

REGION GOTLAND

Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020

RS 2015/831

Ledningskontoret
Regionfullmäktige 161121



Innehållsförteckning

1. Hållbar tillväxt för stärkt attraktionskraft	3
1.1 Syfte	4
1.1.2 Övergripande mål	4
1.1.3 Avgränsning	5
1.2 Lokal dimension i arbetet för stärkt attraktionskraft – att utforma spelregler och planera strategiskt	5
1.3 Regional dimension i arbetet för stärkt attraktionskraft – styrkeområden och innovationssystem	7
1.3.1 Kluster och innovationsmiljöer	7
1.3.2 Triple-helix – regionala innovationssystem	8
1.3.3 Smart specialisering - styrkeområden	8
2. Gotländska förutsättningar	8
2.1 Tongivande branscher	9
2.1.1 Besöksnäringen	10
2.1.2 Mat- och livsmedelsnäringarna	11
2.1.3 Kalkindustrin	12
2.3 Samhällsutmaningar	12
2.3.1 Demografi	12
2.3.2 Utbildningsnivå och kompetensförsörjning	13
2.3.3 Tillväxtvilja	14
2.3.4 Internationalisering	14
2.3.5 Företagsklimatet på Gotland	15
2.3.6 Bostadsförsörjning, infrastruktur och kommunikationer	15
3. Genomförande	16
3.1 Programorganisation	17
3.2 Handlingsplan	18
4. Utvecklings- och styrkeområden	19
4.1 Utvecklingsområden	19
4.1.1 Attraktionskraft	19
4.1.2 Företagsklimat	22
4.1.3 Företagsfrämjande och nyindustrialisering	24
4.1.4 Kompetensförsörjning	28
4.1.5 Bostadsförsörjning	31
4.1.6 Kommunikationer	33
4.2 Styrkeområden	36
4.2.1 Besöksnäring	36
4.2.2 Mat- och livsmedelsnäringarna	39
5. Uppföljning och lärande	43

1. Hållbar tillväxt för stärkt attraktionskraft

Attraktionskraft har etablerats som ett centralt begrepp för samhällsutveckling. En förutsättning för attraktionskraft är arbetet för en hållbar tillväxt. Bakom kraven på en hållbar tillväxt ligger kunskapen om att stora, globala miljö- och klimatproblem samt ekonomiska och sociala utmaningar skapar förutsättningar som måste hanteras om samhällen ska kunna fortsätta utvecklas. Parallellt med miljö- och klimatutmaningarna förändrar globaliseringen, den demografiska utvecklingen och digitaliseringen förutsättningarna för världens ekonomier och företag. En region som vill vara konkurrenskraftig, attraktiv för företag, individer och besökare, måste ha förmåga att genom ständig omvandling möta dessa samhällsutmaningar och förhålla sig till nya förutsättningar.

Tillväxtprogrammet för Gotland 2016-2020 prioriterar hållbar tillväxt för stärkt attraktionskraft. Programmet identifierar utvecklings- och styrkeområden, liksom utmaningar inom dessa områden, som ska mötas genom konkreta insatser för att nå uppsatta mål för perioden. I arbetet med insatser ska miljömässig och social hållbarhet integreras. Utmaningar kan även mötas genom insatser som är direkt miljödrivna och bidrar till utveckling av innovativa, resurseffektiva och miljövänliga varor, tjänster och system. Eller genom insatser drivna av sociala utmaningar såsom brister i jämställdhet, ojämlikhet eller utanförskap som kan skapa nya eller alternativa lösningar, entreprenörskap eller strategier för kompetensförsörjning.

Genom att kombinera dessa perspektiv, det vill säga genom att identifierade utmaningar möts med insatser där de miljömässiga och sociala dimensionerna av hållbarhetsbegreppet integreras, ökar sannolikheten för en långsiktigt hållbar tillväxt. Vägledande för denna integrering i genomförandet av tillväxtarbetet är mål och strategier med bäring på social och miljömässig hållbarhet i Region Gotlands styrdokument. Figur 1 nedan illustrerar hur insatser för att stärka näringslivets förutsättningar liksom för att stärka nya och växande företag, det vill säga inom den ekonomiska delen av figuren, måste integrera sociala och miljömässiga värden för att tillväxten ska kunna betraktas som hållbar. Det innebär att hänsyn måste tas till att ekonomisk tillväxt inte kan upprätthållas långsiktigt om inte såväl kvinnor som män inkluderas, om tillväxten inte kommer alla till del, och om inte miljömässiga utmaningar möts genom innovationer och nya arbetssätt.



Figur 1. Figuren illustrerar att insatser inom ramen för tillväxtprogrammet, vilka har fokus på ekonomisk utveckling, måste integrera sociala och miljömässiga värden om man ska kunna tala om hållbar utveckling och tillväxt.

1.1 Syfte

Det övergripande syftet med tillväxtprogrammet är att styra ett utmanings- och resultatenriktat genomförande av det regionala tillväxtarbetet som stärker det gotländska näringslivets förutsättningar, liksom förutsättningarna för nya och växande företag. Tillväxtprogrammet ska även bidra till det nationella målet med den regionala tillväxtpolitiken; *utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft*. Programmet ska vägleda insatser av aktörer på såväl lokal, regional som nationell nivå liksom samordning mellan dessa aktörer.

1.1.2 Övergripande mål

Tillväxtprogrammets övergripande mål överensstämmer med visionen i Gotlands regionala utvecklingsprogram; *Gotland är Östersjöregionens mest kreativa och magiska plats präglad av närhet, hållbar tillväxt och fylld av livslust*. Mer precist innebär det att insatser för en smart, grön och inkluderande tillväxt inom ramen för tillväxtsprogrammets utvecklings- och styrkeområden ska bidra till:

- Positiv befolkningsutveckling under programperioden med 59 000 folkbokförda vid utgången av 2020.
- Positiv sysselsättningsutveckling under programperioden, bättre än jämförbara kommuners och riket.
- Positiv skattekraftsutveckling under programperioden, bättre än jämförbara kommuners och riket.

Gotland har även antagit ett samlande, processtödande mål för genomförande av programmet:

- Gotland ska tilldelas utmärkelsen Årets Tillväxtkommun under programperioden¹.

¹ Arena för Tillväxt.

1.1.3 Avgränsning

Tillväxtprogrammet är ett delprogram under Gotlands gällande regionala utvecklingsprogram, Vision Gotland 2025. Vision Gotland 2025 tar ett helhetsgrepp på utvecklingen av Gotland, och ska fungera som en samlande plattform för olika regionala sektorsområden och program. Helhetsgreppet gäller även för den kommande reviderade versionen² där den sociala dimensionen kommer att vara central, och de ekonomiska och ekologiska dimensionerna betraktas som medel och förutsättning för mänskligt välbefinnande.

Tillväxtprogrammet har fokus på att stärka näringslivets förutsättningar liksom på nya och växande företag, vilket i sin tur ska bidra till de övergripande målen befolkningsökning, positiv sysselsättningsutveckling och skattekraftsutveckling. Det avgränsas därmed i huvudsak mot att möta utmaningar som har särskild bäring på näringslivsattraktivitet. Tillväxtprogrammet avgränsas vidare till insatser som betraktas som genomförbara under programperioden, men som har långsiktig strategisk bäring på utveckling. Det innebär dock inte att insatser föreslagna inom programmets genomförandedel kategoriskt genomförs, eller att det enbart är dessa som ryms inom ramen för programmet.

Den strategiska delen av programmet utgörs av detta dokument som presenterar tillväxtarbetets inriktning. Programmets genomförandedel (handlingsplan) baseras på denna strategiska del, och kommer att uppdateras löpande. Denna arbetsgång ska underlätta ett mer systemorienterat tillväxt- och utvecklingsarbete på Gotland där programmet ska stå för strategisk höjd och utgöra grund för samsyn om långsiktiga behov; regionala prioriteringar, utvecklings- och styrkeområden – samtidigt som det ger utrymme för mer kortsiktiga, situationsanpassade insatser.

Tillväxtprogrammet gäller för hela Gotland. Det har ett territoriellt perspektiv där lokala förutsättningar ska tas tillvara för att möta identifierade utmaningar, samt där det ömsesidiga beroendet mellan stad och land betraktas som en förutsättning för en hållbar tillväxt.

1.2 Lokal dimension i arbetet för stärkt attraktionskraft – att utforma spelregler och planera strategiskt

Region Gotland utgör en central plattform för att stärka Gotlands attraktionskraft, inte minst genom att det regionala utvecklingsansvaret³ och det primärkommunala ansvaret finns i en och samma organisation. Den lokala dimensionen av arbetet för stärkt attraktionskraft bör utgå från det kommunala mandatet, det vill säga från insatser kommunerna själva kan besluta om eller påverka. Sådana insatser grupperas återkommande i områdena:

² Regional utvecklingsstrategi (RUS) för Gotland. Fastställs preliminärt 2018, och avses gälla till 2030.

³ SFS 2010:630: Lag om regionalt utvecklingsansvar i vissa län. Regeringen ger även de regionalt utvecklingsansvariga aktörerna särskilda uppdrag. De regionala kompetensplattformarna är ett sådant, ett annat är bredbandskoordinator. I vissa regioner är den regionalt utvecklingsansvariga aktören även regional kollektivtrafikmyndighet och/eller kulturansvarig – detta gäller för Gotland.

- *Service*: Etablering av kommunal och styrning av var offentlig/kommersiell service kan placeras. (Hanteras delvis inom ramen för utvecklingsområdet attraktionskraft, avsnitt 4.1.1 liksom inom bostadsförsörjning, avsnitt 4.1.5).
- *Kultur, attityder och förhållningssätt*: Dels den interna kommunförvaltningskulturen, dels den kultur som råder externt i kommunen, bland medborgare och företagare. (Hanteras bland annat inom utvecklingsområdet företagsklimat, avsnitt 4.1.2).
- *Den fysiska miljön och planeringen av den*: Kommunen som möjliggörare, förhindrare eller initiativtagare⁴. (Hanteras bland annat inom bostadsförsörjning, avsnitt 4.1.5), kommunikationer, avsnitt 4.1.6, samt inom företagsklimat, avsnitt 4.1.2).

Tillväxtprogrammet accentuerar för övrigt den lokala dimensionen av tillväxtarbetet genom ett samlande och processtödande mål, som adresserar strävan att tilldelas utmärkelsen Årets Tillväxtkommun⁵. Bedömningskriterierna för utmärkelsen består av en kvantitativ och en kvalitativ del. Den kvantitativa bedömningen utgörs av nyckeltal just för;

- befolkningsutveckling, sysselsättning och skattekraft.

En positiv utveckling av dessa nyckeltal kräver insatser exempelvis för ett gott företagsklimat, nyföretagande, en bra matchning på arbetsmarknaden, ett diversifierat näringsliv, samt för samverkan mellan akademi och näringsliv.

Den kvalitativa delen består av en bedömning av:

- *Det politiska ledarskapet*. Ett gott ledarskap bör enligt kriterierna vara gränsöverskridande, nytänkande, handlingskraftigt, tydligt, demokratiskt, lyhört och modigt.
- *Samarbetsförmåga*. God samarbetsförmåga bör enligt kriterierna innehålla lyhördhet, öppenhet, prestigelöshet, att ge och ta, konstruktivt förhållningssätt och att verka för det gemensammas bästa. Samarbetet bör ske med näringsliv, akademi, kommun/region och civilsamhälle.
- *Det kommunala utvecklingsarbetet*. Bör enligt kriterierna vara omvärldsorienterat och kommunikativt. Det bör även innefatta initiativrikedom, nytänkande, god samarbetsförmåga, pragmatism, strategisk utvecklingsförmåga mot vision/mål, omvärldsorienterat och kommunikativt.

Arena för Tillväxt visar att utveckling baserad på bärande lokala tillgångar utgör en nyckel till tillväxtkommunernas framgångar. Dessutom förklaras tillväxtkommunernas framgångar av att de utgått från att deras roll är vidare än det kommunala kärnuppdraget⁶. Detta kan tolkas som att dessa kommuner har lyckats bygga på sina styrkor samt lyckats möta den regionala samhällsnivån i frågor som fått en tydlig regional logik, såsom näringslivets förutsättningar, kompetensförsörjning, kommunikationer, innovationer, miljö, energi, turism och kultur, och som anses kunna drivas mer effektivt i samverkan samt i en större

⁴ Se exempelvis Tillväxtanalys Rapport 2014:14 samt Tillväxtanalys Rapport 2013:01.

⁵ För ytterligare information se <http://www.arenafortillvaxt.se/om-priset/>.

⁶ Johnson, G., 2016. Arena för Tillväxt; Tillväxtkommuner visar vägen.

geografi. Man kan uttrycka det som att dessa kommuner delvis lyckats jobba som en region.

