

## Regionstyrelsen

## Slutrapport – uppdrag utvecklat destinationsarbete

### Förslag till beslut

- Informationen tas emot.
- Regiondirektören ges i uppdrag att fortsätta bereda ärendet i enlighet med utredningens förslag utifrån den stegvisa rekommendationen där steg 1 är budgetavstämningen i oktober 2025.

### Sammanfattning

I det nya förslaget *Regional besöksnäringstrategi för Gotland mot 2030* höjs ambitionsnivån ytterligare. Platsutveckling får en mer central roll i det vidare utvecklingsarbetet vilket ställer krav på än tydligare och mer strukturerad samverkan, samhandling och samordning. Likaså lyfts turism tydligare fram även som medel för ökad inflyttning. Med siktet inställt på visionen att "Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030" finns behov av tydligare organisering, styrning, finansieringsformer och koordinering av destinationsarbetet med alla dess olika beståndsdelar. Mot bakgrund av ovan beskrivning fick regionstyrelseförvaltningen i januari 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. Återrapport ska göras till regionstyrelsen i september 2024. (2024/891)*

Uppdraget har genomförts med stöd av konsult från Svedest. För att säkerställa god styrning av uppdraget bildades en styrgrupp, med för uppdraget centrala chefer inom Region Gotland, med representation från regionstyrelseförvaltningen (RSF), teknikförvaltningen (TKF) och samhällsbyggnadsförvaltningen (SBF).

Förankring och dialog med centrala parter har varit en stor del i uppdraget. Samtidigt har involvering, förankring och remissförfarande i viss mån begränsats av att uppdraget tidsmässigt kortades ned med ett halvår.

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 eller kommunala uppdraget att leda destinationsutvecklingsarbetet. När Inspiration Gotland lades ner och befintliga resurser flyttades in under Regionstyrelseförvaltningen valde

Region Gotland samtidigt på grund av besparingsskäl att ta bort sju tjänster med direkt bäring på besöksnäring- platsutvecklings- evenemangs och inflyttningsfrågor.

Trots att centrala parter samarbetar inom en rad olika områden råder det idag otydlighet kring uppdrag, roller, styrning och ansvar. Den otydlighet som uppstått efter nedläggningen av Inspiration Gotland 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.

Utredningen visar att Gotland har goda förutsättningar men begränsade resurser att utvecklas vidare som en hållbar och attraktiv destination.

Slutrapporten utreder organisering, styrning och finansiering av Gotlands arbete med besöksnäringstrategin utifrån Gotlands förutsättningar, svenska modeller för organisering, det så kallade service-gapet och Region Gotlands styrdokument med fokus på den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och besöksnäringstrategin. Utredningen har inte haft i uppdrag att utreda om en turistavgift- eller skatt är rimlig eller möjlig att införa på Gotland.

Nulägesanalysens slutsats är att Region Gotland, sett till resurssättning, har en mindre regional strategisk organisation kring besöksnäringen kombinerat med en mindre kommunal utförarorganisation jämfört med destinationer med liknande volymer besökare och storlek på evenemang. Denna låga dimensionering skapar utmaningar att möta besökarnas, invånarnas och näringslivets behov av service. Region Gotland har också en starkt underdimensionerad finansiering av besöksnäringstrategins genomförande. Besöksnäringens prioriteringar, varumärke och arbete med inflyttning eller andra besöksnäringssnåra frågor hanteras med åskade av tillfälliga medel, vilket skadar långsiktigheten kraftigt.

Utredningen presenterar i slutrapporten tre scenarier vilket innebär vägval kring vilka roller, regionala och kommunala, som Region Gotland väljer att sätta i fokus. Det mest prioriterade är att ett antal grundförutsättningar måste komma på plats.

**Scenario 1** är en förstärkt vidareutveckling av nuvarande nätverksorganisering. Den utgår från besöksnäringen som styrkeområde, bygger på gemensamt utförande internt och externt och styrningen lutar sig mot förväntningar om ökad samordningskapacitet hos Region Gotland.

