



Høgskulen  
på Vestlandet

# MASTEROPPGAVE

## Bærekraftig entreprenørskap og inkubasjon:

En studie av oppstartsselskaper og inkubatorer på Vestland sitt arbeid med bærekraft

## Sustainable entrepreneurship and incubation:

A study of startups and incubators in Western Norway's work on sustainability

## Roger Yaojie Han

Masterprogram i Innovasjon og Entreprenørskap

Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN)

Veileder: Øystein Stavø Høvig

03.06.2022

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten ved masterstudie Innovasjon og Entreprenørskap ved Høgskulen på Vestland. Denne oppgaven handler om et tema jeg noe begrenset kunnskap om fra tidligere, men som jeg har stor interesse og lidenskap for. Dette har gjort studien til et engasjerende, utfordrende, og noe inspirerende avslutningsprosjekt for meg. Jeg innrømmer samtidig at innlevering av denne oppgaven er en emosjonell prosess for meg, da det markerer slutten for 8 fine år i denne vakre regnbyen.

Jeg ønsker å takke alle informantene som stilte til intervju. I en travel tid hvor Norge nettopp åpnet opp igjen etter flere år med pandemi, så stilte dere fremdeles opp med glede for å bistå i min datainnsamling. Jeg ønsker også å takke min romkamerat, familie og NCE Finance Innovation for at dere har vært tålmodige, tatt hensyn til min sporadiske hverdag, og samtidig tilbudt gode leseomgivelser og støtte.

Jeg ønsker å rekke en ekstra stor takk til min veileder, Øystein Stavø Høvig. Uten deg så hadde ikke denne oppgaven blitt levert. Øystein har bidratt med gode råd, anbefalinger, og vært en enorm ressurs i arbeidet. Din rolige og avslappede forhold til stressende situasjoner og travle tider har vært en inspirasjon for meg som er naturlig stresset og travel. Tusen hjertelig takk Øystein, jeg er utrolig takknemlig for all hjelpen og veiledning du har gitt meg.

Til slutt vil jeg også takke mine medstudenter, venner, og Tekna Student Bergen. Takk for alt dere har bidratt med, alle de morsomme øyeblikkene, og oppmuntrende ord. Dette semesteret hadde ikke vært det samme uten dere.

Takk!

- 韩尧杰 / Roger Yaojie Han

31.05.2021

## Sammendrag

Verden i dag står ovenfor en grønn omstilling som følge av klimakrisen. Med FNs bærekraftsmål og Vestland sitt mål om å bli utslippsfri innen 2030, så finnes det ingen bedre tid enn nå for det entreprenørielle økosystemet på Vestland å fremdrive og fasilitere for bærekraftig entreprenørskap. Formålet med oppgaven har vært å finne bedre måter for å sikre bærekraftig utvikling. Dette ble gjort ved å undersøke hvordan oppstartsselskaper og inkubatorer på Vestland jobber med, og fasiliterer for, bærekraft. Individuelle dybdeintervju ble brukt for å samle in data.

Resultatene fra den kvalitative analysen viser at oppstartsselskaper på Vestland jobber med, og opplever, bærekraft ulikt. Noen har stort bærekraftsfokus, og andre jobber med det fordi de må. Bransjen oppstartsselskapet tilhører, og gründernes egen bærekraftsorientering virker til å ha stor påvirkning på selskapets bærekraftsfokus. Oppstartsselskapene opplever bærekraft som vanskelig å jobbe med, uavhengig av bransje, men de opplever ikke nødvendigvis direkte bistand fra inkubatorene. Inkubatorene på Vestland opplyser seg at de har fokus på bærekraft, og fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap på flere måter. Her blir tjenester som bærekraftsprogrammer, rådgivning og inntaksprosesser nevnt som de store faktorene for fasilitering. Oppstartsselskapene opplever kun inntaksprosessen som en faktor, og nevner ikke de andre tjenestene for verdiskapende for deres bærekraftige arbeid. Inkubatorene opplever også bærekraft som utfordrende å jobbe med, og etterspør veiledning på dette seg. Inkubatorene må besitte kompetanse om bærekraft for å kunne fasilitere for bærekraftig entreprenørskap, og dette kan anskaffes ved å bruke nettverk. Dette blir ikke gjort til en tilfredsstillende grad i dag, noe som også fører til at oppstartsselskapene etterspør bransjespesifikk spisskompetanse. Oppstartsselskapene etterspør også et rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap for å bistå i deres arbeid med bærekraft. Inkubatorene mener også at slike rammeverk hadde vært interessant.

Oppstartsselskaper og inkubatorer kan forbedre den bærekraftige utvikling på flere måter. Teorien viser at inkubatorene ikke trenger å gjøre store endringer for å kunne fasilitere for bærekraftig entreprenørskap på en bedre måte, og at en forbedring i eksisterende tjenester kan gjøre mye. Et rammeverk virker også til å kunne forbedre oppstartsselskaper arbeid med bærekraft på flere måter. Forskningen på bærekraftig entreprenørskap i sammenheng med inkubasjon er fremdeles mangelfull, men virker til å være et lovende og fruktbart forskningsområde.

## Abstract

The world today is facing a green transition because of the environmental crisis. With UN's sustainability goals and Western Norway's goal of becoming emission-free by 2030, there is no better time than now for the regional entrepreneurial ecosystem to propel and facilitate sustainable entrepreneurship. The purpose of the thesis has been to improve sustainable development. This has been done by investigating how startups and incubators in Western Norway work with, and facilitate, sustainability. Individual interviews were used for data collection.

The results from the analysis show that startups in Western Norway work with, and experience, sustainability differently. Some have a strong focus on sustainability, while others work with it because they must. The industry startups belong to, and the entrepreneurs' own sustainability orientation seems to have great influence on the company's focus on sustainability. Startups find sustainability difficult to work with, regardless of industry, but they do not necessarily experience any direct support from the incubators. The incubators in Western Norway state that they focus on sustainability and facilitate sustainable entrepreneurship in several ways. Services such as sustainability programs, consulting and tenant recruitment processes are mentioned as the major factors for facilitation. The startups only experience the tenant recruitment process as a factor, and do not mention the other services as valuable for their work with sustainability. The incubators also find sustainability challenging to work with, and request guidance on this. The incubators must have relevant competence in sustainability to facilitate sustainable entrepreneurship, and this can be acquired by using networks. This is not done to a satisfactory degree today, which also leads to startups requesting industry-specific expertise. Startups also request a framework for sustainability and sustainable entrepreneurship to assist in their work with sustainability. The incubators also believe such frameworks would be interesting.

Startups and incubators can improve sustainable development in several ways. The theory shows that incubators do not need to make major changes to facilitate sustainable entrepreneurship in a better way, and that an improvement in existing services can do much. There are indications that a framework for startups will be able to improve their work with sustainability in several ways. Research on sustainable entrepreneurship in the context of incubation is still lacking, but seem to be a promising and fruitful area of research.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
Figur og tabelloversikt .....	1
1. Innledning: .....	2
1.1. Bakgrunn for studien.....	2
1.2 Tema og problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens struktur .....	4
2. Teori .....	5
2.1. Bærekraftig entreprenørskap .....	5
2.1.3. Bærekraft i oppstartsselskaper .....	6
2.2. Inkubator og inkubasjon.....	7
2.2.1 Ulike trender og fokusområder i inkubasjonsforskningen .....	8
2.3 Bærekraft i sammenheng i inkubasjon.....	10
2.3.1 Inntaksprosess som et virkemiddel i utvikling av bærekraftige startups.....	12
2.3.2 Tjenester og kunnskapsheving fra inkubatorer for å utvikle bærekraftige startups .....	13
2.3.3 Kobling til eksterne nettverk nettverk for å utvikle bærekraftige startups .....	14
3. Forskningsdesign og metode .....	16
3.1. Valg av forskningsdesign og metode.....	16
3.1.1. Kvalitative dybdeintervjuer .....	16
3.2. Metode og datainnsamling .....	17
3.3 Populasjon, utvalg, og utvalgskriterier .....	20
3.4. Reliabilitet, validitet og generalisering .....	21
3.5 Forskningsetikk og personvern.....	23
4. Resultat og empiri fra kvalitativ studie .....	24
4.1. Oppstartsselskaper .....	24
4.1.1. Hvordan opplever oppstartsselskaper inkubatorer/inkubasjon .....	25
4.1.2. Hva betyr bærekraft for oppstartsselskaper, og hvordan jobber de med dette?.....	27
4.1.3. Hva er bærekraftig entreprenørskap, og opplever oppstartsselskaper en fasilitering for dette? .....	30
4.2. Inkubatorer (inkubatornivå).....	32
4.2.1. Hva gjør inkubatorene, og hva er deres overordnede mål? .....	34

4.2.2. Hva betyr «bærekraft» for inkubatorene, og hvordan jobber de med dette? .....	38
4.2.3. Hva er bærekraftig entreprenørskap, og hvordan fasiliteter inkubatorene for dette? ..	43
4.3. Sammendrag av resultater .....	47
5.0 Analyse og diskusjon.....	52
5.1. Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?.....	52
5.1.1. Oppstartsselskaper jobber med, og opplever, bærekraft ulikt.....	52
5.1.2. Inkubasjon er viktig, men fasilitering for bærekraftig entreprenørskap oppleves ikke. .....	54
5.1.3. Oppstartsselskaper søker bransjespesifikk spisskompetanse og rammeverk for bærekraft.....	55
5.2. Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap lagt til rette av inkubatorer på Vestland? .....	56
5.2.1. Inntaksprosess og -kriterier.....	57
5.2.2. Kunnskapsheving og tjenester levert av inkubatoren internt.....	59
5.2.3. Koblinger til eksterne nettverk/aktører.....	61
5.3. Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?.....	62
5.3.1. Kan inntaksprosessene forbedres? .....	62
5.3.2. Forbedring av tjenester og kunnskapsheving fra inkubatorer.....	65
5.3.3. Tettere samarbeid med eksterne nettverk .....	67
5.4 Oppsummering av analyse og diskusjon.....	69
6. Konklusjon og implikasjoner.....	71
7. Referanser .....	74
Vedlegg .....	77
Vedlegg 1: Intervju guide, oppstartsselskaper .....	77
Vedlegg 2: Intervjuguide, inkubatorer.....	78
Vedlegg 3: Samtykke erklæring.....	79

## Figur og tabelloversikt

Tabell 1: Ulike grad av struktur for intervju (Easterby-Smith et al., 2015).....	17
Tabell 2: Dokumenter benyttet i studien .....	20
Tabell 3: Oversikt - Oppstartsselskaper .....	24
Tabell 4: Oversikt - inkubatorer.....	33
Tabell 5: Sammendrag - Oppstartsselskaper .....	47
Tabell 6: Sammendrag - Inkubatorer .....	49
Tabell 7: Oppsummering av funn .....	69
Figur 1: Inntaksprosess - Sammenligning av teori og empiri.....	64

# 1. Innledning:

*“Every company and every industry will be transformed by the transition to a net zero world. The question is, will you lead, or will you be led?” - Larry Fink, Chairman and CEO of BlackRock.*

## 1.1. Bakgrunn for studien

Denne masteroppgaven utforsker hvordan oppstartsselskaper og inkubatorer på Vestland jobber med bærekraftig, hvordan inkubatorene på Vestland legger til rette for bærekraftig entreprenørskap, og hvordan dette kan gjøres på en smartere måte.

Temaet bærekraftig entreprenørskap er høyst politisk relevant, da Vestland fylke (VLFK) vedtok i 2020 et ambisiøst mål om å være et nullutslippsfylke innen 2030 (Klima partnere, 2020). For å nå dette målet har VLFK lagt ut en klimatiltaksliste til kommunene i Vestland (Vestland fylkeskommune, u.d.). Noen av tiltakene på listen er «*Framsnakke grønne bedrifter og vise fram gode eksempel*», «*Stimuler til at lokale verkemder miljøsertifiserer seg*», og «*stille klimakrav i utlysning og løyvingar frå eks. næringsutviklingsfond.*». Dette, sammen med FNs bærekraftsmål har satt bærekraft i fokus hos blant annet etablerte bedrifter, oppstartsselskaper, og inkubatorer.

Politisk fokus på tema både lokalt og globalt er vel og bra, men hvordan jobber egentlig oppstartsselskaper med bærekraft, og hvordan legger inkubatorer til rette for mer bærekraftig utvikling av selskapene sine? Jeg har personlig opplevd at inkubatorer og oppstartsselskaper i mange tilfeller opplever det som vanskelig å jobbe med bærekraft. Til tross for at bærekraft har blitt satt mer i fokus, så er det ingen enkel sak å jobbe med dette temaet. Begrepet bærekraft er både stort, diffust, utvannet og har mistet vekt. Jeg har gjennom min studietid vært involvert i det entreprenørielle økosystemet i Bergen, og har opplevd at oppstartsselskaper og inkubatorer opplever det som vanskelig å både definere sin egen bærekraftighet, og enda mer forvirrende å vite hvordan man faktisk skal angripe dette temaet. Jeg selv blir heller ikke klokere på temaet. Jeg har hatt praksis hos en inkubator og vært med på grunnleggelsen av flere oppstartsselskaper. Jeg har deltatt på, og fasilitert for, en rekke foredrag, workshops og fagprogrammer, og har observert utfordringene med bærekrafts arbeid fra første rad. «Alle» forteller i dag at de er bærekraftige, men veldig få kan konkret fortelle om hvordan de konkret jobber med bærekraft. Inkubatorer forsøker å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap, men dette oppleves ikke nødvendigvis av



oppstartsselskapene i praksis. Dette har vært bakgrunnen for at jeg ønsker å fokusere på temaet denne masteroppgaven.

Tematikken om entreprenøriell bærekraft i sammenheng med inkubasjon er også i svært liten grad utforsket i den akademiske litteraturen (Siefkes & Stocksmeier, 2021). Innenfor entreprenørskapslitteraturen har bærekraft blitt mer sentralt de siste årene, spesielt forskningen på fenomenet bærekraftig entreprenørskap (Teran-Yepey et al., 2020; Hummels & Argyrou, 2021). Her blir det også påpekt at bærekraftig entreprenørskap er en kompleks form for entreprenørskap som ofte krever fasilitering og støtte fra økosystemet for å lykkes (Banks). Forskere har også begynt å utforske hvordan man kan fasilitere for bærekraftig entreprenørskap på en god og effektiv måte, noe som det regionale økosystemet stadig trenger. Bærekraftige entreprenørielle økosystem (Volkman et al., 2021) og bærekraftig inkubasjon (Siefkes & Stocksmeier, 2021) er fremvoksende forskningsområder, men det har historisk sett vært lite gjort på dette, og det finnes flere store forskningsgap (Bank et al. 2017).

## 1.2. Tema og problemstilling

Denne oppgaven retter søkelyset mot oppstartsselskaper og inkubatorer, og hvordan disse aktørene jobber med, fasiliterer for, og opplever bærekraft. Både oppstartsselskaper og inkubatorer på Vestland opplyser at de jobber med bærekraft, men hva legger de i begrepet? Hvordan jobber de med bærekraft, og hvordan kan dette gjøres på en bedre måte? Denne masteroppgaven undersøker hvordan man kan se på bærekraftsarbeid på en mer konkret måte innenfor det entreprenørielle økosystemet på Vestland. Dette gjøres ved å utforske følgende forskningsspørsmål, hvor de to første er empirisk, og den siste teoretisk, basert på empirien fra de første forskningsspørsmålene.

1. *Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?*
2. *Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap fasilitert av inkubatorer på Vestland?*
3. *Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?*

Gjennom å svare på forskningsspørsmålene ønsker denne oppgaven å kunne gi forskningsbasert kunnskap om bærekraft i sammenheng med inkubasjon, som vil kunne være et bidrag til å utvikle et fremvoksende forskningsområde (Siefkes & Stocksmeier, 2021). Rent praktisk vil også

oppgaven forsøke å komme med et verdiøkende bidrag til hvordan aktører i det regionale entreprenørielle økosystemet kan jobbe med bærekraft på en bedre og smartere måte. Oppgaven forsøker å gi inkubatorer en veiledning på hvordan de kan øke og forbedre fasiliteringen av bærekraftig entreprenørskap, og forenkle et tema og prosess som de opplever som vanskelig og utydelig. For oppstartsselskaper vil oppgaven opplyse om arbeidsmåten og tjenestetilbud innen bærekraft som inkubatorer tilbyr. Dette vil gjøre det enklere for oppstartsselskaper å vite om hva de kan forvente av inkubatorer i forhold til bærekraft, og eventuelt hva de kan få av bistand. I det lange perspektivet forsøker oppgaven å bidra til akselerering av dannelse og gjennomføring av bærekraftige løsninger og teknologier. Et bidrag som effektiviserer og øker lønnsomheten til bærekraftige løsninger vil også skape kundefordeler, gi en verdiøkning til selskaper og aksjonærer, samt føre til økonomisk vekst (Geissdoerfer et al., 2018).

### 1.3. Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert på følgende måte: Kapittel 2 tar for seg sentral teori og forskning innen bærekraftig entreprenørskap, inkubator/inkubasjon, og avsluttes med fasilitering av bærekraftig entreprenørskap hos inkubatorer.. Kapittel 3 tar for seg valgt forskningsdesign og metode, samt begrunnelse for valgt metode. Kapittel 4 presenterer resultat og empiri innhentet fra datainnsamlingen, hvor resultatene fra oppstartsselskapene blir presentert først, så resultatene fra inkubatorene, og kapitlet avsluttes med en oppsummering. Kapittel 5 vil omhandle analyse og diskusjon. Analysen og diskusjonen vil foregå rundt forskningsspørsmålene, og kapitlet avsluttes med en oppsummering av de viktigste funnene. Avslutningsvis så tar kapittel 6 for seg oppgavens konklusjoner teoretiske og praktiske implikasjoner, og forslag til videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil det bli lagt frem sentral teori som vil gi et teoretisk perspektiv for å kunne ta stilling til forskningsspørsmålene. Dette kapittelet vil gi et teoretisk rammeverk for den empiriske analysen og diskusjonen av studiets resultater. Første del vil sette fokus på bærekraftig entreprenørskap. Bærekraftig entreprenørskap er et relativt nytt forskningsfelt (Teran-Yepey et al., 2020; Hummels & Argyrou, 2021). Teorien vil definere og legge føring på hva det er, samt hvordan man skal jobbe med, samt fasilitere, for bærekraftig entreprenørskap. Videre går teorien in på historien til inkubasjon og inkubasjonsforskning, for så å undersøke hva som eksisterer av forskning innen inkubasjon i relasjon til bærekraft.

### 2.1. Bærekraftig entreprenørskap

Bærekraftighet (sustainability) er definert som *“meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”* (United Nations, u.d.). Entrepenørskap er definert som *“the means by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth”* (Trott, 2017), og inneholder ikke noe referanser til bærekraft. Entrepenørskap er derimot sentralt i bærekraftig vekst, noe som medfører at det også er sentralt i bærekraftig utvikling (Klofsten et al., 2016). FN (Forente nasjoner, «United nations») har definert tre dimensjoner som skal settes i fokus og jobbes med innen bærekraft: 1) klima og miljø, 2) økonomi, og 3) sosiale forhold (Forente nasjoner, u.d.). Dette vil si at oppstartsselskaper, inkubatorer og andre aktører har tre dimensjoner å kartlegge og fremme bærekraft på, men dette kan selvfølgelig gjøres på forskjellige måter. Et tema i forskningen, er hvordan de globale klimautfordringene kan bli utnyttet som forretningsmuligheter samtidig som det er fordelaktig for klimaet, økonomien og det sosiale (Cohen & Winn, 2007). En måte for organisasjoner og selskaper å jobbe med dette på, er ved bærekraftig entreprenørskap. Bærekraftig entreprenørskap (Sustainable entrepreneurship) er *« (...) the discovery, creation, evaluation, and exploitation of opportunities to create innovative goods and services that are consistent with sustainable development goals.»* (Fichter & Tiemann, 2020). Dette skiller seg ut fra vanlig entreprenørskap da hovedformålet med bærekraftig entreprenørskap er at det skal være i tråd med FN sine bærekraftsmål. Bærekraftig entreprenørskap har mye til felles med «vanlig» entreprenørskap, både i definisjon og utførelse, men bærekraftig entreprenørskap kan potensielt gi sosio-økonomiske fordeler til gründeren samtidig som det kan

gi miljømessige fordeler for samfunnet. I tillegg finnes det andre begreper relatert til bærekraft som «green entrepreneurship», «sustainability entrepreneurship» og «environmental entrepreneurship», men bærekraftig entreprenørskap er den breieste varianten og har som hensikt å dekke alle entreprenørielle aktiviteter som muligens har positiv effekt på miljømessig, sosial, og økonomisk bærekraft (Bank & Kanda, 2016).

Gründere som utnytter forretningsmulighetene som miljøutfordringene har skapt, kan få andre problemstillinger som hvordan de skal oversette FN's bærekraftsmål til kundefordeler, ressursbruk i form av tid, kunnskap og kapital, noe oppstartsselskaper allerede sliter med (Fichter et al., 2013). Et bærekraftig selskap vil også ta miljømessige utfordringer i betraktning i både strategi og produktutvikling. Nye produkter og tjenester (innovasjon) er nødvendig for å skape velstand, og i motsetning til tidligere så vil dette basere seg mindre på ressurser og råmaterial man har tilgjengelig. For å overkomme problemstillingene over, så blir anskaffelsen av eksterne ressurser og kompetanse vesentlig, og er tjenester en inkubator kan tilby (Bank & Kanda, 2016) til oppstartsselskaper. Tidligere erfaringer viser at selskaper har i flere tilfeller klart å oppnå økonomiske fordeler mens de løser miljøutfordringer (Klofsten et al., 2016), noe som burde fungere som motivasjon og insentiv for oppstartsselskaper og inkubatorer til å fremdrive bærekraftig entreprenørskap. I nyere tid er det også økt tillit til inkubasjon som et verktøy som fremhever etablering av bedrifter og oppstartsselskaper, og dermed burde inkubasjon stå sentralt i grønn omstilling (ibid). Fichter & Tiemann (2020) mener at markeds kontekst, retningslinjer, politikk, og (offentlige og private) støttesystemer for entreprenørskap *spiller en stor og viktig rolle* for å kunne fremstille bærekraftige selskaper, samt gi et oppsving i bærekraftig innovasjon. Timing mellom hvordan dynamikken i industrien utvikler seg, og hvordan nye bærekrafts utfordringer fremkommer, må vurderes når man skal realisere bærekraftige innovasjoner (Schaltegger & Wagner, 2010).

### 2.1.3. Bærekraft i oppstartsselskaper

Hvordan oppstartsselskaper jobber med bærekraft kan variere veldig. Fra et bærekraftig standpunkt, så er det viktig at bærekraftsmål er systematisk integrert i utviklingen av forretningsmodeller. Det er antatt at oppstartsselskaper som har forretningsmodeller (business models) med bærekraft som et av hovedfokusene, har større sjanse for å bidra til, og nå, sine bærekraftsmål. Dette er gitt at de har en systematisk gjennomgang av alle forretningsområdene

sine med bærekraft tatt i betraktning (Fichter & Tiemann, 2020). Et selskap bidrar mest til bærekraftig utvikling, både økonomisk og for samfunnet, hvis de tilfredsstiller tre kriterier: 1) deres kjernevirksomhet omhandler miljø- og samfunnsmessige problemer, 2) hvis de leverer miljø- og samfunnsmessig overlegne produkter, og 3) hvis innovasjonene deres påvirker massemarkedet og samfunnet vesentlig (Schaltegger & Wagner, 2010). Med andre ord, reell bærekraftig forbedring (på et overordnet nivå) kan kun skapes hvis produksjonsprosessen, produktene, og tjenestene er overlegne.

Når man undersøker bærekraftig entreprenørskap så er det viktig å se på individene og selve teamet, samt i hvilken sammenheng selskapet ble startet. Fichter & Tiemann (2020) antar at personlige egenskaper (for gründerne) som kunnskap, motivasjon, bærekrafts orientering, og årsaks grunnlag påvirker den entreprenørielle aktiviteten, samt utfallet av det. Bærekraftige entreprenører jobber for suksess gjennom bærekraftige løsninger for markedet, og størrelsen på selskapet er ikke i seg selv et avgjørende kriterium for bærekraftig entreprenørskap (Schaltegger & Wagner, 2010). Bærekrafts orienterte oppstartsselskaper har ofte et teammedlem som har kompetanse innen bærekraft, eller kan hente denne kompetansen utenfra når det trengs (Bank & Kanda, 2016).

Gründere og oppstartsselskaper er de viktigste aktørene når det kommer til implementering av bærekraftige innovasjoner og nye tilnæringer av renere produksjon (Fichter & Tiemann, 2020). Dette gjør bærekraftig entreprenørskap og integrasjonen av bærekraftig tankegang hos selskaper i tidlig fase utrolig viktig (Bocken, 2015). Det er også antatt at gründere som gjenkjenner, skaper, eller utnytter bærekraftige muligheter, trenger et godt og spesifikt støttesystem (som inkubatorer) for å kunne innovere på en god måte (Evans et al., 2017; Fichter et al., 2013).

## 2.2. Inkubator og inkubasjon

I teorien for bærekraftig entreprenørskap blir det påpekt hvor viktig et godt støttesystem er for oppstartsselskaper (Evans et al., 2017; Fichter et al., 2013.). Her blir det påpekt at bærekraftig entreprenørskap er en kompleks form for entreprenørskap som ofte krever fasilitering og støtte fra økosystemet for å lykkes (Banks et al., 2017). Et støttesystem er ikke bare viktig for vekst og fasilitering, men det også være med på å påvirke graden av bærekraftig entreprenørskap som fremkommer (Fichter et al., 2016). Et støttesystem inneholder mange forskjellige aktører. En viktig aktør er inkubatorer. For å forstå hvordan inkubatorer kan legge til rette for bærekraftig

entreprenørskap så er det viktig å først finne ut hva en inkubator er. Dette gjøres ved å utforske historiske trender i inkubasjonsforskning, og se hva forskningen har fokusert på tidligere. Videre ser vi på inkubasjon i sammenheng med bærekraft, og se på hva teorien sier om hvordan en inkubator kan jobbe med bærekraft.

Hackett & Dilts (2004) definerer (bedrifts)inkubator som en fasilitet med delt kontorområde («hard support») og som prøver å bistå selskapene i inkubasjon (fra nå omtalt som inkubatees) med strategiske og verdi-økende påvirkning ved et (støtte)system av oppfølging og assistanse med forretningsutvikling («soft support»). En inkubator er også et nettverk av personer, organisasjoner og andre aktører som lokale utdanningsinstitusjonsmiljøer og investorer (Hackett & Dilts, 2004). Bergek & Norrmann (2008) beskriver konseptet inkubator som et paraplybegrep for organisasjoner som fremmer eller lager et støttende miljø bidrar til akselerering, vekst, og utvikling av nye selskaper. Inkubatorer kan inneholde mange av ressursene som trengs for å fasilitere for en mer bærekraftig fremtid. Det er ikke gjort mye forskning på inkubatorer i forhold til bærekraft (Siefkes & Stocksmeier, 2021). For å se hvordan min oppgave, samt videre forskning, kan bidra til bedre fasilitering av bærekraftig entreprenørskap, så starter neste teoridel med historien til inkubasjonsforskning og hva som har blitt forsket på tidligere.