Kommunala resurser och mandat för att hantera en roll som sträcker sig utanför det kommunala kärnuppdraget är dock ofta begränsade. För Region Gotlands del finns det emellertid goda möjligheter att växla upp det lokala utvecklingsarbetet genom ett bättre tillvaratagande av synergier med det regionala utvecklingsansvaret och tillväxtarbetet. Dessa möjligheter ryms inom ramen för tillväxtprogrammet, exempelvis inom utvecklingsområdena företagsfrämjande och nyindustrialisering (avsnitt 4.1.3), kompetensförsörjning (avsnitt 4.1.4), företagsklimat (avsnitt 4.1.2), bostadsförsörjning (avsnitt 4.1.5), kommunikationer (avsnitt 4.1.6), samt inom styrkeområdena besöksnäring (avsnitt 4.2.1) samt mat- och livsmedelsnäringarna (4.2.2).

1.3 Regional dimension i arbetet för stärkt attraktionskraft – styrkeområden och innovationssystem

Inom den regionala dimensionen av arbetet för stärkt attraktionskraft är utveckling av regionens styrkor en viktig del. Fokus på utveckling av kunskap och innovation inom regionala styrkeområden, samt stärkta samarbeten inom och mellan geografiska nivåer, antas stärka regional konkurrensförmåga⁷. Utgångspunkten är dagens syn på utveckling, inte minst på näringslivsutveckling, där långsiktig ekonomisk överlevnads- och utvecklingsförmåga anses bero på innovationsförmåga. Det vill säga på förmågan att generera ny kunskap, att ständigt lära och omsätta kunskapen i successivt bättre produkter, tjänster eller effektivare processer.

1.3.1 Kluster och innovationsmiljöer

Till grund för denna syn på utveckling ligger kunskapen om kluster eller innovationsmiljöer. Den kunskap som finns till förfogande idag visar att företags innovations- och lärförmåga i stor utsträckning utvecklas i samspel med aktörer i deras omgivning. Kluster eller innovationsmiljöer är begrepp som har fått förklara uppkomsten av konkurrenskraftiga företagskoncentrationer inom olika områden. Kluster kan definieras som relaterade företag och branscher, kopplade till varandra via olika typer av relationer eller så kallade värdekedjesystem som gör dem konkurrenskraftiga.

Innovations- och lärandebegreppen har idag en bred betydelse, och förknippas inte längre enbart med spetsteknologi och forsknings- och utvecklingsinsatser, utan är avgörande i alla verksamheter. Alla branscher behöver vara innovativa i hanteringen av till synes triviala aktiviteter, såsom organisation, logistik, marknadsföring, försäljning och distribution eller personalpolitik och kompetensutveckling⁸. Innovationsbegreppet sträcker sig även utanför företaget, idéer till innovationer kan födas överallt som lösningar på uttalade behov och samhällsutmaningar. Begreppet kan beskrivas som nya eller bättre sätt att skapa värden för

⁷ Nationella strategin samt se t.ex. EU:s S3 dokument.

⁸ ITPS 2002:008.

samhälle, företag och individer. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé och kan bestå av såväl ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden⁹.

1.3.2 Triple-helix – regionala innovationssystem

Triple-helix eller regionala innovationssystem, är de termer som ofta används för att beskriva offentliga insatser som kan stärka den typ av relationer och nätverk som kluster eller innovationsmiljöer har¹⁰. Begreppen avser helt enkelt mer eller mindre formaliserade nätverkssamarbeten och insatser som underlättar möten och kunskapsutbyte mellan olika aktörer för ett mer systematiskt utvecklingsarbete. I ett innovationssystem lyckas aktörer inom forskning, näringsliv, offentlig verksamhet, föreningsliv och civilsamhälle interagera för att utveckla, utbyta och använda kunskap och teknik. Målet är nya produkter, tjänster och processer som bidrar till en hållbar tillväxt. Den regionalt utvecklingsansvariga aktörens roll i innovationssystemet kan betraktas som möjliggörare, koordinator eller processledare som minskar innovationsgapen och underlättar förmågan till lärande. En gemensam strategi samt spelregler som uppmuntrar till samverkan och förnyelse är förutsättningar som kan öka samverkan.

1.3.3 Smart specialisering - styrkeområden

Ett av de verktyg som idag förespråkas för att ta tillvara möjligheterna i ett brett innovationsbegrepp och för att stärka regionala innovationssystem är smart specialisering. Begreppet tar sin utgångspunkt i innovationsbegreppet samt analys, identifiering och prioritering av styrkeområden. Styrkeområden kan kort beskrivas som breda inriktningar eller branscher där en region är kommersiellt och/eller akademiskt stark, samt där det finns verksamheter med innovations- och tillväxtpotential¹¹. Styrkeområden kan ses som paraplyn under vilka näringsliv, akademi och civilsamhälle samlas och där offentliga aktörer underlättar samarbete och en smart användning av offentliga resurser för innovation och hållbar tillväxt, vilket stärker regionens attraktionskraft. I tillväxtprogrammet hanteras detta genom två utpekade styrkeområden Besöksnäringen samt Mat- och livsmedelsnäringarna (avsnitt 4.2.1 och 4.2.1).

2. Gotländska förutsättningar

Företagande och entreprenörskap utgör en viktig del av välfärdssamhället. Nya jobb skapas till stor del i företag, vilket genererar skatteintäkter och finansiering av den gemensamma välfärden. I företagandets drivkraft ligger även mycket av potentialen i att möta dagens klimat, miljö- och energiotmaningar. En stor del av teknik-, varu- och tjänsteinnovationer utvecklas och kommersialiseras av företag.

⁹ Sveriges nationella innovationsstrategi.

¹⁰ För översikter se exempelvis; ITPS A2002:008, Klusterdynamik och regional Näringslivsutveckling - begreppsdiskussion och forskningsöversikt. Samt Vinnova rapport VR 2002:3 Regionala Innovationssystem. En fördjupad kunskapsöversikt.

¹¹ IVA regional mobilisering; En nationell strategi för hållbar regional tillväxt 2015-2020 samt se t.ex. EU:s S3 dokument som verktyg.

Gotland kännetecknas av en stark tradition av företagande och entreprenörskap. Företagsamheten¹² uppgår idag till 16,8 procent av den arbetsföra befolkningen (7 100 personer), vilket innebär att Gotland är det län med högst företagsamhet i Sverige. Andelen i riket uppgår till 12,3 procent. Kvinnors företagsamhet är fortfarande låg i jämförelse med männens. I jämförelse med riket är andelen företagsamma kvinnor på Gotland dock hög, 10,2 procent av befolkningen i arbetsför ålder, mot rikets 7,6 procent¹³. Entreprenörskapet återspeglas även i att regionen upprätthåller en god position avseende nyföretagande. Etableringsfrekvensen för nya företag ligger sju procent över riksgenomsnittet, detta med 12,7 nystartade företag per 1 000 invånare mellan 16-64 år under 2014 (11,9 i riket). Gotland utmärker sig även genom att andelen företag som startas av kvinnor, eller av kvinnor och män tillsammans, är högre än riket¹⁴. Gotländska företag har inte heller en anmärkningsvärt dålig överlevnadsgrad. Tillgänglig statistik avseende överlevnadsgrad efter tre år hos nystartade företag avser nystartade 2008. Här ligger överlevnadsgraden för Gotland på 64 procent och genomsnittet för riket på 68 procent¹⁵.

Det gotländska näringslivet representerar en bredd med företag som producerar allt från cement till vin, upplevelser och vindkraft. En stark tradition i besöksnäring och areella näringar innebär att näringslivet helt domineras av små till medelstora företag. Företag med kultur och kreativitet som bärande del av sin affärsidé, eller som råvara, är vidare viktiga för Gotlands attraktionskraft, för besökare och inflyttare. Det handlar om ett brett spann av företag från sektorer och branscher innefattande exempelvis arkitektur, spel, design och formgivning, film, foto, konst, kulturarv, litteratur, media och marknadskommunikation, mode, musik måltid, scenkonst, slöjd och konsthantverk och upplevelsebaserat lärande. Det bedöms finnas potential för tillväxt och sysselsättning inom dessa näringar genom insatser som stöttar exempelvis ökad organiseringsgrad och samverkan¹⁶. Möjligheter och styrkor för näringslivsutveckling på Gotland karaktäriseras även av en stabil arbetskraft, en befintlig akademi genom Uppsala universitet Campus Gotland samt ett starkt föreningsliv. Detsamma gäller för den utvecklingskraft som finns lokalt i engagerade människor, ett rikt föreningsliv och aktiva utvecklingsgrupper.

2.1 Tongivande branscher

Det gotländska samhället står, liksom alla andra samhällen, fortlöpande inför övergripande samhällsutmaningar. Utvecklingstrender och strukturomvandling påverkar även näringslivets förutsättningar liksom samhällets behov av omställning. Under de senaste decennierna har arbetstillfällen framför allt inom olika tjänstenäringsgrupper tillkommit på Gotland, medan antalet arbetstillfällen inom tillverkningsindustrin och försvarsverksamheten minskat. Gotlands naturgivna förutsättningar som klimat, berggrund och tidigare generationers arbete har skapat ett varierat landskap både ur biologisk och

¹² Företagsamhet definieras här som person som har en F-skattsedel, är delägare i ett aktivt handelsbolag eller är VD eller ordinarie styrelsemedlem i ett aktivt aktiebolag.

¹³ Svenskt näringsliv. Företagsamheten 2016, Gotlands län.

¹⁴ Tillväxtanalys, statistikportalen. Antal nystartade företag 2014 efter län, per 1000 invånare 16 - 64 år (etableringsfrekvens).

¹⁵ Tillväxtanalys, Statistik 2013:01. Uppföljning av 2008 års nystartade företag – tre år efter start.

¹⁶ Almi Företagspartner Gotland AB. KKN-projektet på Gotland 2012.

kulturmiljösynpunkt. De naturgivna förutsättningarna utgör grunden för såväl besöksnäringen och mat- och livsmedelsnäringarna på Gotland. Det råder ett ömsesidigt beroende mellan besöksnäringen, mat och livsmedelsnäringarna och de naturgivna förutsättningarna. Att ta tillvara möjligheter som dessa förutsättningar skapar, liksom i en omställning inom kalkindustrin, är centralt inom ramen för dagens tillväxtpolitik. Förändringar i omvärlden innebär ökande krav på smartare gemensam användning av offentliga resurser för innovation, hållbar tillväxt och utveckling. Ett ökat fokus på branscher där Gotland har sina styrkor, fler fördelar och därmed potentiellt starkare konkurrenskraft än andra regioner är ett viktigt arbetssätt för att åstadkomma detta.

2.1.1 Besöksnäringen

Gotland har lång erfarenhet av turism, och besöksnäringen är väl etablerad och livskraftig. Konkurrenskraften är god. Gotland utgör ett av svenskarnas mest populära semesterresmål. En analys av näringslivet visar att andelen anställda på hotell, vandrarhem, campingplatser, restauranger och caféer procentuellt är högre än riksgenomsnittet. Gotlands län har även Sveriges högsta logiintäkt per capita.¹⁷ Sommarturismen har stadigt växt under 1900-talet och fram till idag. I takt med ökningen har också kraven ökat och utbudet breddats. Oavsett om kunden efterfrågar camping, privat stuga eller hotellboende finns ett brett utbud med olika standard att välja mellan. De kommersiella gästnätterna uppgår till 900 000 per år. Till detta ska läggas boende hos släkt och vänner samt i eget ägt fritidshus. Totalt uppgår antalet gästnätter till närmare 3 000 000 per år. Genom kongressanläggningen Wisby Strand och utvecklade rese-möjligheter med färja och flyg har resandet ökat året runt. Intresset från den internationella marknaden att besöka Gotland växer.

Det finns goda möjligheter till en fortsatt positiv utveckling av besöksnäringen på Gotland. Många av de etableringar inom boende och restaurang som tillkommit under senare år håller en hög klass. Det finns ett intressant utbud av shopping, utflyktsmål och aktiviteter med potential att utvecklas ytterligare för att fullt ut fungera för den resvane besökaren. Det finns även utvecklingspotential i områdena av riksintresse för naturvård på norra delen av Gotland. En förstudie om bildande av nationalpark i Båsteträsk startar under hösten 2016¹⁸. Ur ett besöksnäringssperspektiv, inte minst med fokus på norra Gotland, är det centralt att inom ramen för denna process inkludera näringslivet och ta tillvara möjligheten att bedriva och utveckla kommersiell verksamhet inom ramen för en eventuell nationalparkstatus. Det finns potential till ökad lönsamhet genom ett mer effektivt resursutnyttjande med fokus på utveckling av Gotland som ett mer hållbart resmål, och med den resvane besökaren som en viktig målgrupp. En viktig målgrupp för svenska marknadsföringsinsatser är, enligt Visit Sweden, ”den globale resenären” - det vill säga de som är resvana, socialt medvetna och internetmogna människor. Gotland har allt att vinna på att finnas med i detta utbud.

¹⁷ Tillväxtverket.

¹⁸ Naturvårdsverket: <http://www.naturvardsverket.se/Nyheter-och-pressmeddelanden/Nu-startar-forstudien-om-en-nationalpark-i-Bastetrask-pa-Gotland/>.

