



Utredning avseende en framtida inkubator i Jämtlands län

Östersund 2025 12 19

Susanna Dillenbeck

Innehåll

1	Bakgrund och syfte med rapporten	3
2	Metod	3
3	Hur bidrar en inkubator till ökad innovation, attraktion och tillväxt?	3
3.1	Varför en inkubator i Jämtlands län?	3
3.2	Vad särskiljer en inkubator från andra stödaktörer?	4
3.3	Hur mäts värdet av en inkubator?	5
4	Vad kan vi lära av inkubatorsverksamheten i Jämtlands län?	6
4.1	En kort historik över Jämtlands inkubator	6
4.2	Tidigare erfarenheter kräver förändring i en framtida inkubator	6
5	Vad kan vi lära av inkubatorsverksamheter i övriga Sverige?	7
5.1	Hur finansieras inkubatorer?	7
5.2	Vem eller vilka är den typiska inkubatorsägaren?	8
5.3	Möjligheter att ingå i nationella program och nätverk	9
6	Hur kan en framtida inkubator organiseras, finansieras och ägas?	9
6.1	Vilken investering krävs för att bygga en värdeskapande organisation?	9
6.2	Hur ser ägarna på sitt framtida ägarskap?	9
6.3	Tre möjliga ägarkonstellationer för inkubatorn	10
7	Ytterligare aspekter att beakta inför en eventuell omstart	11
8	Bilaga 1 – Ordlista	13
9	Bilaga 2 – CV Kristian Wirsén	14

1 Bakgrund och syfte med rapporten

På Peak Innovation ABs extra bolagsstämma den 6 oktober 2025 valdes en ny interimsstyrelse, som fick följande uppdrag av ägarna:

”Styrelsen får i uppdrag att fram till den 1 mars 2026 utreda en inriktning för att stimulera innovation, inkubation och företagsutveckling för länet. Utredningen ska delrapporteras vid årsskiftet 2025. Parallellt ska styrelsen ansvara för avvecklingen av befintlig verksamhet i Peak Innovation.”

Styrelsen i Peak Innovation har beslutat att endast fokusera ovan nämnda utredning på en framtida inkubator. Denna rapport utgör ett beslutsunderlag för den grundläggande frågan om Jämtlands län även framöver ska ha en inkubator och, om så är fallet, vilka aktörer som är villiga att ta ett ägaransvar och långsiktigt finansiera verksamheten.

När ägarviljan är fastställd kan nästa fas påbörjas, där mer djupgående frågor om finansieringsmodell, styrelsens sammansättning, operativa strukturer, avtal och styrning behandlas tillsammans inom den framtida ägargruppen.

Rapportens syfte är därför att besvara den första och mest avgörande frågan: *ska Jämtlands län ha en inkubator, och vilka aktörer är beredda att ta ansvar för den?*

2 Metod

Utredningen har samlat information och erfarenheter från flertalet olika aktörer:

- Individuella dialoger med samtliga ägare i Peak Innovation.
- Dialoger med aktörer i det större innovationsekosystemet (Almi Mitt, Almi Invest Mitt, flertalet funktioner på Mittuniversitetet, Kommunförbundet, Connect Norr, Bron Innovation, E14 Invest, privata affärsänglar i länet, Vinnova, Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Coworking-miljöer).
- Intervjuer och datainsamling från 16 inkubatorer i Sverige med liknande förutsättningar som Jämtlands län. En beskrivning av urvalet finns under avsnitt 5.
- Verifiering av analyser och framtida förslag tillsammans med den oberoende seniora experten Kristian Wirsén. Kristian har lett över 100 lärande granskningar av svenska inkubatorer, bidragit till utveckling av Vinnovas Nationella Inkubatorsprogram samt arbetat med ägarfrågor och finansieringslösningar med ett stort antal kommuner, regioner och universitet.

3 Hur bidrar en inkubator till ökad innovation, attraktion och tillväxt?

3.1 Varför en inkubator i Jämtlands län?

Jämtland Härjedalen står inför en viktig framtidsresa. Länet har en unik kombination av natur, livskvalitet, entreprenöriell kultur och tillgängliga akademiska miljöer men också en demografi och näringslivsstruktur som kräver att vi aktivt attraherar nya talanger samtidigt som vi utvecklar och behåller dem som redan finns här. För att ta vara på denna potential behövs en funktion i länet som systematiskt driver innovation framåt, lyfter fram utforskade idéer och stärker förmågan att skapa och växa företag med hög förädlingsgrad.

En inkubator möter varje år många människor med drivkraft och idéer. Härigenom får entreprenörer och innovatörer nya perspektiv, kompetenser och nätverk. Många startar företag, varav vissa växer och bidrar till ekonomisk tillväxt. Andra återvänder till sin arbetsplats och berikar sina organisationer med ökad innovationsförmåga. På så sätt

byggs successivt en regional innovationskultur som verkar långt utanför inkubatorns väggar. Ju fler nytänkande och innovativa bolag som lyckas etablera sig, desto mer kapital kan de attrahera och desto fler arbetstillfällen kan de skapa vilket i sin tur genererar skatteintäkter och ökar attraktionskraften för både kommun och region.

