

## **BILAGA 3: Näringslivsutveckling och Business Gotland**

Franly Advisory AB

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| BILAGA 1 Business Gotland och näringslivsutveckling .....                 | 3  |
| 1 Nuläget i det gotländska företagsfrämjande .....                        | 3  |
| 1.1 Främjandeaktörernas målgrupp .....                                    | 3  |
| 1.2 Kartläggning över de företagsfrämjandeaktörerna .....                 | 4  |
| 1.3 Några centrala punkter från kapitel 1 .....                           | 12 |
| 2 GAP-analys av Gotlands företagsfrämjande system.....                    | 13 |
| 2.1 Metodbeskrivning GAP-analys .....                                     | 13 |
| 2.2 Analys med relevans för Gotland .....                                 | 15 |
| 2.3 Vad säger nuläget?.....   | 15 |
| 2.4 Vad säger GAP-analysen om funktioner som saknas eller är svaga? ..... | 16 |
| 2.5 Några centrala punkter från kapitel 2 .....                           | 22 |
| 3 Potential och effekter .....  | 23 |
| 3.1 Mål, effekt och resultat.....   | 23 |
| 3.2 Möjliga fokusområden att utveckla på Gotland .....                    | 24 |
| 3.3 Några centrala punkter från kapitel 3 .....                           | 31 |
| 4 Investeringsfrämjande för Gotland.....                                  | 32 |
| 4.1 Om det svenska investeringsfrämjandet .....                           | 32 |
| 4.2 Funktioner och roller i det investeringsfrämjande systemet .....      | 34 |
| 4.3 Resultat av etableringar och investeringsfrämjande arbete .....       | 36 |
| 4.4 Några centrala punkter från kapitel 4 .....                           | 37 |
| 5. Potential för Gotland med ökade exportaffärer .....                    | 38 |
| 5.1 Effekter av ökad internationell närvaro .....                         | 38 |
| 5.2 Hur kan exporten från Gotland utvecklas? .....                        | 38 |
| 5.3 Ekonomiska effekter av ökad export.....                               | 40 |
| 5.4 Förslag till förstärkt arbete med exportfrågorna på Gotland.....      | 41 |
| 5.5 Några centrala punkter från kapitel 5 .....                           | 43 |
| 6. Akademisamverkan och FoU .....   | 44 |
| 6.1 Bygga ett sammanhållande samverkanssystem .....                       | 44 |
| 6.2 Några centrala punkter från kapitel 6 .....                           | 45 |
| 7. Källor .....   | 46 |

# BILAGA 1 Business Gotland och näringslivsutveckling

## 1 Nuläget i det gotländska företagsfrämjande

### 1.1 Främjandeaktörernas målgrupp

#### 1.1.1. Befintliga företag

På Gotland finns cirka 9500 registrerade företag och företagsstrukturen kännetecknas av många små företag, en stor andel i tjänstesektorn och i övrigt en majoritet i besöksnäring och jordbruk.<sup>1</sup> Företagen utgör en relativt stor andel – 16 procent i relation till befolkningen (ca 61 000 invånare) på Gotland (det går cirka 16 företag per 100 invånare). Detta är nästan en dubbelt så hög andel företagaren än riksgenomsnittet som ligger på cirka 7–10 procent.

Fler än 90 procent av företagen har färre än 10 anställda, vilket innebär att näringslivet präglas av mikroföretag, familjeföretag och egenföretagare, vilket pekar på en hög entreprenöriell anda. Det finns några stora företag också, men dessa är få i jämförelse med andra regioner. Räknat i antal företag ligger följande sektorer på topp tre<sup>2</sup>:

- Areella näringar (jordbruk, skogsbruk och fiske)
- Verksamheter inom juridik, ekonomi, vetenskap, teknik
- Byggverksamhet

Turism och besöksrelaterade verksamheter utgör övriga stora sektorer på Gotland och skapar stora säsongvariationer i ekonomin. Det innebär att handel, restaurang och olika serviceverksamheter är viktiga företag på Gotland. Kopplat till turism konstateras även att det finns en relativt hög koncentration av företag inom kultur, design och kreativa sektorer, delvis kopplat till turism och kulturmiljöer.

Arbetsmarknaden på Gotland skiljer sig något från många andra regioner. Fördelningen av sysselsatta är ungefär 59 procent privat sektor, 28 procent i kommunal och 13 procent i statlig sektor. Den offentliga sektorn är således en viktig aktör i värdekedjan på olika sätt för näringslivets utveckling och spelar en relativt stor roll i ekonomin.<sup>3</sup>

I Svensk Näringslivs mätning<sup>4</sup> 2025 framkommer att Gotland, i jämförelse med riket i övrigt, har en relativt hög andel av företagare med tillväxtambitioner, 86 procent jämfört med 80 procent för riket. Detta motsvarar en ökning 2025 på 12 procentenheter jämfört med föregående år. Därtill placerar sig Gotland något över riksgenomsnittet i att en relativt hög andel av företagarna har medelhöga tillväxtambitioner, 47 procent jämfört med 43 procent för riket. Företagarna har även tillfrågats om de upplever tillväxthinder till sysselsättning. I enkäten uppger cirka 57 procent av tillfrågade företagare på Gotland att de upplever att svårigheter att rekrytera personal med relevant kompetens utgör ett betydande tillväxthinder när det gäller möjligheterna att öka antalet anställa. På motsvarande sätt upplever 44 procent

<sup>1</sup> <https://gotland.se/region-och-politik/regionfakta-och-statistik/fakta-om-ons-naringsliv> Region Gotland

<sup>2</sup> UC Näringslivsanalys 2025

<sup>3</sup> Arbetsmarknad Gotland (2025) Svenskt arbetsmarknadsanalytiskt centrum

<sup>4</sup> Företagens regionala utveckling 2025 (2025), Svenskt Näringsliv

av företagens regelbörda och byråkrati som ett betydande tillväxthinder. Dessa utgör de två vanligast förekommande tillväxthindren på Gotland.

Ett viktigt perspektiv i arbetet med att analysera och jämföra siffror är att konstatera att det saknas en noll-mätning, eller med andra ord en gemensam bild över utgångsläget baserad både på kvantitativa och kvalitativa data om Gotlands näringsliv kopplat till såväl tillväxtpotential som tillväxtambitioner. Här behövs ett kontinuerligt och systematiskt arbete göras för att bland annat öka förståelsen över skäl till att eventuella tillväxtambitioner hos en andel av företagen ej har kunnat realiseras. En kontinuerlig och grundlig uppföljning och analys av näringslivets utveckling kopplat till det regionala utvecklingsarbetets målbilder och andra relevanta frågeställningar behöver omhändertas.

## 1.2 Kartläggning över de företagsfrämjandeaktörerna

### 1.2.1. Introduktion

Det företagsfrämjande systemet på Gotland består av flera aktörer och funktioner som stöttar företagen i deras olika skeden. Förekomsten av många aktörer kan å ena sidan verka fragmenterad men arbetet bygger på samarbeten mellan de olika aktörerna. Detta är en vanlig bild på regional nivå runt om i Sverige, där både den regionala utvecklingsaktören (här Region Gotland) samarbetar tillsammans med både offentlig- och privat medlemsfinansierade aktörer med specifika uppdrag inom olika sektorer.

Detta underlag tar sin utgångspunkt i de behov som gotländska befintliga företag och framtida gotländska företag kan tänkas behöva och hur olika roller, funktioner och insatser i det företagsfrämjande systemet på Gotland bemöter och föreslås bemöta detta.

## Översikt över företagsfrämjandet med relevans för Gotland

| AKTÖR   | ROLL  | TYP AV<br>INSATSER<br>exempel  | MÅLGRUPP   | STYRKOR<br>exempel  | UTMANINGAR<br>exempel   |
|---|---|--|--|---|---|
| <b>Region Gotland</b>   | Strategisk ledning och samordning             | Strategi, finansiering, samordning, kompetens-försörjning, tillstånd/mark, etc | Hela näringslivet                                | Helhetsansvar, styrning, koppling till politik  | Resursbrist, komplex organisation (kommun + region), otydliga gränssnitt  |
| <b>Almi Gotland</b>   | Operativ affärsutvecklare & finansiär         | Rådgivning, lån, exportprojekt, företags-utveckling                            | Små & medelstora företag, startups               | Stark operativ kapacitet, finansiering  | Nå ut till alla som har behov   |
| <b>Science Park Gotland</b>   | Innovationsnod Riskkapitalbolag (dotterbolag) | Inkubator, startups, innovations-projekt, nätverk, investeringar               | Startups, innovativa bolag, SME och större bolag | Stark innovationsmiljö, koppling akademi-näringsliv, främja bolag att i pilotmiljö verifiera affärsmodell | Risk att innovation stannar i tidiga skeden, inte tillräckligt med åtgärder som kan skapa ett attraktivt helhetspaket för bolagen att verka/leva på Gotland       |
| <b>Gotland Grönt Centrum</b>  | Branschutveckling (gröna näringar)            | Utbildning, kompetens, samordning, utvecklings-projekt                         | Gröna näringarna                                 | Stark sektor, viktig för försörjning  | Kompetensbrist, generations-skiften, låg lönsamhet, regelbörda  |
| <b>Coompanion Gotland</b>   | Socialt entreprenörskap                       | Affärsutveckling (kooperativ, social ekonomi)                                  | Kooperativ, ideella organisationer               | Hållbarhets-fokus, breddar näringslivet   | Målgruppen har särskilda utmaningar kopplat till exempelvis finansiering, balans mellan affärs- och samhällsnytta, vara en del av traditionella företags-systemet |
| <b>Branschorganisationer och nätverk (Företagarna Gotland, Visby Centrum, Tillväxt Gotland, Gotlands förenade Besöksnärings, Svenskt Näringsliv, LRF)</b> | Intresse-bevakning och samverkan              | Opinionsbildning, nätverk, projekt, företagsklimat                             | Medlemsföretag                                   | Stark förankring i näringslivet   | Fragmentering med diversifierade målbilder, varierande roller   |

|  |                          |  |                                      |                                      |  |
|--|--------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Uppsala universitet Campus Gotland</b>  | Akademi & kunskap        | Forskning, utbildning, innovation, samverkan | Studenter, företag, offentlig sektor | Kompetensbas, innovations-potential  | Koppling till näringsliv och tillväxt har potential att stärkas        |
| <b>Länsstyrelse och nationella företagsfrämjare (Länsstyrelsen Gotland, Jordbruksverket, Tillväxtverket, Business Sweden, ESF-rådet, Vinnova, m.fl.)</b> | Regelverk, finansiering, | Stödprogram, finansiering, policy, projekt   | Företag och offentliga aktörer       | Viktiga resurser, styrmedel, nätverk | Ofta komplexa och svårnavigerade system men kan vara stöd i just dessa |

### 1.2.2. Region Gotland

Region Gotland har det övergripande huvudansvaret för regional utveckling och ett strategiskt ansvar för näringslivets utveckling. Ledorden är samordning, kunskap och finansiering<sup>5</sup>.

Några av dessa ansvar handlar om:

- Styrning och ledning enligt regional utvecklingsstrategi
- Finansiering och strategiskt arbete med regionala tillväxtmedel
- Samordning och drift av näringslivsfrämjande insatser
- Implementera insatser som driver mot stärkt kompetensförsörjning
- Samverkan i linje mot måluppfyllelse för Gotland, med nationella myndigheter och EU-program

Region Gotland fungerar därmed som strategisk samordnare för det regionala utvecklingssystemet, styr och finansierar flera av de organisationer och projekt som ingår i det företagsfrämjande systemet.

