



**Förstudierapport:**

**All inclusive innovation**



**Brewhouse  
Inkubator**

**CSES**  
CENTER FÖR SOCIALT ENTREPRENÖRSKAP

Photo by [Michael Humphries](#) on [Unsplash](#)

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Förstudiens roll i ett långsiktigt förändringsarbete	4
1.3 Syfte & mål	4
1.4 Etiska överväganden	4
1.5 Förstudiens avgränsningar	5
<b>2. Metod och genomförande</b>	<b>5</b>
2.1 Marknadsundersökning	5
2.2 Intervjuer	6
2.3 Självreflektion	6
2.4 Analys av befintligt material	6
3.1 Utfallsmål 1: Fördjupad förståelse för bakomliggande orsaker	7
3.2 Utfallsmål 2: Kartläggning av konsekvenser	7
3.3 Utfallsmål 3: Identifiera möjliga lösningar och verktyg	8
<b>4. Nulägesanalys av inkubatorers rekryteringsprocess</b>	<b>8</b>
4.1 Rekryteringsprocessen	9
4.2 Pitch/Presentation	10
4.3 Ansökningsformulär	11
4.4 Urvalskriterier	12
4.5 Mångfald och inkludering i rekryteringsprocessen	13
4.6 Andra faktorer som påverkar rekryteringsprocessen	14
4.6.1 Det interna teamets sammansättning	14
4.6.2 Vilka förutfattade meningar (bias) finns inom inkubatorerna?	14
4.6.3 Krav som ställs på teamet	15
4.6.4 Imposter-syndrom och upplevelsen av rekryteringsprocessen	16
<b>5. Diskussion</b>	<b>16</b>
5.1 Fördjupad förståelse för bakomliggande orsaker (Utfallsmål 1)	17
5.2 Kartläggning av konsekvenser (Utfallsmål 2)	18
5.3 Identifierade lösningar och verktyg (Utfallsmål 3)	19
5.4 Sammanfattning av problembilden	22
<b>6. Slutsatser och vägar framåt</b>	<b>23</b>
6.1 Förstudiens bidrag och begränsningar	23
6.2 Vägen framåt	24
<b>7. Referenser</b>	<b>25</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Inkubatorer spelar en viktig roll i att stötta och utveckla startups, men det finns en outnyttjad potential i att stärka mångfalds- och inkluderingsaspekterna i inkubatorernas processer. Idag fokuserar många inkubatorer på jämställdhet mellan kvinnor och män, vilket gett vissa resultat - exempelvis representerade affärsidéer med minst en kvinnlig idégivare 43% av antagna bolag inom det nationella inkubatorprogrammet 2022. Men det finns ett behov av att bredda perspektivet och inkludera fler mångfaldsparametrar som etnisk tillhörighet, bakgrund, funktionsvariation och ålder.

Nya lagkrav som tillgänglighetslagen och visselblåsarlagen sätter också press på inkubatorerna att utveckla sina processer. Samtidigt blir finansiärers krav på mångfald och jämställdhet allt mer uttalade, då forskning visar att diversifierade team överträffar homogena team och är avgörande för innovationskraft.

En central del i inkubatorernas process är screening och urval av bolag. Här utvärderas ofta teamets potential, baserat på personliga egenskaper som drivkraft, flexibilitet och självförtroende, trots att forskning visar att psykologisk trygghet är den viktigaste faktorn för ett teams utveckling. Vi tror att det finns ett kunskapsglapp kopplat till mångfald och inkludering vid utvärdering av team - vilka parametrar man utgår ifrån och hur man undviker att omedvetna normer och förutfattade meningar påverkar bedömningsprocessen, med konsekvensen att diversifierade entreprenörer exkluderas.

När inkubatorsteamerna själva är homogena finns det stor risk att bias och omedveten diskriminering ökar. Vid en slumpmässig granskning av 5 SISP-anslutna inkubatorer såg vi att av 66 anställda var 58% män, 91% hade svensklingande namn och 94% var vita. Ett medvetet mångfaldsperspektiv behövs i hela kedjan från kommunikation och rekrytering till screening och antagning av bolag. Men stämmer vår hypotes? Detta vill vi i denna förstudie undersöka och fördjupa oss kunskapsmässigt i.

Som grund för förstudien finns underlag som tagits fram av "The Yes Way" för ökad jämställdhet. Denna förstudie ämnar bredda perspektivet ytterligare och se över vad som görs bra idag, kartlägga risker och identifiera utvecklingsområden kopplat till mångfald och inkludering i inkubatorernas attraktions- och rekryteringsarbete.

Förstudien genomförs av organisationerna Brewhouse Göteborg och CSES (Center för Socialt Entreprenörskap Sverige), som båda har ett starkt engagemang för att främja mångfald och inkludering i innovationssystemet. Brewhouse är en inkubator med lång erfarenhet av att stötta entreprenörer framförallt inom den kreativa sektorn, medan CSES är en kunskapsorganisation som arbetar med samhällsentreprenörskap och social innovation med tidigare erfarenhet som inkubator

för sociala entreprenörer. Tillsammans ser vi ett behov av att undersöka och utveckla inkubatorers potential att bli mer inkluderande och främja en mångfald av entreprenörer och idéer.

## 1.2 Förstudiens roll i ett långsiktigt förändringsarbete

Förstudien "All Inclusive Innovation" är ett första steg i ett långsiktigt arbete. I detta tidiga skede ligger fokus på att utveckla en problemanalys som kan ligga till grund för fortsatt förändringsarbete. Effektlögik används som ramverk för att strukturera arbetet och säkerställa att förstudien skapar förutsättningar för ett målinriktat och effektivt förändringsarbete på lång sikt.

I förstudien arbetar vi med det första steget i effektlögiken - problemanalysen - som innebär att definiera problemet, analysera orsaker och konsekvenser samt identifiera möjliga lösningar. Genom att skapa en tydlig bild av nuläget och utmaningarna kan vi lättare identifiera möjliga lösningar och lägga grunden för en förändringsteori, som beskriver hur kommande insatser är tänkta att leda till önskade resultat och effekter. Utvecklingen av en fullständig förändringsteori kommer dock att ske i ett ev. nästföljande projekt, baserat på förstudiens resultat.

Förstudien i sig syftar alltså inte till att mäta effekter, utan till att lägga grunden för ett systematiskt och målinriktat förändringsarbete med potential att skapa långsiktiga effekter för mångfald och inkludering i startup-ekosystemet.

## 1.3 Syfte & mål

Med denna förstudie vill vi se över vad inkubatorer gör bra idag, kartlägga risker och tydliggöra utvecklingsområden kopplat till inkubatorers attraktionsarbete och rekrytering av bolag utifrån ett mångfald- och inkluderingsperspektiv. Vi kommer i denna förstudie specifikt se över kommunikation/ansökningsprocessen och selektering/urvalsprocessen.

Målet är att synliggöra problem och potential, samt att lägga grunden för ett långsiktigt förändringsarbete för ökad mångfald och inkludering i startup-ekosystemet.

## 1.4 Etiska överväganden

Vår utgångspunkt är insikten att "bias", dvs. omedvetna fördomar och stereotypa föreställningar, kan påverka bedömningar och beslutsfattande även när vi har goda intentioner. Som aktörer i innovationssystemet är vi medvetna om att även vi bär på bias som riskerar att färga vår analys.

Genom hela förstudien har vi strävat efter att ha ett normkritiskt och självreflexivt förhållningssätt. Detta har inneburit att vi kontinuerligt har påmint oss själva om vår egen position och försökt identifiera våra egna omedvetna föreställningar. I intervjusituationer, vid analys av data och i

diskussioner sinsemellan har vi utmanat varandras tankar och tolkningar för att synliggöra eventuella bias.