**Scenario 2** är en organisering som bygger Gotlands kapacitet genom en stegvis stärkt näringslivsfunktion, med sikte på en Business Region Gotland enhet i linjeorganisationen. Den utgår från samtliga Gotlands styrkeområden med besöksnäringen som en viktig motor men tar sin utgångspunkt i ett vidare näringslivs- och kompetensperspektiv än *enbart* besöksnäringen. Fokus är att bygga bestående arenor, stärka kluster och innovationsmiljöer som tar större ansvar för Gotlands utveckling och klarar att konkurrera om EU finansiering i kommande programperiod.

**Scenario 3** är ett separat näringslivsnära utförarbolag inom koncernen som helt ägs av Region Gotland eller som samägs med näringslivet styrt av ägardirektiv. Det helägda bolaget finansieras helt av Region Gotland. Det samägda bolaget finansieras av Region Gotland och näringslivet, där Destination Gotland skulle kunna ha en framträdande roll i finansiering med vissa förbehåll för vilken verksamhet som bedrivs i bolaget. EU-finansiering används för projekt som ägs och drivs av Region Gotland.

**Utredningens 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 stora brister som äventyrar Gotlands bärkraft. Region Gotlands olika förvaltningar har en viktig roll att spela fullföljandet av styrande strategier genom regional utveckling och myndighetsutövning.

Vidare är utredningens rekommendation för Region Gotland att organisera arbetet enligt scenario 2 med slutmål att ha infört en Business Region Gotland i en trippel helix konstellation.

## Ärendebeskrivning

### Uppdrag och bakgrund

I det nya förslaget *Regional besöksnäringstrategi för Gotland mot 2030* höjdes ambitionsnivån jämfört med den tidigare strategin. Platsutveckling och inflyttning får en mer central roll i utvecklingsarbetet. Detta ställer krav på än tydligare och strukturerad samverkan, samhandling och samordning. Med siktet inställt på visionen att "Gotland ska upplevas som Sveriges mest hållbara och attraktiva resmål 2030" finns behov av tydligare organisering, styrning, finansieringsformer och koordinering av destinationsarbetet. 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. Återrapport ska göras till regionstyrelsen i september 2024. (2024/891)*

Gotlands destinationsarbete har inte sedan 2018, när det kommunala destinationsbolaget Inspiration Gotland lades ner, varit samlat i en tydlig organisation med det regionala uppdraget att leda destinationsarbetet. När Inspiration Gotland lades ner och befintliga resurser flyttades in under RSF valde Region Gotland samtidigt att göra en besparing motsvarande sju tjänster varav sex hade direkt bäring på besöksnäring, evenemang företagsetableringar och inflyttning. Konsekvensen är att kvarvarande organisation inte har resurser för att kunna driva de sakfrågor 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 sker inom ett flertal områden och gemensamma insatser. Trots detta vittnar flera externa aktörer, liksom även RSF, om otydlighet och otillräcklighet kring uppdrag, roller, styrning och ansvar. Besparingar och otydlighet ligger till grund för resultat- och effektbrister såväl inom Region Gotland. Utredningen har tydligt synliggjort att Region Gotlands verksamhet lider av resursbrist både inom den främjande och den myndighetsutövande verksamheten liksom gentemot marknaden samt aktörer på nationell och internationell nivå

Konsekvenserna av resursbrist och otydlighet tar sig uttryck på flera sätt. T.ex. möter Gotland i dagsläget omvärlden med en flertal olika varumärken, vilket riskerar försvaga en sammanhållen bild av ett hållbart Gotland. Finansieringskällorna för utvecklingsinsatser är begränsade och behöver en tydligare och mera samlad prioritering och koordinering. Trots sin litenhet har Gotland många olika intresseorganisationer som alla arbetar för Gotlands bästa samtidigt som de flesta organisationer är ekonomiskt resurssvaga i sin basorganisation. Detta skapar förväntningar på sammantaget sett stora summor verksamhetsbidrag från Region Gotland samtidigt som det ställer stora krav på strukturerad koordinering och styrning. För att vässa och tydliggöra Gotlands långsiktiga attraktionskraft genom förstärkt fokus på hållbarhet och resiliens behövs en nyordning avseende ledning, styrning, finansiering och utveckling av destinations-, evenemangs och platsutvecklingen på Gotland.