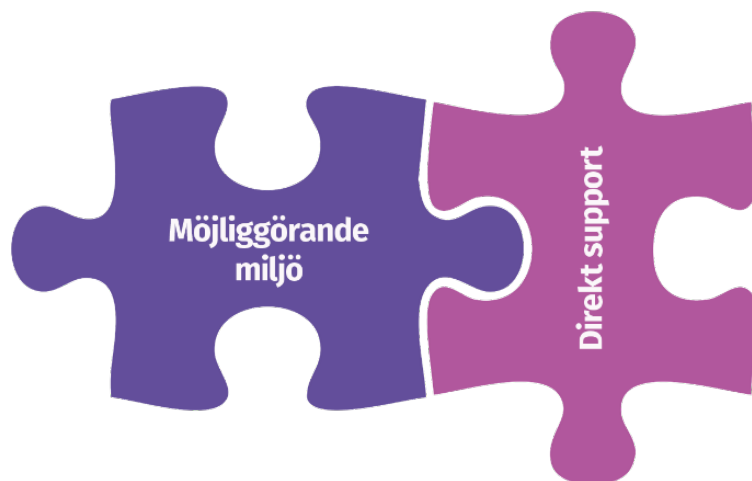
3.2 Vad särskiljer en inkubator från andra stödaktörer?

En inkubators målgrupp är idébärare, entreprenörer och nystartade bolag med stor potential att utveckla en innovativ idé, teknik eller affärsmodell som ännu inte är bevisad på marknaden. Målet är att bygga en affärsmodell som har potential att växa internationellt.

För att lyckas som startup är det ofta fördelaktigt att ingå i ett sammanhang där man utvecklas tillsammans med andra startups, samtidigt som man får strukturerat stöd i form av affärscoachning för att validera idé och affärsmodell, testa och utveckla ett erbjudande, stöd för att attrahera kapital, bygga team, struktur och partnerskap. Studier från Handelshögskolan i Stockholm visar att startups som deltagit i inkubatorsprogram växer snabbare och har större tillgång till kapital jämfört med de som inte fått samma möjlighet. Vidare är grundarteamen mer jämställda och fler av bolagen mer inriktade på att adressera olika hållbarhetsutmaningar. Tillgången till expertnätverk, investerare och relevanta utbildningar, exempelvis inom marknadsföring, försäljning, immaterialrätt och ekonomi, är ofta helt avgörande i den tidiga fasen.

Allt detta erbjuder en inkubator. Det är just den samlade och långsiktiga utvecklingsmiljön som skiljer verksamheten från punktinsatser från andra viktiga aktörer, såsom enstaka rådgivningsmöten kopplade till lån via exempelvis Almi Mitt, ett introduktionsmöte med Nyföretagarcentrum för bolagsregistrering, diskussioner om ägarfinansiering med Almi Invest eller deltagande i näringslivsnätverk som IUC och/eller Samling Näringsliv. Sammanfattningsvis fyller en inkubator en roll som ingen annan aktör i länet erbjuder.

En inkubators verksamhet kan övergripande delas in i två delar baserat på Vinnovas nationella standard för inkubation:



1. Möjliggörande miljö innefattar funktioner för att:

- Skapa mötesplatser där startups får synlighet och kontakter, exempelvis kontorsplatser, event, workshops och digitala verktyg.
- Skapa relationer med relevanta experter, affärsänglar, riskkapitalister och offentliga finansiärer.
- Utveckla partnerskap med företag och offentliga aktörer.

- I samarbete med Mittuniversitetet främja entreprenörskap, i form av utbildning och inspiration i utbildningsprogram, stöd till forskare och studenter som vill kommersialisera sina idéer.
- Samverka med regionala styrkeområden och innovationsmiljöer samt utveckla och genomföra projekt som stärker startups.
- Identifiera och erbjuda samtal och coachning av driftiga entreprenörer och lovande startups. Varje år träffar inkubatorns medarbetare cirka 30-40 entreprenörer. Under två till tre inledande möten får entreprenörerna stöd i att utvärdera sina affärsidéer, analysera potentialen och matchas med relevanta kontakter. Utvalda bolag erbjuds även förberedande coachning inför en ansökan till inkubatorprogrammet.
- Skapa nätverk för de bolag som genomgått inkubatorprogrammet (alumner), och möjliggöra att de får ta del av utbildningar och nätverksträffar både med expertis men allra kanske viktigast är nätverket kring kapital.

2. Direkt support innefattar funktioner för inkubatorsprogrammet:

- Av 30-40 sökande antas årligen 10-12 startups till ett strukturerat inkubatorsprogram där de får fördjupat stöd under två till tre år för att utveckla sin idé till ett hållbart och växande företag. Programmet, som bygger på nationell standard, omfattar bland annat affärsutveckling, finansieringsstöd, strategisk coachning samt tillgång till finansiärer och expertnätverk.