Vi är medvetna om att total objektivitet är svårt att uppnå, men genom att vara transparenta med vår process och våra utgångspunkter vill vi ge läsaren möjlighet att göra en egen bedömning av resultatens tillförlitlighet. Vår ambition har varit att ge en så nyanserad och rättvisande bild av verkligheten som möjligt, med respekt för de människor och organisationer som deltagit i förstudien.

## **1.5 Förstudiens avgränsningar**

Denna förstudie är ett första steg i ett längre utvecklingsarbete och har genomförts under en begränsad tidsperiod med tillgängliga resurser. Det är viktigt att poängtera att förstudien inte gör anspråk på att vara en heltäckande vetenskaplig studie.

Snarare är ambitionen att göra en initial kunskapssammanställning baserat på de metoder och det underlag som varit möjliga att inkludera inom ramen för projektet. Vi har strävat efter att få en bredd i de perspektiv och erfarenheter som lyfts fram, men är medvetna om att urvalet av intervjupersoner och granskade inkubatorer är begränsat.

Förstudiens resultat bör därför ses som en indikation på områden och frågeställningar som är viktiga att undersöka vidare, snarare än som definitiva svar. Vår förhoppning är dock att de insikter och rekommendationer som presenteras ska utgöra en värdefull grund för fortsatt diskussion, kunskapsutveckling och praktiskt förändringsarbete för ökad mångfald och inkludering i inkubatorernas verksamhet.

## **2. Metod och genomförande**

Förstudien kommer att använda en kombination av metoder för att kartlägga nuläget med dess orsaker och konsekvenser, samt identifiera utvecklingsområden för att stärka inkubatorers attraktionsarbete och rekrytering av bolag utifrån ett mångfald- och inkluderingsperspektiv.

### **2.1 Granskning av hemsidor**

En undersökning genomförs bland 15 aktiva inkubatorer som är medlemmar i SISP för att kartlägga kommunikation, bildspråk och annonser kopplat till hur man attraherar bolag på deras webbplatser. Här kommer vi att titta specifikt på hur personer med olika kön, etnisk tillhörighet, bakgrund, funktionsvariation och ålder representeras och framställs.

## 2.2 Intervjuer

Semistrukturerade intervjuer kommer att genomföras för att kartlägga processer som används idag och fånga entreprenörers och de rekryteringsansvarigas egna tankar, insikter och erfarenheter kring mångfald och inkludering kopplat till rekryteringsprocessen. Intervjuer kommer att genomföras med:

- 5 representanter från inkubatormedlemmar i SISP, med en geografisk spridning över landet.
- 5 entreprenörer från bolag som blivit antagna till de intervjuade inkubatorerna

Intervjumallen utgår från frågeställningar kring:

- Bias och normer: Finns moment inom processerna med risk för bias? Är processerna tydliga och strukturerade eller lämnas för mycket plats åt subjektiva bedömningar eller omedvetna föreställningar? Vad tar man för givet utifrån normer och stereotyper? Hjälper processerna organisationen att vara normkritiska? Finns det perspektiv som missas?
- Lika rättigheter och möjligheter: Finns det grupper som skulle kunna missgynnas av processerna? Finns risk för diskriminering – direkt eller indirekt? Finns särskilda utmaningar kopplat till det hybrida arbetslivet?
- Mångfald och inkludering: Hjälper processerna att uppnå mål kring likabehandling, inkludering och ökad representation? Är processerna enkla att förstå och följa? Finns tillräcklig kunskap, stöd och verktyg inom organisationen? Är det någon process som skulle behöva förtydligas eller saknas?
- Processer och rutiner vs praxis: Följs de rutiner som finns eller finns avvikelser från dessa i praktiken? Görs saker på ett sätt i vardagen som kanske inte uppfyller eller till och med motverkar verksamhetens mål och ambitioner?

## 2.3 Självreflektion

Under förstudien är det viktigt att vi själva är medvetna om våra egna förutfattade meningar och vårt eget mångfaldsperspektiv när vi väljer bolag och inkubatorer att inkludera. Utifrån frågeställningarna kommer vi ställa samma frågor till oss själva vid urvalet för att säkerställa ett så objektigt angreppssätt som möjligt.

## 2.4 Analys av befintligt material

För att komplettera insamlad data kommer vi även ta del av erfarenheter, perspektiv och lärdomar från befintligt material, bl.a:

- Arbetet gjort av "The Yes Way" har gett viktiga insikter kring jämställdhet i inkubatorernas verksamhet, med fokus på representation av kvinnor och män. Deras kartläggningar och rekommendationer kring kommunikation, kultur och processer utgör en viktig grund för vår förstudie. Vi vill bygga vidare på deras arbete genom att bredda perspektivet till att omfatta fler mångfaldsaspekter som etnicitet, bakgrund, funktionsvariation och ålder. Vår förhoppning är att förstudien ska komplettera "The Yes Way":s insatser och bidra till en mer heltäckande bild av mångfald och inkludering i inkubatorernas verksamhet.
- Det pågående utvecklingsprojektet "All In" för spelbolag kring jämställdhet och mångfald, som kan ge värdefulla insikter som eventuellt kan överföras även till andra branscher och startups som söker stöd hos inkubatorer."

### 3. Utfallsmål och aktiviteter

I enlighet med effektlogiskt arbete har vi valt att lägga upp förstudien utifrån tre utfallsmål med syfte att leda till en fördjupad problembild, som i sin tur kan bidra till att identifiera effektfulla lösningar.

#### 3.1 Utfallsmål 1: Fördjupad förståelse för bakomliggande orsaker

Förstudien förväntas ge insikter i huruvida entreprenörer utanför normen har sämre förutsättningar att attraheras och bli antagna till inkubatorer. Genom att undersöka bias, normer och praxis i kommunikation och rekryteringsprocesser kan vi få en bättre bild av vad som orsakar problemet.

Aktiviteter för utfallsmål 1:

- Intervjuer med anställda på inkubatorer som arbetar med urval av bolag, för att fånga deras perspektiv, erfarenheter och utmaningar kopplat till mångfald och inkludering.
- Kartläggning av inkubatorernas nuvarande rekryteringsprocesser, rutiner och urvalskriterier utifrån ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv.
- Granskning av 15 inkubatorers befintliga kommunikation, bildspråk och annonser för att identifiera normer och representation.
- Kunskapsutbyte med projektledarna för Vinnovafinansierade The Yes Way och All in.

#### 3.2 Utfallsmål 2: Kartläggning av konsekvenser

Vilka konsekvenser innebär en låg mångfald och inkludering vid inkubatorers program? För individer, för inkubatorerna och för samhällets innovationskraft i stort?

Aktiviteter för utfallsmål 2:

- Intervjuer med entreprenörer som sökt stöd från inkubatorer, för att fånga deras upplevelser och erfarenheter av rekryteringsprocessen utifrån ett mångfaldsperspektiv.
- Analys- och idéworkshop tillsammans med The Yes Way, för att diskutera insikter kring orsaker och konsekvenser av bristande diversitet.
- Kunskapsutbyte med projektledarna för Vinnovafinansierade The Yes Way och All in.

### **3.3 Utfallsmål 3: Identifiera möjliga lösningar och verktyg**

Baserat på kartläggningen är målet att ringa in förbättringsområden och ta fram förslag på hur inkubatorers rekrytering kan bli mer inkluderande. Vi vill identifiera metoder och verktyg som kan underlätta ett mångfaldsperspektiv i hela processen, från kommunikation till urval, attraktion till rekrytering.