Gotland har goda förutsättningar och samtidigt mycket begränsade resurser för att utvecklas vidare som en hållbar och attraktiv destination. För att nå målen i RUS och besöksnäringstrategin krävs både tillgång till goda analysunderlag och aktivt utvecklingsarbete i samarbete mellan offentlig sektor, akademi, näringsliv och föreningar.

### Upphandling, organisering samt förankring av uppdraget

Uppdraget har genomförts av konsult från Svedest mellan december 2024 och juni 2025 med överlämnande av slutrapport i slutet av juni. Ursprunglig tidplan för slutleverans var initialt

planerat till januari 2026 men arbetsplanen kortades ner, på begäran från besöksnäringen, varför slutleveransen tidigarelades.

Uppdraget utgår ifrån och ska leverera på följande fem arbetspaket:

- Processledning och utredning
- Kunskapsunderlag gällande infrastruktur och service för att möjliggöra en hållbar destinations- och platsutveckling
- Nulägesanalys och scenarier
- Analys och förslag kring styrning, organisering och finansiering
- Delrapporter och slutrapport

Under arbetet har ett stort antal externa grupperingar och aktörer informerats, involverats, intervjuats och på olika sätt getts möjlighet till att göra inspel vid ett eller flera tillfällen:

På begäran från näringslivet arrangerade Region Gotland den 12 juni 2025 ett remissmöte. Deltagande aktörer var följande:

- Tillväxt Gotland - verksamhetsledare och flera representanter från styrelsen
- Gotlands Förenade Besöksnäring – styrelserepresentanter
- Visby Centrum – verksamhetsledare och ordförande i styrelsen
- LRF – ledamot regionstyrelsen LRF Gotland
- Destination Gotland – VD
- Länsstyrelsen – enhetschef landsbygdsenheten

Deltagarna hade under mötet möjlighet att ställa frågor och komma med inspel. Efter mötet gavs även möjlighet att skicka in skriftliga inspel vilket alla ovan nämnda aktörer utom Länsstyrelsen valde att göra. Dessa är sammanställda i *Bilaga 1 – Remissvar destinationsutredning Gotland*.

### **Slutrapportens syfte, innehåll och rekommendation**

Slutrapporten utreder organisering, styrning och finansiering av Gotlands arbete med besöksnäringstrategin 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 (Sveriges Kommuner och Regioner) beskrivningar av roller för regioner med fokus på nätverkaren, kapacitetsbyggaren och utföraren eftersom Region Gotlands egen bedömning är att förutsättningarna inte finns för 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.

Utredningen förhåller sig till finansieringslösningar utifrån det system som nu är gällande. Utredning har *inte* haft i uppdrag att utreda om en skatt eller turistavgift vore en möjlig väg för Gotland.

I slutrapporten summeras Gotlands nuläge i följande fyra utmaningar:

1. **Genomslagskraft av strategiska prioriteringar.** Prioriteringarna från den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnäringstrategin översätts inte till styrning i nämnder, budgetar i ram eller tydligt prioriterande i avdelningar, enheter och förvaltningar. Insatser och prioriteringar som görs i strategiska dokument blir i bästa fall 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.**  
Besöksnäringens frågor 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.

Nulägesanalysens slutsats är att Region Gotland, sett till resurssättning, både har en avsevärt mindre regional strategisk organisation av besöksnäringens utveckling kombinerat med en mindre kommunal utförarorganisation jämfört med destinationer med liknande volymer besökare och storlek på evenemang. Denna jämförelsevis låga dimensionering skapar utmaningar att möta besökarnas, invånarnas och näringslivets behov av service.

Regional Utveckling och andra avdelningar, enheter och förvaltningar äskar om projektmedel för arbete som hos andra regioner och kommuner ligger i grundfinansieringen i ram.

Dessutom bedrivs Region Gotlands framåtriktade strategiska projekt och arbete 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.