2.1.2 Mat- och livsmedelsnäringarna

Gotland har idag ett näringsliv med fokus på mat och livsmedel som är både stort och viktigt. Systemet omfattar huvudområdena primärproduktion, förädling, handel och kund. Den totala omsättningen i systemet beräknas ligga på 2-2,5 miljarder kronor per år. De areella näringarna är sedan länge av stor betydelse för det gotländska samhället. Primärproduktionen är viktig för sysselsättningen på Gotland. I de cirka 1 500¹⁹ jordbruksföretagen är nästan 3 900 personer sysselsatta²⁰. Vidare omsätter primärproduktionen väl över en miljard kronor årligen²¹. Trots Gotlands relativa litenhet (0,6 procent av Sverige befolkning och knappt 0,8 procent av Sveriges yta) står Gotland för en relativt sett stor del av primärproduktionen inom flera områden, till exempel finns 12 procent av alla Sveriges tackor och baggar på Gotland, liksom fem procent av Sveriges rapsareal.

Inom förädlingsledet har Gotland flera framgångsrika förädlingsföretag och det finns en stor potential för fler företag att utvecklas. De tio största livsmedelsföretagen på Gotland omsätter 1,5 miljarder kronor²². Varumärket Gotlands goda renommé, inte minst i Stockholmregionen och Mälardalen, visar på den potential som finns att bygga vidare på. Systemets aktörer utgör dessutom en stor och viktig grupp köpare av tjänster från lokala företag inom andra branscher, till exempel bokföringstjänster, transporter, reparationer och byggnation.

Måltidsaktörerna är viktiga delar av systemet. Restaurangtätheten på Gotland är hög och antalet White Guide-utnämningar vittnar om hög klass. År 2016 platsar hela 17 restauranger på listan, av vilka åtta finns utspridda över ön utanför Visby. Restaurangbranschen sysselsätter ett stort antal personer, dock med stor variation över året. En annan måltidsaktör är den offentliga, som i sin roll som kravställare och upphandlare bland annat kan bidra till att flytta fram hållbarhetspositionerna. Dagligvaruhandelns betydelse för gotländskt näringsliv indikeras med ett omsättningsindex på 121²³. Det betyder att gotländsk handel omsätter 21 procent mer än vad som vore normalt för antalet permanent boende på ön.

Vid sidan av den direkta och indirekta ekonomiska betydelsen har mat- och livsmedelssystemet andra centrala betydelser för en hållbar tillväxt. Det genererar bland annat en mängd ekosystemtjänster, exempelvis öppna landskap som är av betydelse för rekreation och attraktionskraft bland såväl boende som besökare. Besöksnäringen och området för mat och livsmedel är ömsesidigt beroende av varandra. Den förstnämnda utgör ett vanligt skyltfönster för gotländsk matkultur och matprodukter, och satsningar på den regionala matkulturen bidrar till att stärka bilden av Gotland. Det finns potential i att utveckla synergier mellan dessa två för Gotland starka områdena. Exempelvis kan det

¹⁹ Gotland i siffror 2015, <http://gotland.se/64224>.

²⁰ Jordbruksstatistisk sammanställning 2016, SCB/Jordbruksverket.

²¹ Underlag till en regional livsmedelsstrategi för Gotland, LRF Gotland/Macklean (201.)

²² Livsmedelsindustrin på Gotland, Almi Företagspartner (2014).

²³ www.handelnisverige.se.

göras genom utveckling av produkter där maten står för hela eller en stor del av besöksanledningen. Detta område har dessutom potential att utvecklas utanför högsäsong.

2.1.3 Kalkindustrin

Kalkindustrin har varit och är delvis fortfarande en av de tongivande branscherna på Gotland. På norra Gotland finns områden utpekade som riksintresse för utvinning av kalksten. Traditionellt används kalk vid framställning av järn och stål och exempelvis som byggmaterial eller som komponent i byggmaterial samt vid livsmedelsframställning. Kalk är även en nödvändig produkt för olika luft- och vattenreningstekniker. Idag försörjer kalk från Gotland östersjöregionen. De mest dominerande arbetsgivarna är Nordkalk AB och SMA Mineral AB, och Gotland har fyra gånger fler personer anställda i branschen än riksgenomsnittet²⁴. Cementa AB i Slite producerar 75 procent av all cement som tillverkas i Sverige och cirka 60 procent av produktionen förbrukas i landet där Stockholm är den enskilt största marknaden. Industrin är viktig för en mängd entreprenörer som i sin tur är beroende av olika kompetenser för att kunna ta olika uppdrag, vilka är centrala för en region som Gotland. Branschen är också viktig för regionens tekniska utbildningar. Det finns idag ett uttalat behov av att kartlägga kalkens framtida användningsområden, samt att visa på att den inhemska användningen kommer att ersättas av importerade alternativ om en långsiktigt hållbar användning av den gotländska kalken inte utvecklas.

På norra delen av Gotland förekommer även riksintressen för naturvård och friluftsliv, och området har betydelse för vattenförsörjningen. Motstående intressen avseende områdets nyttjande har resulterat i ett nationellt omställningspaket till Gotland. Omställningsarbetet, som Tillväxtverket har fått i uppdrag att genomföra i samverkan med Region Gotland²⁵, är ett resultat av det nationella beslutet att bevara Bästeträsk med omgivningar oexploaterat. Uppdraget löper över åren 2016–2019 och det genomförs som en naturlig del av Tillväxtverkets strategiska regioninsatser. På motsvarande sätt genomförs uppdraget inom ramen för Region Gotlands regionala utvecklingsansvar och tillväxtarbete för perioden.

2.3 Samhällsutmaningar

Arbetet för en långsiktigt hållbar utveckling och tillväxt handlar, vid sidan av att ta tillvara regionens tongivande branscher, mycket om att möta regionala samhällsutmaningar. Ett arbetssätt med fokus på att möta utmaningar skapar möjligheter som är viktiga att ta till vara.

2.3.1 Demografi

Förändringar i befolkningens sammansättning har stor betydelse för de offentliga välfärdssystemen. Den demografiska utvecklingen mot en högre andel äldre innebär att behoven inom välfärdssektorn fortsätter att öka under många år framöver. Den åldrande befolkningen innebär en utmaning när det gäller att upprätthålla och finansiera välfärdssystemet.

²⁴ SWECO, Näringslivsanalys Gotland - underlag till Tillväxtverket, november 2015.

²⁵ Regeringsbeslut N/2016/04642/RTS.

Gotland har ett negativt födelsenetto och är beroende av inflyttning för att öka befolkningen, och säkra att den arbetsföra delen av befolkningen inte minskar och att försörjningsbördan ökar. Insatser för att locka nya bofasta är nödvändigt även för att kunna säkra näringslivets liksom offentlig sektors kompetensförsörjning. Det är även insatser som bidrar till att en hög andel av befolkningen är i arbete.

2.3.2 Utbildningsnivå och kompetensförsörjning

I förhållande till ett riksgenomsnitt kan den gotländska utbildningsnivån beskrivas som låg²⁶, eller i alla fall lägre än riksgenomsnittet. Tjugoen procent av Gotlands befolkning i åldrarna 25-64 år har en eftergymnasial utbildning om minst tre år, jämfört 26 procent i riket. Av den del av den gotländska befolkningen som är 16 år och äldre har 16 procent en eftergymnasial utbildning om minst tre år, jämfört med rikets 20 procent.

Det är relevant att beakta resonemanget om låg utbildningsnivå genom att utgå från de geografiska förutsättningarna. Ö-läget attraherar äldre segment av befolkningen samtidigt som ungdomar kan behöva lämna ön för utbildning och familjebildning. Den gotländska befolkningen är något äldre än riksgenomsnittet²⁷, och det är rimligt att utbildningsnivån hos denna grupp är lägre än för riket. Vidare är andelen personer på Gotland i åldersspannet 25-34 år lägre än riksgenomsnittet - en målgrupp som i högre grad kan förväntas ha en högskoleutbildning. Gotland hamnar på plats 84 av 290 kommuner vad gäller den andel av befolkningen i åldern 25- 64 år som har en eftergymnasial utbildning om tre år eller mer. De kommuner som hamnar högre i rankingen är till stor del storstadskommuner och högskole- och universitetskommuner²⁸.

Gotlands lägre utbildningsnivå i jämförelse med riksgenomsnittet beskrivs som ett tillväxthinder för näringsliv och offentlig sektor. Företrädare för det gotländska näringslivet uppger att de har svårigheter att hitta lämplig kompetens, vilket bland annat framhålls i rapporter från Svenskt Näringsliv och Företagarna. Låg utbildningsnivå medför kompetensförsörjningsproblem. Gotland beskrivs därför som beroende av inflyttning från andra delar av landet och invandring för att möta behoven av kompetens²⁹.

Mycket pekar på att en stor del av framtidens arbeten kräver en akademisk examen för att arbetsgivare ska vara konkurrenskraftiga i en alltmer globaliserad värld. Därmed är det angeläget att arbeta för en höjd utbildningsnivå på Gotland, även om det gotländska näringslivet i dagsläget till stor del består av branscher som rekryterar från gymnasieskolans yrkesprogram. Insatser för en bättre matchning på arbetsmarknaden utifrån exempelvis yrkesprogram och yrkeshögskoleutbildning kan ge goda effekter på tillväxten på Gotland, och behöver ske parallellt med insatser för att öka andelen gotländska medborgare som genomgår högskoleutbildning.

²⁶ Jämför exempelvis Swecos analys som benämner den gotländska utbildningsnivån som just låg.

²⁷ SCB samt Regionfakta Folkmängd 2015-12-31 efter ålder och kön.

²⁸ PM Analys gällande utbildningsnivåer på Gotland, Therese Kullåker.

²⁹ SWEKO, Näringslivsanalys Gotland - underlag till Tillväxtverket, november 2015.

Med anledning av ö- läget och arbetsgivares utmaningar med att rekrytera kompetens från fastlandet är det relevant att ta ställning till inom vilka branscher Gotland behöver vara självförsörjande på kompetens.

Vissa arbetsgivare är beroende av att kunna rekrytera kompetens från andra delar av landet eller från andra länder. Det är därför angeläget med ett fortsatt och mer utvecklat arbete som stödjer individer, och i förekommande fall hela familjer, inför en flytt till Gotland liksom att understödja att de som nyligen flyttat in blir kvar. I det arbetet ingår även marknadsföring av Gotland som plats att bo och leva på.

2.3.3 Tillväxtvilja

Gotländska små- och medelstora företag har en något lägre tillväxtvilja jämfört med riket. 59 procent av de gotländska företagen uppger att de vill växa när de tillfrågas om sina framtida ambitioner. Motsvarande siffra för hela landet är 65 procent³⁰. Att stimulera tillväxtvilja, visa på samt bistå med möjligheter till expansion är en viktig del av det offentliga främjandesystemet. Samtidigt utgör de många och uthålliga småföretagen en av Gotlands styrkor. De kan bidra till att göra näringslivet mindre känsligt för konjunktur- och strukturförändringar samt gynna flexibilitet och omställningsförmåga. Samtidigt har företag med vilja till expansion sannolikt ett proaktivt beteende och högre grad av riskvillighet en god innovationspotential. En utmaning för det regionala tillväxtarbetet är att förhålla sig både till företag med tillväxtvilja och innovationsförmåga och till den styrka som finns i det uthålliga småföretagandet.

2.3.4 Internationalisering

Globaliseringen har skapat ökad konkurrens och nya utmaningar. Men även möjligheter för verksamheter att växa till nya internationella marknader med ökad försäljning och ökad omsättning. Internationalisering anses även viktigt för lärande och innovation samt för effektivt nyttjande av kompetens och resurser. Med internationalisering menas till exempel att företaget exporterar, importerar eller andra aktiviteter över nationsgränser.

Gotländska företag har en låg internationaliseringsgrad. De exporterar i lägre utsträckning än svenska små och medelstora företag generellt. Den totala exporten uppgick 2015 till 125 miljoner kronor. Av de exporterande företagen hade endast 16 procent av företagen en exportomsättning på över en miljon kronor³¹. Tillväxt i regionen sker när enskilda företag expanderar och växer. Gotland är en avgränsad marknad med en begränsad köpkraft, vilket innebär att det är viktigt för företag som vill växa att deras varor och tjänster når marknader utanför Gotland, både nationellt och internationellt. På Gotland anses de största hindren för internationalisering vara brist på kontakter och nätverk, brist på resurser i företaget samt kostnader. Främjandeinsatser för att bistå en ökad internationalisering behövs för att möta sådana utmaningar.

³⁰ Almi Företagspartner Gotland, 2016. Tillväxtkartläggning av små och medelstora företag.

³¹ Business Sweden 2016. Internationella Gotland - Export och Import 2015.

2.3.5 Företagsklimatet på Gotland

Av de 221 företag som besvarade Svenskt Näringslivs enkät 2015 var det enbart 16 procent som ansåg att företagsklimatet på Gotland är bra. Andra förbättringsområden från enkäten är Region Gotlands tillämpning av lagar och regler, samt politikernas inställning till företagande. Tidigare studier av Gotlands utveckling har också tagit upp att det finns ett bristande samarbetsklimat på Gotland.