Eftersom Region Gotland är både en region och kommun så finns ett dubbelt ansvar för regional utveckling och kommunala uppgifter. Ur ett näringslivsperspektiv aktualiseras här under kommunala uppgifter roller och funktioner såsom exempelvis mark och exploatering, lokaler, offentlig upphandling och tillståndsfrågor. Detta ställer i sin tur stora krav på samarbete och undvika risker att arbeta i stuprör utifrån organisatoriska gränser.

Under regionstyrelseförvaltningen, Regional utveckling finns enheten Hållbar tillväxt. Här finns funktioner som arbetar med näringslivsfrämjande insatser och frågorna hanteras idag i huvudsak inom ramen för rollerna: strateg näringslivsutveckling, strateg mat och livsmedel, strateg kompetensförsörjning, strateg smart specialisering/innovation handläggare företagsstöd, strateg besöksnäring och strateg attraktionskraft.

<sup>5</sup> Vårt Gotland 2040 – Regional utvecklingsstrategi (2022), Region Gotland

Med det sagt betyder det inte att andra roller och funktioner inte är relevanta för näringslivets utveckling inom det regionala/kommunala uppdraget. Inom det kommunala uppdrag finns Teknik- och samhällsbyggnadsförvaltningen där relevanta funktioner för näringslivsutveckling finns primärt på enheterna för Mark och exploatering, Bygglov och Samhällsplanering. I denna analys om ett framtida Business Gotland är fokus satt på kärnuppdrag kopplat till målgruppen företag.

### A1.2.3. Almi Gotland

Almi Gotland är en del av Almi Småland och öarna och arbetar med att stärka näringslivets utveckling och verka för hållbar tillväxt genom att medverka till att utveckla och finansiera små och medelstora företag med lönsamhets- och tillväxtpotential. Specifikt för Almi Gotland är även att verksamheten även har nystartsuppdraget, eftersom det inte finns ett Nyföretagarcentrum på Gotland. Almi arbetar främst operativt och hjälper företag med rådgivning, finansiering och projekt kopplade till företagsutveckling. Här finns inget strategiskt arbete utifrån en regional näringslivspolitik utan de fungerar mer som utförare i systemet.

Under 2025 betalade Almi Gotland ut lån till 33 företag om total 25 miljoner SEK. Verksamheten hade 230 unika kunder och 560 behovssamtal.<sup>6</sup>

Almi noterar utmaningar hos företagen, givet företagens småskalighet såsom företagens

- begränsad möjlighet till tillväxtarbete
- svårigheter att arbeta med internationalisering
- begränsade resurser för marknadsutveckling och innovation

Företag drivs ofta mer som livsstilsföretag eller lokala verksamheter än som tillväxtbolag.

I kontexten med ett framtida Business Gotland är det särskilt intressant att titta på arbetet med export. Eftersom exporten är koncentrerad till en relativt liten grupp företag påverkas exportvärdet av strukturella orsaker, såsom

- näringslivets småskaliga struktur
- många företag startas för lokal verksamhet
- begränsad historisk satsning på exportfrämjande arbete

Almi Gotland har bland annat genom ett särskilt projekt satsat på export (projekt Beglobal 2023–2026<sup>7</sup>) 28 gotländska företag och 10 företag har genomgått det 1-åriga exportcoachandet. Av dessa 10 har 6 bolag redan under projektperioden ökat sin export av betydande grad.

Företagsdata om Gotlands exportföretag visar att av Gotlands cirka 9 000 företag, är det endast omkring 100 företag som kan klassificeras som exportföretag<sup>8</sup>. Det innebär att ungefär

<sup>6</sup> Verksamhetsplan 2026, Almi Gotland

<sup>7</sup> Beglobal projekt finansierat av Europeiska regionalfonden <https://beglobal.nu/>

<sup>8</sup> SCB:s exportstatistik 2025

1 - 1,5 procent av företagen på Gotland exporterar direkt till internationella marknader. Som jämförelse ligger exportandelen i många svenska regioner betydligt högre, ofta mellan 3 och 6 procent av företagen. Gotland har därmed i dag en relativt liten exportsektor men samtidigt en betydande utvecklingspotential.

Exportföretagen på Gotland verkar i huvudsak inom följande områden:

- Livsmedelsproduktion
- Industriella produkter
- Tekniska tjänster
- Design och kreativa näringar

Regional handelsstatistik<sup>9</sup> visar att exporten från Gotland har ökat relativt snabbt de senaste åren. Mellan 2023 och 2024 ökade Gotlands varuexport med omkring 0,3 miljarder kronor, vilket motsvarar drygt 26 procent, en av de största procentuella ökningarna bland svenska regioner. Ökningen berodde på ett antal olika faktorer. Dels handlar det om att Gotlands export är koncentrerad till få branscher såsom cement och kalkprodukter och vissa livsmedel och jordbruksvaror. Under dessa år ökade efterfrågan och då slår det igenom starkt i statistiken. En annan förklaring är att det under dessa år skedde en återhämtning från svagare år då det bland annat fanns osäkerheter kring kalkbrytningstillstånd. När produktionen ökar blir det en procentuellt hög effekt i statistiken.

Almi ser ett återkommande problem att företagen upplever att det är svårt att förstå vem som gör vad i det företagsfrämjande systemet. Det betyder att det finns en osäkerhet hos företagen att veta vilken organisation man ska vända sig till. Detta gör att det finns en inbyggd ineffektivitet i systemet med risk för överlappningar mellan aktörer och ineffektiv användning av resurser.

Hos Almi noteras även tecken på en ökning av teknikbaserade bolag på Gotland. Förklaringen kan vara att teknikutveckling har sänkt trösklar för att starta techbolag. Här ser man även att Gotland upplevs som attraktivt för entreprenörer som vill kombinera livskvalitet och företagande. Almi menar även att Campus Gotland har satsningar inom spelutveckling, vilket kan skapa en framtida branschutveckling på Gotland. För detta krävs samlade strategiska insatser för att etablera ett starkare ekosystem.

#### 1.2.4. Science Park Gotland

Science Park Gotland är innovationsaktör i Gotlands företagsfrämjande system. Organisationen fungerar som en mötesplats där näringsliv, offentlig sektor och akademi samarbetar kring innovation och entreprenörskap.

---

<sup>9</sup> Svensk varuexport per län (2025) Kommerskollegium



Science Park Gotland drivs som en ideell förening där Region Gotland, Uppsala universitet och Almi Företagspartner Gotland är centrala medlemmar.

Verksamheten omfattar flera funktioner:

- Inkubator och startup-program
- Science Park Gotland driver inkubatorprogram som stödjer entreprenörer i tidiga skeden genom:
  - affärscoachning
  - mentorskap
  - nätverk
  - stöd i finansiering

Programmen hjälper entreprenörer att utveckla affärsidéer till skalbara företag. Science Park Gotland driver också en *innovationsarena* där företag, forskare och offentliga aktörer kan utveckla och testa nya lösningar tillsammans. Arenan används bland annat för projekt inom:

- energiomställning
- digitalisering
- livsmedel
- hållbar utveckling
- besöksnäring

Genom dotterbolaget Science Park Gotland Invest kan organisationen investera i företag i tidiga utvecklingsskeden.

Science Park Gotland identifierar sig som en bred inkubatorsverksamhet och hanterar just nu ett stort inflöde av intressen utifrån. Förfrågningar kommer från Stockholm, men även bland annat från Linköping, Norrköping och andra platser. Internationella förfrågningar förekommer också men verksamheten ser ännu inte att det finns ett tillräckligt redo helhetspaket att ta emot dessa. Tydligt är att Science Park Gotland betonar vikten av att just se till helheten. Om det finns önskemål att företag vill komma till och/eller stanna på Gotland måste alla delar i samhället vara attraktiva och det behöver finnas en aktiv bearbetning och kontaktskapande verksamhet som kan säkerställa företagets möjligheter i alla perspektiv att stanna och växa på Gotland. Science Park Gotland efterfrågar funktioner som kan arbeta kontinuerligt så att hela ekosystemet fungerar och att det med en Business Gotland funktion i takt med andra företagsfrämjare gemensamt finns en tydlig idé vad som ska åstadkommas och hur helhetserbjudandet ser ut till företagen. På så sätt kan företagen stanna och växa, bidra till fler människor och i längden bidra till ökad konkurrenskraft. Science Park Gotland framhåller även att Gotland har potential att erbjuda en excellent plats i innovationsledning. Här behövs en förmåga att paketera ett dylikt erbjudande.

#### 1.2.5. Gotland Grönt Centrum AB

Gotland Grönt Centrum AB samlar, utbildar och utvecklar de gröna näringarna på Gotland. Här finns gymnasieutbildning, vuxenutbildning, projektverksamhet, företag, konferensdeltagare och branschaktörer i samma miljö. Fokus ligger på att göra detta till en

levande plats för lärande, innovation och framtidstro inom naturbruk, livsmedel och landsbygdsutveckling. Verksamheten ägs av Hushållningssällskapet Gotland, Region Gotland, LRF Lantbrukarnas Riksförbund och Företagarföreningen Tillväxt Gotland. Bolagets uppdrag är att bedriva utbildningsverksamhet, skolorbruk, restaurangverksamhet, konferensverksamhet, uthyrning av lokaler, utvecklingsverksamhet samt därmed i övrigt förenlig verksamhet med inriktning på de gröna näringarna. På uppdrag av Region Gotland bedriver bolaget naturbruksdelen av gymnasieutbildningen inom naturbruksprogrammet samt flera vuxenutbildningar. För andra året i rad är platserna på gymnasieutbildningen fyllda. Gotland Grönt Centrum har även haft en viktig samordnande roll i styrgruppen för mat- och livsmedelsstrategin när det gäller koordinering av handlingsplanen och i samarbetet med Region Gotland och Länsstyrelsen i Gotlands län.

Under året har en hundhall byggts som en del i satsning på hund i undervisning. Detta i samarbete med Wisby Brukshundklubb med delfinansiering av Allmänna arvsfonden.

Mat- och livsmedelssektorn är en av Gotlands viktigaste näringar och utgör en väsentlig del för Sveriges livsmedelsförsörjning. Sektorn har stora behov att vara en del av det strategiska näringslivsfrämjande arbetet. Idag är sektorn hänvisad till andra myndigheter (Länsstyrelsen, Jordbruksverket) när det gäller utveckling av primärproduktionen, men har samtidigt behov att vara en del av regional utveckling. Här finns i huvudsak strukturella problem inom sektorn:

- Kompetensförsörjning
- Brist på utbildad arbetskraft
- Brist på nya företagare

Det finns behov av utbildning inom lantbruk, djurvård, trädgård, hästnäring.

Generationsskiftet är en annan fråga. Många lantbrukare är äldre och det är svårt att ta över gårdar. Här finns risk att produktion försvinner. Sammantaget är det inom sektorn låg lönsamhet i hela kedjan men viktigt område för försörjningen. Behov finns av riktad affärsutveckling, innovation, digitalisering och investeringar.

Livsmedelskedjan måste fungera lokalt eftersom det på Gotland behöver säkras slakterier, mejerier, livsmedelsindustri. I annat fall måste råvaror transporteras vilket minskar värdet och försvårar produktionen. Inom offentlig upphandling bör skolor, äldreomsorg säkras av lokala råvaror.

Lantbruket påverkas av väldigt många regelverk och strategiskt arbete behövs för att underlätta (en mjölkbonde träffas av upp till 700 regelverk) inom exempelvis handläggning, tillstånd, miljöregler som kan bli stora hinder för affärer. Jordbruket är systemiskt viktigt och ska inte endast ses bara som en bransch. Det handlar även om öppet landskap, turism, livsmedel, kulturmiljö, boende och attraktivitet.

