

# Destinationsutredning Gotland

## 20250626

Rapporten skriven av Svensk Destinationsutveckling AB  
Seniorkonsult Johan Olofsson

1. Sammanfattning .....	4
2. Uppdrag och utgångspunkt .....	7
2.1 Rapportens syfte och bakgrund.....	7
2.1.1 Involvering och förankring .....	8
2.2 Ö-läget.....	9
2.3 Den regionala besöksnäringens strategins målbilder .....	12
2.4 Mod börjar med politiska prioriteringar.....	12
3. Service och infrastruktur .....	13
3.1 Definition av en destinations service och infrastruktur.....	13
3.1.1 Regionens roller .....	13
3.1.2 Kommunens roller.....	14
3.1.3 Samverkansmodeller .....	15
3.2 Infrastruktur och service .....	16
3.2.1 För besökare .....	16
3.2.2 För näringslivet .....	18
3.2.3 För invånare .....	20
3.3 Den svenska kontexten.....	22
3.3.1 Organisering, styrning och finansiering av regional och kommunal service.....	22
3.3.2 Resonemang kring när olika modeller för organisering passar.....	23
3.3.3 Trender inom organisering, styrning och finansiering.....	24
4 Nulägesanalys – organisering, styrning och finansiering .....	25
4.1 Gotlands nuläge.....	25
4.1.1 Historia.....	26
4.1.2 Besöksnäringens strategin.....	27
4.1.3 Statistik och utveckling 2011-2025.....	28
4.2 Bärkraft och platsutveckling .....	31
4.2.1 Ekonomisk bärkraft.....	32
4.2.2 Social bärkraft .....	32
4.2.3 Ekologisk bärkraft.....	33
4.2.4 Mottagarkapacitet.....	33
4.2.5 Samlade reflektioner om bärkraft.....	34
4.3 Service-gap.....	34
4.3.1 Grundproblem med gap mellan roller och uppdrag .....	34
4.3.2 Gotlands unika nuläge.....	35
4.3.3 Ett utvecklat destinationsarbete.....	37
4.3.5 Utifrån kommunens roller .....	38
4.3.6 Utifrån regionens roller .....	39

4.3.7 Utifrån besöksnäringens strategins prioriterade områden.....	40
4.4 Nuvarande samverkansmodell .....	40
4.4.1 Samverkansområden .....	41
4.4.2 Organisering av näringslivet på Gotland.....	45
4.4.3 Region Gotlands organisation .....	45
4.4.4 Kopplingen till inflyttning och samhällsplanering.....	47
4.4.5 Samhällsbyggnadsprocessen .....	48
4.5 Finansiering.....	49
4.5.1 Medfinansiering från näringslivet .....	49
4.5.2 Potentialen i EU-systemet .....	49
4.5.3 Investera för bärkraft.....	50
4.6 Destination Gotlands särskilda roll för Gotland som destination .....	50
4.7 Evenemangens särskilda roll för Gotland som destination .....	51
4.8 Kryssningens särskilda roll för Gotland som destination .....	53
4.9 Inflyttning till Gotland .....	53
4.10 Sammanfattning av prioriteringar och områden med särskild roll för Gotland .....	54
5. Organisering, styrning och finansiering av besöksnäringens strategin.....	55
5.1 Grundförutsättningar .....	55
5.1.1 Horisontell styrning med tydliga prioriteringar för regional utveckling.....	56
5.1.2 Stärkt koncernstyrning .....	58
5.1.3 Stärkt främjarroll och mottagarkapacitet .....	58
5.1.3 Stärkt inflyttarservice .....	60
5.1.4 Resonemang kring grundprioriteringar och ett utvecklat arbete.....	60
5.2 Scenarion för operationaliseringen av besöksnäringens strategin .....	61
5.2.1 Scenario 1 – gemensamt finansierad nätverksorganiserad.....	63
5.2.2 Scenario 2 – stärkt näringslivsfunktion i linjeorganisationen .....	66
5.2.3 Scenario 3 – näringslivsnära utförarbolag inom koncernen.....	71
5.2.4 Sammanställning av scenarion .....	79
5.3 Framtidsscenario .....	80
5.4 Finansieringsprinciper .....	81
6. Rapportens rekommendationer .....	82

# 1. Sammanfattning

Arbetet med att utveckla besöksnäringen har tagit stora kliv framåt sedan den regionala besöksnäringstrategin för Gotland antogs 2019. Strategin kopplar an till den regionala utvecklingsstrategin och implementeringsarbetet har stärkt Gotlands position som en hållbar och attraktiv destination.

Under 2022-2024 har en översyn av den tidigare antagna regionala besöksnäringstrategin genomförts vilket innebär en ambitionshöjning som kräver att samverkan, samhandling och samordning vad det gäller Gotlands gemensamma destinationsutvecklingsarbete behöver breddas och stärkas ytterligare. Likaså lyfts turism tydligare fram som medel för ökad inflyttning till Gotland. Med siktet inställt på visionen att *"Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030"*, finns det behov av ett utvecklat arbete med tydligare organisering, styrning, koordinering och finansiering av destinationsarbetet med alla dess olika beståndsdelar.

Med detta som bakgrund har denna rapport om ett utvecklat destinationsarbete tagits fram.

Rapporten utreder organisering, styrning och finansiering av Gotlands arbete med besöksnäringsspår utifrån Gotlands förutsättningar, svenska modeller för organisering, det så kallade service-gapet och Region Gotlands styrdokument med fokus på RUS och besöksnäringstrategin. Förslagen i rapporten bygger på SKRs olika beskrivningar av roller som regioner i Sverige tar i utvecklingsarbetet. Fokus för Region Gotland är på rollerna *nätverkaren*, *kapacitetsbyggaren* och *utföraren*. Region Gotlands egen bedömning är att det inte finns tillräckligt goda finansiella förutsättningar för att kunna ta den av SKR beskrivna rollen som *finansiär*. Förslagen i rapporten bygger också på SKRs beskrivning av kommunens roller, detta för att tydliggöra balansen och ansvarsfördelningen mellan region och kommun i arbetet med att utveckla och genomföra besöksnäringstrategin.

Rapporten fokuserar på två utmaningar som behöver hanteras. Den första är att överbrygga det gap som finns inom Region Gotlands egen organisation för att arbeta med frågor som är utpekade i strategin. Den andra är att skapa en organisation för ett utvecklat destinationsarbete som kan leverera resultat inom de prioriterade områden som strategin pekar ut, d.v.s. få de resultat som strategin pekar ut för dess målgrupper, de som bor, verkar och besöker Gotland.

Rapporten visar på förslag på organisering, styrning och finansiering av grundförutsättningarna för att kunna vara en fungerande destination samt organisering, styrning och finansiering av ett utvecklat destinationsarbete.

## Grundförutsättningar – förstärkning av Region Gotlands verksamhet

### Tydliga prioriteringar med tillhörande basfinansiering i ram

#### Basinsatser (oavsett scenario) för att täcka service-gapet

- ❑ Stärkt koncernstyrning – process- och kvalitetsledning som använder besöksnäringen för att överbrygga interna stuprör, stärkt koppling till regional och lokal utveckling och underlätta samarbete mellan strateger, planerare och utförare
- ❑ Stärkt främjarroll och mottagarkapacitet – lotsfunktioner med tydliga ansvarsområden och mandat som ger ”en väg in” för prioriterade områden vilka matchas med mottagarkapacitet för kommunal service, till exempel evenemang, möten, kryssning, tillstånd, etablering etc. men även näringsliv, landsbygdsutveckling och andra närliggande områden
- ❑ Stärkt inflyttarservice – maximerar nyttan med plattformen Gotland.com samt koppla platsvarumärket Gotland och besöksnäringens attraktionskraft till inflyttning och talangrekrytering för alla branscher

#### Tre scenarier för ett utvecklat destinationsarbete

- ❑ Scenario 1 är en förstärkt och gemensamt finansierad **nätverksorganisering**. Den utgår från besöksnäringen som styrkeområde, bygger på gemensamt utförande internt och externt och styrningen lutar sig mot ökad samordningskapacitet hos Region Gotland. Gemensam finansiering från regionen och näringslivet växlas upp med projektf finansiering från EU. Gemensam agenda för uppdrag och projekt utifrån besöksnäringstrategin.
- ❑ Scenario 2 är en organisering som bygger Gotlands kapacitet genom stärkt näringslivsfunktion i **linjeorganisationen**. Den utgår från samtliga Gotlands styrkeområden med besöksnäringen som motor och bygger på att stärka kapacitet nära den regionala utvecklingsstrategin samt lutar sig mot att näringslivet konsoliderar sig i en stark och stabil näringslivsorganisering. Tillsammans bygger region, näringsliv och akademi successivt en trippel helix och stärker upp med finansiering från EU. Fokus är att bygga bestående arenor, stärka kluster och innovationsmiljöer som tar större ansvar för Gotlands utveckling.
- ❑ Scenario 3 är ett separat näringslivsnära **utförarbolag** inom koncernen som ägs av Region Gotland eller samägs med näringslivet med besöksnäringstrategin som styrdokument. Det helägda bolaget finansieras helt av Region Gotland. Det samägda bolaget finansieras av Region Gotland och näringslivet, där Destination Gotland kan ha en framträdande roll i finansiering men inte i ägande eller aktiv styrning. EU-finansiering används för projekt som ägs och drivs av Region Gotland.

### **Utredningens rekommendationer**

Utredningens starkaste rekommendation är att grundförutsättningarna inte ska läggas i en separat organisation eftersom de är helt avgörande för Gotlands förmåga att vara en fungerande destination, en förmåga som idag har mycket stora brister som äventyrar Gotlands bärkraft i alla perspektiv: socialt, ekonomiskt, miljömässigt och vad det gäller mottagarkapacitet.

Utredningens rekommendation är att sätta grundförutsättningarna på plats snarast möjligt för att visa näringslivet och civilsamhället att Region Gotland menar allvar och förtjänar deras förtroende att gå vidare med ett utvecklat arbete tillsammans.

Utredningens rekommendation för Region Gotland är att organisera arbetet utifrån sina strategiska prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnärringsstrategin för att stärka hela näringslivet och civilsamhället på Gotland enligt scenario 2.

Utredningens rekommendation för ett utvecklat arbete är att ta beslut om vägval utifrån rapportens scenarier så att budgetbeslut kan tas under ordinarie budgetprocess i början av 2026.

## 2. Uppdrag och utgångspunkt

### 2.1 Rapportens syfte och bakgrund

#### Syfte

Rapportens syfte är att utreda följande frågeställningar:

- Utredning om ett för Gotland utvecklat och långsiktigt destinations-, evenemangs- och platsutvecklingsarbete bäst kan organiseras, styras och finansieras.
- Tydliggöra behov av infrastruktur och service i relation till destinationsarbetet
- Tydliggöra hur destinationsarbetet bidrar till målet om ökad inflyttning till Gotland

#### Bakgrund

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

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

RS 2024-01-31, § 29

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

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

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

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

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

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

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

### 2.1.1 Involvering och förankring

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

- RSF - Regional utvecklingsdirektör
- RSF - Tillväxtchef
- RSF - Avdelningschef kultur- och fritid
- SBF - Avdelningschef planering och geografisk information
- TKF - Avdelningschef park- och trafikavdelningen

För att säkerställa framdrift i, och en bred kunskapsbas till uppdraget bildades en arbetsgrupp med följande funktioner:

- RSF - näringslivstrateg besöksnäring
- RSF - strateg attraktionskraft
- RSF - landsbygdsstrateg
- RSF - processledare samhällsbyggnad
- RSF - kulturstrateg
- RSF - fritidsstrateg
- TKF - enhetschef parkenheten
- SBF - enhetschef strategisk planering
- SBF - världsarvssamordnare

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

För förankring och för att få in ytterligare inspel från relevanta funktioner inom Region Gotland har befintliga strukturer och mötesformer nyttjats men även ett flertal mer specifika intervjuer genomförts.

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

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

- Näringslivsberedningen (Länsstyrelsen, Tillväxt Gotland, Svenskt näringsliv, LRF, Företagarna Gotland, Gotlands förenade besöksnäring och Visby Centrum - RG sammankallande)
- Tillväxt Gotland – verksamhetsledare
- Tillväxt Gotland - styrelse
- Gotlands besöksnäring AB (GFB) – verksamhetsledare
- GFB - styrelse
- Evenemangs nätverket (GFB sammankallande)
- Visby Centrum - verksamhetsledare
- Gubis
- Besöksnäringdagen för förankring med besöksnäringen i bredare bemärkelse
- Samhällsbyggnadsnätverket – Region Gotland
- Samhällsbyggnadsprocessen – styrgrupp – Region Gotland

## 2.2 Ö-läget

Region Gotland har i samarbete med OECD – Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling, tagit fram en rapport för att belysa utmaningar Gotland står inför på grund av sitt ö-läge. Detta ö-läge har stor bärlighet på besöksnäringen, men besöksnäringen är också, enligt rapporten, en nyckelfaktor för att få Gotland att lyckas.

Gotland påverkas ständigt av den fysiska separationen från fastlandet som leder till en fysisk isolering. Avståndet till fastlandet ökar transportkostnader och komplicerar integrationen med nationella infrastrukturnätverk. Beroendet av färjor och flygförbindelser med fastlandet ökar kostnaderna och komplicerar logistiken för alla typer av transporter. Gotland har en begränsad ekonomisk mångfald där ön är starkt beroende av turism, jordbruk och offentlig sektor. Särskilt turismen har en stark säsongstopp sommartid, vilket skapar betydande variationer i ekonomin och infrastrukturens användning. Rapporten pekar också på ett behov av säsongsutjämnande arbete med evenemang, särskilt genom kulturella och kreativa näringar.

Gotlands geografiska läge som ö medför särskilda utmaningar och höga kostnader. Att vara en ö utan fast landförbindelse innebär att Gotland själv måste upprätthålla ett brett utbud av samhällstjänster — såsom sjukhus, gymnasium och vattenförsörjning — utan möjlighet till samarbete med närliggande kommuner. Det leder till betydligt högre kostnader för både infrastruktur, service och beredskap.

Samtidigt räcker inte skatteunderlaget till för att täcka kostnaderna när befolkningen fördubblas under sommaren, vilket påverkar kommunens möjligheter att hålla en god service året om.

Utöver detta står Gotland inför utmaningar som vattenbrist under sommarmånaderna. Dessutom är Gotland beroende av el från fastlandet. Nya, långsiktiga och robusta lösningar krävs för en stabil energiförsörjning.

Öns strategiska läge i Östersjön ger också Gotland en särskild betydelse ur ett beredskaps- och geopolitiskt perspektiv, vilket kräver stärkt redundans och självförsörjning inom exempelvis vård, energi och livsmedel.

Mot denna bakgrund blir Gotlands roll som nationell pilot för smarta energisystem och cirkulär ekonomi särskilt viktig, och gör ön till en förebild för hur hållbar utveckling och stärkt beredskap kan gå hand i hand.

Befolkningstillväxten är långsammare än riksgenomsnittet och befolkningens ökande genomsnittsålder påverkar arbetsmarknaden och ställer stora krav på leverans av offentliga tjänster. Samtidigt har Gotland Sveriges näst högsta etableringstakt av företag, men få växer. Det saknas en fullständig stödkedja från start till tillväxt, särskilt för företag som vill nå marknader utanför ön. Vidare är kopplingen mellan akademi och näringsliv svag på Gotland. Campus Gotland har potential som motor i kompetensutveckling, forskning och innovation som kan kopplas till platsutveckling och samverkan mellan offentligt, privat och akademi. Det finns stor potential att knyta detta till varumärkesutveckling, innovation och extern finansiering.

Gotland har en stark lokal identitet, levande civilsamhälle och god tillgång till bredband som är attraktiva faktorer för inflyttning. Varumärket Gotland är en viktig del i att attrahera inflyttning och företagsetableringar. Det bör därför inte bara kopplas till destination och besök utan till strategier för kompetensförsörjning, bostadsförsörjning och service. OECD varnar för att Gotland i hög grad är beroende av tillfälliga invånare, vilket gör skattebasen volatil. Detta påverkar långsiktig planering och finansiering av service negativt.

Gotland är unikt i Sverige då Region Gotland har både regionalt och kommunalt ansvar. Detta innebär både möjligheter till effektivitet respektive utmaningar i form av hög belastning på en relativt liten förvaltning. Detta påverkar också kapaciteten att genomföra strategier, samverka och hantera komplexa utvecklingsfrågor. OECD lyfter behovet av att tydliggöra gränsdragningar mellan regionala och nationella ansvar, särskilt när det gäller utvecklingsstrategier som inte alltid tar hänsyn till ö-läget och hur de ska finansieras. OECD menar att Gotland behöver stärka sin strategiska förmåga att planera och samordna projektansökningar och uppföljning för att bättre ta tillvara på EU-finansiering

## 2.3 Den regionala besöksnäringstrategins målbilder

Den regionala besöksnäringstrategin är en egen strategi som ligger under den regionala utvecklingsstrategin. Den är grunden för hela utredningen eftersom ett utvecklat arbete utgår från strategin. Strategins förmåga att nå målbilden är beroende av strategins förutsättningar och horisontella principer som går tvärs genom strategin. Förmågan är också beroende av de huvudsakliga styrdokument som är den regionala utvecklingsstrategin och varumärket Gotland. I tillägg till detta finns en rad relaterade styrdokument som möjliggör besöksstrategins genomförande.

### Vision

- Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030

### Målbild

- Lönsamma och livskraftiga företag, minskad miljöpåverkan samt ökad attraktivitet och delaktighet

### Förutsättningar

- Hållbarhet, platsutveckling, innovation, digitalisering

### Målgrupper

- Alla som bor, besöker och verkar på Gotland

### Huvudsakliga styrdokument

- Den regionala utvecklingsstrategin ”Vårt Gotland 2040”
- Varumärket Gotland

### Relaterade styrdokument

- Genomförandeprogram för näringslivets förutsättningar och innovation
- Genomförandeprogram för klimat, miljö & energi
- Kraftsamling för hälsa och ett socialt hållbart Gotland
- Översiktsplan Gotland 2040
- Ytterligare planer som Världsarvet, Byggnadsordning Visby innerstad, Kulturplanen, Trafikförsörjningsprogram, Regional cykelplan och Hamnsstrategin

## 2.4 Mod börjar med politiska prioriteringar

Mod är ett ord som ofta förekommit under de intervjuer och workshoppar som varit en del i utredningen. ”Modiga beslut”, ”mod att prioritera” och ”mod att välja” är bara tre exempel. Modet behöver komma från den politiska styrningen genom tydliga och resurssatta prioriteringar. Även om externa intressenter efterfrågar ”mod” hos individuella tjänstepersoner så är det inte en styrmodell som fungerar i praktiken. Med **resurssatta prioriteringar** från politiken och mandat för tjänstepersoner att agera så kommer Region Gotland att upplevas som betydligt ”modigare” än idag.

## 3. Service och infrastruktur

Utredningen ska svara på frågan vad ett utvecklat arbete innebär utifrån service och infrastruktur. För att göra det har utredningen ett omfattande kapitel om grunderna i frågan. Service och infrastruktur för besöksnäringen samlar en rad olika intressenter som alla på olika sätt bidrar. Rapporten etablerar därför först de roller och vägval som en region och kommun behöver ta ställning till. Service är sedan uppdelad i besöksnäringens målgrupper, de som bor, besöker och verkar på Gotland.

Svenska regioner och kommuner som agerar destinationer – oavsett om de drivs i förvaltningsform, som kommunalt bolag, regional enhet eller destinationsbolag – förväntas erbjuda en rad tjänster och funktioner till besökare (turister), näringsliv (företag) och invånare (boende). Dessa insatser syftar till att öka platsens attraktivitet och hållbara utveckling. Platsutveckling och attraktionsfrämjande arbete innebär att göra regionen/kommunen mer lockande att besöka, bo, och investera i.

Forskning och utredningar visar att framgångsrik platsmarknadsföring kan ge många positiva effekter: fler personer flyttar in för att arbeta, fler företag etablerar sig, besöksantalet ökar och de boendes stolthet över hemorten stärks. En större befolkning och ett livskraftigt näringsliv bidrar dessutom till att samhället kan upprätthålla och utveckla viktig service för invånarna.

För att uppnå detta kombinerar offentliga aktörer olika roller och samarbetar med privata aktörer, akademi enligt så kallade trippel helix eller inkluderar civilsamhället i kvadrupel helix eller kvintupel helix-modeller.

Denna rapport går först igenom regioners och kommuners roller enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och de ovannämnda samverkansmodellerna. Därefter följer en fullständig genomgång av vilka typer av service som förväntas tillhandahållas för respektive målgrupp – besökare, näringsliv och invånare.

### 3.1 Definition av en destinations service och infrastruktur

#### 3.1.1 Regionens roller

SKR har tagit fram beskrivningar av regionens roller i utvecklingsarbetet. En region agerar, medvetet eller omedvetet, primärt utifrån en av de här rollerna även om de har inslag av alla. Rollerna ska ses som breda beskrivningar och rymmer mer nyanser än vad som sammanfattas här.

##### **Finansiären**

I rollen som finansiär lägger en region tyngdpunkten på att stödja andras insatser med pengar i stället för att driva dem själv. Finansiären begränsar medvetet sitt eget operativa engagemang och använder bidrag, utlysningar och medfinansiering som strategiska styrinstrument för att påverka inriktningen på det regionala utvecklingsarbetet. Fördelarna är större kontroll över vilka projekt som startas och att organisationen inte "sväller ut". Samtidigt riskerar en stark projektbetoning att skapa kortsiktighet och ett "Moment 22" där både region och externa aktörer blir beroende av temporära projektmedel i stället för långsiktiga basresurser .

##### **Utföraren**

Utföraren kännetecknas av att regionen själv äger och driver utvecklingsprojekt, ofta för att kompensera brist på andra starka aktörer. Rollen har rötter i tidigare regionförbund där egna resurser var begränsade och extern projektfinansiering blev ett sätt att bygga kapacitet. Trots en uttalad vilja att lämna över till andra tvingas många regioner fortfarande att agera utförare när ingen annan kan eller vill ta ansvaret för nya satsningar. Det gäller särskilt i tidiga, riskfyllda faser eller där kompetens för komplexa ansökningar inom EU-program, som till ERUF, saknas hos andra lokala parter.

### **Nätverkaren**

I rollen nätverkare arbetar regionen främst genom att knyta samman och stötta andra aktörer – ofta över länsgränser – för att attrahera extern finansiering och stärka regionens position. Eftersom de egna ekonomiska och organisatoriska resurserna är begränsade måste nätverkaren förlita sig på frivillig samverkan och påverka mer genom relationer än genom formell styrning. Skillnaden mot utföraren är att nätverkaren helst undviker att bli projektägare; istället medfinansierar man och lämnar det operativa till andra, vilket kräver tydliga gemensamma mål för att inte tappa riktning.

### **Kapacitetsbyggaren**

Kapacitetsbyggaren är den långsiktiga strateg som många regioner strävar efter att vara. Här lägger man kraft på att bygga bestående arenor och stärka externa aktörer – universitet, kluster, innovationsmiljöer – så att de successivt kan ta ett större ansvar för regional utveckling. Nyckeln är att kombinera finansiering med en struktur som gör aktörerna mindre beroende av korta projekt och samtidigt behålla en gemensam strategisk riktning. Det kräver tid, kompetens och uthålliga resurser, men ger i gengäld miljöer som kan attrahera nationella och internationella investeringar långt efter att de första insatserna är avslutade.

### **3.1.2 Kommunens roller**

Visita och SKR har genom Arena för Tillväxt tagit fram beskrivningar för de fyra roller som en kommun har gentemot besöksnäringen. Olika kommuner lägger olika vikt vid olika roller och beskrivningen är snarare en balans mellan dessa fyra roller beroende på kommunens mål och strategier.

#### **Kommunen som dragare – hur attraktionskraften behöver ökas**

Som dragare tillhandahåller kommunen verksamheter som utgör själva anledningen till besöket eller som spelar en viktig roll i upplevelsen. Det kan handla om allt från museum, idrottsevenemang och anläggningar till natur- och kulturområden. Det kan också vara besök knutna till den egna verksamheten, som studiebesök eller internationella möten och konferenser där kommunen står som värd.

**Kommunen som servicegivare** – hur upplevelsen kan förbättras utifrån besökarens perspektiv

Kommunen är servicegivare när den står för service som besökarna är beroende av och som utgör stommen i en destination: infrastruktur, kollektivtrafik, rastplatser, vatten och sophantering, för att nämna några. Att inkludera besöksperspektiven i översiktsplaner, detaljplaner och infrastrukturplaner påverkar besökarnas upplevelse och destinationens tillgänglighet.

**Kommunen som myndighet** – hur förutsättningarna för företagen kan förbättras

I myndighetsutövningen ingår att se till att lagar och regler som gäller för besöksnäringen efterlevs. Kommunen har statens uppdrag att utöva såväl tillsyn som tillståndsverksamhet inom en rad områden. För företagen inom besöksnäringen kan det handla om serveringstillstånd, bygglov, brandtillsyn eller miljötillsyn. En viktig del i myndighetsuppdraget är också att hjälpa företagen och att vägleda dem rätt.

**Kommunen som främjare** - behov av utveckling för att undgå onödiga problem

Kommunen främjar besöksnäringens, kultur- och fritidsområdets utveckling också genom de insatser som kommunen gör, ofta genom näringslivskontoret, kultur- och fritidsavdelningen samt destinationsorganisationer. Det kan handla om att driva samverkansprocesser, nätverksarbete, kompetensutveckling och marknadsföring.