Hur företagsklimatet upplevs påverkas av fler faktorer än den faktiska kvaliteten på den verksamhet Region Gotland bedriver inom sina olika myndighetsområden. Förtroendet för politiken och regionledningen utgör en stor del i upplevelsen av företagsklimatet, men även omvärldsfaktorer som Region Gotland inte har inflytande över påverkar. Icke desto mindre råder det, med hänvisning till det sammantagna utfallet från mätningar av företagsklimatet på Gotland, ett företagsklimat att inte vara nöjd med. Gotland bör sträva efter att erbjuda ett så bra företagsklimat som möjligt, så att fler kvinnor och män kan starta företag med såväl spets som bredd. Fler nystartade företag bidrar till ökad dynamik i ekonomin och ger en mer diversifierad arbetsmarknad. Främjandeinsatser för nyföretagande ska göras parallellt med att redan befintliga företag ges förutsättningar att växa, eftersom merparten av nya arbetstillfällen skapas i relativt nystartade företag som växer snabbt. Region Gotland behöver utvecklas till att bli en föredömlig värdregion för redan etablerade företag, och uppmuntra företagarna att träda fram som förebilder och ambassadörer i det arbete de bedriver för hållbar tillväxt och stärkt gotländsk attraktionskraft.

2.3.6 Bostadsförsörjning, infrastruktur och kommunikationer

Bra bostäder och boendemiljöer utgör förutsättningar för en hållbar tillväxt och välfärd. Boendefrågan är en viktig faktor när det gäller att attrahera människor att bosätta sig eller stanna kvar i regionen. Det är även en grund för näringslivets och universitetets konkurrenskraft. Vid rekrytering av arbetskraft och studenter är tillgången till bostäder och attraktiva boendemiljöer ofta en avgörande faktor för att kunna attrahera rätt kompetens. Bostadsförsörjning utgör härmed en viktig del i det lokala och regionala strategiska arbetet där tillväxt- och välfärdsperspektiven måste kombineras.

Ökat antal innevånare och nya bostadsområden liksom näringslivsutveckling ställer krav på ett fungerande kommunikationssystem (trafiken och infrastrukturen). Det är avgörande för många människors tillgänglighet till arbete, studier, service och fritid liksom för en stor del av näringslivets tillgänglighet till marknader och produktionsområden. Transporter och resor är inom nästan alla samhällsområden och utveckling av nya verksamheter basen för att kunna driva verksamheter, produktion och handel. Strukturförändringar påverkar transportbehoven, och trafiksystemen måste kunna anpassas till samhällsutmaningar och nya behov, såsom till en omställning mot minskad klimatpåverkan från resor och transporter.

Vid sidan av ett hållbart kommunikationssystem på ön, kräver en hållbar tillväxt och utveckling god tillgänglighet till fastlandet. Gotland har som ö förutsättningar som skiljer sig avsevärt från alla andra svenska regioners. Ö-läget gör tillgängligheten till omvärlden via

färje- och flygförbindelserna till en nyckelfråga. Gotlands läge kräver särskilda åtgärder för att neutralisera den transport- och konkurrensmässiga lägesnackdelen och upprätthålla konkurrenskraft.

I takt med ökad globalisering och behovet av internationalisering är näringslivet beroende av teknisk infrastruktur som kan möjliggöra kommunikation på olika sätt. Näringslivet är i ökad utsträckning beroende av digitalisering, i allt från att nå nya marknader, effektivisera produktion eller utveckla nya produkter och tjänster. Att utveckla och använda digitala lösningar är ett sätt att stärka gotlands attraktionskraft för företagare, liksom för att stötta det gotländska näringslivets konkurrenskraft. Att upprätthålla det gotländska bredbandsnätet, som har en väl utbyggd infrastruktur för fiber, med redundans, robusthet och en stabil ägar- och förvaltningsstruktur är därmed centralt.

3. Genomförande

Till grund för tillväxtprogrammet ligger en process som påbörjades 2014, dels med utgångspunkt i behovet att åter sätta det regionala utvecklingsprogrammet ”Vision Gotland 2025” och tillväxtarbetet på kartan, dels i behovet att kraftsamla och samarbeta mot gemensamma tillväxtmål. Ett stort antal möten och workshops genomfördes som involverade i stort sett alla politiska partier, ledande tjänstemän inom Region Gotland samt näringslivsorganisationer. En regional tillväxtturné genomfördes där tio platser runt om på ön besöktes och lokala aktörer deltog i arbetet med att identifiera utvecklingsbehov.

Processen resulterade i ett samrådsförslag till tillväxtprogram. Under våren 2016 erbjöds parterna i Region Gotlands näringslivsråd att genom dialog eller skriftligen lämna synpunkter på förslaget. Förslaget har även diskuterats vid några av de politiska partiernas medlemsmöten. Samrådsförfarandet resulterade i förslag till förbättringar innefattande en tydligare avgränsning mot revidering av det regionala utvecklingsprogrammet Vision Gotland 2025, och framtagandet av en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) som har ett mycket bredare anslag än ett tillväxtprogram. Synpunkter innefattade bland annat behovet av att tydliggöra utvecklingsområden och regionens styrkor baserade på samrådsversionens uttalade fokus på näringslivets förutsättningar samt nya och växande företag. Liksom på behovet att tydliggöra utmaningar, insatsområden och mål för dessa områden.

Tillväxtprogram är ett resultat av tillvaratagandet av dessa synpunkter.

Parallellt med denna process genomfördes ett särskilt regeringsuppdrag med syfte att föreslå insatser för hållbar näringslivsutveckling på Gotland³². Uppdraget baseras på behov av omvandling och förnyelse efter ett nationellt beslut att skydda områden av riksintresse för naturvård på norra Gotland, vilket innebär en begränsning i möjligheterna att fortsätta bryta kalk inom området. Mot bakgrund av de förslag som presenterats uppdrog regeringen

³² Hållbara Gotland N2016.13 – Peter Larsson.

den 30 juni 2016³³ till Tillväxtverket och erbjöd Region Gotland att genomföra insatser för hållbar regional tillväxt och näringslivsutveckling i Gotlands län.

Uppdraget löper över åren 2016–2019 och det genomförs som en naturlig del av Tillväxtverkets strategiska regioninsatser. På motsvarande sätt faller uppdraget för Region Gotlands del inom ramen för det regionala tillväxtarbetet, och mer specifikt regionens tillväxtprogram för perioden 2017–2020. När det gäller tillväxtarbets inriktning har Tillväxtverkets uppdrag resulterat i en plan för genomförande med fokus på fem utpekade insatsområden: nyindustriell utveckling, hållbara livsmedel och maritima näringar, besöksnäring och kultur, digitalisering samt kompetensförsörjning. Insatsområdena utgör en delmängd av Gotlands Tillväxtprogram. För respektive område pågår under hösten 2016 förstudiearbeten som kommer vägleda insatser i genomförandet av tillväxtprogrammet.

3.1 Programorganisation

Tillväxtprogrammet förvaltas av Region Gotland genom en programledningsfunktion. Tillväxtarbetet ska ledas, koordineras och följas upp. Region Gotland har som regionalt utvecklingsansvarig aktör i Gotlands län det lagstiftade ansvaret att fastställa tillväxtprogrammet, koordinera insatser för programmets genomförande, besluta om användningen av offentliga anslag i linje med programmet samt följa upp, låta utvärdera och årligen redovisa resultaten av det regionala tillväxtarbetet³⁴. Under programgenomförandet sker även ett särskilt samarbete med Tillväxtverket som ett resultat av det nationella uppdraget, även det ska ske inom ramen för programledningen.

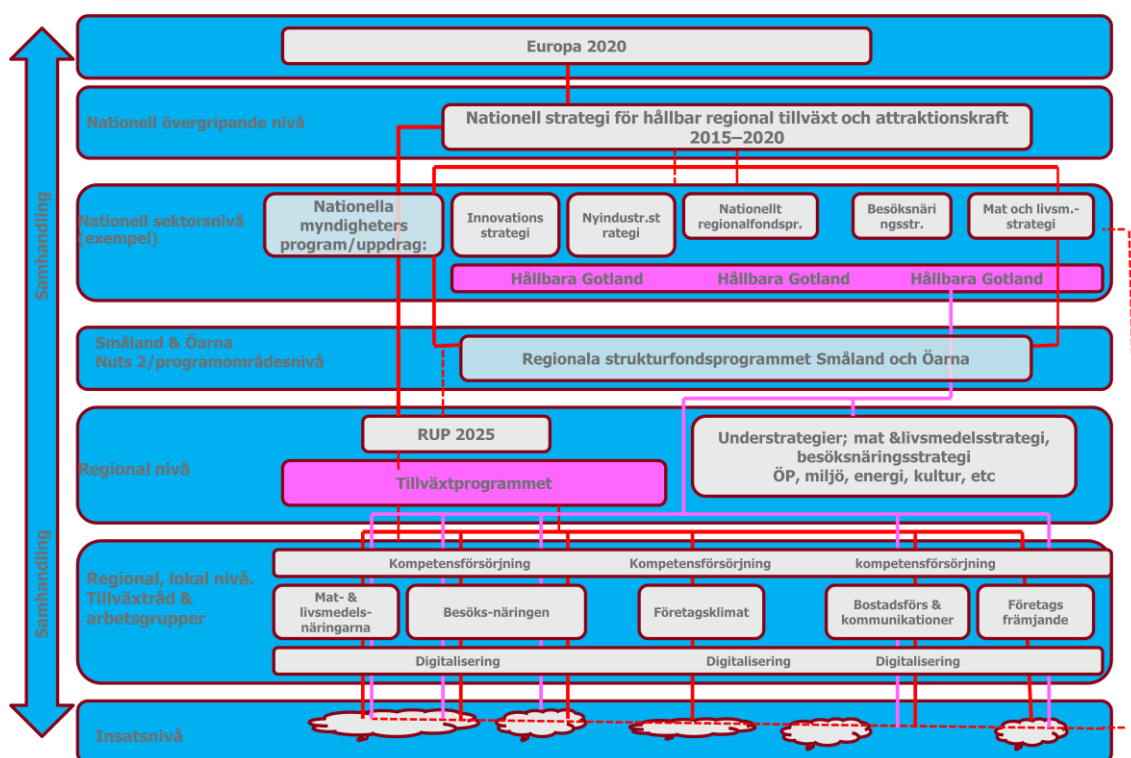
Med det regionala utvecklingsansvaret följer inte bara det lagstiftade ansvaret, utan även ett ansvar att konkretisera tillväxtarbetets villkor och verktyg, kommunicera frågorna liksom nationella, regionala och lokala aktörers roller i det gotländska utvecklingsarbetet. Det handlar om att effektivt bidra till flernivåsamverkan och förvaltningsövergripande samverkan, både inom och utanför organisationen. De verktyg regionen har till förfogande kan sammanfattas i nätverk, kunskap och finansiering.

Detta ansvar är särskilt viktigt under den aktuella programperioden genom den förstärkning som det nationella initiativet och Tillväxtverkets uppdrag innebär. Det handlar exempelvis om att identifiera vad regionen behöver för stöd från nationella myndigheter, vilka som specifikt behöver finnas med i genomförandet samt på vilket sätt.

I figur 2 nedan illustreras även hur Tillväxtprogrammet utgör en länk i denna flernivåsamverkan. Olika strategier bildar en kedja mellan lokal, regional, nationell och europeisk nivå, och ska lägga grunden för att lokala förutsättningar tas tillvara i det regionala tillväxtarbetet och bidrar till den samlade nationella utvecklingen.

³³ Regeringsbeslut N2016/04642 - Uppdrag respektive erbjudande att genomföra insatser för Tillväxt i Gotlands län.

³⁴ Se SFS 2010:630. Regeringen ger även de regionalt utvecklingsansvariga aktörerna särskilda uppdrag. De regionala kompetensplattformarna är ett sådant, ett annat är bredbandskoordinator. I vissa regioner är den regionalt utvecklingsansvariga aktören även regional kollektivtrafikmyndighet och/eller kulturansvarig – detta gäller för Gotland.

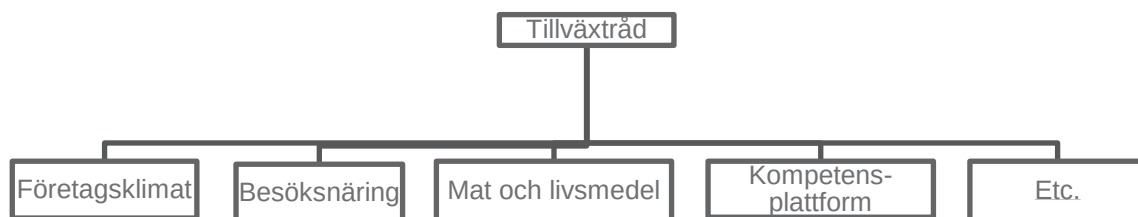


Figur 2. Tillväxtprogrammet i tillväxtpolitikens ramverk samt i relation till Tillväxtverkets uppdrag näringslivsprogrammet Hållbara Gotland. Heldragen linje visar på en direkt koppling mellan program/plan/projekt/finansiering. Streckad linje visar på en indirekt koppling. Det strategiska ramverket betonar också betydelsen av att den regionala tillväxtpolitiken hanterar globala samhällsutmaningar som demografi och hälsa, miljö och klimat samt en ökad konkurrens om naturresurser. I huvud sak genom att använda samhällsutmaningar som drivkraft i innovationsarbetet. Nya produkter, tjänster och lösningar på behov som kan härledas till en global samhällsutmaning möter en stor och växande efterfrågan. Att bygga upp kompetens inom ett styrkeområde med en koppling till en samhällsutmaning kan därför bidra till regional tillväxt och sysselsättning.