#### 1.2.6. Coompanion Gotland AB

Coompanion främjar entreprenörskap som värnar om social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Insatserna ska resultera i att hjälpa företag som har fokus på samhällsansvar, lokal

utveckling och en mångfald av ägarmodeller i det svenska näringslivet. Målgruppen är därför specifikt kooperativa företag (fokus på ekonomiska föreningar, kooperativ, ideella organisationer och social ekonomi). När det handlar om typ av insatser är det liknande som Almi gör avseende affärsutveckling. Dock ej avseende exportdelarna.

Det företagsfrämjande systemet upplevs av företagen som spretigt, otydligt och personberoende. DE tär många informella processer, otydliga ansökningsvägar och svårt veta hur man tex rekviderar pengar. Saknas en struktur, vilket gör det sårbart.

#### 1.2.7. Branschorganisationer och företagsnätverk

Utöver de ovan offentliga/semi offentliga aktörerna finns ett antal organisationer och nätverk som representerar näringslivet. Viktiga exempel på det är företagatorganisationerna:

- Företagarna Gotland
- Visby Centrum
- Tillväxt Gotland
- Gotlands förenade Besöksnäring
- Svenskt Näringsliv
- LRF

Dessa organisationer arbetar främst med:

- företagsklimatet där Svenskt Näringsliv är mycket engagerade på Gotland
- opinionsbildning
- nätverk och samverkan
- specifika uppdrag och teman
- Tillväxt Gotland och GFB driver och medverkar många projekt och är generellt aktiva samverkansparter till Region Gotland avseende näringslivsfrågor

#### 1.2.8. Uppsala universitet Campus Gotland

Akademien utgör en viktig del av Gotlands innovationssystem genom Uppsala universitet Campus Gotland. Universitetet bidrar genom:

- forskning
- utbildning
- samverkansprojekt
- studentprojekt och entreprenörskap

Universitetet fungerar också som en viktig rekryteringsbas för kompetens i det regionala näringslivet.

Exempel på projekt som är relevant i sammanhanget med näringslivet som målgrupp är projektet Forskningssamverkan för regional utveckling på Gotland (FRUGO), som drivs av Region Gotland, Uppsala universitet och Tillväxt Gotland som ett gemensamt projekt för ett

stärkt näringsliv, en ökad forsknings- och utvecklingskapacitet och en hållbar utveckling på Gotland (2024–2027).

#### 1.2.9. Övriga företagsfrämjare

Övriga företagsfrämjare i systemet är Länsstyrelsen Gotland men även en rad olika nationella myndigheter och organisationer som är av betydelse, exempelvis Tillväxtverket, ESF-rådet, Jordbruksverket, Vinnova och Business Sweden.

### 1.3 Några centrala punkter från kapitel 1

#### Några centrala punkter från kapitel 1

- Gotland har många små företag med hög entreprenörsanda men med begränsad tillväxtkapacitet
- Systemet för företagsfrämjande är komplext och otydligt, vilket skapar ineffektivitet
- Kompetensbrist och regelbörda betraktas som de största hindren
- Exporten är låg men det finns potential med riktade och fokuserade insatser
- Gröna näringar och turism är centrala men utgör sårbara sektorer

I korthet behövs:

- Bättre samordning och tydliga gränssnitt i det företagsfrämjande systemet
- Tydligare struktur, stärkt systematik och helhetssyn
- Mer systematisk uppföljning av näringslivets utveckling

## 2 GAP-analys av Gotlands företagsfrämjande system

### 2.1 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.

OECD<sup>10</sup> använder GAP-analyser 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 tillväxt<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> OECD, *Regional Development Policy Tools*, 2020

<sup>11</sup> Cooke, P. 2001. *Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy*

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. 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 businessregion 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. OECD<sup>12</sup> 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

<sup>12</sup> OECD, *Regional Innovation Systems*, 2021

## 2.2 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. OECD<sup>13</sup> 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 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.

## 2.3 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

---

<sup>13</sup> OECD (2022), OECD Territorial Reviews: Gotland, Sweden, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris

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<sup>14</sup> 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).

## 2.4 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.

<sup>14</sup> Kartläggning av det statligt finansierade företagsfrämjandet (2025) Tillväxtanalys



**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 scaleup-, export- och expansionsfaser.** Almi 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 har drivits kontinuerligt och samverkan mellan aktörer är endast varit sporadisk och inte strategisk.

*Konsekvens av gapet:* lågt exportvärde, svaga marknadslänkar 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 finansiärer.

**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   |
|---|--|--|--|
| <b>Strategisk samordning av näringslivsutveckling</b> | Region Gotland har ansvar för strategisk hantering av näringslivsfrågorna ur ett regionalt utvecklingsperspektiv. Här saknas en traditionell kommunal näringslivsorganisation. I | Fragmentering mellan olika funktioner och organisationer. Svårt att samla kraft kring prioriterade utvecklingsområden<br><br><b>Otydliga gränssnitt mellan aktörer</b> | Samlande operativ plattform för näringslivsutveckling och samordning av regionala och kommunala funktioner |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>brist på tydlig styrning av näringslivsutvecklingen hanteras många frågor med projekt.</p> <p>Saknas en gemensam målbild och tydlig rollista som är tydlig för målgruppen. Saknas tydlig komplementaritet.</p> |  |  |
| <b>Investerings-främjande</b>          | <p>Gotland saknar helt en samlad funktion.</p> <p>Etableringar sker ofta reaktivt och ad hoc alltså inte medvetet och aktivt.</p>   | <p>Avsaknad av proaktiv etableringsstrategi och tydlig ingång för nya företag</p> <p><b>Saknade funktioner</b></p>   | <p>En professionell etableringsfunktion som identifierar företag, marknader, koordinerar etablerings-processer och marknadsför Gotland</p>             |
| <b>Entreprenörskap och startupstöd</b> | <p>Relativt stark struktur genom Science Park Gotland, inkubatorer och entreprenörskapsprogram.</p>   | <p>Systemet fungerar främst i tidiga faser men har svagare stöd i senare tillväxtfaser.</p> <p><b>Överlapp utan samordning</b><br/><b>Otillräcklig kapacitet</b></p> | <p>Business Gotland kan koppla samman startupmiljön med investerare, exportstöd och etableringsarbete.</p>   |
| <b>Scale-up och tillväxtstöd</b>       | <p>Begränsat stöd till företag som vill växa internationellt eller expandera sin verksamhet</p>   | <p>Risk att företag fastnar i småskalighet</p> <p><b>Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv</b></p>  | <p>Utveckla riktade program för tillväxtföretag och arbeta mer aktivt med kompetenshöjning, affärsutveckling och expansion för fokuserade sektorer</p> |
| <b>Export och internationalisering</b> | <p>Exportstöd finns via nationella aktörer men saknar stark regional koordinering</p>   | <p>Exportpotential utnyttjas inte fullt ut</p> <p><b>Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv</b><br/><b>Svaga gränssnitt mellan aktörer</b></p>         | <p>Business Gotland kan samordna exportfrämjande insatser och stärka gotländska företags närvaro på internationella marknader.</p>                     |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Kompetensförsörjning och behålla kompetens</b>           | Inflyttningsarbete och kompetensförsörjning är inte fullt integrerat med näringslivs- och platsutvecklingen                                 | Företag har svårt att rekrytera kompetens<br><br><b>Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv</b><br><b>Otydliga gränssnitt mellan aktörer</b>                         | Samordnad kompetensförsörjning behöver kopplas till inflyttning till företagens behov                          |
| <b>Akademisamverkan och FoU</b>                             | 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<br><br><b>Otydliga gränssnitt mellan aktörer</b><br><b>Överlapp utan samordning</b> | Business Gotland kan skapa strukturer för samverkan mellan företag, akademi och offentlig sektor               |
| <b>Cirkulär ekonomi och hållbar innovation</b>              | Flera initiativ finns inom energi, livsmedel och hållbar utveckling   | Initiativen är ofta projektbaserade och saknar ibland långsiktig struktur<br><br><b>Brist på genomförande kraft i strategiskt perspektiv</b>                                      | Business Gotland kan koordinera utvecklingen av cirkulära affärsmodeller och hållbara innovationsmiljöer       |
| <b>Data, analys och uppföljning</b>                         | Kvalificerat analysarbete sker i begränsad omfattning och är ofta projektbaserat  | Brist på datadriven styrning av plats- och näringslivsutveckling<br><br><b>Saknade funktioner</b>   | Business Gotland kan etablera en analysfunktion som stödjer strategiskt beslutsfattande och uppföljning av RUS |
| <b>Samordning mellan kommunala och regionala funktioner</b> | Region Gotland har både kommunala och regionala uppdrag, vilket skapar komplexa gränssnitt.   | Risk för otydlighet i ansvar och beslutsprocesser<br><br><b>Överlapp och gap utan samordning</b>  | Business Gotland kan fungera som operativ nod som kopplar samman kommunala och regionala utvecklingsfrågor.    |

## 2.5 Några centrala punkter från kapitel 2

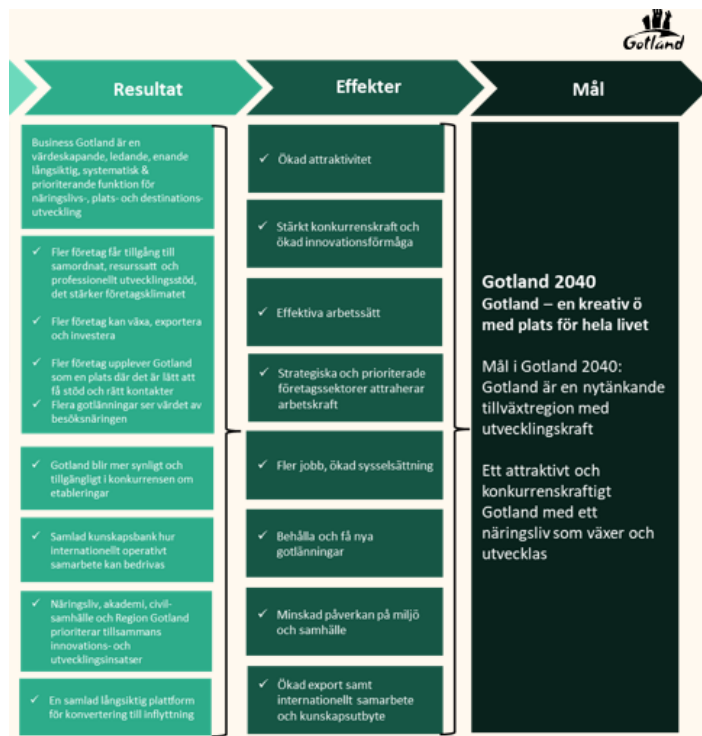
### Några centrala punkter från kapitel 2

- Gotland har många aktörer och flera styrkor i det företagsfrämjande systemet
- Systemet har tydliga gap i funktion, samordning och kapacitet, vilket gör att Gotland har svårt att omsätta strategier och ambitioner till fler etableringar, fler växande företag, ökad export och större regional effekt.
- Det är inte brist på aktörer, utan viktiga funktioner saknas och att samordningen mellan funktionerna är för svag. Systemet är:
  - för splittrat
  - för svagt samordnat
  - för svagt i tillväxt- och expansionsfaser
  - för svagt i investeringsfrämjande
  - för svagt i internationalisering
  - för svagt i analys och uppföljning
- Gotland har behov av en mer samlad, operativ och långsiktig struktur för företagsfrämjande där ett framtida Business Gotland är en möjlig lösning för att samla funktioner, skapa tydligare ingångar för företag och stärka genomförandet i strategiskt viktiga frågor

### 3 Potential och effekter

#### 3.1 Mål, effekt och resultat

Region Gotland och ovan nämnda aktörer samt målgruppen företagen har uttryckt en rad effekter och resultat som är viktiga att arbeta mot för att skapa bra förutsättningar för näringslivsutvecklingen på Gotland. Nedan ett utdrag ur förändringsteorin.