### 3.1.3 Samverkansmodeller

**Samverkan mellan offentlig sektor och besöksnäringen**

Besöksnäringen är platsbunden och det finns därför all anledning för en region eller kommun att samarbeta med besöksnäringen. Denna relation har under decennier varit den bärande principen för samverkan mellan det offentliga och näringslivet och är grunden i modern destinationsutveckling. Svensk Turisms Strategi 2020 var den första policydokumentet på nationell nivå och även fast avsändaren var en branschorganisation fick den ett stort genomslag i både regional och kommunal styrning och en majoritet av alla besöksnäringstrategier sedan 2010 är formulerade utifrån principen att det offentliga och besöksnäringen ska samverka. När man pratar om samverkan inom besöksnäringen så är det detta som avses. Denna samverkan har ofta varit mer eller mindre uttalad och formaliserad och baserad på avsikt snarare än faktisk organisering.

**Samverkan mellan offentlig sektor, besöksnäringen och fler parter**

För att lyckas med service kopplat till destinations- och platsutveckling krävs samverkan mellan sektorer och aktörer.

Den klassiska trippel helix-modellen syftar på partnerskap mellan det offentliga, näringslivet och akademien. Genom ett sådant samarbete kan man driva innovativ utveckling tillsammans, där alla parter enas om gemensamma mål. Traditionellt har trippel helix främst tillämpats inom industri och teknik, men numera börjar även tjänstenäringslivet finna sin plats i trippel helix-strukturer. Exempelvis har flera svenska regioner lyft besöksnäring som fokusområde inom smart specialisering, där region, universitet och företag ska samverka för innovation, däribland Gotland.

Trippel helix-modellen har utvecklats vidare till kvadrupel helix, där man även inkluderar civilsamhället (medborgare, föreningar, kulturaktörer m.fl.) som en fjärde helix. I destinationsutveckling är detta högst relevant eftersom lokalbefolkningen och det civila samhället bidrar med användarperspektiv, kreativitet och legitimitet. Genom att involvera

invånare i planering och beslut, eller genom att låta ideella krafter och lokala eldsjälar medverka, kan man uppnå bredare förankring.

Att invånarna tillskrivs allt större betydelse i utvecklingsarbetet är en tydlig trend inom regional styrning av besöksnäringen utifrån ett regionalt utvecklingsperspektiv med koppling till den regionala utvecklingsstrategin. Detta speglas också i många platsvarumärkesprojekt där kommuner bjuder in invånare och företag att tillsammans forma bilden av sin ort.

Slutligen talar man om kvintupel helix som ett utökat samverkanskoncept där även miljö- och hållbarhetsperspektivet utgör en femte dimension. Denna modell lägger till den naturliga miljön som en egen aktör i innovationssystemet. För destinationsutveckling innebär kvintupel helix att miljön och hållbarhetsfrågor integreras fullt ut, t.ex. att klimatpåverkan, ekologiska värden och hållbarhetsinnovation vägs in i allt utvecklingsarbete. I praktiken kan detta betyda att region/kommun samverkar med universitet, näringsliv, civilsamhälle och miljöexperter för att skapa hållbar regional utveckling med besöksnäringen som verktyg.

## 3.2 Infrastruktur och service

Utredningen har som en central del att visa den bredd av infrastruktur och service som en svensk destination förväntas ha. Eftersom detta är omfattande, delar utredningen upp dessa i besöksnäringens tre målgrupper; de som besöker, verkar och bor på Gotland. Infrastruktur och service bildar en helhet och är svåra att separera från varandra. Därför hanterar utredningen dessa under samma rubrik.

### 3.2.1 För besökare

En svensk destination erbjuder service som gör att besökare känner sig välkomna, hittar rätt och får en positiv upplevelse av platsen. Mycket av denna service sker i samarbete mellan offentlig sektor och de privata besöksnäringensföretagen.

#### **Turistinformation och värdskap**

Traditionella turistbyråer har i många fall utvecklats till moderna turistcenter, InfoPoints och digitala kanaler. Destinationens ansvariga (vanligtvis kommun, region eller destinationsbolag) ser till att uppdaterad information om sevärdheter, evenemang, boenden m.m. finns lättillgänglig. Flera regioner och kommuner har genom åren framgångsrikt testat modeller för plattformar där aktörer själva lägger in sin information. I takt med att digitaliseringen slagit igenom har detta arbetssätt blivit mer framgångsrikt.

### **Infrastruktur och servicefunktioner**

En destination ansvarar för att basala behov hos turister blir tillgodosedda. Det inkluderar infrastruktur som vägar, kollektivtrafik och skyltning fram till attraktioner, liksom servicefunktioner som parkering, offentliga toaletter, rent vatten och avfallshantering. Kommunen som servicegivare samarbetar ofta med lokala företag för daglig skötsel – exempelvis kan en turistförening sköta en rastplats på uppdrag av kommunen. Många kommuner tar med besöksperspektivet i samhällsplaneringen, så att det finns gång- och cykelvägar till populära utflyktsmål, eller att en landsbygdskommun säkrar kollektivtrafik även sommartid till turisttäta orter.

### **Attraktioner, aktiviteter och evenemang**

En stor del av besökarservicen är själva innehållet – d.v.s. det som gör att turister kommer. Här verkar kommunen ofta som *dragare* genom att direkt driva eller stödja viktiga besöksanledningar. Det kan röra sig om att hålla igång ett hembygdsmuseum, ett naturum, en folkpark eller badplats. I större städer handlar det om att samfinansiera arenor, mässor och festivaler. T.ex. Göteborgs stad driver via sitt bolag, Göteborg & Co, stora evenemang som Kulturkalaset och Vetenskapsfestivalen, vilka drar mängder av turister samtidigt som de uppskattas av invånarna. Evenemang samskapas ofta i kvadrupel helix-anda: kommun, näringsliv (sponsorer, eventarrangörer), civilsamhälle (föreningar, volontärer) och ibland akademi (t.ex. studenter) samarbetar. Det är vanligt att kommunen står för tillstånd och basal service, medan företag och föreningar står för programinnehåll. Dessutom kan offentliga aktörer ta initiativ till nya attraktioner – som en ny vandringsled, ett science center eller temapark – särskilt om det saknas privata initiativ (här kliver det offentliga in som utförare för att starta projekt och agera katalysator i en rörelse där näringslivet sedan kan ta vid).

### **Destinationsmarknadsföring**

För att få besökare överhuvudtaget måste destinationen marknadsföra sig aktivt, både nationellt och internationellt. Här agerar kommuner och regioner som *främjare* i nära allians med turistnäringen. Det kan ske genom kampanjer, pressresor, mässhdeltagande och varumärkesbyggande. Många kommuner ingår i regionala turistorganisationer som samordnar detta arbete. På senare tid har arbetet med influencers skapat debatt utifrån hur de hanteras gentemot kommunallagen. Där har regionala organisationer gått in och upphandlat konsulter som sedan sköter influencerarbetet. Destinationsvarumärket, det vill säga bilden av platsen som turistmål, formas genom storytelling, profilering av unika upplevelser och ibland genom kopplingar till influencers eller PR-kampanjer. Offentliga aktörer finansierar ofta basen i marknadsföringen och koordinerar aktörerna för att uppnå en enhetlig profil.

### **Trygghet, hållbarhet och kvalitet**

Besökare förväntar sig en trygg och hållbar miljö. Destinationen ansvarar för säkerhet (t.ex. god beredskap hos räddningstjänst, trygg stadsmiljö, badbevakning på stränder) och arbetar med hållbar turism för att minimera negativa effekter. Flera svenska destinationer har tagit fram hållbarhetsprogram inom besöksnäringen för att skydda natur- och kulturvärden, samtidigt som turismen ökar. Kommunen kan införa hänsynsätgärder som att styra besökare till hållbara transportval eller begränsa slitage på känsliga platser genom zoner och information. Kvalitetssäkring är också en form av service. Genom turistbyråauktoriseringar eller certifieringar signalerar destinationen till besökare att de kan förvänta sig hög standard. Offentliga aktörer stöttar här genom att informera företag om kvalitetskrav och i vissa fall subventionera deltagande i certifieringsprogram.

### 3.2.2 För näringslivet

En destinations framgång mäts inte bara i turistströmmar utan också i hur det övriga lokala näringslivet utvecklas. Näringslivsutveckling i en region/kommun omfattar alla branscher, men här betonar vi åtgärder kopplade till besöksnäringen och platsens attraktionskraft för företag i allmänhet. Offentliga aktörer arbetar med att skapa ett gott företagsklimat, underlätta investeringar och stimulera nya affärsmöjligheter kopplade till destinationens profil och särskiljande drag.

#### **Företagsservice och regelförenkling**

Kommunen har en central roll i att ge service till företag i deras kontakt med myndigheter. Många kommuner har inrättat företagslotsar eller *en-dörr-in*-funktioner där entreprenörer kan få hjälp med tillstånd, markfrågor, rådgivning etc. Syftet är att guida företagen rätt bland regler och att påskynda processer. Som tidigare nämnts under kommunens myndighetsroll, strävar man efter snabb handläggning av tillstånd (t.ex. serveringstillstånd för restauranger, bygglov för hotellutbyggnad) och tydlig information om vilka krav som gäller. Detta är särskilt viktigt inom besöksnäringen där företagare ofta upplever regelkrångel som ett hinder för tillväxt. Genom digitalisering och samordning mellan förvaltningar försöker kommuner och regioner minska denna "regelbörda" för små aktörer. Exempelvis har flera kommuner infört e-tjänster för alkoholtillstånd och gemensamma blanketter. Tillväxtverket rekommenderar att myndigheter effektiviserar uppgiftslämnandet för företag. En väl fungerande företagsservice gör det enklare att starta och driva företag kopplade till destinationen, såsom restauranger, aktivitetsbolag eller butiker.

#### **Nätverk, kluster och innovation**

Offentliga aktörer agerar som nätverkare genom att skapa forum där företag kan samarbeta sinsemellan och med andra sektorer. Det kan handla om företagsnätverk inom besöksnäringen eller bredare klusterinitiativ kring platsens profil, t.ex. inom måltidsturism eller outdoor. Regionen kan ta initiativ till kluster under sin roll som kapacitetsbyggare. Genom trippel helix-samarbeten med akademien främjas innovation inom näringen. Innovationsarenor som living labs eller testbäddar kan etableras där företag, forskare och användare tillsammans utvecklar nya tjänster, t.ex. digitala guider. Det offentliga kan här bidra med finansiering och neutral samordning. Att regioner inkluderar besöksnäring i sina smart specialiserings-strategier är relativt ny och oprövad mark utan tydliga framgångsexempel. Däremot finns det tydliga nackdelar med att inte inkludera besöksnäringen om man som region vill söka EU-medel för utveckling av besöksnäringen.

## **Kompetensförsörjning och talangattraktion**

Bristen på kompetent arbetskraft har lyfts som en av de största tillväxtutmaningarna för svenska företag, inte minst inom besöksnäringen och servicesektorn. Därför bedriver många regioner och kommuner riktade insatser för talangattraktion, d.v.s. att locka kvalificerad arbetskraft och entreprenörer till platsen. Detta är en service till näringslivet eftersom företagen blir hjälpta att rekrytera. Insatserna kan omfatta marknadsföring av platsen som karriärdestination, inflyttarservice (hjälp med bostad, kontaktnät för medflyttande partner, internationella skolor etc.), och arrangemang av rekryteringsevent.

## **Företagsstöd och finansiering**

Många regioner fungerar som finansiärer för näringslivsprojekt. Genom regionala utvecklingsmedel eller EU-strukturfonder kan de ge stöd till investeringar i nya anläggningar, teknik eller marknadsföring som gynnar näringslivet. Särskilt i landsbygdsområden har regionerna program för att stötta små företag. Det kan röra sig om direkta bidrag, lån eller servicebidrag. När regionen kliver in så här blir effekten att lokala företag kan överleva och utvecklas, trots litet kundunderlag, en förutsättning för att hela platsen ska vara attraktiv både för boende och besökare. Andra former av företagsstöd kan vara företagsinkubatorer och rådgivningstjänster som kommun eller region driver. Till exempel har många kommuner näringslivsutvecklare som erbjuder gratis rådgivning till nya företagare, eller så samarbetar man med till exempel Almi, Science Park, Coompanion och Nyföretagarcentrum. För besöksnäringens företag har det historiskt inte varit ovanligt att särskilda utvecklingsprojekt skapas, exempelvis projekt för digitalisering av turistföretag eller hållbarhetscertifiering, där offentliga medel finansierar kurser och konsult hjälp. Detta har kraftigt minskat de senaste tre åren.

## **Investeringar och etableringsfrämjande**

En destination vill också locka nya företag och investeringar utifrån. Här är platsvarumärket centralt även för näringslivet – inte bara för turister. Kommuner och regioner marknadsför ofta sina orter som bra ställen att etablera företag eller genomföra större möten och kongresser på. Offentliga aktörer kan erbjuda etableringsservice: hjälp att hitta planlagd mark, förmedla kontakter, skraddarsy utbildningar och visa upp lediga lokaler. En annan viktig aspekt är internationalisering av lokala företag, d.v.s. att hjälpa befintliga företag ut på exportmarknader, vilket indirekt stärker dem och den lokala ekonomin. Tillväxtfrämjande arbete av regioner omfattar ofta export- och investeringsfrämjande som två sidor av samma mynt som ökar näringslivets konkurrenskraft och skapar ett mer dynamiskt näringslivsklimat.

## **Näringslivets koppling till besöksnäring och invånare**

Vårt att notera är att besöksnäringen i sig kan fungera som en motor för övrigt näringsliv och vice versa. Studier visar att det finns samband: växer övrigt näringsliv så växer turismen, och omvänt kan ökad kapacitet inom hotell, konferenser och möten stimulera tillväxt i andra branscher. En kommun som investerar i en kongresshall eller flygplats gör det inte enbart för turisterna utan för att det gynnar hela näringslivet via fler affärsresenärer och ökad regional handel. Likaså innebär en blomstrand besöksnäring att det skapas många inestegsjobb för ungdomar och nyanlända, vilket förbättrar den lokala arbetsmarknaden. Denna koppling gör att kommuner/regioner ofta ser besöksnäringens frågor som en integrerad del av sin näringslivsstrategi. När t.ex. talangattraktion diskuteras handlar det inte bara om att locka personer till olika typer av arbete, utan också att erbjuda dem och deras familjer ett attraktivt fritids- och kulturutbud. T.ex. flätas serviceinsatserna för näringslivet samman med dem för besökare och invånare.

### 3.2.3 För invånare

Den tredje målgruppen, invånarna, är central för en destinations långsiktiga hållbarhet. En plats som inte levererar värde till sina egna medborgare kommer få svårt att motivera satsningar på turism och näringsliv. Vid bristande service och infrastruktur som har besökare som första intressent gror protester mot upplevd överturism, politikerförakt och avtagande ambassadörsskap. Därför fokuserar regioner och kommuner också på service och utveckling som direkt gagnar invånarna, alltså inte bara indirekta positiva effekter. Mycket av detta ligger inom det ordinarie uppdraget (skola, vård, omsorg, infrastruktur för medborgarna), men i kontexten platsattraktivitet och destinationsutveckling kan man lyfta fram fler aspekter som tillgängliggörande av naturområden eller att lyfta lokala kulturyttringar.

#### **Levande samhälle året om**

Ett vanligt mål är att motverka säsonsberoende och säkra ett året runt-levande samhälle. Turism kan bidra till detta genom att underlag skapas för service som annars inte skulle finnas. Exempelvis kan aktörer på en populär sommardestination använda turismintäkter för att hålla öppet vissa caféer, restauranger och butiker även under lågsäsong, vilket kommer invånarna till del. En attraktiv besöksnäring ger upplevelser för boende och leder till bättre kommersiell service under hela året. Kommunen kan alltså se turismen som ett sätt att säkra underlag för t.ex. livsmedelsbutiker och kollektivtrafik som även lokalbefolkningen nyttjar. Regionerna stöder detta via serviceprogram och liknande initiativ, så att glesbygdsbor ska ha tillgång till dagligvaror, drivmedel och ombud. Det kan innebära kreativa lösningar som bokbussar som fungerar som turistinfo på sommaren eller att idrottsföreningar driver lanthandel med kommunalt stöd. Ömsesidiga vinster för boende och besökare.

#### **Kultur- och fritidsutbud**

Invånare drar nytta av många satsningar som initialt görs för turister. En ny vandringsled eller nationalparksentré uppskattas av ortsbefolkningen som får rekreativsmöjligheter. Festivaler och evenemang som kommunen arrangerar ger nöje och stolthet hos invånarna, inte bara för besökare. Offentliga investeringar i kulturhus, arenor, lekparkar, badplatser m.m. motiveras ofta med att de ska öka ortens attraktivitet för boende och besökare. I mindre kommuner kan ett årligt evenemang bli en viktig identitetsfaktor för invånarna som också skapar stolthet och öppnar upp destinationen för världen. Kommunen fungerar här som dragare och främjare samtidigt som man stärker den lokala gemenskapen och bygger platsens identitet. Det är upplevelser som delas av boende och besökare. En rik fritids- och kulturverksamhet är dessutom ett argument i talangattraktion eftersom människor väljer lättare att bosätta sig, bo kvar eller flytta in om det finns ett bra utbud av fritidsaktiviteter, sport, natur och kultur.

#### **Medborgarservice och delaktighet**

Parallellt med att ge direkt service strävar många kommuner efter att involvera invånarna i platsutvecklingen. Det kan ske via medborgardialoger, workshoppar och samråd om stadsmiljö, infrastruktur och varumärke. I kvadrupel helix-tanken blir invånarna medutvecklare av destinationen. Detta är invånartjänst som stärker relationen mellan invånaren och platsen. Kommunen ger verktyg och plattformar, medborgarna bidrar med engagemang. På liknande vis involverar många kommuner föreningslivet i destinationsarbete genom att t.ex. låta föreningar sköta turistattraktioner (hembygdsföreningar som driver museum, föreningar och friluftsklubbar som underhåller leder eller sköter stränder och toaletter). Det ger lokalt ägandeskap, delaktighet och ofta extra stolthet hos invånarna.

## **Trygghet och trivsel i vardagen**

En grundläggande förutsättning för att invånare ska trivas är att samhället upplevs tryggt, tillgängligt, rent och funktionellt. Detta är kärnuppdrag för offentliga aktörer, men i attraktionsmanhang lyfts det ibland fram under begreppet "boendeattraktivitet" eller livskvalitet. Kommuner och regioner satsar på sådant som bra skolor, sjukvård, bostäder, lokaltrafik, inte bara för de direkta nyttornas skull utan också för att attrahera och behålla invånare. I Tillväxtverkets guide för platsvarumärke framhålls att varumärket är vad man säger och vad man gör, det vill säga att utöver marknadsföring kan behöva bygga fler bostäder, utveckla barnomsorg, skolor, fritidsanläggningar, förbättra kommunikationer etc. för att leverera det varumärket lovar. Att säkerställa offentlig service av hög kvalitet är därför en del av attraktionsfrämjande arbetet och behöver gå hand i hand med kommunikation. Invånare som upplever att kommunen satsar på dem blir också mer positivt inställda till turister och nya företag som etableras. Det uppstår en känsla av optimism istället för att turister ses som belastning. Att vinna invånarnas stöd är alltså en helt central social hållbarhetsaspekt. Vissa turisttäta kommuner har startat program för invånardialog om turismens utveckling för att hantera eventuella målkonflikter t.ex. buller och trängsel samt se till att lokalbefolkningens röst hörs i besluten. Detta kan ses som en service till invånarna, det vill säga att deras livskvalitet skyddas även när man satsar på ökad turism precis som känsliga naturområden skyddas.

## **Platsstolthet och identitet**

En mjukare men viktig form av invånarservice är att höja ortens självkänsla. Genom framgångar som uppmärksammas utåt t.ex. att platsen vinner ett pris, eller syns positivt i TV-sändningar stärks de boendes stolthet. Offentliga varumärkesarbeten syftar inte bara till att locka utomstående, utan även till att skapa en gemensam positiv berättelse för de som bor där. En gemensam positiv berättelse som de boende kan identifiera sig med. När antalet besökare ökar och platsen får erkännande utifrån, brukar stoltheten öka hos de som redan bor och verkar på platsen. Detta i sin tur kan engagera fler invånare i att bidra – en positiv spiral. Det finns också en motsatt effekt när besökarna upplevs påverka livet på platsen negativt. Kommuner uppmärksammar ofta lokala framgångar t.ex. "Årets stadskärna", UNESCO-utmärkelser, eller i Gotlands fall kampanjer kring bärkraft som fått stort internationellt genomslag och belönats med kommunikationspriser. Detta ger invånarna känslan av att bo på en speciell plats. Aktiviteter kan även vara återkommande evenemang som firar det unika med orten. Alla dessa insatser, från hårda faktorer som serviceinfrastruktur till mjuka faktorer som stolthet bidrar till att invånare trivs och vill stanna kvar och att utflyttade kan tänka sig flytta tillbaka. Även mindre orter mår bra av både inflyttande och besökande. Oliktänkande utmanar status quo och skapar en grund för kreativa miljöer.

## **3.3 Den svenska kontexten**

Det svenska destinationsarbetet bedrivs i ett flernivåsystem där roller, juridisk form, styrkedja och finansiering varierar mellan regional och kommunal nivå. Avsnitten nedan visar på de olika modeller som förekommer och bygger på data från Tillväxtverket och SKR.

### **3.3.1 Organisering, styrning och finansiering av regional och kommunal service**

#### **Regional nivå**

Organisering, styrning och finansiering av besöksnäringstrategier på regional nivå. Siffrorna inom parentes avser antal organisationer. Vissa regioner har både organisering i linjeorganisation och i ett regionalt bolag.

<b>Organisering</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Finansiering och styrning</b>
Linjeorganisation i regional förvaltning (14)	Turismfunktionen placeras direkt i avdelningen för regional utveckling. Ger stark koppling till RUS och annan tillväxtpolicy.	Ramanslag i regionbudget samt projekt- och EU-medel för projekt som katalysator.
Helägt regionalt aktiebolag (3)	Bolag med bredare näringslivs- och varumärkesansvar, ofta resultat av sammanslagningar. Styrts via ägardirektiv.	Årligt ägarbidrag.
Samägt regionalt aktiebolag eller nätverksorganisation (3)	Region, kommuner och näringsliv äger gemensamt. Används där legitimitet och resursdelning är viktiga och där näringslivet är starkt.	Blandfinansiering med ägarbidrag, medlemsavgifter och EU-medel för projekt.
Företag eller förening med regionalt uppdrag (1**)	Näringslivsdriven förening med avtal om uppdrag	Medlemsavgifter och regionalt verksamhetsstöd eller uppdragsfinansiering.

\*Varav 1 med näringslivet

\*\*Under avveckling 2025 till förmån för linjeorganisation i regional förvaltning

## Kommunal nivå

<b>Organisering</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Finansiering och styrning</b>
Turism-/näringslivsenhet i förvaltningen	Det absolut vanligaste alternativet. Ungefär 70% av Sveriges kommuner driver arbetet som en del av förvaltningen. Ofta under kommunledningskontoret.	Finansieras helt inom det kommunala ramanslaget.
Helägt kommunalt destinationsbolag (i princip samtliga stadskommuner)	Större städer samlar marknadsföring, evenemang och möten i ett koncernbolag.	Årligt ägarbidrag och egna affärsintäkter. EU-medel används sällan.
Samägt bolag med andra kommuner	Ungefär 7% av Sveriges kommuner. Vanligt i besöksstat landsbygd.	Kommunala bidrag. EU-medel används sällan.
Samägt bolag med näringslivet	Ungefär 4% av Sveriges kommuner. Antalet har halverats den senaste 5-årsperioden.	Basfinansiering från kommunala bidrag och viss del från näringslivet i form av medlemsavgifter. Verksamheten finansieras ofta till stor del som ett projekt med EU-medel.
Ideell/ekonomisk förening eller upphandlad aktör	Ungefär 4% av kommunerna ger uppdrag till eller stödjer en förening eller upphandlar servicecenter, d.v.s. outsourcar sitt destinationsarbete.	Kommunalt avtal som grund, EU-medel främst inom Leader och medlemsavgifter.
Samarbetsavtal eller flerkommunala plattformar som kan involvera näringslivet	Flerkommunala organisationer kombinerar marknadsföring och utveckling över gränser.	Gemensamma kommunbidrag och medlemsavgifter.

På kommunal nivå anger nästan alla att basresurserna tas ur det kommunala ramanslaget.

### 3.3.2 Resonemang kring när olika modeller för organisering passar

Formen följer kapaciteten i både region och kommun. Regionnivån väljer modell efter hur stark egen utvecklingsapparat regionen har och kommuner använder bolag när de behöver agera mer affärsmässigt och med större flexibilitet. En mer förvaltningsnära styrning är vanligast över lag men inte i kommuner där turismen har stort värde. Förvaltning eller helägt bolag ger tydligare kontroll än samägt bolag. Ju mer offentlig ägarandel, desto större andel går genom budget i ram. Privata inslag ökar beroendet av medlems- och serviceavgifter.

### 3.3.3 Trender inom organisering, styrning och finansiering

#### **Regional styrning**

Under 2020-talet har det regionala besöksnäringensfrämjande arbetet successivt vävts in i den bredare tillväxt- och innovationsagendan. Drivkrafterna är dels ett behov av samlad strategisk styrning, dels pressen att använda offentliga resurser mer effektivt. Flera regioner har därför valt att slå samman separata destinationsbolag med andra näringslivsfrämjande funktioner. Skånes fusion där tre bolag blev Visit Skåne AB är ett tydligt exempel, liksom beslutet i Stockholm att föra över dotterbolagen Visit Stockholm och Invest Stockholm till moderbolaget Stockholm Business Region AB. Halland, Västerbotten och Östergötland har ganska nyligen placerat turismfrågorna direkt i linjeorganisationen under Regional utveckling. Ansvaret flyttas närmare den regionala utvecklingsstrategin och den regionala styrningen. Under 2025 lämnar Region Sörmland Stua AB som samägdes med näringslivet.