Aktiviteter för utfallsmål 3:

- Insamling och analys av "best practices" och erfarenheter från inkubatorerna, för att lyfta fram goda exempel på arbetssätt som främjar mångfald.
- Identifiering av konkreta utvecklingsområden och förslag på åtgärder, som ett första steg mot att utforma stöd och verktyg som nämns i ansökan.
- Analys- och idéworkshop för att gemensamt utforska möjliga lösningar och förbättringsåtgärder i rekryteringsprocessen.

## **4. Nulägesanalys av inkubatorers rekryteringsprocess**

I detta avsnitt presenteras en analys av inkubatorernas nuvarande rekryteringsprocess, med fokus på styrkor, risker och utvecklingsområden kopplat till mångfald och inkludering. Analysen bygger på den data som samlats in genom intervjuer med representanter från inkubatorer och entreprenörer, samt kartläggningen av inkubatorernas hemsidor.

Utifrån detta underlag har vi som genomfört förstudien gjort en samlad bedömning av vilka aspekter som fungerar bra idag och vilka områden som behöver utvecklas för att rekryteringsprocessen ska bli mer inkluderande. Här vägs även våra egna erfarenheter och expertkunskaper in, med målet att identifiera både konkreta förbättringsområden och mer övergripande utmaningar.

Det är viktigt att poängtera att denna nulägesanalys inte gör anspråk på att ge en heltäckande bild av alla inkubatorers rekrytering. Snarare ger den exempel på mönster och tendenser som vi ser som relevanta och värdefulla att belysa för att främja ett fortsatt utvecklingsarbete mot ökad mångfald och inkludering.



## 4.1 Rekryteringsprocessen

Inkubatorerna har generellt en standardiserad rekryteringsprocess med antingen löpande intag av bolag eller ansökningsomgångar ett par gånger per år. Processen sker vanligtvis i tre steg, där det första steget involverar screening av inkomna ansökningar utifrån definierade kriterier. De bolag som anses lovande går vidare till en pitch där man utifrån kriterier/mall får presentera sitt bolag för flera affärscoacher på inkubatorn, går man vidare därefter kallas grundare till intervju med coachteamet. De sökande som får avslag meddelas vanligen med en motivering samt konstruktiv feedback kring förbättringsområden där man uppmuntras söka igen alternativt hänvisning till vart man istället kan vända sig. Rekryteringsprocess varierar något mellan inkubatorerna i hur mycket fokus som läggs på teamets sammansättning jämfört med idén eller produkten.

### Styrkor

- Flera steg med fler personer involverade och fördefinierade krav skapar struktur för hur man bedömer. Användningen av tydliga urvalskriterier och mallar för bedömning bidrar till att göra urvalsprocessen mer objektiv och rättvis.
- Enskilda bedömningar diskuteras sedan i grupp.
- En inkubator använder personlighetstest för att få en tydligare bild av grundare/team.
- Inkubatorerna verkar för att bolag så tidigt som möjligt ska skapa kontakt för att kunna vägleda dem, program för väldigt tidiga idéer.
- Vissa inkubatorer informerar tydligt om processen på hemsidan, vilket ökar tillgängligheten för grupper med begränsningar såsom fysiska och psykiska funktionsvariationer.
- Enligt inkubatorsbolagen så har flera av de inkubatorer som ingår i förstudien lyckats skapa en kultur där mångfald inom team och affärsidéer uppmuntras, vilket bidrar till en mer inkluderande miljö.

### Möjliga risker

- Ordet "pitch" kan upplevas som laddat och skrämmande.
- Många inkubatorer har svårigheter med att definiera och konsekvent bedöma subjektiva kriterier som "coachbarhet" och "driv", vilket kan leda till oavsiktliga biaser.
- Gruppbedömningar kan öka risken för bias jämfört med enskilda bedömningar som sedan diskuteras i grupp.
- Begränsad tid för affärscoacher att träffa och bedöma team/grundare. Ofta endast ca 2 timmar fördelat på två träffar, pitch och intervju där bedömning av team sker. Konsekvensen är att felbedömning av team/grundare är väldigt stor.
- Utifrån intervjuer med inkubatorsbolag kan vi se att det finns en risk för att unga grundare med mindre erfarenhet av arbetslivet kan väljas bort, vilket pekar på att det sker en form av åldersdiskriminering. Lång erfarenhet inom exempelvis en bransch kan ge djupare insikt kring utmaningar, men det kan samtidigt öka risken för att man blir blind inför nya sätt att lösa utmaningar på. Därför borde inte ålder vara en faktor vid granskning av bolag.
- Gruppbedömningar under pitch- och intervjumoment kan förstärka gruppens intryck och öka risken för felbedömningar, särskilt när det gäller teamdynamik.

### **Utvecklingspotential**

- Skapa en ökad medvetenhet kring omedvetna fördomar genom utbildning och självscanning inom inkubatorerna för att säkerställa en mer inkluderande urvalsprocess.
- Tydligare definitioner och konkretisering av subjektiva begrepp som "coachbarhet" och "driv" skulle bidra till att göra bedömningarna mer rättvisa.
- Utveckla processer för att analysera grundarens situation och kontext. Finns det faktorer som påverkar personen/personerna under rekryteringsprocessen?
- Förbättra tydlighet i information till sökande, på hemsida och personligen.
- Öka fokuset på att inkludera entreprenörer med olika bakgrunder, inklusive funktionsvariationer och ålder, genom att utveckla riktlinjer och strukturer som främjar mångfald i rekryteringsprocessen

## **4.2 Pitch/Presentation**

Alla inkubatorer inkluderar ett moment i rekryteringsprocessen där bolagen får presentera sin idé och sitt team, vanligtvis kallat pitch eller presentation. Även om formatet är detsamma kan de olika begreppen ge upphov till skilda förväntningar hos de sökande. Inkubatorerna informerar i förväg om vad de önskar se under dessa möten, som vanligtvis varar mellan 30-60 minuter. Vissa tillhandahåller även en mall som stöd för bolagen.

Pitchmomentet är en avgörande del av rekryteringsprocessen där bolagen får möjlighet att övertyga affärscoacherna om sin idé och sitt teams potential. Här finns både befintliga styrkor och aspekter som kan vidareutvecklas.

### **Styrkor**

- Flera inkubatorer erbjuder tydlig information till bolagen om vad som förväntas under pitchmomentet, vilket hjälper till att minska stress och öka förberedelsen.
- Under en presentation/pitch så lyssnar ofta två affärscoacher ibland fler. Att flera affärscoacher deltar i bedömningen under pitchmomenten, minskar risken för att enskilda perspektiv dominerar bedömningen. Inkubatorerna anger att de har som krav att man ska vara påläst på bolagets underlag som skickats in för att kunna närvara.

### **Möjliga risker**

- Användningen av termen "pitch" kan vara skrämmande och stressande, särskilt för dem som saknar erfarenhet av att presentera sina idéer i sådana sammanhang.
- Vid en pitch/presentation bedöms inte bara den presenterade informationen utan affärsutvecklarna gör även en bedömning av grundarna och teamet. Här finns en risk att dra förhastade slutsatser om personer baserat på ett kort möte. Bedömningarna som görs under en pitch tenderar att ske snabbt, vilket kan leda till felaktiga slutsatser om teamets kapacitet och idéns potential.