Det kan konstateras att efter en genomgång av de företagsfrämjande aktörerna så finns det på Gotland ett relativt välutvecklat företags- och innovationsfrämjande system i relation till regionens storlek. Här finns flera viktiga delar och därmed stor potential såsom exempelvis hos:

- Region Gotland som strategisk samordnare
- Science Park Gotland som innovationsnod
- Uppsala universitet som akademisk partner
- Almi, Coompanion, Gotland Grönt Centrum som finansieringsaktör och affärsutvecklare
- Näringslivsorganisationer och flera viktiga nätverk

Dock saknas en tydlig och samlad struktur för mer strategiskt och gemensam fokuserat företagsfrämjande, arbete kring investeringsfrämjande/etableringar och internationalisering. Detta innebär att systemet uppvisar fragmentering och den potential som finns på Gotland riskerar att inte fullt ut kunna nyttjas. Det är mot den bakgrund som en etablering av en Business Gotland organisering är ett sätt att skapa en mer sammanhållen organisation för näringslivsutveckling och stärka Gotlands konkurrenskraft.

## 3.2 Möjliga fokusområden att utveckla på Gotland

I det följande beskrivs ett antal fokusområden som skulle kunna fungera som en förstärkning av nu gällande styrkeområden och fungera som nya tillväxtområden.

### 3.2.1 Potential för techsektorn på Gotland

Historiskt har Gotlands ekonomi baserats på två basnäringar: besöksnäringen och de gröna näringarna. Dessa sektorer har haft stor betydelse för sysselsättning, den regionala identiteten och ekonomisk utveckling. Samtidigt innebär en ekonomi som i stor utsträckning är koncentrerad till ett begränsat antal sektorer en ökad sårbarhet för konjunkturförändringar, klimatpåverkan och strukturella förändringar i ekonomin.

För att stärka Gotlands långsiktiga ekonomiska motståndskraft finns därför starka skäl att utveckla ytterligare en basnäring. En sådan sektor kan vara IT, artificiell intelligens och digitala tjänster, där Gotland har flera förutsättningar att utvecklas till en attraktiv miljö för företag och kompetens.

Digitala verksamheter skiljer sig från många andra branscher genom att de i mycket liten utsträckning är beroende av geografisk närhet till marknader eller leverantörer. Produkter och tjänster kan levereras globalt via digital infrastruktur, vilket innebär att företag kan etablera sig i regioner med hög livskvalitet även om dessa ligger långt från stora städer. Detta skapar en möjlighet för Gotland att attrahera företag och kvalificerad arbetskraft som söker alternativa livsmiljöer men fortfarande vill verka på en global marknad.

OECD<sup>15</sup> lyfter fram att Gotland redan har ett väl utbyggt fibernät, en universitetsmiljö, digitala tjänster som del av ekonomin och fördelen av att fungera som testbädd för tekniska och sociala innovationer. Samtidigt pekar OECD på att små- och mikroföretag dominerar näringslivet, att de har svårt att nå marknader utanför ön och att Gotland behöver stärka flera saker såsom innovationskapacitet, affärsstöd och kompetensförsörjning för att kunna höja produktiviteten.

En utveckling av IT-, AI- och digitaliseringssektorn kan bidra till att bredda Gotlands näringsliv och skapa en mer diversifierad ekonomi. Erfarenheter från andra regioner visar att digitala sektorer ofta fungerar som katalysatorer för innovation och produktivitsutveckling i hela ekonomin<sup>16</sup>. När digital kompetens finns tillgänglig lokalt kan den användas för att utveckla nya produkter, effektivisera processer och skapa nya affärsmodeller i många olika branscher.

<sup>15</sup> OECD (2022), OECD Territorial Reviews: Gotland, Sweden, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris

<sup>16</sup> Exempelvis kan nämnas Skellefteå i region Västerbotten, som är en liten stad som vuxit snabbt genom medvetna satsningar på digital kompetens, industriell omställning, smart industri och digitalisering. Här har effekterna varit skapande av nya företag och innovationer i kringliggande sektorer, ökad produktivitet och attraktivitet. I Tarturegionen i Estland är ett annat exempel där en liten universitetsstad bestämde sig för att skapa en stark digital profil som sedermera lett till en stark startup-scen och utveckling av digitala lösningar som kan användas både i offentlig sektor och näringsliv.



För Gotland innebär detta att digital kompetens kan bidra till utveckling inom flera av de näringar som redan är starka på ön. Inom besöksnäringen skulle digital teknik kunna användas för att utveckla nya bokningssystem, tillgängliggöra reseanledningar, digitala upplevelser och avancerad dataanalys för att förstå besöksflöden och kundbeteenden. Inom livsmedelssektorn kan digital teknik bidra till effektivare produktion, spårbarhet i livsmedelskedjan och utveckling av nya digitala marknadsplatser. Tech kan även bidra till utvecklingen av energisystem, vattenhantering och andra infrastruktursystem som är särskilt viktiga i en ö-kontext och särskilt för Gotland.

### **Ökad kompetens i både näringsliv och offentlig sektor**

En satsning på digitala sektorer kan också bidra till att höja kompetensnivån i både näringslivet och den offentliga sektorn. Digitala företag tenderar att efterfråga kvalificerad arbetskraft inom områden som programmering, dataanalys, systemutveckling och digital affärsutveckling. När sådana kompetenser finns i en region skapas också möjligheter för andra företag att ta del av den kunskapen.

För den offentliga sektorn innebär detta att digital kompetens kan bidra till effektivare och mer innovativa lösningar inom exempelvis vård, utbildning och samhällsplanering. Offentliga verksamheter kan också fungera som viktiga testmiljöer för digitala innovationer, till exempel inom e-hälsa, smarta energisystem eller digital medborgarservice.

En stark digital sektor kan därför bidra till att skapa ett regionalt ekosystem där kompetens och innovation sprids mellan olika delar av ekonomin.

### **Rotation på arbetsmarknaden**

En viktig effekt av en utvecklad digital sektor är möjligheten till större rörlighet på arbetsmarknaden. I många mindre regioner är arbetsmarknaden relativt begränsad, vilket innebär att personer med hög utbildning eller specialiserad kompetens ibland har få alternativ om de vill byta arbete utan att flytta från regionen.

Genom att utveckla en ny sektor med kvalificerade arbetsuppgifter kan Gotland skapa fler möjligheter till arbetsmarknadsrotation. Det innebär att personer kan röra sig mellan olika typer av organisationer, till exempel mellan offentlig sektor, startups och etablerade företag. En sådan rörlighet är ofta en viktig drivkraft för innovation eftersom idéer och erfarenheter sprids mellan olika verksamheter. En techsektor kan också skapa möjligheter för entreprenörskap. Personer som arbetar i techföretag kan senare starta egna företag eller utveckla nya tjänster i samarbete med andra aktörer i regionen.

### **Fler kvalificerade arbetstillfällen**

Techsektorn kännetecknas ofta av relativt höga lönenivåer och hög produktivitet. Detta innebär att även ett begränsat antal arbetstillfällen kan få betydande ekonomiska effekter för regionen. Kvalificerade arbetstillfällen inom tech skulle kunna generera viktiga skatteintäkter. Den typen av arbetstillfällen tenderar också att generera indirekta effekter genom att de skapar efterfrågan på andra tjänster, exempelvis inom handel, restaurang, bygg och olika typer av service.

### **Techsektorn kan stärka Gotlands attraktionskraft**

På längre sikt kan en växande digital sektor bidra till att göra Gotland mer attraktivt för inflyttning. Personer med hög utbildning och digital kompetens söker ofta regioner som erbjuder både intressanta arbetsmöjligheter och hög livskvalitet. Gotlands natur, kultur och livsmiljö kan därför vara en stark konkurrensfördel.

Utvecklingen av en digital sektor kan också ha betydelse för Gotlands övergripande attraktivitet som plats att bo och verka på. Regioner som lyckas utveckla innovativa miljöer inom teknik och digitalisering får ofta ett starkare varumärke och blir mer synliga i nationella och internationella sammanhang.

Om Gotland kan etablera sig som en plats där digital innovation kombineras med hög livskvalitet kan detta bidra till att attrahera både företag och kompetens från andra delar av Sverige och från andra länder.

### **Vad kan man se för effekter?**

Effekten av digital kompetens och digitala tjänster spiller över till hela ekonomin. TechSverige beskriver techbranschen som en motor bakom tillväxt och innovation i hela samhällsekonomin, och pekar på att sektorn både höjer produktiviteten och skapar affärsmöjligheter i andra branscher.<sup>17</sup> Techbranschen i Sverige 2024 omfattade över 60 000 företag i Sverige, fler än 260 000 sysselsatta med en export på närmare 400 miljarder kronor och en förväntad tillväxt i branschen med 20–27 procent till 2028.<sup>18</sup>

Det betyder att en digital satsning på Gotland inte bara ska ses som ett separat näringspolitiskt spår, utan som ett verktyg för att stärka andra näringar. Om hotell, restauranger, livsmedelsföretag, byggföretag, energiaktörer, vårdverksamheter och offentliga verksamheter på Gotland får bättre tillgång till digital kompetens, AI-tillämpningar, dataanalys och automation, stiger deras produktivitet. OECD pekar även på att riktade program som kombinerar IT-lösningar med managementutveckling och rådgivning kan vara särskilt effektiva för framgångsrik digitalisering i små företag.<sup>19</sup>

### **Vad krävs för arbetsinsats för att strategiskt arbeta med frågan?**

Genom att aktivt arbeta med att attrahera digitala företag, utveckla kompetensmiljöer och skapa samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och akademi och science park kan Gotland lägga grunden för en ny sektor som kompletterar de redan etablerade basnäringarna och bidrar till regionens långsiktiga ekonomiska utveckling.

Det scenariot kräver att Gotland lyckas kombinera flera utvecklingsspår samtidigt: ett tydligt regionalt erbjudande till digitala företag, stark inflyttning av kvalificerad arbetskraft, aktiv användning av Campus Gotland som kompetens- och innovationsnod och en stark samverkanskapacitet i det företagsfrämjande systemet både strategiskt och operativt.

---

<sup>17</sup> TechSverige (2025) Svenska techbranschen 2025

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris

Smart specialiseringsstrategin<sup>20</sup> anger att samarbetsarenor mellan näringsliv, offentlig och ideell sektor samt akademien är en katalysator för innovation och förnyelse, och att insatser ska lotsas fram utifrån FoU, lokomotivföretag, små och medelstora företag, nätverk, kluster samt nationella och internationella samarbeten. Men för detta krävs operationell drift för att göra verklighet av denna strategi.

För Gotland innebär detta att utvecklingen av en digital sektor bör bygga på tre parallella processer: attrahera nya företag, stärka digital kompetens i befintliga företag och skapa innovationsmiljöer där nya företag och tjänster kan växa fram.

### *1. Attrahera digitala företag och entreprenörer*

Den första komponenten i en digital strategi handlar om att attrahera företag och entreprenörer till Gotland. Digitala företag är i mindre utsträckning beroende av geografisk närhet till sina kunder, vilket gör att regioner med hög livskvalitet kan bli attraktiva etableringsplatser.

För att attrahera sådana företag krävs ett mer proaktivt arbete med företagsetableringar. En organisation som Business Gotland kan spela en central roll i samarbetet med Campus Gotland, Science Park i detta arbete genom att identifiera företag som kan vara intresserade av att etablera verksamhet på Gotland och aktivt marknadsföra regionens fördelar.