#### **Kommunal styrning**

På kommunal nivå finns en rörelse åt två distinkta olika håll, men tydligt bort från samägda bolag. Små och medelstora kommuner upplever att delägda bolag innebär oklar styrning och hög administration. De köper därför ut privata aktörer eller lägger turismfunktionen i den egna näringslivsorganisationen. Resultaten från en enkät från SKR 2023 visar att en tiondel av kommunerna nu har del- eller helägda destinationsbolag, en nedgång med hälften sedan 2017. Större kommuner går däremot åt andra hållet. De skapar färre men mer heltäckande, helägda bolag med breda uppdrag inom marknadsföring, evenemang, möten och platsmarknadsföring. Bolag som Destination Jönköping AB och Destination Eskilstuna AB illustrerar hur kommuner skalar upp med helägda bolag.

#### **Finansiering**

När destinationsarbetet flyttas in i ordinarie förvaltning följer också basfinansieringen med, en rörelse från projektbidrag till reguljära budgetmedel i ram. Samtidigt används EU- och projektmedel fortfarande som ”katalysatorpengar”, men i allt högre grad för tidsbundna utvecklingsinsatser snarare än för att säkra grunddriften av separata bolag. Projekt och EU-finansiering är ovanlig i helägda kommunala bolag. Tillväxtverkets sammanställning av regionalt utvecklingsarbete 2023 bekräftar denna förskjutning och visar hur regionernas turistiska satsningar kopplas till bredare hållbarhets- och innovationsprogram med fler finansieringskällor än tidigare.

#### **Sammanfattning**

Sammantaget pekar rörelsen mot koncentration och integration. Regionalt samlas besöksfrämjandet i samma struktur som övrigt näringslivs- och investeringsarbete, vilket skapar strategisk helhet men ställer högre krav på sektors-överskridande kompetens. Kommunalt förenklas organisationen i mindre orter, medan större städer bygger kraftfulla, helägda destinationsbolag som kan bära större evenemangs- och mötesportföljer. Finansiellt ersätter stabil basfinansiering inom den ordinarie budgetprocessen svårplanerad projektfinsiering, kompletterad med riktad extern finansiering för innovations- och hållbarhetsprojekt. Dessa rörelser innebär att besöksnäringen i allt högre grad behandlas som en integrerad utvecklingsmotor snarare än som ett isolerat marknadsföringsuppdrag.

# 4 Nulägesanalys – organisering, styrning och finansiering

## 4.1 Gotlands nuläge

Gotland är en region och kommun med många besökare, en stark besöksnäring och ett välkänt destinationsvarumärke.

Region Gotland har tagit strategisk höjd och identifierat den potential som besöksnäringen har för hela Gotlands utveckling. I den regionala utvecklingsstrategin, smart specialiseringsstrategin och besöksnäringensstrategin är besöksnäringen identifierad som ett av Gotlands största styrkeområden som har stor påverkan på förutsättningarna att bo, besöka och etablera sig på Gotland inom alla branscher.

Internt har Region Gotland svårt att få till horisontell styrning, oavsett område. Detta gäller alltså inte bara besöksnäringen, men arbetet med besöksnäringen blir extra hårt drabbat eftersom den – mer än något annat näringslivsområde – kräver horisontella helheter för att blomstra. Besöksnäringen har bäring på nästan hela Region Gotlands arbete, strategiskt och operativt, från näringslivs- och samhällsutvecklingsfrågor, till avfallshantering och parkskötsel.

Dessutom har Region Gotland backat från sin främjarroll. Hade inte besöksnäringens organiserade aktörer, evenemangsaktörer och civilsamhället kunnat kliva in och täcka upp för helt nödvändig kapacitet hade skadan förmodligen varit större.

Gotlands nuläge summeras i fyra utmaningar:

1. **Genomslagskraft av strategiska prioriteringar.** Prioriteringarna från den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnäringensstrategin översätts inte till styrning i nämnder, budgetar i ram eller tydligt prioriterande i avdelningar, enheter och förvaltningar. De finansieras istället med äskade medel. Insatser och prioriteringar som görs i strategiska dokument blir i bästa fall blir ordentligt urvattnade. I sämsta fall når de inte ut i organisationen alls.
2. **Mottagarkapaciteten**, d.v.s. möjligheten att omsätta prioriteringar i verkligheten, är underdimensionerad i hela organisationen, klarar inte grunduppdraget och är inte mottaglig för nya prioriteringar eller högre ambitionsnivå om dessa saknar finansiering. Detta gör att arbetet med strategiskt viktiga områden som evenemang och kryssning blir lidande.
3. **Kapaciteten att agera horisontellt för ett normalt destinationsarbete.** Besöksnäringensfrågor har beröringspunkter tvärs över linjeorganisationen. Region Gotlands tjänstepersoner vill agera horisontellt och försöker göra det, men nödvändiga processer för ledning och styrning saknas. Konsekvensen blir att varje tjänsteperson måste agera lots för sig själv och andra, men utan organiserad samordning med andra, vilket är resurskrävande och tar bort ytterligare utförarkraft.
4. **Kapaciteten att driva utvecklingen av destinations- och platsutveckling.** Region Gotland saknar en organisering, det som kallas för destination management organisation eller DMO, som kan ta ägarskap över och leda arbetet med besöksnäringensstrategin, dess prioriteringar och dess operationalisering.

### 4.1.1 Historia

Gotlands Turistförening (GTF), som grundades 1896 och var Sveriges äldsta regionala turistförening, försattes i konkurs den 6 december 2011 efter 115 års verksamhet. Under flera år före konkursen hade GTF kämpat med svag ekonomi och stora underskott. Vid ett extra årsmöte den 13 mars 2011 beslutades att likvidera föreningen, då den hade en skuld till Region Gotland på 3,2 miljoner kronor. Genom att sälja inkråmet till Region Gotland minskades skulden till 1,8 miljoner kronor. Eftersom det inte fanns några tillgångar kvar, innebar detta att Region Gotland förlorade hela det beloppet.

I samband med köpet av inkråmet tog Region Gotland också över all personal och verksamhet, för att säkra tillgång till personal inför sommarsäsongen. I inkråmet ingick också ett aktiebolag, som sedan namnändrades till Inspiration Gotland AB. Detta gjordes först efter ett försök att först upphandla turistbyråtjänsten, men det fungerade inte då inga anbud inkom. Detta kan ha berott på att upphandlingsunderlaget inte medgav något vinstuttag.

Därefter beslutade Region Gotland att driva verksamhet, den efterföljande och även tillkommande i två bolag. Inspiration Gotland AB för destinationsutveckling och Gotlands näringslivs- och etableringsservice AB (GNEAB) för breddad service och framdrift avseende möjliggörande till ett växande näringsliv. Detta arbete startades 2013.

Styrelsen i Inspiration Gotland bestod av politiker, tjänsteperson och representanter för besöksnäringen. Bolaget hade under flera år utmaningar med styrning och ledning, både strategiskt och operativt. När systerbolaget GNEAB tog beslut som skapade debatt hos allmänhet och politik, så tog Region Gotland beslutet att 2018 införliva verksamheterna i förvaltningsform istället, i regionstyrelseförvaltningens regionala utvecklingsavdelning. I samband med detta skedde också en kraftig bantning och besparing på verksamheten. Med denna besparing så försvann merparten av rollerna/tjänsterna i Inspiration Gotland och GNEAB.

Sedan 2019 har arbetet med besöksnäringen genomförts med minimalistisk bemanning vilket skapar en rad problem för Region Gotlands avdelningar, enheter och förvaltningar samt inte minst för näringslivet och invånarna. Problemen är till exempel svårigheter att få besked om tillstånd i tid, en skadad relation mellan permanentboende och sommargäster samt resursslöseri och dubbelarbete på grund av indragna samordningsresurser.

### 4.1.2 Besöksnäringstrategin

Gotland antog sin första regionala besöksnäringstrategi 2019. En reviderad version antogs i december 2024.

Den långsiktiga målsättningen i strategin är att Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030. Till detta finns målsättningar som speglar alla tre hållbarhetskategorierna inom lönsamhet och livskraftiga företag, minskad miljöpåverkan och ökad delaktighet. Samtliga insatser som ska genomföras kräver aktiva ställningstaganden som tar hänsyn till hållbarhet, platsutveckling, digitalisering och innovation.

Ett viktigt steg i strategin är att gå från destinationsutveckling till det mer övergripande begreppet platsutveckling, på samma sätt som många andra regioner har valt att göra efter statens offentliga utredning ”Ett land att besöka” (SOU 2017:95). Detta innebär att ön Gotland och dess olika delar ska fungera som en plats som är attraktiv att bo och verka på, inte bara att besöka.

Strategin pekar ut fem viktiga fokusområden för att nå målen.

- Affärs- och produktutveckling syftar till att stärka näringslivet och arbeta med kvalitet och paketering året runt. Evenemang och möten är identifierade som styrkeområden tillsammans med dagsturism kopplat till kryssning.
- Marknadsföring och kommunikation ska alltid bygga på Gotlands gemensamma platsvarumärke. I en tid när omvärlden står inför stora och snabba förändringar krävs en marknadskommunikation som stärker och överraskar.
- Infrastruktur och service är viktiga förutsättningar för att besöksnäringen på ön ska fungera och skapa värden för de som bor, besöker och verkar på Gotland. Här krävs dialog och anpassning både inom planering och genomförda insatser.
- Kompetensförsörjning är ett avgörande område för att skapa attraktiva jobb i besöksnäringen. Långsiktigt handlar det om att attrahera fler till att vilja jobba i och utvecklas vidare inom besöksnäringen på Gotland. Det handlar också om att erbjuda relevanta utbildningar och att bidra till det livslånga lärandet.
- Gotlands unika situation kräver samverkan som tydliggör uppdrag, roller och ansvar för olika aktörer. Samverkan är också en förutsättning för klusterbyggande inom besöksnäringen och över gränser mot andra branscher. Samverkan behöver stärkas inom alla områden lokalt, nationellt och internationellt. Strategin ställer stora krav på samverkan för att nå sina mål.

Detta har formulerats som en mission för kommande arbete:

”Vår mission är att skapa och främja en plats med starkt självförtroende, en plats som tar initiativ, är modig och ställer höga krav på hållbarhet. Vi tror på kraften i partnerskap och samhandling, för att med turism och besöksnäring som verktyg, gemensamt utveckla och implementera hållbara lösningar för Gotlands natur, kultur, människor och djur, nu och för framtiden.”

### 4.1.3 Statistik och utveckling 2011-2025

Det finns flera sätt att prata om besöksnäringens utveckling. Det vanligaste med störst tillförlitlighet bakåt i tiden är gästnätter. Detta avsnitt är avsett att ge en bild av utvecklingen på Gotland under en 15-årsperiod.

Under perioden visar statistiken att besöksnäringen på Gotland har haft en stabil efterfrågan över tid med en långsam rörelse mot en något hållbarare fördelning över året. Skillnaderna mellan hög och lågsäsong är fortfarande extrema och drivs till stor del av den turistiska infrastruktur som byggts upp kring sommargäster med camping och stugbyar som de tydligaste exemplen.

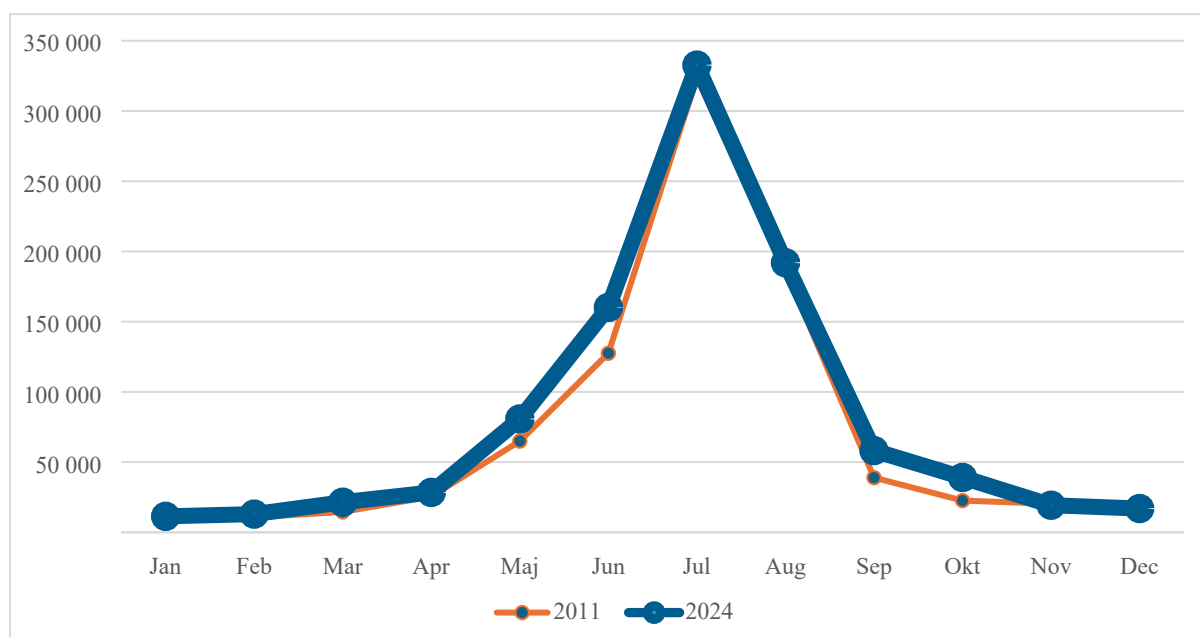
FNs turismorgan, UNWTO, har tagit fram olika mätmetoder för att titta på belastningen på en destination, där säsongindex är det mest etablerade sättet. Indexet jämför medelantalet totala gästnätter under högsäsong med resten av året, d.v.s. medel för perioden juni, juli och augusti med medel för resterande månader och visar detta som ett kvotmått.

Säsongindex 2011: 8,7

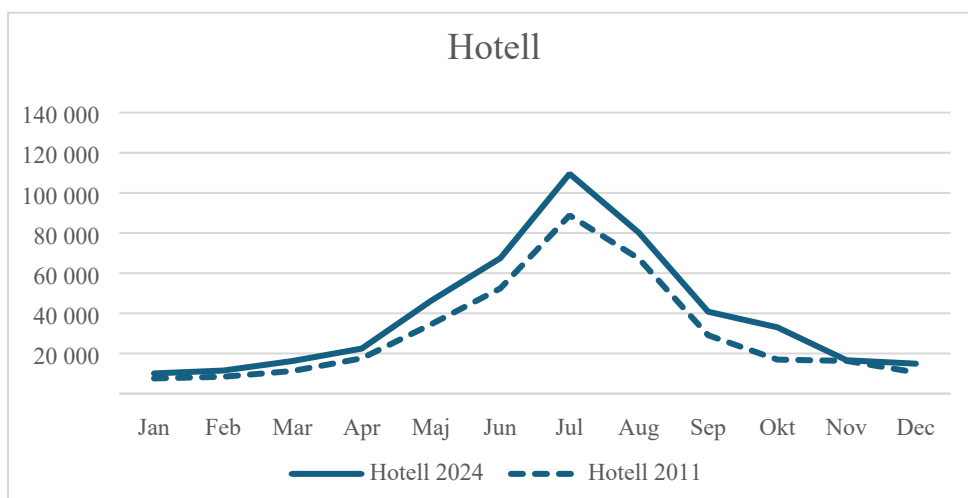
Säsongindex 2024: 7,1

Säsongindexet förbättras tydligt från höga nivåer till något lägre, i alla fall i statistiken. Det finns för Gotland, precis som överallt annars, ett stort mörkertal kring besökare som bor hos släkt och vänner eller hyr privat via till exempel Airbnb.

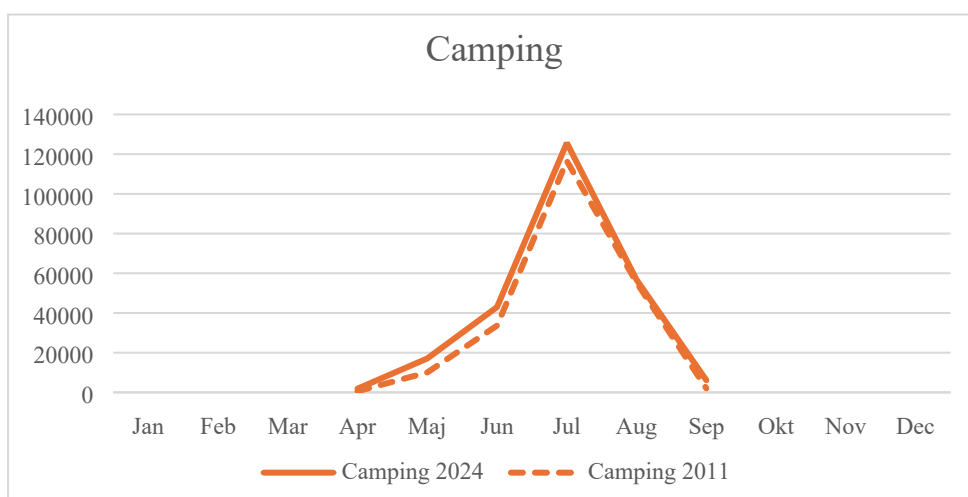
På grund av mörkertalen är det i verkligheten snarare så att det är fler besökare på Gotland under högsäsong än vad det var för 15 år sedan.



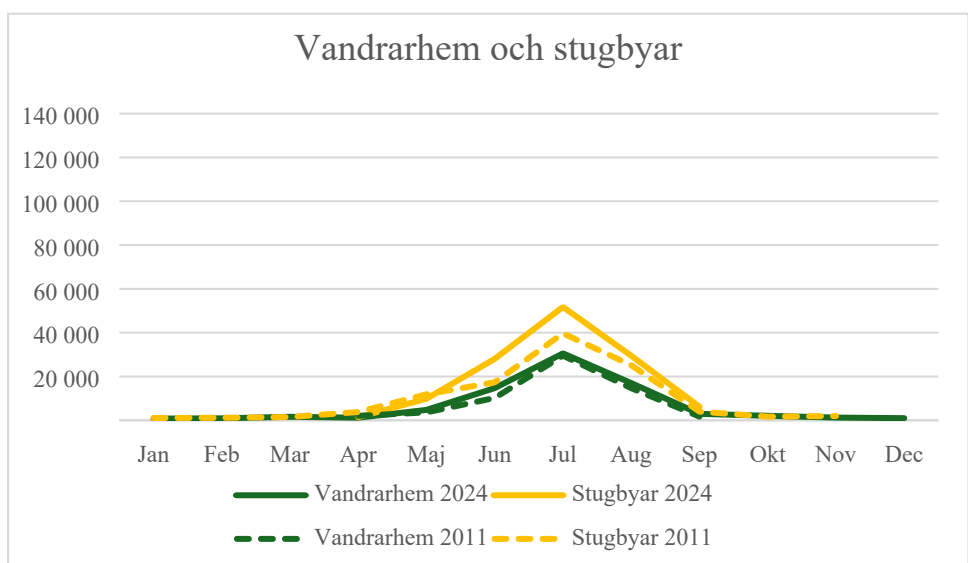
## Fördelning av gästnätter per boendeslag



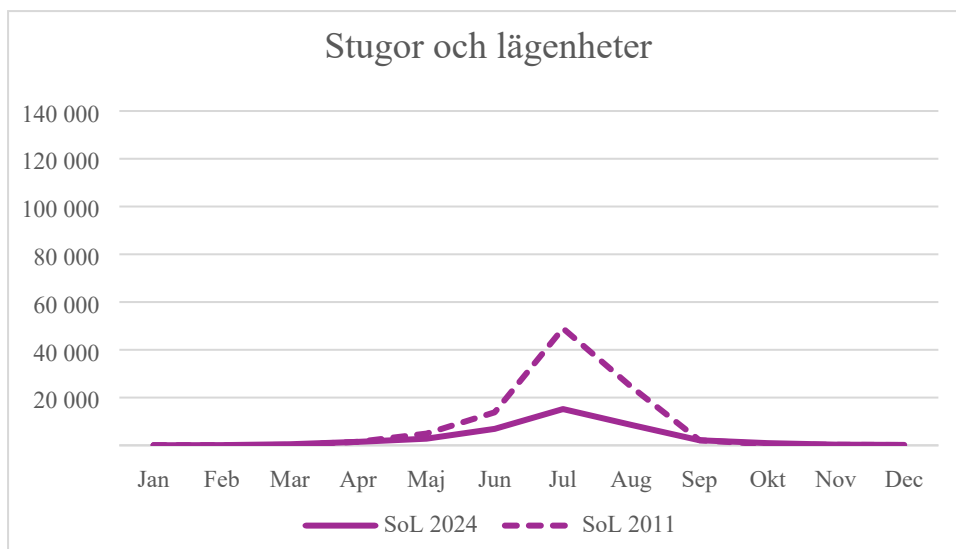
Figur: Gästnätter på hotell 2024 jämfört med 2011



Figur: Gästnätter på camping 2024 jämfört med 2011



Figur: Gästnätter på vandrarhem och stugbyar 2024 jämfört med 2011

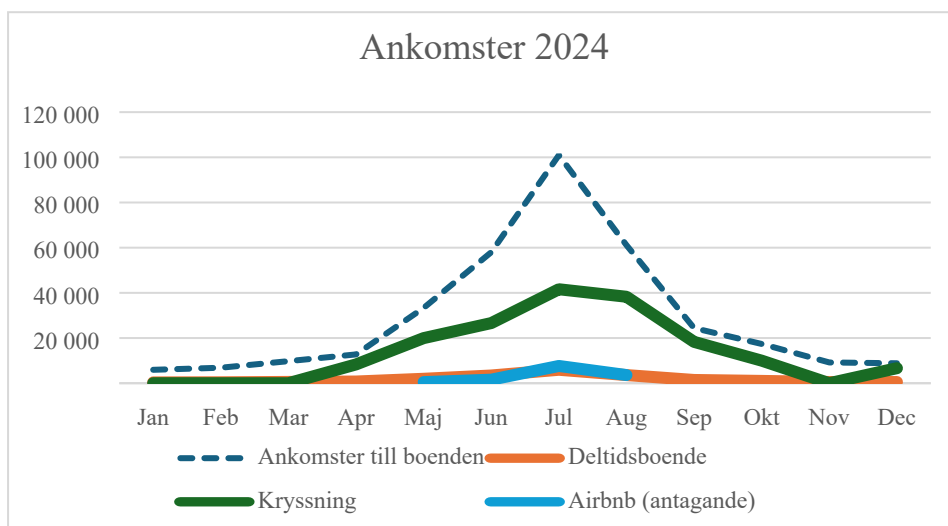


Figur: Gästnätter på stugor och lägenheter 2024 jämfört med 2011

Den förlorade volymen på stugor och lägenheter har förmodligen flyttats till andra kanaler som statistiken inte fångar, till största delen Airbnb. Det rör sig om minst 60.000 gästnätter, det mesta under högsäsong som flyttat till andra kanaler som SCB har svårt att fånga i sina mätningar.

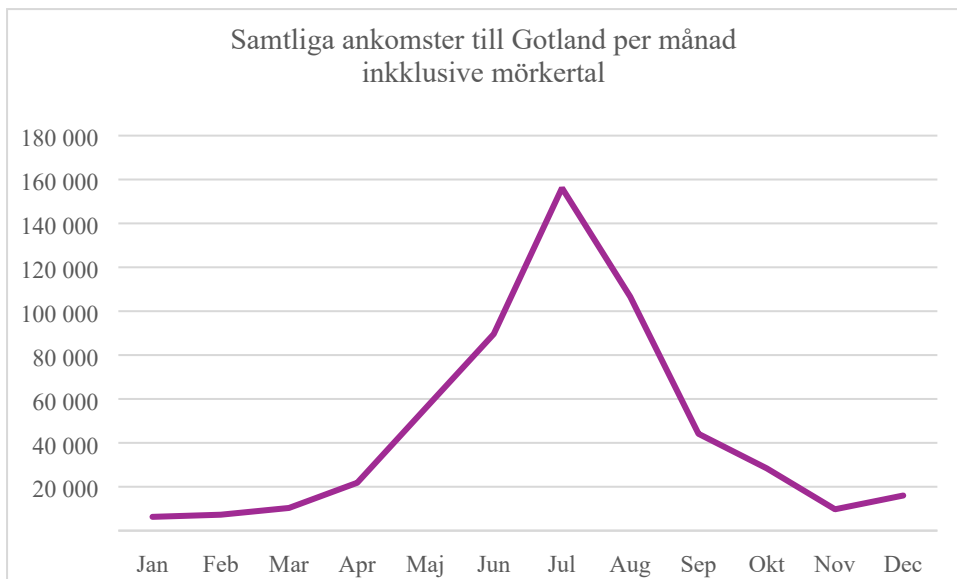
### Dolda besökare som inte syns i statistiken

De dolda besökarna är deltidboende med hus på Gotland, dagsbesökare som kommer med kryssningsfartyg och ett antagande om Airbnb. Antagandet bygger på statistik, men vi vet inte hur denna statistik överlappar med den nationella statistiken som Tillväxtverket tillhandahåller. I diagrammet finns ankomster till samtliga boenden med.