## Utvecklingspotential

- Tydliggör att syftet med presentationen är att lära känna teamet och idén snarare än en tävling eller försäljningspitch. Betona att pitchmomentet handlar om att förstå teamets vision, kompetens och sammansättning, inte att utvärdera dem under pressade förhållanden.
- Utveckla och implementera strukturerade mallar och riktlinjer för pitchmomentets innehåll, struktur och tidsramar. Detta skapar jämlika förutsättningar för alla sökande och bidrar till en mer rättvis och jämförbar process mellan olika bolag. Vissa inkubatorer erbjuder redan detta, men det kan standardiseras ytterligare.
- Avsätt tid internt efter presentationerna för reflektion och diskussion kring de första intrycken och bedömningarna av teamen. Genomför en självgranskning och försök identifiera om omedvetna fördomar eller bias kan ha påverkat utvärderingen.
- Skapa utrymme för att ifrågasätta hur man kategoriserat personer eller team baserat på begränsad information från en kort presentation. Fundera över vad som kan ha missuppfattats eller felbedömts.
- Överväg att använda strukturerade verktyg eller checklistor för att bedöma pitchar, vilket kan minska risken för att subjektiva faktorer påverkar beslutsprocessen.
- Säkerställ mångfald i sammansättningen av juryn eller bedömningspanelen, eftersom olika perspektiv och erfarenheter kan bidra till att minska risken för grupptänkande och likriktade bedömningar.
- Erbjud utbildning för affärscoacher och jurymedlemmar kring omedvetna fördomar, stereotyper och bias, för att öka medvetenheten om hur dessa kan påverka bedömningar och beslutsfattande.

## 4.3 Ansökningsformulär

Ansökningsformulären är generellt enkla att förstå och fylla i. Vissa inkubatorer erbjuder val av språk och ställer frågan om hur sökande hittat inkubatorn, vilket ger värdefull data.

### Styrkor

- Enkelt att förstå och att fylla i. Vissa inkubatorer använder engelska och/eller valbara språk.
- Många ställer frågan hur man hittade inkubatorn, vilket skapar möjlighet för inkubatorn att analysera var inkubatorn syns och vart man inte syns.

### Möjliga risker

- Begränsade språkval utesluter vissa grupper av möjliga sökande, då det höjer trösklarna. De flesta inkubatorer erbjuder enbart ansökningsformulär på svenska eller engelska.
- Det finns en avsaknad i ansökandeförfarandet om att man uppmuntrar sökande från olika nationaliteter och bakgrund.
- Digitala formulär med tex. pop-up ruta, är vanligen inte anpassade för personer med funktionshinder såsom synskada.
- Många bilder är inte avläsningsbara vilket gör att synskadade inte kan uppleva och läsa av bilder.

- Inkubatorerna saknar hänvisning till visselblåsarfunktion vid upplevd diskriminering, trots att många inkubatorer är mindre än 50 anställda så kan en sådan funktion hjälpa inkubatorerna att få in feedback och förbättra sina processer.

### Utvecklingspotential

- Uppmuntra sökande med olika kön, bakgrund och nationalitet att söka.
- Be sökande meddela ev. psykisk/fysisk funktionsvariation så att inkubatorn kan erbjuda det stöd som behövs.
- Säkerställ att hemsida uppnår kraven för tillgänghetslagen som träder i kraft i Juni 2025.
- Inför visselblåsarfunktion för rapportering av diskriminering.
- Inkludera frivillig fråga i ansökningsformuläret om könsidentitet för bättre mätning av inflöde.

## 4.4 Urvalskriterier

Vid utvärderingen av bolag bedömer inkubatorerna var teamet står med sin idé eller sitt bolag enligt IRL. Utöver detta verkar inkubatorerna utvärdera teamen utifrån egna uppsatta parametrar. Faktorer som nämns i intervjuerna inkluderar:

- Engagemang och driv: Har teamet möjlighet att lägga ner tillräckligt med tid?
- Coachbarhet: Lyssnar teamet på feedback och är de mottagliga för råd?
- Vision som inkubatorn kan stödja: Har bolaget rätt typ av idé som passar inkubatorns inriktning?
- Kompetens inom området och tidigare erfarenhet.
- Könsfördelning i teamet (ej ägarstruktur).
- Akademisk och karriärsbakgrund.
- Vilja att ta in kapital och skala internationellt inom en snar framtid.
- Idéns skalbarhet.
- Teamets sammansättning, med fokus på teknisk kompetens och säljkompetens.
- I sällsynta fall: En inkubator granskar även brottsregister och budget.

Citat från intervjuerna belyser vissa av dessa kriterier:

"Driven person, lyssnar på feedback och har en vision som vi kan stötta."

"Teknisk kompetens och säljkompetens."

"Coachbarhet. Tar de till sig det vi säger? Pratar de väldigt korrekt så kastar vi ibland en curveball för att se hur de tar till sig den."

"Kompetens - har de erfarenhet sen tidigare? Kan de det de håller på med? Hur tänker ni att ni ska utveckla ert team?"

### Styrkor

- Det är positivt att det finns gemensamma kriterier som alla inkubatorer utgår ifrån. Några använder även poängsättning eller skalor för att underlätta bedömningen.

### Möjliga risker

- Luddiga och subjektiva kriterier som "driv", "teamets sammansättning" och "coachbarhet" nämns ofta men är svåra att bedöma. Vad innebär det att någon har ett driv, märks det? Kan

man veta det utifrån processen? Vad innebär det att vara coachningsbar, och vart går gränsen till att tro på sig själv och sin väg? Teamets sammansättning verkar inte heller vara klart definierat mer än att man ger exempel som olika kunskaper och personlighetsdrag.

- Akademisk/yrkesmässig bakgrund ses som enda källan till kompetens. Akademisk och karriärsbakgrund behöver inte i sig betyda att man har en större kunskap kring en fråga, det finns många entreprenörer som inhämtat kunskap på andra sätt.
- Det tycks råda en relativt snäv bild av entreprenörskap, såsom bolag redo för riskkapital. Det verkar finnas en uppfattning om att om man är tydlig med vad man letar efter, tex "unicorns" så söker de sig till en. En del startups lägger vikt vid att de vill ta in kapital, finns det startups med hållbara affärsmodeller som inte kräver kapital och som man utesluter pga att de inte är intresserade av att ta in riskkapital?
- Tveksamma metoder att testa reaktioner med "curveballs".

### **Utvecklingspotential**

- Tydligare definitioner och samsyn kring subjektiva kriterier och begrepp.
- Skapa medvetenhet om begränsningar i att bedöma personer vid korta möten. Processen bör vara tydlig och utgå ifrån en och samma struktur, där mötestillfällena handlar om att skapa trygghet och möjliggöra att entreprenören/teamet ska kunna vara sig själva genom hela processen.
- Utveckla frågor för att förstå hur teamen fungerar ihop och vad man har för strategier och kompetens kring de relationella bitarna och graden av psykologisk trygghet.
- Se potential även i entreprenörer med icke-traditionell bakgrund och affärsmodeller.

## **4.5 Mångfald och inkludering i rekryteringsprocessen**

Vinnova tillhandahåller kriterier för att bedöma teamets "TEAM readiness", där en faktor handlar om att ha ett "Complementary and diverse team". Begreppet är relativt vagt och det kan vara svårt att fastställa exakt vad som menas med denna kategorisering. Inkubatorer behöver se till sin egen kontext och nisch för att identifiera vad mångfald och inkludering innebär för just dem.