Marknadsföringen kan exempelvis rikta sig mot företag inom:

- mjukvaruutveckling
- artificiell intelligens
- cybersäkerhet
- spelutveckling
- digitala kreativa näringar
- GovTech och digital offentlig sektor

Gotlands attraktiva livsmiljö, kombinerad med god digital infrastruktur och ambitioner i innovationssystemet, kan vara en stark konkurrensfördel i kampen om dessa företag.

### *2. Stärk digital kompetens i det befintliga näringslivet*

Den andra komponenten handlar om att stärka digital kompetens i de företag som redan finns på Gotland. Digitalisering påverkar i dag nästan alla branscher, från livsmedelsproduktion och bygg till turism och handel. Genom att integrera digital teknik i sina verksamheter kan företag effektivisera produktionen, utveckla nya tjänster och nå nya marknader. Detta innebär att digitalisering inte bara är relevant för rena IT-företag utan också för en stor del av det övriga näringslivet. En regional satsning på digital kompetens kan därför omfatta:

- utbildningsprogram inom digital affärsutveckling

---

<sup>20</sup> Strategi för smart specialisering i Gotlands län 2021 – 2027 (2025), Ärende nr RS 2021/1148, Region Gotland

- kompetenshöjande insatser inom AI och dataanalys
- digitala testmiljöer där företag kan prova ny teknik
- rådgivning kring digital transformation

Genom sådana insatser kan Gotlands befintliga företag stärka sin konkurrenskraft samtidigt som efterfrågan på digital kompetens i regionen ökar.

### *3. Skapa innovationsmiljöer och testbäddar*

En tredje viktig komponent i utvecklingen av en techsektor är att skapa miljöer där innovation kan uppstå och där nya företag kan växa fram. Andra regioner har byggt upp innovationsmiljöer där företag, forskare och offentliga aktörer samarbetar kring nya lösningar. Dessa miljöer fungerar ofta som mötesplatser där idéer kan utvecklas till kommersiella produkter. På Gotland skulle sådana miljöer kunna utvecklas inom områden där digital teknik kan kombineras med andra regionala styrkor. Exempel på möjliga innovationsområden är:

- smart turism och digitala besöksupplevelser
- digitala lösningar för livsmedelsproduktion
- AI-baserad energistyrning
- digital vatten- och resursförvaltning
- digital kultur och kreativa näringar

Gotland har också goda förutsättningar att utveckla testbäddar för nya tekniska lösningar. Öläget innebär att Gotland i många avseenden fungerar som ett avgränsat system, vilket kan vara en fördel när nya tekniker ska testas i verkliga miljöer.

### **Utveckla och operationalisera samverkan mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor**

På Gotland finns redan samverkan mellan flera aktörer inom innovation och utbildning, bland annat Campus Gotland, Science Park, Regionen och olika företagsfrämjande aktörer. För att stärka den digitala sektorn behöver en mer operationell planering med fokus och prioriteter utarbetas. Genom att utveckla strukturer för samverkan mellan dessa aktörer kan Gotland skapa ett starkare innovationssystem där nya idéer snabbare kan omsättas i företag och arbetstillfällen.

### **Bygga ett regionalt varumärke kring digital innovation**

För att attrahera företag och kompetens krävs också ett tydligt regionalt varumärke. Gotland är redan starkt förknippat med natur, kultur och turism, men regionen kan också utveckla en profil som plats för digital innovation. Denna sektor kan således utgöra en innovativ bas för nya typer av tjänster och affärer genom aktiv och innovativ klustring av olika branscher såsom till exempel industri och kreativa näringar.

### 3.2.2 Potential för kreativa näringar på Gotland

Sverige har över 140 000 företag inom kulturella och kreativa näringar<sup>21</sup>. Dessa omfattar bland annat design, arkitektur, film, musik, spel, media, konsthantverk, reklam, digital kulturproduktion och scenkonst. Om man jämför dessa siffror med totala antalet företag i Sverige innebär det att ungefär 8–10 procent av företagen brukar klassificeras som kreativa näringar.

Kreativa företag på Gotland finns främst inom:

- design och konsthantverk
- arkitektur
- film och kulturproduktion
- musik och scenkonst
- digitala kreativa tjänster (spel, digital design, media)
- reklam och kommunikation
- fotografi och konst
- kulturevenemang och festivalproduktion

Kreativa näringar är relativt starka på Gotland på grund av:

- ✓ *Livsmiljö och attraktivitet.* Många kreatörer flyttar till Gotland för livskvaliteten.
- ✓ *Kulturell identitet och historia.* Visby och öns kulturmiljöer lockar kreativa yrken.
- ✓ *Besöksnäringen.* Turism skapar efterfrågan på kultur, design och upplevelser.
- ✓ *Småföretagsstruktur.* Kreativa verksamheter är ofta små och passar Gotlands näringslivsstruktur.
- ✓ *Digitalisering.* Kreativa yrken kan ofta arbeta platsoberoende

Även om många kreativa företag är små spelar sektorn en viktig roll för ekonomin eftersom den driver på entreprenörskap, bidrar till platsattraktivitet, utvecklar design och innovation i andra branscher och stärker turism och export av kulturella produkter. Kreativa näringar kan därför fungera både som egen tillväxtsektor och innovationsmotor i andra delar av ekonomin.

Om ett mer strukturerat arbete kan utvecklas kring denna näring bör fokus vara på att kreativa näringar ska behandlas både som kultur och som företagande och näringslivspolitik. Erfarenheter från andra projekt i världen visar att fysiska mötesplatser spelar roll.<sup>22</sup> Detta finns på Gotland men kan utvecklas. Dessutom behövs en strategi och en fokuserad operationalisering av strategin drivas kring detta. Viktigt är också att koppla till andra branscher. Forskning visar att kreativa näringar skapar ekonomisk effekt när de samverkar med andra sektorer, exempelvis turism, tillverkningsindustri och bygg/arkitektur. Arbetet behöver även handla om internationell marknadsföring.

<sup>21</sup> Kreativ Sektor (2025), Uppdaterad statistik för de kulturella och kreativa branscherna

<sup>22</sup> Dundee är en liten stad i Skottland som en stark spel- och designsektor. Här har skett en stark samverkan mellan universitet, kreatörer och företag och effekten är att kreativa näringar har blivit en ekonomisk motor, inte endast kultur. I Eindhoven, Nederländerna har man utvecklat kreativa näringar kopplat till teknik och design och i Kanada i Halifax har man satsat på kreativa hubbar och coworking-miljöer som stöd till kulturella entreprenörer, vilket har stärkt kulturell identitet och lokal ekonomi. I Aalborg, Danmark har man satsat på olika typer av kreativa kluster som kopplar till företag.

### 3.2.3 Potential för en förstärkt näringslivsutveckling som kan bidra till fler cirkulära affärsmodeller på Gotland

Cirkulär ekonomi innebär att resurser används mer effektivt och att affärsmodeller utvecklas som minskar avfall och klimatpåverkan. För en region såsom Gotland med begränsade resurser (exempelvis vattenfrågan) och utmaningar för miljön (sommarsäsongsbelastningen) kan ett medvetet arbete med så kallade cirkulära lösningar bidra till ökad ekonomisk resiliens och nya affärsmöjligheter.

På Gotland finns bra potential att utveckla detta arbete ytterligare, exempelvis inom värdekedjor som handlar om avfallshantering, vattenförvaltning, energisystem, jordbruk och kanske olika typer av textil / material.

Om arbetet med företagsfrämjande på detta område kan stärkas genom att säkerställa ett fokuserat arbete som kan driva dessa frågor operativt och konkret mot gemensamma mål kan det leda till väsentliga effekter för Gotland. Detta arbete berör frågor inom innovation och samverkan med företag och det företagsfrämjande systemet.

Företag som utvecklar affärsmodeller i linje med cirkulär ekonomi skapar ekonomiskt värde genom att de utvecklar produkter och tjänster som använder resurser mer effektivt eller exempelvis utvecklar tekniker som kan omvandla restprodukter till nya resurser.

För Gotland innebär detta exempelvis möjligheter att utveckla affärsmodeller baserade på återvinning och materialåterbruk, energisystem där restenergi tas till vara eller regenerativa jordbrukssystem. En Business Gotland funktion skulle kunna arbeta med att fokuserat identifiera den typen av sådana affärsmöjligheter och därmed stödja relevanta företag i att utveckla nya cirkulära produkter och tjänster.

Ett koncept som bland annat Business Region Göteborg (BRG) arbetar med är Industriell symbios<sup>23</sup> med syfte att skapa arbetstillfällen och gynna ett hållbart näringsliv. BRG har tagit fram en strategi för att växla upp och fokusera sina insatser i denna fråga. Industriell symbios innebär att företag samarbetar så att överskott/biprodukter i en verksamhet blir en resurs i en annan verksamhet. Industriell symbios handlar om värdehöjning av underutnyttjade resurser som kan nyttjas av andra aktörer. Det kan handla om material, energi eller vatten.

För Gotland är detta intressant och det bedrivs ett projekt kring detta *Molekyl - Industriell symbios*.<sup>24</sup> Fler typer av dylika projekt skulle kunna identifieras, kartläggas och i drivas i flera perspektiv. Exempel på möjliga symbioslösningar skulle kunna vara:

- återanvändning av restprodukter från livsmedelsproduktion
- användning av biologiskt avfall för biogasproduktion
- återvinning av byggmaterial i byggsektorn
- återanvändning av vatten i industriella processer

---

<sup>23</sup> Strategi avseende Business Region Göteborgs arbete med industriell symbios 2025–2035 (2025) Business Region Göteborg

<sup>24</sup> Projekt Molekyl Industriell Symbios, <https://tillvaxtgotland.se/industriprojektet-molekyl/>

En möjlighet för Gotland är utvecklingen av cirkulära värdekedjor för ullproduktion. Gotland har en lång tradition av fårhållning och ullproduktion, men det finns mer potential att använda ullen i fler värdekedjor (ökad textilproduktion, isoleringsmaterial, byggmaterial, designprodukter) och koppla det till ett fokuserat exportarbete.

Ett sätt är att arbeta med att driva samarbeten mot konkreta mål (samarbeten mellan lantbrukare, designers och tillverkningsföretag).

I denna fråga blir även innovationsaktörer viktiga såsom Uppsala universitet Campus Gotland och Science Park. Utvecklande av testbäddar kan även fungera som insäljande faktor i arbetet med att paketera värdeerbjudande om Gotland som en attraktiv plats för företagsetableringar.

En Business Gotland organisering / funktion kan spela en central roll i att driva på arbetet med framväxten av cirkulära affärsmodeller genom att till exempel kartlägga relevanta företag, se över och identifiera typer av material- och resursflöden på Gotland, identifiera möjligheter för industriell symbios, överlag stödja företag i utvecklingen av cirkulära affärsmodeller, skapa starka nätverk kring cirkulär ekonomi men främst arbeta fokuserat med att attrahera nya företag och de som vill driva testning på testbäddar. Ett bra exempel på detta är Biogas på Gotland som nyttjas i ett cirkulärt samarbete<sup>25</sup>.

### 3.3 Några centrala punkter från kapitel 3

#### Några centrala punkter från kapitel 3

- Förändringsteorin för Business Gotland tydliggör den gemensam målbilden och hur satsningen behöver ta sig från konkreta aktiviteter till resultat och effekter, vilket hjälper satsningen att bli mer träffsäker och fokuserad så att arbete kan bedrivas med spets
- Gotland har ett relativt välutvecklat företags- och innovationssystem med flera starka aktörer (Region Gotland, Science Park, Uppsala universitet, Almi m.fl.) men det saknas en tydlig, samlad och strategisk struktur som riskerar att hindra potentialen

På Gotland finns potential för att stärka och utvecklas strategiska fokusområden bland annat inom:

- Techsektor (IT, AI, digitalt)
- Kreativa näringar
- Cirkulär ekonomi

Genom en samlad, strategisk och operativ ledning (Business Gotland) kan befintliga och nya tillväxtområden få fokus och arbetet kan stärka konkurrenskraften.