3.2 Handlingsplan

Genomförandet av det regionala tillväxtarbetet kommer under hösten 2016 att fortlöpa genom att tillväxtprogrammets insatsområden och mål för respektive utvecklings- och styrkeområden preciseras i en handlingsplan där förslag till insatser och projektförslag utarbetas och prioriteras tillsammans med berörda aktörer. Till grund för detta arbete kommer delvis förstudier som tas fram under hösten 2016 att ligga. I samverkan med Region Gotland och Tillväxtverket arbetas förstudierna fram av Science Park Gotland, Almi Gotland AB, Gotland Grönt Centrum AB samt Länsstyrelsen i Gotlands län.

Programgenomförandet kommer att knytas till Tillväxtrådet och för utvecklings- och styrkeområden avses arbetsgrupper att bildas. På detta sätt involveras konstellationer av aktörer som genom sin kunskap blir aktiva i genomförandet av tillväxtarbetet, exempelvis genom utveckling av insatser, förankring liksom genomförandet av insatser (figur 3 nedan). Representanter från Region Gotland kommer att inta ledande positioner i arbetsgrupperna med ansvar att koordinera insatser mellan områden, bereda, överbrygga eventuella gap samt ta tillvara synergieffekter mellan tillväxtprogrammets områden, liksom att säkerställa kopplingen till den regionala utvecklingsstrategin och andra styrande dokument.



Figur 3. Illustration av genomförande.

4. Utvecklings- och styrkeområden

Arbetsprocessen med att färdigställa Tillväxtprogrammets strategiska del har resulterat i förslag till sex utvecklingsområden samt två styrkeområden. För att bidra till ett strategiskt, målinriktat tillväxtarbete, som investerar i förändring och inte i projekt, har arbetet vidare fokuserat på att identifiera utmaningar och mål för respektive utvecklings- och styrkeområde. Insatsområden har också identifierats, inom vilka aktiviteter ska föreslås inom ramen för kommande handlingsplaner. I det arbetet blir det relevanta hur förslagen bidrar till att nå målen för respektive utvecklings- och styrkeområde. Att arbeta med en målstruktur, och att tydliggöra den förändring som behöver åstadkommas avseende både styrke- och utvecklingsområden, ska underlätta resultatorientering liksom uppföljning, utvärdering och lärande inom det regionala tillväxtarbetet.

I det följande presenteras utvecklings- och styrkeområden samt utmaningar, insatsområden och mål för dessa.

4.1 Utvecklingsområden

4.1.1 Attraktionskraft

Det regionala arbetet för stärkt attraktionskraft bör som nämndes inledningsvis fokusera på faktorer som Region Gotland tillsammans med andra berörda aktörer har mandat att förbättra, liksom på utveckling av samarbeten, kunskap, innovation inom regionala styrkeområden. En region som vill upprätthålla och utveckla sin attraktionskraft för boende, besökare och företag måste ha kapacitet och förmåga att genom ständig omvandling fortlöpande möta förändringar och nya förutsättningar. Detta innefattar även kunskapsuppbyggnad och lärande kring grunderna för vad som ur ett brett perspektiv gör Gotland attraktivt för boende, besökare och företag. Det innefattar därefter frågan om hur detta kommuniceras såväl med omvärlden och däri utvalda målgrupper likväl som intern

inom regionen, dvs. det innefattar även ett kontinuerligt arbete med Gotlands platsvarumärke. För att stärka och utveckla Gotlands attraktionskraft är det också nödvändigt att ta tillvara lokalt engagemang och utvecklingskraft, som på ett konkret och tydligt sätt kan bidra till detta lokalt och inte minst då på den gotländska landsbygden.

4.1.1.2 Målbild

Vid programperiodens slut har ett arbetssätt etableras där insatser och diskussioner grundas på relevant kunskap rörande faktorer som är viktiga för Gotlands attraktionskraft, samt där ett en gemensam plattform för platsvarumärket Gotland ligger till grund för extern och intern kommunikation. Fördjupade analyser kring boende, besökare och företag har lagt grunden för effektiva samverkansprocesser och arbetsmetoder hos berörda aktörer. Lokala utvecklingsinitiativ bidrar till att stärka attraktionskraften över hela ön.

4.1.1.2 Attraktionskraft - utmaningar, insatsområden, mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Otillräcklig kunskap av faktorer och samband mellan faktorer som gör Gotland attraktivt för boende, besökare och företag.	Fördjupade analyser, i samverkan, av vad som ur ett brett perspektiv gör Gotland attraktivt för boende, besökare och företag.	God kunskap och förståelse för vad som gör Gotland attraktivt för boende, besökare och företag.
Värnade och utveckling av ett i grunden starkt platsvarumärke för Gotland.	Vidareutveckling av plattformen för platsvarumärket Gotland i bred samverkan och med utgångspunkt i ovanstående analys. Implementering av varumärket Gotland i samverkan mellan intressenter.	Ett levande och accepterat varumärkesarbete är etablerat.
Stärka attraktionskraften på den gotländska landsbygden för att behålla en levande landsbygd.	.Stimulera och stödja lokal utvecklingskraft samt lokala och externa utvecklingsinitiativ, exempelvis genom lokala utvecklingsplaner och insatser inom ramen för Leader Gute.	En levande och attraktiv landsbygd på Gotland – året om – som utgör en central del av platsvarumärket Gotland.

4.1.2 Företagsklimat

Gotland ska erbjuda en bra och inspirerande miljö för företag att verka i, för att en aktiv företagsamhet främjar en god samhällsutveckling och tillväxt. Företagsklimatet ska vara bra för alla företag, oavsett om de är nystartade eller etablerade, små eller stora, drivna av kvinnor eller män, gotlänningar, svenskar eller utrikes födda, företag inom traditionella eller inom nya branscher och sektorer, etc. Alla bidrar de och är viktiga för Gotlands utveckling och tillväxt. Till exempel bidrar nya företag till en ökande dynamik i näringslivet och ger en mer diversifierad arbetsmarknad, medan de redan etablerade företagen som kan och vill växa oftast har störst förutsättningar att bidra till en ökning av bruttoregionalprodukten. De små företagen står för uthållighet och företag utifrån står för nya influenser.

Grunden för ett tillväxtfrämjande företagsklimat läggs i ett bra samspel mellan företag inom näringslivet, mellan företag och myndigheter, mellan myndigheter och mellan politiker och tjänstepersoner. Av särskild vikt är att myndigheters hantering av företagens ärenden kännetecknas av hög tillgänglighet, rättssäkra och väl motiverade beslut, gott bemötande samt i möjligaste mån digitaliserade och effektiva processer.

Region Gotlands arbete med företagsklimatet har pågått under flera år. Mellan 2012-2014 bedrevs arbetet i huvudsak inom projektet *Förenkla helt enkelt* med direkt koppling till Sveriges kommuner och landstings (SKL) servicemätning *Insikt*. Den handlingsplan som projektet följt beslutades i regionstyrelsen (RS) i januari 2013, och tillämpar en vedertagen modell som använts i många kommuner. Projektet avslutades i dess dåvarande form i december 2014, och lämnades därefter vidare att ingå i ordinarie verksamhet på berörda förvaltningar med näringslivskontakt. Den arbetsmetodik som användes inom projektet *Förenkla helt enkelt* ska under programperioden åter etableras inom Region Gotland.

4.1.2.1 Målbild

Ett tillåtande och uppmuntrande företagsklimat som bygger på samarbete, dialog, ömsesidig förståelse och förtroende mellan det offentliga och näringslivet, företag emellan samt mellan branscher. Mellan de gotländska företagen råder en stimulerande mix av samarbete och konkurrens. Gotland kännetecknas av en miljö med god förståelse för företagens villkor bland de som arbetar med företag. Myndigheterna på Gotland ger en snabb, smidig och rättssäker hantering av ärenden med god rådgivning och tydliga beslut. Samtliga medarbetare har ett gott bemötande och ett i grunden positivt förhållningssätt till företagande och ser företagen som viktiga för Gotlands utveckling.

4.1.2.2 Företagsklimat - utmaningar, insatsområden, mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot mer hållbar tillväxt.
Väl fungerande myndighetshantering. Samspelet mellan Region Gotland, Länsstyrelsen i Gotlands län och andra berörda myndigheter.	Tillämpning av SKL:s arbetsmodell Förenkla helt enkelt för att utveckla myndighetsutövningen med fokus på effektivitet och kvalitet samt med kunden i centrum.	Region Gotland når ett kundnöjdhetsindex (NKI) på minimum 70 poäng i SKL:s insiktsmätning, dock minst 62 poäng på respektive myndighetsområde.
Samspelet mellan politiker, Region Gotlands tjänstepersoner, näringslivet och dess organisationer. Samspelet mellan Region Gotland, Länsstyrelsen i Gotlands län och andra berörda myndigheter.	Dialoger och riktade insatser för att öka den ömsesidiga förståelsen och stärka samarbetet. Utveckla och kvalitetssäkra arbetsformerna mellan nämnder och förvaltningar. Utveckling av rutiner för effektiva förvaltningsöverskridande processer. Fortsatt utveckling av företagslotsning. Utvecklade former för samverkan mellan myndigheter för utvecklat kundfokus i myndighetsutövning.	Region Gotland ska vara bland den bästa tredjedelen av kommuner i Svenskt näringslivs ranking av företagsklimatet .

4.1.3 Företagsfrämjande och nyindustrialisering

Arbetet med att främja näringslivsutveckling på Gotland innebär bland annat att stödja branscher som vill samarbeta och organisera sig. Stödet kan variera i storlek och till innehåll beroende på vilken bransch eller sektor det handlar om. Viljan till samarbeten måste komma från näringslivet medan det offentliga kan stödja på olika sätt, som dialogpartner, kontaktförmedlare, med kunskap eller som finansiär. Samarbeten i utvecklad form kräver att ingående parter delar problemformulering och målbild.

Att innovationer i företag och i övriga delar av samhället är en viktig drivkraft för en hållbar tillväxt och förnyelse i en region är ett känt faktum. Förmåga till innovation och förnyelse är helt avgörande för att näringslivet ska upprätthålla sin konkurrenskraft, och för att samhället ska klara av större samhälleliga utmaningar. Förnyelsekraften genom nya produkter, processer och affärskoncept behöver vara hög. Det är en förutsättning för att produktiviteten ska öka. Därför behövs forsknings- och utvecklingsarbeten, både inom och utom företagen, som bidrar till näringslivets utveckling och förnyelse. Det gör det möjligt för nya verksamheter att växa fram och är en nödvändig förutsättning för näringslivets utveckling och dynamik.

Miljö- och klimatutmaningarna, med omställningsarbetet till ett mer hållbart energisystem och behov av ett minskat nyttjande av grundvattentillgångar, utgör grund för teknik-, produkt- och tjänsteutveckling samt i förlängningen ökad sysselsättning och företagande. På samma sätt utgör globaliseringen både en utmaning och en möjlighet. Gotland utgör en avgränsad marknad med en begränsad köpkraft. Globaliseringen möjliggör en ökning av gotländska företags internationaliseringsgrad. Företag som vill växa måste arbeta för att deras varor och tjänster når marknader utanför Gotland, både nationellt som internationellt.

Det är viktigt att tidigt stimulera och inspirera till tankar kring entreprenörskap och företagande. Det bör börja hos flickor och pojkar redan i grundskolan, och sedan fortsätta på såväl gymnasienivå som på högskolenivå. Att skapa en positiv bild av entreprenörskap i samhället bidrar till ett gott företagsklimat, och hjälper till att bibehålla ett högt nyföretagande. Gotland är beroende av att det finns människor som vågar, vill och kan vara företagsamma. För dessa, oavsett kön, etnicitet och religion, ska i möjligaste mån skapas förutsättningar att driva och utveckla sina företag så att en inkluderande tillväxt uppnås.

Ett verktyg för näringslivsutveckling är det offentliga systemet för företagsfrämjande, som erbjuder marknadskompletterande rådgivning och finansiering till potentiella nyföretagare och till företagare som vill utveckla sina företag. Detta arbete sker ofta i samarbeten med andra aktörer som Almi Företagspartner Gotland AB, Tillväxtverket med flera.

4.1.3.1 Målbild

Samarbetet inom det gotländska näringslivet är starkt, såväl det kommersiellt drivna som samarbete rörande gemensamma intressen och utmaningar. Samarbeten mellan näringsliv och offentlig sektor är även de utvecklade och lyfter gotländska företag till nya nivåer.

Gotland är ledande när det gäller idéutveckling, entreprenörskap och nyföretagande och tar tillvara på alla de personliga resurser som finns i samhället. Det finns ett vältrimmat företagsfrämjande system som möjliggör, inspirerar och lockar till innovation och förnyelse, vilket bidragit till en stark tillväxtvilja i näringslivet.