### 2.2.1. Ulike trender og fokusområder i inkubasjonsforskningen

Inkubasjonsforskning har utviklet seg i løpet av årene (se figur 1). I en litteraturgjennomgang av Hackett & Dilts (2004) gjennomgår de utviklingstrekk i inkubasjonsforskningen. De viser at i starten av inkubasjonsforskning var man mer opptatt av hvordan en inkubator var utviklet. Videre gikk det over til forskjellige konfigurasjoner og oppsett av inkubatorer. I senere tid ble det forsket mer på utviklingen av oppstartsselskaper i inkubasjon, og hva slags påvirkning en inkubator hadde på dette. I nyere tid har forskningen prøvd å teoretisere inkubasjon ved å se på kritiske faktorer, og formelle teorier (Hackett & Dilts, 2004). En av de større svakhetene i tidlig inkubasjonsforskning er at den ikke tar i betraktning av mislykkede satsninger og mislykkede oppstartsselskaper (Hackett & Dilts, 2004). Det er også gjort mindre forskning på hvordan inkubatorer kan legge til rette for bærekraftig entreprenørskap, men dette er et fremtredende forskningsområde (Siefkes & Stocksmeier, 2021)

Inkubatorer blir ansett som redskaper for å promotere økonomisk utvikling, innovasjon, og skapelse av nye teknologi baserte vekstselskaper i litteraturen. De viktigste komponentene til en inkubator er blant annet delt kontorlandskap, nettverksmuligheter og profesjonell veiledning (Bergek & Norrman, 2008). Bergek & Norrmann (2008) legger spesielt vekt på forretningsstøtte blant elementene i det interne støttesystemet. Forretningsstøtte, også kjent som «soft support», inkluderer blant annet entreprenøriell trening, forretningsutviklingsrådgivning, og rådgivning innen relevante områder som økonomi, regnskap, juss, og markedsføring. De viktigste ressursene en inkubator har, er med andre ord, det interne støttesystemet og tjenestene de tilbyr.

En studie gjort av Furset & Lavik (2019) indikerer at tjenestetilbudet til inkubatorer kan forbedres på flere måter, blant annet ved følgende tiltak: 1) tjenestetilbudet må tilpasses oppstartsselskaperens nåværende behov, 2) inkubatorer bør ha en bevisst strategi rundt begynnelse av generiske og skreddersydde tjenester, og 3) inkubatorer bør ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet. Studien oppdager at oppstartsselskaper opplever inkubatorers tjenestetilbud som generiske og dekker kun behovene i tidligfase. Tjenestetilbudet må tilpasses hver enkelt bedrift etter hvert som den utvikler seg, og modne bedrifter trenger tilpasset veiledning i større grad enn yngre. Både generiske og tilpassede tjenester kan tilføre verdi til oppstartsselskapene, men hvordan tjenestene gjennomføres har også betydning. Tjeneste må leveres av de riktige rådgiverne, til de riktige gründerne, til rett tid. Ulike oppstartsselskaper i ulike bransjer vil også ha ulike behov. Dette gjør det vanskelig for inkubatorer å levere tjenester som er tilpasset, samtidig som inkubatorressursene skal bli brukt på den mest hensiktsmessige måten. Inkubatorer ønsker å bruke ressursene sine på en kostnadseffektiv måte (pro bredt nedslagsfelt), men oppstartsselskapene ønsker en effektiv utnyttelse av sin tid (pro smalt nedslagsfelt). Oppstartsselskaper syns tjenestetilbudene blir kommunisert på en fragmentert og uoversiktlig måte, og gjør det vanskelig å finne tjenester som er verdifulle for dem. Studien konkluderer med at inkubatorer har flere områder som kan forbedres for at tjenestetilbudet skal gi mer verdi. Bærekraftselementet er ikke nevnt i studien, men det kan argumenteres for at de samme utfordringene vil gjelde om bærekraft til inkludert i tjenestetilbudet.

I inkubasjonsteori og -forskning blir antall selskaper som går in i en inkubator, som vokser ut av den og blir et profitabelt selskap omtalt som suksessraten til en inkubator (Hackett & Dilts, 2004). Suksessraten har ikke nødvendigvis en direkte sammenheng med selve inkubatoren, men muligens

mer på hva slags selskaper som blir tatt in og hva slags inntakskriterier inkubatoren har (Hackett & Dilts, 2004). En observasjon man kan gjøre i litteraturen, er at bærekraftighet ikke er nevnt som et formelt kriterium for å bli tatt inn i en inkubator. Innovasjon Norge (u.d.) har bærekraft som et av vurderingskriteriene sine når oppstartsselskaper skal søke om støtte, noe som kan antyde at det allerede har skjedd en endring på bærekraft som et inntakskriterium for inkubator i Norge. Forskningslitteraturen viser at inkubatorer forsøker å selektere oppstartsselskaper som er «weak, but promising» til inkubasjon. Dette gjøres samtidig som de prøver å unngå å ta in selskaper som ikke trenger inkubasjon eller selskaper som ikke kan hjelpes ved inkubasjon (Hackett & Dilts, 2004; Bergek & Normann, 2008).

Til tross for at inkubasjon og bærekraft er lite utforsket i forskningen, så påpeker Hackett & Dilts (2004) at hvis videre inkubasjonsforskning skal være meningsfull og givende, så må forskningen se på hvordan visse faktorer henger sammen. Faktorene som *hva* gjør en inkubator, *hvordan*, og *i hvilken kontekst* er en inkubator verdiskapende. Videre påpeker Hackett & Dilts (2004) også at fremtidig forskning kan få fordeler ved å trekke frem teorier som forklarer fenomener assosiert med dannelse av nye selskaper og konseptualisering samt utvikling av nye produkter. Bærekraft er ikke eksplisitt nevnt blant fordelaktige teoriene, men er en naturlig forlengelse av inkubasjonsforskning grunnet dagens aktuelle trender og problemstillinger.

### 2.3. Bærekraft i sammenheng i inkubasjon

Det er lite forskningslitteratur på hvordan inkubatorer kan fasilitere for bærekraft hos oppstartsselskaper. Teori om bærekraftig entreprenørskap og inkubasjon kan likevel gi noen pekepinner på hva som kan gjøres.

Bærekraftige oppstartsselskaper trenger spesifikk støtte(system) for å kunne innovere med suksess (Banks et al., 2017). Støttesystem i denne konteksten er omtalt som et system som inneholder alle aktører, institusjonelle forhold, og ressurser som bidrar til at entreprenører kan lykkes med innovasjon. Dette kan inkludere blant annet forretningsutviklere, finansielle institusjoner og inkubatorer (Fichter & Tiemann, 2020). Denne oppgaven forsket på inkubatorer som støttesystem. Oppgaven utforsker hva slags tjenester inkubatorer tilbyr, og hvordan dette kan påvirke, samt bidra til mer tydelig, bærekraftighet. Inkubatorer er høyst aktuelle når det kommer til å innarbeidelse av fokus på bærekraft hos selskaper i tidlig fase, da de fleste selskaper i inkubasjon er oppstartsselskaper (Bank & Kanda, 2016). En inkubator er en organisasjon som kan bidra til å



dekke behovet for bærekraftige entreprenører og bærekrafts innovatører. Dette er forårsaket av friheten entreprenører og oppstartsselskaper har, da de er i tidlig fase, og påvirkningskraften inkubator har på disse (Fichter et al., 2013). Inkubatorer burde systematisk integrere problemstillinger innen bærekraft som tema, og tilby konkrete tilbud og verktøy som kan bidra til utvikling av bærekraftighet for oppstartsselskaper. Dette har vist seg til å ha positive effekter på bærekraftig utvikling, men er samtidig avhengig av kontekst (Fichter & Tiemann, 2020).

De fleste europeiske land støtter ideen om inkubatorer, men for å sikre fornuftig og effektiv bruk av offentlige midler, så kreves det at inkubatorene treffer forhåndsbestemte kriterium (Curley et al., 2013), som f.eks. tiltak som fremmer bærekraftighet. Inkubator- og inkubasjonskonseptet må bli videreutviklet til å treffe de lokale satsningene, behovene, og normene (Hackett & Dilts, 2004). Med Grøn region Vestland, og Vestland fylke sitt mål om å bli et nullutslippsfylke innen 2030 så er det ingen tvil på at de lokale satsningene, behovene, og normene på Vestland peker mot en mer grønn og bærekraftig fremtid (Klima partnere, 2020; VLFK, u.d.). Bærekrafts orienterte inkubatorer blir viktigere nå som hastverket for å bekjempe klimautfordringene stiger (Bank & Kanda, 2016). En bærekrafts orientert inkubator vil ha et mer spisset fokus, og kan konsentrere tjenestene, kunnskapen og ekspertisen rundt bærekraft (Bank & Kanda, 2016).

Inkubatorer har en stor interesse i å støtte bærekraft orienterte oppstartsselskaper, men tilnærmingen varierer (Klofsten et al., 2016). Klofsten et al. (2016) gjorde også en studie på inkubatorer i sammenheng med bærekraft, og kommer med tre anbefalinger: 1) inkubatorer burde gjøre et forsøk på å tilpasse inntaksstrategiene til de lokale og regionale forholdene, samtidig som det skal de skal fasilitere for erfaringsutveksling og læring mellom selskapene allerede i inkubasjon selv om de tilhører forskjellige bransjer. 2) Inkubatorer bør tilby et strukturert og tidsbegrenset vekstprogram til alle oppstartsselskapene i inkubasjon. Oppstartsselskapene bør også komme i kontakt med relevante veiledere og mentorer fra bærekrafts orienterte aktører. 3) Alle inkubatorer bør ta in mer kompetanse på bærekraftig forretningsutvikling. Bærekraft er relevant i nesten alle industrier, og dette burde være en naturlig del av forretningsutvikling, spesielt for selskaper i tidlig fase. Dette kan tolkes som at inntaksprosess, tjenester og kompetanseheving, og eksternt nettverk er områdene inkubatorer burde fokusere på hvis man ønsker å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap. Resten av dette delkapittelet vil derfor fokusere på disse tre områdene.

Jeg ønsker igjen å påpeke at det ikke er gjennomført mye forskning på inkubatorer i sammenheng med bærekraft, eller hvordan inkubatorer kan fasilitere for bærekraftig entreprenørskap, men at dette er begge fremvoksende forskningsområder (Siefkes & Stocksmeier, 2021; Bank et al., 2017; Fonseca & Chiapetta-Jabbour, 2013). Da samfunnet trenger bærekraftige løsninger, og det er gap i inkubasjonslitteraturen, finnes det ikke en bedre tid enn nå for forskning innen bærekraftig entreprenørskap i sammenheng med inkubatorer (Bank & Kanda, 2016)

### 2.3.1. Inntaksprosess som et virkemiddel i utvikling av bærekraftige startups

Som Kloftsten et al. (2016) indikerer i sin studie om inkubatorer i sammenheng med bærekraft, så kan inntaksprosessen være et godt virkemiddel for utvikling av bærekraftige oppstartsselskaper. Når det er sagt, så blir selve inntaksprosessen og inntakskriteriene påvirket av antall oppstartsselskaper som søker seg til inkubasjon. Hvis en inkubator fikk få søkere fra bærekraftige oppstartsselskaper, så utvidet de inntakskriteriene til å dekke flere områder, inkludert oppstartsselskaper som ikke hadde bærekraft som hovedfokus. Inkubatoren holdt derimot sine originale planer og inntakskriterier om de fikk nok søkere (Bank et al., 2017). Mange inkubatorer er opptatt av å fylle alle ledige plasser i inkubatoren, da de føler seg presset til å utnytte den offentlige (økonomiske) støtten de får. Dette gjør også at bærekraft ofte ikke er en avgjørende faktor når inkubatoren skal rekruttere nye oppstartsselskaper (Bank & Kanda, 2016). Til tross for at det er investert relativt store summer til å stimulere veksten av nye bærekraftige selskaper, og store interesser for bærekraftig entreprenørskap, så opplever inkubatorer at det er vanskelig å holde et bærekrafts orientert fokus (ibid). I en undersøkelse ble det oppdaget at flere europeiske inkubatorer måtte revidere sine bærekraftsmål på grunn av mangelen av kvalifiserte bærekrafts orienterte oppstartsselskaper og dermed måtte rekruttere selskaper som bærekraft som et bi-fokus (Kloftsten et al., 2015a). Å endre til et bærekrafts fokus viste seg til å være skadelig for noen inkubatorer, og ødeleggende for deres evne til å rekruttere en kritisk masse av oppstartsselskaper (Bank et al., 2017).

I et case-studie gjort av Bank et al. (2017) kommer de frem til fem elementer som er nøkkelen til å sikre en god innstrømming av relevante og bærekrafts-orienterte oppstartsselskaper: 1) en godt planlagt og godt strukturert pre-inkubasjonsprosess. 2) samfunn problemstillinger (som klima utfordringer) som kan løses på mange forskjellige og tverrfaglige måter. 3) Effektivt samarbeid med, og tilgang på, bærekrafts eksperter i nettverket. 4) Hva inkubatoren er kjent for og om økosystemet har tillit til at inkubatoren har kunnskap om det gjeldende temaet (hvis en inkubator

er kjent for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap, og økosystemet har tillit til at inkubatoren kan temae godt, så har dette en selv-forsterkende effekt). 5) Tilstrekkelig finansiering for langtids inkubator prosjekter. Case-studie viser dermed at det flere elementer må være til stede for at en inkubator skal kunne få tilstrekkelig mengde søkere, som igjen fører til at inkubatoren kan beholde sitt fokus på bærekraft. Studien viser også til at en god inkubator modell for å rekruttere og fasilitere for bærekraftig entreprenørskap er viktig. Inkubatoren kan sikre at flere oppstartsselskaper velger en retning innenfor bærekraft hvis de fostrer og utdanner entreprenører med bærekraftige ideer, bruker pre-inkubasjon til å utvikle og kommersielt teste ideene, samt har en inkubasjonsprosess for etablering av bærekraftige selskaper (Bank et al., 2017). En kvantitativ undersøkelse gjort av Klofsten et al. (2016) viser at respondentene (inkubatorer) allerede har grønne oppstartsselskaper i inkubasjon, og at inkubatoren ønsker å ha en grønn profil. Til tross for dette, så har ikke de fleste inkubatorene inntakskriterier som er relatert til bærekraft av grunner nevnt ovenfor. Undersøkelsen oppdaget også at flere inkubatorer avviste oppstartsselskaper som ikke hadde bærekraftig innvirkning, noe som antyder at økonomisk utvikling ikke burde aksepteres når det ikke er positivt for miljøet (Klofsten et al., 2016). Det er også merkbart forskjell i støtte og tjenester blant inkubatorene, spesielt for støtte og tjenester relatert til bærekraft. Kun halvparten av inkubatorene, som tilbyr flest tjenester og støtte relatert til bærekraft, har spesifikk bærekrafts kompetanse i inkubasjonsprosessen (ibid). Fra undersøkelsen så konkluderer forfatterne med at det er gode bærekrafts intensjoner blant inkubatorer, men selve inntaksprosessen, støtten og tjenestene ikke reflekterer dette. Forfatterne påpeker også at det er stort forbedringspotensial hos inkubatorene, som kunne blitt utnyttet ved å aktivt søke etter bærekraftige oppstartsselskaper eller oppstartsselskaper som er interessert i å bli bærekraftige, kombinert med en forsyning av rådgivning, støtte, og kompetanse med bærekraft i fokus (ibid).

### 2.3.2. Tjenester og kunnskapsheving fra inkubatorer for å utvikle bærekraftige startups

Som nevnt i forrige underkapittel er det bare halvparten av inkubatorene, som tilbyr flest tjenester og støtte relatert til bærekraft, har spesifikk bærekrafts kompetanse i inkubasjonsprosessen (Klofsten et al., 2016). Generell entreprenøriell og bærekraftig entreprenøriell kunnskap er avgjørende for at en inkubator skal kunne oppnå suksess innen bærekraftig entreprenørskap. Dette er noe inkubatoren burde, og kan, dekke med sine interne støttesystemer og tjenester (Siefkes & Stocksmeier, 2021). Delkapittel 2.2.1 tok for seg teorien om tjenestetilbud fra inkubatorer, og man

ser at bærekraft som et tjenestetilbud ikke er utforsket. Fra Bank & Kanda (2016) så kommer det frem at bærekrafts orienterte inkubatorer tilbyr lignende tjenester som konvensjonelle inkubatorer, med unntak av det som er bærekrafts spesifikt. Spesifikke tjenester som webinarer, workshops og rammeverk med bærekraft som fokus virker til å ha positiv innvirkning på bærekraftig utvikling (Fichter & Tiemann, 2020). En bærekrafts orientert inkubator har gjerne mer «in-house» bærekrafts-kompetanse, og større nettverk innen bærekraft, tilgjengelig. Dette gjør det lettere for oppstartsselskapene å få den kompetansen og støtten de trenger til å gjennomføre sine bærekraftige forretningsideer (Bank & Kanda, 2016).

Inkubatorer setter ofte mål som indikerer hvordan inkubatoren presterer og leverer i forhold til egne ambisjon, noe som kalles for suksessfaktorer (hovedmål) i litteraturen (Bergek & Normann, 2008). Her må det også nevnes inkubatorenes aksjonærer og sponsorer kan ha andre interesser enn inkubatoren selv, noe som kan påvirke tjenestetilbudet og hovedmålene til inkubatoren (Bank & Kanda, 2016). Hvis en inkubator har bærekraft som et av sine mål, uavhengig av hvor det kommer fra, så vil dette også bli en av suksessfaktorene. En faktor som anses som en av standard suksessfaktorene for inkubatorer, er overlevelsesraten til oppstartsselskaper i inkubasjon. Overlevelsesrate er hvor mange oppstartsselskaper som fullfører inkubasjonsprosessen og går videre. Overlevelsesraten er påvirket av faktorer som alderen til inkubatoren (hvor utviklet den er) samt hvor mange inkubatees inkubatoren har og har hatt (Hackett & Dilts, 2004). Litteraturen viser forskning om inkubasjon og inkubatorenes påvirkning på inkubatees er lite eksplorert, og er et fruktbart område for videre forskning (Hackett & Dilts, 2004). Det må også nevnes at hvis en inkubatee skal lykkes i en inkubator, så er det viktig å ikke kun se på hva slags tjenester som tilbys, men også hvordan de tilbys og gjennomføres. Nettverk, både det interne og eksterne, er også vitalt. Nettverket til en inkubator og dens inkubatees kan gi tilgang på vesentlig informasjon, kunnskap og ekspertise som er vital for nye selskapers overlevelse (Bergek & Normann, 2008), og teorien om dette blir utforsket i neste underkapittel.

### 2.3.3. Kobling til eksterne nettverk nettverk for å utvikle bærekraftige startups

En nøkkelfaktor som påvirker dannelsen av nye selskaper, er nettverk. Selskaper kan få tilgang til informasjon og andres erfaringer lettere, samt ressurser som ikke er tilgjengelig andre plasser, gjerne til rabatterte pris, via et godt nettverk (Bank et al., 2017). Regioner med etablert

entreprenøriell aktivitet som en del av kulturen danner et fordelaktig miljø med tilgang på ressurser som er tilgjengelig for bærekraftige inkubatorer og deres inkubatees (Schwartz et al., 2013). Det finnes også argumenter for at en inkubator med bransje-spesifikt fokus innenfor bærekraft kan ha sine fordeler. En region som har mye kunnskap og ekspertise om en spesifikk bransje kan gjøre det lettere for oppstartsselskaper å få tak i denne kunnskapen. Dette gjør at en inkubator i denne regionen kan ha oppstartsselskaper i inkubasjon som har lignende behov og problemer, som kan diskutere dette imellom, og ha rådgivere med mer spisset og bransjespesifikk kunnskap (Bank et al., 2017). Grunnen til at «region» er nevnt så ofte i litteraturen om nettverk, er fordi debatten om hvordan man skal organisere og fasilitere for innovasjon og entreprenørskap ender ofte fokuset opp mot et av de entreprenørielle økosystemene. Disse (bærekraftige) entreprenørielle økosystemene består ofte av bærekraftige oppstartsselskaper og bedrifter som samhandler med hverandre i et felles geografisk område (region) gjennom inkubatorer som har hovedmål om en bærekraftig utvikling gjennom etableringen av nye selskaper (Cohen, 2006). Inkubatorer kan tilby tjenester og aktiviteter som er bærekrafts orientert, og ha bærekraft som et av inntakskravene som nevnt tidligere (Bank et al., 2017). Dersom inkubatoren ikke har den nødvendige kompetansen til å bistå oppstartsselskapene i inkubasjon med bærekraftig entreprenørskap, så må inkubatoren utnytte, og være avhengig av, andre kilder, som (kunnskaps) klynger og universiteter (Bank & Kanda, 2016).

## 3. Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet vil ta for seg metode for gjennomføring av studien. Metodevalget legger grunnlaget for alt fremtidig arbeid og er en viktig del av forskningsprosessen. Det vil bli argumentert for bruk av kvalitativ metode for å svare på problemstillingene/forskningsspørsmålene, samt redegjøre for valg av utvalgsriterier. Avslutningsvis vil det blir gjort rede for dataens reliabilitet og validitet.

### 3.1. Valg av forskningsdesign og metode

Denne oppgaven vil ta for ser hvordan oppstartsselskaper og inkubatorer i det entreprenørielle økosystemet på Vestland jobber med bærekraft.

For å utforske og samle inn data for å svare på forskningsspørsmålene så er det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode. Kvalitativ data er informasjon som blir tolket og dannet ved interaksjoner mellom intervjuer og intervjuobjektet. Dataen er samlet i et ikke-numerisk format (Easterby-Smith et al., 2015). Kvalitativ metode, i motsetning til kvantitativ metode, har en tendens til å være mer eksplorativt, åpent, og fleksibelt. Dette er viktige elementer å ta til tanke da inkubasjonsforskning i sammenheng med bærekraft er et relativt nytt forskningsområde som kan gi data som ikke er kvantifiserbare. Det kan også hende at intervjuobjektet ikke har gjort seg noen tanker på dette temaet, og dermed gir det merverdi om datainnsamling skjer på en åpen og eksplorativ måte.

#### 3.1.1. Kvalitative dybdeintervjuer

Denne oppgaven bruker hovedsakelig kvalitative individuelle dybdeintervjuer for datainnsamling. Kvalitative individuelle dybdeintervjuer er en samtale som omhandler spørsmål og svar rundt noen bestemte temaer. Slike intervjuer gir muligheter for å utforske og forstå et fenomen eller hendelse. Det vil også gi innsyn i hvordan intervjuobjektet selv opplever/opplevde fenomenet eller hendelsen fra et subjektivt perspektiv. Målet er å samle informasjon som anskaffer meninger og tolkninger av et fenomen eller hendelse i relasjon til intervjuobjektets perspektiv. Dette er noe individuelle kvalitative dybdeintervju vil gi informasjon på (Easterby-Smith et al., 2015).

Kvalitative intervjuer er en passende metode når visse kriterier inntreffer (Easterby-Smith et al., 2018): 1) Målet med intervjuet er å utvikle en forståelse av respondentens «verden» slik at forskeren kan påvirke det, enten individuelt eller i samarbeid. 2) Det er nødvendig å forstå virkeligheten som intervjuobjektet bruker som sitt grunnlag for sine meninger og oppfatninger om

en bestemt sak eller situasjon. 3) «Step-by-step» logikken til en situasjon er uklar; temaet er veldig konfidensielt eller kommersielt sensitivt; eller det finner problemstillinger som intervjuobjektet kan være motvillig til å dele helt åpenlyst i andre settinger enn et konfidensielt en-til-en intervju.

På bakgrunn av disse kriteriene kan man med god sikkerhet argumentere for at semi-strukturerte kvalitative individuelle dybdeintervjuer er den mest optimale metoden for datainnsamling for å besvare forskningsspørsmålene. Dette fordi bærekraft er et veldig bredt tema, og ulike mennesker har forskjellige tolkninger og formeninger om temaet. Det er viktig å forstå hvordan oppstartsselskaper betrakter bærekraft, hvordan, og hvorfor, de jobber med dette for å besvare forskningsspørsmål 1 og 3. Temaene som ble diskutert er av sensitiv karakter, hvor jeg tidligere har erfart motstand fra flere aktører som ikke er like villig til å dele informasjon med mindre det ble gjennomført i en konfidensiell en-til-en intervju kontekst. Dette ble begrunnet med at aktørene fryktet å bli oppfattet som et ikke-bærekraftig, miste konkurransefortrinn, eller andre elementer som kunne medføre negative konsekvenser for dem. Det var også viktig å kartlegge hvordan inkubatorer legger til rette for bærekraftig entreprenørskap samt hvordan oppstartsselskaper opplever dette for å svare på forskningsspørsmål 2 og 3. Det er ikke sikkert noen av de nevnte aktørene faktisk fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap, jobber for å bli mer bærekraftig, eller opplever en fasilitering for det. Dette kan bli avklart i intervjuene, og ikke-planlagte oppfølgingsspørsmål blir da vitale for å utforske hva intervjuobjektet tenker og mener.

### 3.2. Metode og datainnsamling

Kvalitative individuelle dybdeintervjuer er basert på et sett med spørsmål for å anskaffe kunnskap og erfaringer om et tema, fenomen eller hendelse. Det kan gjøres på forskjellige måter og krever en del forberedelser. En av måtene er å danne samt bruke en intervjuguide. En intervjuguide kan ha ulik grad av struktur og kan settes inn i tre kategorier (Easterby-Smith et al., 2015):

*Tabell 1: Ulike grad av struktur for intervju (Easterby-Smith et al., 2015)*

Type intervjuguide:	Styring og forberedelse:
<b>Veldig strukturert</b>	Detaljert intervjuguide, forhåndsbestemt definerte spørsmål i en forhåndsbestemt rekkefølge, med et snevert utvalg av forhåndsdefinerte svar
<b>Semi-strukturert</b>	Tema guide, med utvelgelse av temaer eller problemstillinger som skal avdekkes

<b>Ustrukturert</b>	Individuelle spørsmål som stimulerer til en uformell samtale uten intervju guide.
---------------------	---

For å svare på forskningsspørsmålene i oppgaven er det mest hensiktsmessig å bruke en semi-strukturert intervjuguide. Dette gir intervjuobjektene mer rom for å fortelle og utforske sine egne meninger, oppfatninger og opplevelser innen temaene, samtidig som det gir meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden og intervju spørsmålene er dannet fra teorien, og har til hensikt å anskaffe innsikt for å svare på forskningsspørsmålene.