### **Organisering, styrning och finansiering av besöksnäringensstrategin**

Analysen och framtagandet av förslag kring styrning, organisering och finansiering tar stor hänsyn till möjligheterna att stärka destinations-, evenemangs- och platsutvecklingsarbetet genom befintliga och etablerade styrmodeller. Detta så att de scenarion som arbetats fram och som presenteras och sammanfattas nedan har goda möjligheter att kunna realiseras i verkligheten. På så sätt kan det nuvarande behovet av att skapa parallella arbetsstrukturer och stuprörsarbete minska.

### **Grundförutsättningar**

Varje scenario för organisering kring besöksnäringensstrategin i slutrapporten kräver att Region Gotland adresserar sina grundproblem med en stark 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 gör att besöksnäringen knyts nära både den regionala utvecklingen och samhällsutvecklingen mera brett. Region Gotlands sätt att arbeta behöver tydligare reflektera dessa prioriteringar oavsett hur operationalisering av besöksnäringensstrategin ska se ut, d.v.s. oavsett vilket scenario Region Gotland väljer att gå vidare med. Grundförutsättningarna ger helt enkelt Region Gotland utrymme att utföra sitt grunduppdrag så som det ser ut idag.

### **Grundförutsättningar – förstärkning av Region Gotlands verksamhet** Tydliga prioriteringar med tillhörande basfinansiering i ram

Basinsatser (oavsett scenario) för att täcka det i rapporten beskrivna service-gapet:

- Stärkt koncernstyrning – process- och kvalitetsledning som använder besöksnäringen för att överbygga 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 som även ska böttna i en bärkraft för kommunal service, till exempel evenemang, möten, kryssning, tillstånd, etablering etc. men även näringsliv, landsbygdsutveckling och andra näraliggande områden
- Stärkt inflyttarservice – maximerar nyttan med plattformen Gotland.com samt koppla platsvarumärket Gotland och besöksnäringens attraktionskraft till inflyttning och talangrekrytering för alla branscher
- *Möjligheter*; Region Gotland kan återhämta den till följd av besparingar till stora delar tappade initiativförmågan gällande destinations-, evenemangs-, plats- och näringslivsutveckling. Förtroende och kapacitet gällande samarbete med näringslivet kan tydligt stärkas och börja generera inflyttning, företagsetableringar och ett tydligare gemensamt prioriteringsarbete med näringslivet avseende branschutveckling. Därigenom kan både en mera diversifierad arbetsmarknad och ökade skatteintäkter uppnås. Chef – och ledarskap kopplat till destinations- och näringslivsutveckling ges rimliga förutsättningar att kunna verka strategiskt utifrån de tre roller som idag ligger i funktionen- regional tillväxtchef, kommunal näringslivschef och enhetschef för 15-20 medarbetare med en mångfacetterad portfölj av såväl operativa som strategiska uppdrag inom både det kommunala och det regionala uppdraget.
- *Utmaningar*; den största utmaningen är att prioritera dessa investeringar samtidigt som Region Gotlands ekonomi är mycket ansträngd
- *Investering = grundförutsättning 8 nya tjänster i relation till de mål som verksamheten är satt att uppnå*; 1 teamledare näringsliv och kkb utvecklare, 1 teamledare destinationsutveckling, 1 näringsliv- och kompetensanalytiker, 1 kommunikatör gotland.com och näringsliv/talangattraktion, 1 evenemangslots, 0,5 kryssningssamordnare, 1 digital inflyttarlots, 1 redaktör/innehållsansvarig gotland.com, 0,5 teknisk drift och utveckling gotland.com
- *Tidplan*; beslut om 3,5 nya tjänster budgetavstämning höst 2025, beslut 4,5 ytterligare tjänster budgetberedning inför verksamhetsår 2027

### Scenarion för att möjliggöra och genomföra besöksnäringstrategin

Utöver behovet att komma upp till normal grundkapacitet skulle 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.