Det gotländska näringslivet kännetecknas av att gotländska varor och tjänster har ett högt förädlingsvärde och i ökad omfattning marknadsförs och säljs utanför Gotland.

Näringslivsutvecklingen är miljödriven och viljan att möta klimat, miljö och energiutmaningarna har lett till att nya innovationer inom teknik-, produkt- och tjänsteutveckling utvecklats. Vidare har befintliga resurser som vindkraft, biogas, etc. utvecklats och lett till minskade koldioxidutsläpp på Gotland, samtidigt som sötvattentillgången säkrats genom innovativa lösningar.

4.1.3.2 Företagsfrämjande och nyindustrialisering - Utmaningar, insatsområden och mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Gotland har sedan ett antal år tillbaka haft ett högt nyföretagande jämfört med andra regioner. Utmaningen är att bibehålla det höga nyföretagandet så att vitaliteten och dynamiken i det gotländska näringslivet vidareutvecklas.	Fortsatt satsning på en välutvecklad marknadskompletterande företagsrådgivning med utgångspunkt i gotländska förutsättningar, social hållbarhet och nationella initiativ. Särskild fokus ska riktas mot kvinnor och utrikes födda.	Gotland bibehåller en etableringsfrekvens på över 10, det vill säga antal nya företag per 1 000 invånare (16-64 år). De nya företagarna ska vara jämt fördelade mellan kvinnor och män.
Tillväxtviljan hos små och medelstora företag på Gotland är lägre än snittet i riket. Utmaningen består i att öka tillväxtviljan i dessa företag.	Fortsatt satsning på en välutvecklad marknadskompletterande företagsrådgivning med utgångspunkt i gotländska förutsättningar, social hållbarhet och nationella initiativ. Särskild fokus ska riktas mot kvinnor och utrikes födda. Utökad satsning på företagsfinansiering med fokus på marknads- och produktutveckling. Insatsen är generell för alla företag men ska innehålla en särskild del för att stimulera investeringar i tillverkande företag. Insatsområdet inkluderar även tematiska satsningar inom ramen för något av tillväxtprogrammets styrkeområden samt eventuella andra identifierade tematiska inriktningar.	Tillväxtviljan hos företagen i det gotländska näringslivet är i paritet med rikets snitt 2020.
Gotländska företag har en låg internationaliseringsgrad. Utmaningen under programperioden innefattar att få	En samordnad satsning på nyindustrialisering, styrkeområdena besöksnäringen, samt mat och livsmedel. Insatser ska bidra till att fler gotländska produkter och tjänster når nya marknader samt till att fler nationella och internationella besökare kommer till	Värdet av den gotländska exporten ökar med 20 procent mellan 2016

fler gotländska företag att exportera sina varor och tjänster både nationellt och internationellt.	Gotland. Vidareutveckling av stödet till företag som vill och kan exportera genom att inrätta av exempelvis ett exportcentrum.	och 2020.
Innovationskraften i det gotländska näringslivet behöver utvecklas. Det är en utmaning att stärka det regionala innovationssystemet så innovationsdrivna lösningar kan skapas.	Satsningar på att stärka regionala innovationssystem generellt genom insatser som kopplar samman branscher i nätverk och utvecklar samarbete mellan näringsliv, akademi och offentliga aktörer. Särskilda satsningar enligt ovan men med särskilt fokus på tillväxtprogrammets styrkeområden.	Gotland förbättrar placeringen när det gäller länsranking för innovationsindex.
Affärsdriven samverkan mellan gotländska företag behöver utvecklas för att stärka konkurrensförmågan på andra marknader. Utmaningen är att öka insikten om fördelarna med samverka, samt att stimulera till ökad samverkan.	Främja näringslivsdriven samverkan inom och mellan branscher, exempelvis avseende kreativa och kulturella näringar.	Ökad bransch-/klustersamverkan har lett till ett vitalare och mer dynamiskt näringsliv.

4.1.4 Kompetensförsörjning

Den offentliga sektorn och näringslivet är beroende av att ha tillgång till rätt kompetens, vilket kräver att regionens arbetsmarknad är öppen, jämställd, jämlik och tillgänglig, samt att regionen har ett väl fungerande utbildningssystem som matchar arbetsmarknadens behov, tillgång på bostäder samt bra kommunikationer. En utmaning är småskaligheten i det regionala näringslivet där rekryteringsvolymerna är små och avvägningar behöver göras gällande utbildningsutbud i förhållande till utbildningskostnader, intresset för utbildningen och arbetsmarknadens kompetensbehov. I vissa fall finns inte möjligheten att tillhandahålla en utbildning på Gotland och istället rekryteras kompetensen från fastlandet.

Begreppet kompetensförsörjning kan ses som ett samspel där fyra faktorer påverkar efterfrågan och tillgång på kompetens. Dessa är:

- Tillgång och utbud av arbetskraft.
- Arbetskraftens krav och vad de efterfrågar.
- Arbetsgivarnas krav och vad de efterfrågar.
- Tillgång och utbud av utbildning.

De fyra faktorerna knyter ihop olika perspektiv på vad som skapar och utgör en fungerande matchning på arbetsmarknaden.

4.1.4.1 Målbild

Gotländska arbetsgivare kan rekrytera personal med rätt kompetens. Samarbete kring utbildnings- och kompetensfrågor sker i ett väl fungerande system i syfte att analysera och matcha utbud och efterfrågan av kompetens och arbetskraft. Utbildningar på olika nivåer som efterfrågas av arbetsgivare erbjuds, i lämpliga fall, genom flexibla former av gotländska utbildningsaktörer eller i samverkan med utbildningsaktörer på fastlandet.

Arbetsmarknaden är rörlig där individer, både redan bosatta och inflyttade, ser möjliga karriärvägar på Gotland under sitt hela arbetsliv. Det finns attraktiva arbetsgivare som hittar kompetens som bidrar till verksamhetens utveckling. Personer i arbetsför ålder som väljer att flytta till Gotland får ett relevant arbete. Universitetet är en naturlig tillväxtmotor, och en väl etablerad samverkanspartner för den gotländska arbetsmarknaden. Uppsala universitet och Region Gotland har ett väl utvecklat och nära samarbete. Under perioden har antalet inskrivna studenter vid Uppsala universitet Campus Gotland ökat. Kännedomen om universitetets existens på Gotland är hög bland gotlänningar. Attityd och inställning till eftergymnasial- och högre utbildning är positiv, liksom bilden av och möjligheten till ett livslångt lärande. Utbildningsnivån på Gotland är höjd.

4.1.4.2 Kompetensförsörjning - Utmaningar, insatsområden och mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Antalet personer som efterfrågas inom olika branscher är få till antalet, och behovet kan inte mötas av fasta utbildningar där ett stort antal personer examineras inom ett område årligen.	Arbete för flexibla utbildningslösningar utifrån arbetsgivares kompetensbehov.	- Minst tio utbildningsinsatser på eftergymnasial eller högskolenivå ska ha påbörjats i kommunal regi eller i samarbete med andra utbildningsanordnare utifrån tydliga kompetensbehov från lokala arbetsgivare.
Småskaligheten gör att arbetsgivare saknar resurser för att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning.	Insatser som möter utmaningarna för små/medelstora företag gällande strategisk kompetensförsörjning exempelvis genom främjande av nätverk eller andra identifierade insatsbehov.	- Stärkta strukturer för kompetensförsörjning kopplat till små/medelstora företag.
Arbetet med studie- och yrkesvägledning och samspelet mellan skola och arbetsliv behöver stärkas.	Förutsättningar för mer välgrundade utbildnings- och yrkesval genom stärkt studie- och yrkesvägledning i grund- och gymnasieskola, till nyanlända samt medborgare som vill vidareutbilda sig i vuxen ålder.	- Systematiskt arbete med att bevaka behovet av och ta fram ansökningar för yrkeshögskola på Gotland pågår. - Minst ett utvecklingsprojekt har genomförts för att utveckla arbetet med studie- och yrkesvägledning på Gotland.
Utbildningsnivån behöver höjas såväl för flickor och pojkar, som för kvinnor och män.	Samsyn och samordning i form av gemensam målbild och prioriterade insatser av berörda aktörer, såsom grund- och gymnasieskola och universitet, för arbete mot en högre utbildningsnivå.	- Minst två utvecklingsprojekt ska ha påbörjats för att höja utbildningsnivån på Gotland. - Fler studerande vid Uppsala Universitet Campus Gotland.
90 procent av de inflyttande studenterna på Campus Gotland flyttar från ön efter genomförda studier.	Etablering av ett nära och fördjupat samarbete mellan Uppsala universitet och Region Gotland.	- Ett utvecklingsprojekt har genomförts i syfte att etablera ett nära samarbete mellan universitetet och Region Gotland.
Arbetsgivare uppger att de inte hittar den kompetens som efterfrågas.	- Fortsatt utvecklingsarbete inom den regionala kompetensplattformen för bättre matchning på arbetsmarknaden. - Insatser för att ta tillvara nyanländas kompetens.	- Fler studenter som studerat vid Uppsala universitet Campus Gotland väljer att bo kvar på Gotland efter avslutade studier. - Det pågående utvecklingsprojektet med den regionala kompetensplattformen har resulterat i stärkt samarbete kring

	- Förbättrad samverkan mellan gymnasieskolan och näringslivet/arbetsmarknaden. - Genomförande av utredning som undersöker bärigheten för ett Teknikcollege, eller liknande, på Gotland.	utbildnings- och kompetensfrågor och sker i ett väl fungerande system i syfte att analysera och matcha utbud och efterfrågan av kompetens och arbetskraft. - Minst ett utvecklingsprojekt har genomförts för att stärka samverkan mellan gymnasieskolan och näringslivet/arbetsmarknaden. - Minst ett utvecklingsprojekt ska ha genomförts i syfte att ta tillvara nyanländas kompetens. - Andelen gotlänningar mellan 16 och 65 år som är i arbete eller studier är högre än riket i genomsnitt. - - Etablerande av Teknikcollege, eller liknande, på Gotland om genomförd utredning visar på bärighet.
Arbetsgivare uppfattar att det är svårt att rekrytera kompetens från fastlandet.	Analys kring utvecklingsbehov av strukturer och verksamheter som arbetar med att inspirera och stötta människor till en gotlandsflytt där personerna besitter kompetenser som de gotländska arbetsgivarna efterfrågar. En mer utvecklad struktur eller arbetssätt för att i större omfattning stötta personer som vill flytta till Gotland, samt medflyttande, att få ett för individen relevant arbete och etablera sig på Gotland.	- Mer utvecklade och förstärkta strukturer som når fler människor i process mot flytt till Gotland för att stödja arbetsgivare att hitta de kompetenser som efterfrågas - Ett utvecklingsprojekt ska ha genomförts för att stärka strukturer kring insatser för att underlätta för inflyttande och medflyttande att få ett relevant arbete och etablera sig på Gotland.

4.1.5 Bostadsförsörjning

Som inledningsvis nämnts utgör region Gotland en central plattform för hållbar tillväxt genom planeringen av den fysiska miljön, där kommunen kan anta olika roller och förhållningssätt. Generellt förespråkas ett ökat samspel mellan den fysiska samhällsplaneringen och näringslivsutveckling, eftersom det kan förbättra företags och medborgares förutsättningar och därmed stärka Gotlands attraktionskraft. För att Gotland ska få en bostadsmarknad som främjar tillväxt, och en god inkluderande livsmiljö, krävs framför allt ett planerat bostadsbyggande som svarar mot såväl hushållens sammansättning och det regionala behovet som de marknadsmässiga förutsättningarna. Detta inkluderar även ett stärkt samband mellan bebyggelseutveckling och utbyggnad av kollektivtrafiken.

En ökad efterfrågan på bostäder förväntas under de närmaste åren, främst i Visby. Orsakerna till detta är flera. Det handlar dels om generella trender som urbanisering, med en inflyttning till Visby från övriga delar av Gotland, liksom om att människor bor allt glesare samt om ett ökat mottagande av nyanlända, dels även om aktiviteter specifika för Gotland, såsom det faktum att Försvaret och Polisen etablerar verksamheter på Gotland, och att Uppsala Universitet Campus Gotland ökar antalet platser för helårsstudenter med cirka 400 de närmaste åren. Ett problem i Visby idag är också att många inte kan välja att bo i hyresbostad med 12 månaders kontrakt.

4.1.5.1 Målbild

Bostadsproduktion på Gotland sker enligt beslutat exploateringsplan med byggnation av minst 300 bostäder i flerfamiljslägenheter och småhus per år fram till 2020.

Kötiden för att få en hyresrätt kortas.