Figur: Ankomster per typ av besök 2024 jämfört med 2011

I diagrammet saknas Birka Cruises med ca 40.000 dagsbesökare över perioden maj till oktober. Observera att diagrammet visar ankomster till boenden och för dagsbesök, inte gästnätter. Detta är för att kunna jämföra när olika typer av besökare kommer, inte hur de stannar.



Figur: Samtliga ankomster 2024

Sammanfattningsvis saknas data för att skapa hela bilden för Gotland som destination. Region Gotland och samarbetspartners har tillgång till viss statistik, men ändå inte tillräckligt. Framförallt saknas resurser för att löpande arbeta med databaserade insikter och beslutsfattande i relation till utmaningar och utveckling.

## 4.2 Bärkraft och platsutveckling

Begreppet bärkraft (från engelskans “carrying capacity”) används internationellt för att beskriva ”den maximala nivå av besöksaktivitet som en destination kan ta emot utan att oacceptabel social, ekonomisk eller ekologisk påverkan uppstår” (UNWTO).

Tillväxtverkets Platsutvecklingskompass lägger till att bärkraften utgör en av fyra grundstenar för hållbar platsutveckling tillsammans med lokal förankring, varumärkesbyggande och samordning. Gotland har både sitt ö-läge, sin vattenbrist och status som nationellt etablerat sommarresmål som gör att bärkraftfrågorna accentueras ytterligare.

I praktiken handlar det om att balansera de tre delarna som utgör bärkraften:

- Ekonomisk bärkraft beskriver den punkt där den lokala ekonomin fortfarande stärks av turismen utan att andra samhällssektorer trängs undan. Den beskriver också möjligheten att driva verksamhet tack vare eller trots säsongvariationer.
- Social bärkraft beskriver den nivå av volymer eller besöksstryck som invånare accepterar innan de upplever att till exempel livskvalitet, bostadsmarknad eller platsidentitet påverkas negativt. Detta är ett subjektivt mått som därför lämpar sig dåligt att jämföra mellan olika platser. Försök att hitta nivåer med “besökare per invånare” ger inte den subjektiva bilden eftersom “besökare på min gata” eller “besökare på mitt smultronställe” väger tyngre än “många besökare i stan”.
- Ekologisk bärkraft beskriver de fysiska gränser naturresurser och ekosystem sätter för att dessa system ska fortsätta utvecklas positivt och inte begränsas eller förstöras av slitage. På Gotland handlar det också om tillgången på vatten och energi.

Samtliga bärkraftsperspektiv påverkas negativt av den stora skillnaden mellan vinterhalvåret och sommarhalvåret å ena sidan och sommarhalvåret och de 6-10 veckornas högsäsong å andra sidan. Högsäsongen ger en hävstång till en redan existerande hävstångsproblematisering.

### 4.2.1 Ekonomisk bärkraft

Turismen är en av Gotlands viktigaste exportnäringar. Färjelinjerna hanterar över 1,7 miljoner passagerare och cirka 560 000 fordon per år och sommartid sysselsätts upp till 6 000 personer kopplat till besöksnäringen jämfört med knappt 2 000 under lågsäsong. Omsättningen låg stabilt kring fyra miljarder kronor per år före pandemin.

Säsongsvariationerna förstärker volatiliteten och gör intäkterna ojämna. Det är svårt att livnära sig på helårsbasis, speciellt för kulturaktörer. Samtidigt höjer Destination Gotland färjebiljetterna och SAS använder sig av sin normala dynamiska prissättning vilket påverkar betalningsviljan negativt för både invånare, besökare och godstransporter. Evenemang blir dubbelt påverkade eftersom både besökare, artister och utrustning ska transporteras från fastlandet.

Den stora skillnaden mellan perioder med hög respektive låg efterfrågan gör kapacitetsutnyttjande lågt vilket i sin tur gör det dyrt när efterfrågan är hög och hela årets omsättning ska in under kort tid. Många anläggningar används bara fullt ut under 8–10 veckor.

Höga transport- och boendekostnader samt höga kostnader för att fika eller äta på restaurang under högsäsong riskerar lönsamheten i hela systemet och riskerar att Gotlandsbesöket blir både kortare och mer sällan. Dessutom har det en påverkan på varumärket Gotland.

Kraftig säsongsrekrytering påverkar arbetsmarknaden genom att den fördyrar kompetensförsörjningen och bidrar till att kvalificerad arbetskraft lämnar ön efter sommaren när det inte längre finns arbete. Många besöksnäringar nyttjar studenter som arbetskraft, men dessa kan inte arbeta när terminen börjar igen.

### 4.2.2 Social bärkraft

Enligt Region Gotlands varumärkesundersökning 2022 är sju av tio svenskar positivt inställda till Gotland som besöksmål, men bara en av tio ser ön som en attraktiv permanent bostadsort. Det ”mentala avståndet”, d.v.s. upplevelsen att Gotland inte är nära eller tillgängligt, har ökat och är den största negativa förflyttningen sedan 2018. Samtidigt belastar sommargästerna lokalsamhällets boende- och servicemarknad. OECD pekar på att befolkningen mer än fördubblas i juli, som genererar ökad trafik- och avfallsvolymer och ett ökat tryck på sjukvård och polis.

I Visby och kustnära socknar konkurrerar fritidshusmarknaden med helårsboende, vilket driver upp priserna och gör det svårt för unga gotlänningar att etablera sig. Det framkommer lokala debatter om turist- och fritidsskatt för att finansiera service under högsäsong. Studier från Campus Gotland visar också att studenter och unga upplever ökad bostadsstress och trängsel under sommaren.

### 4.2.3 Ekologisk bärkraft

Gotland är Sveriges mest utsläppsintensiva region, huvudsakligen kopplat till cementproduktionen i Slite. Regionens klimat- och energiprogram prioriterar koldioxidinfångning (CCS) i cementindustrin, men tekniken finns ännu inte kommersiellt tillgänglig och kräver stora el- och vattenvolymer.

Samtidigt har Gotland en permanent vattenbrist. OECD konstaterar att öns tillgång på grundvatten är överutnyttjat och att sommarrestriktioner på bevattning är återkommande.

2025 startade bevakningsförbudet i april. Turism, jordbruk och industri konkurrerar om samma begränsade resurs, vilket gör både vatten- och energitillgången till en svåröverkomlig gräns för fortsatt ökning av besökare.

Övriga bärkraftsfrågor handlar om avfall och avloppsvatten, energi och biologisk mångfald. Toppolymer för avfall och avlopp under juli-augusti utmanar kapaciteten i befintliga reningsverk. Energisystemet och övergången till förnybart kräver ny sjökabel eller massiv lokal produktion där båda scenarierna ger mark- och landskapskonflikter. Biologisk mångfald med kustnära kalkhällmarker och Natura 2000-områden riskerar slitage vid ökade besöksflöden under kort tid.

#### 4.2.4 Mottagarkapacitet

En stor del av både ett normalt och utvecklat destinationsarbete behöver mottagarkapacitet i linjeorganisationen. Med mottagarkapacitet menas att varje person som landar på Gotland som besökare behöver en viss infrastruktur och service och det samma gäller för både boende och verksamheter – kommersiella som ideella.

Detta betyder att för varje aktivering på ön, till exempel ett evenemang, en vandringsled eller ett kryssningsfartyg så kräver det infrastruktur och service. Det är en verksamhet som inte bara utförs utan också ska planeras och samordnas med övrigt arbete som görs inom organisationen.

Region Gotland har idag svårt att möta sitt normalläge för att mottagarkapaciteten inte räcker till. Sommarserviceuppdraget täcker en del av verksamhetens behov, men det är svårt att överblicka vad konsekvenserna av ett utvecklat arbete skulle innebära. Att öka ambitionsnivån från dagens underbemanning till ett utvecklat arbete enligt strategins målbild kräver att Region Gotland också möter med ökad mottagarkapacitet.

## 4.2.5 Samlade reflektioner om bärkraft

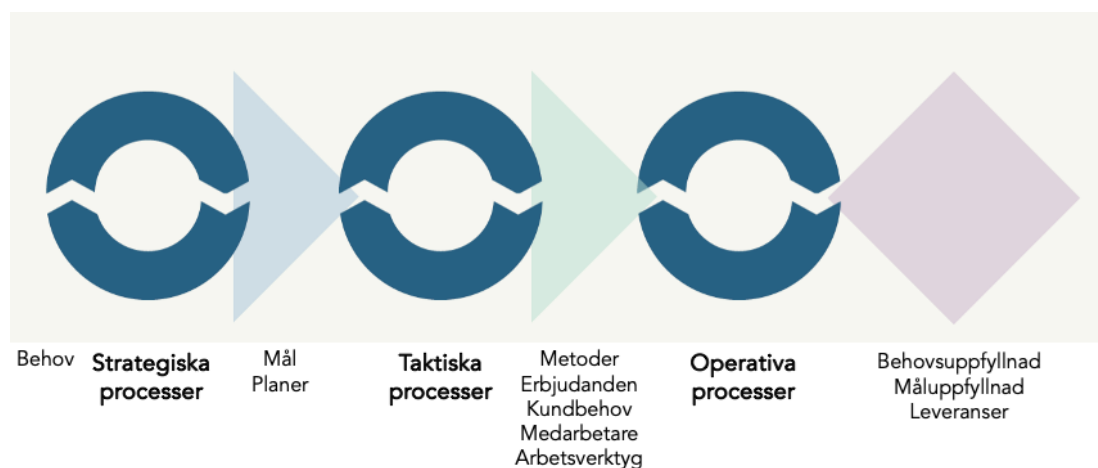
Bärkraft signalerar en mycket viktig brytpunkt mellan när platsen, människorna och organisationerna kan återhämta sig mellan varven kontra när bärkraften brister och det blir bestående skador. Dessa skador går att reparera men det tar lång tid och stora resurser för att göra det. Det är därför viktigt att förstå att bärkraften är ett hjälpmedel att förstå gränser – inte bara för vad människorna, miljön och ekonomin klarar – utan också att det blir otroligt dyrt att återställa naturen, vända konkurser och återskapa ett förbrukat förtroende.

## 4.3 Service-gap

Utredningen undersöker gapet mellan vad en destination förväntas leverera till de som bor, besöker och verkar på en destination och vad som verkligen levereras. Detta görs ur två olika perspektiv. Gap ur det strategiska perspektivet, d.v.s. regionens roller samt gap ur utförandeperspektivet, d.v.s. kommunens roller.

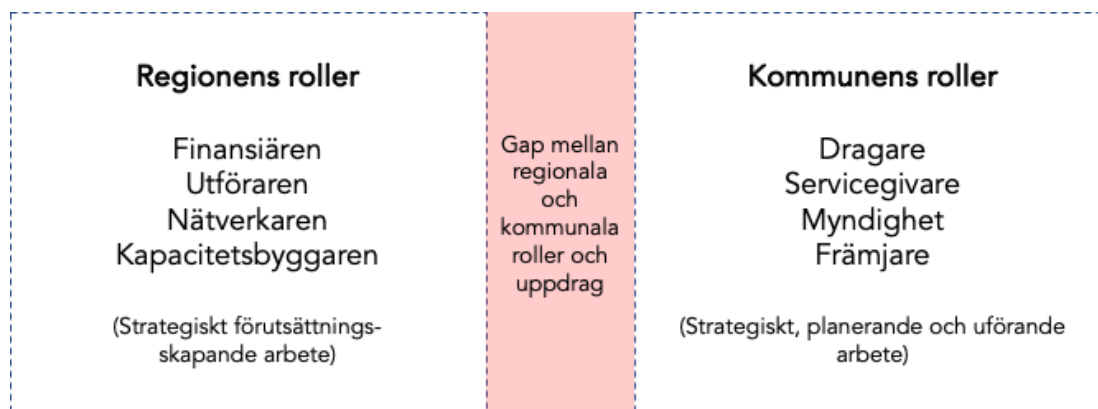
### 4.3.1 Grundproblem med gap mellan roller och uppdrag

I regeringsuppdraget Hållbar Destinationsutveckling togs en modell fram för att illustrera den horisontella styrningen som är nödvändig för en destination.



Figur: Modell för horisontell flernivåstyrning för destinationer, källa Tillväxtverket

I en svensk kontext uppstår ett gap mellan regionens strategiska ambitioner, uttryckta i den regionala utvecklingsstrategin, när det möter planerarnas och utförarnas verklighet i kommunen. Mellan dessa två parter skapas ett gap som behöver bryggas.



Figur: Gapet mellan de tydliga regionala och kommunala uppdragen och rollerna

Gapet ska inte ses som ett tomrum där inget arbete görs utan snarare ett styrningsgap där målkonflikter mellan roller och uppdrag uppstår. Det är inte avsaknaden av arbete som skapar gapet, utan överlappande roller, bristande horisontell samordning och samordning av olika uppdrag som alla har bäring på samma behov men söker olika vägar för att nå behovsuppfyllnad.

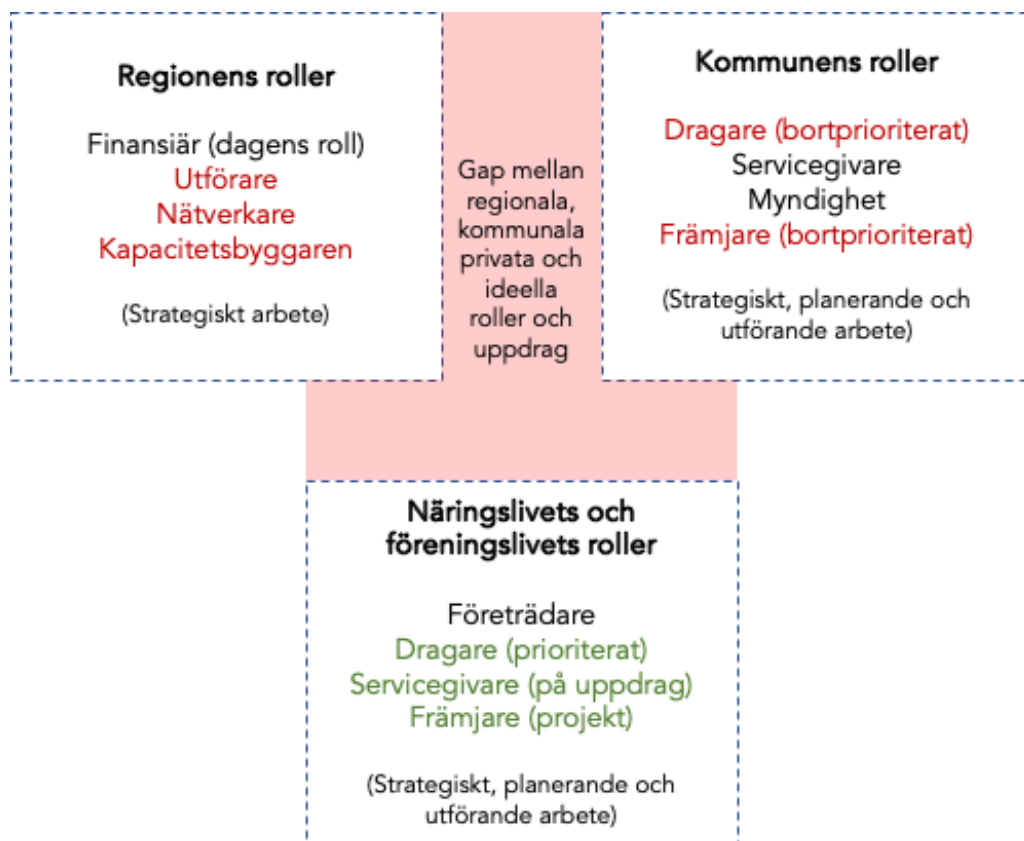
#### 4.3.2 Gotlands unika nuläge

På Gotland är regionen och kommunen samma organisation vilket betyder att gapet uppträder över allt i organisationen och ner i individuella roller.



Figur: Gotland har gapet mellan de regionala och kommunala uppdragen och rollerna inbyggt i hela sin organisation på grund av otydlig gränsdragning

Gotland är unikt med sina många företrädare för näringsliv, föreningar och civilsamhälle. På Gotland har kraftiga offentliga besparingar gjort att näringslivet, föreningslivet och även individer har känt ett behov av att kliva fram och täcka vissa arbetsuppgifter. Styrningsgapet mellan roller och uppdrag blir då större för att fler intressenter samsas på samma arena och fler sätt att tolka behov och behovsuppfyllnad introduceras utan samsyn. För Gotlands del har detta varit en sätt för hela destinationens ekosystem av aktörer att kliva fram när Region Gotland klev tillbaka. Detta har skapat det nuläge vi har idag där gapet inte bara består av regionala och kommunala roller och uppdrag utan också av privata och ideella aktörer.



Figur: Nuläge för rollfördelning mellan offentligt och privat

Destination Gotlands stora investeringar i marknadsföring och paketering gör att dragarollen blir tydligare prioriterad hos näringslivet och nedprioriterad hos Region Gotland. När mottagarkapaciteten nått taket har Region Gotland beslutat att lägga serviceuppdrag för till exempel stränder och toaletter på utvecklingsbolag eller föreningar och bistått näringslivsorganisationerna som Gotlands Besöksnäring AB att söka, finansiera och driva projekt som en region eller kommun normalt skulle driva om de hade haft kapacitet.

### 4.3.3 Ett utvecklat destinationsarbete

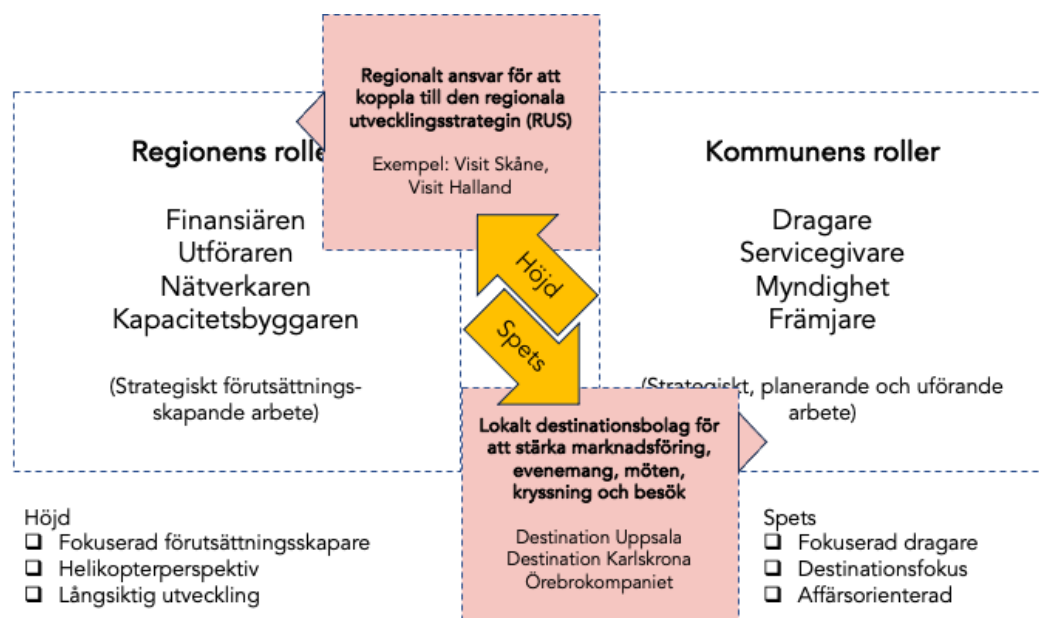
Utredningen ska svara på frågan hur ett utvecklat destinationsarbete på Gotland kan organiseras, styras och finansieras. Den frågan som en region eller kommun står inför är om gapet ska behandlas som en regional utvecklingsfråga, d.v.s. en fråga med höjd som kräver helikopterperspektiv för att gynna långsiktiga utvecklingsmål eller om ett fokuserat arbete med dragarrollen och ett mer affärsorienterat arbetssätt krävs.

De regioner som har en stark besöksnäring väljer ofta att nyttja den för attraktionskraft för hela näringslivet samt för inflyttning och låter starka besöksnäringkommuner stå för destinationsbolaget med ett näringslivsnära arbete. Starka besöksnäringkommuner fokuserar på det näringslivsnära dragararbetet ofta med fokus på evenemang och marknadsföring och överlåter det långsiktiga näringslivsfrämjande arbetet, strukturstärkande EU-projekt och långsiktigheten till regionen.

Region Gotland har identifierat besöksnäringen som speciellt viktig för Gotland i den regionala utvecklingsstrategin, det är utpekad i Gotlands strategi för smart specialisering som ett av tre prioriterade områden och Region Gotland har sedan 2019 en regional besöksnäringstrategi. Detta talar för en lösning med höjd.

Region Gotland har i besöksnäringstrategin identifierat destinationsutveckling, evenemang och kryssning som särskilt prioriterade. Detta talar för en lösning med spets.

Om Region Gotland ska hålla sig till sina strategier och styrdokument krävs alltså en lösning med både höjd och spets.



Figur: Valet mellan ett utvecklat destinationsarbete på regional eller kommunal nivå är beroende av varandra – på Gotland kräver ett utvecklat destinationsarbete både höjd och spets

### 4.3.5 Utifrån kommunens roller

Med kommunala roller här menar utredningen att följa gängse sätt att prata om utförande destinationsarbete, även om det självklart innehåller strategi och planering för utförande. Gapet som beskrivs här är gapet mellan vad en destination förväntas leverera och vad Gotland klarar av att leverera som destination på grundnivå.

#### **Kommunen som dragare**

Kommunen tillhandahåller egna attraktioner och evenemang som i sig lockar besökare. Här visar utvärderingen ett tydligt underskott i den strategiska kapaciteten. Flera förvaltningar och näringen efterlyser ett samlat långsiktigt grepp om evenemang och en dedikerad evenemangslots. Arrangemang krockar och skapar brister och skav både internt och externt, det finns inte kapacitet att möta förfrågningar från evenemang som vill arrangera på Gotland på ett professionellt sätt eller konkurrera med andra destinationer vilket gör att evenemang inte går att använda effektivt för säsongsförlängning. Turistbyrån klarade att hantera kryssningsanlöp 2022 tack vare extra sommarpersonal, men konstaterade att framtida säsonger kräver ytterligare bemanning vid fullbelagda fartyg. Destination Gotland är den aktör som har tagit på sig dragarollen med tiotals miljoner kronor som investeras i destinationsmarknadsföring utan Region Gotlands iblandning. Region Gotland spenderar inte resurser på marknadsföring och kan därför inte styra vilka reseanledningar som lyfts och måste agera reaktivt med mottagarkapacitet och service. En viss samordning sker mellan Region Gotland och Destination Gotland.

#### **Kommunen som servicegivare**

Som servicegivare ska kommunen säkra grundläggande infrastruktur som vatten, avfall, toaletter, vägar och kollektivtrafik. Tillskotten till sommarservice på sex miljoner kronor rättade till flera akuta brister. Samtidigt kvarstår bristen på offentliga toaletter och avfallslogistik fortfarande på flera delar av ön. Tekniska förvaltningen har fått ett tillskott via grundfinansiering i ram för att arbeta med denna brist. Privatavfall i strandsopkorgar och överfulla septiktankar pekas ut som återkommande kapacitetsproblem. Behovet av fler parkeringsytor, bättre skyltning och mer frekventa bussar under den korta högsäsongen i juli kvarstår, vilket visar att kortsiktiga sommarinsatser inte fyller gapet mellan hög-, normal- och lågsäsong eller klarar av ett utvecklat destinationsarbete om det innebär en ökning i vare sig kvalitet eller volymer. Teknikförvaltningen har lagt årliga äskande för driftskostnader för offentliga toaletter som avslagits av politiken. Det skapar interna svårigheter kring att utveckla frågan om service för besökare, när utvecklingen inte stöds med finansiering. Undantaget är den numera ramfinansierade satsningen på sommarservice som har gett mätbara förbättringar i form av färre klagomål, renare miljöer, fler toaletter, bättre vattenkommunikation och som har resulterat i att budgeten i ram för tekniska förvaltningen har höjts för att rymma sommarservice långsiktigt och permanent. Trots detta finns det en känsla hos externa intressenter att Region Gotland lastar ett ansvar för viss kommunal service på civilsamhället vid högsäsong.

#### **Kommunen som myndighet**

I rollen som tillsyns- och tillståndsmyndighet ska kommunen säkerställa att regler följs. Miljö- och hälsoskyddsmyndigheten lyckades minska klagomålen på buller genom uppsökande tillsyn, men konstaterar att extra personalresurser behövs varje sommar för att hinna med serveringstillstånd, livsmedelskontroller och bulleruppföljning. Polis och räddningstjänst lyfter att Operativ samverkan (OSF) saknar viktiga befattningar, vilket gör att identifierade problem inte åtgärdas i tid. Det pekar på ett gap i myndighetskapacitet just när trycket är som

störst som egentligen är ett samordningsgap och inte nödvändigtvis enbart ett gap i operativ kapacitet.

### **Kommunen som främjare**

Region Gotland har de senaste åren skalat ned sin främjarroll helt, samtidigt som aktörer som Destination Gotland och Gotlands Besöksnäring AB tagit större plats. Region Gotlands varumärkeskampanj ”Semesterlivet på ön” nådde nästan 100 000 webbvisningar och 788 miljoner i internationell räckvidd med tävlingen Gotlands fulaste gräsmatta, men den finansierades via engångsmedel och saknar grundfinansiering i ram. Företag efterlyser fler långsiktiga forum för gemensam produkt- och kompetensutveckling utanför enskilda projektinsatser. Att ta på sig främjarrollen och driva den i projektform med externa medel har skapat betydande ekonomiska utmaningar för Gotlands Besöksnäring AB.