3.3 Hur mäts värdet av en inkubator?

Värdet av en inkubator kan mätas på flera olika sätt. Vanliga indikatorer är exempelvis inflödet av entreprenörer med affärsidéer, hur många idéer som bedöms ha potential även om de inte kvalificerar sig för inkubatorn, antal affärsidéer som kvalificerar sig till ett antal initiala samtal och coachningar (för-inkubator), antal antagna bolag till inkubatorprogrammet, antal genomförda aktiviteter och event, nöjdhet hos inkubatorsbolagen, summa av attraherat externt kapital (lån, riskkapital, ängelinvesteringar, bidrag).

Det är även vanligt att mäta inkubatorbolagens tillväxt och överlevnad genom exempelvis överlevnadsgrad fem år samt 10 år efter programmet (vilket är starkt korrelerat till den andel startups som fått extern finansiering), tillväxt i omsättning och antal anställda.

En inkubators bidrag till samhällets utveckling utvärderas ofta genom kvalitativa diskussioner och bedömningar. Exempelvis kan inkubatorn bedöma, och resonera med sina ägare, hur innovationsgraden i länet utvecklar sig, har nya nätverk och samarbeten uppstått, hur bidrar inkubatorn med attraktivitet, etableringar och därmed tillväxt. Detta är förflyttningar som sker över längre tidsperioder, och bör med fördel mätas över lång tid.

4 Vad kan vi lära av inkubatorsverksamheten i Jämtlands län?

Inför ägarnas beslut om en framtida inkubator i Jämtlands län är det viktigt att på ett övergripande plan förstå den inkubatorsverksamhet som funnits i länet de senaste 25 åren. Det finns många erfarenheter att tillvarata inför en eventuell omstart av en inkubator, för att skapa bästa möjliga förutsättningar att lyckas. I kommande två avsnitt presenteras kortfattat lärdomar från både inkubatorn i Jämtlands län, och från inkubatorer i övriga Sverige.

4.1 En kort historik över Jämtlands inkubator

Jämtlands inkubator grundades år 2000, och hade under sina tidiga år sin hemvist hos dåvarande Mitthögskolan, Almi Mitt och slutligen hos Jämtlands Regionförbund. År 2014 flyttades organisationen inkubatorn in i bolaget Peak Innovation. Det beslutades att inkubatorn skulle drivas som ett eget verksamhetsområde med egen budget i Peak Innovations organisation och under dess huvudvarumärke.

Peak Innovation (utöver inkubatorn) etablerades som ett Vinnväxt-initiativ med stöd från Vinnova och lokala medfinansiärer och var verksam i sin ursprungsform mellan 2008 och 2018. Satsningen syftade till att bygga en länsövergripande innovationsplattform med fokus på sport, turism och friluftsliv, områden där Jämtland hade både naturliga och strategiska förutsättningar att utveckla spetskompetens, forskning och näringslivsdriven tillväxt.

När Vinnväxt-finansieringen avslutades 2018 stod ägare och intressenter inför ett viktigt vägval. I stället för att definiera en tydlig fortsatt inriktning breddades verksamheten till att omfatta projekt i flera olika riktningar. I denna fas etablerades begreppet Projektarenan, som kom att omfatta Peak Innovations projektverksamhet utanför inkubatorn. Denna breddning skapade visst handlingsutrymme men innebar samtidigt att det strategiska fokus som präglade den första tioårsperioden försvagades.

Inkubatorn och Projektarenan har således bedrivits under samma varumärke, Peak Innovation, men som två separata verksamhetsområden med olika uppdrag och finansieringsmodeller. Projektarenan omfattade den breddade projektverksamheten, som växte fram efter 2018, medan inkubatorn fortsatt haft sitt tydliga uppdrag att stötta innovationsdrivna startups.

Under hösten 2024 beslutade ägarna att avveckla Projektarenan, medan finansieringen av inkubatorverksamheten fortsatte in i 2025. Att lägga ner Projektarenan markerade ett tydligt vägval, att samla resurser och strategiskt fokus kring inkubatorn som fortsatt nav i det regionala innovationsstödet.

4.2 Tidigare erfarenheter kräver förändring i en framtida inkubator

I dialoger med ägare och aktörer i Jämtlands län har flera viktiga lärdomar framkommit som är viktiga att beakta vid en satsning på en framtida inkubator:

- Det är av stor vikt att VD / verksamhetsledare i en framtida inkubator har erfarenhet och kunskap av inkubatorer och de nationella inkubatorsprogrammen. Detsamma gäller styrelsen, där åtminstone delar av styrelsen bör vara sakkunniga. Att säkerställa såväl en tydlig ägarstyrning som bolagsstyrning är kritiskt.
- Uppdelningen mellan inkubatorsverksamheten och Projektarenan har inte varit tydlig, vilket skapat förvirring både för ägarna och övriga aktörer i länet. Flera av Projektarenans projekt har överlappat med andra organisationers uppdrag, t.ex. Samling Näringsliv, IUC, Coompanion, Almi men även projekt som har legat hos

ägarna själv. Därför är det önskvärt att ha ett separat bolag som, åtminstone initialt, enbart är just en inkubator. Ingen annan aktör i länet fyller denna specifika funktion.

