att företag inte vet vart de ska vända sig, insatser och resurser prioriteras inte effektivt i relation till mål och bilden av Gotland riskerar att bli otydlig och fragmenterad i konkurrensen med andra regioner och om nya affärer.

Var och en av aktörerna spelar en viktig roll i det regionala utvecklingssystemet men nulägesanalyser visar att resurserna är begränsade i förhållande till uppdragets bredd och de behov som målgrupperna uppvisar. I kombination med begränsade resurser och bristande ledning och styrning riskerar Gotland att tappa konkurrenskraft och väljas bort till förmån för regioner med mer utvecklade och samordnade strukturer för näringslivs- och platsutveckling.

En Business Gotland-organisering syftar till att möta dessa strukturella utmaningar genom att stärka ansvar, resurser och kompetenser i en gemensam funktion som kan fungera som ett nav, som 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 prioritera, samla och förstärka det befintliga systemet.

Strategisk styrning och ledning näringslivs-, plats- och destinationsutveckling

Business Gotland ska ha *Gotland 2040* som målbild och ska därmed:

- översätta gällande strategier till konkreta och prioriterade insatser och leveranser
- leda och driva utvecklingen inom utpekade strategiska och prioriterade branscher och därmed tydliggöra Gotlands erbjudande till företagen
- leda och driva spetsar inom ett antal områden såsom digital inflyttarservice, fou-fond,
- identifiera branscher eller kluster av företag som vill växa och stärka sin innovationsförmåga
- leda och driva utvecklingen i plats- och näringslivsutvecklingsarbetet med andra aktörer i främjandesystemet, branschföreträdare, akademi och civilsamhälle
- använda platsvarumärket som enande nav för insatsers betydelse för bilden av Gotland

Kunskap och analys

Business Gotland ska ha *Gotland 2040* som målbild och ska därmed:

- anta en mer kunskapsbaserad och analysdriven ansats och genom det kontinuerligt tydliggöra Gotlands utvecklingspotential och löpande uppföljning av företagens behov
- löpande datainhämtning och uppföljning om företagens behov, resultat och effekter av genomförda utvecklingsinsatser
- bygga en tydlig och mätbar KPI-struktur som ska mäta leveranser i relation till strategiska mål och Business Gotlands sammantagna uppdrag
- använda kulturen, både KKB och den bredare kultursektorn, som strategiskt verktyg
- balansera bärkraftsperspektiven

Finansiering

Business Gotland ska ha *Gotland 2040* som målbild och ska därmed:

- identifiera och prioritera olika finansieringsvägar för gemensamt prioriterade initiativ och satsningar
- utveckla en gemensam forsknings- och utvecklingsfond för särskilt viktiga Gotlandsinitiativ som sker med triple eller quadruple helix som samarbetsform

Business Gotland ska både fylla en samordnande och en ledande funktion i det regionala främjandesystemet och vara garant för en stark leveranskapacitet i samverkan med andra aktörer. Genom att tydliggöra rollfördelning mellan aktörer, skapa en gemensam ingång för näringslivet och därmed säkerställa att företag, evenemangs- och utvecklingsaktörer lotsas rätt, kan systemet bli mer begripligt, tillgängligt och effektivt. Ett tydligare ledarskap och samordning möjliggör bättre resursutnyttjande, minskar dubbelarbete och stärker komplementariteten mellan aktörer.