En semi-strukturert intervjuguide har en temaguide (se tabell 1). En temaguide er en uformell liste av tema og spørsmål som stilles i en ikke-forhåndsbestemt rekkefølge. Spørsmålene ble heller stilt ut ifra situasjonen og svarene gitt. Intervjuguiden ble bygd opp rundt temaene og problemstillingene som skulle dekkes. Intervju spørsmålene ble utformet slik at de skulle være klare og enkle å forstå, dermed ble ikke sjargong og teoretiske konsepter brukt uten forklaring (Easterby-Smith et al., 2015). Spørsmålene ble også utformet for å fremme åpne svar som lot intervjuobjektet å tenke samt reflektere over svarene sine. Oppfølgingsspørsmål ble også stilt ved behov, eller når det passet, slik at jeg fikk mer informasjon og innsikt. Hvis teoretiske begreper (som inkubator, bærekraft, bærekraftig entreprenørskap osv.) ble brukt, så var jeg påpasselig med å følge opp dette ved å spørre intervjuobjektet om de kan oppklare deres forståelse og definisjon av begrepene. Nært intervju slutt så var det hensiktsmessig å stille noe åpne spørsmål som «har du noe mer du vil dele?», samt spørre om jeg kunne kontakte vedkommende igjen ved et senere tidspunkt for et oppfølgingsintervju om det skulle være relevant. (Easterby-Smith et al., 2018)

Et aspekt som jeg tok i betraktning ved (semi-strukturerte) dybdeintervjuene, var at intervjuobjektet ikke skulle føle seg som en data-bank. Om et intervjuobjekt er ukomfortabel eller føler at samtalen er meningsløs, så kan vedkommende begynne å trekke seg unna. Dette er ikke bra for noen parter. Derfor forsøkte jeg å passe på at spørsmålene som ble stilt var passende i forhold til temaet og konteksten. Spørsmål som var ledende og/eller kunne gi forutsigbare svar ble forsøkt unngått. Selve intervjuene ble formet mer som en naturlig samtale, og ble gjennomført mer som historiefortelling enn faktisk spørsmål-svar logikk (Easterby-Smith et al., 2015).

Målet med intervjuene var å få dybdeinnsikt, og dermed ble hovedsakelig ansikt-til-ansikt intervju valgt. Ansikt-til-ansikt intervjuer har flere fordeler, blant annet fikk jeg bygget tillit i starten, det



var lettere å få til en god samtale, og jeg fikk dekket mange tema og spørsmål da toleransen for et lengre dybdeintervju er lavere. Jeg fikk også muligheten til å observere omgivelsene (ad-hoc observasjon; kontoret, omgivelsene osv.) og den ikke-verbale kommunikasjonen (kroppsspråk) (Easterby-Smith et al., 2015)

Til tross for at ansikt-til-ansikt intervjuer var den foretrukne metoden basert på fordelene, så var det ikke mulig å gjennomføre alle slik. Covid-19 pandemien medførte noe bruk av fjernintervju. Fjernintervju har noen fordeler: jeg fikk intervju informanter fra andre steder enn der jeg var, det er mer fleksibelt for alle parter, og jeg kunne enkelt ta opptak av intervjuene. Ved opptak av intervjuene, så skilte jeg mellom video- og lydfil for anonymitet og GDPR. Det finnes samtidig også ulemper med fjernintervju: det er mindre toleranse for lange intervjuer, mindre anledning til å bygge tillit, vanskelig å oppnå god kjemi og samtale, og det er mindre muligheter for observasjon (Easterby-Smith et al., 2015). Dette kan føre til at man ikke oppnår den samme dype innsikten som for ansikt-til-ansikt, men var et godt alternativ. Med unntak av mindre muligheter for observasjon, så opplevde jeg ikke noen ulemper ved fjernintervju. Ved fjernintervjuer vil digitale sanntid fjernintervjuverktøy som Microsoft Teams bli brukt, da dette også gir mulighet for å observere ikke-verbal kommunikasjon til en viss grad.

Sekundærdata i form av rapporter, magasiner, nettsider o.l. (se tabell 2 under) ble også brukt for å supplere informasjonen og innsikten hentet fra dybdeintervjuene (primærdata). Sekundær skriftlig data er skriftlige kilder for informasjon som er dannet for et annet formål enn forskning (Easterby-Smith et al., 2015). Sekundærdata kan blant annet være diverse rapporter og dokumenter fra selskaper, nyhetsartikler og bøker. Dette kan dermed gi informasjon knyttet til strategien til et selskap eller organisasjon, men forskeren må i betraktning at informasjonen er utgitt til et annet formål enn forskning, og at informasjonen kan være formet deretter. Det er også avgjørende å la forskningsspørsmålene definere hva som er relevant data, og ikke motsatt (ibid).

Oppstartsselskapene og inkubatorene har interne dokumenter og rapporter om bærekraft eller andre temaer som kan supplere datainnsamling for å gi en bedre analyse og diskusjon. Årsrapporter, magasiner, nettsider og offentlige databaser som Proff.no ble brukt som sekundærdata. Med hensyn til personvern, så vil ikke sekundærdataene bli navngitt, men en liten oppsummering på dokumenttype og innhold er gitt i tabell 2.

Tabell 2: Dokumenter benyttet i studien

<b>Dokumenttype:</b>	<b>Innhold:</b>
<b>Årsrapporter, fra 2020 og 2021</b>	Tall og statistikk, og strategi fra inkubatorer
<b>Magasiner, fra 2020 og 2021</b>	Tall og statistikk, og strategi fra inkubatorer
<b>Nettsider, u.å.</b>	Strategi og programinformasjon fra inkubatorer
<b>Databaser, fra 2020</b>	Tall om inkubatorselskaper

### 3.3. Populasjon, utvalg, og utvalgskriterier

Datainnsamlingen ble gjennomført på flere nivåer blant aktørene i det regionale entreprenørielle økosystemet. Datainnsamlingen besto av informanter fra to oppstartsselskaper (bedriftsnivå), to inkubatorledere (inkubatornivå), og to daglige ledere i inkubatorer (inkubatornivå), alle basert i Vestland. Dette ga et godt grunnlag for å avdekke den generelle holdningen om bærekraft, bærekraftig entreprenørskap, og hvordan de jobber og fasiliterer for dette. Datainnsamlingen forsøker også å avdekke om informantene på disse nivåene har samsvarende tilbakemeldinger rundt temaene oppgaven utforsker. Dette er hensiktsmessig innretning av forskningsmetodikken fordi oppstartsselskapene og inkubatorene er gjensidig avhengige av hverandre til tross for at de er på ulike organisatoriske nivå. Videre ønsker oppgaven å se hvorvidt dette har skapt ulike virkelighetsoppfatninger, formeninger og erfaringer om bærekraft og bærekraftig entreprenørskap mellom aktørene. Det ble brukt en identisk intervjuguide for daglige ledere og inkubatorledere, da de kan ha forskjellig perspektiv til tross for å være på samme analysenivå. For oppstartsselskapene ble det brukt en tilnærmet lik intervjuguide som for inkubatornivå, men med små endringer slik at guiden ble mer relevant for de (se vedlegg 1 og 2). Det er derimot viktig å påpeke at til tross for at intervjuguiden var tilnærmet lik for alle intervjuene og basisspørsmålene de samme, så var det ikke gitt at intervjuene ble gjennomført på nøyaktig samme måte. Dette er forårsaket av at intervjuguiden var semi-strukturert, og oppfølgingsspørsmålene ikke blir like da forskjellige informanter svarte ulikt.

For oppstartsselskaper så var det ønskelig å utforske selskaper i to ulike bransjer, men i samme inkubator. Det ene oppstartsselskapet er fra en bransje som har bærekraft som et av sine hovedfokus, og det andre oppstartsselskapet fra en bransje hvor bærekraft er mindre tydelig og klar. Dette ga et bredt grunnlag på hvordan oppstartsselskaper i forskjellige bransjer tenker på, jobber med, og fokuserer på bærekraft og bærekraftig entreprenørskap. Videre ga dette også innsyn

i om oppstartsselskapene opplevde fasilitering for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap annerledes til tross for at de er i samme miljø og inkubator.

For oppgaven så var det viktig å undersøke hvordan inkubatorer jobber med bærekraft, da det ofte er her oppstartsselskaper vokser og får den kompetansen de trenger fra de forskjellige interne støttesystemene en inkubator har. Hvis en inkubator har mange støtteorganer og -ordninger innenfor bærekraft og bærekraftig entreprenørskap så kan dette påvirke oppstartsselskapene betraktelig. Det var derfor viktig å undersøke hvordan inkubatorer jobber med, fasiliterer for, opplever og tenker om bærekraft og bærekraftig entreprenørskap.

For inkubatorledere så var det ønskelig å utforske hvordan de opplever bærekraft og bærekraftig entreprenørskap, hva de tenker om det, hvordan de jobber med det og hvordan de fasiliterer for det. Inkubatorene inkubatorlederne var valgt fra er ansatt i forskjellige selskaper, samt har fokus på forskjellige områder, men begge er basert i samme region, omtrent samme størrelse, og har samme inkubator fokus.

For daglige ledere av inkubatorer var det igjen ønskelig å utforske hvordan de opplever bærekraft og bærekraftig entreprenørskap, hva de tenker om det, hvordan de jobber med det, og hvordan de fasiliterer for det. Dette er for å undersøke om det finnes noen vesentlige forskjeller når det kommer til bærekraft og bærekraftig entreprenørskap basert på faktorene over. Daglige ledere har gjerne et annerledes fokus enn inkubatorlederne. Daglige ledere jobbet gjerne mer politisk og setter føringer og retningslinjer, og bestemmer dermed også hvilken retning inkubatoren skal ta. Dette kunne medføre at de gjerne har et mer overordnet fokus på bærekraft og bærekraftsmål, men gjerne ikke jobber med fasilitering av bærekraft og bærekraftig entreprenørskap i hverdagen.

### 3.4. Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabiliteten til et studie omhandler hvorvidt gjentatte målinger under like omstendigheter vil gi samme resultat (Yin, 2014; Easterby-Smith et. al., 2018). For å skape mest mulig reliabilitet burde alle prosedyrer, datainnsamling og datakilder bli dokumentert, og forskningsprosessen gjennomført så transparent og gjennomsiktig som mulig (Yin, 2014), noe jeg som forsker har forsøkt å gjøre. Kvalitativ forskning forsøker å oppnå intern generalisering, det vil si evnen til å forklare hva som har blitt forsket innenfor en gitt kontekst. Dette er fordi kvalitative studier ofte ikke kan bli gjentatt på samme måte da de er utført av individer under bestemte omstendigheter på

et bestemt tidspunkt (Easterby-Smith et al., 2018). Dette stemmer godt overens for gjennomføringen av denne oppgaven. Jeg som forsker er i en unik posisjon hvor jeg har både vært i praksis hos en inkubator, vært med i flere oppstartsselskaper, samt jobber i økosystemet. Dette gjør at jeg har tilgang på innsikt og informasjon som man ellers kan oppleves som vanskelig å oppnå, samt tillitsbygging med intervju objektene var ofte ikke påkrevd da den finnes fra før. Dette, kombinert med at jeg personlig er engasjert i tematikken, gjorde det utfordrende å være objektiv ved gjennomføring av studie. Dette gjorde det enda viktigere å dokumentere og beskrive forskningsprosessene nøye. Det har også blitt forsøkt å stille nyanserte spørsmål, og i analysen er all informasjon blitt prosessert likt. Temaet bærekraft er også relativt umodent ifølge intervjuobjektene, og de selv mener at deres oppfatninger og meninger om temaet kan endre seg. Dette kan gjøre at gjenskapelse av de samme resultatene kan være vanskelig. Med tiltakene som er gjort, og bevisstgjøringen av de forskjellige fallgruvene, så kan det påstås at studien har en god grad av reliabilitet.

Validitet omhandler i hvilken grad forskningsresultatene korrekt representerer det de er ment for å beskrive, altså om vi har målt det er det vi ønsket å måle (Easterby-Smith et al., 2018). Dette gjør validitet viktig for å kunne avgjøre om grunnlaget for funn og konklusjoner er berettiget. Validitet er videre delt i to grener: intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet omhandler hvorvidt resultatene i datainnsamlingen er gyldig for de utvalget og det fenomenet som er undersøkt (ibid). Utvalget for datainnsamlingen består av daglig ledere i inkubatorer, inkubatorledere, og oppstartsselskaper. Alle informantene jobber med inkubatorer/inkubasjon og entreprenørskap daglig, hvor bærekraft er et tema som vokser. Individuelle intervjuer har gitt en unik og god dybdeinnsikt i fenomenet jeg ønsker å utforske, og studien har avdekket hva som er felles og ulik for de forskjellige respondentgruppene. Dette gjør at jeg som forsker anser mine resultater og funn som gyldig representasjon av virkeligheter, og jeg påstår den interne validiteten er høy. Ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene i datainnsamlingen kan generaliseres til andre settinger og kontekster (Easterby-Smith et al., 2018), også kalt analytisk generalisering (Yin, 2014). Til tross for at informantene kommer fra samme økosystem, så kommer de fra, eller jobber i, forskjellige bransjer. Forskningsspørsmålene er også formulert med «hvordan», noe som gjør det enklere å oppnå analytisk generalisering. Siden studien er kvalitativ, så er også teoretisk generalisering brukt for å styrke den eksterne validiteten, og dette vil bli beskrevet i mer detalj under. Med dette, så påstår jeg at studien har en høy grad av ekstern validitet.

Kvalitativ studier sitt bidrag til forskningen vil ofte være unikheten, og ikke om den kan gjentas eller ikke. Dette medfører at kvalitativ forskning gjerne ikke treffer den samme standarden brukt i kvantitativ forskning (f.eks. objektivitet, replikerbarhet), men det betyr ikke at det ikke er god forskning. Kvalitativ forskning sikter mer på teori bygging, og selv om det kan være vanskelig å overføre teoriene til andre omstendigheter, så kan man identifisere faktorer som vil kunne avgjøre overførbarheten av gitte teorier. Dette gir leserne mulighet til å avgjøre hvilke sammenhenger teoriene kan benyttes i. På denne måten søker det ikke nødvendigvis å gi et universelt svar (statistisk generalisering), men heller stille spørsmål eller en tentativ hypotese, også kalt teoretisk generalisering. Et tydelig og godt formulert spørsmål eller hypotese kan bidra til å adressere noen av de komplekse fenomenene som forskningen er omhandlet (Easterby-Smith et al., 2018). Denne tilnærmingen går godt overens med oppgaven da funn blir diskutert og analysert opp mot den etablerte teorien.

### 3.5. Forskningsetikk og personvern

Under en kvalitativ studie er viktig å ta hensyn til etiske betraktninger (Easterby-Smith et al., 2018). Forskningsetikk handler om å ivareta rettighetene og sikkerheten til deltakerne av studien, samtidig som data blir behandlet på en forsvarlig og hensiktsmessig måte (Easterby-Smith et al., 2018). Easterby-Smith et al. (2018) presenterer 10 nøkkelprinsipper for forskningsetikk, og er noe denne oppgaven har fulgt i både forprosjekt og underveis. Tillatelse for behandling av data ble også søkt hos Norsk senter for forskningsdata (NSD u.d.). I søknaden måtte det blant annet opplyses om hva slags data som ble lagret, hvordan det ble lagret, og hvem som hadde tilgang til datainnsamlingen. En intervjuguide med planlagte spørsmål ble laget, hvor første del omhandlet forskningsprosjektets formål og tiltakene gjort for å sikre personvern (se Vedlegg 1 & 2). Videre ble det også laget en samtykke erklæring til respondentene slik at de fikk innsikt i egne rettigheter og informasjon og studie (se Vedlegg 3). Godkjenningen fra NSD ble ansett som en milepæl for oppgaven, og ble tildelt før datainnsamlingen ble startet.

## 4. Resultat og empiri fra kvalitativ studie

I dette kapitlet vil resultater fra den kvalitative datainnsamlingen som kan bidra til å svare på forskningsspørsmålene bli presentert. Resultatet og empirien er delt opp i delkapitler for hvert analysenivå, hvor oppstartsselskapene vil bli presentert først, så inkubatorene. Hvert delkapittel starter med litt informasjon om informantene, hvorfor de er valgt, og en tabell oversikt. Resultatene fra informantene er kodet inn i tre kategorier i henhold til intervjuguiden: 1) Inkubator/inkubasjon, 2) Bærekraft, og 3) Bærekraftig entreprenørskap. Disse kategoriene er gjeldene for alle typer informanter, men vil få varierende underkapittel navn da kategoriene er tilpasset til om det er inkubator eller oppstartsselskap som blir intervjuet. I slutten av kapittel 4 vil det bli presentert en oppsummering av relevant resultat og empiri i tabellform.

### 4.1. Oppstartsselskaper

Gründere som også fungerer som daglig leder i oppstartsselskapene er valgt som intervjuobjekter for denne delen av datainnsamlingen. Dette er fordi gründerne har vært med siden oppstart av selskapene, og sitter på mest kunnskap og erfaring i selskapene om temaene jeg ønsker å utforske. Oppstartsselskapene i datainnsamlingen tilhører samme inkubator kjede, og har tilgang på de samme ressursene, tjenestene og nettverkene som inkubatoren tilbyr. Begge oppstartsselskapene ble også startet i samme region, og består av unge gründere med ingen tidligere entreprenørskapserfaring. Resultatene er delt in i tre underkapitler. Første underkapittel vil ta for seg hvordan oppstartsselskaper opplever inkubatorer/inkubasjon. Neste underkapittel tar opp hvordan oppstartsselskaper definerer bærekraft og hvordan de jobber med dette. Siste delkapittel presenterer oppstartsselskapenes definisjoner på bærekraftig entreprenørskap, og om de opplever en fasilitering for dette.

*Tabell 3: Oversikt - Oppstartsselskaper*

<b>Oppstartsselskap:</b>	<b>Oppstartsselskap 1 (Informant 1)</b>	<b>Oppstartsselskap 2 (Informant 2)</b>
Alder på selskap:	3år	1år
Gründererfaring:	Ingen	Ingen
Bransje:	Havtech	Fintech
Teknologi område:	Hardware	Software
Antall ansatte/team størrelse:	4	5
Bærekraft som hovedmål:	Ja	Nei

#### 4.1.1. Hvordan opplever oppstartsselskaper inkubatorer/inkubasjon

*«For vår del har det vært helt essensielt å være en del av et inkubator miljø.» -  
Informant 2*

##### **Hvordan blir inkubatorer definert, og hva er deres viktigste oppgave?**

Informantene definerer inkubatorer som er et sted hvor oppstartsselskaper kan få hjelp til å komme seg videre ut av startfasen. Oppstartsselskapene trenger hjelp til alt mulig, og denne bistanden blir gitt av inkubatorene i form av tjenester som nettverk, rådgivning, kompetanse og støtte. Det er også viktig for oppstartsselskapene at inkubatorene stiller de riktige kritiske spørsmålene, samtidig som inkubatoren informerer om potensielle fallgruver. Oppstartsselskapene er også enige om at den viktigste oppgaven til en inkubator er å legge til rette for at selskapene skal vokse og ta de riktige valgene. Informantene påpeker at oppstartsselskaper i forskjellige faser kan ha forskjellige meninger om hva som er den viktigste oppgaven til inkubatorer. Inkubatoren har også større påvirkningskraft på oppstartsselskaper som kommer i inkubasjon i tidligfase enn de som kommer in i senere faser.

##### **Inkubatorenes påvirkning**

Oppstartsselskap 2 kom in til inkubatoren mens de fremdeles var i idéfasen, noe som ga inkubatoren mulighet til å forme ideen og selskapet veldig mye. Informant 2 opplyser at både utviklingen av produktet, samt tjenestene oppstartsselskapet utviklet ble påvirket av inkubatoren. Informant 1 legger understreker at inkubatorene må være tydelige på fallgruvene som de fleste oppstartsselskapene går i, og dele erfaringene og kunnskapen inkubatoren har oppsamlet. Informant 2 mener inkubatoren skal hjelpe oppstartsselskapene med å forstå problemstillingene de ønsker å løse, og at dette var veldig viktig for oppstartsselskap 2 i startfasen. Informant 1 erfarte selv at ferske oppstartsselskaper ofte ikke vet hva de trenger hjelp. Vedkommende mener at her er det ekstra viktig at inkubatorene aktivt trer inn og hjelper, samt viser klart og tydelig hvordan selskapet kan løse diverse utfordringer. Vedkommende presiserer viktigheten av at inkubatorer ikke kun skal hjelpe når oppstartsselskapene trenger hjelp, men aktivt oppfølge hvor selskapene er i prosessen. Informant 1 innrømmer at det er lettere å innse «dette burde vi fått beskjed om», eller «dette skulle man gjort sånn» i retrospekt. Informant 2 tror at oppstartsselskapet vil anse nettverk og strategilegging som viktigere tjenester enn idérådgivning senere i løpet. Begge gründerne poengterer også hvor viktig det er med co-working og interne relasjoner (interne nettverk) i

inkubatoren. Å ha et sted å sitte, samt være med andre gründere som har lignende- eller mer erfaring har vært utrolig viktig og givende.

Begge oppstartsselskapene opplyser om at det kun har vært positive opplevelser med inkubatoren og inkubasjon. Informant 2 forteller at det har vært helt essensielt å være en del en inkubator, og tror ikke oppstartsselskap 2 hadde vært der det er i dag uten bistanden og hjelpen de har fått fra inkubatoren. Informant 2 har også opplevd god oppfølging på ukentlig basis fra inkubatoren, og opplever at det virket som alle involverte var glade for å kunne hjelpe selskapet.

### **Hva savner oppstartsselskapene fra inkubatorene?**

Oppstartsselskapene savner spisskompetanse og bransjespesifikk kunnskap hos inkubatorene. Denne mangelen har medført at oppstartsselskapene ikke har fått bistand, rådgivning eller hjelp når det kommer til bransjespesifikke utfordringer. Informantene mener også at spissede tjenester (som juridiske tjenester) kan gjøres mer tydelig og tilgjengelig. Informantene erkjenner at bransjespesifikk spisskompetanse kan være vanskelig å anskaffe, og kan by på store kostnader for inkubatorene. Oppstartsselskapene i inkubatoren tilhører ulike bransjer, er i ulike faser, og har ulike behov, noe som gjør anskaffelse av bransjespesifikk spisskompetanse til alle selskapene vrient. Her kan inkubatorens eksterne nettverk komme til nytte, og potensielt dekke savnet. Informant 1 oppfatter inkubatoren som mindre flink til å introdusere oppstartsselskaper til aktører som har bransjespesifikk kompetanse, og at forteller at det kun har blitt forsøkt smålig. Informanten vet heller ikke hvor aktivt inkubatoren har forsøkt å introdusere selskapet til relevante aktører i bransjen, da dette ønsket har blitt ytret flere ganger uten tegn til forbedringer. Selv om inkubatoren ligger i en region med kunnskapsklynger som innehar den bransjespesifikke spisskompetansen, så opplever informant 1 at inkubatoren har vært dårlig på å informere om dette. Ingen meddelte at oppstartsselskapet kunne kontakte eller melde seg inn i relevant klynge for å dekke behovet sitt. Informant 1 tror dette kan være forårsaket av dårlig kommunikasjon, både internt hos inkubatoransatte, og mellom inkubator og selskapet. Informantene presiserer at oppstartsselskapene har fått mye god rådgivning om entreprenørskap generelt, og at det kun er bransjespesifikk spisskompetanse som har manglet.



#### 4.1.2. Hva betyr bærekraft for oppstartsselskaper, og hvordan jobber de med dette?

##### **Oppstartsselskapers syn på bærekraft**

Oppstartsselskapene prioriterer bærekraft veldig ulikt. Oppstartsselskap 1 har bærekraft som sitt hovedfokus, mens oppstartsselskap 2 har det som et bi-fokus. Informantene innrømmer at oppstartsselskapene kunne ha droppet bærekraft og tatt noen snarveier, men tror at på sikt så hadde de blitt tvunget til å jobbe med det uansett.

Informant 1 er veldig opptatt av bærekraft, og hadde klart å jobbe med selskapet sitt om det ikke var bærekraftig. Informanten presiserer at bærekraft er kjernen og fundamentet for selskapet, og dette skal være synlig. Oppstartsselskap ønsker en karbonnøytral produksjon, og er villig til å gå noen lengre og mer kompliserte veier for å oppnå dette.

Informant 2 er mindre opptatt av bærekraft, men føler at man må være det i dagens samfunn. Bærekraft er heller ikke det som har blitt diskutert mest i oppstartsselskap 2 da de tilhører en bransje hvor bærekraft er ekstremt diffust. Digitalisering har vært sentralt i oppstartsselskap 2, og dette er måten de knytter selskapet opp mot bærekraft. Informant 2 innrømmer selv at bærekraft er et bi-fokus, og er noe de må gjøre.

Begge informantene fokuserer hovedsakelig på miljømessig bærekraft når de snakker om bærekraft. Informant 1 forteller at bærekraftig lønnsomhet (økonomisk bærekraftig) er viktig, og en selvfølge for at selskapet skal kunne drives i lengre tid. Oppstartsselskap 2 er i en produktutviklingsfase, og mener bærekraft ikke er et viktig fokusområde i denne fasen, men at det blir mer aktuelt når selskapet skal skalere.

##### **Hvordan jobber oppstartsselskapene med bærekraft**

Oppstartsselskap 1 ser hovedsakelig på miljømessige innsatsfaktorer i bærekraft, og har stort fokus på karbonnøytralitet, biodiversitet, og landareal. Selskapet ser blant annet på CO2 utslippet for selve produksjonen, muligheter for å produsere mer på mindre areal, samt hva slags materialer som er mest bærekraftig ved stor produksjon. Selskapet har brukt mye ressurser for å finne de mest bærekraftige råmaterialene, men er ikke ferdig med forskningen enda. De ser nå på et råstoff som er lite utnyttet kostbart for andre å prosessere. Råstoffet kan lagre mye CO2 som kan gjøre produksjonen karbonnegativ, samtidig som det ikke er miljøskadelig.

Oppstartsselskap 2 ser hovedsakelig på digitalisering. Digitalisering kan føre til lavere forbruk av materialer, mindre avskoging, samt tilgjengeliggjøre finansielle tjenester for flere. Selskapet ser også på muligheter for å inkludere klima kompensasjon i deres løsninger. Bransjen selskapet tilhører har et økende fokus på bærekraft, og hva slags teknologier som kan implementeres for å legge til rette for mer bærekraftighet. Dette økende fokuset, samt løsningene bransjen kommer frem til, har direkte påvirkning på oppstartsselskapet og hva som blir innført for å bli mer bærekraftige fremover. Informant 2 opplyser at oppstartsselskap 2 kan innføre og implementere løsninger som funker for andre, på en enkel og relativ smertefri måte, da de fremdeles er i tidligfase.

Begge oppstartsselskapene synes det er interessant å observere hva andre selskaper i samme bransje gjør, og hva slags teknologier de implementerer for å bli mer bærekraftig. Oppstartsselskapene opplever at andre lignende selskaper i samme bransje jobber veldig likt med bærekraft, og møter på de samme utfordringene.

### **Måling av bærekraft**

Begge informantene anser bærekraftsmåling som relevant, men vanskelig, og opplever dette på forskjellige måter. Informantene forteller bærekraftige tiltak som er avhengig av flere faktorer er vanskelig å måle, og nevner blant annet sirkularitet, gjenbruk, og tiltak som minsker sjansen for naturkatastrofer. De tror likevel at det vil komme flere måleenheter for bærekraft etter hvert som det modnes.

Til tross for at informant 1 nevner CO2 utslipp, biodiversitet, og effektivisering av landareal, så blir ikke bærekraft målt på noen spesifikke måter. Oppstartsselskap 1 har rett og slett ikke noen måter å måle dette på. Oppstartsselskap 1 har heller ikke opplevd noe press eller kriterier fra økosystemet på bærekraft. Informanten mistenker at dette kan være forårsaket av selskapets tydelige bærekraftighet. Informant 2 derimot opplever at bærekraft er fremtredende i søknadsprosesser hos virkemiddelapparatet. Selskapet måtte kartlegge hvilket bærekraftsmål de tilfredsstillter, og hvordan de jobber mot dette. Informant 2 oppfatter bærekraft som utrolig relevant når man skal innhente penger generelt, og poengterer viktigheten av å kunne legge frem selskapets arbeid med bærekraftighet på en god måte. Dette gjorde at informant 2 mener bærekraft er relevant å måle, men ikke nødvendigvis på en tallfestet måte. Informant 2 mener at selskapet ikke er kommet langt nok til å legge konkrete strategier på hvordan fremtidige bærekraftsmål skal oppnås.