- Kommunikationen mellan inkubatorn och dess finansörer har inte varit tillräckligt tydlig och frekvent, vilket har bidragit till att finansörerna inte förstått "vad de får för pengarna". Framgent behöver det vara tydligt för både ägare, finansörer och verksamheten vad som ska mätas, och hur det ska rapporteras.
- Det aktuella ägardirektivet från oktober 2024 innehöll ingen beskrivning eller plan för hur inkubatorn skulle finansieras. Den ettåriga finansiering som funnits för inkubatorn har skapat stora utmaningar avseende både rekrytering, långsiktig planering och kostnadseffektivitet. Det är avgörande att ägarna till en framtida inkubator har en genomtänkt och långsiktig finansiering.
- På ett bolagsövergripande plan har det inte funnits någon koppling mellan storleken på ägarandel och ägarnas ekonomiska bidrag till bolaget. Detta framför flera av ägarna som önskvärt framåt.
- Ägarkretsen är stor och framför allt otydlig då Regionen och Östersunds kommun har "dubbelt ägande" genom sin roll som huvudmän Stiftelsen Zenit. Krokoms kommun har tidigare aviserat att de vill avyttra sitt ägande. Om samma ägarkrets kvarstår behöver ägarrollerna bli tydligare.
- Det finns fördelar med att enbart en eller ett fåtal kommuner äger en inkubator, jämfört med samtliga kommuner i länet. Erfarenheter från Bizmaker, Västernorrlands inkubator och science park, visar på svårigheter att driva en inkubator där många kommuners unika förutsättningar och utmaningar ska tas tillvara inom ramen för samma verksamhet. Detta resonemang tillstyrks av bl.a. Almi Mitt, Almi Invest Mitt och Connect Norr, som har erfarenheter från bägge inkubatorerna. När det gäller Jämtlands län har Östersund och Åre återkommande pekats ut som de kommuner i länet som har störst vinning av en inkubator och därmed är logiska kommunala ägare.

5 Vad kan vi lära av inkubatorsverksamheter i övriga Sverige?

Samtliga län i Sverige har minst en inkubator, och totalt finns det 32 stycken inkubatorer som är anslutna till SISP. För att lära av andra inkubatorsverksamheter i Sverige har 16 av dessa 32 inkubatorer studerats närmare under utredningen. De inkubatorer som inte har inkluderats skiljer sig i flera avseenden från förutsättningarna i Jämtlands län; de är antingen specialiserade nisch-inkubatorer, lokaliserade i storstadsmiljöer och/eller inkubatorer med koppling till stora universitet. Dessa inkubatorer verkar ofta i regioner med hög befolkningstäthet och en industriell struktur med högre förädlingsgrad, vilket innebär andra förutsättningar än i Jämtlands län.

5.1 Hur finansieras inkubatorer?

Enligt SISP är samtliga svenska inkubatorer offentligt basfinansierade, vilket också är fallet hos de 16 undersökta inkubatorerna. Oftast kommer finansieringen från en eller flera ägare. Det finns även fall där det offentliga finansierar en inkubator utan att vara ägare, som exempelvis i Västra Götaland. En slutsats av detta är att en framtida inkubator i Jämtlands län kommer att behöva basfinansieras av offentliga medel.

I vissa fall kompletteras basfinansieringen med projektmedel. Det skulle kunna vara aktuellt för specifika, kortsiktiga satsningar även för en framtida inkubator i Jämtlands län, men inte för att finansiera basen.

5.2 Vem eller vilka är den typiska inkubatorsägaren?

Den vanligast förekommande inkubatorsägaren är en kommun och/eller region, följt av universitetens holdingbolag. Det finns flera inkubatorer som endast ägs av en kommun, t.ex. Malmö Stad, och även inkubatorer som enbart ägs av en region, som t.ex. Movexum i Gävleborg. Ägarkonstellationerna är nästan lika många som antalet undersökta inkubatorer!

Det finns ett fåtal inkubatorer med privat deläggande, och ägandet sker då i huvudsak genom stiftelser, som exempelvis i Dalarna. Det finns även enstaka inkubatorer där näringslivet är "direkt" delägare av en inkubator, till exempel i Kalmar. Det medför dock som konsekvens att Region Kalmar län har behövt upphandla inkubatorstjänster från inkubatorn, då offentliga aktörer inte får ge verksamhetsbidrag till bolag som delägs med privata aktörer. Huruvida även Kalmar kommun har upphandlat tjänster från inkubatorn, eller enbart skrivit avtal om tjänsteköp, har inte gått att få svar på – det förekommer på flera håll i landet att offentliga aktörer väljer att frångå upphandlingsprincipen. Det är dock värt att beakta att konsekvensen av privat deläggande är att offentliga aktörer behöver upphandla.

Mittuniversitetets holdingbolag, Miun Holding, saknar stöd i regeringens riktlinjer och i bolagsordningen att bedriva ej vinstdrivande verksamhet, och kan inte heller finansiera extern verksamhet. Däremot kan Mittuniversitetet upphandla tjänster hos inkubatorn, därav avtalet med den så kallade gränsgångare som verkar inom ramen för utbildningen. Mittuniversitetets lösning behöver också vara likartad i Östersund och Sundsvall. Vissa stora universitet har helägda vinstdrivande inkubatorer, vilket är en anledning till att deras holdingbolag kan äga en inkubatorsverksamhet. En separat utredning krävs för att besvara frågan kring varför vissa av universitetens holdingbolag i Sverige kan äga inkubatorer men inte andra. Det verkar bero på vilka kontexter de verkar inom och vilka riktlinjer de har att förhålla sig till.