Business Gotland kan stärka Gotlands operativa kapacitet inom flera avgörande utvecklingsområden. Detta inkluderar bland annat att:

- erbjuda en tydlig ingång för företag
- genomföra riktade och prioriterade insatser
- bedriva ett systematiskt pro- och reaktivt investeringsfrämjande
- förstärka stödet till företag med tillväxtpotential
- bidra till ett förstärkt och fokuserat export- och internationaliseringsarbete
- bidra till ett fokuserat plats- och destinationsutvecklingsarbete
- arbeta med att stärka konvertering till inflyttning
- samordna insatser för kompetensförsörjning och talangattraktion

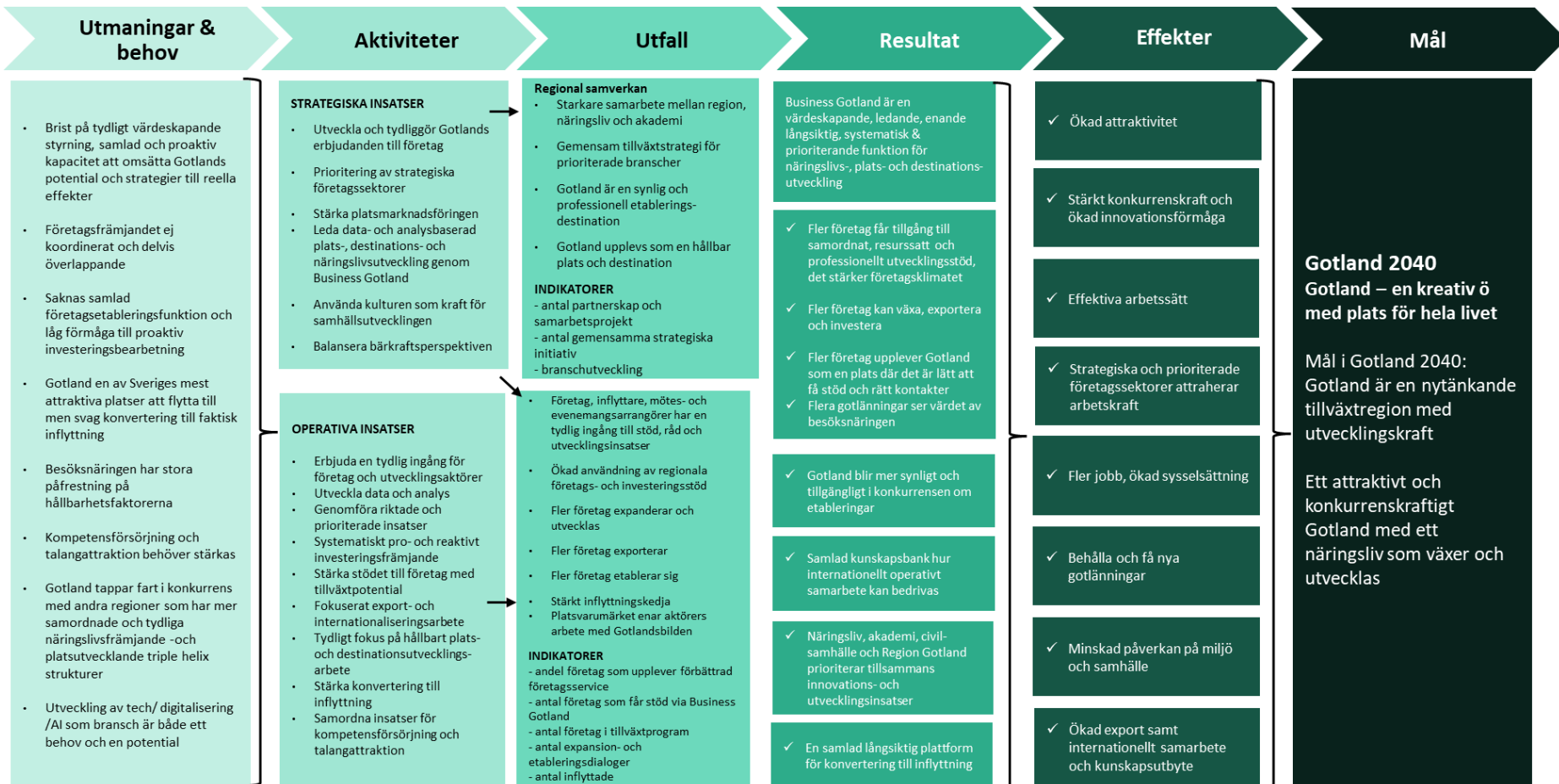
Genom dessa funktioner ska Business Gotland aktivt verka för att öka Gotlands attraktionskraft för företag, investeringar och arbetskraft, samt stärka de befintliga företagens möjligheter att växa, exportera och utvecklas och minska utflyttning av bofasta. Genom ett tydligt mandat att leda, prioritera, samordna och initiera insatser leder satsningen på Business Gotland i förlängningen till fler etableringar, ökad inflyttning, fler arbetstillfällen och en stärkt konkurrenskraft och innovationsförmåga i näringslivet. Därigenom stärks även förutsättningarna för att attrahera extern finansiering t.ex. från EU. Som en sammantagen effekt av insatserna ökar Gotlands skattebas som ett underlag för utveckling av infrastruktur, service och välfärdsfrågor. Tack vare en sådan samlad, proaktiv och strategisk utvecklingskapacitet kan Gotlands potential omsättas till konkret tillväxt och hållbar samhällsutveckling, i linje med målen i *Gotland 2040* att vara en nytänkande och attraktiv tillväxtregion med plats för hela livet.