### **4.3.6 Utifrån regionens roller**

Med satsningen på Inspiration Gotland tog Region Gotland på sig rollen som finansiär och i viss mån rollen som nätverkare. Efter Inspiration Gotland införlivades med Region Gotlands organisation med tillhörande besparingar på sex tjänster har det endast funnits resurser till en minimalistisk roll som nätverkare som egentligen går ut på att bevaka nätverksforum, inte driva dem. Detta för att räcka till för att kunna bevaka en rad strategiskt viktiga områden som kryssning och marknadsföring genom medverkan i styrgrupper och rådgivande grupper.

Region Gotland har delvis tagit på sig rollen som finansiär genom ”stärkt sommarservice” och gett små tillfälliga kapacitetsbyggande uppdrag till andra utförare, till exempel Gotlands Besöksnäring, samt medfinansierat ett antal viktiga och framgångsrika EU-projekt, bland annat Sustainable Plejs. Region Gotland har också stärkt sitt eget dragararbete genom att finansiera evenemanget Hansedagarna. Regional utveckling har också genom utvecklingsprojekt arbetat fram kunskapsunderlag inför ett äskande om medel för att säkerställa att plattformen Gotland.com finns kvar och vidareutvecklas. All finansiering sker i korta projekt som finansieras med äskade medel utanför grundfinansiering i ram och har på grund av finansieringsmodellen fokus på att lösa kortsiktiga behov eller brister, inte ett långsiktigt åtagande eller kapacitetsbyggande.

I rollen som nätverkare har Region Gotland endast två tjänster för strategier och en tjänst för Gotland Convention Bureau. Sommarserviceuppdraget som utförs av Teknikförvaltningen har grundfinansiering i ram. Alla andra satsningar har varit tillfälliga. Detta skapar en otrygghet i den samverkan som finns mellan Gotlands olika utförare och Region Gotland, till exempel Gotlands Besöksnäring AB och Destination Gotland. Samma problem återfinns inom idrotten, landsbygdsutvecklingen och kulturen.

### **4.3.7 Utifrån besöksnäringens strategins prioriterade områden**

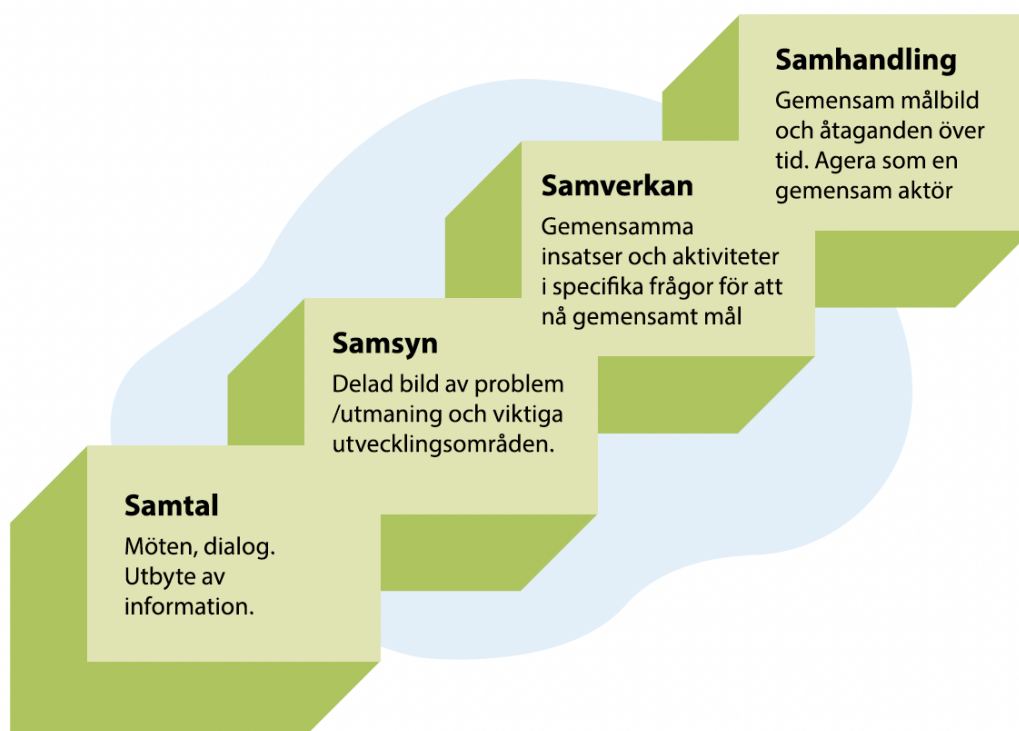
I besöksnäringens strategin finns ett antal prioriterade områden som ska växla upp Gotlands besöksnäring. Med befintlig genomförandekraft som har budget i ram kan Region Gotland inte förvänta sig att kunna arbeta med besöksnäringens strategin annat än som en ambitionsyttring för vad andra ska göra eller ge rekommendationer kring hur 1:1-medel ska styras. En viss opålitlig genomförandekraft kommer genom äskade medel, men att driva en regional besöksnäringens strategi och smart specialisering-område på med korta ”sprintar” av äskade medel och har inte varit ett recept för framgång.

De regioner som har betydande besöksnäring har också budget både för att ta en strategisk roll som finansör, nätverkare, utförare eller kapacitetsbyggare och stärka sina utförande roller som dragare, servicegivare, myndighet och främjare.

## 4.4 Nuvarande samverkansmodell

Besöksnäringen kräver samverkansytor för flernivåsamverkan lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Flera av ytorna tangerar olika nivåer.

Besöksnäringstrategin visar på vikten av samverkan och har varit ett viktigt verktyg för att nå samsyn mellan det offentliga och näringslivet. Ett av de prioriterade områdena i besöksnäringstrategin är samverkan. I nuläget handlar det gemensamma arbetet både internt och externt snarare om samarbete och samordning med gemensamma mål än egna insatser. Den gemensamma målbilden är mer etablerad externt men de gemensamma åtagandena över tid och agerandet som en gemensam aktör, är inte på plats.



Figur: Samhandlingstrappan (från den regionala utvecklingsstrategin Vårt Gotland 2040)

### 4.4.1 Samverkansområden

Region Gotland deltar, sin svaga bemanning till trots i många samverkansområden och grupper. Det finns sannolikt effektiviseringsvinster i att prioritera samverkansforum tydligare utifrån påverkan på besöksnäringstrategins vision och målbild.

Nedan följer en sammanställning av de samverkansområden som Region Gotland idag driver eller deltar i och som har koppling till turism, besöksnäring och platsutveckling.

#### **Regional samverkan kring RUS (regionalt)**

Regionala utvecklingsrådet (RUR) och Forum för tillväxt, klimat och miljö. I RUR finns inte explicit representation från besöksnäringen men från privat näringsliv genom att

näringslivsberedningen har utsett två representanter (Tillväxt Gotland och Företagarna). I Forum för tillväxt, klimat och miljö hanteras en blandning av frågor från de två genomförandeprogrammen som Forumet grundar sig på. Det är en viktig samverkansyta där viktiga besöksnäringsspörsmål eller resultat från utvecklingsprojekt/insatser av vikt bör redovisas för RUS partnerskapet, men det görs i mindre utsträckning i praktiken. Efter utvärdering av forumet vid årsskiftet 2024/25 framkom tydligt att näringslivet upplevde forumet alltför mycket enbart som ett forum för Region Gotlands information. Regionen har inför 2025 ambitionen att stärka näringslivets roll i planering och genomförande av Forumets innehåll.

### **Styrgrupp besöksnäringstrategin (flernivå)**

Denna styrgrupp samlar centrala intressenter på Gotland och har till uppgift att driva arbetet från dialog till gemensam samsyn. Gruppen är också ansvarig för att ta fram handlingsplanen och för det strategiska genomförandet av besöksnäringstrategin, enligt samma modell som använts för Gotlands mat- och livsmedelsstrategi.

I styrgruppen ingår Region Gotland, Gotlands Besöksnäring AB, Destination Gotland, Swedavia Visby Airport, Gotlands Museum, Gotlands Idrottsförbund/SISU och Länsstyrelsen.

Styrgruppen har ett övergripande ansvar för att säkerställa framdriften i arbetet med besöksnäringstrategin. Under de senaste 1,5 åren har fokus legat på att genomföra en genomgripande översyn av strategin.

### **Marknads- och internationell grupp (flernivå)**

Region Gotland, Destination Gotland, Gotlands Besöksnäring AB och Visby Centrum. Marknadsgruppen syftar till att synkronisera marknadsföringsinsatser och budskap inför säsong och kampanjer. Alla parter har hög vilja och ambitionsnivå samt en lista med förslag på förbättringar som behöver införas.

### **Näringslivsberedningen (regionalt)**

Tillväxt Gotland (sammankallande), LRF, Länsstyrelsen, Region Gotland, Gotlands Besöksnäring AB, Svenskt Näringsliv, Företagarna och Visby Centrum.

Näringslivsberedningen möts cirka 4 ggr per år, och arbetet har kretsat kring handslaget "Mitt i pandemin - ett handslag för tillväxt och utveckling på Gotland. - Tillväxt Gotland" men i realitet är mötet ett forum för samtal om vad som är aktuellt och ofta en fördjupning i något för samsyn, Region Gotland har till exempel redovisat arbetet med att korta handläggningstider avseende bygglov och detaljplaner.

### **Regionala nätverket för besöksnäring och turism (nationellt)**

Samtliga 21 regioner ingår i det regionala nätverket för besöksnäring och turism för att skapa samsyn och driva viktiga frågor tillsammans gentemot staten och nationella myndigheter. Frågor och områden som är aktuella just nu är bland annat; turismräkenskaperna och statistik, innovationsagenda och fortsatt process för Nationellt API för Visit Sweden.

Det regionala nätverket för besöksnäring och turism är en medlemsförening som samlar ledande tjänstepersoner för regionala turism- och besöksnäringorganisationer. Föreningen arbetar för att öka samverkan mellan de regionala organisationerna/medlemmarna. Föreningen är en samlande kraft för de gemensamma sakfrågor som medlemmarna har och driver dessa mot lokala-, regionala-, och nationella parter/aktörer för påverkan/ samverkan och medverkan i olika insatser/aktiviteter. Föreningen ska verka för erfarenhetsutbyte och kunskapsdelning, till gagn och nytta för medlemmarna.

**BI Syd (nationellt)**

BI Syd(Business Intelligence Syd) syftar till att samla in och analysera data om besöksnäringen, dela insikter och goda exempel mellan regionerna, utveckla gemensamma verktyg och metoder för turismanalys samt stärka hållbar och attraktiv turismutveckling genom datadrivna beslut.

Nätverket består av nio regioner och organisationer: Visit Skåne AB (projektledare, Region Blekinge, Region Halland, Region Kalmar län, Smålands Turism AB, Destination Småland AB, Region Gotland, Region Östergötland och Visit Värmland.

**Cruise Baltic (internationellt)**

Ett affärsnätverk (B2B) som samlar 31 hamnar och destinationer runt Östersjön i nio länder i norra Europa. Nätverket grundades 2004 och syftar till att främja regionen som en attraktiv och hållbar kryssningsdestination för rederier, researrangörer och kryssningsgäster.

**Styrgrupp kryssning (flernivå)**

Region Gotland, Gotlands Besöksnäring AB, Visby Centrum och Copenhagen Malmö Port ingår. Styrgruppen är ett strategiskt samordningsforum för att säkerställa destinationens utvecklingsarbete kopplat till kryssning i enlighet med vision och mål i besöksnäringstrategin och den regionala utvecklingsstrategin. Styrgruppen fungerar som en viktig länk mellan aktörerna på Gotland och den internationella kryssningsbranschen med fokus på Regional Utveckling och lokal nytta.

**Arbetsgrupp kryssning (flernivå)**

Region Gotland, Gotlands Besöksnäring AB, Copenhagen Malmö Ports och Visby Centrum. Ett strategiskt och operativt arbete där myndighet möter näringsliv för att gemensamt utveckla Gotland som kryssningsdestination i enlighet med vision och mål i besöksnäringstrategin och den regionala utvecklingsstrategin. Arbetsgruppen fungerar som en bro mellan det strategiska och operativa arbetet och har fokus på ett mer långsiktigt utvecklingsarbete samt att genomföra handlingsplanen.

### **Kryssningsnätverket (flernivå)**

Operativt forum där myndighet möter näringsliv för att gemensamt utveckla Gotland som kryssningsdestination. Operativt samverkansplattform som hanterar gemensamma utmaningar och behov inför och efter kryssningssäsong. Fokus på infrastruktur och service. Jobbar taktiskt med fokus på kommande halvår.

### **Samverkan statistik och analys (flernivå)**

Samverkansforum där besöksnäringstrategen på Region Gotland är sammankallande. Ingår i Region Gotland, Destination Gotland, Swedavia Visby Airport och Gotlands Besöksnäring AB. Samverkan handlar om att skapa gemensam kunskapsbas och bild av historia, nuläge och framtid, höja kvaliteten och tillförlitligheten på den data vi använder och följer upp och främja insiktsdriven planering och beslutsfattande för att bättre kunna planera och prioritera insatser som tar oss mot visionen ”Sveriges mest hållbara och attraktiva destination”.

### **God ordning på stan (lokalt)**

Arbetet återupptas hösten 2025. Tidigare har ansvarig för Region Gotlands brottsförebyggande arbete under enheten Social hållbarhet varit sammankallande. Det är ett samverkansinitiativ i Visby som syftar till att skapa en trygg och trivsamt miljö för både invånare och besökare, särskilt under sommarens intensiva turistsäsong. Initiativet samlar aktörer från offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle för att gemensamt hantera utmaningar som kan uppstå vid högt besöksstryck.

Initiativet har nu utvidgats och går under namnet "God ordning på Gotland" för att omfatta hela ön och verka året runt. Detta speglar en ambition att skapa långsiktiga och hållbara strukturer för samverkan kring trygghetsfrågor.

### **Tillfälliga arbetsgrupper (flernivå)**

Samverkan med TKF framåt. Arbetsgrupp Regional Cykelplan. Omland Nationalpark Bästeträsk. Nätverk för ledsamordning.

### **Placebranders nätverk för platsutvecklare (nationellt)**

Region Gotland deltar i Placebranders nationella nätverk för platsvarumärkesutveckling. Nätverket samlar strategiskt ansvariga från regioner, kommuner och destinationsorganisationer i hela Sverige som arbetar med att utveckla och stärka platsers identitet, attraktivitet och konkurrenskraft. Syftet är att främja kunskapsutbyte, samverkan och gemensam utveckling kring platsmarknadsföring, platsutveckling och hållbar samhällsplanering. Deltagandet ger Region Gotland möjlighet att ta del av aktuell kunskap, goda exempel och nationell samverkan i arbetet med att utveckla Gotlands platsvarumärke som en del av den regionala utvecklingsstrategin.

### **Cruise Sweden – Visit Sweden marketinggrupp (internationellt)**

Kryssningsdestinationerna i Sverige har gått samman i en arbetsgrupp för att stärka hur internationell kryssningsturism lyfts genom Visit Swedens kanaler.

Syftet är att etablera en tydlig och korrekt närvaro för internationell kryssning på Visit Swedens plattformar och skapa en starkare samverkan med Visit Sweden.

Bakgrunden är att den nuvarande "cruise"-sidan på Visit Sweden är otydlig och blandar olika typer av sjötrafik. Svenska kryssningsdestinationer får begränsat utrymme. Målet är att samordnat och professionellt positionera Sverige som attraktivt kryssningsland för internationella besökare.

## 4.4.2 Organisering av näringslivet på Gotland

Gotland är unikt i Sverige med sitt organiserade näringsliv. Gotlands Besöksnäring AB (GFB), Visby Centrum och Tillväxt Gotland är alla starka röster tillsammans med Gubis (Gotlands utvecklingsbolag i samverkan) och utgör en unik kontaktyta. Samtliga är medlemsorganisationer som agerar som röst för näringslivet. Det finns också starka enskilda aktörer med Destination Gotland i spetsen som är aktiv i sitt stöd till organisationerna ovan.

Organisationerna är aktiva i sin samverkan med Region Gotland i besöksnäringens frågor. Gotlands Besöksnäring AB, Visby Centrum och vissa utvecklingsbolag inom Gubis utför i viss mån också uppdrag som Region Gotland finansierar. Utöver detta finns en rad olika föreningar över hela ön med besöksnäringens intressen.

Det finns en öppenhet hos Gotlands Besöksnäring AB, Visby Centrum och Tillväxt Gotland att undersöka en konsolidering av sina verksamheter för att stärka näringsens röst, organisering och handlingskraft som svar på en ambitions- och resursökning från Region Gotland.

## 4.4.3 Region Gotlands organisation

### Nuläge styrning och finansiering av Gotlands styrkeområden

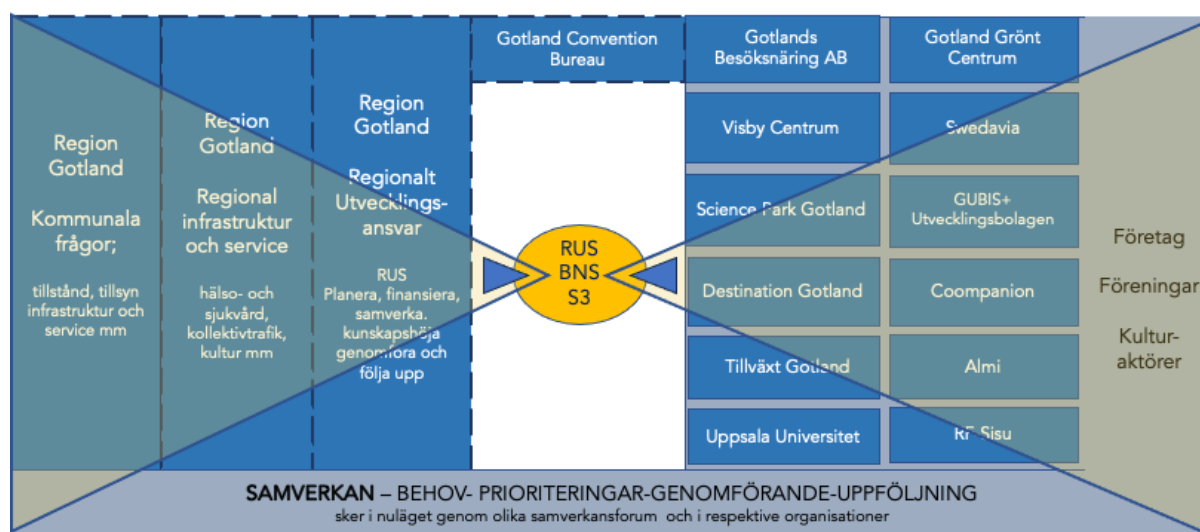
RUS	Styrning RG	Styrning utvecklingsaktörer	Specifik finansiering
Styrkeområde Energiomställning	Styrmodell – Verksamhetsplanering RUR Nätverk samhällsbyggnadsprocess GAIST Gemensam styrgrupp projekt	RUR GAIST Gemensam styrgrupp projekt	Energicentrum basfinansiering + 2,0 ekostrateger Projektfinansiering i övrigt
Styrkeområde Mat och livsmedel	Styrmodell – verksamhetsplanering RUR Nätverk samhällsbyggnadsprocess Styrgrupp strategisk handlingsplan	RUR Styrgrupp strategi	1,0 strateg mat och livsmedel Projektfinansiering i övrigt
Styrkeområde Besöksnäring	Styrmodell – Verksamhetsplanering RUR Nätverk samhällsbyggnadsprocess Styrgrupp strategisk handlingsplan	RUR Styrgrupp strategi	1,0 strateg besöksnäring 0,3 strateg attraktionskraft 0,5 marknad och pressresor 2 turistinformatörer

Figur: Nuläge styrning och finansiering av Gotlands styrkeområden. Figuren är en förenkling och inkluderar inte vare sig mottagarkapacitet eller strategiska resurser för kultur och fritid.

## Nuläge Gotlands organisering av arbetet med besöksnäringstrategin

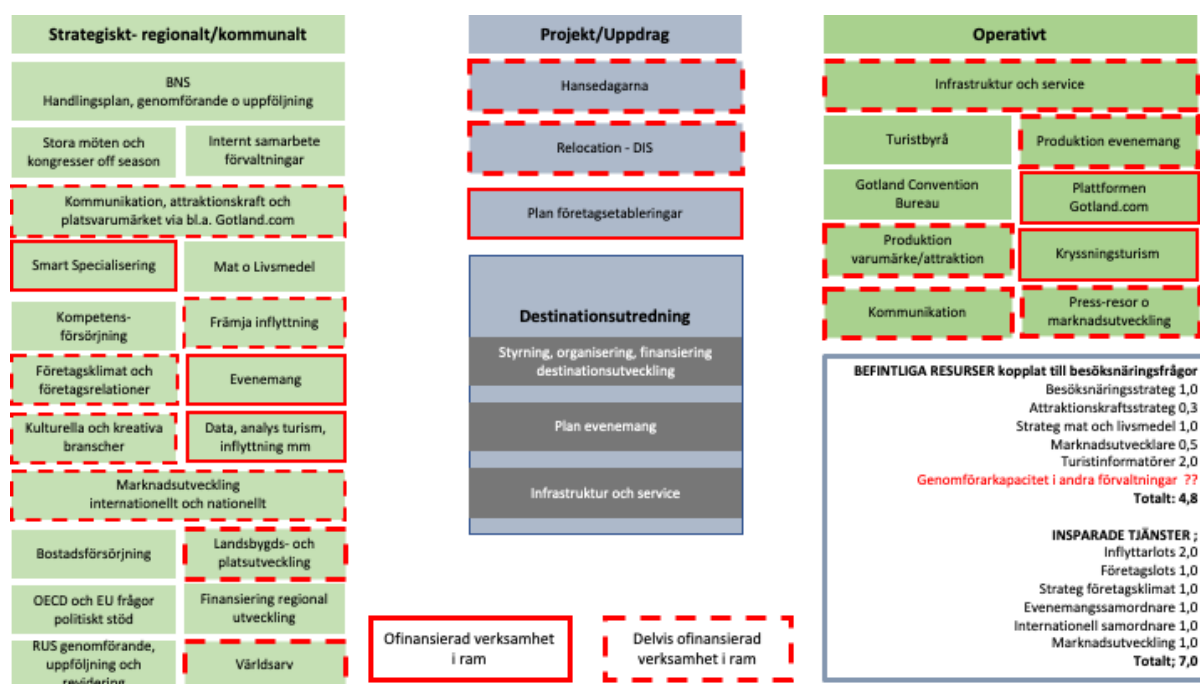
Dagens organisering fokuserar på att försöka hålla ihop ett mycket brett nätverk av interna och externa intressenter med minimal bemanning. Besöksnäringstrategins prioriteringar är utgångspunkten för dialog men ingen av de interna intressenterna som ingår i samverkan, förutom Regional Utveckling, har prioriteringar kopplade till sin verksamhet som kan likställas med målen i besöksnäringstrategin.

Internt saknas besöksnäringstrategins prioriteringar i kommunala frågor, regional infrastruktur och service samt hos samtliga externa aktörer. Region Gotland har haft samarbetsavtal med Gotlands Besöksnäring AB som ligger i linje med målbilden i strategin och smart specialisering (S3). Region Gotland är också finansiär i EU-projekt tillsammans med Gotlands Besöksnäring AB som de projektleder. Gotlands Besöksnäring AB samordnar också styrkeområdet besöksnäring.



Figur: Gotlands organisering av samverkan kring arbetet med den regionala utvecklingsstrategin (RUS), besöksnäringstrategin (BNS) och smart specialisering (S3)

## Nuläge organisering, bemanning och finansiering



Figur: Nuläge organisering och bemanning Region Gotland 2025

Dagens uppdrag kopplat till besöksnäring och besöksnärringsstrategin är 4,8 tjänster uppdelade på rollerna besöksnärringsstrateg (1,0 tjänst), attraktionskraftsstrateg (0,3), mat & livsmedelsstrateg (1,0), marknadsutvecklare (0,5) och turistinformatör (2,0).

De tjänster som sparats in sedan Inspiration Gotland är 6,0 tjänster uppdelade på rollerna inflyttarlots (2,0 tjänster), företagslots (1,0), strateg företagsklimat (1,0), evenemangssamordnare (1,0) och internationell samordnare (1,0).

Befintliga roller för kulturstrateg (1,0) och fritidsstrateg (1,0) rymmer idag inte besöksnärringsfrågorna annat än som bevakningsfrågor.

Rollerna är uppdelade mellan det strategiska (regionala) och utförande (kommunala) perspektivet, ibland i en och samma roll. Det utförande perspektivet innehåller som även det strategiska frågeställningar och planering av utförande arbetet vilket gör att målkonflikter byggs in i enskilda tjänster.

### 4.4.4 Kopplingen till inflyttning och samhällsplanering

Det finns ett samband mellan besök på Gotland och inflyttning till Gotland eftersom de som besökt ön är mer positiva att flytta till Gotland än de som inte besökt den. Det gör att besöksnäring och attraktion hänger nära samman och ska inkluderas i sammanhanget kring tillgång till arbete, skola och service. Detta sammanhang ses som en inflyttarkedja som är etablerad som arbetshypotes i Region Gotlands organisation.

Samhällsbyggnadsförvaltningen kan följa kopplingen mellan planering för bostäder och resultatet i antalet nya gotlänningar och denna data möjliggör samband mellan olika platser på Gotland och den service som Region Gotland kan skapa för att öka attraktionskraften.

Detta är starkt knutet till besöksnärsnära service till invånarna så som strandservice, grillplatser, cykel- och vandringsleder, naturområden o.s.v.