Några olika exempel på ägande och finansiering, baserat på intervjuer hösten 2025:

Namn	Stad / Region	Ägare	Årlig finansiering till inkubatorn, exkluderat nationella medel från Vinnova och SISP
Movexum	Gävle / Region Gävleborg	Region Gävleborg 100%	Region Gävleborg 4 M SEK Gävle kommun 1 M SEK Hudiksvalls kommun 500 000 SEK Söderhamns kommun 500 000 SEK Sandvikens kommun 500 000 SEK
MINC	Malmö / Region Skåne	Malmö stad 100%	Malmö Stad 10,5 M SEK
Kalmar Science Park*	Kalmar / Region Kalmar	Kalmar Kommunbolag 93% Linneaus University Holding AB 5% CGI Sverige AB 2%	Tjänsteköp Kalmar kommun ca 12,2 M SEK Upphandling Region Kalmar 4 M SEK
Dalarna Science Park*	Borlänge / Region Dalarna	Verksamheten drivs i stiftelseform med stiftarna Borlänge kommun, Swedbank, SSAB, Stora Enso och Trafikverket.	Region Dalarna 3 M SEK Borlänge Kommun 2 M SEK Falu kommun 2 M SEK

*Den årliga finansieringen avser endast inkubatorns verksamhet

5.3 Möjligheter att ingå i nationella program och nätverk

En inkubator kan bli en så kallad "excellens-inkubator" via Vinnovas Nationella Inkubatorsprogram, där utvalda inkubatorer erhåller en viss långsiktig nationell finansiering baserad på kvalitet och excellens. Finansieringen är i hög grad öronmärkt till bolagen i inkubatorn. Inkubatorn i Jämtlands län är inte excellens-inkubator i dag, och en av de bärande anledningarna är kravet på stabila ägare, långsiktig finansiering och tydlig positionering inom det offentliga tillväxtarbete.

En annan viktig nationell struktur är att vara en kvalificerad och godkänd inkubator inom SISP, vilket inkubatorn i Jämtlands län är. Det innebär förenklat att en inkubator uppfyller Vinnovas krav och riktlinjer. Genom kvalificerandet till SISP kan inkubatorer fungera som kanal för riktade nationella satsningar. Ett konkret exempel är att inkubatorn i Jämtland under 2024–2025 har fördelat 1,7 miljoner kronor till startups och etablerade bolag i Jämtlands län inom ramen för en sådan nationell satsning.

6 Hur kan en framtida inkubator organiseras, finansieras och ägas i Jämtlands län?

6.1 Vilken investering krävs för att bygga en värdeskapande organisation?

En inkubator med fyra anställda bedöms kunna leverera det värde och de tjänster som beskrivs tidigare i rapporten, och samtidigt vara så kostnadseffektiv som möjligt. De fyra anställda fyller följande funktioner:

- En verksamhetsledare som även är affärscoach
- Två affärscoacher
- En marknadsförare på halvtid
- En ekonom / administratör på halvtid

Den föreslagna organisationen med fyra anställda beräknas behöva en budget på ca 6 miljoner kronor per år. Budgeten utgår från hypotesen att en inkubator behöver bära samtliga kostnader själv, jämfört med tidigare då flera verksamhetsområden inom Peak Innovation delade på såväl kontor som administrativa och tekniska tjänster. När den nuvarande inkubatorn huserade inom Peak Innovation var finansieringen 5,25 miljoner kronor per år, fram till 2025.

Utgångspunkten är att budgeten behöver finansieras av det offentliga, baserat på lärdomarna från övriga Sverige. Givet de tidigare utmaningar som funnits kring kortsiktig finansiering och otydlighet kring vissa projekt, rekommenderas det inte att inkubatorn ska vara projektfinsierad.

Långsiktighet är en förutsättning för att en inkubator ska lyckas. Givet detta föreslås ett 3-årigt finansieringsavtal med ytterligare 2 års option vid bevisat god leverans. Det skulle även möjliggöra en ansökan till Vinnovas excellens-program för inkubatorer.

6.2 Hur ser ägarna på sitt framtida ägarskap?

Ägarna har under utredningens gång fått möjlighet att ge inspel kring en framtida inkubator. Samtliga ägare önskar att en framtida inkubator är en bredd-inkubator, och att eventuella "spetsar" kan tillkomma först när en långsiktig bredd-inkubator är på plats.

Den största premisen för *Stiftelsen Zenits* fortsatta ägande är att inkubatorns verksamhet överensstämmer med stiftelsens stadgar. Om denna premis är uppfylld är Zenit öppen för en mindre aktiepost i ett inkubatorsbolag, med ett fortsatt villkorat aktieägartillskott. Zenit ser sig däremot inte som en framtida majoritetsägare.