Det blir lagt til at mer informasjon, føringer eller et rammeverk på hvordan selskaper kan jobbe med bærekraft hadde vært behjelpelig.

### **Utfordringer med bærekraft**

Begge oppstartsselskapene har møtt på flere lignende utfordringer med bærekraft, til tross for at de har ulike bærekraftsfokus og -prioriteringer. Informantene oppgir at mange oppstartsselskaper opplever det som utfordrende å kartlegge hvordan de kan bli, eller er, bærekraftige. Flere oppstartsselskaper har bærekraft som et sidemål, og må finne måter å integrere bærekraft i løsningen sin i etterkant. Dette er noe oppstartsselskaper med bærekraft i kjernen slipper, som gjør at de gjerne skiller seg ut. Det påpekes at en ikke-bærekraftig vei kan være appellerende for mange, da den oppfattes raskere, enklere og billigere, men er noe informantene har unngått bevisst. Informant 1 innrømmer at oppstartsselskap 1 er heldige her, da den bærekraftige veien kan være den billigste veien for dem. Dette er noe som er særegent for oppstartsselskap 1, og absolutt ikke vanlig for oppstartsselskaper. Informantene opplever også at det er vanskelig å måle bærekraft, og at mange kun tenker miljømessig når det kommer til bærekraft. Økonomisk inkludering og beskyttelse mot økonomiske konsekvenser ved bruk helsetjenester er også blant FNs bærekraftsmål (sosial og økonomisk bærekraft), men blir lite fokusert på. Dette er utfordrende da mange ikke anser oppstartsselskaper som bærekraftige hvis de ikke er miljømessig bærekraftig.

Selskaper med bærekraft som hovedfokus kan møte andre utfordringer. Et bærekraftig produkt er til ingen nytte hvis det ikke løser en konkret utfordring eller problemstilling. Virkemiddelapparatet ser etter løsninger som løser et reelt problem med markeds potensial, og ikke nødvendigvis kun hvor nyskapende og bra produktet er. Oppstartsselskapene erfarte at problemstillingene de prøvde å løse ikke nødvendigvis var allmennkjente, som gjorde det vanskelig å få markedsavklaring. Oppstartsselskap 1 opplevde det som vanskelig å få støttemidler fra virkemiddelapparatet, noe som skapte store frustrasjoner. Oppstartsselskap 1 fant en kundegruppe som visste om problemstillingen og var veldig begeistret for løsningen, men måtte gjennomgå en omfattende prosess for å gjøre dette. Oppstartsselskap 2 føler derimot at de ble nedprioritert i søknadsprosesser fordi de drev med inkrementell innovasjon uten fokus på bærekraft, til tross for at de hadde markedsavklaring. Oppstartsselskap 2 føler også at mange selskaper prøver å skape noe banebrytende, og at disse muligens blir prioritert. Informant 1 har lært mer om hvordan man skal

kommunisere problemstillingen og løsningen tydeligere og enklere, gjerne for å passe inn i virkemiddelapparatet sine rammer, og siden da har det gått helt fint å få støtte.

### **Bærekraft i økosystemet:**

Informantene føler økosystemet har fokus på bærekraft, spesielt innenfor virkemiddelapparatet og kapitalmiljøer. Informantene føler bærekraft er en trend som står veldig sterkt i økosystemet, hvor noen følger trenden fordi de vil eller kan, og andre fordi de må. Informant 2 opplever at det er sosialt forventet at man skal gjøre noe med bærekraft. Dette fører til at mange bruker pene ord for at ting skal høres bra ut, uten å gjennomføre handlinger som støtter dette. Informantene opplever at både små og store aktører gjør dette, og at mange misbruker begrepet bærekraft. Misbruken av begrepet har ført til at bærekraft har blitt et buzzord uten vekt. Dette gjorde at oppstartsselskap 1 sluttet å fronte sin bærekraft aktivt, og gjør dette nå på andre måter.

### **4.1.3. Hva er bærekraftig entreprenørskap, og opplever oppstartsselskaper en fasilitering for dette?**

#### **Hvordan defineres bærekraftig entreprenørskap (BE)?**

Informantene definerer bærekraftig entreprenørskap som entreprenørskap som er direkte knyttet til bærekraft. Videre mener informant 1 at selskaper som ønsker å drive BE må ha bærekraft i kjernen og fokuser på å fokusere på bærekrafts problemstillinger helt fra start. Informant 1 mener oppstartsselskaper ikke bedriver BE ved å melde at det jobbes mot et bærekraftsmål, men at selskapene må gjennomføre bærekraftige handlinger i praksis. Informant 2 derimot har ikke tenkt så mye på definisjoner av BE.

#### **Har inkubatorer et merkbart fokus på bærekraft og BE?**

Oppstartsselskapene antar inkubatorer har fokus på bærekraft og BE, men er usikker på om finnes noen klare strategier eller filosofi på det. Antagelsen kommer av tre grunner: 1) Bærekraftige temaer som fornybar energi, hav, og sirkulærøkonomi blir nevnt mye, 2) det er mange bærekraftige oppstartsselskaper i inkubasjon, og 3) informantene **tror** inkubatorene veileder oppstartsselskapene til å være bærekraftig. Dette gjør at informantene indirekte merker inkubatorenes fokus på bærekraft og BE, men ingen konkrete handlinger oppleves direkte.

### **Opplevs det en fasilitering for bærekraftig entreprenørskap?**

Informantene har inntrykk av at inkubatorene fasiliterer for BE, men hovedsakelig på indirekte måte. Informant 1 mener det er få måter BE i inkubatorer kan måles, og dermed vanskelig å avgjøre hva som er fasilitering. Informant 2 synes det er vanskelig å svare på dette spørsmålet fordi oppstartsselskap 2 ikke er så tett på bærekraft, og informant 1 antar det skjer en fasilitering basert på oppstartsselskapene som sitter i inkubatoren.

Informantene føler mange selskaper i inkubatoren er bærekraftsorienterte. Dette gir inntrykk av at BE fasiliteres for, og at det gjøres hovedsakelig i inntaksprosessen. Informantene mener inkubatoren velger oppstartsselskap som enten jobber med bærekraft, har en bærekraftig løsning, eller er tydelig bærekraftige. Informantene er derimot usikre på om inntaksprosessen påvirker selskapene til å være mer bærekraftig, eller om inkubatorene bevisst velger bærekraftige oppstartsselskaper. Informant 1 antar inkubatorer rekrutterer selskaper med bærekraftsfokus da disse har større sjanse for å gjøre det bra, men er usikker på om bærekraft er et avgjørende kriterium. Informantene observerer også en økning av selskaper som vektlegger og fokuserer på bærekraft, og tror det kan være naturlig for inkubatorene å ta in flere av dem fordi det eksisterer flere av dem. Oppstartsselskap 1 er et godt eksempel på dette, og informant 1 legger til at det var ingen som la til rette for at løsningen deres skulle bli funnet, og at den ble oppdaget ved ren tilfeldighet.

Informantene oppgir også rådgivning som en måte BE fasiliteres på, men at denne rådgivning kun har oppstått i tilfeller hvor søknadsprosesser eller innhentning av kapital er aktuelt. Oppstartsselskap 2 fikk blant annet veiledning om hvordan selskapet kan høres mest bærekraftig ut i søknadsprosesser. Oppstartsselskap 2 har derimot ikke fått tilbakemelding om å bli mer bærekraftig til tross for at de ikke er så bærekraftsorienterte. Informantene mener også at inkubatoren kunne påvirket selskapene til å bli mer bærekrafts fokusert, men ikke helt tydelige på hvordan.

### **Kan BE fasiliteres i større grad?**

Informantene er uenige om inkubatorene kunne fasilitert for bærekraft og BE i større grad. Informant 1 mener inkubatorer kunne gjort dette ved å gi oppstartsselskaper veiledning og tydelige mål. Informant 2 mener at kunnskap og fasilitering av bærekraft og BE ikke er savnet, og at

inkubatoren ikke kunne gjort så mye mer for å slenge dette på oppstartsselskapet sitt. Begge informantene mener derimot at et rammeverk for bærekraft, BE, og hvordan selskaper kan jobbe med dette, hadde vært nyttig.

Informantene mener dette rammeverket burde inneholde informasjon og diverse måleenheter eller KPI'er for bærekraftig arbeid. Dette hadde hjulpet oppstartsselskapene med sitt interne arbeid, og samtidig gjort det enklere å fremme sin bærekraftighet utad mot økosystemet. Oppstartsselskapene burde også få en gjennomgang av rammeverket gjennom et kurs eller fagprogram, slik at de enkelt kan implementere det i sine arbeidsprosesser. Hvem som lager rammeverket er ikke så viktig for informantene, bare det blir laget. Informantene erkjenner også at det finnes utfordringer med slike rammeverk. Det er blant annet vanskelig å skape et rammeverk med måleenheter og definisjoner som passer alle bransjer, og verdien av et slikt rammeverk vil også variere fra selskap til selskap. Det ble også foreslått å gjøre BE rammeverk til et krav for alle oppstartsselskap, selv de uten bærekraftsfokus, da dette hadde sikret samtlige muligheten til å bli bærekraftsorientert. Her presiseres det at selv om rammeverket hadde gjort det enklere å jobbe med bærekraft, så er det ikke nødvendigvis noe selskaper i tidligfase vil, eller burde, prioritere. Begge informantene konkluderer med at et rammeverk hadde gjort det enklere å jobbe med bærekraft og BE for deres respektive oppstartsselskap, men at det ikke nødvendigvis er et positivt bidrag for alle. Selv om et slikt rammeverk ikke eksisterer nå, så tror informantene at det kommer i fremtiden.

## 4.2. Inkubatorer (inkubatornivå)

*“Individer med gjennomføringsevne er det som trengs for å skape bærekrafts fokus og grønne bærekraftige initiativer” - Informant C*

Et viktig mål med studien har vært å få innsikt i hva inkubatorene på Vestland gjør, samt hva deres hovedmål er. Det er også viktig for studien å kartlegge hva bærekraft betyr for inkubatorene, og hvordan de jobber med dette. For å kunne svare på mine forskningsspørsmål, så er det også vesentlig å få innsikt i hva inkubatorene mener bærekraftig entreprenørskap er, og hvordan de fasiliterer for dette. Resultatene samlet er henholdsvis kategorisert og presentert som underkapitler. Samtlige inkubatorer i datainnsamlingen er fra Vestland regionen, og opptatt av vekst og utvikling, men tilhører ikke samme hovedorganisasjon/selskap. Jeg ønsker å presisere at hver enkel inkubator tilhører, eller er en del av, en større organisasjon, og inkubasjon er kun en av tjeneste de tilbyr.

Dette kan innebære at hovedorganisasjonen innehar flere inkubatorer, har kontorer flere steder, eller tilbyr tjenester som ikke er tilegnet oppstartsselskaper. Inkubatorene er av varierende alder og størrelse, med forskjellige fokusområder. Informantene har bestått av daglige leder og inkubatorleder fra forskjellige inkubatorer. Disse faktorene er relevant da oppgaven ønsker å få et godt overblikk på situasjonen inkubatorer på Vestland er i når det kommer til bærekraft. Det vil også være interessant å se om disse faktorene påvirker inkubatorenes syn, opplevelse, og arbeidsmåte i sammenheng til bærekraft.

Tabell 4: Oversikt - inkubatorer

<b>Inkubator:</b>	<b>A (Informant A)</b>	<b>B (Informant B)</b>	<b>C (Informant C)</b>	<b>D (Informant D)</b>
Stillingstittel:	Daglig leder	Daglig leder	Inkubatorleder	Inkubatorleder
Stiftelsesår:	2001	2004	2011	2004
Antall ansatte:	6	3	4	9
Kjernekompetanse:	Inkubator-tjenester, forretningsutvikling, kommersialisering, prosess- og prosjektledelse, klyngeutvikling, omstilling, og nettverk.	Inkubator-tjenester, forretningsutvikling, vekst, prosjektledelse, førstelinjetjeneste, omstilling, og nettverk	Inkubator-tjenester, forretningsutvikling, akselerering, kommersialisering, investering,	Inkubator-tjenester, forretningsutvikling, akselerering, prosjektledelse, forskning, kommersialisering og nettverk
Antall bedrifter i inkubasjon:	46 (tall fra 2020)	8	25	20 (tall fra 2021)
Inkubator fokus:	Økonomisk utviklingsinkubatorer	Økonomisk utviklingsinkubatorer	Teknologi inkubator	Teknologi inkubator
Overordnet mål/strategi:	Bidra til vekst og utvikling i regionen.	Bidra til vekst og utvikling i regionen.	Skape det nye norske næringslivet.	Bidra til kunnskap og nye idéer blir fremtidens løsninger.

Tjenestene inkubatorene tilbyr er også tilnærmet de samme basert på beskrivelsene gitt av informantene. Tjenestetilbudet består i stor grad av fagprogrammer, forretningsutviklingskompetanse, og nettverk. Utvalget av tjenester sammenfaller med det en finner i forskningslitteraturen innen inkubasjon- og inkubatorforskning. Det eneste funnet som til en viss grad faller utenfor forskningslitteraturen er vekstprogrammer innen, og fokuset på,

bærekraft. Det er ikke gjort et utbredt forskningsarbeid innen bærekraft og inkubasjon, og dermed er det gjerne ikke rart at det er lite i forskningslitteraturen som inkluderer bærekraft som et tjenestetilbud inkubatorer tilbyr (Bank et al., 2017).

#### 4.2.1. Hva gjør inkubatorene, og hva er deres overordnede mål?

##### **Inkubatorenes oppgave:**

*“Inkubatorer skal stille de kanskje litt vanskelige spørsmålene, og realitetsorientere gründeren.” - Informant A*

Informantene er generelt sett enige på hvordan de definerer og beskriver en inkubator. Ifølge informantene skal en inkubator tilrettelegge og sikre at oppstartsselskaper får den kompetansen, erfaringen og nettverket de trenger for å komme seg videre. Erfaringsoverføring og erfaringsdeling vektlegger. Oppstartsselskapene skal også få den all den nødvendige faglige veiledningen og hjelpen de trenger for å kunne utvikle sine forretningsideer, spesielt i områder de mangler kompetanse, slik at selskapene kan lykkes. Informant C forteller at de ser potensialet i mange oppstartsselskaper, men opplever at de ikke har alle ressursene de trenger siden de er i så tidlig fase, og dette er noe inkubatorene kan tilby. Informant D mener at den viktigste oppgaven til inkubatorer er å sikre erfaringsoverføring og -deling fra inkubatorens ansatte, slik at flere unge håpefulle prosjekter og ideer skal unngå å «gå på trynet» på grunn av mangel av tilført kunnskap.

##### **Inkubatorenes interne tjenestetilbud:**

Inkubatorene har også tilnærmet det samme tjenestetilbudet som er verdiskapene for oppstartsselskaper, men gjerne med forskjellige varianter og prioriteringer. Alle inkubatorene tilbyr tjenester som forretningsutvikling, rådgivning, fysiske fasiliteter, og diverse programmer. Informantene påpeker også viktigheten av å sitte i et miljø hvor mange som jobber med det samme (entreprenørskap) kan utveksle erfaringer og kunnskaper, samt sparre med hverandre. Informant B opplyser om det samme tjenestetilbudet som resten, men nevner økosystem og bærekraft en del mer enn de andre. Informanten forteller også at oppstartsselskapene får egne rådgivere som sikrer at de får tilført kompetansen og oppfølgingen de trenger i prosessen, og lager milepælsplaner for å få in både den rette kompetansen og finansiering. Informant A setter mye fokus på forretningsutvikling, at oppstartsselskapene er idehaveren, og at inkubatoren skal være den kritiske støttekontakten. Inkubatoren må være støttekontakten som stiller de kritiske og vanskelige spørsmålene slik at selskapene er forberedt, opplyst, og klar over de forskjellige fallgruvene



gründerne kan møte på. Informant C forteller at oppstartsselskapene skal få rådgivning og annet de trenger, så mye de trenger (ikke inkludert kapital). Informant C bruker gjerne over 500 timer på et oppstartsselskap uten at gründerne betaler noe mer for det enn prisen for «en pult og en kontorstol». Informant D opplyser om at inkubatoren ikke bare skal ha et vilkårlig tjenestetilbud, men at det skal være det riktige tjenestetilbudet. Vedkommende legger litt mer fokus på fagprogrammer, og forteller at inkubatoren har utviklet egne fagprogrammer basert på kjente metodikker som gir oppstartsselskaper et rammeverk å forholde seg til. Fagprogrammene kan variere fra år til år, og være i form av workshops som tar opp relevante temaer, og som kan gjennomføres i en-til-mange istedenfor en-til-en. Informanten fokuserer også veldig på samarbeid, og mener at samarbeid er på topp 3 listen over faktorer som inkubatorer må ha et bevisst fokus på, og oppstartsselskaper må ta hensyn til når man skal øke sannsynligheten for å lykkes. Informant D forteller også at når et oppstartsselskap kommer litt i (innovasjons)løpet, så handler rådgivningen fort om bistand og hjelp til finansiering, både i form av soft-funding og ekstern kapital, og at kobling med investorer blir en vanlig tjeneste.

### **Inntaksprosess:**

Oppstartsselskaper som vil få tilgang og benytte seg av tjenestetilbudene til en inkubator må gjennom en inntaksprosess for å bli en inkubatee. Samtlige inkubatorer har en inntaksprosess med forskjellige kriterier og sjekkpunkter et oppstartsselskap må tilfredsstille for å bli tatt opp. Noen informanter opplyser om flere sjekkpunkt enn andre, men alle har innovasjonshøyde, team, og potensial som sjekkpunkt. Noen presiserer at hvis løsningen er riktig, så blir det også riktig å ta selskapet inn til inkubasjon, og riktig selskap å hjelpe for at de faktisk skal gjennomføre det de skal.

Inkubator A bruker et inntaksskjema som har en karakterskala, og inneholder blant annet et sjekkpunkt som heter forskning. Karakterskalaen er den samme som Innovasjon Norge bruker i vurderingsprosessen for ideer og oppstartsselskaper som søker tilskudd. Informant B forteller at i inntaksprosessen så ser inkubator B blant annet på hva oppstartsselskapet har gjort tidligere, hvor langt selskapet har kommet, hva behovene deres er, konkurrentanalyse, og hvordan markedsbilde ser ut. Inkubator B vurderer så om de faktisk kan sikre en bedre prosess for oppstartsselskapet til nå målene sine ved støtten og tjenestene inkubatoren kan tilby. Inkubator C tar kun in de beste oppstartsselskapene, og kun 1 av 10 som søker blir tatt in. Informant C forteller at dette skaper et

miljø hvor de beste får møte andre likesinnede, som har like høyt ambisjonsnivå, som gjør at oppstartsselskapene får inspirasjon av hverandre. Informant C presiserer at oppstartsselskapene som blir tatt inn operer i forskjellige bransjer, kommer fra forskjellige byer, og utvikler forskjellige teknologi, men ambisjonen deres, og det sterke ønske om å få til noe, det er veldig tydelig hos samtlige. Informant D nevner mye av det samme som resten, men setter ekstra lys på det er mange skjønnsmessige vurderinger som blitt tatt i inntaksprosessen. Det skal ikke være sånn at om en gründer bommer på et svar, så mister de all støtte og hjelp.

Informant A og B opplyser også at de bruker pre-inkubasjon som et verktøy for inntak. Pre-inkubasjon varer i 3 måneder, hvor oppstartsselskapene og inkubatoren får jobbet sammen før selskapet eventuelt blir tatt inn til inkubasjon. Under pre-inkubasjon får inkubatoren anledning til å sjekke ut og bli kjent med selskapene, kartlegge hva potensialet er, og om de kan jobbe sammen. Dette er spesielt viktig i tilfeller inkubatoren er i tvil om oppstartsselskapet burde bli tatt inn til inkubasjon. Hos inkubator B så får oppstartsselskapet mulighet til å presentere seg til inkubatoren styre i et styremøte. Styremedlemmene er fra det regionale økosystemet, har sitt eget sett med opptakskriterier, og kan potensielt legge noen føringer for selskapene som blir tatt inn til inkubasjon. Det er viktig å påpeke her at oppstartsselskapene ikke nødvendigvis trenger å ha en ferdigutviklet forretningsidé før presentasjonen, men heller kunne fremvise at ideen har potensial og mulighetsrom.

### **Investeringsfond:**

Inkubator A, B og C har tilgang på et investeringsfond som de kan bruke til å investere i oppstartsselskaper. Hvor mye som kan investeres varierer, men alle har en seleksjonsprosess med egne kriterier. Inkubator C ser blant annet etter dedikerte og kvalifiserte team i seleksjonsprosessen, da de investerer i teamet, deres gjennomføringsevne, og at de er de riktige til å ta løsningen sin ut i markedet; det viktigste er at teamet har teknologi kompetanse innad. Løsningen og produktet trenger ikke å være ferdig utviklet, men må være løsningen til et reelt problem, være validert, ha pilotkunder og testet litt. Inkubator C investerer også kun i selskaper som har «impact», altså noe innenfor bærekraft og FNs bærekraftsmål.

### **Eksterne nettverk:**

Eksterne nettverk er også viktig for inkubatorene. Inkubator B har et ekstra fokus på dette, og ønsker å sikre det beste nettverket og økosystemet for å kunne hente den rette kompetansen fra rett plass. De skal tilrettelegge og sikre et nettverk som er stort og godt nok til å sikre utviklingen av de forskjellige ideene som kommer in til inkubatoren. Dette ekstra fokuset på å nettverk og økosystem kan være forårsaket av at de er en mindre inkubatorene, og bruke eksterne ressurser mer for å kunne levere tjenester på samme nivå som de andre. Å bruke det eksterne nettverket for å tilby bedre tjenester er også noe som anbefales og støttes i teorien (Bank & Kanda, 2016). Inkubator B ligger også et område som tradisjonelt har mange fossile næringer. Inkubatoren ønsker å bruke den eksisterende kunnskapen i område til å omstille til en ny, bærekraftig og fornybar næring. Inkubatoren kan bidra til å utvikle nye og gode arbeidsplasser og økosystemet, og inkubatoren fasiliterer allerede for spinn-offs fra det eksisterende næringslivet ved diverse tjenester og programmer. Inkubator A ønsker også mer kompetanse for å tilby flere eller bedre verdiskapende tjenester, spesielt innenfor bærekraft. Informant A nevner ikke bruk av nettverk her, men at de heller ønsker å ansette noen. Inkubator C har et tett forhold med nettverket sitt, og har aktive partnerskap med næringslivet. Disse næringslivsaktørene (nettverket) velger å være partner med inkubatoren fordi de ønsker å få et innblikk i, og se, hvilke oppstartsselskaper som finnes og hva slags teknologier de utvikler. Partnerne kan også ønske å betale for teknologien som blir utviklet da teknologien kan gi et konkurransefortrinn. Inkubatoren tette forhold med næringslivet er en vinn-vinn-situasjon da oppstartsselskapene også ønsker å koble seg opp mot partnere slik at de kan anskaffe nye kunder og samtidig testet deres produkter.

### **Inkubatorenes overordnede mål:**

Alle inkubatorene har som vekst og utvikling som hovedmål, men her også er det noen variasjoner. Både inkubator A og B vektlegger vekst og utvikling i regionen de tilhører, men informant B legger ekstra fokus på skapelse bærekraftige arbeidsplasser. Informant B informerer at bærekraftige arbeidsplasser er arbeidsplasser som ivaretar både de sosiale og klimamessige bærekraftsmålene, samt sikrer fornybarhet. Dette gjøres gjennom etablering og styrking av det eksisterende næringslivet. Inkubator C sitt overordnede mål er å skape det nye norske næringslivet, og visjonen er å hjelpe oppstartsselskaper i tidligfase til å lykkes. Inkubator C gjør det de kan for at oppstartsselskapene skal bli nye markante spillere i det norske næringslivet, og dette skal gjøres

på gründernes premisser. Informant D opplyser at inkubator D sine overordnede mål relaterer seg til SIVA sine offentlige mål. Dette inkluderer blant annet å hjelpe minimum et fastsatt måltall på antall oppstartsselskaper, samt sysselsetting. Inkubatorene har forskjellige interne måleenheter. Inkubator A har måleenheter som antall arbeidsplasser skapt, antall selskaper i/ferdig med inkubasjon, og verdiskapning (omsetning). Disse målene er ikke nødvendigvis hovedmål, men delmål som er oppnådd på grunn av hovedmålet. Informant B informerer at inkubatoren blir målt på SIVA sine mange barometer, på lik linje med alle andre inkubatorer. Barometerne ble ikke presisert, men informant B forteller blant annet at inkubatoren blir målt på kundetilfredshet, og må rapportere in til et system som gjør at de kan sjekke av på de forskjellige barometerne. I tillegg har inkubatoren en egen bevisstgjøring og måling i forhold til deres egen handlingsplan. Informant D forteller at inkubatoren ikke fastsatte måleenheter for bærekraft, men at dette mest sannsynligvis kommer.

#### 4.2.2. Hva betyr «bærekraft» for inkubatorene, og hvordan jobber de med dette?

*«Alle kan ikke jobbe i grønn sektor i «morgen», men alle kan gjøre noe for at alle sektorer skal bli mest mulig grønn.» - Informant D*

##### **Informantenes og inkubatorens syn på bærekraft:**

Informantenes egne bærekraftsorientering varierer veldig. To av informantene bryr seg om bærekraft personlig, mens to bryr seg fordi de «må». Dette påvirket nok også hvordan de formidler inkubatorens bærekraftsorientering. Halvparten av informantene poengterte at bærekraft er noe man er nødt til å jobbe med da klimakrisen ikke kommer til å gå over, og det skal være umulig å sluntre unna bærekraft i forretningsmodeller hvis man er en del av en inkubator. Informant B tenker på bærekraft arbeid som «hvordan vi håndterer den ressursen vi har i dag, for at vi skal levere videre til generasjoner etter, og hva vi kan gjøre for å bedre det som har skjedd, og sikre at vi utvikler gode verdikjeder som ivaretar totalperspektivet.», noe som ligner veldig på FNs definisjon på bærekraft. Flere av informantene mener også at den økonomiske bærekraften må ligge til bunn, og at bærekraft henger mye sammen med økonomiske muskler. Hvis det økonomiske ikke er til stede, så vil det ikke oppstå noe i de andre områdene; det ville ikke vært noen insentiv til å gjennomføre de «snillere og koseligere» delene av bærekraft.

Samtlige informanter nevner FN's tre dimensjoner for bærekraft når de beskriver inkubatorens fokus på bærekraft; de miljømessige, sosiale, og økonomiske forholdene. Flere av informantene

mener også at det er lettest å ta utgangspunkt i FN's bærekraftsmål når en skal definere bærekraft, og at de spesifikke målene som handler om å sikre og ivareta gjerne står i strategien til inkubatoren. De fleste inkubatorer setter litt ekstra fokus på den miljømessige dimensjonen av bærekraft, og opplever det som den prekjære og mest aktuelle dimensjonen. Dette betyr ikke inkubatorene ikke fokuserer på de andre dimensjonene, og *informant C* forteller at «nå er alle gode hoder, og alle gode ideer på klima, men vi får det ikke til hvis ikke de er sosiale og økonomisk fornuftige også. Samtlige informanter opplever derimot at økosystemet har fokus på bærekraft, spesielt innenfor kapitalmiljøene (investorer, banker osv). Kapitalmiljøene har gjerne laget egne rammer, barometer, krav, og definisjoner på grønn investering i tidlig fase. Banker låner også ikke ut penger til selskaper som ikke innretter seg etter bærekraftsmål. Dette betyr at om et selskap ikke kan vise til at de har en slags grønn omstilling, eller har evnen til å omstille seg i forhold til det grønne skiftet, så får man på et eller annet tidspunkt ikke tilgang på kapital.