Med starkare band mellan analyser om besökarbeteenden och inflyttarkedjan kan planarbetet bli ännu vassare för att skapa den högsta möjliga attraktionskraften för att flytta till Gotland. Vice versa kan data och kunskap om hur civilsamhället ser ut och utvecklas vara viktig input till planering av destinations- och platsutveckling med turism som verktyg. Kopplingen till landsbygdsutvecklingen är också stark. Här kan besöksnärsstärkande arbete med service och evenemang göra områden mer attraktiva både att flytta till samt att bo kvar i.

#### 4.4.5 Samhällsbyggnadsprocessen

Samhällsbyggnadsprocessen innefattar planering, gestaltning, byggande och förvaltning av bebyggelse, infrastruktur, anläggningar, kultur- och naturmiljöer. Utveckling och utformning av den gestaltade livsmiljön ska ske utifrån såväl visioner som värdegrundsarbete, medborgardialog och utvecklingsplanering. Detta för att uppnå ökad ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Såväl offentliga som privata aktörer bidrar i samhällsbyggnadsprocessen.

#### **Bidragsbyrån**

Bidragsbyrån har inrättats i samverkan mellan de förvaltningar som har dekar av samhällsbyggnadsprocessen. Syftet är att arbeta operativt med ansökan av extern finansiering för projektverksamhet inom samhällsbyggnadsfrågor samt söka statsbidrag i de fall där Region Gotland tidigare ej har sökt. Bidragsbyrån söker extern finansiering för projekt och förstudier inom samhällsbyggnadsprocessen.

Satsningarna ska bidra till regionfullmäktiges prioriteringar:

- Ett hållbart växande Gotland
- En skyndsam energi- och klimatomställning

Bidragsbyrån söker endast finansiering för redan beslutade mål eller prioriteringar. Alla sökta projekt ska vara direkt kopplade och leda till måluppfyllelse av Vårt Gotland 2040 och regionfullmäktiges mål och prioriteringar inom styrmodellen.

## 4.5 Finansiering

Region Gotland har en väldigt slimmad finansiering av besöksnäringens strategins arbete. Endast 4,8 tjänster ligger i budget i ram varav endast 1,0 med direkt bäring på strategin men med organisatoriskt begränsat mandat. Vidare äskar Regional Utveckling och andra avdelningar, enheter och förvaltningar medel för arbete som hos andra regioner och kommuner ligger i grundfinansieringen i ram. Besöksnäringens-prioriteringar, varumärke och inflyttning eller besöksnäringens nära frågor hanteras med äskade tillfälliga medel vilket skadar långsiktigheten kraftigt.

Region Gotlands framåtriktade strategiska projekt bedrivs alla i projektform med obefintlig mottagarkapacitet att införliva projektresultat i ordinarie verksamhet efter projektavslut. Utvecklingsarbetet kan liknas vid korta sprintar med projekt som är koordinerade med externa aktörer men är inte förankrade i intern långsiktig förflyttning för Region Gotland. Detta eftersom grundfinansiering för mottagarkapacitet för projektresultaten saknas. Delar av de grundförutsättningar för att Gotland ska fungera som destination överhuvudtaget bedrivs i projektform eller med tillfällig finansiering i form av äskade medel finansiering, till exempel plattformen Gotland.com.

### 4.5.1 Medfinansiering från näringslivet

Idag vilar utförandet av besöksnäringens strategin på Region Gotland, Gotlands Besöksnäring AB och Destination Gotland. Även andra aktörer så som Gotlands idrottsförbund och Gotlands museum har drivit eller driver utvecklingsprojekt kopplade till strategin. Inget helhetsgrepp har tagits om finansieringen av detta utan avsikten är att parterna driver besöksnäringens strategins prioriteringar i sina respektive verksamheter. Gotlands Besöksnäring har visat sig ha svårt att dimensionera sin verksamhet utifrån sin ekonomiska verklighet på grund av de krav som ställs för medfinansiering i EU-projekt.

Destination Gotland som både är Gotlands starkaste besöksnäringens aktör och en kapitalstark medlem i Gotlands Besöksnäring AB har uttryckt intresse att växla upp möjligheten att agera tillsammans genom att öka sin finansiering. Destination Gotland är noga med att poängtera att de först och främst är ett kommersiellt bolag där företagets ekonomiska nytta naturligt går före samhällsnytta, även om de inte behöver stå i motsats till varandra.

### 4.5.2 Potentialen i EU-systemet

Gotland har en god matchning mot EUs tematiska prioriteringar och EU-programmen är idag den enskilt största externa finansieringskällan för Gotlands strategiska utvecklingsarbete och ett viktigt komplement till en mycket begränsad regional rambudget. Inom Region Gotland hanteras arbetet i huvudsak av Projektkontoret/Bidragsbyrån, som följer utlysningar veckovis, har månatliga avstämningar med Tillväxtverket och ESF-rådet och ger metodstöd genom idé- och problemanalys, förändringsteori och löpande coaching av sökande aktörer Svenska ESF-rådet.

Den kommande programperioden har färre, men större och mer tematiskt fokuserade program. Gotland tillhör området ”more developed regions” där EU-andelarna har sänkts från 50% till 40% finansiering, vilket innebär att Gotland nu måste bära 60 % av budgeten med egna medel. Samma princip gäller i ESF+ programmet för Sverige. För Gotlands del innebär det att små civilsamhällesaktörer eller föreningar så som Gotlands Besöksnäring har svårt att klara av likviditeten och ligga ute med pengarna under projektiden. Det hotar stabiliteten för de aktörer som idag driver projekt som är strategiskt viktiga för Gotland. Endast ett fåtal

organisationer uppfyller kraven för att söka projekt och OECD pekar på behov av större ”beneficiary pool” och bättre stöd i ansöknings- och rapporteringsprocessen för dessa organisationer som annars riskerar att drunkna i administration.

Region Gotland har en begränsad intern kapacitet att växla upp finansieringsbasen i relation till EU-systemet. Ett fåtal tjänstepersoner som hanterar ansökningar, uppföljning och omvärldsbevakning blir flaskhalsar för utvecklingen. Det saknas en strukturerad samverkan mellan Region Gotlands olika förvaltningar.

Trots ovanstående finns ett tydligt sak- och tematiskt passform mellan Gotlands prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnäringstrategin och EU-programmens inriktningar till exempel inom Interreg Baltic Sea-regionens ”Climate-neutral societies” och ”Resilient economies”. Gotlands roll som svensk energipilot, de starka lokala utvecklingsbolagen och unika ö-förhållanden ger dessutom extremfall som ofta efterfrågas i EU-projekt.

#### 4.5.3 Investera för bärkraft

Det är mycket kostsamt i att reparera det som gått sönder, oavsett om det gäller invånarnas förtroende, sårbara kalkfält eller Gotlands näringslivsklimat och kollektiva samarbetsvilja. Ett utvecklat destinationsarbete måste därför ta bärkraftsperspektivet på stort allvar. Dagens underdimensionerade arbete närmar sig redan att bryta flera bärkraftsnivåer, både verksamhetsnära service- och främjar-kapacitet men också invånarröster, främst från Visby, som signalerar att den upplevda nyttan med besöksnäringen närmar sig brytpunkten för när den upplevs som en börda. Precis som under pandemin handlar mycket om att styra flöden, något som Region Gotland idag nästan helt saknar resurser för och därmed förmåga att göra.

### 4.6 Destination Gotlands särskilda roll för Gotland som destination

Det är bara i de delar av landet som Skistar är aktiva som ett företag har så stort inflytande över bilden av destinationen. Destination Gotland är den stora marknadsföraren med en marknadsföringsbudget på tiotals miljoner kronor som andra regioner bara skulle kunna drömma om. De är också den stora transportören och paketerar resor till Gotland med transport och boende. De samlar in data och statistik som skulle vara till stor nytta för Gotlands utveckling och är kapitalstarka samt måna om Gotlands utveckling både som destination och samhälle. De transporterar inte bara besökare, de transporterar permanenta invånare, veckopendlare, varor och livsmedel. En god relation med Destination Gotland är av denna anledning helt avgörande för ett utvecklat destinationsarbete.

## 4.7 Evenemangens särskilda roll för Gotland som destination

### Evenemangens betydelse för Gotland

Det är svårt att tänka sig ett Gotland utan Almedalsveckan, Medeltidsveckan eller Gotland Grand National. Det är svårt att tänka sig Gotland utan konserter och kultur. Det är också svårt att tänka sig Gotland utan idrottscuper och alla evenemang som arrangeras av föreningslivet och andra aktörer, som kanske inte räknas till den traditionella besöksnäringen men med ett perspektiv att nyttan ska skapas för de som bor, besöker och verkar så spelar idrottsrörelsen en otroligt viktig roll. Bilden av Gotland som en levande ö där det händer saker, är en integrerad del av varumärket Gotland både som region och destination och om aktörerna på Gotland skulle sluta med evenemang, stora som små, skulle varumärket ta skada på ett så stort sätt att konsekvenserna blir djupgående, omvälvande och svåra att beskriva.

Evenemang är redan i dag en av två viktiga reseanledningar till Gotland. Den andra är sol och bad. Det gör evenemang till en motor för Gotlands ekonomi. Direkt så gagnar den besöksnäringen, men alla näringar använder den positiva bilden av Gotland för att stärka sina affärer nationellt och internationellt. I förlängningen fungerar evenemangen på Gotland som hävstång för regional utveckling .

### Identifierade behov inom Region Gotland

Utredningar och intern kartläggning visar att Region Gotland i dagsläget varken arbetar strategiskt eller samordnat med evenemangsfrågorna. Organisationen har inte ett arbete som på ett professionellt sätt klarar av att hantera befintliga evenemang, än mindre ta emot förfrågningar från nya evenemang som ligger i linje med strategin. Region Gotland har i princip obefintlig mottagarkapacitet kopplat till offentlig platsmark, d.v.s. säkerhet, upplåtelse, trafik o.s.v., eftersom resurserna är dimensionerade efter vanliga förutsättningar utan evenemang. Om ambitionen med ett utvecklat destinationsarbete är att locka fler evenemang för att bredda säsongen så krävs en utökning av både markhandläggare och maskinförare samt sannolikt även parkarbetare. Nyckelroller saknar formellt uppdrag, arbetet finansieras av ordinarie resurser och är sårbart för personberoende, vilket riskerar kompetensförluster och präglas av ad-hoc-prioriteringar. Problembilden är densamma som konstaterades redan i den av Region Gotland framtagna evenemangsutredningen som genomfördes 2013 och som under några år hanterades av Inspiration Gotland. Politiska prioriteringar med tillhörande genomförande budget saknas, organiseringen är otydlig och utan ledarskap, processer är tidskrävande både internt och externt samt bristande transparens för både tjänstepersoner och arrangörer.

### Behov hos näringslivet och föreningslivet

Företagen och föreningarna efterfrågar förutsägbarhet och en "en-dörr-in"-funktion som samordnar tillstånd, ger rådgivning och tydliggör vilka nyttokrav som kopplas till ekonomiskt stöd. Även internt finns behovet för denna samordnande funktion. När årliga effektrapporter har presenterats har bilden av evenemang blivit mer positiv bland både näringsliv och invånare, vilket understryker värdet av kontinuerlig statistik och uppföljning. Gotland Besöksnäring har startat ett evenemangsnätverk så att arrangörerna tydligare kan prata med en röst. Behovet av samordning och förutsägbarhet är stort i ett något som idag saknar systematik, finansiering och bemanning.

### Påverkan på samhällsutveckling, varumärke och säsongförlängning

Regionens rådande prioriteringsprinciper pekar ut tre mål: evenemang utanför högsäsong, evenemang som stärker varumärket Gotland och evenemang med tydlig turistekonomisk

tillväxtpotential. Denna prioritering skulle ge både sociala och ekonomiska synergier om de tillämpades. Fler besökare under axel- och lågsäsong skulle bidra till jämnare beläggning på allt från färja och flyg till hotell och mindre, helårsöppna, verksamheter. Det skulle också minska säsongsarbetslösheten och fördela slitaget på infrastruktur och bärkraftsperspektiven jämnare över året.

### **Påverkan på invånarna**

Invånarperspektivet återkommer både i 2013 års intervjustudie samt i den senaste utredningen internt och i dialogen med evenemangsnätverket. Där betonas vikten av att väga positiva effekter, som ett rikare kultur- och nöjesutbud, mot negativa effekter såsom trängsel och buller, och att invånarna faktiskt upplever konkret nytta av evenemang.

### **Exempel på etablerade arbetssätt i andra regioner**

Gotland som evenemangsdestination står inte inför unika eller olösbara utmaningar. Flera svenska kommuner har infört strukturer som Gotland i dag saknar. Destination Kalmar samlar direktörer, mellanchefer och operativa utförare i tre nivåer av styr- och arbetsgrupper och har fyra heltidsanställda som hanterar cirka 20 evenemang årligen. Uppsala arbetar utan formell strategi men med tydliga turistekonomiska kriterier, ett proaktivt lotsnätverk och en årlig stödbudget till evenemang på 3 mnkr. Destination Eskilstunas budget för samma sak är 6 mnkr och arbetar också med lotsfunktion för befintliga och nya evenemang. Det finns en bredd av möjliga organisatoriska lösningar och illustrerar det resursbehov som krävs för att arbeta systematiskt – men de tjänar här främst som referensramar, inte som färdiga modeller att kopiera eftersom en lösning behöver anpassas till Gotlands större styrningskontext.

Sammanfattningsvis visar nulägesbilden att evenemang redan levererar betydande värden till Gotland men att effekterna riskerar att gå förlorade utan tydlig styrning, intern samordning, väldimensionerad mottagarkapacitet och ett nära samarbete med näringsliv och invånare. En evenemangslots löser inte allt detta, men utgör det nav som resterande kan samlas kring. De prioriteringar som redan finns, d.v.s. varumärkesstärkande, säsongsförlängande och turistekonomiskt bärkraftiga evenemang, utgör en kompass för det fortsatta utvecklingsarbetet.

## 4.8 Kryssningens särskilda roll för Gotland som destination

Sedan den ”nya” kryssningskajen invigdes 2018 har Gotland på kort tid blivit en av de mest attraktiva kryssningsdestinationerna i Östersjön. Gotland har idag betydligt fler anlöp och passagerare än många av storstäderna i närområdet. Det går alltså att jämföra med Göteborg och Stockholm. Detta är i grunden positivt men det innebär samtidigt att infrastruktur, mottagarorganisation och Gotlands arbetssätt inte har hängtt med och utvecklats i den takt som krävs för att Gotland även framåt ska upplevas som en välkomnande, hållbar och fortsatt attraktiv kryssningsdestination.

Utmaningar inom utvecklingsområdet kryssning i dag och framåt är avsaknaden av ett samordnat utbudsarbete för att locka med ett genuint och unikt erbjudande som även skapar värde, där besökarna ges möjlighet att ta ansvar och bidra till den plats de besöker. Utbudet av flerspråkiga guider och bussar på Gotland är idag begränsat och bristen på yrkeschaufförer är stor. Även trafiksituationen för kryssningsbusstrafiken behöver planeras mer långsiktigt. Det finns idag stora utmaningar med flöden och parkeringar i anslutning till framförallt Östercentrum och inre hamnen under högsommarveckorna.

Det finns många möjligheter för Gotland att utvecklas till en mer hållbar och attraktiv kryssningsdestination. För att lyckas krävs ett beslutsamt strategiskt och operativt utvecklingsarbete mellan myndigheter, näringslivsorganisationer, företag och föreningar. En annan nyckel till framgång i utvecklingsarbetet är även att sätta hållbar platsutveckling i fokus och involvera, engagera och ha en öppen dialog med gotlänningarna i högre grad än idag. Att lyckas balansera och styra kryssningsturismen framåt är av stor vikt för Gotland som plats för boende, verksamma och för besökare. Kryssning som utvecklingsområde kan även fungera som hävstång för regionens bredare arbete med hållbar utveckling av Gotlands turism och besöksnäring.

## 4.9 Inflyttning till Gotland

Det finns en etablerad inflyttningskedja. De som besöker Gotland är mer benägna att skaffa deltidboende på ön och dessa deltidboende är den mest benägna gruppen att gå över till permanentboende. Arbetet med besöksnäring och inflyttning ska också bidra till att människor trivs och vill bo kvar på Gotland.

Mycket strategiskt planeringsarbete går in i framtagandet och utvecklingen av fysisk planering. Det finns tydlig data på inom vilka geografiska områden på Gotland som denna inflyttningskedja är stark respektive svag.

Trots detta har inte en funktion resursatts för att underlätta flödet genom denna kedja. Ett utvecklat destinationsarbete behöver inkludera en funktion som arbetar med detta flöde eftersom det skulle ge omedelbara effekter på inflyttning om det fick rätt förutsättningar med digital inflyttarservice och bemanning av lotsfunktion som kan samordna internt och externt.

## 4.10 Sammanfattning av prioriteringar och områden med särskild roll för Gotland

### Destinations- och platsutveckling

- Gotlands långsiktiga konkurrenskraft
- Nyttan för de som bor, besöker och verkar på Gotland

- Inga resurser för inflyttarservice
- Inga resurser för smart specialisering
- Data saknas för hållbar utveckling

### **Destination Gotland**

- Gotlands finansiellt starkaste kanal och aktör för destinationsmarknadsföring och paketering, helt avgörande för Gotland konkurrenskraft för att locka besökare
- Intresserade av att öka beläggningen på färjorna året om och håller på att etablera kompletterande verksamheter på ön
- Samverkan och marknadsråd är trevande
- Obalans i relationen kring marknadsföring där Destination Gotland investerar stora summor och Region Gotland nästintill ingenting i jämförelse
- Svårigheter att få till gemensam stark statistik och gemensamma analyser
- Målkonflikter som är o-adresserade kring bärkraft

### **Evenemang**

- Helt avgörande för Gotlands attraktionskraft
- Stor påverkan på bilden av Gotland
- Varken strategiskt eller samordnat
- Inga lotsfunktioner för en-väg-in, införsäljning av platsen eller värnvnings-arbete
- Omständligt för alla inblandade
- Att arrangera på Gotland upplevs som krångligt, dyrt och rörigt av arrangörer

### **Kryssning**

- En av de mest attraktiva destinationerna i Östersjön
- Stora effekter på säsongförlängningen april till oktober
- Investeringar gjorda i en kryssningskaj och bro
- Nödvändig proaktivitet i utveckling, styrning av flöden, produktutveckling och kommunikation saknas
- Inga investeringar i mottagarkapacitet för att hantera de ökade flödena
- Otydlig riktning och mål i relation till mottagarkapacitet och bärkraft
- Bransch i förändring där destinationerna måste ta större ansvar
- Mediabild med upplevd massturism kopplad till kryssning
- Relevant data för utveckling saknas

## **5. Organisering, styrning och finansiering av besöksnäringstrategin**

Rapporten utreder organisering, styrning och finansiering av Gotlands arbete med besöksnäringstrategin utifrån Gotlands förutsättningar, svenska modeller för organisering, service-gapet och Region Gotlands styrdokument med fokus på RUS och besöksnäringstrategin. Förslagen bygger på SKRs olika beskrivning av roller för regioner med fokus på nätverkaren, kapacitetsbyggaren och utföraren eftersom Region Gotlands egen bedömning är att förutsättningarna inte finns för rollen finansiären. SKRs beskrivning av kommunens roller för en kommun används för att visa balansen mellan dessa roller.

Rapporten fokuserar på två utmaningar att hantera. Den första är att överbrygga det gap som finns inom Region Gotlands egen organisation för att arbeta med frågor som är utpekade i strategin. Den andra är att skapa en organisering för ett utvecklat destinationsarbete som kan leverera resultat inom de prioriterade områden som strategin pekar ut, d.v.s. få de resultat som strategin pekar ut för strategins målgrupper, de som bor, verkar och besöker Gotland.

## 5.1 Grundförutsättningar

Varje alternativ för organisering kring besöksnäringstrategin kräver att Region Gotland adresserar sina grundproblem med en intern underdimensionering, mottagarkapacitet och brist på tydligare horisontell och prioriterande styrning. Grundförutsättningarna måste därför komma på plats oavsett vilket scenario som Region Gotland väljer att gå vidare med.

Grundförutsättningarna utgår från följande utgångspunkter:

Region Gotland har identifierat besöksnäringen som speciellt viktig för Gotland i den regionala utvecklingsstrategin, det är utpekat i Gotlands strategi för smart specialisering som ett av tre prioriterade områden och Region Gotland har sedan 2019 en regional besöksnäringstrategi. Det är en av Gotlands basnäringar som också möjliggör många instegsjobb för unga gotlänningar.

Dessa grundförutsättningar gör att besöksnäringen knyts nära den regionala utvecklingen samt samhällsutvecklingen och Region Gotlands sätt att arbeta behöver reflektera dessa prioriteringar oavsett hur operationalisering av besöksnäringstrategin ska se ut, d.v.s. oavsett vilket scenario som Region Gotland väljer att gå vidare med.

Grundförutsättningarna ger Region Gotland utrymme att utföra sitt grunduppdrag kopplat till besöksnäringen så som det ser ut idag. Utan att möta grundförutsättningarna kommer Region Gotland fortfarande att agera utifrån brist på resurser.

### 5.1.1 Horisontell styrning med tydliga prioriteringar för regional utveckling

För att Region Gotland ska kunna arbeta med att göra verklighet av sin besöksnäringstrategi behövs en permanent struktur för beslut och processer med mandat och budget att:

- Ansvara för styrning och genomförande
- Lotsa, ta bort hinder och leda samverkan
- Planerar konkreta insatser som ger resultat
- Fördela resurser för genomförande

Den horisontella styrningen är central för att kunna leverera följande tre grundförutsättningar:

#### **Stärkt koncernstyrning**

Besöksnäringen berör naturligt många enheter, avdelningar och förvaltningar inom Region Gotland, som idag ofta arbetar i stuprör och utan tillräcklig samordning. Det är därför helt nödvändigt att etablera en gemensam process- och kvalitetsledning som bryter dessa organisatoriska barriärer och stärker samarbetet mellan regional strategisk utveckling och det kommunala utförandet.

Genom att knyta besöksnäringen tydligare till både regional och lokal utveckling kan den bli en ännu starkare drivkraft för Gotlands utveckling. Detta kräver tydligt uttalade prioriteringar och uppdrag, med tillhörande basfinansiering i budgetram från politiken kopplat till besöksnäringstrategin.

Stärkt koncernstyrning skapar också förutsättningar för att attrahera extern finansiering via EU-systemet, där strategisk samordning är en förutsättning för framgång.

#### **Stärkt främjarroll gentemot besöksnäringen**

Besöksnäringen är en platsbunden näring med många myndighetskontakter. Därför behöver Region Gotland underlätta för destinationens aktörer och agera främjande i gränssnittet mellan näringsliv, föreningsliv och den egna koncernen. Lotsfunktioner med tydliga ansvarsområden och mandat ger ”en väg in” för evenemang, möten, kryssning, tillstånd, etablering etc. men även bredare näringslivsfrågor, landsbygdsutveckling och andra närliggande utvecklingsområden som energiomställning och digitalisering. Detta är den del av grundförutsättningarna som alla näringslivets intressenter är eniga om är den viktigaste att lösa.

#### **Stärkt dragarroll för nya invånare**

Gotland har många besökare jämfört med sitt invånarantal. Det är en systematiskt underutnyttjad resurs för att vara en attraktivare plats att flytta till och etablera sig på. Ingen landsbygdsregion i Sverige har en så stor samlad pott av marknadsföringsmedel som Gotland för att attrahera besökare in i sin inflyttningskedja. Besöksnäringen bidrar till utbudet på ön även för invånare och ger en positiv bild av Gotland för besökare. Dragarrollen ska maximera nyttan med platsvarumärket och plattformen Gotland.com som ska koppla besöksnäringens positiva effekter till talangattraktion, tillväxt och inflyttning.

### 5.1.2 Stärkt koncernstyrning

För att nå den styrning som krävs för att nyttja besöksnäringens fulla potential som verktyg för regional utveckling behöver Region Gotland säkerställa en tydligare ansvarsfördelning och ett processägarskap för besöksnäringensstrategin. Syftet är att vidareutveckla strukturen så att samordning av prioriteringar, resurser och uppföljning för det regionala utvecklingsuppdraget och det kommunala planerings- och utföraruppdraget underlättas. Detta skulle leda till att politiska prioriteringar omsätts snabbare i konkreta handlingar och projekt.

Det behövs en tydligare styrkedja som binder ihop RUS, budget och EU-portföljen så att en långsiktig planering av budget och finansiering kommer på plats. En tydliggjord tidslinje som följer styrningsforumets årscykel med politisk beslutsprocess och budgetprocess. Denna styrkedja bör samordnas nära stärkta eller sammanslagna funktioner för EU-medel så att arbetet med projektansökningar och medfinansiering kan vara mer proaktivt. Budgeten för medfinansiering och en tydlig portföljstyrning skulle reducera beroendet av kortsiktiga projektcykler och minska behovet av äskade ad-hoc-medel.

Avsätt en årlig basbudget i ram för stärkt främjarroll och ökad mottagarkapacitet i Region Gotlands organisation så att resultaten från lotsfunktion och projekt kan tas om hand i linjeorganisationen. Sätt fokus på helhetssyn, tillit och förankring. Detta skulle minska rollkonflikterna och främja horisontella processer, bryta stuprör och främja arbete över avdelnings-, enhets- och förvaltningsgränserna.

### 5.1.3 Stärkt främjarroll och mottagarkapacitet

Utifrån det service-gap som finns, d.v.s. de brister i att leverera service även med en slimmad intern organisering, finns det ett behov att införa ett antal lotsfunktioner i Region Gotlands organisation för att uppfylla de behov som finns externt och internt. Gapet behöver adresseras och lösas eftersom det påverkar effekten av regionala insatser i stor utsträckning. Kapaciteten i systemet ökar, finansieringen får högre effekt per investerad krona och nätverkseffekterna ökar vilket betyder att viktiga relationer för att samverka stärks.