<sup>25</sup> Biogas Gotland <https://biogasgotland.se/>

## 4 Investeringsfrämjande för Gotland

### 4.1 Om det svenska investeringsfrämjandet

Ett regionalt investeringsfrämjande arbete handlar i stora drag om att paketera intressanta affärsmöjligheter, söka upp och bedriva en direktbearbetning av företag som verkar inom utvalda investeringssektorer, öka kunskapen om och intresset för Sverige som en attraktiv plats för utländska investeringar samt ge en långtgående service till företag som vill orientera sig och förstå mer om affärsmöjligheterna på en plats. På nationell nivå har Business Sweden denna uppgift relaterat till utlandsägda företag och på regional, delregional eller lokal nivå finns investeringsfrämjande organisationer runt om i Sverige som arbetar med dessa uppgifter inom sina respektive geografier och i samverkan med den nationella nivån.

Termen *investeringsfrämjande* är ett vedertaget begrepp som handlar om hur offentligfinansierad verksamhet arbetar med näringslivsfrämjande insatser i syfte att attrahera utländska företags faktiska etableringar inom en specifik geografi eller arbete med främjandeåtgärder som underlättar för redan befintliga utländska företag att behålla eller expandera verksamheten. På engelska används termen *Foreign Direct Investment*, FDI.<sup>26</sup>

En offentlig regional investeringsfrämjandeverksamhet tar sin utgångspunkt i en nationell och statligt finansierad satsning på ett investeringsfrämjande. Staten har gett i uppdrag till Business Sweden, Sveriges export- och investeringsråd, att leda det nationella investeringsfrämjande arbetet. I generella termer handlar det om att Business Sweden ska bidra till att attrahera och underlätta utländska investeringar som ger sysselsättning samt tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet i alla delar av Sverige. Detta arbete bedriver Business Sweden i nära samverkan med så kallade regionala investeringsfrämjande organisationer, andra relevanta aktörer och på ett antal prioriterade marknader ute i världen. Målet för Business Swedens investeringsfrämjande verksamhet är att medverka till att ett antal utländska investeringar sker i Sverige i form av etableringar, expansioner, kapitalinvesteringar och internationella affärssamarbeten, till exempel forskningssamarbeten, testbäddsinitiativ och kompetensförstärkning.

Att arbeta med ett investeringsfrämjande uppdrag i denna klassiska bemärkelse innebär att proaktivt attrahera utlandsägda företag till Sverige men också att reaktivt hjälpa till och ge service till utlandsägda företag redan finns på den svenska marknader eller som sökt sig hit och vill få hjälp med sin etablering. Ett investeringsfrämjande arbete handlar om en lång rad olika beståndsdelar som är giltiga för såväl den nationella, regionala och lokala nivån. I stora drag handlar det om att paketera intressanta affärsmöjligheter, söka upp och bedriva en direktbearbetning av företag inom utvalda investeringsområden, öka kunskapen om och

---

<sup>26</sup> FDI eller internationella direktinvesteringar definieras som investeringar där en investerare, vanligtvis ett företag, direkt eller indirekt äger minst 10 procent av aktier, andelar eller röster i en verksamhet belägen i ett annat land. Kännetecknen för en direktinvestering, i motsats till en portföljinvestering, är långsiktighet och ägarkontroll. Direktinvesteringar sker bland annat genom företagsförvärv, nyetableringar och expansionsinvesteringar, källa Business Sweden Globala direktinvesteringar, Rapport 2020



intresset för Sverige som en attraktiv plats för utländska investeringar, samt ge en långtgående service till företag som vill orientera sig och förstå mer om affärsmöjligheterna på en plats.

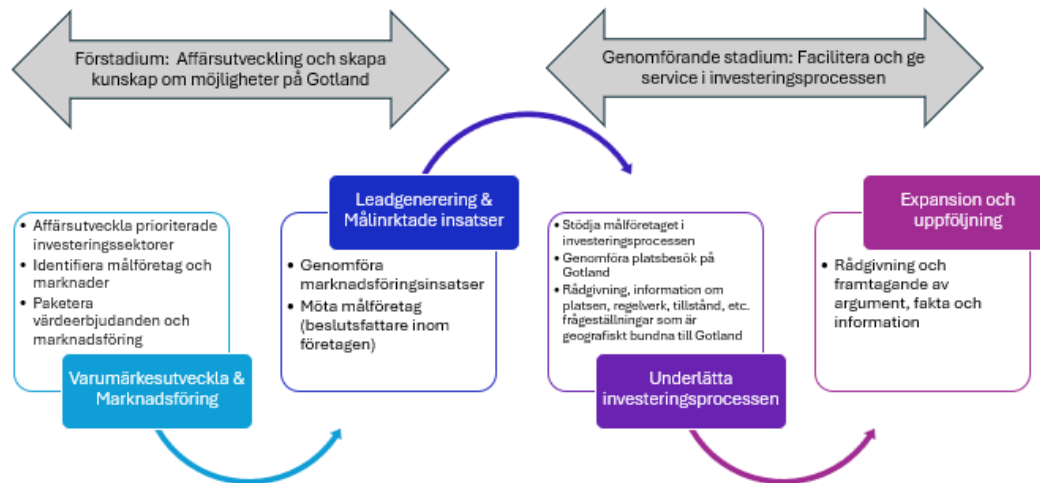
I Sverige finns 20 så kallade regionala offentliga investeringsfrämjande aktörer. Däremot kan inte samma likhetstecken sättas mellan alla dessa verksamheter avseende organisation, huvudmannaskap och fokuserade attraktionsområden. Olikheter bland dessa verksamheter beror bland annat på olika typer av huvudmannaskap såsom region, kommunalförbund, kommun eller offentligägt aktiebolag. Olikheter har alla sina för- och nackdelar och bevekelsegrunden för hur de ser ut har ofta lokala förklaringar som är platsbundna.



Källa: Business Sweden (2024)

Den nationella aktören Business Sweden sluter ett samarbetsavtal med de parter som uppvisar resurser, stabilitet och kunskap att driva dessa frågor. Man kan tolka det som att Business Sweden önskar sluta ett partnerskap med de organisationer som visar ett helhjärtat åtagande att efter bästa förmåga driva ett regionalt investeringsfrämjande. I dessa fall sluter Business Sweden ett samarbetsavtal med den regionala organisationen som innebär en fördjupad samverkan vilket öppnar upp för möjligheter att medverka i olika investeringsprocesser, nätverk och direkta företagskontakter.

Det investeringsfrämjande arbetet innehåller flera olika delar som sammantaget bidrar till att investeringar blir av. Det betyder också att olika aktörer måste samverka för att det överhuvudtaget ska bli en lyckad affär, det vill säga en investering på den geografiska platsen.



## 4.2 Funktioner och roller i det investeringsfrämjande systemet

En investeringsfrämjande verksamhet bör vila på tre huvudsakliga utgångspunkter:

1. Innehåll och riktning: Det investeringsfrämjande arbetet förväntas ta utgångspunkt i en vision, tydliga målbilder och konkreta affärserbjudanden. Här behövs en gemensam gotländsk långsiktig målsättning/vision för det investeringsfrämjande arbetet som ska koppla till konkreta affärsmål för företagen.

Det krävs även framtagande av prioriterade konkreta värdeerbjudanden med fokus och spets.

2. Arbetssätt: För att kunna implementera ett sådant arbete måste man säkerställa ett operativt arbete med värdeerbjudanden som ska nå ut till företag. Här behöver det arbetas fram en strategiskt operativ modell om hur arbetssättet kring detta bör se ut. Dett akan bland annat handla om:

- inventering av relevanta aktörer i Gotlandsekosystem som synliggör hur de kan involveras i arbetet och mobilisera
- identifikation, förankring och tydliggörande av roller: region - kommuner - relevant ekosystem samt förhållningssätt till Business Sweden samt andra relevanta aktörer som kopplar till investeringar

3. Försäljning och stärkande av affärsrelationer. Det investeringsfrämjande arbetet handlar i sin kärna om försäljning av en plats och dess affärsmöjligheter. För att förstå hur marknaden uppfattar eller bör uppfatta Gotland som plats för investeringar behövs kraftfulla operativa insatser som ska stärka arbetet. Exempelvis:

- Arbetssätt för att förmedla affärsbudskap och förhållningssätt till olika mottagares förväntningar.
- Hur arbete kan se ut för att identifiera var de spelare finns som kan tänkas investera etablera sig på Gotland
- Öka på kunskapen om utifrån-och-in-perspektivet som kopplar till arbetet med värdeerbjudanden.
- Arbetssätt för att stärka relationen med strategiska externa partners.

4. Vad behöver göras för att kunna arbeta med företagsetableringar:

**Bedöma platsens förutsättningar:** Hur ser förutsättningarna för olika typer av företagsetableringar och expansioner ut? En väl grundad analys behövs för att förstå vilka faktorer som finns på plats för att attrahera etableringar och för att bidra till strategiska ställningstaganden gällande framtida investeringar. Detta behöver arbetas fram i ett förstärkt näringslivsutvecklande arbete och bör svara på

- Vilka är platsens förutsättningar?
- Vad säger befintliga strategier och planer?
- Utbud av kompetens?
- Utbud av mark, lokaler och bostäder?

**Stärka platsens förutsättningar:** En god strategisk samhällsplanering hjälper till att skapa förutsättningar för en långsiktig förändring av platsen. Det handlar om att stärka platsens styrkor och att hantera dess brister.

- Arbeta aktivt med den strategiska planeringen.
- Arbeta med strategisk markplanering och exploatering
- Arbeta med attraktiva miljöer och platsperspektivet
- Skapa en samsyn och ett erbjudande

**Bygga en mottagarorganisation:** För att kunna stödja och hantera förfrågningar om etableringar och expansioner på ett effektivt sätt krävs det ett team och en mottagarorganisation som kan arbeta både strategiskt och proaktivt.

**Arbeta med synlighet:** Synlighet och marknadsföring handlar om att tydligt lyfta fram kommunens unika styrkor och attraktiva kvaliteter. Genom att positionera er som ett tryggt och konkurrenskraftigt val skapas förutsättningar för att locka nya företag och investeringar.

Arbeta tillsammans med avtal med:

- Business Sweden och regionala investeringsfrämjande aktörer
- Site Finder – marknadsföra etableringsplatser och ledig mark, lokaler

## 5. Etableringsförfrågan kommer

Allt fler företag som söker en ny plats för en etablering använder idag ett omfattande förfrågningsunderlag, en Request for Information (RFI). Ju större investering och ju mindre kommun desto viktigare är det att kommunen kan få stöd i processen att besvara förfrågningsunderlaget.

**Besvara och möta upp:** Efter att en etableringsförfrågan har kommit in inleds ett arbete med att besvara och möta upp den konkreta förfrågan. Både vad och hur man svarar på de ställda frågorna kan antas ha betydelse för om företagen går vidare med den aktuella lokaliseringen eller inte.

**Stödja etableringsprocessen:** Efter ett beslut om etablering återstår ofta mycket arbete för att leverera på de åtaganden som företaget och regionen har kommit överens om. Det kräver insatser både på kort och på lång sikt där flera olika förvaltningar, nivåer och kompetenser kan behöva vara involverade.