4.1.5.2 Bostadsförsörjning - Utmaningar, insatsområden och mål

Utmaning	Insatsområde	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Förbättrad dialog och samverkan med boende i planering för bostadsförsörjning.	Strukturell samverkan och utveckling.	Etablerad och systematisk samverkan mellan offentliga och privata aktörer, exempelvis genom ett boenderåd.
Förbättrad dialog och samverkan med bostadsmarknadens aktörer ³⁵ .	Strukturell samverkan och utveckling.	Etablerad och systematisk samverkan mellan offentliga och privata aktörer, exempelvis genom ett exploateringsforum.
Genomföra och utvärdera beslutad exploateringsprocess.	Metod- och kunskapsutveckling för effektivare implementering av beslutade processer.	Berörda aktörer samverkar och arbetar i enlighet med beslutad exploateringsprocess.
Etablera tidigare dialog och samverkan i markanvisningsprocessen.	Metod och kunskapsutveckling kring samverkansprocesser som stödjer tidig dialog.	Etablering av metodisk och strukturerad byggherredialog som medför att berörda aktörer upplever att de fått komma till tals genom ett ömsesidigt givande och tagande.
För att klara en inomregional balans krävs ökat bostadsbyggande på landsbygden.	Stimulera bostadsbyggande utanför Visby.	Ökat bostadsbyggande på landsbygden.

³⁵ Byggherrar, finansörer, fasighetsförvaltare, fastighetsmäklare, bostadsköpare och andra privata intressenter.

4.1.6 Kommunikationer

Tillväxt, näringslivsutveckling, fler invånare och nya bostadsområden ställer krav på fungerande infrastruktur och kommunikationssystem. Möjligheterna till säkra och snabba resor och transporter till arbete och service på ön, är en förutsättning för människor och företagande. Vid sidan av infrastruktur och kommunikationer på ön, utgör det gotländska ö-läget i sig en utmaning. En hållbar tillväxt och utveckling kräver god tillgänglighet till fastlandet. God tillgänglighet avseende res- och transporttid, avseende pris, turtäthet, ankomst och avgångstider samt avseende kapacitet. Tillgänglighet avseende dessa faktorer är en nödvändighet för Gotlands konkurrenskraft och samhällsutveckling. Utöver detta behöver Gotland även integreras mer i de nationella och internationella trafiksystemen, för såväl gods- som persontrafik, vilket också är en del i att säkra snabba resor och transporter till arbete och service liksom för exporterande företag. Att upprätthålla det gotländska bredbandsnätet, som har en väl utbyggd infrastruktur för fiber, med redundans, robusthet och en stabil ägar- och förvaltningsstruktur är vidare viktigt för internationalisering och utveckling.

Näringslivets utveckling av produkter som ska möta ett ökat antal kryssningsbesökare från maj 2018 är beroende av en väl fungerande infrastruktur i samband med anlöp och till Gotland i övrigt. För detta krävs insatser i samverkan mellan Region Gotland, hamnen och näringslivet exempelvis kring transporter, infrastruktur och service.

4.1.6.1 Målbild

Gotland har en transportstruktur som stärker gotländsk konkurrenskraft genom en mycket god tillgänglighet till fastlandet avseende res- och transporttid, pris, turtäthet, ankomst och avgångstider samt kapacitet. Gotlands kommunikationssystem är välintegrerat i de nationella och internationella trafiksystemen, för såväl gods- som persontrafiken. På Gotland är resor och transporter till exempelvis arbete och service säkra och snabba genom utveckling av ett hållbart transportsystem där klimatpåverkan från resor och transporter är ständigt minskande. Transportkostnadsproblematiken utgör inte ett konkurrenshinder för mindre företag, och för företag där transportkostnadsandelen är hög. Digitala lösningar som bidrar till tillväxt och ökad attraktionskraft för näringslivet och Gotland är under löpande utveckling och tillämpning, i enlighet med Regional Digital Agenda för Gotland.

4.1.6.2 Kommunikation - Utmaningar, insatsområden och mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. Kontinuerlig förflyttning i riktning mot mer hållbar tillväxt.
Visby hamn: Ökande passagerarströmmar kräver översyn av logistik i hamnområdet och synkronisering med övrig infrastruktur. Passagerarflöden från kryssningskajen. Terminalens avgångshall är inte tillräcklig för antalet resenärer i dag. Klintehamns hamn byggs om för ökad godstrafik. Större trafikmängder kan kräva anpassningar vid kajområden och tillfarter. Reservhamn.	Samverkansprojekt inom ramen för logistikutveckling. Åtgärder för att effektivisera flöden i terminalbyggnaden.	Hamnarna ska vara anpassade efter sina verksamhetsområden. Klintehamn för godstrafik och Visby för färjetrafiken – passagerare och gods, kryssningstrafik och fritidsbåtar. Förbättringar miljö och trafiksäkerhet och attraktivitet genom förbättrad trafiksituation, säkrare vägar (Klintehamn).
Visby Flygplats - Tillgängligheten för icke bilburna resenärer, och korsningsproblematiken. - Terminalbyggnaden är inte byggd för att klara dagens och framtida passagerarantal.	- Cykelinfrastruktur; gång- och cykelvägar och parkering vid flygplatsen. - Kollektivtrafik till flygplatsen året runt. Försök med olika lösningar. - Bygga om och trafiksäkerhetsanpassa korsningen väg 149 och flygplatsinfarten. - Åtgärder för att effektivisera flöden i terminalbyggnaden. - Gemensamt projekt, FysGot, pågår mellan Region Gotland och Visby Airport. Förstudie finns framtagna.	Ökad miljönytta, trafiksäkerhet och attraktivitet genom förbättrad trafiksituation, minskat bilresande, säkrare vägar. Enklare och snabbare resa och flygplatshantering.
En stor del av resandet på Gotland sker med bil. En av regionens målbilder är att verka för ett långsiktigt hållbart kommunikationssystem – ekonomiskt, socialt och ekologiskt, och att det genom kollektivtrafiken ska det vara möjligt att resa mellan bostad, arbete, skola och fritidsaktiviteter.	En revidering av det regionala trafikförsörjningsprogrammet har påbörjats.	Ökad tillgänglighet genom kollektivtrafiken för olika grupper och från olika platser. Ökat resande med kollektivtrafiken, vilket gynnar miljö och trafiksäkerhet.

Cykelvägar - Cykelvägnätet över Gotland är relativt dåligt utbyggt, till nackdel för pendlare och besökare.	- Gå vidare med den förstudie som finns framtagen om att i första hand förbättra förutsättningar för cyklande på Fårö, Sudret och Östergarnslandet. - I den regionala infrastrukturplanen finns sträckan Västergarn – Klintehamn med. - Ta fram underlag för vilka sträckor som därefter kan vara aktuella.	Ökat cyklande på Gotland, såväl besökare som pendlare. Miljö och hälsonytta.
Förbättra tillgängligheten till Gotland och minska transportkostnadsproblematiken.	Aktiv bevakning av alla transportfrågor och insatser där behov eller möjligheter finns.	Tillgängligheten till Gotland har ökat mellan 2016-2020.

4.2. Styrkeområden

Besöksnäringen samt mat- och livsmedel är branscher med klustertendenser inom vilka samverkan i viss utsträckning uppstått, dels där det finns potential för såväl koncentration som diversifiering, dels där det finns större aktörer med kapacitet att avsätta resurser för gemensamt utvecklingsarbete och lärande. Inom de båda styrkeområdena har akademien redan ett intresse och potential att stärka innovationskraften i branscherna, samtidigt som satsningar inom styrkeområdena kan bidra till utveckling av forskningsmiljöer regionalt.

4.2.1 Besöksnäring

Det finns goda möjligheter till en fortsatt positiv utveckling av besöksnäringen på Gotland. Sommarsäsongen, men också nya reseanledningar i form av temaveckor, weekendresor, stora möten och idrottsresande, ökar intresset för att resa till Gotland året runt. Utmaningen ligger i att utveckla besöksnäringen på ett hållbart sätt för att ta tillvara alla möjligheter och samtidigt ge företagen en möjlighet att utvecklas.

Gotlands möjligheter inom natur, kultur och historia är viktiga byggstenar för det kommande arbetet. Som ö har Gotland unika förutsättningar att attrahera besökare som söker unika upplevelser och en vistelse nära vattnet.

Gotland har goda möjligheter att bli ett av Sveriges viktigaste internationella resmål. Visit Sweden vänder sig i marknadsföring till ”den globala resenären” - de som är resvana, socialt medvetna och internetmogna människor. Genom kryssningskajen med start från 2018 ökar möjligheterna för internationella besökare att komma till Gotland.

4.2.1.1 Målbild

Ett välutvecklat samarbete mellan aktörer för helhetens bästa har lett till att Gotland är ett av Sveriges ledande internationella resmål året runt. Med bemötande och service i världsklass är gästen i fokus, och denne erbjuds spännande aktiviteter, upplevelser och evenemang.

Gotland är en hållbar destination, där invånarna själva trivs, öppen för internationella influenser och utbyten. Destinationen kännetecknas av ett innovativt näringsliv som i samverkan med akademi och det offentliga använder och utvecklar kunskap för ständig utveckling av sitt goda utbud. Basen ligger i naturen och kulturen. Ljuset och historien. Maten och kreativiteten. Utifrån naturliga förutsättningar, med lokala råvaror och produktionsresurser, erbjuds besökare från hela världen ett brett smörgåsbord av upplevelser och servicetjänster.

Temaveckor, evenemang, idrott, konferenser och stora möten skapar reseanledningar för utvalda grupper av resenärer. Genom samarbete skapas förutsättningar för att tillgodose kundernas önskemål.

Genom bred kommunikation anpassad för marknadernas och målgruppernas behov når vi ut med bilden av Gotland i Sverige och internationellt.

4.2.1.2 Besöksnäringen – utmaningar, insatsområden och mål

Utmaning	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Att etablera en gemensam målbild och strategi för besöksnäringens utveckling.	- Grundläggande analyser. - Framtagande av en strategi för besöksnäringens utveckling.	- Etablerad strategi och arena för besöksnäringen.
Att nyttigöra forskning och forskningsresultat till gagn för näringslivets utveckling.	- Strukturer för samverkan mellan besöksnäring och akademi, offentlig sektor och bransch. - Kunskapsöverföring. - Stöd till företagens behov av omvärldsanalys kring marknad, målgrupp, behov och efterfrågan.	- Etablerad arena för samverkan mellan besöksnäring, akademi offentlig sektor. - 300 medskapare årligen. - Nya och utvecklade produkter som ett resultat av samverkan och ökad kunskap kring behov och efterfrågan.
Att tillgängliggöra och nyttja natur- och kulturarvsresurser på ett hållbart sätt för affärsutveckling och tillväxt i besöksnäringen.	- Identifiera och samla intressenter för att identifiera behov, restriktioner och utvecklingsmöjligheter för en ökad tillgänglighet till och ett ökat nyttjande av natur- och kulturarvsresurser. - Omvärldsanalys, kundefterfrågan avseende natur och kulturupplevelser. - Digitalisering, visualisering och teknikutveckling.	- Natur och kulturarv utgör en tydlig del av det gotländska utbudet. - Gotländska entreprenörer erbjuder ett ökat utbud av upplevelser med natur och kultur som bas.
Ökad samverkan och samarbete mellan olika kategorier av aktörer för ökad kundnytta.	- Mötesplatser utifrån bransch, tema, geografi etc. Benchmarking och kompetensutveckling. - Utveckling av upplevelsepaket utifrån olika tema exempelvis inom mat, idrott m.m. -	- En majoritet av aktörer rekommenderar och säljer sina samarbetspartners produkter. - Kundnyttan upplevs som god.
Boendekapaciteten – varken antalet bäddar eller standard är tillräcklig sommartid.	- Analys av utbud och efterfrågan. - Analys av investeringsvilja och planeringsläge.	- Plan och konsekvensanalys över kommande investeringar framtagna och förankrad.
Kryssningskajen innebär att vi från 2018 får ett ökat antal internationella dagsbesökare.	- Infrastruktur – säkerställa nödvändiga ytor för kundmöte, information, stråk, toaletter, wifi m.m. - Utvecklingsarbete med testbäddar för nya produkter och initiativ.	- Infrastruktur kopplad till kryssningsturismen upplevs som väl fungerande. - 50 nya produkter är framtagna och testade i