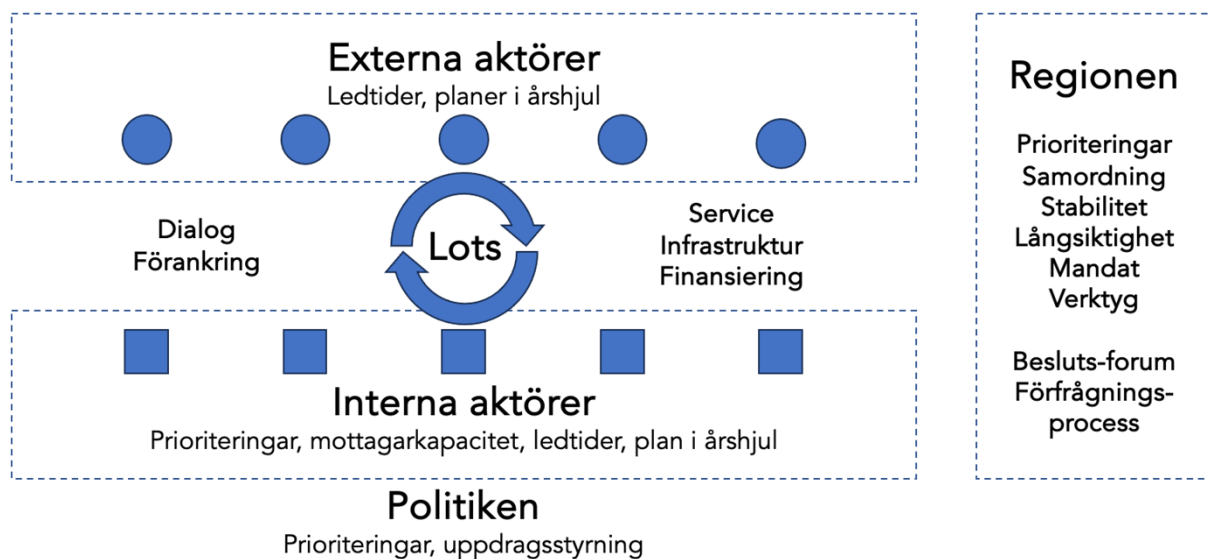
Modellen bygger på ett par principer för organisering, styrning och finansiering. Den utgår ifrån det arbetssätt med långsiktiga samverkansformer som påbörjats inom Region Gotlands landsbygdsutveckling, ett arbete som delar flera karakteristika med de utmaningar som finns inom bland annat evenemang, men är egentligen lämpligt för områden och kontaktytor med externa parter som är strategiskt prioriterade.

Dagens sätt att arbeta individuellt med externa aktörer i deras respektive forum byts ut mot att arbeta med tydliga kontaktytor som hanteras av en lotsfunktion som antingen kan vara en tjänsteperson eller ett litet team av tjänstepersoner. Den ena kontaktytan samlar de externa aktörer som berörs av ett prioriterat strategiskt område i strategin och hanterar de gemensamt. Den andra kontaktytan samlar de interna aktörerna, till exempel medarbetare på samtliga förvaltningar som berörs av det prioriterade strategiska området. Detta sätt att arbeta är inspirerat av hur andra kommuner jobbar och var också det framgångsrika arbetssätt som användes av Inspiration Gotland. Däremot ska modellen ses som en principiell modell, inte en form som passar alla externa sammanhang. Viss flexibilitet krävs alltså.

En grundprincip är att om Region Gotland kan samla ihop intressenterna i tydliga grupperingar som man kan arbeta med, där det till exempel är evenemangsaktörer, utvecklingsbolag eller andra externa kluster med organisationer. Region Gotland är inte

riggade och bemannade för att kunna möta alla organisationer individuellt, men i dagsläget är Region Gotland inte heller riggade med mottagarkapacitet för att hantera få kluster istället för många organisationer vilket modellen skulle hantera genom att stärka mottagar- och samordningskapaciteten på förvaltningar i allmänhet och teknikförvaltningen i synnerhet. I förlängningen betyder detta att de externa kontakter som inte går att samla inom en extern kontaktyta ska väljas bort på grund av det merarbete som speciallösningar skapar.

På detta sätt får politiska prioriteringar större genomslag med stöd av en tydligare uppdragsstyrning. Det gör att Region Gotlands kapacitet räcker till för att skapa de effekter som efterfrågas internt och externt. Region Gotland kan styra genom samordning av dessa kontaktytor vilket skapar en långsiktig stabilitet och förutsägbarhet för både externa och interna intressenter. Den här typen av regionalt utvecklingsarbete är beroende av att tjänstepersoner har mandat och verktyg att ta beslut och arbeta med tydliga prioriteringar. Lotsfunktionen får därför fungera mottagare och filter för förfrågningar från externa och interna aktörer och ett besluts-forum för insatser. Med detta sätt att arbeta kraftsamlar Region Gotland inte bara sina egna krafter utan även de externa intressenternas krafter.



Figur: Illustration av lotsfunktion

### 5.1.3 Stärkt inflyttarservice

Förslag till lösning för en stärkt inflyttarservice utreds just nu inom ett separat projekt som färdigställs efter denna rapport. Därför hänvisar denna slutrapport till den kommande rapporten inför budgetberedningen 2026, där detaljerade rekommendationer och åtgärdsförslag för stärkt inflyttarservice kommer att presenteras.

Det står dock redan klart att en förstärkt inflyttarservice är avgörande för att säkerställa att hela inflyttningskedjan — från besökare till deltidsboende och vidare till permanentboende — fungerar och ger resultat. En sådan funktion behöver också samspela nära med fysisk planering och den övergripande samhällsplaneringen på Gotland.

Syftet är att bättre ta tillvara och maximera nyttan av plattformen Gotland.com, samt stärka kopplingen mellan platsvarumärket Gotland och besöksnäringens attraktionskraft. Detta ska i sin tur stödja talangrekrytering och underlätta inflyttning till alla branscher och sektorer på ön.

### 5.1.4 Resonemang kring grundprioriteringar och ett utvecklat arbete

Modellen behöver bemannas upp med 5 tjänster utöver dagens bemanning, men denna bemanning kan bli en del av ett utvecklat arbete i något de tre scenariona. Dessa tjänstepersoner behövs dels i själva lotsfunktionerna dels i ett effektivare arbete med externa aktörer som kommer att påverka mottagarkapaciteten i Region Gotlands organisation, till exempel tid för samordning med lots och interna funktioner men också mottagarkapacitet i rent operativa resurser som hanterar platsen.

De prioriteringar som finns kopplade till besöksnäringstrategin och som genomförs i samverkan med externa och interna partners och som behöver lots- eller samordningsfunktioner är:

- Evenemang och möten
- Kryssning
- Affärs- och produktutveckling (inklusive paketering)
- Marknadsföring och kommunikation (inklusive varumärke och plattformen Gotland.com)
- Infrastruktur och service (inklusive klimatneutralitet och digitalisering)
- Kompetensförsörjning (d.v.s. talangattraktion och inflyttning)

Detta är prioriteringar som idag hanteras i samverkan med andra men med minsta möjliga bemanning som egentligen bara klarar av att bevaka prioriteringarna, inte aktivt arbeta med dem eller främja dem. Dessa funktioner är långsiktigt viktiga för Gotlands utveckling. Därför behöver dessa tjänster finansieras inom ram och inte vara sårbara för tillfälliga budgetar eller oprövade modeller för medfinansiering från näringslivet. Det är viktigt att notera att detta ger en grundbemanning för att hantera prioriteringarna i strategin och minska skavet med externa partners. Utifrån besöksnäringstrategins prioriteringar ska en handlingsplan tas fram som tydliggör rollfördelningen både internt och externt.

Utredningens slutsats är att grundförutsättningarna inte ska läggas i en separat organisation eftersom de är helt avgörande för Gotlands förmåga att vara en fungerande destination och leverera värde till de som bor, besöker och verkar på Gotland.

Utredningens rekommendation är att sätta grundförutsättningarna på plats snarast möjligt för att visa näringslivet och civilsamhället att Region Gotland menar allvar och förtjänar deras förtroende att gå vidare med ett utvecklat arbete tillsammans.

## 5.2 Scenarion för operationaliseringen av besöksnäringstrategin

Utöver behovet att komma upp till normal grundkapacitet, vilket beskrivs i 5.1 ovan, ska utredningen svara på frågan hur ett utvecklat destinationsarbete kan organiseras, styras och finansieras. För att svara på detta har tre scenarion tagits fram med utgångspunkt i besöksnäringstrategin.

Dessa olika scenarier är vägval kring vilka roller, regionala och kommunala, som Region Gotland väljer att sätta i fokus.

I samtliga scenarion bör man räkna med liknande totala kostnadsbild, det vill säga att inget av alternativen är det ”billiga” alternativet. Scenariona tar inte hänsyn till exakt fördelning av budget till olika prioriteringar eller aktiviteter.

Dessa scenarion beskrivs utifrån nyttor samt fördelar och nackdelar med scenariot.

### Sammanfattning av scenarier

Scenario 1 är en förstärkt och gemensamt finansierad **nätverksorganisering**.

Den utgår från besöksnäringen som styrkeområde, bygger på gemensamt utförande internt och externt och styrningen lutar sig mot ökad samordningskapacitet hos Region Gotland. Gemensam finansiering från regionen och näringslivet växlas upp med projektfinansiering från EU. Gemensam agenda för uppdrag och projekt utifrån besöksnäringstrategin.

Scenario 2 är en organisering som bygger Gotlands kapacitet genom stärkt näringslivsfunktion i **linjeorganisationen**. Den utgår från samtliga Gotlands styrkeområden med besöksnäringen som motor, bygger på att stärka kapacitet nära den regionala utvecklingsstrategin och lutar sig mot att näringslivet konsoliderar sig i en stark och stabil näringslivsorganisering. Tillsammans bygger regionen och näringen successivt en trippel helix med akademien och stärker upp med finansiering från EU. Fokus är att bygga bestående arenor och stärka kluster och innovationsmiljöer som tar större ansvar för Gotlands utveckling.

Scenario 3 är ett separat näringslivsnära **utförarbolag** inom koncernen som ägs av Region Gotland eller samägs med näringslivet med besöksnäringstrategin som styrdokument. Det helägda bolaget finansieras helt av Region Gotland. Det samägda bolaget finansieras av Region Gotland och näringslivet, där Destination Gotland kan ha en framträdande roll i finansiering men inte i ägande eller aktiv styrning. EU-finansiering används för projekt som ägs och drivs av Region Gotland.

Samtliga scenarier kräver en matchning av mottagarkapacitet och budget för att stödja utvecklingen av viktiga besöksanledningar, i egen eller andras regi, inom de fem fokusområdena i strategin som till exempel evenemang, kryssning och naturturism.

## 5.2.1 Scenario 1 – gemensamt finansierad nätverksorganiserad

### **Region Gotlands roll: Nätverkaren**

Samverkansmodellen är en organisering som bygger på att stärka den samverkansstruktur med externa utförare som redan finns på Gotland. Nuvarande arbetssätt har vuxit fram i de omständigheter med besparingar som Region Gotland har gjort och de nedskärningarna i service som hänger ihop med detta. Den här modellen existerar idag på Gotland men är inte en etablerad modell.

Förslaget i Scenario 1 är att tydligt och gemensamt välja och etablera nuvarande arbetssätt med tydligare prioriteringar. Region Gotland leder och samordnar arbetet i nätverket och besöksnäringstrategin används som partnerskapets styrdokument.

Som nätverkare knyter Region Gotland samman och samverkar med andra aktörer, även över länsgränserna, till exempel inom Småland och Öarna, för att attrahera extern finansiering och stärka regionens position. Region Gotland medfinansierar projekt som andra aktörer driver tillsammans med Region Gotland vilket kräver samordningsresurser internt för att inte tappa riktning och för att få nytta av projekten.

Region Gotland samordnar med egna tjänster som är finansierade i rambudgeten och utvecklar prioriterade områden med fokus på destinations- och platsutveckling, evenemang och kryssning. Utöver grundbemanning (se 5.1) behövs alltså samordnande tjänster som är finansierade i rambudget.

### **Näringslivets roll: Utförare**

Näringslivet samlar sina resurser i nätverket för att kunna utföra projekt.

Näringslivsorganisationerna Gotlands Besöksnäring AB och Visby Centrum förväntas fortsatt ha kraft att samordna näringslivets aktörer med resurser som de finansierar själva i egen verksamhetsbudget.

Besöksnäringens aktörer marknadsför, paketerar och säljer destinationen till besökare på samma förtjänstfulla sätt som de gör idag. Destination Gotland har en framträdande roll här men även kryssningsaktörerna.

### **Princip för organisering, styrning och finansiering**

Styrmodellen bygger på att Region Gotland leder ett nätverksråd där destinationens privata och ideella aktörer ingår, men med mer samlade arbetssätt liknande lots-modellen som presenterats under 4.1.3.

Gemensam styrgrupp med nätverkets intressenter med beslutsfattande forum på operativ nivå för prioriterade och gemensamt finansierade utvecklingsinsatser, till exempel marknadsrådet. Styrgrupper för projekt där Region Gotland agerar bank men nätverkets aktörer står för utförandet. Tydliga avsiktsförklaringar ger tydliga ramar och mandat.

Varje part säkrar sin egen grundfinansiering. Region Gotland projektfinsierar och näringslivet går in med utförande kapacitet och in-kind-tid, det vill säga står för en del av bemanningen som del av finansieringen. Region Gotland söker, administrerar och driver EU-projekt tillsammans med externa parter.

Alla parter lägger pengar i en gemensam fond för projekt och aktivering, t.ex. för gemensamma evenemang, marknadsföring och julbelysning. Som grundprincip kan Region Gotland växla upp medel som näringslivet lägger in med projektfinansiering.

### Sammanställning av effekterna för scenario 1 – nätverksorganisering

Effekt	Scenario 1
Kortsiktig nytta för besöksnäringen	Medel
Långsiktig nytta för hela näringslivet	Låg
Påverkan på besöksnäringens strategins målbild	Hög
Påverkan på besöksnäringens strategins förutsättningar	Medel
Styrning mot RUSens mål	Medel
Resurseffektivitet	Låg
Implementeringshastighet	Hög
Extern finansieringsvilja från besöksnäringen	Medel
Extern finansieringsmöjlighet från EU och staten	Medel
Effekt på varumärket Gotland	Medel
Effekt på samhällsutvecklingen och inflyttning	Medel

## Fördelar och nackdelar med scenario 1 – samverkansmodellen

	<b>Strategisk linjering</b>	
	Regionala strategidokument: RUS, besöksnäringstrategi, varumärke	
Strategi	Starkt kopplad till besöksnäringstrategin och besökarnas bild av destinationsvarumärket Gotland.	Svagare koppling till RUS och smart specialisering.
Varumärke	Tillitsbaserad relations- och kulturstyrning stärker varumärket Gotland.	Varumärkets kommunikation och utförande delas mellan Destination Gotland, Region Gotland och andra parter vilket gör arbetet svårt att styra bättre än idag.
	<b>Styrning och rollfördelning</b>	
	Struktur, roller, beslutsvägar	
Form och struktur	Slimmad organisation med frigjord kraft och lågt rekryteringsbehov.	Risk för gråzoner i ansvar, utförande och finansiering och ledarskap.
Roller	Arbets sättet är känt sedan tidigare och partnerskapets behov är tydliggjorda.	Kräver stark process- och kontraktsstyrning. Utmaningar med otydlig rollfördelning är vanligt i nätverksstyrning.
Beslutsvägar	Besöksnäringstrategin är framtagen tillsammans med de aktörer som ska genomföra den.	Begränsat internt lärande och långa kontraktscykler.
	<b>Genomförandekraft</b>	
	Värdeskapande för de som bor, besöker och verkar på Gotland	
Utförande	Externa aktörer får långsiktighet och finansiell stabilitet.	Kräver stora samordningsresurser i tid och pengar där regionen kan uppfattas som "bara samordnare". Risk för konflikt kring vem som ska utföra.
Samverkan	Stärker befintlig genomförandekraft hos partners.	Beroende av många mindre partners och av att Destination Gotland behåller färjekontraktet vid upphandlingen 2035.
	<b>Finansiering och risk</b>	
	Budget i ram, medfinansiering, EU-medel	
Egen finansiering	Enklare budgetstyrning via regionala medel i ram, förutsatt att medel finns.	Det kan vara svårt att motivera att budget i ram ska gå till externa aktörers genomförande även med medfinansiering.
Med-finansiering	Region Gotlands och näringens finansiering kan läggas i en gemensam pott eller fond för utveckling av utbud och service för besökare. Destination Gotland är villiga att investera.	En modell där nätverket finansierar genom uppdrag kräver starkt att gemensamma resurser läggs under Region Gotlands styrning och samordning.
EU-finansiering	Tydligare rollfördelning med regionen som "bank" för utförande partners i nätverket skulle ge stora effekter.	Svårt att nyttja möjligheterna i EU-systemet med många mindre genomförande-partners och en begränsning i hur många eller stora projekt partners har kapacitet att driva.
	<b>Hållbarhet</b>	
	Legitimitet, bärkraft och governance	
Legitimitet och bärkraft	En bredd av näringslivs- och föreningsaktörer tar snabbt tillvara på verklighetsnära perspektiv för näringsliv och besökare.	Här och nu-frågor överskuggar strategiskt viktiga regionala utvecklingsfrågor för civilsamhälle och näringsliv.
Governance	Många aktörer som var och en kan bidra till med en liten del till service.	Många parter gör behoven svåra att prioritera och ställer höga krav på samordning och mottagarkapacitet. Risk att utförarkapaciteten hos mindre partners är begränsad oavsett hur mycket resurser som tillförs.

## 5.2.2 Scenario 2 – stärkt näringslivsfunktion i linjeorganisationen

### **Region Gotlands roll: Kapacitetsbyggaren**

Syftet i scenario 2 är att skapa en struktur som kan förstärka regionala investeringar i besöksnäringens utveckling med extern finansiering nu och i framtiden.

Region Gotland lägger kraft på att bygga besående arenor och stärka externa aktörer som universitet, kluster och innovationsmiljöer så att de succesivt kan ta ett större ansvar för regional utveckling. Region Gotland bygger det robusta systemet som attraherar investeringar till Gotlands näringsliv.

Region Gotland kombinerar samfinansiering och riskdelning med en struktur som gör aktörerna mindre beroende av korta projekt och samtidigt behåller en gemensam strategisk riktning. Inom strukturen kan Region Gotland tillsammans med näringslivet och akademien driva utvecklingsprojekt kring till exempel alternativa finansieringsmodeller för ett ytterligare utökat destinationsarbete för ökad bärkraft.

Med en stärkt näringslivsfunktion i linjeorganisationen utvecklar Gotland samtliga styrkeområden med besöksnäringen som motor enligt trippel helixmodell.

### **Näringslivets roll: Värdeskapare**

Näringslivet står för marknadsperspektivet och bidrar till att definiera och prioritera i näringslivsagendan utifrån hela Gotland styrkeområden.

Näringslivet konsoliderar sig i en resursstarkare stark och stabil näringslivsorganisering med höjd och ambition att växa sig ännu starkare som partner i trippel helix.

Med trippel helix kan besöksnäringen bli motor för regional innovation som ger ett starkare Gotland som marknadsför, paketerar och säljer destinationen till besökare samt lockar investeringar tillsammans med Region Gotland.

### **Princip för organisering, styrning och finansiering**

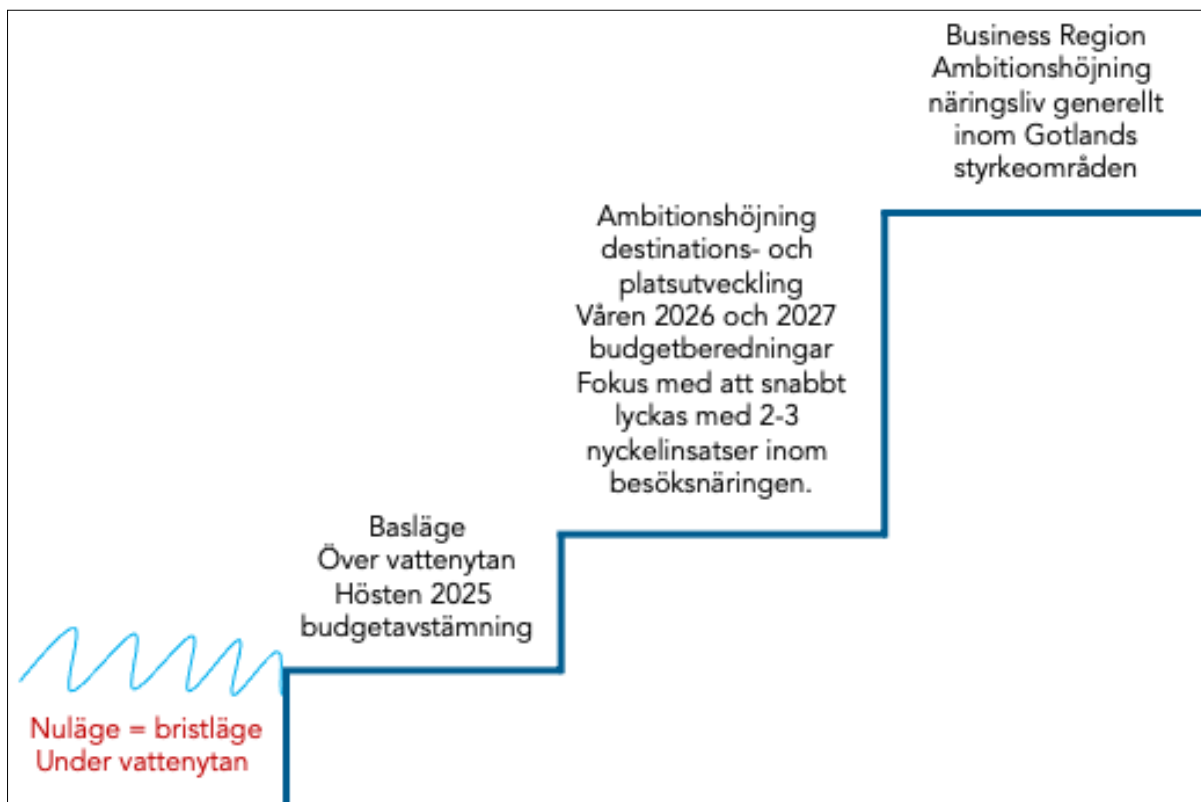
Styrmodellen bygger på ett levande juridiskt partnerskap mellan Region Gotland, näringslivet och Uppsala Universitet enligt trippel helix-modell.

Samfinansiering och riskdelning inom partnerskapet. I en trippel helix är det vanligt att regionen står för finansiella muskler medan näringslivet och akademien finansierar delar av sin bemanning enligt så kallad in-kind-finansiering, dvs de går in med arbetstid snarare än finansiella resurser.

Alla parter lägger pengar i en gemensam fond för aktivering av till exempel att locka nya evenemang. Regionen kan växla upp näringslivets satsningar med medel.

### Stegvis ambitionshöjning

Arbetet med att stärka näringslivsfunktionen i linjeorganisationen behöver byggas succesivt. Det är en modell som ska behovs- och situations-anpassas och som sedan växlar upp i takt med framgångarna och när den är på plats och levererar nytta. Denna uppväxling bör i framtiden tydligare inkludera även civilsamhället.



Figur: Stegvis ambitionshöjning i Scenario 2.

**Sammanställning av effekterna för scenario 2 – stärkt näringslivsfunktion i linjeorganisationen**

Effekt	Scenario 2
Kortsiktig nytta för besöksnäringen	Medel
Långsiktig nytta för hela näringslivet	Hög
Påverkan på besöksnäringstrategins målbild	Hög
Påverkan på besöksnäringstrategins förutsättningar	Hög
Styrning mot RUSens mål	Hög
Resurseffektivitet	Medel
Implementeringshastighet	Medel
Extern finansieringsvilja från besöksnäringen	Medel
Extern finansieringsmöjlighet från EU och staten	Hög
Effekt på varumärket Gotland	Hög
Effekt på samhällsutvecklingen och inflyttning	Hög

## Sammanställning av effekterna för scenario 2 – stärkt näringslivsfunktion i linjeorganisationen

	<b>Strategisk linjering</b>	
	Regionala strategidokument: RUS, besöksnäringstrategi, varumärke	
Strategi	Stark koppling till besöksnäringstrategin, RUS, näringslivsutveckling generellt, smart specialisering och varumärket Gotland.	Region Gotlands mycket svaga näringslivsfunktion medför risk att besöksnäringen prioriteras mer än annat i den regionala utvecklingen.
Varumärke	Varumärket Gotland fylls med en tydligare utvecklingsagenda och blir mer känt för andra styrkeområden än turism. Varumärket Gotland stärks av gemensam målbild och värderingar utifrån alla tre ben i varumärket.	Möjlig budskapskonflikt med destinationsmarknadsföringen för Gotland som endast fokuserar på besök.
	<b>Styrning och rollfördelning</b>	
	Struktur, roller, beslutsvägar	
Form och struktur	Ett konsoliderat och stärkt näringsliv, Uppsala universitet och Science Park skulle också vara starka partners. Skapar en enad röst och gemensam kraft som ökar attraktionen. Alternativ om allt fler regioner och kommuner övergår till om de tidigare haft ett samägt bolag på grund av utmaningar med medfinansiering och styrning.	Helt beroende av att näringslivet konsolideras till en tydlig partner med handlingskraft och långsiktig stabilitet.
Roller	Påbörjat regionalt arbetssätt med ett bredare näringslivsperspektiv och projektförfinansiering ger kort organisatorisk startsträcka. Tydlig rollfördelning mellan Region Gotland, ett konsoliderat näringsliv och Uppsala Universitet.	Risk för otydligt ledarskap när Region Gotland driver utvecklingsplattform tillsammans med näringsliv och akademi.
Beslutsvägar	Politiska prioriteringar och uppdrag direkt in i Region Gotlands beslutsprocesser samt genom horisontella beslutslager.	Dagens verklighet med "bakdörrar" till politiken och alternativa beslutsvägar utanför styrmodellen riskerar att "snabba" beslut tas utanför styrmodellen och äventyrar långsiktigheten.
	<b>Genomförandekraft</b>	
	Värdeskapande för de som bor, besöker och verkar på Gotland	
Utförande	Utförande kan fortsatt ske via befintliga och expanderade partnerskap för att näringslivet ska vara delaktiga i genomförande (t.ex. Convention Bureau). Vi bygger inte enbart nytt utan fokus på att bygga ihop. Går från småskaligt utförande till strategiskt kapacitetsbyggande för fler utförare.	Besökar- och "här-och-nu"-perspektiv kan hamna i skymundan för en långsiktig utvecklingsagenda, vilket kan skapa frustration hos ett otåligt näringsliv.
Samverkan	Trippel helixmodellen bygger långsiktig kapacitet för hela Gotland där rörelsen är från splittrat till samlat och från reaktivt till proaktivt.	Risk att näringslivet inte klarar av att konsolidera sina krafter och att de därmed blir en svag partner.
	<b>Finansiering och risk</b>	
	Budget i ram, medfinansiering, EU-medel	
Egen finansiering	Bredare näringslivsarbete ger större legitimitet för budget i ram.	Skilda drivkrafter, kulturkrockar och tempo mellan offentligt, privat och akademi.