- Scenario 1 är en förstärkning av grundförutsättningar och idag gällande **nätverksorganisering**. Den utgår från besöksnäringen som styrkeområde, bygger på gemensamt utförande internt och externt och en tydligare styrning lutar sig mot ökad samordningskapacitet hos Region Gotland. Gemensam finansiering från regionen och näringslivet växlas upp med projektfinansiering från EU. Gemensam agenda och prioritering för uppdrag och projekt utifrån besöksnäringstrategin.
- *Möjligheter*; finansiellt den minst kostsamma lösningen, kräver ej organisatoriska förändringar inom Region Gotland

- *Utmaningar*; fortsatt stark risk för otydlig rollfördelning mellan Region Gotland och näringsliv avseende styrning och prioritering, mål såväl i RUS och besöksnäringstrategi kommer ej nås, näringslivets missnöje med svag styrning och ledning kommer ej gå att möta fullt ut, Destinations-, evenemangs-, och platsutveckling kan förvisso fungera som stark näringslivsmotor men Gotland är även i behov av ett stärkt näringsliv t.ex. inom digital AI och andra tjänsteutvecklande branscher.
- *Investering = enligt grundförutsättningar ovan*
- Scenario 2 är en organisering som bygger Gotlands kapacitet genom stärkt näringslivsfunktion i **linjeorganisationen**- med fokus på utveckling av en Business Region Gotland enhet- med bas inom regional utveckling och med en tydlig koordinering med den kommunala myndighetsutövningen. Den utgår från samtliga Gotlands styrkeområden för smart specialisering med besöksnäringen som en viktig motor. Grunden för scenariot är stärkt kapacitet med utgångspunkt i den regionala utvecklingsstrategin och dess olika sakområdesstrategier, stärkt näringslivskompetens kopplat till kommunal myndighetsutövning. En central del i scenariot är att näringslivet konsoliderar sig i någon form av starkare och stabilare gemensam näringslivsorganisering som kan främja och prioritera till ett mera koordinerat verksamhetsmässigt och finansiellt samarbete för näringslivets och Gotlands utveckling. Gotland och Region Gotland är ekonomiskt och sammantaget sätt för små, sett i relation till andra regioners organisationsbas, för att dela upp utvecklingsinsatser och finansiering på alltför många organisationer. Med detta scenario är ambitionen att Region Gotland m.fl. offentliga aktörer, näringsliv och akademi successivt bygger en trippel helix baserad enhet i form av Business Region Gotland. En dylik bas skulle förenkla och stärka finansieringsmöjligheter från EUs kommande satsningar på konkurrenskraft. Fokus är att bygga bestående arenor, stärka kluster och innovationsmiljöer som tillsammans med Region Gotland tar större ansvar för att investerade kronor genererar inflyttning, företagsetableringar, hållbar destinations- och platsutveckling på hela Gotland samt en vidgad och stärkt bransch- och arbetsmarknadsutveckling. Därigenom stärks hela Gotlands utveckling.
- *Möjligheter*; Styrning, ledning och rollfördelning kan tydliggöras avseende näringslivs-, destinations- och platsutveckling där Region Gotland, liksom andra destinationer med stark turism, tar ett tydligare ansvar i samarbete med näringslivet. Verksamheten kan verka både strategiskt och operativt för att generera intäkter, tydligare hållbarhetsprofilering och ett gemensamt prioriteringsarbete i en triple helix modell. Ledningsfunktionerna för näringslivs-, destinations- och platsutveckling stärks i nästa steg från en tydlig bristsituation till möjliggörare och rimliga arbetsförhållande såväl för berörda chefer som medarbetare.
- *Utmaningar*; Ett mera kostsamt scenario initialt jämfört med scenario 1 innan investeringen genererar finansiering/intäkter till Gotland genom nyetableringar, inflyttning, skatteintäkter och ökade marknadsdelar med hållbar näringslivs- destinations och platsutveckling som grund. Ställer krav på organisatorisk analys och risk och konsekvensbeskrivningar avseende näringslivsutvecklande funktioner inom regionstyrelseförvaltningens regionala utvecklingsavdelning och dess koordinering i relation till den nya samhällsbyggnadsförvaltningens kommunala myndighetsutövning kopplat till näringslivets frågor.