**Vårda etableringen:** Att vårda etableringen innebär att ge företag bra förutsättningar att stanna kvar och växa, vilket kan locka framtida etableringar och stödja andra företags utveckling. Att vårda befintliga företag är lika viktigt som att locka nya.

## 4.3 Resultat av etableringar och investeringsfrämjande arbete

Under 2024 medverkade Business Sweden till (runt om i Sverige) 35 investeringar varav 14 av hög kvalitet<sup>27</sup>. Enligt företagen uppskattas investeringarna leda till drygt 3 000 nya jobb inom en tvåårsperiod, framför allt i större industriella etableringar drivna av den gröna omställningen. Totalt har cirka 500 nya investeringsdialoger inletts under året och totalt finns det cirka 400 öppna och aktiva processer som potentiellt kan leda till investeringar i Sverige. Ofta är det tidsmässigt långa processer där investeringsbeslut fattas först efter flera års kontakter, bearbetning och tjänsteleveranser.

---

<sup>27</sup> Årsredovisning och hållbarhetsrapport (2024) Business Sweden, Sveriges export- och investeringsråd

## 4.4 Några centrala punkter från kapitel 4

### Några centrala punkter från kapitel 4

- Investeringsfrämjande handlar om att proaktivt attrahera företag och investeringar till en plats genom att paketera erbjudanden, marknadsföra möjligheter och ge stöd i etableringsprocesser
- Business Sweden ansvarar på nationell nivå för att attrahera utländska investeringar och regionala aktörer som uppvisar kapacitet, resurser och tydligt åtagande kan samarbeta med Business Sweden i detta arbete
- Gotland behöver bedriva ett strukturerat, proaktivt och samordnat investeringsfrämjande arbete med tydliga erbjudande, stark organisation för att kunna attrahera fler etableringar och investeringar. Detta innebär bland annat att:
  - förstå och utveckla platsen
  - bygga en organisation
  - synlighet och marknadsföring
  - skaffa kunskap om etableringsprocessen

## 5. Potential för Gotland med ökade exportaffärer

### 5.1 Effekter av ökad internationell närvaro

Export är en central drivkraft för ekonomisk tillväxt i små och medelstora regioner. När företag säljer produkter och tjänster på internationella marknader ökar produktiviteten, innovationsförmågan och konkurrenskraften. Exportföretag tenderar också att ha högre löner och större investeringskapacitet än företag som enbart verkar på den lokala eller nationella marknaden.<sup>28</sup>

För Gotland är export särskilt viktigt eftersom regionens ekonomi är relativt liten och den lokala marknaden begränsad. En ökad exportandel kan därför spela en avgörande roll för att skapa tillväxt i näringslivet och stärka regionens skattebas.

Av Gotlands cirka 9000 företag, är det endast cirka 100 företag som kan klassificeras som exportföretag enligt SCB:s exportstatistik. Detta innebär att ungefär 1–1,5 procent av företagen på Gotland exporterar direkt till internationella marknader. Som jämförelse ligger exportandelen i många svenska regioner betydligt högre, ofta mellan 3 och 6 procent av företagen. Det innebär att Gotland i dag har en relativt liten exportsektor. Dock finns här en betydande utvecklingspotential. Regional handelsstatistik visar att exporten från Gotland har ökat relativt snabbt de senaste åren. Mellan 2023 och 2024 ökade Gotlands varuexport med omkring 0,3 miljarder kronor, vilket motsvarar drygt 26 procent, en av de största procentuella ökningarna bland svenska regioner.<sup>29</sup> Detta visar att små förändringar i antalet exportföretag kan ge tydliga effekter i en mindre regional ekonomi.

### 5.2 Hur kan exporten från Gotland utvecklas?

En strategisk satsning på exportfrämjande kan utvecklas längs flera parallella spår. Det handlar både om att hjälpa befintliga företag att nå internationella marknader och om att attrahera nya företag vars affärsmodell från början är internationell.

#### **Internationalisering av befintliga företag**

En stor del av Gotlands företag säljer i dag främst till den svenska marknaden, ofta till Mälardalen. Exempelvis säljs många gotländska livsmedelsprodukter redan i hela Sverige, där just Mälardalen utgör en av de viktigaste marknaderna. Nästa steg i utvecklingen kan vara att hjälpa dessa företag att ta steget till internationella marknader. Detta kan ske genom:

- Riktade exportprogram
- Stöd i internationell marknadsföring
- Etablering av distributionskanaler
- Export via digital handel och e-handel

---

<sup>28</sup> De små och medelstora företagens export och det statliga exportfrämjandets roll (2025), Tillväxtanalys

<sup>29</sup> Svensk varuexport per län (2025) Kommerskollegium

För många företag handlar internationalisering inte om stora volymer från början, utan om att utveckla nischprodukter som kan säljas i mindre men högvärdiga marknadssegment.

### **Export av livsmedel och premiumprodukter**

Gotland har särskilt goda förutsättningar att utveckla export inom livsmedelssektorn. Gotland har ett starkt varumärke kopplat till natur, hållbar produktion och hög kvalitet. Produkter från Gotland kan därför positioneras i premiumsegment på internationella marknader. Exempel på exportprodukter skulle kunna vara:

- mejeriprodukter
- kött- och charkprodukter
- öl och destillat
- bärprodukter
- ekologiska livsmedel
- specialiserade jordbruksprodukter

Genom att arbeta mer systematiskt med exportfrämjande kan dessa produkter nå nya marknader inom exempelvis Norden, Tyskland, Storbritannien och Asien.

### **Export av digitala tjänster**

Digitala tjänster är en av de snabbast växande formerna av export i världen. Till skillnad från fysiska produkter kan digitala tjänster säljas globalt utan stora logistiska kostnader.

Exempel på digitala exporttjänster är:

- mjukvaruutveckling
- IT-konsulttjänster
- AI-lösningar
- cybersäkerhet
- digital marknadsföring
- spelutveckling

Genom att satsa på techsektorn, som tidigare beskrivet, kan detta bidra till att snabbt öka Gotlands exportandel. Eftersom tjänster räknas som export när de säljs till utländska kunder oavsett var de produceras, kan digitala företag på Gotland leverera tjänster globalt.

### **Export inom kreativa näringar**

Gotland har en stark tradition inom kreativa näringar, exempelvis design, konsthantverk, film och digital kulturproduktion. Dessa sektorer är ofta små men kan nå internationella marknader genom digitala plattformar. Export kan ske genom:

- internationella designmarknader
- digital försäljning
- samarbeten med internationella varumärken
- film- och spelproduktion

### Export inom energi och miljöteknik

Gotland har också potential att utveckla export inom energi och miljöteknik. Genom satsningar på energisystem, cirkulär ekonomi och hållbar produktion kan Gotland utveckla lösningar som efterfrågas internationellt. Exempel på möjliga exportområden är:

- energilagring
- smarta energisystem
- hållbar livsmedelsproduktion
- cirkulära material

### Internationella marknader för gotländska företag

För att utveckla exporten behöver Gotland fokusera på marknader där efterfrågan på gotländska produkter och tjänster är särskilt stor. Följande regioner är särskilt relevanta:

Norden är den naturliga första exportmarknaden för många gotländska företag. Fördelar är geografisk närhet, liknande regelverk, hög köpkraft och stark efterfrågan på hållbara produkter. Produkter som har stor potential är livsmedel, designprodukter och digitala tjänster.

Tyskland är en av Sveriges viktigaste exportmarknader och har en mycket stor efterfrågan på premiumlivsmedel, ekologiska produkter, hållbara energilösningar och design och hantverk. Gotlands har ett robust varumärke inom hållbarhet och livsmedelskvalitet som troligen skulle pass för den tyska marknaden.

Storbritannien är en av Europas största marknader för kreativa näringar, design, digitala tjänster, livsmedel och gastronomi. Här kan gotländska produkter positioneras i premiumsegmentet.

Asien är en kommande marknad som växer, särskilt inom premiumsegmentet. Bör nyttja flera bilaterala handelsavtal (Japan, Sydkorea och Singapore). Här finns stor efterfrågan på exempelvis premiumlivsmedel och design.

### 5.3 Ekonomiska effekter av ökad export

Världsbanken<sup>30</sup> har identifierat export som en av de viktigaste motorerna för regionala tillväxt eftersom exportföretag säljer utanför den lokala ekonomin och därmed för in nytt kapital till regionen. Ökad export påverkar den regionala ekonomin på flera sätt. För det första ökar företagets omsättning och produktivitet när de når större marknader. Detta leder ofta till fler arbetstillfällen och högre löner. För det andra skapar exportföretag ofta lokala leverantörskedjor. När ett exportföretag växer ökar efterfrågan på tjänster inom exempelvis transport, logistik, IT, juridik och marknadsföring. För det tredje bidrar export till att stärka regionens innovationsförmåga. Företag som verkar på internationella marknader utsätts för hårdare konkurrens och utvecklar därför oftare nya produkter och tjänster. Dessutom visar

<sup>30</sup> Trade and International Integration (2023) World Bank Group



forskning att exportföretag ofta är mer produktiva, betalar högre löner och skapar fler indirekta arbetstillfällen i den lokala ekonomin än företag som enbart verkar på hemmamarknaden.

Export har dessutom en multiplikatoreffekt på arbetsmarknaden. Studier av regionala arbetsmarknader visar att ett nytt jobb i den exportorienterade delen av ekonomin kan skapa ytterligare arbetstillfällen i lokala tjänster, handel och andra sektorer genom ökad efterfrågan i ekonomin.

### **Scenario: dubblerad exportandel**

Om Gotland närmade sig exportnivåerna som finns i många andra regioner (3–6 procent) skulle det innebära cirka 200 exportföretag, således en dubbling av dagens 100. Exportandelen skulle fortfarande ligga under många andra regioner, men det skulle innebära en tydlig strukturell förändring i näringslivet. En sådan utveckling skulle kunna leda till:

- fler företag når internationella marknader
- nya företag etablerar sig på Gotland
- fler kvalificerade arbetstillfällen skapas
- regionens skattebas stärks

Även en relativt liten ökning i antalet exportföretag kan få stor betydelse i en mindre regional ekonomi.

Även om man bör vara försiktig med siffror som kopplar till den regionala ekonomin så visar undersökningar entydigt på att exportföretagen bidrar till ökad tillväxt. En vedertagen modell för förväntade indirekta arbetstillfällen i leverantörsled och i tjänstesektorn förklarar hur effekter från exportföretag kan ges på exempelvis transport och logistik, juridiska och ekonomiska tjänster, IT och digitala tjänster och andra relevanta underleverantörer. Moretti-modellen<sup>31</sup> visar att varje arbete som skapar på exportföretaget genererar cirka 1,6–2,5 (högt räknat) ytterligare arbetstillfällen i en region.

### **5.4 Förslag till förstärkt arbete med exportfrågorna på Gotland**

Almi bör fortsatt kunna driva exportfrågan och ges förutsättningar gemensamt med en Business Gotland organisation att skapa paketerade insatser i ökad utsträckning. Erfarenheter från andra regioner visar att en sådan utveckling kräver ett mer systematiskt arbete med internationalisering, där offentliga aktörer, näringsliv och akademi samverkar kring gemensamma insatser.

För att skapa en mer strukturerad exportutveckling behöver Business Gotland etablera en tydlig funktion för internationalisering. Denna funktion kan ha uppdraget att stödja Almi och övriga affärsutvecklande aktörer med syfte att stödja gotländska företag i deras internationella expansion och samtidigt attrahera nya exportorienterade företag till Gotland.