3. Att gå mot mål, effekter och resultat skapar värde

3.1 Förändringsteori för Business Gotland

På nästa sida finns ett förslag till förändringsteori för Business Gotland.

Förändringsteorin



3.2 Samhällsekonomisk nytta som resultat av det arbete Business Gotland är ett nav för

Gotlands besöksnäring omsätter 3 694 MSEK i total turismkonsumtion och sysselsätter 1 039 helårsanställda fördelat på 651 företag. Sysselsättningsstätheten inom besöksnäringen per invånare är nästan dubbelt så hög som i jämförelseregionerna. Gotlands näringsliv är dessutom mer lokalt förankrat än riksgenomsnittet, vilket innebär att en större andel av konsumtionen stannar hos gotlandsregistrerade företag.

Besöksnäringen är redan Gotlands viktigaste exportnäring. Trots det är den utländska andelen av gästnätter bara 12 procent, den lägsta i BI Syds jämförelsegrupp där Kronoberg ligger på 44 procent och Värmland på 33 procent. Den utländska konsumtionen utgör 31 procent av den totala VISA-konsumtionen på Gotland, jämfört med 49 procent i Blekinge och 43 procent i Kalmar. Den låga internationella andelen innebär att det finns en betydande outnyttjad exportpotential inom den befintliga besöksnäringen.

Parallellt är andelen exportföretag i det bredare näringslivet ovanligt låg. Bara cirka 100 av Gotlands 9 000 företag kan klassificeras som exportföretag, motsvarande 1 till 1,5 procent jämfört med 3 till 6 procent i många andra regioner. Enligt den etablerade Moretti-modellen genererar varje jobb i ett exportföretag 1,6 till 2,5 ytterligare arbetstillfällen i den lokala ekonomin. En fördubbling av antalet exportföretag skulle därmed inte bara stärka skattebasen direkt utan också skapa bredd i arbetsmarknaden och bidra till att minska Gotlands sårbarhet i enskilda sektorer.

Evenemang och möten utanför högsäsong utgör ytterligare en ekonomisk potential. Under perioden 2023 till 2025 genererade 88 möten och kongressevenemang 35 544 gästnätter med ett uppskattat ekonomiskt värde på 120 MSEK. Idrottsturismen genererade 82 029 gästnätter under 2025. Denna typ av aktiveringar skapar konsumtionsunderlag under perioder när den ordinarie besöksnäringen är svag och bidrar direkt till en jämnare fördelning av intäkter och sysselsättning över året, vilket påverkar möjligheterna att driva företag på Gotland året runt och behov av att anställa fler på heltid.