Flera inkubatorer nämner att de inte arbetar aktivt med rekrytering av personer med olika etnisk bakgrund, ålder eller funktionsvariation, eftersom de upplever att de redan får in sökande med varierande bakgrund och en stor åldersspridning, samt att de sällan får sökande med funktionsnedsättningar. Denna uppfattning baseras dock på en generell bild snarare än konkreta mätningar, vilket gör att vi inte med säkerhet kan veta om detta stämmer. Under våra intervjuer har det även framkommit att begreppet funktionsvariation ofta enbart kopplas till fysiska begränsningar och inte till psykiska funktionsnedsättningar.

### **Styrkor**

- Inkubatorerna har ett aktivt arbete för att uppnå en mer rättvis könsfördelning, vilket har gett resultat. Detta tyder på att specifika insatser kan göra skillnad.

### **Möjliga risker**

- Eftersom andra faktorer som åldersfördelning, etnicitet och bakgrund inte mäts, är det svårt att identifiera potentiella risker och ojämlikheter.
- Kunskapen om funktionsvariationer är ofta begränsad till fysiska begränsningar, vilket kan leda till att andra typer av funktionsnedsättningar förbises.

### **Utvecklingspotential**

- Mäta fler mångfaldsparametrar för att identifiera underrepresenterade grupper. Utveckla fler mätbara parametrar för att kunna belysa över- och underrepresenterade grupper.
- Analysera könsfördelning intersektionellt, t.ex. för icke-vita kvinnor. När man arbetar med mångfaldsperspektiv krävs det att man ser situationer utifrån olika perspektiv. Exempelvis kan en inkubator ha uppnått en 50/50-fördelning mellan kvinnor och män, men gäller detta även för kvinnor med annan etnisk bakgrund?
- Skapa informationsmaterial och öka den interna kunskapen om olika typer av funktionsvariationer, funktionshinder och möjligheter, inklusive neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) och begränsningar som inte alltid är synliga. Detta kan ge team och grundare bättre förutsättningar och ge affärscoacherna kunskap om hur de kan anpassa material och arbetssätt.
- Anpassa information och coachning utifrån individers förutsättningar.

## **4.6 Andra faktorer som påverkar rekryteringsprocessen**

### **4.6 1 Det interna teamets sammansättning**

Flera inkubatorer består till synes av en homogen grupp. Utifrån de kriterier vi har valt att granska ser vi att det finns en brist på representation av personer med tex. icke-vit bakgrund. Åldersvariationen finns till viss del i vissa inkubatorer, medan den saknas i andra.

I webbanalysen av de för studien 15 slumpmässigt utvalda inkubatorerna visar att könsfördelningen i genomsnitt ligger på 51,9% män, med en variation mellan 30-75% män. Endast 4 av 14 inkubatorer (en exkluderad) har en kvinnlig VD. När det gäller åldersspridning och kulturell/etnisk bakgrund internt, utifrån en skala (Låg, Mellan, Hög), ser vi följande:

Åldersspridning:

33% av inkubatorerna har en låg åldersspridning

53% av inkubatorerna har en medel åldersspridning

13% av inkubatorerna har en hög åldersspridning

Kulturell och etnisk bakgrund:

80% av inkubatorerna har en låg spridning

20% av inkubatorerna har en medelspridning

0% av inkubatorerna har en hög spridning.

#### 4.6.2 Vilka förutfattade meningar (bias) finns inom inkubatorerna?

Generellt sett verkar inkubatorerna vara medvetna om att förutfattade meningar finns, men man lägger ingen större vikt vid detta vid urval eller aktivt uppsökande, såsom annonsering. Det generella synsättet som präglar inkubatorerna är att man ska leta efter de som redan bedöms ha kvaliteterna för ett framgångsrikt bolag, snarare än att hjälpa till att skapa dessa startups.

*"Vi lyfter återkommande könsfrågan, men inte etniciteten. Åldern pratar vi inte heller om, men många tror nog att entreprenörer är unga. Bästa är 35 år och uppåt så att man har erfarenheter."*

Detta citat antyder att inkubatorn är medveten om och arbetar med jämställdhetsfrågor, men inte lägger samma fokus på etnicitet eller ålder. Uttalandet om att entreprenörer över 35 år med erfarenhet är att föredra kan ses som en personlig åsikt snarare än en utbredd norm inom inkubatorn. däremot tyder det på ett kollektivt narrativ att entreprenörer ska vara unga, vilket kan bidra till att framförallt unga söker sig till inkubatorerna eller att inkubatorer kan riskera att ta in framförallt unga entreprenörer. Ett narrativ som kan präglar inkubatorns rekryteringsprocess på olika sätt.

*"Vi tror att man behöver vissa förkunskaper för att vilja ge sig in i det och göra det bra."*

Att inkubatorn värdesätter förkunskaper hos entreprenörer behöver inte nödvändigtvis böttna i förutfattade meningar, utan kan ses som ett rimligt affärsmissigt övervägande. Samtidigt är det viktigt att reflektera över vilka förkunskaper som anses relevanta och om dessa krav riskerar att utestänga vissa grupper av potentiella entreprenörer.

*"I ena stunden vill vi nå så brett vi bara kan, samtidigt har vi ett uppdrag att jobba med toppen av idéflödet."*

Detta citat belyser en vanlig utmaning för inkubatorer - att balansera viljan att vara inkluderande med behovet av att fokusera resurser på de mest lovande affärsidéerna. Det behöver inte tolkas som ett uttryck för förutfattade meningar, men det är viktigt att inkubatorerna är medvetna om risken för bias i bedömningen av vilka idéer och entreprenörer som anses ha störst potential.

Sammanfattningsvis är det svårt att dra säkra slutsatser om graden av förutfattade meningar inom inkubatorerna enbart utifrån dessa intervjuer och citat. De ger en inblick i vissa resonemang, men behöver sättas i ett större sammanhang. För att få en mer komplett bild krävs en fördjupad dialog med inkubatorerna om hur de aktivt arbetar med att identifiera och motverka bias i sina processer och sin organisationskultur. Oavsett om förutfattade meningar är uttalade eller ej, är det avgörande att inkubatorerna har en medvetenhet kring dessa frågor och strävar efter att skapa rättvisa och inkluderande förutsättningar för entreprenörer med olika bakgrund.

#### 4.6.3 Krav som ställs på teamet

Förutom faktorer som handlar om team eller idé finns det andra krav som ställs på bolagen som söker sig till inkubatorerna. Krav som vi vill uppmärksamma är tid/engagemang och kostnader kopplade till affärscoachning, utbildning och plats.

Vinnova ställer krav på engagemang och tid som ska läggas på bolaget av grundarna utifrån var man befinner sig som bolag/idé, men flera inkubatorer har även valt att utöka dessa krav. För att som inkubator kunna erbjuda sin hjälp är det förståeligt att man i gengäld som bolag behöver kunna avvara tid. Men när man utökar kraven till exempelvis heltid finns det risk att flera grupper utesluts,

såsom de som inte har råd att inte arbeta eller de som är ensamstående föräldrar och behöver kunna vara flexibla. Samma sak gäller vid kostnader som inkubatorerna tar ut. Det finns säkerligen grundade skäl, men det bör även sättas i relation till vilka grupper som kan drabbas negativt.

#### **4.6.4 Imposter-syndrom och upplevelsen av rekryteringsprocessen**

I alla processer där man gör urval är det lätt att hamna i ett inifrån-och-ut-perspektiv och glömma bort hur det faktiskt kan vara att sitta på andra sidan. Ett begrepp som uppmärksammats mycket inom rekryteringsbranschen är imposter-syndrom, dvs. personer/team som inte anser att de är tillräckligt bra för att exempelvis söka. Detta är en grupp av potentiella entreprenörer som aldrig ens tar steget att söka till inkubatorer, trots att de kan ha fantastiska idéer. Imposter-syndromet kan också påverka de entreprenörer som faktiskt tar sig in i inkubatorerna, men som fortfarande kämpar med sin självbild och tvivlar på sin förmåga.