- *Investering* = grundförutsättning 8 tjänster enligt ovan samt ytterligare 4 tjänster 1 företagslots (etablering och företagsklimat), 1 strateg näringsliv och innovation, 1 digital näringslivsstrateg, 1 verksamhetskoordinator.
- *Tidplan*; 8 tjänster i grundförutsättningarna enligt ovan, beslut om uppdrag till regionstyrelseförvaltningen att konkretisera fullföljandet av formandet av en trippel helix baserad Business Region Gotland enhet i Region Gotlands regi med åiterrapportering senast maj 2026. Förutsatt att förvaltningens förslag godtas kan införandet av Business Region Gotland beslutas av politiken vid budgetavstämningen hösten 2026 alternativt efter budgetberedningen våren 2027 inför verksamhetsår 2028. Formandet av nödvändiga samarbetsavtal, slutgiltiga rekryteringar och start av fullskalig verksamhet i Business Region Gotland kan antas vara klar till 1 januari 2028 alternativt 2029. En alltför långdragen process skulle dock ej mottas positivt av näringslivet då man redan upplever situationen varit problematisk ända sedan Inspiration Gotland lades ner.
- Scenario 3 är ett separat näringslivsnära **utförarbolag** inom koncernen som ägs av Region Gotland eller samägs med näringslivet med besöksnärings-strategin 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.
- *Möjligheter*; Styrning, ledning och rollfördelning kan genom samarbetsavtal och ägardirektiv tydliggöras och stärkas förutsatt att parterna är överens om prioriteringar och finansiering över tid. Om ett samägt bolag skapas ges näringslivet större insyn och starkare mandat att inte bara påverka utan även ta ansvar för berörda utvecklingsfrågor. Likaså kan ett samägt bolag minska på finansiellt och verksamhetsmässigt ansvar hos enbart Region Gotland.
- *Utmaningar*; Oavsett om ett bolag ägs av Region Gotland eller om det är samägt med näringslivet så krävs en mottagarkapacitet internt inom Region Gotlands olika verksamheter för att kunna möta den utveckling som i sådana fall skapas i bolaget. Detta skulle sannolikt kräva dubbel bemanning av vissa funktioner både inom bolaget och inom Region Gotlands förvaltningar. Risken finns sålunda att scenariot är det mest kostsamma. Andra exempel i Sverige visar att bolagiserade destinationsutvecklingsverksamheter upplever sig hamna ”utanför” regionens eller kommunens hantering och att frågor därigenom blir mera svårarbetade och att tillgängligheten mellan olika kompetenser minskar.
- *Investering* = grundförutsättning utökning 4-6 tjänster inom Region Gotland för att klara regionala utvecklingsuppdraget och myndighetsutövningen, förflyttning av 4-5 operativa tjänster från Region Gotland in i bolaget, nya tjänster för att klara driften 6-10 tjänster för att klara drift och utveckling av ett helt nytt bolag. Eventuellt nya lokallösningar, digital, ekonomisk och kommunikativ infrastruktur ska byggas helt från början.  
*Tidplan*; Detta scenario kräver en mera fördjupad genomlysning och detaljerad tidplan. Näringslivets önska om att så snart som möjligt skapa resurssätta och skapa verkstad kring olika strategiers ambitioner skulle ej gå att möta på kort sikt. Beslut om nytt bolag, ägardirektiv, avtal skulle sannolikt kunna tas tidigast i budgetberedningen våren 2027. Under tiden detta utreds och förbereds skulle vissa mera akuta frågor som evenemangs-, kryssnings- och näringslivsanalysfrågor delvis

hamna i vänteläge i brist på personal då det ej vore rimligt att rekrytera tjänster innan organisationsformen är satt och klar.

### Utredningens rekommendation

Utredningens 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.