Platsvarumärket Gotland värderas till 2 till 3 miljarder kronor per år i ekonomiskt värde, eller 10 till 25 miljarder kronor kapitaliserat. Varumärket driver turism, företagsetableringar och boendeattraktivitet. Inflyttningskedjan är en av de kanaler genom vilka detta värde kan realiseras i form av stärkt skatteunderlag.

Varje invånare som bor och arbetar på Gotland representerar en årlig skatteintäkt på uppskattningsvis 150 till 200 tkr inklusive kommunalskatt, statsbidrag och multiplikatoreffekter. Redan en konservativ nettoförbättring på 100 till 300 personer per år ger en skatteeffekt på 15 till 60 mkr per år. Gotland rankas som nummer ett i livskvalitet bland Sveriges livsstilsregioner och 76 procent av svenskarna har en positiv uppfattning om ön, men bara 12 procent ser Gotland som attraktivt för permanentboende. Det gapet mellan attraktion och konvertering representerar den samlade outnyttjade potentialen.

Om Gotland lyckas fördubbla antalet exportföretag under de kommande 5–10 åren kan detta skapa ett stort antal nya arbetstillfällen och stärka regionens skattebas.

En genomsnittlig beräkning av hur mycket en anställning genererar i skatteintäkter i Sverige ger cirka 200 000–300 000 kronor per år. Enligt SCB och Skatteverkets underlag baseras detta på:

- medianinkomst per år på cirka 360 000 – 420 000 SEK
- kommunalskatt ca 30–33 procent.
- arbetsgivaravgift på dryga 31 procent

För Gotlands del ligger kommunalskatten högre 33,6 procent men genomsnittslönerna ligger på en lägre nivå:.

- medianinkomst per år på cirka 320 000 SEK
- kommunalskatt ca 33,6 procent.
- arbetsgivaravgift på dryga 31 procent

För Gotland innebär det att en anställning genererar i genomsnitt cirka 200 000–220 000 SEK per år i skatteintäkter. Med ett tankeexperiment om 20 nya sysselsättningstillfällen hos ett antal mindre företag så skulle dessa generera cirka 4 000 000 SEK i skatteintäkter. Nya företagsetableringar driver även andra värden såsom höjd konsumtion, potentiellt höjt exportvärde, kompetenshöjning, medföljande till de som arbetar i företagen etc.

Sammantaget visar analyserna att Gotlands skatteunderlag kan stärkas genom flera parallella vägar: ökad internationell besöksnäringsexport, fler exportföretag i det bredare näringslivet, tillväxt i de många små företagen, ökad inflyttning och minskad utflyttning. Dessa vägar hänger ihop och förstärker varandra. En bredare arbetsmarknad gör Gotland attraktivare för inflyttare, fler invånare stärker kompetensförsörjningen som företagen behöver för att växa, och växande företag stärker skattebasen. Denna samlade potential bör beaktas vid revideringen av den regionala utvecklingsstrategin, inte minst avseende mål för befolkningsutveckling och skatteintäkter.

4. Strategisk ledning av näringslivsutveckling

4.1 Vad är en Business organisering?

En Business Gotland organisering bör utgå ifrån att ta rollen som strategisk ledning av näringslivsutveckling. Strategisk ledning av näringslivsutvecklingen på Gotland behövs för att kunna skapa långsiktighet i tillväxt, stabilitet och stärkt konkurrenskraft. Det handlar om att aktivt styra och samordna resurser och aktörer för att gå mot gemensamma mål. Avsaknad av strategisk ledning gör att utvecklingsinsatserna riskerar att bli slumpmässiga och ineffektiva. Med en tydligt strategisk ledning av näringslivsutvecklingen kan Region Gotlands regionala utvecklingsarbete bidra till att styra framtiden genom att vara proaktiv och minska reaktiva arbetssätt.

Denna strategiska ledning av näringslivsutvecklingen kan i en Business Gotland organisering fylla flera funktioner.