Det viktigaste för *Samling Näringsliv* är att det finns en inkubator i länet. De är gärna med som ägare framgent och bidrar med tid och kunskaper, men har inte möjlighet att finansiera en inkubatorsverksamhet.

Åre och Östersunds kommun är fortsatt intresserade av att äga, och även finansiera, en inkubator. Viktiga premisser är att ägarna i en framtida ägarkonstellation verkligen ska vilja vara ägare, och både ha möjlighet att engagera sig tidsmässigt samt finansiera verksamheten. Tydlighet kring styrning och uppföljning är kritiskt. En minskad ägarkrets skulle göra det enklare att fatta snabba beslut och få värde tillbaka till sin enskilda organisation.

Krokoms kommun har tidigare aviserat att de vill avyttra sina aktier i bolaget, men vill gärna delta i ägarsamråd och dialoger under utredningen. Det finns en osäkerhet kring vilket värde som inkubatorn har levererat för Krokoms. En väl strukturerad ägarstyrning med engagerade ägare, samt en stabil basfinansiering, ses som en förutsättning framåt.

För *Region JH* är det viktigt att länet har en fungerande inkubator. Region JH är eventuellt öppen för ett fortsatt delägarskap, men fokus bör vara att minska komplexiteten i ägarkretsen. Det bör finnas en koppling mellan ägande och finansiering. Region JH kan inte ge verksamhetsstöd till fördjupade insatser till utvalda företag på grund av statsstödsregler, och kan inte heller ge verksamhetsstöd till en inkubator som delägs med privata aktörer. Utöver detta måste Region JH i alla lägen beakta att man inte snedvrider konkurrens.

6.3 Tre möjliga ägarkonstellationer för inkubatorn

Utifrån rekommendationer från både befintliga ägare, externa aktörer och andra inkubatorer har utredningen avstått från att aktivt söka ytterligare ägare till inkubatorn (exempelvis fler kommuner). Detta resonemang är även avstämt med Kommunförbundet Jämtland Härjedalen. Ett önskemål från kommuner som i dagsläget inte är ägare är att en inkubator bör ha möjlighet att kunna omhänderta goda idéer från hela länet, oavsett ägarkonstellation.

A. Enbart offentligt ägt (kommun/kommuner + eventuellt Region Jämtland Härjedalen)

En helt offentlig ägarstruktur skapar möjligheter för att renodla ambition och ägarvilja med inkubatorn. Detta gör det enklare att arbeta med ägardirektiv, målformulering och uppföljning, och ligger i linje med rekommendationer från både SKR och OECD om att samla och renodla ägarfunktionen för att uppnå effektiv styrning. Den offentliga ägarformen medför inte några särskilda risker kopplade till konkurrensrätt eller statsstödsregler, vilket förenklar den juridiska hanteringen.

Vid enbart offentligt ägande finns inga juridiska hinder att finansiera en möjliggörande miljö genom exempelvis driftbidrag, uppdragsavtal eller aktieägartillskott. Offentliga aktörer är dessutom mindre konjunkturkänsliga, vilket bidrar till stabilitet i långsiktiga innovationsuppdrag. I Sverige betraktas inkubatorer som en del av det regionala tillväxtuppdraget, vilket gör det naturligt att det offentliga både äger regionala inkubatorer och finansierar den allmänfrämjande delen av inkubatorns verksamhetsområde, vilket är en central del i innovationssystemet.

En utmaning med en helt offentligt ägd inkubator är att det offentliga kan sakna kunskap och förståelse för näringslivets behov, och i synnerhet behov för en startup. En samverkansgrupp med representanter från det övriga innovationssystemet samt näringslivet vore därför att rekommendera i detta alternativ. Det är även rekommenderat att delar av styrelsen är sakkunniga med erfarenhet från liknande verksamheter, vilket gäller oavsett ägarkonstellation.

B. Offentligt ägt + stiftelsen Zenit

I denna modell uppstår en hybridkonstruktion där två olika styrlogiker möts: det offentliga ägandet, som bygger på aktiv styrning och tydliga direktiv, och stiftelseägandet, som präglas av långsiktighet, ändamålsfokus och begränsad operativ styrningskraft. Stiftelsen tillför kontinuitet och långsiktighet genom sitt kapital, medan de offentliga ägarna kan ta ett mer aktivt och strategiskt ansvar. Zenit kan därmed fungera som en passiv ägare och garant för ändamål och kapital, förutsatt att rollerna definieras tydligt.

En utmaning i detta alternativ är den komplexitet som kan uppstå genom att kommun och region både är direkta ägare av bolaget och indirekta ägare genom sina representationer i stiftelsens styrelse. Rent juridiskt är detta inte ett problem, men det kan skapa förvirring och otydlighet när stiftelsen agerar annorlunda än region och kommun, trots att dessa finns representerade i stiftelsen och "borde" kunna styra stiftelsens ställningstaganden.