### **Hvordan jobber inkubatorer med bærekraft?**

Alle inkubatorene jobber med bærekraft, gjerne på flere måter, og de fleste har bærekraft i sine interne strategier og planer. Noen ønsker å holde sine interne bærekraftsmål vage, og fokuserer mer på verdiskapende tilbud som akselererer bærekraftsorienterte oppstartsselskaper samtidig som de gjør sine samarbeidspartnere rigget for det grønne skiftet. Inkubator C prioriterer praktisk erfaring innenfor bærekraft, og mener dette fungerer mye bedre enn teoretiske foredrag.

To av inkubatorene har, eller tar imot, bærekraftsprosjekter som er utviklet i samarbeid med (både regionale og nasjonale) aktører i næringslivet, og fungerer som en førstelinjetjeneste. Noen inkubatorer har også et ekstra fokus på sirkularitet. Dette kan være i form av ledersamlinger med sirkulær økonomi som fokus, til at inkubatoren jobber med bærekraft fra et verdiskjedeperspektiv med sirkularitet i grunn.

De fleste inkubatorer opplyser at de har et faglig tilbud på bærekraft. Dette kan være i form av workshops, samlinger eller bærekraftsprogrammer, men ingen av inkubatorene kjører samme oppsett. To av inkubatorene kjører bærekraftsprogrammer som har en pragmatisk vinkling, og er utviklet sammen med relevante aktører fra næringslivet. Det ene programmet skal treffe alle selskaper, uavhengig av bransje, og deltakerne kommer blant annet ut med en tiltaksliste som er spisset til hvert enkelt selskap. Det presiseres at det ikke finnes noen standardmal, og at man jobber ut ifra hvert enkelt selskap ståsted og mulighetsrom. Det andre programmet utbredtes mer i

underkapittel 4.2.3, men omhandler at inkubatoren når ut til næringslivet og finner deres bærekraftsutfordringer, for så å presentere disse for oppstartsselskapene som skal finne en løsning. Inkubatorenes samlinger og workshops varierer også, men flere omhandler bevisstgjøring og oppfordring til å ta flere bærekraftige valg.

Noen informanter påpeker at bærekraft er noe som må jobber med hele tiden, og at de ansatte har det kontant i bakhode, selv om inkubatoren ikke har fastsatt noen «harde» bærekraftskriterier. Inkubatorene presiserer også at bærekraft skal være med i rådgivningen, spesielt når selskapene skal hente finansiering fra virkemiddelapparatet andre kapitalmiljøer. Inkubatorene skal gi oppstartsselskapene et reelt forhold til bærekraft og hva næringslivet etterspør. Hvis ikke inkubatoren har den nødvendige kompetansen og kunnskaper til å gi rådgivning innen bærekraft, så må de hente spesialister fra økosystemet. Informant C mener en praktisk tilnærming er viktig, hvor bærekraftige løsninger får koblet seg til næringslivet og tilgang på kunder raskt. Vedkommende synes det er viktig å skape plattformer for de som faktisk vil gjøre noe, istedenfor å invitere til foredragsserier

Oppstartsselskaper skal ikke bare opplyse hva de gjør i forhold til bærekraft, men også gjennomføre det i praksis. Informant D presiserer at hva et oppstartsselskap kan gjøre varierer fra bransje til bransje. Det er blant annet mer opplagt hva man kan gjøre for å tilfredsstille bærekrafts delmålene i «Liv i havet» enn delmålene i «Anstendig arbeid og økonomisk vekst». Her igjen påpeker informanten viktigheten av samarbeid, og forteller at samarbeid er den viktigste predikeren for om et selskap vil lykkes med bærekraft eller ei.

### **Bærekraft i inntaksprosessen:**

Samtlige inkubatorer har bærekraft som et inntakskriterium, men de vektlegger det forskjellig. Informant A tror inntakskriterier kommer til å bli enda med innstrammet i forhold til bærekraft. Informant D legger vekt på at oppstartsselskaper skal klare å svare for seg, men at de ikke mister all støtte og blir forkastet om de bommer på et svar. Det blir gjort en skjønnsmessig vurdering om inkubatoren hjelper de, men allerede i inngangen ble det presentert hva slags krav som er i forhold til delingskultur og annet, og at bærekraft er en viktig del av samarbeidskonstellasjon. Informant C mener at inntaksprosessen er avgjørende for bærekraftig arbeid i inkubatoren, da det er i inntaksprosessen ikke-bærekraftige oppstartsselskaper blir silt ut. Informanten er også ærlig om at

inkubatoren ikke nødvendigvis tar in bærekraftige oppstartsselskap fordi de vil «do good», men fordi inkubatoren vet at det er de som gjør godt som kommer til å gjøre det bra i markedet.

Flere inkubatorer bemerker seg at det er en økende grad bærekraftige oppstartsselskaper i inntaksprosessene, og mener at det er en organisk økning. Inkubatorene mener at økningen ikke oppstår fordi oppstartsselskaper må være bærekraftige, men heller at bærekraft er nå satt i fokus, og derfor velger flere å starte selskaper med det som tema. Informant B mener også dette er en naturlig utvikling forårsaket av forbrukerne. Selskapene ser at løsninger som er bærekraftige blir et konkurransefortrinn, og de bruker dette på en god måte. Dette gjøres blant annet ved å implementere bærekraft i alle prosesser slik at resultatet blir gode og gjennomtenkte løsninger i de forskjellige bærekraftsområdene. Inkubator B opplever at veldig mange ideer som kommer in til inkubatoren handler tiltak som sikrer en forbedring i bærekraftighet i selskaper og samfunnet. Inkubator A opplever også dette, og forklarer at ved forrige opptak så var det mange ideer som omhandlet sirkularitet. Informant A opplever at avfall ikke lenger bare er avfall, men en enorm ressurs som mange aktører prøver å utnytte. Informanten forteller også at mange gode forretningsideer som kommer in tar kjente produkter i dag og gjør noe annerledes med det.

### **Utfordringer og observasjoner med bærekraft:**

Alle inkubatorene møter de samme utfordringene når de jobber med bærekraft. Bærekraft er et veldig diffust, bredt, og generelt uttrykk, noe som gjør det vanskelig å definere bærekraft. At begrepet er så utydelig gjør det vanskelig for inkubatorene å vite hvor de skal begynne, hvordan de skal bidra, og hvordan de skal jobbe med det. Informant B opplyser at «alle» forstår viktigheten av bærekraft og ønsker å bidra, men hva man skal konkret gjøre er mindre tydelig og oversiktlig. Informant C opplever at det er lett å bli fanget i definisjoner og meninger når det kommer til bærekraft, og at man heller burde kartlegge om en løsning er noe vi trenger i det grønne skiftet eller ei. Informanten forteller deres bærekraftsprogram har ført til mange muligheter og mye oppmerksomhet rundt temaet bærekraft. Informanten opplevde selv at det var tungt å begynne med bærekraftsarbeid, men at det gikk fra å være et overfladisk tema til noe som «alle» brydde seg om på veldig kort tid. Informanten forteller også at det allerede har skjedd store endringer i økosystemet, og oppfatter at bærekraft og bærekraftig arbeid er på en modningsreise. Vedkommende mener at begrunnelsen for hvorfor et selskap gjør noe bærekraftig ikke er så viktig, gitt at handlingen er bra. Vedkommende mener at man heller belønne de som forsøker å gjøre

grønne handlinger, uavhengig av baktanke, istedenfor å straffe de. Når bærekraft er på en modningsreise, så er det viktig at man lar folk gjøre feil slik at de kan oppnå det beste sluttmålet.

Ingen av informantene nevnte eksplisitt at flere av utfordringene var forårsaket av manglende bærekraftskompetanse i inkubatoren, men flere uttrykket et ønske om å styrke den interne kompetansen likevel. Styrking av intern kompetanse ble foreslått i form av ansettelse av personell som skulle spesifikt jobbe med bærekraftsprosjekter, eller anskaffelse av nye/flere eiere som tilhører næringer inkubatoren ikke har representanter i for å forsterke nettverket og kunnskapen til inkubatoren.

Informantene opplever det som vanskelig å vurdere sine respektive inkubators bærekraftsarbeid i forhold til de andre inkubatorene. Informantene observerer at «alle» skryter på nettsidene sine over hvor bærekraftige de er, men at det forteller lite om hva de konkret gjør. Det har ikke kommet noen føringer på bærekraftsarbeid for inkubatorer nasjonalt, og dermed finnes det få konkrete sammenligningspunkt. Informantene har derimot et inntrykk av at de fleste inkubatorene jobber veldig likt med bærekraft, og at det er få som skiller seg ut. Noen informanter mener at inkubatorene som har kommet lengst med bærekraftsarbeidet er de som har veldig spisse programmer innen bærekraft, og de hadde vært «like dårlige» som alle andre uten det. Informant B foreslår at det burde vært samlinger om bærekraft med andre inkubatorer for erfaringsutveksling og læring, hvor blant annet «best practice» blir presentert ovenfor hverandre. Dette kunne ført til at inkubatorene kollektivt ble flinkere og bedre på sitt bærekraftsarbeid på flere måter.

### **Måling av bærekraft relevant?**

Halvparten av informantene mener det er relevant for inkubatorer å måle bærekraft, til tross for at dette er vanskelig. Dette er spesielt relevant i søknadsprosesser til nye SIVA program. Det kan også være relevant å måle bærekraft for å tilfredsstille inkubatorene eiere og aksjonærer. Inkubator B har blant annet store industriaktører på eiersiden, som også skal gjennomføre grønn omstilling og utvikling. Disse industriaktørene har også egne strategier og planer i forhold til bærekraft, og det er viktig for inkubatoren å kunne svare for hva de kan bidra med og hvordan de jobber med dette.

Andre informanter mener bærekraftsmåling ikke nødvendigvis er så relevant, og selv klimaregnskap er mye synsing. Det ble foreslått at man heller skal bruke bærekraft og



klimaregnskap som en intern pekepinn på hvordan man jobber. Det blir presisert at det er mer relevant for små selskaper å måle bærekraft. Til tross for at EU taksonomien kun krever at «større» selskaper skal rapportere bærekraft, så mener informant D at dette vil påvirke de mindre selskapene også. Dette er fordi de store selskapene kommer til å samle inn data om bærekraft fra sine leverandører, samt leverandørene sine leverandører, som gjerne kan være et oppstartsselskap. Informant D mener at inkubatorer ikke skal implementere egne typer bærekrafts rapporteringer, men heller skal hjelpe og tilrettelegge etter hvert som økosystemet setter krav til ulike minimums rapporteringer. Vedkommende har ikke sett denne type rapportering for oppstartsselskaper enda, og påpeker at det er for tidlig å spekulere hva slags rapportering som vil bli krevd. Vedkommende tror også det vil bli mye enklere med diverse bærekrafts rapporteringer om noen år, at bærekraft må modnes litt, men at alle vil måtte rapportere, uavhengig av bransje.

#### 4.2.3. Hva er bærekraftig entreprenørskap, og hvordan fasiliterer inkubatorene for dette?

##### **Hvordan defineres bærekraftig entreprenørskap (BE)?**

*«En skal også sikre at prosesser ivaretar miljøutfordringene, og bidrar til å begrense, minske, eller forbedre de utfordringene vi har på klima og miljø. En skal se på hvordan man kan gjøre modellene vi bruker innen entreprenørskap, for eksempel forretningsmodeller, og gjøre de mer bærekraftig.» - Informant B*

Alle informantene definerer bærekraftig entreprenørskap på samme måte: bærekraftig entreprenørskap er entreprenørskap som skal løse utfordringer som er knyttet til bærekraft, gjerne innenfor FNs bærekraftsmål, og gå vekk fra ikke-bærekraftige løsninger. Noen nevner også at BE skal ivareta mangfold og sosialt entreprenørskap, og sikre at det som utvikler tilfører noe positivt.

De fleste informantene mener også at entreprenørskap egentlig ikke har endret seg, og at entreprenører ikke jobber så annerledes nå enn før. De forteller at entreprenørskap har alltid blitt definert i sammenheng med innovasjon og utvikling, og at BE bare er entreprenørskap med fokusområde som er samfunnsaktuelt for tiden. Entreprenører og oppstartsselskaper har alltid funnet et behov, problem, eller en utfordring som de skal løse på en bedre måte enn løsningene som allerede finnes. Informantene forteller at problemene og utfordringene som er samfunnsaktuelle nå er bærekraftsrelatert, og dermed er det også naturlig at entreprenørskap ligger innenfor bærekraft. Informant D mener at verden er avhengig av individer som tør å tenke nytt,

som utfordrer etablerte aktører og teknologier, og at det alltid finnes noen som motiveres av å utvikle og forbedre «ting». Vedkommende forklarer også at verden endrer seg, men oppstartsselskaper har alltid måtte være bærekraftige, bare med andre faktorer.

Det finnes også andre problemer og utfordringer, og hvis man skal løse disse problemene så må det gjøres på en mer energieffektiv og smart måte slik at man har så lite avfall og utslipp som mulig. Det å løse problemer på en mer bærekraftig måte blir omtalt nøytralt entreprenørskap av noen, og her er det en splittelse blant noen informanter. Noen mener nøytralt entreprenørskap går under BE, men andre gjør ikke. Dette viser at det ikke er en konsensus blant informantene når man går mer i detalj på BE.

### **Hvordan fasiliterer inkubatorer for bærekraftig entreprenørskap?**

Alle informantene mener sine respektive inkubatorer fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap, og i likhet med hvordan inkubatorene jobber med bærekraft, så fasiliteres BE på ulike måter. Inkubatorene fasiliterer for BE på fire måter: 1) Fagprogrammer, 2) rådgivning, 3) inntaksprosesser, og 4) bærekraftsprosjekter. Disse måtene kan også kategoriseres til kompetanseheving, inntak, og nettverk, og er noe som blir gjort i kapittel 5. Informantene påpeker også at BE skal være synlig i alle tjenestetilbudene, og at det skal kvalitetssikres.

1) Som nevnt i underkapittel 4.3.2. så har de fleste inkubatorer bærekraftsrelaterte programmer. For noen inkubatorer så er programmene hovedmåten de fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap, og dermed legger de ekstra mye tid og ressurs inn i dette. I det ene bærekraftprogrammet «tvinger» inkubatoren (næringslivs)partnerne sine til å definere hva som er deres store bærekrafts behov. Deretter utfordres oppstartsselskapene til å finne en løsning, og videre får de en plattform til å pilotere løsningen sammen med partnerne. På denne måten fasiliterer inkubatoren for at bærekraftige oppstartsselskaper kommer i kontakt med næringslivet, og gjør næringslivet rigget til å ta imot oppstartsselskapene. På en annen side så sender inkubatoren også signaler. Ved å legge så mye energi og ressurser inn i bærekraftsprogrammet og bærekraftige oppstartsselskaper så kan det inspirere andre til å se mer på bærekraftige løsninger. Dette kan skje vet at noen kanskje innser de er i feil bransje, at løsningen deres kan brukes på en annen måte, eller at en iterasjon av produktet kan passe til andre næringer. Inkubatoren inviterer også oppstartsselskaper som er i ikke-bærekraftige næringer til sine klimaprogrammer fordi inkubatoren

har tro på at de inneholder teknologi som kan tilpasses til det grønne skiftet. Programmer kan også være form av workshops og samlinger hvor BE er hovedtemaet.

2) Rådgivning er også noe alle inkubatorene tilbyr og setter fokus på, og kan fremstilles på forskjellige måter. Rådgivning kan komme i form av opplysning, gjerne når et oppstartsselskap går mot en ikke-bærekraftig løsning. Rådgivningen kan også utfordre oppstartsselskapene, både i forretningsmodeller og andre elementer, slik at de blir mer bærekraftig.

3) Flere inkubatorer anser inntaksprosesser som en avgjørende faktor for fasilitering av BE. Noen inkubatorer avviser ikke-bærekraftige oppstartsselskaper, andre tar en skjønnsmessig vurdering, men alle har bærekraft som et sjekkpunkt på et eller annet vis. Noen oppgir også at de bruker pre-inkubasjon som er verktøy for inntak, og er spesielt viktig når inkubatoren er usikre på et selskap. Etter pre-inkubasjon så får oppstartsselskapene i inkubator B mulighet til å presentere seg for styret til inkubatoren. Etter presentasjonen har inkubatorstyret mulighet til å legge visse føringer for bærekraft til oppstartsselskaper som skal inn i inkubasjon. Det kan for eksempel være føringer på hvordan et oppstartsselskap skal håndtere avfall fra produksjon, og blir dermed et direkte tiltak som inkubatoren gjør for å sikre bærekraftighet i selskapet. Det er kun én informant som mener at inntaksprosessen IKKE har mye å si for hvordan inkubatoren fasiliterer for BE, noe som skiller seg ut fra både litteraturen og de andre informantene.

4) Som nevnt i underkapittel 4.3.2 så er det flere inkubatorer som tar imot, eller utvikler, bærekraftsprosjekter sammen med regionale aktører i næringslivet. Det kan også argumenteres for at programmer hvor inkubatoren henter bærekraftsrelaterte utfordringer fra næringslivet også ender opp som bærekraftsprosjekter. Dette gir oppstartsselskapene et reelt forhold til bærekraft og hva næringslivet trenger, og utfordrer dem til å skape bærekraftige løsninger. Samtidig får også oppstartsselskaper som er ikke-bærekraftsorientert mulighet til å utforske om løsningen deres kan anvendes på en bærekraftig måte.

Flere inkubatorer har tilgang på investeringsfond, og har mulighet til å investere i oppstartsselskaper i inkubasjon. Samtlige har bærekraft som et investeringskriterium, men ikke nødvendigvis som et hardt kriterium. Det presiseres at det ikke investeres i løsninger som er forkastelig i forhold til bærekraft, og at selskapene må ha en positiv påvirkning. Hvis løsningen er riktig, så blir det også riktig selskap å investere i, og riktig selskap å hjelpe for at de faktisk skal gjennomføre det de skal; samme som for inntak. Inkubatorer investeres i bærekraftige selskaper

ikke nødvendigvis bare fordi løsningen er bærekraftig, men heller fordi inkubatoren vet at bærekraftige løsninger kommer til å gjøre det bra i markedet. En prominent amerikansk investor blir også sitert av en informant: *“We focus on sustainability not because we’re environmentalists, but because we are capitalists and fiduciaries to our clients.”* - Larry Fink, Chair and CEO of BlackRock.

### **Hvordan kan fasilitering for bærekraftig entreprenørskap forbedres?**

Flertallet av informantene forteller at fasiliteringen for BE kan forbedres, men usikker på hvordan. Flere mener også at det er en vanskelig oppgave da begrepet «bærekraft» er så stort, noe som reflekteres i svarene som blir oppgitt da ingen hadde noen konkrete forslag med detaljer. Flere informanter mener spissing og økt fokus på bærekraft kanskje er veien å gå, og dette kan gjøres på flere måter. Bærekraft kan gjøres enda tydeligere i diverse programmer, i rådgivningen, og i inkubatorenes strategier. Noen informanter foreslår å inkubatorene kan stille bærekraftskrav til oppstartsselskapene, men at ideelt sett så burde ethvert selskap, som vil opp og frem, jobbe med bærekraft fra egen motivasjon.

Noen informanter påpeker at inkubatorene selv kan fokusere på bærekraft i større grad. Inkubator B har blant annet spissinger i strategien om hvilke bransjer og områder de skal være best på, hvor (grønn) omstilling og fornybar står sentralt. Flere informanter mener også at inkubatorens posisjonering, internt og eksternt, kan bidra til økt grad av fasilitering. Inkubatorene kunne har merket seg som bærekrafts inkubator og sikre at de ikke operer i noe som ikke-bærekraftig. Inkubatorene kunne også har posisjonert og merket alle nye programmer, hvordan se ser ut, og hvordan de gjennomføres, til noe bærekraftig. Informant A poengterer også at bærekraft skal være i fokus hos inkubatorene i Norge, og at bærekraft kommer til å få stor plass i alle slags utlysningstekster for inkubatorer. Flere informanter tror også det vil komme flere veiledere og veiledning på bærekraft for inkubatorer i fremtiden.

Flere informanter opplyser at det hadde vært interessant om det hadde eksistert et rammeverk for BE, eller om det kan skapes. Flere påpeker også inkubatorene sitter med masse kompetanse og erfaring som er blitt tillært fra, ikke bare de regionale økosystemene, men også internasjonale økosystem, om hvordan oppstartsselskaper utvikler seg. Dette gjør at et breiere rammeverk, som ivaretar bærekraft i større grad, hadde vært et interessant supplerende verktøy å få. Måleenheter for bærekraft blir nevnt her også, men dette er allerede dekket i underkapittel 4.3.2.

### **Bærekraftig entreprenørskap og oppstartsselskaper:**

Noen informanter har observert at oppstartsselskaper ofte lurer på hvor de skal, og hvilken plass de skal ta, i det grønne skiftet. Flere informanter mener også at oppstartsselskaper burde jobbe med bærekraft fordi de selv vil, og ikke fordi inkubatoren forteller at det er viktig. Inkubatorene skal ikke fungere som bærekrafts «politi», men heller tilby kompetanse, bistå med forretningsutvikling, nettverk, og koble de opp til de riktige investorene når det er relevant. Noen informanter mener også at oppstartsselskaper som ikke jobber direkte med bærekraft må finne andre måter å gjøre det på, og at arbeidsplasser i bærekraftige selskap vil være mer verdifullt og attraktivt enn i «tradisjonelle» selskap. Det oppfatter det også som en fordel om oppstartsselskapene har bærekraft i kjernen, da det er lettere for inkubatoren å markedsføre og presentere disse til partnere, leverandører og investorer. Flere informanter opplever at oppstartsselskaper enten jobber med bærekraft som et tilleggselement fordi de må, eller fordi de ønsker å gjøre noe med bærekraft. Her presiseres det at når selskaper er i tidlig fase, så er de veldig rustet til å implementere de riktige verktøyene og strategiene for hvordan de skal vokse på en bærekraftig måte. Inkubatorene ser også en økende grad av bærekrafts oppstartsselskaper, men noen opplever også at flere selskaper som har vært i inkubasjon i lengre tid ikke har et aktivt forhold til bærekraft.

### **4.3. Sammendrag av resultater**

Sammendrag av resultat og empiri er presentert i tabellform. Hensikten med sammendraget er å dra ut de viktigste poengene fra datainnsamlingen, og fremstiller resultatene i et mer oversiktlig format. Det er laget to sammendragstabeller, en for oppstartsselskapene, og en for inkubatorene.

*Tabell 5: Sammendrag - Oppstartsselskaper*

<b><u>Tema:</u></b>	<b><u>Beskrivelse:</u></b>
<b>Hvordan defineres inkubatorer?</b>	Inkubatorer er et sted hvor oppstartsselskaper kan få hjelp til å komme seg videre ut av startfasen. Hjelpen kommer i form av tjenester som nettverk, kompetanseheving og støtte.
<b>Inkubatorenes viktigste oppgave:</b>	Legge til rette for at oppstartsselskaper skal vokse, og ta de riktige valgene. Selskaper i ulike faser og bransjer kan ha ulike meninger om hva den viktigste oppgaven er, og

	at deres behov endrer seg. Inkubatorer skal også stille kritiske spørsmål og samtidig informere om potensielle fallgruver
<b>Mangler:</b>	Bransjespesifikk spisskompetanse er savnet, og medført at selskapene ikke får den bistanden, rådgivningen og hjelpen de trenger ved bransjespesifikke utfordringer. Inkubatorenes mer spissende tjenester kan gjøres med synlig og tilgjengelig. Oppstartsselskaper er klar over at anskaffelse av bransjespesifikk spisskompetanse kan være vanskelig. Inkubatorer er dårlige på å introdusere relevant nettverk som kan fylle behovet for bransjespesifikk kompetanse.
<b>Bærekraft for oppstartsselskaper:</b>	Oppstartsselskaper prioriterer bærekraft ulikt: noen har bærekraft som hovedfokus, andre som bi-fokus. Noen jobber med bærekraft fordi de vil, andre fordi de må. Oppstartsselskaper fokuserer hovedsakelig på miljømessig bærekraft, men anser også økonomisk bærekraft som viktig. Bærekraft kan bli mer aktuelt å fokusere på når selskaper skal skalere. Oppstartsselskaper tror at alle blir tvunget til å jobbe med bærekraft på sikt.
<b>Hvordan det jobbes med bærekraft:</b>	Oppstartsselskaper jobber med bærekraft ulikt, men begge virker til å fokusere på miljømessig bærekraft. Selskaper med bærekraft som hovedfokus bruker mye tid og ressurser på dette. Selskaper med bi-fokus venter til bransjen har etablert bærekraftsøkende løsninger. Oppstartsselskapene opplever at alle lignende selskaper i samme bransje jobber veldig likt
<b>Måling av bærekraft:</b>	Måling av bærekraft relevant, men vanskelig og ikke nødvendigvis på en tallfestet måte. Oppstartsselskapene har ingen måter å måle bærekraft på. Noen må også kartlegge hvilke bærekraftsmål de kan tilfredsstille. Måling av bærekraft mer relevant ved kapitalinnhenting. Oppstartsselskapene tror likevel måleenheter for bærekraft vil komme med tiden.
<b>Utfordringer med bærekraft:</b>	Forskjellige oppstartsselskaper kan ha lignende utfordringer med bærekraft. Begrepet bærekraft har mistet vekt og betydning, og medført at oppstartsselskaper slutter å fronte bærekraftigheten sin. Kan være vanskelig å kartlegge hvordan man kan være, eller bli, bærekraftig. Miljømessig bærekraft er satt i fokus, og kan få selskaper som fokuserer på sosial eller økonomisk bærekraft til å bli sett på ikke-bærekraftige. Selskaper med bærekraft i kjernen er en fordel, men kan også medføre noen ulemper. Støtte fra virkemiddelapparat kan være vanskelig, uavhengig av selskapenes bærekraftsorientering.
<b>Bærekraft i økosystemet</b>	Økosystemet har fokus på bærekraft, noen fordi de kan og vil, andre fordi de må. Føler det er sosialt forventet. Grønnvasking foregår også, i den form at mange bruker begrepet bærekraft, men viser få handlinger.