Denna problematik är viktigt att uppmärksamma, eftersom den kan ha en direkt inverkan på vilka som söker sig till inkubatorerna och därmed också på mångfalden och bredden i de idéer och team som inkubatorerna stöttar. Genom att bli medvetna om imposter-syndromet och dess potentiella effekter kan inkubatorerna arbeta proaktivt för att nå ut till och inkludera en större mångfald av entreprenörer.

Det finns olika strategier och verktyg som inkubatorerna kan använda sig av för att adressera denna utmaning, vilket kommer att utforskas närmare i avsnitt 5.3 om identifierade lösningar och verktyg. Genom att aktivt arbeta med dessa frågor kan inkubatorerna skapa mer inkluderande miljöer och processer, och därigenom ta tillvara på en större bredd av entreprenöriella talanger och idéer.

## **5. Diskussion**

Följande diskussionsavsnitt är ett resultat av en fördjupad analys av det empiriska materialet från förstudien, kompletterat med insikter från en analys- och idéworkshop genomförd tillsammans med The Yes Way. Under workshopen användes förstudiens resultat som utgångspunkt för att gemensamt diskutera och fördjupa förståelsen kring orsaker till och konsekvenser av bristande mångfald och inkludering i det innovationsstödjande systemet.

Workshopen samlade representanter från CSES, Brewhouse och The Yes Way. Genom att kombinera det empiriska materialet med workshopdeltagarnas samlade erfarenheter och kunskaper kunde analysen berikas och vissa initiala insikter valideras, samtidigt som nya perspektiv och utvecklingsområden identifierades.

I följande avsnitt presenteras en syntes av de centrala teman och insikter som framkommit genom denna iterativa analysprocess, strukturerat utifrån förstudiens tre utfallsmål: fördjupad förståelse för bakomliggande orsaker, kartläggning av konsekvenser samt identifierade lösningar och verktyg. Avslutningsvis reflekterar vi kring förstudiens samlade bidrag och begränsningar samt pekar på områden för fortsatt utveckling och analys.



## 5.1 Fördjupad förståelse för bakomliggande orsaker (Utfallsmål 1)

Förstudien och analysworkshopen har identifierat flera grupper som riskerar att exkluderas från inkubatorstödet:

- Icke-akademiker och de som inte fokuserar på "deep tech" eller att bli "unicorns"
- Personer med begränsad möjlighet att närvara på plats, såsom heltidsarbetande och ensamstående mammor
- Kvinnor generellt, då miljön upplevs som maskulint kodad och ingenjörstung
- Utlandsfödda, särskilt icke-akademiker
- Personer med funktionsvariation, där kunskap och anpassningar ofta saknas

En central orsak är troligtvis homogeniteten bland inkubatorernas egen personal, vilket leder till att man främst attraherar och rekryterar entreprenörer från liknande bakgrund. Inkubatorerna brister ofta i att aktivt söka entreprenörer utanför de egna nätverken och cirklarna.

Det maskulint kodade språket med betoning på pitchande, prestation och konkurrens upplevs också exkluderande av många. Bilden av den "ideala entreprenören" som primärt tävlingsinriktad och risktagande problematiserades, då forskning inte entydigt stödjer att dessa egenskaper korrelerar med framgång.

Vidare riskerar subjektiva bedömningskriterier som "coachbarhet" och "driv" att öppna för bias, särskilt i kombination med snäva tidsbegränsningar. Bristen på tydlighet kring processer, förväntningar och stöd kan missgynna personer med olika bakgrund och förutsättningar.

Otillräckliga trygghetsförutsättningar och kompensatoriska insatser identifierades också som hinder. Entreprenörer med sämre utgångsläge vad gäller nätverk och resurser ges inte alltid det extra stöd som krävs.

En annan central insikt är att inkubatorernas goda intentioner inte är tillräckliga - det krävs medvetenhet, kunskap och konkreta verktyg för att motverka bias genom hela processen. Uppföljning av faktiska normer och praxis, snarare än enbart policyer, är avgörande. Analysen visar att brist på tydliga mål, mätning och ansvarsutkrävande för mångfaldsarbetet är en grundläggande orsak till bristande resultat (Krook & Regnö, 2021). Utan detta saknas incitament och kunskap om de faktiska effekterna av insatserna.

Vidare identifieras betydelsen av en inkluderande organisationskultur, där all personal har grundläggande kunskap om jämställdhet och mångfald (Krook & Regnö, 2021). Attityder, jargong och beteenden i det dagliga arbetet spelar stor roll för vilka som känner sig välkomna. En annan central utmaning är innovationsfrämjares snäva framgångs- och mätkriterier, som missgynnar

mångfalden av entreprenörer (Krook & Regnö, 2021). Bredare definitioner av värdeskapande behövs för att möta olika målgruppers behov.

Sammanfattningsvis pekar analysen på följande huvudsakliga orsaker till bristande mångfald:

- Homogenitet och begränsade nätverk hos inkubatorernas personal
- Maskulint kodat och exkluderande språk och bildspråk
- Snäva företags- och entreprenörsideal med fokus på tävling och risktagande
- Subjektiva bedömningskriterier som öppnar för bias
- Otillräckliga kompensatoriska insatser för att jämna ut entreprenörers olika förutsättningar
- Brist på kunskap, verktyg och uppföljning för att omsätta goda intentioner i praktiken
- Brist på tydliga mål, mätning och uppföljning av mångfaldsarbetets effekter
- Icke-inkluderande organisationskultur och kunskapsluckor hos personalen
- Snäva framgångs- och mätarkriterier som missgynnar mångfald

Dessa insikter understryker behovet av ett mer medvetet och strukturerat arbete för inkludering, bortom välviljan. Rekryteringsprocessernas utformning behöver granskas kritiskt, liksom rådande definitioner av entreprenörskap och framgång.

## **5.2 Kartläggning av konsekvenser (Utfallsmål 2)**

Analysen visar att bristande mångfald med stor sannolikhet får betydande konsekvenser för enskilda entreprenörer, inkubatorernas verksamhet och samhället i stort.

På individnivå riskerar entreprenörer från underrepresenterade grupper att exkluderas och gå miste om avgörande stöd, nätverk och resurser. Intervjuerna vittnar om upplevelser av att inte passa in i snäva mallar eller känna sig välkomna i en homogen miljö. Ett system som premierar extroverta ideal missgynnar mer introverta entreprenörer.

Otillräckligt anpassade ansökningsprocesser och stöd kan också hindra personer med olika förutsättningar. Ensamstående föräldrar, heltidsarbetande och personer med funktionsvariationer nämns som grupper som har svårare att tillgodogöra sig inkubatorstödet i dess nuvarande form.

För inkubatorerna innebär homogenitet i team och idéer inte bara en begränsad innovationskraft och konkurrenskraft. Insikter från "Utökning av mångfaldsindikatorer" visar att det också leder till smalare lösningar på samhällsutmaningar. Potentialen i en större bredd av perspektiv och angreppssätt förblir outnyttjad när vissa grupper exkluderas.

Analysen pekar också på hur finansieringssystemets brist på mångfald, med en dominans av "medelålders vita män", förstärker bias och formar vilka bolag som kan växa. Investerarledet utgör en

flaskhals där mångfaldsbrister i tidigare led riskerar att cementeras, vilket "Utökning av mångfaldsindikatorer" illustrerar. Detta understryker behovet av förändring inte bara bland inkubatorer utan i hela finansieringskedjan.