C. Offentligt ägt + stiftelsen Zenit och annan privat aktör (t.ex. Samling Näringsliv)

I en framtida ägarmodell är det önskvärt att de aktörer som äger bolaget också bidrar ekonomiskt till verksamheten. När en privat ägare inte finansierar sin del kan det uppstå obalanser i styrningen. En sådan ägare får inflytande utan att bära motsvarande ekonomiska risker, vilket är särskilt viktigt att beakta när bolaget delägs och finansieras av det offentliga.

Om det privata ägandet är aktivt och operativt delaktigt kan det bidra med viktiga insikter och erfarenheter kring näringslivets behov och trender. Det kan även möjliggöra en starkare brygga mellan inkubatorns verksamhet och näringslivet, genom exempelvis nätverksbyggande och testbäddar.

Som nämnts tidigare medför offentlig-privat samägande vissa juridiska utmaningar. Risken för statsstödsproblematik innebär att åtminstone Region Jämtland Härjedalen inte kommer ge verksamhetsbidrag till ett bolag med privata ägare, utan i stället måste upphandla. Vidare kräver kommunallagen att kommunen kan motivera varför man samäger med en specifik privat aktör och hur detta är förenligt med likställighetsprincipen, då samägandet annars kan uppfattas som ett otillbörligt gynnande av en enskild organisation. Offentliga medel får inte heller ge den privata parten särskilda informations- eller beslutsfördelar.

Sammantaget innebär denna ägarform en komplexitet som kräver särskilt tydliga avväganden och noggrann juridisk hantering för att undvika risker kopplade till styrning, legitimitet och konkurrensneutralitet. Ett alternativ kan vara att Samling Näringsliv (eller andra privata aktörer) inte är ägare, men däremot finns representerade i styrelsen eller referensgrupp.

7 Ytterligare aspekter att beakta inför en eventuell omstart

Inom länet finns en samstämmighet kring att varumärket och organisationsnamnet Peak Innovation inte längre är gångbart. Sedan inkubatorn placerades i denna organisation har den benämnts som "Inkubatorn" och/eller "Peak Inkubator". I denna situation som organisationen befinner sig i nu finns en möjlighet att sätta ett nytt namn och varumärke för inkubatorn.

Det är samtidigt viktigt att uppmärksamma att varumärket Peak Inkubator fortfarande har ett gott renommé på nationell nivå. Däremot har varumärket Peak Innovation förlorat i

igenkänning efter att Vinnväxt-programmet avslutades 2018. I dag har Peak Innovation inte en sådan nationell position att varumärket behöver bevaras av strategiska skäl.

Om den framtida ägarkonstellationen vill byta namn på inkubatorn så kan detta göras även om organisationsnumret behålls, vilket kan vara fördelaktigt både ur ett administrativt och kostnadsmässigt perspektiv. Ytterligare utredningar kring namnbyte och eventuell likvidering av befintligt bolag behöver göras efter att ägarna fattat ett beslut om huruvida det blir en framtida inkubator.

Ett sista medskick från Kristian Wirsén, utredningens expertkonsult, är att fokus för en framtida inkubator i Jämtlands län bör vara att på kort sikt skapa stabilitet i en bredd-inkubator. Samtidigt bör man samverka med andra inkubatorer i Sverige för att kunna stötta lovande startups inom specifika nischer. På sikt kan en inkubator i Jämtlands län utveckla kapacitet att etablera nationellt framstående spetsområden där regionala förutsättningar är bevisat unikt bra.

8 Bilaga 1 – Ordlista

Innovationsmiljö

En innovationsmiljö är en strategiskt planerad miljö där olika aktörer – vanligtvis näringsliv, samhälle och akademi är engagerade. Inkubatorer och science parks, forskningsinstitut, och testbäddar är olika typer av innovationsmiljöer.

Innovationssystem

Innovationssystemet är ett begrepp som omfattar både de offentliga innovationsstödjande aktörerna och huvudaktörerna – företagen och entreprenörerna som ägnar sig åt innovation och innoverar. Kärnan i systemet är själva interaktionerna mellan aktörerna där utbytet av kunskap genererar ny kunskap och nya innovationer.

Innovationsstödssystem

Innovationsstödssystem är benämning på offentligt stöd för innovation; det innebär systematisk hantering av innovationer och immateriella tillgångar vid universitet, näringsliv och i offentlig verksamhet. Det omfattar funktioner och verksamheter hos en uppsättning aktörer, nätverk och institutioner. Stödet är tänkt att stärka förutsättningar för att idéer kan komma vidare i kommersialiseringsprocessen. Systemet kan även bidra till effektivt utbyte av idéer mellan aktörer inom innovationssystem.

Nationella Inkubatorprogrammet (NIP)

Vinnovas Nationella Inkubatorprogram är en del av Sveriges strategi för att främja innovation- och näringslivsutveckling genom att erbjuda affärsrådgivning, viktiga kontakter och samarbetsmöjligheter. Genom inkubation i en miljö som präglas av samarbete mellan olika aktörer inom finansiering och affärsutveckling stöttar inkubatorprogrammet nytänkande företag med skalbara affärsidéer som har potential att slå stort och nå stark tillväxt.