<b>Definisjoner av bærekraftig entreprenørskap (BE):</b>	BE er entreprenørskap som er direkte knyttet til bærekraft. Noen mener det ikke er nok å si man jobber mot et bærekraftsmål; det må gjennomføres i handlinger. Andre har ikke tenkt så mye på dette.
<b>Har inkubatorer merkbart fokus på bærekraft og BE?</b>	Antar det er fokus, men usikker på om det finnes klare strategier og filosofi på dette. Antagelsen oppstår av 3 grunner: bærekraftige temaer blir nevnt mye, mange bærekraftige oppstartsselskaper i inkubatoren, og informantene tror det foregår veiledning innen bærekraft. Ingen konkret fokus blir opplevd direkte.
<b>Hvordan fasiliteres BE?</b>	Hovedsakelig indirekte fasilitering. Ingen måte å måle dette på, så vanskelig å avgjøre. Inntaksprosess virker til å være den store fasilitering grunnet antall bærekraftige selskaper i inkubasjon. Usikker på om inkubatorene velger disse, eller om det bare naturlig finnes flere bærekraftige selskaper. Rådgivning også en måte, men kun opplevd når søknader og kapitalinnhenting er aktuelt.
<b>BE kan fasiliteres i større grad.</b>	Informantene mener inkubatorer kan påvirke oppstartsselskaper til å bli mer bærekrafts fokusert, men usikre på hvordan. Noen mener inkubatorer kan gi selskapene rådgivning og tydelige mål. Andre mener kunnskap og fasilitering av bærekraft og BE ikke savnet. Rammeverk med informasjon og diverse måleenheter eller KPI'er for bærekraft anses som nyttig, men eksisterer ikke per nå.

Tabell 6: Sammendrag - Inkubatorer

<b><u>Tema:</u></b>	<b><u>Beskrivelse:</u></b>
<b>Inkubatorenes overordnede mål:</b>	Vekst og utvikling i regionen eller næringslivet er hovedmålet, men detaljene varierer. Vekst og utvikling skal gjerne skje i sammenheng med bærekraft, men inkubatorene har ikke nødvendigvis bærekraft som et av hovedmålene.
<b>Inkubatorenes oppgave:</b>	Tilrettelegge og sikre oppstartsselskaper den kompetansen, kunnskapen, erfaringen og nettverket de trenger for å komme seg videre. Erfaringsoverføring og -deling vektlegges.
<b>Tjenestetilbud:</b>	Alle tilbyr tjenester som forretningsutvikling, rådgivning, fysiske fasiliteter, diverse fagprogrammer, og nettverk. Inkubatorene har ekstra fokus på forskjellige tjenester. Fagprogrammer kan være både teoretisk eller praktisk rettet, samt være i form av workshops og samlinger. Rådgivning blir brukt for oppfølging og kompetanseheving. Noen inkubatorer har også tilgang på investeringsfond, og investerer hovedsakelig i gode ideer, om de er bærekraftige eller ikke.
<b>Inntaksprosess:</b>	Alle inkubatorer kjører inntaksprosesser og har sjekkpunkter som innovasjonshøyde, team, og potensial. Bærekraft er også et inntakskriterium, men vektlegges ulikt av inkubatorene, og skjønsmessige vurderinger blir tatt. De fleste mener

	<p>inntaksprosessen er en avgjørende faktor for BE fasilitering, men presiserer at man tar inn bærekraftige oppstartsselskaper ikke nødvendigvis fordi de er bærekraftige, men fordi bærekraftige ideer gjør det bra i markedet. Noen nevner også pre-inkubasjon som inntaksverktøy for å bli bedre kjent med oppstartsselskapene.</p>
<b>Eksterne nettverk:</b>	<p>Eksterne nettverk er viktig for inkubatorene, og brukes til å hente kompetanse og ressurser. Samarbeid og partnerskap med næringslivet og andre aktører (klynger, utdanningsinstitusjoner) i regionen er viktig, og kan føre til bærekraftsprosjekter. Næringslivet ønsker også et innblikk i hva slags teknologier som utvikles, noe som også gagnar oppstartsselskapene i form av kunder og testpiloter.</p>
<b>Hvordan defineres bærekraft?</b>	<p>Inkubatorene bruker FNs tre dimensjoner for bærekraft i sine beskrivelser av bærekraft. Flere inkubatorer anser bærekraft som viktig, og tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål når de definerer bærekraft. Miljømessig bærekraft får størst fokus, men de fleste er enige om at økonomisk bærekraft må ligge i grunn.</p>
<b>Hvordan jobbes det bærekraft?</b>	<p>Inkubatoren jobber med bærekraft på forskjellige måter, og de fleste har bærekraft i sine interne strategier og planer. Noen anser praktisk erfaring innen bærekraft som mer verdigivende enn teoretiske foredrag.. Bærekraft er noe som må jobbes med hele tiden, og skal være inkludert i rådgivningen. Flere inkubatorer har bærekraftsprosjekter som er utviklet med næringslivet, og fungerer som en førstelinjetjeneste. De fleste inkubatorer har et faglig tilbud på bærekraft, på samme måte som beskrevet i «tjenestetilbud». To inkubatorer kjører et pragmatisk bærekraftsprogram som virker til å fungere godt, og gir oppstartsselskapet næringslivskontakt samt et reelt forhold til bærekraftsutfordringer. Hvordan oppstartsselskaper jobber med bærekraft varierer fra bransje til bransje, men det er mer opplagt hva man kan gjøre i visse bransjer. Informantene er uenig om bærekraftsmåling er relevant for inkubatorer, men opplyser at det er mer relevant for oppstartsselskaper i form av rapporteringer. Et rammeverk for bærekraft og BE er relevant, men vanskelig å skape.</p>
<b>Utfordringer med bærekraft:</b>	<p>Bærekrafts begrepet er veldig diffust og bredt, noe gjør bærekraft vanskelig å jobbe med, samt definere. Dette gjør det også vanskelig å vurdere hva andre gjør, og en felles samling for erfaringsutveksling med andre inkubatorer i blir foreslått. Bærekrafts oppleves som umoden, og gjennomgår en modningsreise. Noen mener derfor at man skal belønne alle som prøver å gjøre noe bærekraftig, uavhengig av baktanke. Ingen informanter mener utfordringene er forårsaket av manglende kompetanse, men flere ønsker å styrke den interne kompetansen likevel.</p>
<b>Observasjoner:</b>	<p>Økosystemet har fokus på bærekraft, spesielt kapitalmiljøene. En organisk økning av bærekraftige oppstartsselskaper oppleves, spesielt innenfor sirkularitet.</p>



<p><b>Hvordan defineres bærekraftig entreprenørskap (BE)?</b></p>	<p>Overordnet definerer alle inkubatorer BE som entreprenørskap som skal løse utfordringer knyttet til bærekraft, gjerne innenfor FNs bærekraftsmål. Det er ikke en konsensus når man går i detalj, da noen mener nøytral entreprenørskap ikke går under BE, men andre gjør det. Fleste informanter mener entreprenørskap ikke endrer seg, og at det nå bare har fått et fokusområde som er samfunnsaktuell for tiden. Samfunnsaktuelle problemstillinger nå er bærekraftsrelatert, og dermed naturlig at oppstartsselskaper jobber med dette.</p>
<p><b>Hvordan fasiliteres BE?</b></p>	<p>Fasiliteres på lignende måte som hvordan inkubatorer jobber med bærekraft. Fasilitering for BE kan deles in i fire måter: 1) Fagprogrammer, 2) rådgivning, 3) inntaksprosesser, og 4) bærekraftsprosjekter. Dette kan videre bli kategorisert som kunnskapsheving, inntak, og nettverk. BE skal også være synlig i alle tjenestetilbud, og kvalitetssikres.</p>
<p><b>Hvordan kan fasiliteringen for BE forbedres?</b></p>	<p>En vanskelig oppgave da bærekrafts begrepet er så stort. Informantene oppgir ingen konkrete forslag med detaljer, men mener spissing og økt fokus på bærekraft muligens er veien å gå, og kan gjøres på flere måter. Bærekraft kan gjøres enda tydeligere i rådgivning, diverse program, og inkubatorenes strategier. Inkubatorenes posisjonering og markedsføring kan også påvirke; inkubatorer kan merke seg som bærekrafts inkubator og sikre at de ikke operer i noe som er ikke-bærekraftig. Bærekraftskrav til oppstartsselskaper ble vagt foreslått, men ikke noe som anbefales. Det blir poengtert at bærekraft skal være i fokus hos inkubatorer i Norge. Et rammeverk for BE er relevant, og kan være et interessant supplerende verktøy.</p>
<p><b>BE og oppstartsselskaper:</b></p>	<p>Flere informanter mener oppstartsselskaper burde jobbe med bærekraft fordi de selv vil, og ikke fordi en inkubator forteller det er viktig. Inkubatorene skal ikke være bærekrafts «politi», men heller tilby kompetanse og veiledning. Å ha bærekraft som kjernen i et oppstartsselskap er en fordel. Oppstartsselskaper som ikke har det må finne andre måter å jobbe med bærekraft på. Det presiseres at selskaper i tidlig fase er godt rustet til å implementere endringer som medfører en økende bærekraftighet.</p>

## 5. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil resultat og empiri bli analysert og diskutert opp mot forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene er fordelt ut på tre delkapitler, og hvert delkapittel har tre underkapitler. Underkapitlene tar for seg det jeg som forsker tolker som mest relevant og interessant fra både teori og empiri kapitlene.

Forskingsspørsmål 1 og 2 er basert på empiri, og forskningsspørsmål 3 ser på empiri i sammenheng med teori. For å svare på hvordan inkubatorer og oppstartsselskaper kan sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte, så må jeg først svare på hvordan oppstartsselskaper jobber med bærekraft, og hvordan inkubatorer legger til rette for bærekraftig entreprenørskap. Dette gjør at forskningsspørsmål 3 også fungerer som et sammendrag av forskningsspørsmål 1 og 2. Dette kapittelet avsluttes med en oppsummering hvor relevante funn blir presentert i en tabell.

### 5.1. Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?

Resultatene av datainnsamlingen viser at oppstartsselskaper har forskjellige tilnærminger til bærekraft, og at de jobber med bærekraft på forskjellig måte. Dette delkapittelet tar utgangspunkt i denne empirien, og tar for seg sentrale funn for hvordan oppstartsselskaper jobber med bærekraft, samt hva slags inkubatortjenester de anser som viktige.

#### 5.1.1. Oppstartsselskaper jobber med, og opplever, bærekraft ulikt.

Oppstartsselskapene på Vestland har ulik holdning til bærekraft, avgjort av enten bransjen de tilhører eller gründerne selv. Det er tydelig fra datainnsamling at gründerne som personlig bryr seg mye om bærekraft velger å ha det som hovedfokus, mens gründerne som bryr seg mindre velger å ha bærekraft som et bi-fokus. Dette reflekteres også i innsatsen de legger i arbeid med bærekraft.

Oppstartsselskaper som har bærekraft i kjernen, tilhører gjerne en bransje hvor bærekraft er et sentralt og tydelig tema. Disse bransjene har også gjerne mer konkrete bærekrafts problemstillinger og bærekraftsmål. Dette gir selskapene noe å jobbe opp mot, og påvirker hvordan de jobber med bærekraft. Oppstartsselskaper som tilhører en bransje hvor bærekraft er diffust, med mindre tydelige mål, setter gjerne bærekraft som bi-fokus. Til tross for at oppstartsselskapene i disse bransjene ser til andre selskaper i samme bransje, og hva slags bærekraftsmål de har, så finner de ikke noen åpenbare og tydelige måter for å jobbe med bærekraft på. Dette gir oppstartsselskapene ekstra motstand når de skal jobbe med bærekraft, noe som ikke gir incentiver til å sette bærekraft som et hovedfokus.

Det er interessant at oppstartsselskaper som tilhører samme inkubator har så stor forskjell på prioritering av bærekraft. Oppstartsselskaper i samme inkubator tilhører samme regionale økosystem, har tilgang på de samme ressursene og tilsvarende nettverk, men det virker ikke til å ha noen påvirkning på selskapene. Det er også oppsiktsvekkende at ingen av oppstartsselskapene, uavhengig av bærekraftsfokus, har opplevd bærekrafts press fra inkubatoren, selv når inkubatorene opplyser selv at de har stort fokus på bærekraftig utvikling for oppstartsselskaper.

Inkubatorene påpeker at de har fagprogrammer, inntaksprosesser, og flere virkemidler hvor bærekraft står sentralt, men likevel opplever ikke oppstartsselskapene at inkubatorene har direkte fokus på bærekraft. Oppstartsselskaper opplever ingen press eller krav fra inkubatorene til å gjøre noe bærekraftig, uavhengig av bærekraftsorientering, med mindre de er i søknadsprosesser eller skal innhente kapital. Dette kan være forårsaket av at inkubatorene vet kapitalmiljøene ofte har egne definisjoner og kriterium for bærekraft, og at inkubatorene ikke ønsker å legge unødvendig press på oppstartsselskapene. I tillegg ønsker inkubatorene at oppstartsselskaper skal jobbe med bærekraft, samt ha et bærekraftig fokus fordi de selv ønsker, og ikke fordi inkubatorene sier det er viktig

Oppstartsselskapene erfarer at økosystemet rundt har et stort fokus på bærekraft, men at det er ekstra tydelig hos virkemiddelapparatet og kapitalmiljøer. Selskapene må kunne svare for seg, og sjekke av på flere punkter som omhandler bærekraft når de er i søknadsprosesser, og her igjen er det enklere for selskapene som har bærekraft i kjernen. Oppstartsselskaper med bærekraft i kjernen kan derimot møte på andre utfordringer da de gjerne har funnet en bærekraftig løsning uten problemstilling. Oppstartsselskaper som har bærekraft som et bi-fokus opplever også å bli noe nedprioritert i motsetning til de som har det som et hovedfokus.

Grønnvasking er en vanlig forekomst i økosystemet ifølge oppstartsselskapene. Grønnvasking har ført til at begrepet «bærekraft» har mistet vekt, noe som gjør at oppstartsselskapene ikke nødvendigvis ser poenget i å promotere sin bærekraftighet til offentligheten. Det kan også oppleves som tabu å ikke være bærekrafts orientert, og at det nesten er sosialt forventet at man skal være det. Det er ikke bare oppstartsselskaper hvor grønnvasking forekommer. Større etablerte aktører bruker også store bærekraftige ord, men gründerne ser lite til handlinger.

Oppstartsselskaper synes det er utfordrende å jobbe med bærekraft. Foruten at noen oppstartsselskaper synes det er vanskelig å implementere bærekraft i selskapet, så finnes det få

konkrete måter å måle bærekraftighet på, og noen oppstartsselskaper opplever at samfunnet ikke er helt klar over bærekrafts utfordringene selskapene prøver å løse. Oppstartsselskapene argumenterer likevel for at det er lurt å jobbe med bærekraft, da fremtiden vil bli mer og mer orientert i den retningen. Det kan virke som oppstartsselskaper i forskjellige bransjer også jobber med bærekraft på forskjellige måter, men alle forsøker å tilfredsstille FN's bærekraftsmål. Oppstartsselskaper som tilhører en bransje som har tydelige bærekraftsmål, retter seg inn mot disse målene, til tross for at en mer bærekraftig vei kan ta lengre tid og kreve mer ressurser enn den «kommersielle» veien. Noen oppstartsselskaper synes det er vanskelig å kartlegge hvordan de er, eller kan bli, bærekraftige. Likevel ønsker samtlige oppstartsselskaper et rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap som kan bidra til en tydeligere måte å jobbe med bærekraft på.

### 5.1.2. Inkubasjon er viktig, men fasilitering for bærekraftig entreprenørskap oppleves ikke.

Oppstartsselskaper er enig i inkubasjon som et viktig virkemiddel, og kan være kritisk for at selskapene overlever tidligfase, men nevner det ikke for bærekraftig entreprenørskap. Oppstartsselskapene er også enig i at tjenester som rådgivning, forretningsutvikling, (interne og eksterne) nettverk, og fagprogrammer er essensielle komponenter i det interne støttesystemet til inkubatorer. Hvilke tjenester oppstartsselskapene bruker og får mest verdi av varierer, men oppstartsselskapene opplyser ikke om noen store mangler utenom bransjespesifikk spisskompetanse. Noen oppstartsselskaper opplyser også at de ikke savner fasilitering av bærekraftig entreprenørskap, og kan være en indikasjon på at de allerede mottar dette til en tilfredsstillende grad.

Oppstartsselskaper som har vært lengre i inkubasjon meddeler at selskaper i tidlig fase ofte ikke er klar over hva slags hjelp som faktisk trengs. En kombinasjon av aktiv oppfølging fra inkubatoren, og aktiv oppsøking av hjelp fra oppstartsselskapene hadde resultert i unngåelse av flere utfordringer. Nyere selskaper i inkubasjon er bevisst på at behovene deres kan endre seg i løpet av inkubasjonstiden, og at strategilegging og nettverk vil være viktigere senere i fasen. Nye oppstartsselskaper i inkubasjon prioriterer gjerne rådgivning og hjelp innen produkt- og tjenesteutvikling, altså idé-generering og gjennomføring. Oppstartsselskaper opplever også at inkubatorene har stor påvirkning på selskapene, og har i stor grad makt til å sette selskaper i en viss retning. Dette stemmer overens med litteraturen, hvor det er påpekt i inkubasjonsforskningen at inkubatorer skal tilby diverse tjenester i støttesystemet som skal hjelpe oppstartsselskaper på

veien, og samtidig ha en verdi-økende påvirkning (Hackett & Dilts, 2004). Oppstartsselskapene opplever likevel at inkubatorene ikke har påvirket oppstartsselskapene til å være mer bærekraftig, men mener dette kan gjøres, gjerne ved rådgivning.

Oppstartsselskapene opplever også at det er verdigivende å tilhøre i et miljø med andre oppstartsselskaper. Her er gjerne erfaringsutveksling og kunnskapsdeling det viktigste, og satt i fokus. Dette kan være verdiskapende fordi entreprenørskap i tidligfase har mange fellesnevner og utfordringer uavhengig av bransje. Alle oppstartsselskaper skal gjennom de samme generelle stegene, som markedsundersøkelse, prototyping, pitching og bygging av team. Oppstartsselskaper som har vært i inkubasjon i lengre tid har opparbeidet seg erfaring og innsikt som nye oppstartsselskaper har nytte av. Oppstartsselskapene forteller allerede at inkubatorer har stor påvirkning, og at erfaringsutveksling og kunnskapsdeling er store verdigivende faktorer. Hvis en inkubator hadde innført mer bærekraftig fokus, kunne de fått en større indirekte påvirkning på bærekraft også. Nye selskaper får veiledning på hvordan de kan bli mer bærekraftig av både inkubatoren og eldre selskaper, samtidig som de eldre selskapene, som allerede har gjennomgått dette, kan dele sine erfaringer med de nye. De eldre selskapene kan også få ny innsikt og kunnskap ved å høre med de nye selskapene, da de nye gjerne har nye ideer og tanker som de eldre ikke har utforsket tidligere. Dette blir da en gjentakende god sirkel som kunne økt selskapenes bærekraftighet

### 5.1.3. Oppstartsselskaper søker bransjespesifikk spisskompetanse og rammeverk for bærekraft

Oppstartsselskaper opplyser at de er generelt fornøyde med inkubatorene, men savner bransjespesifikk spisskompetanse. Bransjespesifikk spisskompetanse kan være alt fra lover og regulering, til fagkunnskaper og bærekraftskompetanse innen en bransje. Mangelen av dette har ført til manglende bistand i bransjespesifikke utfordringer, og ineffektiv tids- og ressursbruk av oppstartsselskapene. Noen oppstartsselskaper opplyser også at bransjespesifikk spisskompetanse og andre mer spissede tjenester kunne vært mer synlig og tilgjengelig.

Oppstartsselskapene erkjenner også at bransjespesifikk spisskompetanse kan være utfordrende for inkubatorer å anskaffe. De fleste inkubatororganisasjonene på Vestland oppfattes som generelle inkubatorer, og har dermed få områder de er spisset på. Generelle inkubatorer inneholder gjerne flere oppstartsselskaper i ulike faser som tilhører ulike bransjer, og da kan anskaffelse av eksperter

til hver bransje og hver fase kan være både vanskelig og dyrt. Fra datainnsamlingen virker det som at det finnes få felles kunnskapsområder mellom bransjene, med unntak av generell entreprenøriell kunnskap. Inkubatorene får mye offentlig finansiering, og det kan tenkes at inkubatorene velger å bruke ressursene på tjenester med større dekningsgrad. Her kan man også argumentere for at inkubatorene ikke bruker nettverkene sine på en god nok måte, og blir diskutert i underkapittel 5.2.3

Empirien viser også at oppstartsselskaper ønsker et rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap. Ifølge oppstartsselskapene så burde rammeverket inneholde informasjon og diverse måleenheter eller KPI'er for bærekraftig arbeid. Oppstartsselskapene påpeker at dette hadde hjulpet med deres interne og eksterne arbeid innen bærekraft, og burde introduseres gjennom diverse kurs eller fagprogrammer.

Både inkubatorene og oppstartsselskapene opplever det som vanskelig å måle bærekraft og bærekraftighet. Det er heller ingen inkubatorer som har utviklet eller funnet et slikt rammeverk, men flere av dem viser interesse det. Samtlige informanter tror et slik rammeverk vil oppstå i fremtiden, men det er vanskelig å si når dette skjer. Slike spesifikke rammeverk om bærekraft som fokus virker til å ha positiv innvirkning på bærekraftig utvikling (Fichter & Tiemann, 2020). Noen inkubatorer har gitt føringer på bærekraft til oppstartsselskaper etter endt pre-inkubasjon (jf. underkapittel 4.2.2). Noen inkubatorer kjører også fagprogrammer hvor deltakerne kommer ut med en tiltaksliste som er spisset til hvert selskap (jf. underkapittel 4.2.3.). Empirien viser at dette er det nærmeste inkubatorene har kommet til et rammeverk for bærekraft. Dette er absolutt metoder alle inkubatorer kunne gjennomført for å bistå oppstartsselskapene i sitt bærekraftige arbeid, og noe som burde innføres.

## 5.2. Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap lagt til rette av inkubatorer på Vestland?

Empirien viser at inkubatorer forsøker å legge til rette for bærekraftig entreprenørskap på flere måter, og de vektlegger forskjellige tjenestetilbud. Dette kapittelet tar for seg hovedmåtene inkubatorer fasiliterer for bærekraftig utvikling ifølge empirien.

Til tross for at alle inkubatorene tilfører samme region, så er det få antydninger til at de er påvirket av regionen på samme måte. De fleste inkubatorene skal bidra til vekst og utvikling i regionen, og

har det som hovedmål, men hvilket område og bransje de skal gjøre dette i er varierende. Inkubatorene er kollektivt enige om at bærekraftig entreprenørskap er viktig, og de ønsker å fasilitere for dette.

Inkubatorene på Vestland definerer bærekraftig entreprenørskap på litt forskjellige måter, men er generelt enige på at entreprenørskap som helhet ikke har endret seg. Bærekraftig entreprenørskap blir definert som vanlig entreprenørskap, bare med et spisset fokusområde. Dette fokusområde er avgjort av trender og utfordringer som samfunnet står ovenfor den aktuelle tiden, og i 2022 så er bærekrafts utfordringer det store temaet. Dette gjør at det er naturlig for gründere å løse bærekrafts problemstillinger, og dermed naturlig at de bedriver entreprenørskap som er bærekraftig. Bærekraftig entreprenørskap blir også ofte satt i sammenheng med FNs bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål definerer mange spesifikke mål innenfor bærekraft, og gir inkubatorer og oppstartsselskaper noe å jobbe opp mot. Det virker også som inkubatorene har et større fokus på miljømessig bærekraft enn økonomisk og sosial bærekraft. Samtidig påpeker inkubatorene hvor viktig økonomisk bærekraft er; uten økonomi og kapital vil ingenting skje. Den sosiale bærekraften er minst nevnt, men absolutt ikke glemt. Det kan spekuleres om inkubatorer å ikke tenke så mye på sosial bærekraft fordi sosialt entreprenørskap kan gå under bærekraftig entreprenørskap, men er noe denne oppgaven ikke kan bekrefte eller avkrefte.

### 5.2.1. Inntaksprosess og -kriterier

I inkubasjonsteorien så blir inntaksprosessen definert som viktig i arbeid med bærekraftig entreprenørskap (Klofsten et al., 2016). Oppstartsselskaper i inkubasjon mener inntaksprosessen er den største faktoren for hvordan inkubatorer fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap. Dette oppleves på en indirekte måte, hvor oppstartsselskaper påpeker at de fleste selskapene i inkubatorene har et bærekraftig fokus. Det presiseres at det også finnes selskaper i inkubasjon som ikke har bærekraft som hovedfokus, og at inkubator innehaver begge deler. Dette indikerer at bærekraft ikke er en avgjørende faktor for inkubatoren når de evaluerer nye selskaper som skal inn i inkubatoren.

Inkubatorene har en generell konsensus på at bærekraft er et element de ser etter når de skal evaluere oppstartsselskaper i inntaksprosessen, men hvor avgjørende den er varierer. Noen inkubatorer påpeker at de avviser ikke-bærekrafts orienterte oppstartsselskaper, og at inntaksprosessen er avgjørende for inkubatorens bærekraftsarbeid. Andre inkubatorer har

bærekraft som et sjekkpunkt, men presiserer at oppstartsselskaper ikke blir blindt avvist hvis de bommer på et svar. Til tross for at inkubatorene vektlegger bærekraftighet ulikt i inntaksprosessen, så er de enige om at ideen og teamet til oppstartsselskapet av avgjørende. I inntaksprosessen blir elementer som innovasjonsgrad, team, behov, gjennomføringsevne og forretningsidé vektlagt, gjerne mer enn oppstartsselskapet bærekraftsorientering. Empirien viser også at noen inkubatorer tok inn bærekraftige oppstartsselskaper ikke fordi inkubatoren ville «do good», men fordi inkubatoren vet at det er bærekraftige oppstartsselskaper som kommer til å gjøre det bra i markedet. Denne påstanden virker til å være gjeldene for alle inkubatorene.

Flere inkubatorer nevner også at de bruker pre-inkubasjon som et redskap for å evaluere oppstartsselskapet. Pre-inkubasjon varer gjerne i tre måneder, og inkubatoren får evaluert selskapene på en bedre og mer nøyaktig måte. Fra sekundærdata kan det virke som inkubatorene som ikke nevnte pre-inkubasjonsprogram har gjerne en mer intensiv inntaksprosess, eller arrangerer fagprogrammer for gründere som ikke har kommet langt nok for å kunne gå i inkubasjon.

Det kan virke som det finnes nok bærekrafts orienterte oppstartsselskaper i regionen til at inkubatorene kan velge fritt uten at det påvirker tjenestene som inkubatorene leverer (Bank et al., 2017; Klofsten et al., 2015). Alle inkubatorene opplever en vekst av antall bærekraftige oppstartsselskaper, men i likhet med oppstartsselskapene, så er de usikre på om veksten oppstår av naturlige årsaker, eller om det er på grunn bærekrafts fokuset om er satt i lys. Vestland med sitt mål om å være nullutslippsfylke har satt bærekraft i fokus (Klima Partnerne, 2020), og med dette er også oppmerksomheten til potensielle gründere satt i denne retningen. På en annen side er de fleste store profittbare problemstillingene i verden også knyttet til bærekraft, og dermed naturlig at flere potensielle gründere velger å løse disse utfordringene. Alt i alt så er det gjerne ikke så viktig for inkubatorene hvordan bærekraftige oppstartsselskaper oppstår, og at det er viktigere at bærekraftige oppstartsselskaper faktisk søker seg til en inkubator. Det spiller sånn sett ikke så stor rolle hvor mange bærekrafts orienterte oppstartsselskaper som finnes hvis ikke løsningen deres er god, og teamet har god forutsetning til å klare å gjennomføre ideen. Det er gjerne her inkubatorene må gjøre en god jobb med å luke ut oppstartsselskaper som ikke er bærekrafts orienterte, eller mangler gode forutsetninger for å gjennomføre ideen. Inkubatorene burde heller gi oppstartsselskaper med riktig fokus, og gode forutsetninger, den beste sjansen for å overleve.