---

<sup>31</sup> Moretti, E. (2010). Local Multipliers. American Economic Review

Business Gotland kan fungera som den samlande plattformen för detta arbete genom att kombinera strategisk analys, företagsstöd och internationell marknadsföring. Det kräver kontinuerligt, fokuserat arbete som bygger på prioriteringar.

Ett fördjupat arbete behöver göras med att identifiera företag med exportpotential. Många företag exporterar inte i dag trots att deras produkter eller tjänster skulle kunna nå internationella marknader. En systematisk identifikation av dessa företag genom analys av branschdata, företagsregister och dialog med näringslivet behöver göras.

### ***Förslag på insatser i det exportfrämjande arbetet:***

Stödja företag i internationaliseringsprocessen. Export innebär ofta nya krav på marknadsföring, logistik, juridik och finansiering. Ett Business Gotland kan stötta i att fungera som en länk till Business Sweden och vara en samordnande funktion som hjälper företag att navigera i dessa frågor.

Attrahera exportorienterade företag till Gotland. En aktiv etableringsstrategi kan rikta sig till företag vars affärsmodell är internationell från början, exempelvis inom digitala tjänster, design eller avancerad livsmedelsproduktion.

En insats skulle kunna vara att utveckla ett permanent regionalt exportprogram för gotländska företag i samarbete med Almi Gotland. Programmet kan genomföras i samarbete med aktörer som Business Sweden, Tillväxtverket och övriga näringslivsorganisationer.

Ett sådant program kan innehålla:

**Exportcoachning:** Företag som vill börja exportera kan erbjudas rådgivning kring marknadsanalys, prissättning, exportstrategi, distributionskanaler, internationell marknadsföring.

**Internationaliseringsutbildningar:** Utbildningsprogram kan utvecklas för företag som vill stärka sin kompetens inom export och internationella affärer. Dessa kan exempelvis handla om internationell affärsutveckling, e-handel och digital export, logistik och tullregler, internationella affärsnätverk.

**Exportinkubator:** För företag med internationell potential kan en exportinkubator utvecklas där företag får stöd under en längre period i att utveckla sin internationella verksamhet.

**Positionera:** lyft Gotland som en region där hållbarhet, entreprenörskap och hög livskvalitet kombineras.

**Fokusera på strategisk utvalda sektorer både nya och tidigare beslutade** (Bland nya finns till exempel försvar och beredskap)

**Internationell platsmarknadsföring av Gotland** internationella mässor och handelsdelegationer, samarbeten med Business Sweden, digital marknadsföring av Gotland som plats för företag och investeringar.

### **Initiera och genomför operativa insatser med akademi och innovationssystemet:**

Exportutveckling handlar inte bara om marknadsföring utan också om innovation. Företag

som exporterar behöver ofta utveckla nya produkter och tjänster för att möta internationell konkurrens.

**Finansiering och investeringar:** långsiktig finansiering, tex Business Gotland har en grundfinansiering från Region Gotland, kompletterad med projektmedel från nationella och europeiska program och på sikt bör ambitionen vara att Business Gotland har skapat en FoU-fond som strategiskt finansieringsinstrument för att stärka strategiskt viktiga initiativ

Genom ett mer systematiskt arbete med export kan Gotland skapa nya affärsmöjligheter och stärka regionens ekonomiska utveckling. Business Gotland kan fungera som en samlande organisation för detta arbete genom att:

- identifiera företag med exportpotential
- stödja företag i internationaliseringsprocessen
- attrahera exportorienterade företag
- utveckla internationella nätverk
- stärka innovation och produktutveckling

## 5.5 Några centrala punkter från kapitel 5

### Några centrala punkter från kapitel 5

- Ökad export är en viktig potential för Gotlands tillväxt. Eftersom den lokala marknaden är liten är internationella affärer särskilt viktiga för att skapa fler jobb, högre produktivitet, stärkt entreprenörskap och en starkare skattebas. Med ett mer samlat och långsiktigt exportfrämjande arbete kan exporten bli ett viktigt verktyg för att skapa tillväxt och fler kvalificerade jobb på ön.
- Cirka 1–1,5 % av de gotländska företagen exporterar direkt, vilket är lägre än många andra regioner där nivån ofta ligger på 3–6 procent.
- Många gotländska företag säljer redan nationellt och skulle kunna ta nästa steg till internationella marknader genom exportprogram, marknadsföring, distributionslösningar och e-handel.
- Inom flera områden finns potential såsom: livsmedel och premiumprodukter, digitala tjänster, kreativa näringar och hållbara energilösningar, cirkulär ekonomi och miljöteknik.
- Särskilt relevanta marknader för gotländska företag skulle kunna vara Norden, Tyskland, Storbritannien och Asien
- Möjliga effekter av ökad export är högre omsättning och produktivitet i företagen, fler kvalificerade jobb, fler indirekta jobb i exempelvis logistik, IT, juridik och marknadsföring samt skatteintäkter för regionen

## 6. Akademisamverkan och FoU

### 6.1 Bygga ett sammanhållande samverkanssystem

Samverkan med innovationsaktörer och i företagsfrämjande är avgörande. Dels behövs det för att bygga ett attraktivt värderbjudande för att kunna attrahera företag, dels om man försätter arbete med FoU och innovation på Gotland utan att arbete med företagsetableringar, riskerar innovationsmiljöerna att stanna i projekt, piloter eller bli samverkansinitiativ som inte får de väntade effekterna, såsom långsiktig konkurrenskraft.

Gotland bör bygga ett sammanhängande utvecklingssystem där företagsetableringar används för att stärka FoU, innovation och kompetensutveckling, och där FoU och innovationsmiljöer i sin tur används för att göra Gotland mer attraktivt för etableringar, investeringar och inflyttning. Detta är i linje med Gotlands strategi för smart specialisering, som ju fastslår att en väl fungerande innovationsmiljö ska bidra till att bredda näringslivet, utveckla välfärdstjänsterna och skapa en attraktiv arbetsmarknad, och att samarbetsarenor mellan näringsliv, offentlig och ideell sektor samt akademi är en katalysator för innovation och förnyelse. Strategin anger också att syftet är att bygga innovationskapacitet och stärka tillgängligheten till innovationskompetens för näringslivet på Gotland.

Ett proaktivt etableringsarbete för Gotland ska inte utgå från ett generellt mål om "fler företag", utan från ett mål om att attrahera företag som är mer spetsigt:

- skapar kvalificerade jobb
- ökar samverkansytan med akademin
- efterfrågar eller bidrar med FoU
- stärker lokala leverantörskedjor
- utvecklar nischer kopplade till Gotlands styrkeområden
- kan fungera som lokomotiv, piloter eller testpartners för andra gotländska företag

Detta ligger även i linje med OECD:s rekommendationer.

En Business Gotland funktion skulle kunna arbeta med att "översätta" mellan olika logiker. Företagen tänker affärer, risker, pengar, marknad, kompetens. Akademin tänker i forskning, projekt, kunskapsutveckling, vetenskaplig kvalitet. Science Park ligger mellan företag och akademin. Offentlig sektor tänker i regionalt utvecklingsuppdrag, regelverk, service och långsiktig planering. Business Gotland skulle kunna vara den funktionen som integrerar systemet och ansvarar för den regionala utvecklingen genom att se till de olika perspektiven och arbeta proaktivt med detta.

Innovationsaktörerna har en viktig roll att spela i framtagandet av värderbjudanden för etableringsarbetet. Det är endast effektivt att arbeta med företagsetableringar om man styr värderbjudanden mot de miljöer där FoU, innovation och regionala styrkor redan kan kopplas ihop. Ett sådant arbete behöver hållas ihop av en Business Gotland funktion.

Det krävs en portföljmodell - INTE en projektmodell om Business Gotland ska lyckas!

En Business Gotland bör gå ifrån att administrera enskilda projekt till att mer styra på exempel innovations- och etableringsportfölj. Det innebär att löpande driva på och gå mot större initiativ, vilket ger effekt på målen. Det är mycket svårare med många mindre splittrade projekt att säkerställa en process som verkligen når målen.

Business Gotland ska på sikt skapa någon form av FoU-fond för att säkerställa initiativ av särskilt strategisk karaktär och som bygger på trippel eller quadruple helix som utvecklingsmodell.

## 6.2 Några centrala punkter från kapitel 6

### Några centrala punkter från kapitel 6

- Gotland behöver gå från fragmenterad projektlogik till ett strategiskt, samordnat system (företag, akademi, innovation och offentlig sektor) där FoU, innovation och företagsetableringar hänger ihop, med Business Gotland som en drivande nod
- FoU och innovation måste kopplas till företagsetableringar och tillväxt, annars finns risk att de fastnar i projekt utan att skapa långsiktiga effekter
- Det blir avgörande att sätta fokus på företag som skapar kvalificerade jobb, samverkar med akademin, driver eller använder FoU eller bedöms ha potentialen, stärker lokala leverantörskedjor, utvecklar Gotlands utpekade styrkeområden samt inspirerar andra företag
- Arbetssättet bör fokusera på att gå ifrån många små projekt till att arbeta med strategiska portföljer av satsningar
- För att förverkliga krävs strukturerat arbete kring finansiering för strukturerade satsningar i samverkansmodeller (triple/quadruple helix): företag, akademi, offentlig sektor och civilsamhälle

## 7. Källor

- Arbetsmarknad Gotland (2025) Svenskt arbetsmarknadsanalytiskt centrum
- Beglobal projekt finansierat av Europeiska regionalfonden <https://beglobal.nu/>
- Biogas Gotland <https://biogasgotland.se/>
- Business Sweden Globala direktinvesteringar, Rapport 2020
- Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy Cooke, P. (2001).
- De små och medelstora företagens export och det statliga exportfrämjandets roll (2025), Tillväxtanalys
- Fakta om öns näringsliv, <https://gotland.se/region-och-politik/regionfakta-och-statistik/fakta-om-ons-naringsliv> Region Gotland
- Företagens regionala utveckling 2025 (2025), Svenskt Näringsliv
- Kartläggning av det statligt finansierade företagsfrämjandet (2025) Tillväxtanalys
- Kreativ Sektor (2025), Uppdaterad statistik för de kulturella och kreativa branscherna
- Moretti, E. (2010). Local Multipliers. American Economic Review
- OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris
- OECD (2022), OECD Territorial Reviews: Gotland, Sweden, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris
- OECD, Regional Development Policy Tools, 2020
- OECD, Regional Innovation Systems, 2021
- Projekt Molekyl Industriell Symbios, <https://tillvaxtgotland.se/industriprojektet-molekyl/>
- SCB:s exportstatistik 2025
- Strategi avseende Business Region Göteborgs arbete med industriell symbios 2025–2035 (2025) Business Region Göteborg
- Strategi för smart specialisering i Gotlands län 2021 – 2027 (2025), Ärende nr RS 2021/1148, Region Gotland
- Svensk varuexport per län (2025) Kommerskollegium
- Svenska TechBranschen 2025 (2025) TechSverige
- Trade and International Integration (2023) World Bank Group
- UC Näringslivsanalys 2025
- Verksamhetsplan 2026, Almi Gotland
- Vårt Gotland 2040 – Regional utvecklingsstrategi (2022), Region Gotland
- Årsredovisning och hållbarhetsrapport (2024) Business Sweden, Sveriges export- och investeringsråd

**Intervjuer genomförda under mars-april 2026**

Roger Hammarström, Tillväxt Gotland

Kristina Rådkvist, Gotland Grönt Centrum

Fredrik Österholm, Science Park Gotland

Meit Fohlin, regionstyrelsens ordförande, Region Gotland

Anna Skoggren, Almi

Anders Ahlin, Coompanion

Linus Atterby, Almi

Medverkan i olika konstellationer av arbetsgrupper, möten och forum på Region Gotland