Med-finansiering	Region Gotlands och närings finansiering kan läggas i en gemensam pott eller fond. Destination Gotland är villiga att investera.	Risk att fonden läggs på långsiktiga utvecklingsagendor istället för kortsiktiga behov inom t.ex. evenemang.
EU-finansiering	Större möjlighet att nyttja pengar i EU-systemet och följa den strukturomvandling som sker nationellt, samarbete med Småland & Öarna ger goda förutsättningar för en breddning av tillgängliga EU-medel.	Projektportföljen sårbar för ”svagaste länken” och samfinansieringskrav där beroende av 1:1-medel sätter större press på Region Gotlands egenfinansiering vid eventuella framtida nedskärningar.
	<b>Hållbarhet</b>	
	Bärkraft och legitimitet	
Legitimitet och bärkraft	Starkt fokus på hela Gotlands utveckling - bo, besöka och verka.	Risk att näringslivet ser Region Gotlands arbete med bärkraft som långsamt, akademiskt och hämmande för näringslivets utveckling.
Governance	En tydlig regional agenda gör behov för samordning och mottagarkapacitet förutsägbara. En röst utåt och en dörr inåt.	Ställer höga krav på intern samordning och prioritering inom Region Gotland samt lyhördhet för ett starkt näringsliv.

### 5.2.3 Scenario 3 – näringslivsnära utförarbolag inom koncernen

#### **Region Gotlands roll: Utföraren**

Region Gotland har ett aktivt ägarskap och utför destinationens nyckelfunktioner och bär stora delar av framgången och risken själv, beroende på om bolaget är helägt av Region Gotland eller delägt tillsammans med näringslivet.

Grundprincipen för finansiering är budgetmedel finansierade i ram som i ett samägande kompletteras med ett åtagande för grundfinansiering från näringslivet. **Grundfinansieringen bör ej vara beroende av EU-medel.**

Region Gotland tar med bolaget en tydlig roll som dragare, servicegivare och främjare för att maximera effekterna i besöksnärringsstrategin med kraftsamling för destinationsutveckling, evenemang och kryssning.

Ett expansivt näringslivsnära destinationsarbete behöver matchas med ökad samordnings- och mottagarkapacitet hos Region Gotland utöver det som beskrivs i scenario 1 och 2. Detta beror på att utförarbolaget visserligen ligger inom koncernen men inte i samma organisation.

#### **Näringslivets roll: Delägare eller samarbetspartner**

Om näringslivet är delägare ingår ett årligt bidrag till verksamhetens budget, storleken kan bero på ägarförhållandet. Om bolaget är helägt av Region Gotland har näringslivet en rådgivande funktion likt den styrgrupp som finns för besöksnärringsstrategin.

Stora delar av det som Gotlands Besöksnäring AB gör idag tas över av bolaget eller försvinner (om inte Gotlands Besöksnäring väljer att själva fortsätta parallellt för egen maskin).

Näringslivet fortsätter att marknadsföra, paketera och sälja destinationen till besökare i samarbete med utförarbolaget oavsett ägarform. Destination Gotland ser positivt på alla ökade ansträngningar att marknadsföra Gotland som destination.

#### **Princip för organisering, styrning och finansiering**

Styrningsprincipen är antingen ett helägt regionkommunalt bolag, ett delägt bolag där Region Gotland äger 51% och näringslivet 49% eller ett delägt bolag där Region Gotland äger 90% och näringslivet 10%. Ett helägt bolag har besöksnärringsstrategin som styrdokument. Ett delägt bolag styrs av ett ägaravtal.

Finansieringsprincipen är att Region Gotland står för grundfinansieringen via ram-budget eller liknande modell för koncernbolag. Medfinansiering med flerårigt åtagande från näringen vid delägt bolag där andelen av finansieringen kan stå i proportion till ägarandelar.

**Sammanställning av effekterna för scenario 3 – näringslivsnära utförarbolag inom koncernen**

Effekt	Scenario 3a (helägt)	Scenario 3bc (Delägt 51/49 eller 90/10)
Kortsiktig nytta för besöksnäringen	Hög	Hög
Långsiktig nytta för hela näringslivet	Medel	Medel
Påverkan på besöksnäringstrategins målbild	Medel	Låg
Påverkan på besöksnäringstrategins förutsättningar	Medel	Låg
Styrning mot RUSens mål	Medel	Låg
Resurseffektivitet	Medel	Låg
Implementeringshastighet	Hög	Medel
Extern finansieringsvilja från besöksnäringen	Medel	Medel
Extern finansieringsmöjlighet från EU och staten	Låg	Låg
Effekt på varumärket Gotland	Medel	Låg
Effekt på samhällsutvecklingen och inflyttning	Medel	Låg

## Sammanställning av effekterna för scenario 3a – helägt näringslivsnära utförarbolag inom koncernen där Region Gotland äger 100%

	Scenario 3a – helägt bolag	
	<b>Strategisk linjering</b>	
	Regionala strategidokument: RUS, besöksnäringstrategi, varumärke	
Strategi	Besöksnäringstrategin som styrdokument.	Risk för myndighets- och förvaltningskultur snarare än affärslogik. Svagare koppling till RUS och smart specialisering.
Varumärke	Stärkt marknadsföring för Gotland som destination.	Risk för övervikt mot destinationsmarknadsföring. Varumärket Gotland riskerar att tappa relevans och öka gapet mellan destinationsmarknadsföringen och organisationsvarumärket.
	<b>Styrning och rollfördelning</b>	
	Struktur, roller, beslutsvägar	
Form och struktur	Variant som allt fler kommuner övergår till om de tidigare haft ett samägt bolag på grund av utmaningar med medfinansiering och styrning.	Saknar extern riskdelning och kan bli investeringströgt och sårbart för kommunala besparingar. Risk att kapitalsvaga aktörer, hamnar utanför eller i parallella strukturer.
Roller	Samlad organisatorisk kultur och enklare HR-hantering inom koncernen. Tydlig rollfördelning.	Dagens utmaningar med brist på horisontell styrning ökar med ett destinationsbolag, d.v.s. ”vi och dom”-tänk.
Beslutsvägar	Full politisk och strategisk kontroll där ägardirektiv kan linjera direkt med RUS.	Bortkopplad från styrning i Region Gotlands organisation. Parallell styrning och långt till KLG vilket för det svårt att samverka med Region Gotlands avdelningar, enheter och förvaltningar samt långt ifrån Region Gotlands beredskapsfunktion.
	<b>Genomförandekraft</b>	
	Värdeskapande för de som bor, besöker och verkar på Gotland	
Utförande	Bolaget kan agera expansivt kring destinations- och näringslivsutveckling.	Alternativet slår undan benen för näringslivets organisering, speciellt Gotlands Besöksnäring AB. Svårt att dela upp ansvar med risk för parallell bemanning internt hos Region Gotland.
Samverkan	Bolaget kan agera expansivt kring destinationsutveckling, marknadsföring och produktutveckling.	Marknadsföring och paketering hamnar i direkt konflikt med Destination Gotlands uttalade intressen med en potentiellt infekterad relation och process som resultat.
	<b>Finansiering och risk</b>	
	Budget i ram, medfinansiering, EU-medel	
Egen finansiering	Enkelt att använda koncernbidrag och intern finansiering samt skatte- och momsfordelar.	Dyrt alternativt med högt budgetberoende som är sårbart för framtida kommunala besparingsbehov.
Med-finansiering	Helfinansiering gör bolagets finansiering oberoende av näringslivet.	Ingen medfinansiering innebär ett extra tungt ekonomiskt lass för Region Gotland som ägare.
EU-finansiering	Ett helfinansierat "klassiskt" utförande destinationsbolag är normalt inte beroende av EU-medel utan överlåter det till Region Gotland.	Om bolaget ska arbeta med EU-finansiering destabiliseras bolagets ekonomi och utförandedelen blir svagare. Dessutom krävs projektkunskap i bolaget vilket vanligtvis inte är en nyckelkompetens.
	<b>Hållbarhet</b>	
	Bärkraft och legitimitet	
Legitimitet och bärkraft	Offentlighets- och transparenskrav självklara. Stärkt förtroende från besöksnäringen ger legitimitet.	Destinationsbolag har risk att vara enögda och fokusera på destinationens utveckling, inte hela Gotlands.

Governance	En point of contact för beställning och dimensionering av mottagarkapacitet.	Ökad mottagarkapacitet på utförande förvaltningar krävs vid ökad aktivitet samt målkonflikt mellan bolagets och Region Gotlands uppdrag.
------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Sammanställning av effekterna för scenario 3b – delägt näringslivsnära utförarbolag inom koncernen där Region Gotland äger 51%

	Scenario 3b	
	<b>Strategisk linjering</b>	
	Regionala strategidokument: RUS, besöksnäringstrategi, varumärke	
Strategi	Besöksnäringstrategin som styrdokument.	Transparens i konflikt med affärssekretess där tongivande företag kan uppleva risk för informationsläckage. Svagare koppling till RUS och smart specialisering.
Varumärke	Möjlig branding-synergi med näringslivets kanaler för varumärket Gotland.	Risk att destinationsmarknadsföring blir helt dominerande. Varumärket Gotland riskerar att tappa relevans och öka gapet mellan destinationsmarknadsföringen och organisationsvarumärket.
	<b>Styrning och rollfördelning</b>	
	Struktur, roller, beslutsvägar	
Form och struktur	Flexibilitet och affärsmässighet ökar.	Det här är en variant som allt fler kommuner överger till fördel för ett helägt kommunalt bolag eller en införlivning av funktionerna i linjeorganisationen, bland annat p.g.a. svag koppling till invånar- och inflyttarperspektivet.
Roller	Gemensamt ansvar och hög legitimitet i styrningen.	Kräver väl fungerande extern bolagsstyrning eftersom bolaget hamnar långt ifrån Region Gotlands organisation och styrning. Dagens utmaningar med brist på horisontell styrning ökar med ett destinationsbolag, dvs ”vi och dom”-tänk.
Beslutsvägar	Näringslivet sitter i förarsätet tillsammans med Region Gotland.	Parallell styrning och långt till KLG vilket gör det svårt att samverka med Region Gotlands avdelningar, enheter och förvaltningar samt långt ifrån Region Gotlands beredskaps-funktion. Styrningssvårigheterna gör att denna modell överges till förmån för ett helägt bolag eller införlivning i förvaltning.
	<b>Genomförandekraft</b>	
	Värdeskapande för de som bor, besöker och verkar på Gotland	
Utförande	Bolaget kan agera expansivt kring destinations- och evenemangsutveckling med direkt nytta för besökare.	Svårt att dela upp ansvar med risk för parallell bemanning internt hos Region Gotland.
Samverkan	Kan i teorin växla upp och dra besökare snabbare än förvaltningsmodell.	Risk för ägarkonflikter om mål, styrning och finansiering när marknadsföring och paketering ligger hos Destination Gotland och därmed utanför bolagets verksamhet.
	<b>Finansiering och risk</b>	
	Budget i ram, medfinansiering, EU-medel	
Egen finansiering	Lägre investering och årlig kostnad för Region Gotland.	Fungerar dåligt i koncernstruktur eftersom fördelar med till exempel koncernbidrag och skattemässiga effekter inte kan nyttjas.
Medfinansiering	Delad och långsiktig finansiering där näringslivet är med och finansierar bolagets aktiviteter. Destination Gotland är villiga att investera.	Beroende av flera parter ekonomiska vilja och förmåga att investera långsiktigt.
EU-finansiering	Samägande ger goda möjligheter att söka EU-medel inom mer operativa program som fokuserar på stöd och genomförande av specifika aktiviteter.	Den här modellen är ofta helt beroende av korta EU-projekt för att finansiera sin verksamhet. Det är en typ av EU-medel som har en stor variation över tid och osäker framtid.

	<b>Hållbarhet</b>	
	Bärkraft och legitimitet	
Legitimitet och bärkraft	Besöksnäringens involvering bidrar till riktning, förtroende och legitimitet från näringslivet. Delaktighet är en prioritering i besöksnäringensstrategin.	Horisontell styrning och intern legitimitet försvagas ytterligare.
Governance	En point of contact för beställning och dimensionering av mottagarkapacitet.	Ökad mottagarkapacitet på utförande förvaltningar krävs vid ökad aktivitet samt målkonflikt mellan bolagets och Region Gotlands uppdrag.

**Sammanställning av effekterna för scenario 3c – delägt näringslivsnära utförarbolag inom koncernen där Region Gotland äger 90%**

	Scenario 3c	
	<b>Strategisk linjering</b>	
	Regionala strategidokument: RUS, besöksnäringstrategi, varumärke	
Strategi	Besöksnäringstrategin som styrdokument.	Transparens i konflikt med affärssekretess där tongivande företag kan uppleva risk för informationsläckage. Svagare koppling till RUS och smart specialisering.
Varumärke	Möjlig branding-synergi med näringslivets kanaler för varumärket Gotland.	Risk för övervikt mot destinationsmarknadsföring. Varumärket Gotland riskerar att tappa relevans och öka gapet mellan destinationsmarknadsföringen och organisationsvarumärket.
	<b>Styrning och rollfördelning</b>	
	Struktur, roller, beslutsvägar	
Form och struktur	Minoriteten har kvar incitament att bidra, men blockerar inte beslut.	Det här är en variant som allt fler kommuner överger till fördel för ett helägt kommunalt bolag eller en införlivning av funktionerna i linjeorganisationen, bland annat p.g.a. svag koppling till invånar- och inflyttarperspektivet.
Roller	Behåller koncernfördelar (bidrag, upphandling, HR) men har ändå privat insyn.	Risk att näringslivet passiveras och minskar engagemang/kapital, dvs "vi-och-dom"-tänk.
Beslutsvägar	Region Gotland styr i praktiken genom sin koncernstyrning.	Parallell styrning och långt till KLG vilket för det svårt att samverka med Region Gotlands avdelningar, enheter och förvaltningar samt långt ifrån Region Gotlands beredskaps-funktion.
	<b>Genomförandekraft</b>	
	Värdeskapande för de som bor, besöker och verkar på Gotland	
Utförande	Bolaget kan agera expansivt kring destinations- och evenemangsutveckling med direkt nytta för besökare.	Svårt att dela upp ansvar med risk för parallell bemanning internt hos Region Gotland.
Samverkan	Kan användas som "testbädd" för nya sätt att arbeta utan att förlora styrbarhet.	Risk för ägarkonflikter om mål, styrning och finansiering när marknadsföring och paketering ligger hos Destination Gotland och därmed utanför bolagets verksamhet.
	<b>Finansiering och risk</b>	
	Budget i ram, medfinansiering, EU-medel	
Egen finansiering	Lägre investering och årlig kostnad för Region Gotland.	En stor ägarandel gör att bolagets ekonomi blir Region Gotlands bekymmer.
Med-finansiering	Delad och långsiktig finansiering där näringslivet är med och finansierar bolagets aktiviteter. Destination Gotland är villiga att investera.	Den låga ägarandelen och Region Gotlands dominerande roll i bolaget kan avskräcka finansiering från näringslivet.
EU-finansiering	Att samla alla projekt i en organisation ökar lärandet och tar tillvara på projekterfarenheter.	EU- och statliga projektmedel svårare att nå utan att Region Gotland är involverad som medsökande och finansiär vilket motverkar hela idén med ett separat bolag.
	<b>Hållbarhet</b>	
	Bärkraft och legitimitet	
Legitimitet och bärkraft	Besöksnäringens involvering bidrar till riktning, förtroende och legitimitet från	Besöksnäringen är delaktig i tyckande mer än i utförande.

	näringslivet. Delaktighet är en prioritering i besöksnäringstrategin.	
Governance	En point of contact för beställning och dimensionering av mottagarkapacitet.	Ökad mottagarkapacitet på utförande förvaltningar krävs vid ökad aktivitet samt målkonflikt mellan bolagets och Region Gotlands uppdrag.

## 5.2.4 Sammanställning av scenarion

Effekter av olika scenarios	1. Samverkansmodell	2. Stärkt näringslivsfunktion i linje-organisationen	3a. Helägt destinationsbolag	3bc. Samägt destinationsbolag
För Gotland	Anpassa ambitionsnivån i besöksnäringstrategin och smart specialisering för att matcha nätverkets förmåga.	Besöksnäringstrategin blir utgångspunkten för ett expansivt partnerskap kring Gotlands styrkeområden med positiva effekter kring framtidsfokuserad och långsiktig regional utveckling.	Maximera nyttan för hela Gotland genom ökade satsningar på destinationsutveckling, evenemang och kryssning. Förstärka kedjan mellan fler besök, deltidsoberoende och nya invånare.	Maximera affärsnyttan för Gotlands besöksnäring företag där besöksnäringen finns på Gotland. Ökade satsningar på destinationsutveckling, evenemang och kryssning.
För Näringslivet	Förutsägbar strukturerad samverkan. Prioriteringar kring få områden. Växlar upp grundförsättningsgarna i den takt som näringslivet kan medfinansiera.	Konsolidering och partnerskap för ett stärkt näringsliv är nödvändig men ambitionen att växa denna organisering så att partnerskapet skapar värde för hela näringslivet på Gotland.	Region Gotland tar över det arbete som Gotlands Besöksnäring gör. Stark armkrok med Destination Gotland och kryssning med stort fokus på att lägga gemensamma medel till aktivering och rekrytering.	Stark armkrok mellan bolaget, näringslivet och Destination Gotland kring destinationsutveckling, marknadsföring och paketering.
För Region Gotland	Anpassad ambitionsnivå och grundförsättningar bidrar till bättre genomförande. Ställer krav på intern samordning av resurser kring skarpa gemensamma prioriteringar.	Ställer större krav på att styrkeområden drar nytta av varandra för att aktivera stora externa investeringar. Större fokus på näringslivsutveckling. Ökad investering över tid i takt med att nyttan ökar.	Ökat behov av mottagar-kapacitet för utveckling av service och infrastruktur. Större krav på smidig myndighetsutövning. Mindre behov av EU-finansiering. Stor samordningsfunktion.	Ökat behov av samordning och mottagarkapacitet. Mer resurser och större näringslivsfokus ställer stora krav på smidig myndighetsutövning. Mindre behov av EU-finansiering. Stor samordningsfunktion.
På investerings behovet	Grundförsättning + ca 5 tjänster för samordning inom Region Gotland + gemensam projekt- och aktiveringsbudget + mottagarkapacitet	Grundförsättning + successiv upptrappning från 5 till ca 10 tjänster + aktiveringsbudget + mottagarkapacitet	Grundförsättning inom Region Gotland + aktiveringsbudget + mottagarkapacitet	Grundförsättning + ca 14 tjänster i bolaget och inom Region Gotland + aktiveringsbudget + mottagarkapacitet

## 5.3 Framtidsscenario

Den svenska destinationsutvecklingen har hittills vilat på ett partnerskaps- eller till och med trippel-helix-logik där offentlig sektor och näringsliv krokar arm. På senare tid har man på regional nivå börjat närma sig akademi. Under 2020-talet har diskussionen förskjutits mot kvadrupel helix, där civilsamhället och invånarna adderas. Detta var en bärande princip i den förra röd-gröna regeringens besöksnäringstrategi som var framtagna med stor hjälp av remissvar på ”Utredningen om Sveriges besöksnäring - en samlad politik för upplevelsebaserad tillväxt” (N 2016:04). Utredningen och dess remissvar är fortfarande tongivande för regional styrning även om den röd-gröna strategin togs bort vid regeringsskiftet 2022.

Stegen för oss vidare mot kvintupel helix, där även miljö- och hållbarhetsdimensionen ges en egen, likvärdig röst. Detta är den bärande principen i regenerativ turism.

På sikt är steget till kvadrupel eller kvintupel helix närmast oundvikligt, särskilt på Gotland där det över tid har vuxit fram en struktur buren av civilsamhället. Turismens betydelse för platsens attraktionskraft och dess avtryck på miljö, ekonomi och sociala faktorer gör att lokalsamhället och naturresurserna inte längre kan betraktas som externa intressenter när de är själva verket är en viktig och ofrånkomlig del i destinationens kärna. Samhällsbyggnadsprocessen inom Region Gotland är redan ett steg i den riktningen.

### Kvadrupel helix – paraplyorganisation

Ett möjligt nästa steg efter att styrning, finansiering och organisering av destinationsutvecklingsarbetet satt sig. En paraplyorganisering av ett ”Business Region” skulle kunna koordinera mera av det näringslivsutvecklande arbetet utöver destinationsutveckling såsom;

- Science Park Gotland
- Stärkt proaktivitet kring företagsetableringar
- Kompetensförsörjning näringslivet
- Näringslivsutveckling allmänt
- Marknadsutveckling – nationellt och internationellt

En dylik paraplyorganisation arbetar på tvärs över förvaltningsområden och bygger på principer om flernivåsamverkan och kvadrupel helix för kunskap, rådgivning och klusterinitiativ. Behöver i sådana fall utredas hur befintliga juridiska organisationer kan och önskar ingå i konstellationen.

Detta scenario kräver mera utredningstid och fokus än vad som varit möjligt i destinationsutredningen. Det går även utanför det politiska uppdraget men kan vara en alternativ vidareutvecklings på sikt.



Figur: Exempel på kvadrupel helix eller ”Business Region” -modell

Utredningens bedömning är att det skulle krävas mer utredningstid och internt fokus än vad som varit möjligt i destinationsutredningen. Det står däremot klart att det behövs stora investeringar i kompetens och arbetsätt hos Region Gotland för att kunna gå direkt på en

Business Region-modell för att inte riskera ett långsamt, dyrt och frustrerande misslyckande. På sikt bör framtidsscenario tas i beaktande för att stärka Gotlands konkurrenskraft för de som bor, besöker och verkar på ön men även för framtida internationella och svenska etableringar av företag och kompetenser.

## 5.4 Finansieringsprinciper

Det är utredningens slutsats att destinationsarbete, utvecklat eller inte, ska finansieras med budget i ram. Detta är konsekvent med rådande good practice i Sverige.

De olika formerna för organisering av destinationsarbete som finansierar delar av sin verksamhet med projektmedel från EU eller staten har mycket svårt att arbeta konsekvent mot regionala målbilder kopplade till RUS eller till kommunala målbilder kopplade till näringslivsstrategier eller kommunens vision. Alla projektområden med finansiering har alltid en inriktning som ofta inte hög matchning mot regionens eller kommunen exakta strategi.

EU-medel för att finansiera utförandet av en regional besöksnäringstrategi har visat sig vara en distraktion från målen snarare än muskler på vägen för samtliga destinationsorganisationer med denna finansieringsform. Dessutom går tillgången till EU-medel i perioder vilket betyder att bolaget riskerar att hamna i perioder där extern finansiering inte är möjlig med kompetenstapp av projektanställda och minskad nytta för näringslivet som följd.

## 6. Rapportens rekommendationer

Utredningens starkaste rekommendation är att grundförutsättningarna inte ska läggas i en separat organisation eftersom de är helt avgörande för Gotlands förmåga att vara en fungerande destination, en förmåga som idag har mycket stora brister som äventyrar Gotlands bärkraft i alla perspektiv: socialt, ekonomiskt, miljömässigt och vad det gäller mottagarkapacitet.

Utredningens rekommendation är att sätta grundförutsättningarna på plats snarast möjligt för att visa näringslivet och civilsamhället att Region Gotland menar allvar och förtjänar deras förtroende att gå vidare med ett utvecklat arbete tillsammans.

Utredningens rekommendation för Region Gotland är att organisera arbetet utifrån sina strategiska prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnäringstrategin för att stärka hela näringslivet och civilsamhället på Gotland enligt scenario 2.

Utredningens rekommendation för ett utvecklat arbete är att ta beslut om vägval utifrån rapportens scenarier så att budgetbeslut kan tas under ordinarie budgetprocess i början av 2026.