Strategisk funktion

Organisationen kan:

- vara en länk mellan politik och näringsliv
- en aktör som översätter politiska mål till konkreta insatser
- styr och driver mot prioriterade strategiska sektorer, mål
- analyserar utmaningar och potential som en färdplan från nuläge till önskat läge

Samordningsfunktion

En central uppgift kan vara att:

- tydliggöra roller mellan främjandeaktörer
- skapa en gemensam ingång för företag
- lotsa företag till rätt stöd

Ett mer samordnat system har potential att:

- minska överlappningar och arbeta mycket mer effektivt genom att säkerställa komplementaritet mellan aktörer
- göra stödsystemet mer begripligt för företag
- använda resurser mer effektivt

GAP-analysen visar på flera behov i det gotländska företagsfrämjande och en strategisk samordning behöver innehålla flera komponenter:

1. Tydligare struktur i främjandesystemet

- klarare rollfördelning
- bättre samordning mellan aktörer

2. Strategiskt regionalt arbete

- starkare regional styrning av näringslivsfrågor
- gemensam målbild för näringslivsutvecklingen och de främjare som arbetar med detta

3. Etableringar och proaktivt investeringsfrämjande

- fokuserat arbete strategisk och operativt som omfattar både proaktivitet och reaktivitet
- Kontinuerligt arbete i nära samarbete med Business Sweden och andra regionala Invest-organisationer

4. Stärkt exportarbete och internationalisering

- fler företag behöver stöd att internationaliseras
- exportfrämjande insatser behöver bli mer kontinuerliga

5. Systematiserad kunskap om företagens behov och potential

Idag bygger mycket kunskap på enskilda möten med företag och informella observationer. Det saknas i stor utsträckning strukturerade analyser och datadriven uppföljning.

5. Nytt av analys och datadrivet arbete

Regional utvecklingspolitik bygger i allt större utsträckning på kunskaps- och databaserade beslut. För att kunna prioritera rätt insatser, följa upp effekter och justera strategier krävs ett systematiskt arbete med analys, data, utvärdering och uppföljning. Analyskapacitet är avgörande del i arbetet med regional utveckling. I detta sammanhang blir det extra viktigt då det gotländska näringslivet bygger på många mikroföretag vilket skapar en materia som är svår att förhålla sig till. Arbetet med inflyttning, etableringar och investeringar utmanas av höga transport- och boendekostnader, en begränsad arbetsmarknad och sammantaget en svag offentlig ekonomi. Detta är några försvarande faktorer som grundar sig i den ö-problematik som Gotland lider av. Det är därför helt avgörande att stärka det data- och kunskapsdrivna arbetet med näringslivs-, plats- och destinationsutveckling för att säkerställa goda prioriteringsunderlag.

På Gotland bedrivs arbetet i mycket begränsad utsträckning. Idag saknas en löpande och systematisk uppföljning av hur regionens näringsliv utvecklas över tid och hur olika insatser bidrar till målen i den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och i olika sakområdesstrategier. Att utveckla ett mer kvalificerat uppföljnings- och analysarbete skulle därför kunna ge betydande nytta för regionens arbete med plats- och näringslivsutveckling.

Dels ger det bättre styrning mot målen i RUS men dessutom kopplat till detta föregående, men även

- Kunna följa utvecklingen av sysselsättning och företagande i olika branscher
- analysera produktivitet och förädlingsvärde i näringslivet
- följa exportens utveckling mer ingående
- analysera potential i branscher/ sektorer för företagsetableringar, expansion
- följa kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden
- kvantitativ och kvalitativ analys av balansen mellan insatser för inflyttning och retention

Andra fördelar:

- Bättre beslutsunderlag för politiska prioriteringar
- Tidig identifiering av strukturella förändringar i näringslivet
- Bättre samordning mellan olika strategier
- Starkare dialog med näringslivet
- Stärka Gotlands konkurrenskraft i nationella och internationella sammanhang
- Bättre uppföljning av effekter av regionala insatser