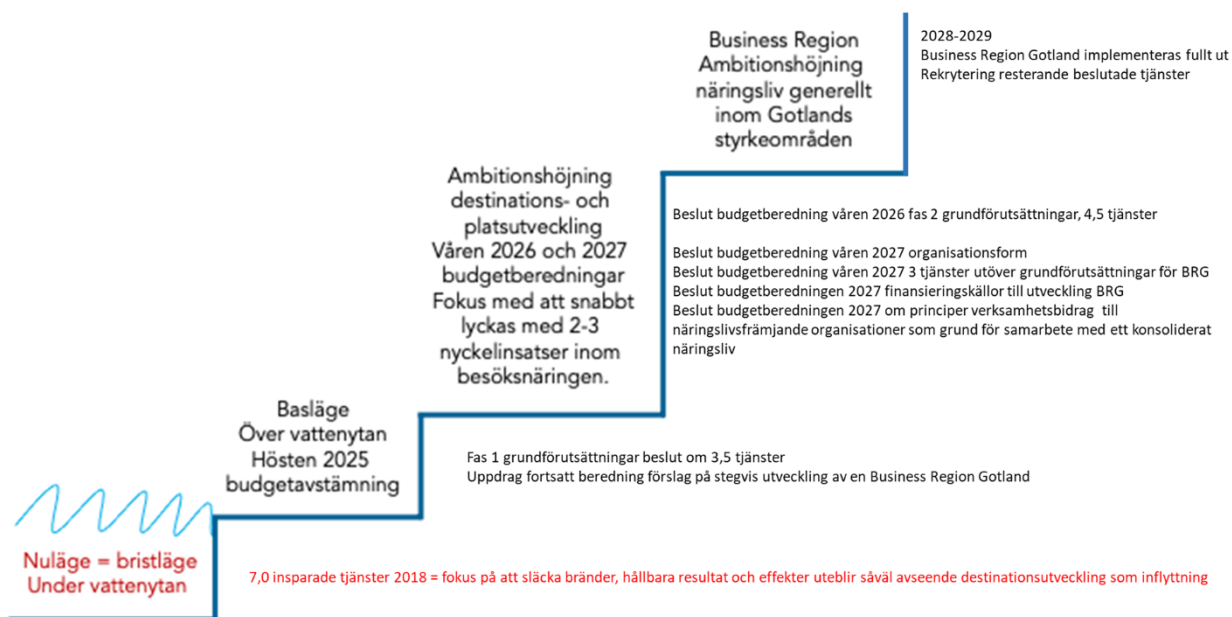
Utredningen trycker också på vikten att sätta grundförutsättningarna på plats snarast möjligt för att visa näringslivet och civilsamhället att Region Gotland menar allvar.

Utredningens rekommendation är dessutom att Region Gotland ska 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.

Vidare är utrednings rekommendation ta beslut om vägval utifrån rapportens scenarier så att budgetbeslut kan fattas under ordinarie budgetprocess i början av 2026.

### Stegvis ambitionshöjning

Arbetet med att stärka näringslivsfunktionen i linjeorganisationen inom Region Gotland behöver byggas succesivt. Efterhand som resurser tillsätts och uppväxling sker bör även civilsamhället tydligare inkluderas.



Figur: Stegvis ambitionshöjning i Scenario 2.

### **Process och tidslinje höst 2025**

14 aug - genomgång RD –och styrgrupp genomgång av destinationsutredningen inför höstens politiska beredning

21 aug - REGU infoärende

2 sept - RS infoärende och politiska inspel inför beslutsärende

6-7 okt - RSAU beslutsärende – uppdrag om fortsatt hantering, äskande om medel till de mest akuta tjänsterna i budgetavstämningen inför verksamhetsår 2026.

23 okt - RS beslutsärende – uppdrag om fortsatt beredning

### **Regionstyrelseförvaltningens bedömning och förslag till beslut**

Regionstyrelseförvaltningens bedömning och förslag till beslut är att i enlighet med utredningens rekommendation organisera arbetet med hänsyn tagen till beslutade strategiska prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin, smart specialisering och besöksnärringsstrategin för att stärka hela näringslivet och civilsamhället på Gotland enligt scenario 2. Förvaltningen föreslår att arbetet genomförs stegvis i enlighet med figur stegvis ambitionshöjning (figuren är vidareutvecklad i tjänsteskrivelsen jämfört med rapporten).

### **Beslutsunderlag**

Slutrapport – Destinationsutredning Gotland

Bilaga 1 – remissvar destinationsutredning Gotland

Förtydligande av destinationsutredningen

Regionstyrelseförvaltningens tjänsteskrivelse 2025-08-07

Regionstyrelseförvaltningen

Stefan Hollmark  
Regiondirektör

Stefan Persson  
Regional utvecklingsdirektör