Science park

Science parks är stimulerande och utvecklande miljöer som erbjuder kunskapsintensiva tillväxtföretag infrastruktur, nätverk och affärsutveckling. En science park kan beskrivas som en mötesplats mellan människor, idéer, kunskap och kreativitet samt utgör ofta en plattform för större innovations- och utvecklingsprojekt. Science parken har ofta en nära anknytning till ett närliggande universitet eller högskola.

SISP

Swedish Incubators & Science Parks (SISP) är den svenska branschföreningen för Sveriges inkubatorer och science parks. SISP har 65 medlemmar över hela Sverige som tillsammans har över 5000 företag med drygt 70 000 sysselsatta. Fokus ligger på kunskapsbaserade, tillväxtorienterade företag och medlemmarna driver tillsammans ca 80 fysiska mötesplatser, erbjuder operativ affärsutveckling, driver eller samverkar ofta med kluster samt har Triple Helix-förankring.

Startup

Kunskapsintensivt nystartat aktiebolag med innovativ affärsidé, i tidigt skede och med tillväxtambition. Formella krav: max 10 år, max 10 anställda, nettoomsättning eller balansomslutning max 10 mkr, och bolaget får inte ha delat ut vinst.

9 Bilaga 2 – CV Kristian Wirsén

Urval av relevanta uppdrag

- 2025** Förstudieledare för Matchmaking4Health (Medtech4Health)
- 2025** Projektledare för ANIA (Medtech4Health)
- 2025** Utveckling av Team Readiness Level som verktyg för mognadsbedömning av innovationer (Vinnova, KTH Innovation, SISP)
- 2024** Processledare NILLA – utveckling och test av process för tvärregionalt samarbete kring livsmedelsinnovationer (Krinova)
- 2022 – 2025** Processledare och arbetspaketledare i Siishprojektet (Swelife)
- 2023** Utredning om ett Modernt Innovationssystem för livsmedel (Jordbruksverket, Vinnova, Tillväxtverket, Formas)
- 2022** Förstudie kring hinder för att implementera innovationer i hälso- och sjukvården (Swelife)
- 2021 – 2024** Översyn och design av regionala innovationssystem
- Region Örebro Län
 - Region Västmanland
 - Region Sörmland
 - Region Gävleborg
- 2002 – 2025** Strategi- och verksamhetsutveckling åt enskilda science parks och kluster & deras ägare:
- Science Park Jönköping, Ideon, Netport, Science Park Borås, Alfred Nobel Science Park, Västerås Science Park, Södertälje Science park, Science Park Skövde, Science Park Linköping, Automation Region, Innovatum, Vreta Kluster, Krinova Incubator & Science Park
- 2019 – 2021** Processledare för erfarenhetsutbytesprogram för Sveriges Innovationskontor (FUHS)
- Design av metod för tematisk nationell verksamhetsutveckling för innovationskontor, baserad på gemensamma utvecklingsområden
 - Genomförande av 10 workshops inom 5 teman med landets samtliga innovationskontor
- 2020** Processledare för IMProve (Chalmers)
- Design av metod för utveckling av den lärosätesnära värdekedjan för nyttiggörande
 - Genomförande av 14 workshops för 5 universitet och en högskola med syfte att öka effektiviteten i det lärosätesnära innovationsstödsystemet
 - 2019 Utveckling av utbildning för anställda i innovationsstödsystemet i Sverige (SISP)
- 2017 – 2018** Processledare för erfarenhetsutbytesprogram för Sveriges Innovationskontor (FUHS)
- Utveckling av verksamhetsmodell för innovationskontor
 - Design av peer review process för innovationskontor
 - Genomförande av 13 peer reviews i innovationskontor

- 2015 – 2025** Processledning i arbete med utveckling regionala utvecklings- och tillväxtstrategier, affärsplaner, kommunala näringslivsstrategier och koordinering av innovationsstödsaktörer
- Västra Götalands Region, Region Jönköpings Län, Region Västmanland, Region Sörmland, Region Örebro Län, Linköpings Kommun, Timrå Kommun, Skövde Kommun
- 2007 – 2025** Strategi- och inkubationsprocessutveckling åt enskilda inkubatorer och deras ägare
- Science Park Jönköping, Blekinge Business Incubator, LEAD, GU Ventures, SP Skövde / The Game Incubator, Inkubera, Create, Movexum, KI Innovations, Dalarna Science Park, Expression. Umeå, Uminova Innovation, UBI, Arctic Business Incubator, Inova, Innovatum, Inkubatorn i Borås, Bizmaker
- 2015 - 2022** Processledare för lärandedelen i nationella inkubatorprogrammet Inkubatorexcellens (SISP)
- Utveckling av verksamhetsmodell för svenska inkubatorer
 - Design av peer review process för inkubatorer
 - Genomförande av 105 peer reviews i svenska inkubatorer
 - Ledning av 44 dagars erfarenhetsutbytesmöten för inkubatorledare
 - Ledning av 26 dagars erfarenhetsutbytesmöten för affärscoacher
 - 19 styrgruppsmöten i nationella inkubatorprogrammet
 - Utveckling av nationella inkubatorprogrammet
 - Rapport kring vad svenska inkubatorer är, gör och uppnår