I ett samhällsperspektiv riskerar bristande mångfald i startupvärlden att cementera strukturella ojämlikheter. De idéer och företag som ges utrymme att utvecklas och växa kommer i oproportionerligt hög grad spegla privilegierade gruppers behov och perspektiv. Potentialen i en mångfald av entreprenörer och lösningar för att möta samhällsutmaningar förblir outnyttjad.

Följderna kan bli särskilt allvarliga vad gäller teknikutveckling, då snedfördelning riskerar att förstärkas i algoritmer och AI-system. En större bredd av människor behöver inkluderas i att utveckla framtidens innovationer för att säkra relevans och nytta för hela samhället.

Analysen pekar också på hur finansieringssystemets brist på mångfald, med en dominans av "medelålders vita män", förstärker bias och formar vilka bolag som kan växa. Investerarledet utgör en flaskhals där mångfaldsbrister i tidigare led riskerar att cementeras.

Sammanfattningsvis visar analysen att:

- Enskilda entreprenörer drabbas genom exkludering och brist på anpassat stöd
- Inkubatorers innovations- och konkurrenskraft begränsas av homogenitet
- Samhälleliga ojämlikheter riskerar att reproduceras och förstärkas
- Potentialen i mångfald av lösningar på samhällsutmaningar förblir outnyttjad
- Teknikutveckling riskerar särskilt allvarliga snedfördelningseffekter
- Finansieringssystemet förstärker bias och agerar flaskhals
- Smalare lösningar på samhällsutmaningar när potentialen i mångfald förblir outnyttjad
- Finansieringssystemets brist på mångfald bland investerare cementerar bias och agerar flaskhals

Resonemangen understryker behovet av förändring, inte bara för enskilda entreprenörers skull utan för inkubatorernas kvalitet och långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Att arbeta aktivt för ökad mångfald och inkludering framstår som en nödvändighet för att frigöra innovationspotential och säkra legitimiteten i startup-systemets roll i att forma vår gemensamma framtid.

### **5.3 Identifierade lösningar och verktyg (Utfallsmål 3)**

Förstudien synliggör flera konkreta utvecklingsområden med potential att främja mångfald och inkludering i inkubatorledet. Lösningarna behöver adressera utmaningar i både attraktions- och urvalsprocessen samt i stödets utformning för att möta olika målgruppers behov.

I attraktionsprocessen är mångfaldsmedveten kommunikation central. Inkluderande bildspråk, förebilder och kanaler som når nya grupper kan attrahera en större bredd av entreprenörer. Utöver inkluderande bildspråk, förebilder och kanaler behöver inkubatorerna se över sitt ordval. En checklista för inkluderande språk samt en bildbank med mångfald (Krook & Regnö, 2021) kan vara konkreta verktyg i detta arbete.

Uppsökande insatser mot underrepresenterade grupper, exempelvis icke-akademiker, utlandsfödda och kvinnor, bör kompletteras med tydlig information om process och förväntningar för att sänka trösklarna att söka. Ett gott exempel är Arctic Business Incubator i Luleå, som såg att kvinnor mer sällan identifierade sig som entreprenörer eller styrelseledamöter. Genom ett riktat program matchades kvinnliga näringslivsprofiler med startups, där de fick en styrelseutbildning parallellt med att tillträda en styrelse. Detta vidgade både perspektiv och nätverk, med potential att långsiktigt förändra bilden av entreprenörskap.

Rapporten från All in-projektet, som syftade till att öka andelen kvinnliga och ickebinära spelutvecklare som startar bolag, lyfter också fram vikten av riktade insatser. Genom att erbjuda en workshopserie specifikt för dessa grupper, med betoning på teambuilding, förebilder och nätverkande, lyckades man öka målgruppens intresse och bekvämlighet att delta jämfört med ordinarie event. Detta illustrerar potentialen i att skapa trygga rum och anpassa innehållet utifrån målgruppens behov och preferenser.

I urvalsprocessen kan utveckling av neutrala och transparenta bedömningskriterier, rutiner och mallar motverka bias. Bredare definitioner av innovation och framgång, bortom snäva "deep tech"- och "unicorn"-ideal, kan öppna för fler typer av bolag. Grundläggande är också utbildning och verktyg för att identifiera och hantera omedvetna bias hos inkubatorsteamet.

I stödets utformning behöver både innehåll, format och tillgänglighet anpassas för att bättre matcha mångfalden i målgrupperna. Förslag inkluderar flexibla och modulbaserade program, digitala alternativ till fysisk närvaro samt mer grundläggande affärsrådgivning för entreprenörer utan akademisk bakgrund. Stöd i "investeringsspråket" kan stärka startups i finansieringsprocessen. Samtidigt bör inkubatorerna akta sig för att vara för styrande och begränsande utifrån en smal "mall". Mer resurser kan behövas för att erbjuda skräddarsytt stöd utifrån individuella behov och förutsättningar, ett slags kompensatoriskt uppdrag. All in-projektet ger ett lovande exempel på detta, i form av ett mentorskapsprogram där kvinnliga spelutvecklare matchades med seniora profiler utifrån individuella behov. Deltagarna vittnar om värdet av detta flexibla, behovsanpassade stöd.

För att möta behoven hos en större bredd av entreprenörer behöver inkubatorerna också kartlägga och bredda sina finansieringsnätverk (Krook & Regnö, 2021). Idag begränsas möjligheterna till stöd

av alltför homogena investerarkretsar. Aktivt påverkansarbete för ökad mångfald i detta led är avgörande.

Kunskap och engagemang hos inkubatorsteamerna är avgörande. Satsningar på mångfaldsrekrytering, kompetensutveckling och ändamålsenliga processer behövs för att leva som man lär. Viktigt är också beredskap och strategier för att hantera motstånd mot jämställdhetsarbetet (Krook & Regnö, 2021). All personal behöver rustas för dessa utmaningar. Konkreta mål, datainsamling, uppföljning och ansvarsutkrävande skapar incitament för förändring. Att involvera målgruppen och externa experter på jämställdhet/mångfald i utvecklingsarbetet, som All in-projektet gjorde, kan säkerställa att insatserna blir relevanta och träffsäkra.

The Yes Ways "Aktivitetsguide" erbjuder en uppsjö av konkreta tips på workshopar, analyser och metoder som inkubatorer kan använda i sitt förändringsarbete. Genom att ta stöd i detta material kan inkubatorerna få praktisk vägledning i hur mångfaldsarbetet kan implementeras steg för steg.

Ökat samarbete inkubatorer emellan, erfarenhetsutbyte av "best practice" och samskapande av verktyg och riktlinjer kan påskynda utvecklingen. Partnerskapet med aktörer som The Yes Way ger värdefull specialistkompetens. Engagemang och ledarskap från SISP och andra nyckelaktörer kan ge förändringsarbetet välbehövlig tyngd.

Utöver inkubatorernas interna arbete understryker analysen behovet av förändring i omgivande strukturer, inte minst finansieringssystemet. Homogeniteten bland investerare förstärker snäva bedömningar och agerar flaskhals för mångfalden. Riktade satsningar på diversifiering i detta led framstår som kritiskt. All in-projektet ger konkreta exempel på verktyg som kan stärka startups i mötet med bias hos investerare (All in, 2021). En workshop, "Controlling the narrative" fokuserade exempelvis på hur entreprenörer kan tackla och kontra snedvridna frågor. Denna typ av stöd kan komplementtera inkubatorernas påverkansarbete gentemot finansieringssystemet.