### 5.2.2. Kunnskapsheving og tjenester levert av inkubatoren internt

Inkubatorer har flere måter å heve kunnskapen til oppstartsselskaper. I all hovedsak kan funnene fra datainnsamlingen om dette fordeles til to kategorier av tjenester: 1) fagprogrammer, og 2) rådgivning og forretningsutvikling.

1) Samtlige inkubatorer opplyser om at de arrangerer fagprogrammer. Fagprogrammene kan inneholde temaer som generell forretningsutvikling, kapitalinnhenting, og bærekraft. Hovedmålet til fagprogrammene, samt hvordan de gjennomføres, kan variere. Noen fagprogrammer er mer teoretisk rettet, mens andre er mer praktisk rettet. Et praktiske program finner utfordringene til næringslivet og gir oppstartsselskapene anledning til å finne løsningene. Dette er en veldig pragmatisk måte å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap på, og ifølge inkubatorene har dette gitt gode resultater. Det kan tenkes at pragmatiske programmer er mer verdiskapende, da dette gir direkte verdi til næringslivet som også gjennomgår grønn omstilling. Dette gir også oppstartsselskapene et reelt forhold til bærekraft i relasjon til næringslivets utfordringer. Ulempen kan være at oppstartsselskapene blir satt i en veldig bestemt retning, og dermed utsatt for stivhengighet. Oppstartsselskaper er derimot godt rustet til å gjennomføre og implementere drastiske endringer på kort tid, uten at det medfører store konsekvenser. Fagprogrammer som er mer teoretisk rettet kan komme i form av serier med foredrag, workshops og samlinger. Her kan formålet være å oppfordre, samt bevisstgjøre, oppstartsselskapene til å ta mer bærekraftige valg. Teoretiske fagprogrammene skal kvalitetssikres, og må gjerne kombineres med rådgivningen og veiledningen. Effekten av slike teoretiske fagprogrammer er ikke helt tydelig, da ingen oppstartsselskaper fra datainnsamlingen nevner dette som en tjeneste de har bemerket seg, eller fått verdi av. Oppstartsselskapene som sitter i inkubatorer som tilbyr slike programmer opplever det som vanskelig å antyde om inkubatorene gjør bevisste handlinger som indikerer bærekrafts fokus.

Oppstartsselskapene har eksplisitt nevnt at bærekrafts fokuset til en inkubator er sterkt knyttet til selskapene som er tatt in til inkubasjon, men at det er usikkert om inkubatoren har noen klar filosofi eller strategi på bærekraft. Oppstartsselskapene oppgir derimot et ønske om å få tydelig måter og mål for hvordan de skal jobbe med bærekraft, og opplyser om at et rammeverk for bærekraftig entreprenørskap hadde vært nyttig (jf. underkapittel 5.1.3). Spesifikke tjenester som webinarer og workshops med bærekraft som fokus virker til å ha positiv innvirkning på bærekraftig utvikling (Fichter & Tiemann, 2020). Oppstartsselskaper er ikke enig om inkubatoren burde gjennomføre

flere programmer for bærekraft eller ikke, da noen ønsker det, men andre syns inkubatorene allerede gjør nok. Dette kan være forårsaket av at noen selskaper har bærekraft i kjernen, mens andre har det som bi-fokus. Dette indikerer at fagprogrammet til inkubatorene må tilpasses til selskapene i større grad. Det kan være en ide å ha noen felles moduler i et program for alle selskaper, men har mer spisset moduler etter hvert som er delt opp for de som har bærekraft i kjernen, og de som har bærekraft som et bi-fokus. Det må nevnes at det kan være oppstartsselskaper med bærekraft som bi-fokus ikke vil prioritere bærekraft i større grad, da bærekraft allerede føles som en tvunget oppgave istedenfor en som gir verdi. Dette kan også trekkes tilbake til viktigheten av egen motivasjon for å jobbe med bærekraft. Noen vil jobbe med bærekraft, og går gjerne en lengre vei for å oppnå målet, mens andre jobber med bærekraft fordi de må, og gjør dermed kun det som kreves.

2) Rådgivning og forretningsutvikling er blant tjeneste oppstartsselskapene bruker mest. Inkubatorene opplyser selv at rådgivning og forretningsutvikling er tjenester som leveres i alle områder og alle faser til oppstartsselskaper. Det blir oppgitt av inkubatorene at rådgivningen skal bidra til utviklingen av forretningsideer, være den kritiske støttekontakten, samt gi erfaringsoverføring og erfaringsdeling. Inkubatorene skal også utfordre oppstartsselskapene og forberede dem til å kunne svare for seg når de blir stilt spørsmål om bærekraft, spesielt i prosessen når selskapene skal hente økonomisk støtte og finansiering. Oppstartsselskaper er derimot usikker på om det finnes rådgivning for bærekraft. Oppstartsselskaper mener også at inkubatorene kan påvirke selskapene til å fokusere mer på bærekraft, men opplever at inkubatoren kun rådgiver på dette ved søknadsprosesser for kapitalinnhenting.

Inkubatorene påpeker indirekte at rådgivning vil være en av de viktigste tjenester for fasilitering av bærekraftig entreprenørskap. For å kunne gi god og verdifull rådgivning så krever det at inkubatoren besitter den riktige og nødvendige kunnskapen og erfaringen (Bank & Kanda, 2016). Flere inkubatorer ønsker å øke sin kompetanse om bærekraft in-house. Dette kan gjøres ved å ansette en rådgiver/forretningsutvikler med bærekrafts kompetanse, få flere industriaktører på eiersiden, eller ved å bruke det eksterne nettverket aktivt. Samtidig er bærekraft er veldig bredt og diffust begrep, og inkubatorene opplyser dette som en av grunnene til at bærekraft er utfordrende å jobbe med. Samtlige informanter mener det også er vanskelig å vite hvordan man skal forstå bærekraft, og hvordan man skal bidra. Noen inkubatorer mener det er lett for å bli fanget i

definisjoner når det kommer til bærekraft, og at det er viktigere å kartlegge om løsningen til oppstartsselskapet er noe vi trenger i det grønne skifte. Ingen av inkubatorene hadde en forklaring på hvorfor de opplevde bærekraft som diffust og lite tydelig, men det virker som en konsensus. Noen inkubatorer etterspør en veiledning for hvordan inkubatorer kan definere, og jobbe med bærekraft. Dette hadde vært en form for kompetanseheving, og kunne gjort det enklere for inkubatorer å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap. En ting er sikkert, når bærekraft er satt i så stort fokus av samfunnet, så må inkubatorene legge mer til rette, og gjøre det enklere for oppstartsselskaper å jobbe nettopp med bærekraft.

### 5.2.3. Koblinger til eksterne nettverk/aktører

Noen inkubatorer jobber tett med aktører i, og utenfor, regionen. Dette kan være i form av kartlegging av regionens kunnskap og behov, bærekrafts prosjekter, og kunnskapsutveksling, alt gjort i samarbeid med næringslivet og økosystemet i regionen. Empirien viser at noen inkubatorer samarbeider med regionale aktører om kartlegging av hvordan regionen kan omstille seg til en fornybar verdiskapning i fremtiden. Dette gjøres ved å analysere de fortrinnene regionen har, og hva de kan forbedre. Inkubatorene ønsker å bruke all erfaringen og tillærte kunnskapen videre i nye og spennende prosjekter innen bærekraft. Bærekrafts prosjekter hvor oppstartsselskaper og det etablerte næringslivet samarbeider for å løse bærekrafts problemstillinger er en utmerket måte å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap på. Størrelsen på inkubatoren antydes til å påvirke hvor mye fokus inkubatorene har på eksterne nettverk, ifølge empirien. Mindre inkubatorer har gjerne mindre kompetanse og kapasitet in-house, og er dermed mer avhengig av det eksterne nettverket for å dekke alle basistjenestene som tilbys for å være på lik linje med de større inkubatorene. De større inkubatorene som har flere ansatte kan gjerne dekke mesteparten av basistjenestene alene, og er dermed ikke like avhengig av det eksterne nettverket. Det vil kreve mer forskning på dette for å oppdage en klar sammenheng, og er ikke noe denne oppgaven har klart å avdekke.

Det er enighet blant oppstartsselskapene at inkubatorene mangler bransjespesifikk spisskompetanse (jf. Underkapittel 5.1.3.). Ifølge teorien og noen inkubatorer, så kan det eksterne nettverket og samarbeidspartnere dekke kunnskapshullet hos inkubatoren (Bank et al., 2017; Kløfsten et al., 2016).

Vestland er ofte uttalt som «klyngehovedstaden», og innehar flere kunnskapsklynger i mange forskjellige områder. Disse klyngene innehar, eller har tilgang til, eksperter i deres fagfelt, og

stiller seg behjelpelige. Inkubatorer har ofte klynger som en del av nettverket, og gjerne som samarbeidspartner. Inkubatorer i Vestland utvikler gjerne fagprogrammer i samarbeid med klyngene, hvor fagprogrammet er innrettet mot samarbeidsklyngen. Klyngene kan også tilby mentorering og rådgivning innen sitt fagfelt (Innovasjon Norge, u.d.), og dermed tilføre bransjespesifikk spisskompetanse til oppstartsselskapene. Dette skal i teorien kunne dekke kunnskapshullet oppstartsselskapene opplever, men likevel oppleves det som manglende. Hvorfor dette oppleves manglende til tross for at de fleste inkubatorene har et aktivt samarbeid med sitt eksterne nettverk kan være forårsaket av flere grunner. Oppstartsselskapene indikerer selv at dette kan være forårsaket av dårlig kommunikasjon internt i inkubatoren, og dårlig kommunikasjon mellom inkubator og oppstartsselskapet. Noen oppstartsselskaper opplyser at bransjespesifikk spisskompetanse kunne vært mer synlig og tilgjengelig, noe som igjen indikerer at inkubatorene ikke har klart å kommunisere sine nettverkstjenester på en god måte.

### 5.3. Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?

Det finnes hovedsakelig tre hovedområder som kan forbedres for at inkubatorer og oppstartsselskap skal sikre en bærekraftig utvikling på en bedre måte. Dette er basert på funnene gjort i forskningsspørsmål 1 og 2, og teoriene relatert til disse. Dette delkapittelet vil ta for seg disse tre hovedområdene, og bruke teori og empiri til å analysere og diskutere rundt funnene.

#### 5.3.1. Kan inntaksprosessene forbedres?

Det finnes flere diskrepanser mellom teorien og empirien på inntaksprosesser. Det virker som akademia og næringslivet fokuserer på forskjellige ting når de ser på inntaksprosesser, men det finnes likevel noen likheter.

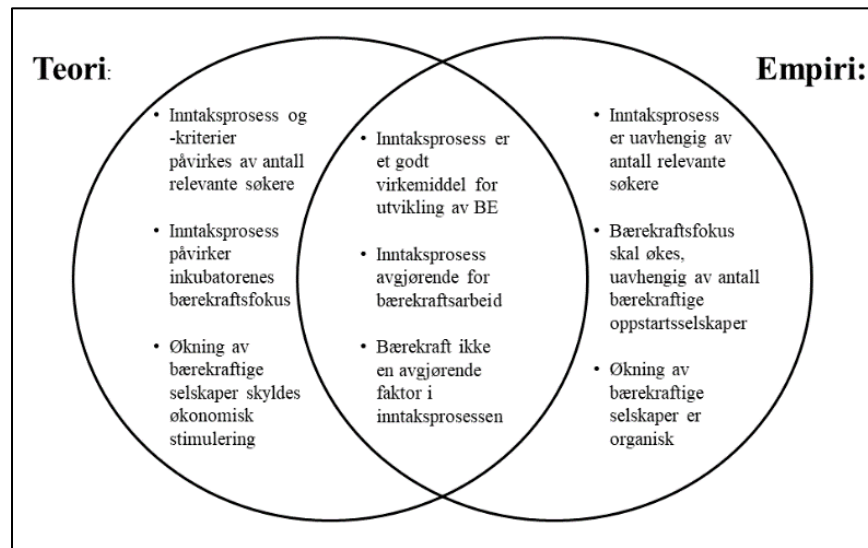
Teorien mener at inntaksprosess og -kriterier blir påvirket av antall søkere fordi inkubatoren ønsker å fylle inkubatoren (Bank et al., 2017; Bank & Kanda, 2016). Hvis det ikke er nok bærekraftige oppstartsselskaper som søker, så blir inntakskriteriene utvidet, og inkubatorenes bærekraftsmål blir revurdert (Bank et al., 2017; Klofsten et al., 2015). Dette gjør det vanskelig for inkubatorene å beholde sitt bærekraftsfokus, til tross for at det er stor interesse for bærekraftig entreprenørskap og det investeres store summer for å stimulere vekst i antall bærekraftige oppstartsselskaper (Bank & Kanda, 2016). Dette finnes det lite støtte for det i empirien, og informantene har enten oppgitt det motsatte eller ikke nevnt det.

Empirien viser ingen tegn til at inntaksprosessen, -kriterier, eller bærekraftsfokus blir påvirket av antall bærekraftige søkere. Dette kan være forårsaket av det ikke er en mangel på relevante søkere på Vestland, og dermed er dette ikke et element som informantene har vurdert. Flere inkubatorer påpeker at de ønsker å sitt fokus på bærekraft, gjerne med presiseringer i strategier og/eller innstramming av krav. Inkubatorene selv anser bærekraft som viktig, uavhengig av antall bærekraftige oppstartsselskaper. Empirier viser også at en økning av bærekraftige oppstartsselskaper oppleves. Informantene mener økning kommer av organiske og naturlige årsaker, forårsaket av de samfunnaktuelle bærekraftsutfordringene.

Teorien og empirien om inntaksprosesser har likevel noen sammenfallende elementer. Teorien sier at inntaksprosesser er et godt virkemiddel for utvikling av bærekraftige oppstartsselskaper (Klofsten et al., 2016), noe som støttes av empirien. Flere inkubatorer opplyser også at inntaksprosessen er avgjørende for inkubatorens bærekraftsarbeid, og oppstartsselskapene oppfatter inntaksprosessen som den største faktoren for fasiliteringen av bærekraftig entreprenørskap. Her viser empirien også at noen avviser selskaper som ikke er bærekraftige, noe Klofsten et al. (2016) også finner i sin forskning. Flertall av inkubatorer mener derimot at bærekraft ikke er en avgjørende faktor i inntaksprosessen, noe som blir støttet av forskningen til Bank & Kanda (2016). Empirien viser også at inkubatorer vektlegger bærekraft i inntaksprosessen ulikt. Noen avviser søkere som ikke er bærekraftsorientert, og andre tar en skjønnsmessig vurdering. Faktorer som team, innovasjonshøyde, gjennomføringsevne og forretningspotensial er mer vektlagt av samtlige inkubatorer. Noen presiserer også at bærekraftige selskaper blir tatt inn og investert i ikke fordi inkubatoren vil gjøre noe bra, men fordi det er bærekraftige selskaper som kommer til å gjøre det bra i markedet.

Banks et al. (2017) mener at nøkkelen til å sikre inkubatorenes bærekraftsfokus, og god innstrømming av bærekraftige søkere, består av fem elementer: 1) godt planlagt og strukturerte pre-inkubasjonsprogram, 2) Samfunnets problemstillinger, 3) Tilgang på eksperter i næringslivet, 4) Inkubatorenes posisjon i økosystemet, og 5) Tilstrekkelig finansiering. Fra empirien så virker det som alle inkubatorene dekker element 2, 3 og 5 på en god måte, men få nevner element 1 og/eller 4.

Figur 1: Inntaksprosess - Sammenligning av teori og empiri



### Forslag til forbedring:

Informantene som bruker pre-inkubasjon opplyser at dette er et viktig verktøy for å bli bedre kjent med søkere, spesielt hver tvilstilfeller. Inkubator B har også gitt selskaper føringer for bærekraft etter pre-inkubasjon, som igjen styrker inkubatorens fasilitering for bærekraftig utvikling. Føringer for bærekraft, eller informasjon om hvordan oppstartsselskaper kan jobbe med bærekraft, oppgis som behjelpelig og ønskelig. Inkubatorenes posisjon og markedsføring antydes til et forbedringspotensial som kan føre til økt fasilitering for bærekraftig entreprenørskap ifølge empirien, men er ikke noe som blir gjort til en merkverdig grad i dag. Bank et al. (2017) mener at hvis en inkubator stemples av økosystemet som en bærekrafts inkubator med kunnskap om relevante temaer, så vil dette ha en selvforsterkende effekt.

Dette antyder at **økt bruk av gode pre-inkubasjonsprogram**, og **styrking av inkubatorenes posisjon i økosystemet** kan være forbedringsområder i inntaksprosessen, og sikrer inkubatorenes bærekraftsfokus.

Jeg ønsker å presisere at informanter som ikke nevnte pre-inkubasjon eller inkubatorens posisjonering i datainnsamlingen, heller ikke nevnte at inkubatoren **ikke** gjennomførte eller tenkte på disse elementene. Det kan være at informantene oppfattet disse elementene som irrelevant eller uinteressante for oppgaven, og derfor bevisst unngått å nevne det.

### 5.3.2. Forbedring av tjenester og kunnskapsheving fra inkubatorer

Bærekraftig entreprenørskap er en kompleks form for entreprenørskap som ofte krever fasilitering og støtte for å lykkes (Bank et al., 2017). Både teorien og empirien påpeker hvor viktig inkubatorenes interne tjenester er (Bergek & Normann, 2008). Inkubatorer tilbyr flere tjenester hvor bærekraft står sentralt, og disse kan hovedsakelig deles inn som fagprogrammer og rådgivning (jf. underkapittel 5.2.2). Empirien viser at inkubatorene burde forbedre kompetanseheving for oppstartsselskapene og tjenester relatert til dette. Disse tjenestetilbudene må også kommuniseres på en tydelig og oversiktlig måte. Både oppstartsselskaper og inkubatorer anser derimot et rammeverk for bærekraft som interessant, og er noe som burde skapes (jf. 5.1.3). Litteraturen viser at både generell- og bærekraftig entreprenøriell kunnskap er avgjørende for at inkubatorer skal kunne fasilitere for bærekraftig entreprenørskap (Siefkes & Stocksmeier, 2021). Teorien mener også at konvensjonelle og bærekraftsorienterte inkubatorer tilbyr lignende tjenester, med unntak av det som omhandler bærekraft (Bank & Kanda, 2016). Inkubatorene på Vestland trenger dermed ikke å gjøre store endringer for å sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte, og burde fokusere på eksisterende tjenester.

#### **Fagprogrammer:**

Flere inkubatorer vektlegger fagprogrammer som et viktig tjenestetilbud, men det er manglende opplevd verdi av dette. Inkubatorene har også fokus på bærekraftsprogrammer, enten om det er teoretiske eller praktiske programmer (jf. underkapittel 5.2.2.) Inkubatorene som tilbyr pragmatiske programmer opplyser at det gir gode resultater, men oppstartsselskaper i empirien hadde ikke deltatt på slike programmer og dermed er det lite bevis for dette.

Bærekraftsprogrammer er også lite utforsket i teorien og litteraturen. Klofsten et al. (2016) anbefaler inkubatorer å ha et strukturert og tidsbegrenset vekstprogram for oppstartsselskapene hvis inkubatorer vil bli mer bærekraftsorienterte. Et vekstprogram går under fagprogram, og dekkes av de fleste inkubatorene på Vestland. Bergek & Normann (2008) legger fokus på entreprenøriell trening som en viktig del av støttesystemet. Dette får oppstartsselskapene fra både rådgivning og fagprogrammer, og dermed dekkes dette også.

Både oppstartsselskaper og Furset & Lavik (2019) opplyser at ***fagprogrammer burde tilpasses til selskapene*** i større grad for å gi best effekt. Det er lite data på verdien av bærekraftsprogrammer, men anbefalinger for generelle fagprogrammer og tjenester finnes. Basert på dette virker det som

bærekraftsprogrammer burde starte med fellesmoduler, for så tilby mer spissede og tilpassede moduler for ulike bransjer eller ulike oppstartsfaser. Jeg anser kartlegging av effekten og verdiskapningen av bærekraftsprogrammer som utrolig relevant og lovende, og forskning på dette virker fruktbar.

### **Rådgivning:**

Både teorien og empirien indikeres rådgivning som et av de mest essensielle tjenestetilbudene (Bergek & Normann, 2008). Empirien oppgir også erfarings- og kunnskapsdeling til å ta de rette valgene, og unngå fallgruver, som den viktigste oppgaven til inkubatorer (jf. underkapittel 5.1.2.). Dette er noe som rådgivning kan dekke. Oppstartsselskapene opplever bærekraft som utfordrende å jobbe med, men rådgivning på dette oppleves svært lite. Empirien viser at inkubatorer har stor påvirkning på oppstartsselskaper, noe som støttes av litteraturen (Fichter et al., 2013; Bank & Kanda, 2016). Likevel oppleves det lite press for å være mer bærekraftig, uavhengig av selskapenes bærekraftsorientering, selv når rådgivning indikeres til å være det mest brukte tjenestetilbudet.

Inkubatorene mener rådgivning er en tjeneste som leveres i alle områder og alle faser. Det indikeres også at rådgivning vil være blant de viktigste tjenestene for å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap. Hvorfor rådgivning for bærekraft erfares i liten grad kan være medført av kompetansemangel, da inkubatorene selv opplever bærekraft som diffust og utfordrende å jobbe med. Flere inkubatorer påpeker selv at de kunne trenge veiledning på dette, samtidig som de ønsker å øke in-house kompetanse i bærekraft.

Klofsten et al. (2016) mener inkubatorene må besitte riktig kunnskap og erfaring for å gi relevant rådgivning, og at de har store forbedringspotensial for bærekraftig utvikling. Inkubatorene kan dekke kompetansemangelen ved **aktiv bruk av nettverk** (Bank & Kanda, 2016), og må forsyne oppstartsselskapene med rådgivning med bærekraft i fokus (Klofsten et al., 2016). Empirien mener **aktiv oppfølging og rådgivning** av inkubatorer **kombinert med aktiv oppsøking av hjelp** fra oppstartsselskaper hadde resultere i færre fallgruver og mer fokus på bærekraft (jf. underkapittel 5.1.2.).

### **Rammeverk og spisskompetanse:**



Empirien viser et rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap er noe som vil være interessant og verdigivende. Bransjespesifikk spisskompetanse er også savnet fra inkubatorene, men kan potensielt bli dekket av inkubatorenes nettverk (jf. underkapittel 5.1.3). Fichter & Tiemann (2020) mener inkubatorer burde tilby konkrete tilbud og verktøy som skal bidra til bærekraftig utvikling, og at dette kan ha positiv effekt. Teorien og empirien indikerer at inkubatorene kan dekke begge behovene ved å **utvikle eller anskaffe rammeverk for bærekraft i samarbeid med nettverket**. Empirien indikerer at rammeverk og spisskompetanse vil være best tjent ved å tilbys gjennom tjenester som fagprogrammer eller rådgivning.

### **Kommunikasjon:**

Oppstartsselskapene opplyser også et ønske om at inkubatorers mer spissede tjenester skal gjøres mer tydelig og tilgjengelig. Bergek & Normann (2008) mener også det er viktig å se på hvordan tjenester tilbys, og Furset & Lavik (2019) anbefaler inkubatorer å **ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet**. Oppstartsselskaper syns tjenestetilbudene blir kommunisert på en fragmentert og uoversiktlig måte, og dermed vanskelig å finne tjenester som er verdifulle for dem (ibid). Denne problemstillingen blir derimot ikke nevnt av noen inkubatorer, som igjen antyder dårlig kommunikasjon mellom aktørene.

### **5.3.3. Tettere samarbeid med eksterne nettverk**

Oppstartsselskap savner bransjespesifikk spisskompetanse, bistand med bærekraftsarbeid, og mer nettverkskoblinger til økosystemet. Teorien opplyser også om at nettverk er en nøkkelfaktor for oppstartsselskaper (Bank et al., 2017), men likevel oppleves inkubatorer som dårlige på relevante nettverkskoblinger. Oppstartsselskaper som ytrer behov for bransjespesifikk spisskompetanse og nettverkskoblinger opplever ingen forbedring, og dette indikerer at noen inkubatorer ikke aktiverer nettverket sitt til en tilfredsstillende grad.

Oppstartsselskapene oppgir at det finnes få felles kunnskapsområder mellom ulike bransjer, og at dette kan gjøre det utfordrende for inkubatorer å tilby bransjespesifikk spisskompetanse samt bransjespesifikk bærekraftskompetanse. Teorien påpeker at dersom en inkubator ikke har den nødvendige kompetansen til å bistå oppstartsselskaper, så må inkubatoren i større grad utnytte, samt være avhengig av, nettverket sitt (Bank & Kanda, 2016). Flere inkubatorer på Vestland har tilgang på flere kunnskapsklynger og utdanningsinstitusjoner i regionen. Klyngeorganisasjoner inneholder,

eller har tilgang til, eksperter i sine respektive fagfelt, og tilbyr dette som en ressurs (jf. underkapittel 5.2.3.). Klynger kan dermed dekke kunnskapsmangelen til inkubatorene (Bank & Kanda, 2016). Fra empirien så virker det også som mindre klynger bruker nettverket sitt mer aktivt, og har fokus på bærekraftsprosjekter utviklet med relevante aktører i regionen.

Empirien viser også at oppstartsselskaper oppfatter inkubatorer som dårlige på å informere om potensielle verdiskapende aktører i nærmiljøet. Dette medfører at noen oppstartsselskaper ikke kjenner til, eller vet om, relevante aktører i nærmiljøet som kan bistå med bransjespesifikke utfordringer. Oppstartsselskapene tror derimot at dette kan være forårsaket av dårlig kommunikasjon, både internt i inkubatoren og mellom inkubator og oppstartsselskap. Noen oppstartsselskaper påpeker at det kan være inkubatorene tror oppstartsselskapene vet om relevante aktører i region, og derfor blir dette ikke kommunisert. Cohen (2006) mener bærekraftige entreprenørielle økosystem består av bærekraftige oppstartsselskaper og andre aktører som samhandler med hverandre i et geografisk område gjennom inkubatoren, men dette er noe som ikke støttes i empirien. Oppstartsselskaper ser også til lignende selskaper i økosystemet for inspirasjon om hvordan de kan jobbe med bærekraft, noe som kan også støttes i litteraturen (Schwartz et al., 2013).

### **Forslag til forbedringer:**

Inkubatorene må tilby tjenester og ressurser som oppstartsselskapene savner og trenger for å sikre bærekraftig utvikling på den mest effektive måten. Dette kan gjøres ved **aktiv utnyttelse av det eksterne nettverket** inkubatorene har tilgang på, noe som ikke gjøres til en tilfredsstillende grad i dag. Både teorien og empirien støtter dette, og basert på empirien så finnes få argumenter for hvorfor inkubatorene ikke gjør dette allerede.

## 5.4. Oppsummering av analyse og diskusjon

Oppsummeringen består av relevante funn for hvert forskningsspørsmål. Funnene er basert på analyse og diskusjon, og presenteres i tabellform med noen oppsummerende setninger.