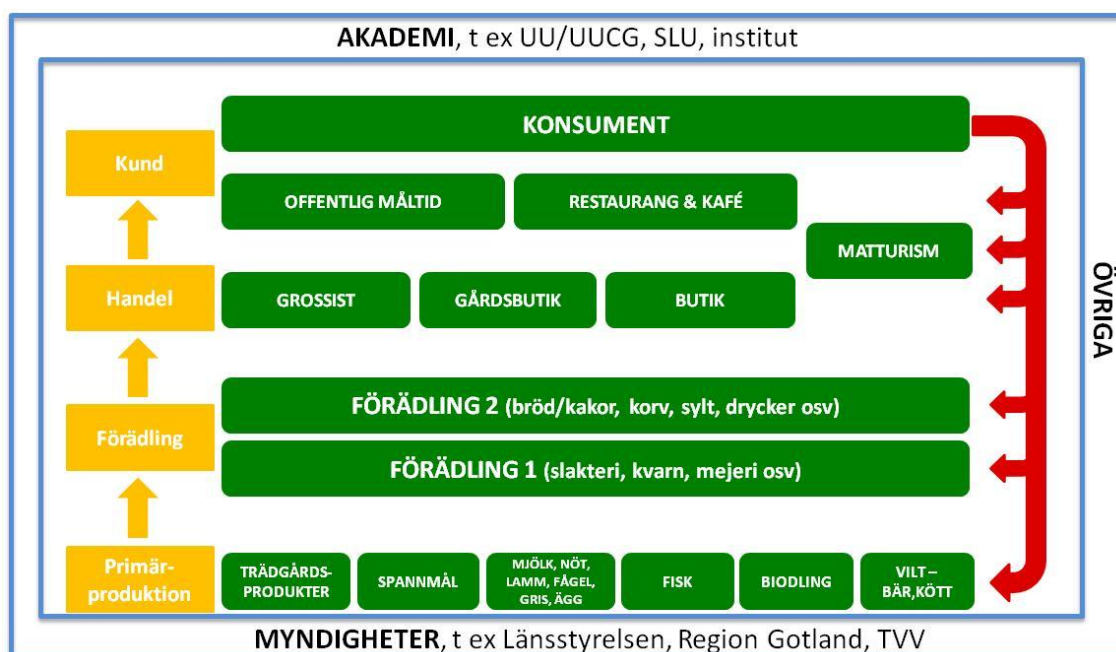
	- Forum för samverkan företagare emellan samt mellan företagare och offentliga aktörer. - Insatser för att företag och gotlänningar ska vara beredda och svara för mottagande och värdskap.	pilotversion. - 5 aktiviteter genomförda för ökad förståelse för kryssningsturismens möjligheter och krav
Information och anpassade produkter saknas till gotlands ökade inflöde av internationella besökare.	- Analys av marknader, målgrupper och efterfrågan. - Kompetensutveckling kring exportmognad och internationalisering. - Möten och kunskapsutbyte med internationella aktörer.	- Internationell analys framtagen och förankrad. - 300 aktörer har informationsmaterial på minst två språk. - Workshop med paketerande gotländska, svenska och internationella köpare genomförd.
Att använda befintliga resurser bättre för att skapa fler reseanledningar höst, vinter och vår och därmed attrahera fler besökare under dessa perioder.	- Samarbete och mötesplatser mellan reseanledningar (besöksmål, upplevelser och evenemang) samt övriga (transport, boende, äta och shopping). - Jobba med ett kalendertänk utifrån marknader, målgrupper och utbud.	- Nya reseanledningar. - Gotland marknadsförs som ett resmål med fyra säsonger.
Att nyttja kulturen som tillväxtfaktor.	- Stöd till etablering, genomförande och vidareutveckling av kulturevenemang.	- Ökat antal besökare året runt.
Att utveckla förhållningssättet till det inom besöksnäringen starka varumärket Gotland, som många är beroende av.	- Aktivt arbete för att definiera och bredda varumärkets kärnvärden. - Metodutveckling för kontinuerlig och gemensamt varumärkesarbete. - Samarbete mellan besöka, bo och etablera.	- Gotland marknadsförs som ett resmål med fyra säsonger. - Gotland bedöms i kundenkäter som ett åretrunt-resmål och en attraktiv plats att besöka, flytta till och etablera på.
Att möta den snabba digitaliseringen och säkerställa att Gotland och gotländskt utbud syns i viktiga digitala kanaler.	- Metodutveckling, exempelvis storytelling för att skapa en bas av information, text, bild, ljud, video. - Utveckla och/eller testa system för informationsintegrering från källa, via destination till informativa och kommersiella kanaler.	- Gotland har störst exponering av svenska resmål (utanför storstadsregionerna) på strategiskt utvalda internationella resekanaler.

4.2.2 Mat- och livsmedelsnäringarna

Området för mat och livsmedelsnäringarna kan beskrivas som ett system bestående av en rad olika aktörer inom fyra olika huvudområden – kund, handel, förädling och primärproduktion. I systemet är konsument- och marknadsbehov centrala och alla delar är sammankopplade och viktiga för helheten. Konsumenten är central eftersom det är konsumenten som slutligen väljer, köper, äter och upplever. Detta gäller oavsett om mötet med maten eller livsmedelsprodukten sker på restaurangen eller i kaféet, i livsmedelsaffären eller gårdsbutiken, eller inom den offentliga måltiden i skolan eller på äldreboendet. Konsumenternas beteende har därmed en grundläggande betydelse för de vägval det privata näringslivet, och även den offentliga måltiden, gör för fortsatt utveckling. Figur 5 nedan är schematisk bild av systemet med dess olika områden. Storleken på rutorna speglar inte på något sätt omfattningen eller betydelsen av områdena sinsemellan.

Runt systemet finns andra aktörer av vikt för utveckling av mat- och livsmedelsnäringarna, såsom akademien med Sveriges Lantbruksuniversitet och Uppsala universitet, samt olika forskningsinstitut, likaså myndigheter som Länsstyrelsen i Gotlands län, Region Gotland, Tillväxtverket och Jordbruksverket.

Styrkeområdet för mat- och livsmedelsnäringarna inom ramen för tillväxtprogrammet, baseras på ett omfattande arbete med att definiera en mat- och livsmedelsstrategi för Gotland. Detta arbete påbörjades under 2015 och har involverat aktörer från hela systemet. Strategiarbetet har letts av Region Gotland och Länsstyrelsen i Gotlands län. Strategins namn indikerar att det inte enbart handlar om att stärka livsmedelsproduktionen, utan att systemet i sin helhet står för en långsiktig potential för gotländsk sysselsättning och hållbar tillväxt. Samarbete och innovationsförmåga inom och runt detta system, som mellan aktörerna i systemet och akademins aktörer, avser både Region Gotland och övrig offentlig stödjande struktur att stötta. Tillväxtprogrammet tar härmed sikte på att stötta samarbete med sikte på att utveckla, utbyta och använda kunskap och teknik som bidrar till nya produkter, tjänster och processer som bidrar till en hållbar tillväxt.



Figur 5. Schematisk bild över mat- och livsmedelssystemet.

4.2.2.1 Målbild

- Ännu fler personer i Sverige såväl som utomlands, har positiva associationer till och väljer mat och livsmedel från Gotland.
- Utvecklingen inom området präglas av en ständig förflyttning mot ökad hållbarhet.
- Med öppenhet, ett tillåtande förhållningssätt och god kunskap om helheten samarbetar aktörer regionalt, nationellt och internationellt, vilket stärker den regionala konkurrenskraften.
- Med hög affärsmässighet och tillväxtvilja satsar mat- och livsmedelsnäringarna på marknads- och produktionssamarbeten, investeringar och ökad förädling.

4.2.2.2 Mat och livsmedel – utmaningar, insatsområden och mål

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av all utveckling och alla affärsmässiga beslut.	- Utbildningsinsatser för höjd kunskapsnivå. - Metodutveckling för beslutsstöd. - Etablering av olika fora för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.	- Höjda kunskapsnivåer. - Etablerat beslutsstöd som stödjer ett hållbart beslutsfattande. - Kontinuerlig förflyttning i riktning mot en mer hållbar tillväxt.
Att få fler konkreta, strategiska och långsiktiga samarbeten mellan företag, liksom mellan företag och akademi, myndigheter och olika organisationer.	- Stödja etablering av långsiktiga samarbeten inom såväl som mellan företag i systemet, mellan offentlig och privat sektor, mellan näringsliv och forskning, samt inom det offentliga systemet. - Stödja positionsförflyttning för etablerade samarbeten.	- Samarbete och samverkan präglar hela systemet, vilket lett till stärkt utveckling och mätbar förflyttning för medverkande verksamheten. - Två till tre etablerade samarbeten med tydliga mål inom som med aktörer utanför systemet.
Att utveckla förhållningssättet till det inom mat och livsmedel starka varumärket Gotland, som många är beroende av.	- Gemensamt arbete för att definiera varumärkets kärnvärden. - Metodutveckling för kontinuerligt och gemensamt varumärkesarbete. - Utveckla samarbetet mellan besöksnäringen, och mat och livsmedel.	- Ett varumärke med definierade kärnvärden i relation till mat och livsmedel. - Ett gemensamt värnande av varumärket Gotland.
Att stärka företagens affärsmässiga beslutsfattande med utgångspunkt från omvärlds- och marknadsorientering.	- Insatser för ökad marknadsorienterad utveckling av produkter och tjänster såsom: • Kompetensutveckling. • Ökad omvärldsbevakning inom konsumentbeteende, miljö och teknik. • Etablera konkreta samarbeten mellan systemets olika aktörer. • Etablera konkreta samarbeten för kunskapsuppbyggnad mellan systemets aktörer, och akademi och institut.	- Minst tre genomförda utbildningsinsatser. - Minst tre lyckosamma* produktlanseringar. - Minst tio procent ökad försäljning såväl på som utanför hemmamarknaden Gotland. - Minst tre genomförda omvärldsbevakningsinsatser. - Minst två etablerade samarbeten med akademi och institut. - Minst två etablerade samarbeten inom systemet i övrigt.
Att stärka företagens affärsmässiga beslutsfattande med utgångspunkt från omvärlds- och marknadsorientering.	- Insatser för ökad marknadsorienterad utveckling av produkter och tjänster såsom: • Kompetensutveckling. • Ökad omvärldsbevakning inom konsumentbeteende, miljö och teknik.. • Etablera konkreta samarbeten mellan systemets olika aktörer. • Etablera konkreta samarbeten för kunskapsuppbyggnad mellan systemets aktörer, och akademi och institut.	- Minst tre genomförda utbildningsinsatser. - Minst tre lyckosamma* produktlanseringar. - Minst tio procent ökad försäljning såväl på som utanför hemmamarknaden Gotland. - Minst tre genomförda omvärldsbevakningsinsatser. - Minst två etablerade samarbeten med akademi och institut. - Minst två etablerade samarbeten inom systemet i övrigt.
Att skapa förutsättningar för att avsätta resurser, inklusive tid, för analys och utveckling.	- Kompetensutveckling, exempelvis affärsutveckling och ledarskap. - Kunskapsöverföring (benchmarking). - Coaching och mentorskap. - Innovativa samarbets- och samverkansformer.	- Ökad lönsamhet i företagen. - Fler sysselsatta i företagen. - Implementerade samarbetslösningar som stärker det affärsmässiga beslutsfattande för det enskilda företaget.

* Lyckosam = finns kvar ett år efter lansering, är lönsam för producenten.

Att ta tillvara nya affärsmöjligheter i bland annat miljö- och klimatutmaningarna.	- Kunskapsuppbyggnad. - Marknadsutveckling. - Arbete för ökad förädlingsgrad. - Utveckling av nya produkter och tjänster. - Etablerade konkreta samarbeten mellan branscher, utanför Gotland, med akademi och institut.	- Minst två genomförda utbildningsinsatser. - Minst två lyckosamma* produktlanseringar. - Minst tre genomförda omvärldsbevakningsinsatser. - Minst två etablerade samarbeten med akademi och institut. - Minst två etablerade samarbeten inom systemet i övrigt.
Att öka export och försäljning till marknader utanför Gotland, såväl nationellt som internationellt.	- Kunskapsuppbyggnad. - Marknadsutveckling. - Arbete för ökad förädlingsgrad. - Utveckling av nya produkter och tjänster. - Etablerade konkreta samarbeten mellan branscher, utanför Gotland, med akademi och institut.	- Minst ett nytt samarbete för marknadsföring och försäljning inom Sverige. - Exportökning av både oförädlade och förädlade produkter på tio procent till i första hand Stockholmsregionen och Mälardalen. - Minst ett etablerat samarbete tillsammans med aktörer inom såväl som utanför Gotland för att utvärdera exportsatsningar utanför Sverige.

5. Uppföljning och lärande

Som regionalt utvecklingsansvarig aktör har Region Gotland ansvar att skapa sättningar för tillväxt, medan själva genomförandet oftast sker tillsammans med, eller hos andra aktörer. Detta ställer höga krav på Region Gotlands förmåga att leda, driva och stödja utvecklingsprocesser där flera olika aktörer deltar. Region Gotland ska därför organisera den regionala tillväxtpolitikens genomförande så att resultat från olika insatser leder till långsiktiga och positiva effekter. Det kräver större fokus på hela kedjan av involverade aktörer och en styrning genom gemensamt lärande. Region Gotlands ägarskap blir därmed mer aktivt och ansvaret för planering, process och resultat tydliggörs.

Den regionala tillväxtpolitiken ska grundas på erfarenheter och resultat från genomförda insatser. Region Gotlands ambition är att uppföljning och utvärdering av genomförda insatser inom ramen för Tillväxtprogrammet ska bidra till dels ett ökat lärande genom kunskaps- och erfarenhetsförmedling, dels en utveckling av tillväxtpolitiken, regionalt och nationellt.

Tillväxtprogrammet ska årligen följas upp och kvalitetssäkras gentemot uppsatta mål genom relevanta indikatorer, av Tillväxtrådet och Regionstyrelsen. Uppföljningen har tre övergripande syften:

- Konkret identifiera och mäta resultatet av insatserna.
- Beskriva konkreta effekter och/eller resultat av såväl projekt som andra inom programmet genomförda tillväxtfrämjande insatser.
- Omfatta såväl organisation som struktur för det praktiska genomförandet av det tillväxtfrämjande arbetet (projekt, aktiviteter m.m.).

Därutöver ska uppföljningen belysa vilken effekt tillväxtprogrammets insatser har haft för de målgrupper programmet ska stödja.