Ett helhetsgrepp där insatser på individ-, organisations- och systemnivå samspelar framstår som nödvändigt. Ingen aktör kan lösa utmaningarna på egen hand, det krävs gemensam kraftsamling i hela innovationsekosystemet. Inkubatorerna har en central roll, men är också beroende av utvecklingen i omkringliggande strukturer.

Potential till förändring finns, men det krävs tydliga prioriteringar, tillräckliga resurser och uthållighet. Lärdomar och goda exempel från projekt som All in kan fungera både som inspiration och konkret vägledning i detta viktiga arbete. Med ett målinriktat utvecklingsarbete, stärkt samverkan och kunskapsutbyte finns goda utsikter att främja en mer mångfaldig och inkluderande startup-värld.

## 5.4 Sammanfattning av problembilden

Under förstudiens analysworkshop utvecklade vi ett problemträd för att sammanfatta och visualisera de insikter som framkommit kring varför entreprenörer utanför normen har svårt att passa in i inkubatorssystemet. Problemträdet ligger till grund för att identifiera möjliga lösningar och för att utforma fortsatt förändringsarbete.

Huvudproblemet definierades som: Entreprenörer utanför normen passar inte in i inkubatorssystemet.

Bakomliggande orsaker:

1. De söker inte till inkubatorer på grund av:
  - Låg attraktionskraft på grund av snäva kriterier, otillräckligt ekonomiskt stöd, ett språk som inte tilltalar och ett för snävt och normativt utbud.  
Brist på kännedom, nätverk, referensramar och förebilder, speciellt om man inte kommer från akademien.
2. De blir felaktigt behandlade på grund av:
  - Coachbarhetsindikatorer och beroendeställning i ansökningsprocessen.
  - Personberoende processer på grund av homogen personalsammansättning, varierande kompetens och brist på policys.
  - Normen blir starkare ju längre in i inkubatorssystemet man kommer.

Konsekvenserna av att entreprenörer utanför normen exkluderas är:

1. Orättvisa - alla får inte samma möjligheter
2. Innovationssystemet går miste om potentialen i människor och idéer
3. Sverige går miste om innovationskraft och utveckling
4. Samhället går miste om samhällsnytta

Detta problemträd tydliggör komplexiteten i utmaningen och vikten av ett brett angreppssätt för att skapa ett mer mångfaldigt och inkluderande innovationssystem. I nästa kapitel utforskar vi möjliga lösningar och utvecklingsområden som identifierats under förstudien, med problemträdet som utgångspunkt.

## 6. Slutsatser och vägar framåt

Förstudien "All Inclusive Innovation" har belyst både styrkor och utmaningar i inkubatorernas nuvarande arbetssätt för att attrahera och välja ut startups med olika bakgrund. Genom en kombination av intervjuer, marknadsundersökningar och reflektioner har vi kunnat identifiera

förbättringsområden och konkreta förslag på åtgärder för att göra inkubatorernas rekryteringsprocess mer inkluderande.

Utifrån problemträdet som togs fram i kapitel 5 kan vi konstatera att det finns ett behov av att fördjupa kunskapen om normer och bias samt utveckla verktyg och metoder för en mer rättvis bedömning av entreprenörer. Vi ser också ett behov av att bredda representationen bland inkubatorernas personal och affärscoacher, samt anpassa kommunikation och stödinsatser för att nå fler.

Samtidigt visar förstudien att det finns goda exempel och en vilja till förändring bland inkubatorerna. Många har redan påbörjat ett arbete för ökad mångfald och inkludering och det finns en potential att bygga vidare på de styrkor som lyfts fram.

## **6.1 Förstudiens bidrag och begränsningar**

Baserat på vad som framgår i rapporten har förstudien gett värdefulla insikter i hur inkubatorernas attraktions- och rekryteringsprocesser fungerar idag, identifierat förbättringsområden och pekat på möjliga verktyg för ett mer systematiskt mångfaldsarbete. Några konkreta bidrag är:

- Synliggjort konkreta utmaningar, exempelvis risk för bias och exkludering i kommunikation och urval.
- Kombinerat perspektiv från både inkubatorer och entreprenörer, vilket ger en mer nyanserad problembild.
- Identifierat utvecklingsområden som kan ligga till grund för fortsatta satsningar, t.ex. utbildning, verktyg och kollegialt lärande.
- Skapat engagemang och en plattform för vidare dialog och erfarenhetsutbyte inom SISP-nätverket.

Samtidigt har förstudien vissa begränsningar. Urvalet om totalt 5 inkubatorer och 10 intervjuer ger en indikation men inget heltäckande underlag. Fler röster, särskilt från exkluderade målgrupper, skulle kunna nyansera och fördjupa problembilden.

Risken finns även att genomförarna färgats av egna perspektiv trots ambitionen om självreflektion, vilket kan ha snedvridit analysen.

Generaliserbarheten till innovationssystemet i stort bör undersökas vidare. Men kartlagda mönster av bias och strukturell exkludering är sannolikt applicerbara även på andra kontexter.

Sammanfattningsvis har förstudien uppfyllt sitt syfte att ta ett första steg i ett långsiktigt förändringsarbete genom att utveckla en initial problembild. Kartläggningen har ringat in vad

inkubatorer gör bra idag, identifierat risker för exkludering och pekat på konkreta utvecklingsområden kopplat till attraktions- och rekryteringsarbetet ur ett mångfaldsperspektiv, med särskilt fokus på kommunikation, ansökan och urval.

Därmed har förstudien nått målet att synliggöra både problem och potential, samt lagt en grund för fortsatt arbete för ökad mångfald och inkludering i startup-ekosystemet. I linje med effektlogiken har fokus legat på problemanalys snarare än att mäta effekter, vilket banar väg för att i nästa steg utveckla en förändringsteori.

## 6.2 Vägen framåt

Baserat på de insikter och utvecklingsområden som identifierats i förstudien, ser vi följande steg på vägen framåt:

- Kompetensutveckling för inkubatorernas personal kring normer, bias och inkludering. Workshops och utbildningar för ökad medvetenhet och förståelse.
- Utveckling av verktyg för objektiv och rättvis bedömning av entreprenörer. Tydligare definitioner av bedömningskriterier, mallar och checklistor.
- Riktad kommunikation och uppsökande verksamhet för att nå underrepresenterade grupper. Samverkan med föreningar och organisationer som företräder dessa grupper.
- Utveckling av stödinsatser anpassade för entreprenörer med olika bakgrund och förutsättningar. Mentorprogram, språkstöd, tillgängliga lokaler och flexibla mötesformer.
- Ökad mångfald bland inkubatorernas personal och affärscoacher. Medvetna rekryteringsprocesser och kompetensutvecklingsinsatser.

Dessa steg kan ses som en fortsättning på det långsiktiga förändringsarbete som förstudien ämnar lägga grunden för. För att få genomslag krävs dock ett målmedvetet och uthålligt arbete där hela startup-ekosystemet involveras.

Vi hoppas att förstudien ska inspirera till ökad samverkan och erfarenhetsutbyte mellan inkubatorer, samt ge konkreta verktyg att arbeta vidare med. Tillsammans kan vi skapa ett mer mångfaldigt och inkluderande innovationssystem där allas kompetens och potential tas tillvara.

## 7. Referenser

Krook, J. & Regnö, K., 2021. 10 steg framåt - praktiska verktyg för inkludering i innovationsfinansieringen. Stockholm: The Yes Way.

All in, 2021. Slutrapport. Stockholm: Vinnova.