Tabell 7: Oppsummering av funn

<b>Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?</b>	
<b>Funn 1:</b>	<b><u>Oppstartsselskaper jobber med, og opplever, bærekraft ulikt.</u></b> Oppstartsselskaper sitt bærekraftsfokus er avhengig av bransjen de tilhører, eller gründerens egen bærekraftsorientering. Oppstartsselskaper med bærekraft i kjernen tilhører ofte bransjer med tydeligere bærekraftsmål og problemstillinger. Oppstartsselskaper som tilhører bransjer hvor bærekraftsmålene er diffus har gjerne bærekraft som bi-fokus. Noen selskaper jobber med bærekraft av egen motivasjon, andre jobber med bærekraft fordi de må. Dette reflekteres også i innsatsen de legger i arbeid med bærekraft. Uavhengig av oppstartsselskapers bærekraftsorientering, så finnes det få konkrete måter å måle bærekraft på, og bærekraft oppleves som vanskelig å jobbe med.
<b>Funn 2:</b>	<b><u>Inkubasjon er viktig, men fasilitering for bærekraft oppleves ikke.</u></b> Oppstartsselskaper anser inkubasjon som kritisk for å overleve tidligfase. Behovene til oppstartsselskaper endrer seg med tid, men rådgivning indikeres til å være det mest brukte tjenestetilbudet. Erfaringsutveksling og -deling mellom oppstartsselskaper er verdigivende. Oppstartsselskaper i samme inkubator med tilgang på samme tjenestetilbud opplever ingen press eller påvirkning til å bli mer bærekraftig, uavhengig av selskapenes bærekraftsorientering.
<b>Funn 3:</b>	<b><u>Oppstartsselskaper søker bransjespesifikk spisskompetanse og rammeverk for bærekraft.</u></b> Fraværet av bransjespesifikk spisskompetanse i inkubatorene medfører manglende bistand i bransjespesifikke utfordringer og ineffektiv tids- og ressursbruk. Spissede tjenester oppleves som mindre synlig og tilgjengelig. Rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap med informasjon og måleenheter eller KPI'er for bærekraftig arbeid er etterspurt. Det påpekes at slike rammeverk hadde bistått oppstartsselskapene med deres arbeid innen bærekraft. Noen inkubatorer gir føringer eller tiltakslistene på bærekraft via fagtilbud, og dette er det nærmeste et rammeverk som finnes.
<b>Forskningsspørsmål 2: Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap lagt til rette av inkubatorer på Vestland?</b>	
<b>Funn 4:</b>	<b><u>Inntaksprosessen er viktig for fasilitering av bærekraftig entreprenørskap.</u></b> Både oppstartsselskaper og inkubatorer opplever inntaksprosess som en viktig faktor for fasiliteringen av bærekraftig entreprenørskap. Alle inkubatorene har bærekraft som et inntakskriterium, men det vektlegges ulikt. Noen avviser ikke-bærekraftige oppstartsselskaper, andre tar en skjønnsvurdering. Andre faktorer som team, ide og gjennomføringsevne er avgjørende ifølge empirien. Noen inkubatorer tar ikke nødvendigvis inn bærekraftige oppstartsselskaper fordi inkubatoren vil gjøre noe bra, men fordi bærekraftige selskaper gjør det bedre i markedet. Pre-inkubasjon er også brukt av noen inkubatorer, og noen legger føringer på bærekraft ved endt pre-inkubasjon. Empirien antyder at tjenestene til inkubatorene ikke er påvirket av inntaksprosessen da det finnes nok bærekraftige oppstartsselskaper som søker seg til inkubasjon.
<b>Funn 5:</b>	<b><u>Bærekraftsprogrammer og rådgivning er hovedtjenestene for kunnskapsheving.</u></b> Fleste inkubatorer tilbyr enten teoretiske eller praktiske bærekraftsprogrammer for bærekraft. Praktiske programmer gir oppstartsselskaper et reelt forhold til bærekraft i relasjon til næringslivets utfordringer. Teoretiske programmer skal skape bevisstgjøring og

	<p>oppfordring til å ta mer bærekraftige valg. Effekten av fagprogrammer er ikke identifisert, da ingen oppstartsselskaper har nevnt verdien av slike programmer. Det er foreslått at et eventuelt rammeverk for bærekraft også kan introduseres via fagprogrammer.</p> <p>Rådgivning er blant tjeneste som oppstartsselskaper bruker mest. Rådgivningen skal bidra til forretningsutvikling, stille kritiske spørsmål, og gi erfaringsoverføring og -deling.</p> <p>Rådgivning indikeres til å være blant de viktigste tjeneste for fasilitering av bærekraft. Dette krever derimot mer kompetanse innen bærekraft.</p> <p>Inkubatorer opplever også bærekraft som utfordrende å jobbe med, og etterspør veiledning på dette selv.</p>
<b>Funn 6:</b>	<p><b><u>Inkubatorer jobber tett med næringslivet for bærekraftsprosjekter, men er dårlige på å introdusere oppstartsselskaper til nettverk.</u></b></p> <p>Flere inkubatorer har tett samarbeid med forskjellige aktører i det regionale næringslivet. Dette kan være i form av kartlegging av kompetanse i regionen, bærekraftsprosjekter, og kunnskapsutveksling. Bærekraftsprosjekter kan være en god måte å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap. Mindre inkubatorer virker å være mer avhengig av eksterne nettverk, men ikke noe som er avklart. Eksterne nettverk kan bidra med bransjespesifikk spisskompetanse, men en introduksjon oppleves ikke av noen oppstartsselskaper. Dårlig kommunikasjon internt i inkubatoren, og mellom oppstartsselskap og inkubator kan være grunnen.</p>
<b>Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?</b>	
<b>Funn 7:</b>	<p><b><u>Inntaksprosessene kan forbedres.</u></b></p> <p>Noe diskrepans mellom teori og empiri, men enig om inntaksprosess som et godt virkemiddel for fasilitering av bærekraftig entreprenørskap. Er også enighet om inntaksprosess som avgjørende for bærekraftsarbeid i inkubatoren, men bærekraft er ikke en avgjørende faktor i inntaksprosessen.</p> <p><u>Følgende forslag for forbedring er basert på empiri og teori:</u> 1) Hyppig bruk av strukturert pre-inkubasjon anbefales, gjerne i kombinasjon med tildeling av føring for bærekraft etter pre-inkubasjon. 2) En forbedring av inkubatorens posisjon i økosystem kan forbedre inntaksprosessen, og dermed øke fasilitering for bærekraftig entreprenørskap.</p>
<b>Funn 8:</b>	<p><b><u>Forbedring av tjenester og kunnskapsheving fra inkubatorer burde prioriteres.</u></b></p> <p>Teori viser at konvensjonelle og bærekraftsorienterte inkubatorer tilbyr lignende tjenester, men unntak av det som omhandler bærekraft. Dette betyr at inkubatorene på Vestland ikke trenger å gjøre store endringer for å sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte, og burde heller fokusere på å forbedre eksisterende tjenester.</p> <p><u>Følgende fire forslag for forbedring er basert på empiri og teori:</u> 1) Fagprogrammer burde tilpasses til selskapene i større grad. 2) Aktiv oppfølging av rådgivning av inkubatorene, kombinert med aktiv oppsøking av hjelp fra oppstartsselskaper kan resultere i færre fallgruver og mer fokus på bærekraft. 3) Rammeverk for bærekraft burde utvikles eller anskaffes i samarbeid med nettverket. 4) Inkubatorer bør ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet.</p>
<b>Funn 9:</b>	<p><b><u>Tettere samarbeid med eksterne nettverk kan dekke kunnskapsmangel.</u></b></p> <p>Teorien peker på nettverk som en nøkkelfaktor for oppstartsselskapers utvikling. Oppstartsselskaper opplyser at det finnes få felles kunnskapsområder mellom ulike bransjer, og dermed har inkubatorer vanskeligheter med å tilby bransjespesifikk spisskompetanse. Inkubatorene på Vestland har tilgang på mange klynger, og dette blir ikke utnyttet til en tilfredsstillende grad.</p> <p><u>Forslag for forbedring basert på empiri og teori:</u> Aktiv utnyttelse av eksterne nettverk som inkubatorene har tilgang på.</p>

## 6. Konklusjon og implikasjoner

Vestland sitt ambisiøse mål om å være et nullutslippsfylke innen 2030 kombinert med FNs bærekraftsmål har satt bærekraft i fokus i det regionale entreprenørielle økosystemet. Inkubatorer og oppstartsselskaper kan bidra til en bærekraftig utvikling, men opplever arbeid med bærekraft som vanskelig og diffust. Denne oppgaven gjør et forsøk på å belyse hvordan oppstartsselskaper og inkubatorer på Vestland jobber med bærekraft. Dette ble studert empirisk ved å svare på mine to første forskningsspørsmål. Ved å analysere litteraturen og funnene i forskningsspørsmål 1 og 2 så forsøker oppgaven å finne forslag hvordan man kan sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte ved å svare på forskningsspørsmål 3. Dette er noe jeg mener oppgaven har klart, samtidig som oppgaven bidrar til videreutvikling at forskningen innen bærekraftig entreprenørskap og inkubasjon.

### **Praktiske implikasjoner:**

#### 1. Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?

Oppstartsselskapene jobber med, og opplever bærekraft ulikt. Dette er forårsaket av bransjen de tilhører, og gründerens egen bærekraftsorientering. Dette reflekteres også i innsatsen de legger i arbeid med bærekraft. Bærekraft er vanskelig å jobbe med, uavhengig av bransje.

Vanskelighetsgraden varierer derimot fra bransje til bransje, men alle oppstartsselskaper anser et rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap som nyttig. Oppstartsselskapene ser også på inkubasjon som essensielt for utviklingen av selskapene, men fasilitering for bærekraft oppleves ikke.

#### 2. Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap fasilitert av inkubatorer på Vestland?

Inkubatorer og oppstartsselskaper anser inntaksprosessen som viktig faktor for fasilitering av bærekraftig entreprenørskap. Bærekraft er et inntakskriterium, men vektlegges ulikt og er ikke nødvendigvis et avgjørende kriterium. Pre-inkubasjon brukes som et virkemiddel, og noen inkubatorer gir føringer for bærekraft til oppstartsselskaper etter endt pre-inkubasjon.

Inkubatorene anser bærekraftsprogrammer og rådgivning som hovedtjenestene for kunnskapsheving. Bærekraftsprogrammer er enten teoretisk eller praktisk rettet, men verdien av programmene er ikke avgjort. Inkubatorer oppgir rådgivning som en essensiell tjeneste for fasilitering av bærekraftig entreprenørskap, men dette oppleves ikke av oppstartsselskapene.

Inkubatorene opplever også bærekraft som utfordrende å jobbe med, og etterspør veiledning på dette selv. Flere inkubatorer har også bærekraftsprosjekter utviklet med næringslivet. Dette kan være en god måte å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap, men verdien av dette er heller ikke bekreftet. Inkubatorene bruker ikke sine eksterne nettverk godt nok, og dette medfører negative konsekvenser for oppstartsselskapene.

### 3. Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?

Bærekraftig utvikling kan forbedres på flere måter. Hyppig bruk av pre-inkubasjon kombinert med tildeling av føringer for bærekraft kan sikre at flere selskaper får et større fokus på bærekraft. En forbedring av inkubatorens posisjon i økosystemet kan også forbedre inntaksprosessen, og kan samtidig sikre flere selskaper i inkubasjon som har bærekraft til felles. Tjenestetilbudene til inkubatorene kan forbedres på flere måter. Bærekraftsprogrammene bør tilpasses til selskapene. Tettere oppfølging og rådgivning kombinert med hyppere oppsøking av hjelp kan føre til færre fallgruver og mer fokus på bærekraft. Rammeverk for bærekraft burde utvikles eller anskaffes med nettverket, og inkubatorene bør ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet. Inkubatorer bør også bruke sine eksterne nettverk for å dekke kunnskapsmangelen de innehar

### **Teoretiske implikasjoner**

Det er allerede påpekt at bærekraftig entreprenørskap i sammenheng med inkubasjon er et nytt og fremvoksende forskningsfelt (Siefkes & Stocksmeier, 2021; Teran-Yopez et al., 2020; Hummels & Argyrou, 2021; Bank et al., 2017; Fonseca & Chiapetta-Jabbour, 2013). Det er dermed ikke overraskende at det ble oppdaget mange forskningsgap ved litteraturgjennomgangen og analyse av empiri. Det finnes mye litteratur på inkubatorers inntaksprosesser i sammenheng med bærekraft, og i empirien er det flere elementer som både støtter og motsier eksisterende litteratur. Litteraturen påpeker også viktigheten av inkubatorer, og kommer med anbefalinger for hvordan tjenestetilbudene kan forbedres. Empirien viser støtte til samtlige anbefalinger, og viktigheten av inkubasjon kommer nok en gang tydelig frem.

Dette studie gir et bidrag til hvordan inkubatorer og oppstartsselskaper jobber med, og opplever bærekraft. Oppgaven har også oppdaget noen lovende forskningsområder som kan være fruktbar

for videre forskning innen bærekraftig entreprenørskap og inkubasjon. Disse forskningsområde består av: 1) Hvordan kan inkubatorer påvirke oppstartsselskaper til å fokusere med på bærekraft? 2) Teoretisk utvikling av rammeverk for bærekraft og bærekraftig entreprenørskap. 3) Effekten av både teoretiske og praktiske fagprogrammer. 4) Hvordan inkubatorers posisjon i økosystemet påvirker evnen til å fasilitere for bærekraftig entreprenørskap.

### **Studiens begrensinger:**

Bærekraft er et enormt tema og inneholder for mye informasjon til at omfanget av en masteroppgave skal kunne dekke skikkelig. FNs tre dimensjoner ble derfor ikke utforsket i detalj, og oppgaven så heller på bærekraft som en helhet.

Oppgaven trekker også kun frem fokusområder fra svarene fra hver informant. Dette betyr at selv om en inkubator ikke nevner visse fokusområder eller tjenester, så betyr det ikke at de ikke tilbyr disse. Jeg som forsker tolker informasjonen gitt, og hvis en informant svarer med mye informasjon på et spørsmål, så ble det antatt at dette er et fokusområde, uten at informanten har sagt det eksplisitt. Det må også presiseres at informantene ikke hadde et tydelig skille på hvordan de jobber med (og fasiliterer for) bærekraft, og bærekraftig entreprenørskap. Noen svar ble gjentatt av informantene, og noen resultater kunne tilhørt begge underkapitlene. Jeg har kodet resultatene til min beste evne, og prøvd å unngå for mye gjentakelse.

Det var også en begrensning i omfanget av de kvalitative dybdeintervjuene. Det kunne vært fordelaktig å samle data fra enda flere informanter, spesielt oppstartsselskaper. Det det avdekket av oppstartsselskaper i ulike bransjer prioriterer bærekraft ulikt. Et større datasett hadde gitt mer innsikt, og kunne forsterket eller avkreftet dette funnet. For inkubatorer så ble det valgt daglige ledere og inkubatorledere. Det kan argumenteres for at inkubator informantene burde bestått av kun daglige ledere eller inkubatorledere, da dette vil gi et mer presist datasett.

Videre mener jeg at disse begrensningene skaper gode muligheter for videre forskning om samme tema og forskningsspørsmål.

## 7. Referanser

- Bank, N., & Kanda, W. (2016). Tenant recruitment and support processes in sustainability-profiled business incubators. *Industry and Higher Education*, ss. Volume: 30 issue: 4, 267-277.
- Bank, N., Fichter, K., & Klofsten, M. (2017). Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants – The case of Green Garage Berlin. *Journal of Cleaner Production*, ss. Volume 157, 76-83.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, ss. Volume 28, Issues 1–2, 20-28.
- Bocken, N. M. (2015). Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, ss. Volume 108(A): 647-658.
- Cohen, B. (2006). Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, ss. Bus. Strat. Env. 15, 1–14 (2006).
- Cohen, B., & Winn, M. (2007). Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, ss. 22(1):29-49.
- Curley, M., & Formica, P. (2015). *The Experimental Nature of New Venture Creation: Capitalizing on Open Innovation 2.0*. Springer.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, ss. Volume 22, Issue 1, 50-76.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research (5. utg.)*. SAGE Publications Ltd.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2018). *Management and Business Research (6. utg.)*. SAGE Publications Ltd.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K. V., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, ss. Volume 26: 597-608.
- Fichter, K., & Tiemann, I. (2020). Impacts of promoting sustainable entrepreneurship in generic business plan competitions. *Journal of Cleaner Production*.
- Fichter, K., Klofsten, M., Fuad-Luke, A., Bergset, L., Hjelm, O., Kuisma, M., . . . Kanda, W. (2013). *Support Systems for Sustainable Entrepreneurship and Transformation (SHIFT) - Work Package 1: Theoretical Foundation*. SHiFT.
- Fink, L. (2022). *The Power of Capitalism*. Hentet fra Investor relations: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>



- FN-Sambandet. (2021, 10 28). *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra Tema: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-Sambandet. (2022, 05 11). *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra Om FN: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fonseca, S. A., & Chiappetta-Jabbour, C. J. (2013). Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases. *Technovation*, ss. 32(2):122–132.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, ss. Volume 198, 401-416.
- Hackett, S. M., & Dilts, M. D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer* , ss. 9(1): 55-82.
- Hummels, H., & Argyrou, A. (2021). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*.
- Innovasjon Norge. (u.d.). *NCE*. Hentet fra Om klyngeprogrammet: [https://www.innovasjon norge.no/no/subsites/forside/om\\_klyngeprogrammet/nce/](https://www.innovasjon norge.no/no/subsites/forside/om_klyngeprogrammet/nce/)
- Klimapartnere. (2021). *SJEKKLISTE FOR GODE KLIMATILTAK I KOMMUNER*. Hentet fra Løsninger: <https://klimapartnere.no/losninger/sjekklister-for-gode-klimatiltak-i-kommuner/>
- Klofsten, M., Bank, N., & Bienkowska, D. (2016). *The Role of Incubators in Supporting Sustainable Entrepreneurship - Work Package 3*. SHiFT.
- Lavik, H. K.-G., & Furset, D. I. (2019). Den opplevde verdien av inkubatorers tjenestetilbud - En sammenlignende studie av inkubatorledere og oppstartssbedrifter i Norge. *Masteroppgave, Avdeling for ingeniør- og økonomifag*.
- Norsk senter for forskningsdata. (u.d.). *Om NSD*. Hentet fra Om NSD: <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2010). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interaction. *Business Strategy and the Environment*, ss. Bus. Strat. Env. 20, 222–237.
- Schwartz, M., Goethner, M., Michelsen, C., & Waldmann, N. (2013). Start-up Competitions as an Instrument of Entrepreneurship Policy: The German Experience. *European Planning Studies*, ss. 20:10, 1578-1597.
- Siefkes, M., & Stocksmeier, G. (2021). Perspectives on Boosting Sustainable Entrepreneurship Through Business Incubation: How is sustainable entrepreneurship facilitated in business incubators? *Master's thesis. Dept. of Industrial Economics and Technology Management*.

Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. d., & Capobianco-Uriarte, M. d. (2020, April 10). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*.

Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development* (6. utg.). Pearson.

United Nations. (u.d.). *Sustainability*. Hentet fra Academic Impact:  
<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

United Nations. (u.d.). *Sustainability*. Hentet fra Academic Impact:  
<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

Vestland fylkeskommune. (u.d.). *Reduksjon av utslepp*. Hentet fra Klimaomstilling:  
<https://www.vestlandfylke.no/Klima-og-natur/klimaomstilling/utsleppsreduksjon/>

Volkman, C., Fichter, K., Klofsten, M., & Audretsch, D. B. (2021). Sustainable entrepreneurial ecosystems: an emerging field of research. *Small Business Economics*, ss. 56: 1047-1055.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Sage.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervju guide, oppstartsselskaper

### 1) Introduksjon til studiet

- Hensikten med studien og intervjuet
- Hvordan intervjuet blir gjennomført og tidsestimering
- Rettigheter og personvern

### 2) Personlig informasjon

- Bakgrunn, utdanning, første gründerreise? Stilling + arbeidsoppgaver
- Hvilken fase er selskapet i?
- Hva er ditt forhold til bærekraft, og hva definerer du bærekraft som?

### 3) Nøkkelspørsmål

#### **3.1) Bærekraft:**

- Hva betyr bærekraft for selskapet ditt? (økonomisk, sosialt, miljø)
  - Er det et viktig element/fokus element?
- Hvordan jobber dere med bærekraft? (Hva slags strategier, planer etc har dere?)
- Når er det relevant å "måle" bærekraftigheten deres?
- Hva slags mål har selskapet innenfor bærekraft?
- Hva slags utfordringer møter du/selskaper på når dere jobber med bærekraft?
- Hvordan føler du selskapet jobber med bærekraft ift. andre selskaper i samme fase og bransje?

#### **3.2) Inkubasjon/inkubator:**

- Hva er en inkubator for deg?
- Hva mener du/selskapet er de viktigste oppgavene til en inkubator, og hvorfor?
- Hvor lenge har selskapet vært i inkubasjon, og hva slags erfaring har du med dette?
  - Opplever du/selskapet at inkubatoren har fokus på bærekraft?
- Hva slags måleenheter/metrics/KPI'er jobber dere opp mot?
- Anser du/selskapet inkubatoren som en ressurs for deres arbeid? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Hvilke tjenester savner dere i inkubatoren?
- Hvordan kan inkubatoren i større grad legge til rette for bærekraftig utvikling?

#### **3.3) Bærekraftig entreprenørskap:**

- Hva betyr bærekraftig entreprenørskap for deg?
- Opplever du/selskapet at inkubatoren fasiliterer for bærekraftig entreprenørskap?
- Har dere utviklet noen KPIer/måleenheter/metrics for å måle bærekraft?
  - Hvordan skulle du/selskapet ønske at bærekraft ble målt?
- Hva kan bidra til å gjøre arbeidet med bærekraft enklere?
- Hvordan kan inkubatoren i større grad legge til rette for bærekraftig entreprenørskap?

### 4) Avsluttende spørsmål:

- Opplever du/selskapet at investorer, inkubatorer og andre aktører har et stort fokus på bærekraft?
  - Hvordan?
- Noe mer å tilføye?

## Vedlegg 2: Intervjuguide, inkubatorer

### 1) Introduksjon til studiet

- Hensikten med studien og intervjuet
- Hvordan intervjuet blir gjennomført og tidsestimering
- Rettigheter og personvern

### 2) Personlig informasjon

- Bakgrunn, utdanning, entreprenørskaps erfaringer? Stilling + arbeidsoppgaver
- Hva er ditt forhold til bærekraft, og hva definerer du bærekraft som?

### 3) Nøkkelspørsmål

#### **3.1) Inkubasjon/inkubator:**

- Hva er en inkubator for deg?
- Hva mener du er de viktigste oppgavene til en inkubator? Hvorfor?
- Hvor lenge har inkubatoren eksistert, og hva har vært de overordnede målene?
- Opplever du at inkubatoren har fokus på bærekraft, og hvordan?
- Hva slags måleenheter/metrics/KPI'er jobber dere opp mot ift. bærekraft? SIVA støtte etc krav?
- På hvilken måte anser du inkubatoren som en ressurs for startups?
  - Hva slags tjenester tilbyr dere? Hva slags tjenester tror du kommer?
- Investeringsmuligheter? Krav?

#### **3.2) Bærekraft:**

- Hva betyr bærekraft for inkubatoren? (økonomisk, sosialt, miljø)
  - Hvorfor er bærekraft et viktig element/fokus element?
- Hvordan jobber dere med bærekraft? (Hva slags strategier, planer etc har dere?)
- Hvordan måler dere bærekraft? Når er det relevant å "måle" bærekraftigheten deres?
- Har inkubatoren noen mål/fyrtårn innenfor bærekraft?
- Hva slags utfordringer møter du/inkubatoren på når dere jobber med bærekraft?
- Hvordan føler du inkubatoren jobber med bærekraft ift. andre inkubatorer?

#### **3.3) Bærekraftig entreprenørskap:**

- Hva betyr bærekraftig entreprenørskap for deg?
- Hvordan fasiliterer inkubatoren for bærekraftig entreprenørskap?
- Har dere utviklet noen KPIer/måleenheter/metrics for å måle bærekraft?
  - Hvordan skulle du/selskapet ønske at bærekraft ble målt?
- Hva kan bidra til å gjøre arbeidet med bærekraft enklere?
- Hvordan kan inkubatoren i større grad legge til rette for bærekraftig entreprenørskap?

### 4) Avsluttende spørsmål:

- Opplever du/selskapet at investorer, inkubatorer og andre aktører har et stort fokus på bærekraft?
  - Hvordan?
- Noe mer å tilføye?

## Vedlegg 3: Samtykke erklæring

# Invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt

Dette er en forespørsel til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å studere startups og inkubatorer, og hvordan disse aktørene jobber med, fasiliteter for, og opplever bærekraft. Dette gjøres i håp om å finne noen måter å forbedre bærekraftig utvikling.

### **Formål:**

Dette er et masterprosjekt ved masterprogrammet “ansvarlig innovasjon og bærekraftig verdiskapning” ved Høgskolen på Vestlandet. Med FNs bærekraftsmål og Vestland fylkeskommunes mål om å bli et nullutslipps fylke innen 2030, så kan man argumentere for at fokuset og populariteten til begrepet «bærekraft» har økt. Også oppstartsselskaper, inkubatorer og andre aktører i det entreprenørielle økosystemet er påvirket av denne utviklingen. Alle skal opptre bærekraftig, men hvordan dette skal gjøres for hver enkelt er ikke alltid like klart. Den økte fokuset og populariteten har ført til at flere aktører i det entreprenørielle økosystemet i Bergen føler begrepet har mistet sin betydning. Dette har en stor påvirkning for dette økosystemet fordi det medfører vanskeligheter for både startups, inkubatorer, og andre aktører. Det kan være vanskelig å definere sin egen bærekraftighet, samt vite hvordan man på mest mulig måte kan fasilitere for bærekraftig innovasjon. Denne studien vil sette fokus på dette.

Forskningsspørsmålene vil være:

1. Hvordan jobber oppstartsselskaper på Vestland med bærekraft?
2. Hvordan blir bærekraftig entreprenørskap fasilitert av inkubatorer på Vestland?
3. Hvordan kan inkubatorer og oppstartsselskaper sikre bærekraftig utvikling på en bedre måte?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Jeg er en masterstudent ved Høgskolen på Vestlandet (HVL), og denne institusjonen er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg er interessert i å snakke med nøkkelpersoner som har tilknytning til startup miljøet og og kjennskap til forskningstemaet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Jeg ønsker å gjennomføre et personlige intervju på ca. 60 minutter, hvor jeg benytter en relativt åpen intervjuguide som tillater meg å komme med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Informasjon tas opp som lydopptak for senere transkribering og bearbeiding i oppgaven. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Opptak av data slettes ved ferdigstillelse av oppgaven eller ved respondentens ønske.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysninger om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Blant dem som har tilgang til dine opplysninger er studenten som gjennomfører masteroppgaven, Roger Han, samt min veileder, Øystein Stavø Høvig, førsteamanuensis ved Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til informantens personopplysninger vil jeg lagre all data separat i en passordbeskyttet mappe på vår personlige datamaskin.

## **Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.mai, og da vil alle lagrede personopplysninger og lydopptak slettes.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

- Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Masterstudent Roger Yaojie Han, epost: [rogerhanno@hotmail.com](mailto:rogerhanno@hotmail.com)
- Høgskolen på Vestlandet ved førsteamanuensis Øystein Stavø Høvig, epost: [oystein.stavo.hovig@hvl.no](mailto:oystein.stavo.hovig@hvl.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen  
Roger Y. Han