

RAPPORT

SLUTTEVALUERING AV ARENA OSLO



MENON-PUBLIKASJON NR. 59/2022

Av Tonje G. Arnesen, Maria K. Guldvik, Sigrid Hernes, Caroline A. Halvorsen og Erik W. Jakobsen



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics gjennomført en sluttevaluering av Arena Oslo. Denne rapporten inngår som en del av sluttevalueringen Menon Economics gjennomfører av klynger i Norwegian Innovation Clusters til Innovasjon Norge i perioden 2020 til 2024.

Prosjektet har vært ledet av Tonje Glenne Arnesen. Erik W Jakobsen har vært prosjektansvarlig og intern kvalitetssikrer. Det øvrige teamet består av Sigrid Hernes, Maria Køber Guldvik og Caroline A Halvorsen.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og departementer. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen.

August 2022

Tonje Arnesen
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG	4
1. INNLEDNING	6
1.1. Kort om klyngen	6
1.2. Formål med evalueringen	6
1.3. Beskrivelse av klyngeprogrammet	6
1.4. Metodeverktøy for evalueringen	7
1.4.1. Modell for evaluering av klyngeprosjektet	7
1.4.2. Addisjonalitet – effekten av klyngeprogrammets tjenester	8
1.4.3. Evalueringsmetodikk – relevans, effektivitet og måloppnåelse	9
1.4.4. Datainnsamling	10
2. OM ARENA OSLO	12
2.1. Klyngens historikk	12
2.2. Organisering og sammensetning	12
2.3. Mål og aktiviteter	14
2.3.1. Mål og strategier	14
2.3.2. Klyngens aktiviteter	15
2.4. Klyngens fellestrekk og komplementariteter	16
2.4.1. Komplementaritet i markedet	17
2.4.2. Stedsbundne skalafordeler	17
3. EVALUERING AV RELEVANS	18
3.1. Klyngeprosjektets synergier	18
3.1.1. Grunnlaget for klyngeprosjektet	18
3.1.2. Klyngens relasjonelle forutsetninger	20
3.1.3. I hvilken grad realiseres de potensielle synergiene?	22
3.2. Klyngeprosjektets mål, strategier og aktiviteter	23
3.2.1. Mål og strategier	23
3.2.2. Aktiviteter	25
4. EVALUERING AV EFFEKTIVITET	28
4.1. Klyngens oppfølging, finansiering og gjennomføring av planlagte aktiviteter	28
4.2. Klyngeorganisasjonen: kompetanse og organisering	30
5. EVALUERING AV EFFEKT	32
5.1. Aktivitetenes realiserte resultater	32
5.2. Resultatenes betydning for klyngeprosjektets deltakere	33
5.3. Klyngeprosjektets bidrag til det regionale innovasjons-økosystemet	36
5.4. Bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektets måloppnåelse	37
6. SAMLET VURDERING AV KLYNGEPROSJEKTET	38
VEDLEGG 1: OM KLYNGEPROGRAMMET	40
Beskrivelse av klyngeprogrammet	40
Delprogrammene	40
Seleksjon til programmet – nasjonal konkurransearena	41
Begrepsavklaring	42
Det faglige grunnlaget for klyngeprogrammer	42
Modellverktøyet som vil anvendes i prosjektevalueringene	44

VEDLEGG 2: UTDYPING AV METODE OG DATAKILDER	46
Spørreundersøkelse	46
Dybdeintervjuer	46
Dokumentstudier	47

Sammendrag

Arena Oslo var en næringsklynge i skjæringsfeltet mellom reiseliv og kreativ næring. Klyngen hadde som formål å sikre økt innovasjon i, økt eksport av, og økt samarbeid mellom arrangement, reiseliv, kreativ, kulturell, og kunnskapsnæringene i Oslo. Klyngen var en del av klyngeprogrammet til Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet fra 2018 til 2021. Grunnet situasjonen med covid-19 fikk klyngen ett års ekstraordinær forlengelse av Arena-perioden i 2020, for driftsåret 2021. Klyngen leverte søknad til Arena Pro høsten 2021, men fikk avslag. Arena Oslo er nå avviklet, og avsluttet formelt arbeidet 31. mars 2022.

Menon Economics har våren 2022 gjennomført en evaluering av Arena Oslo på oppdrag fra Innovasjon Norge. Formålet med denne evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag fra klyngens fire år i Arena-programmet. Vi har vurdert klyngen langs tre dimensjoner: relevans, effektivitet og effekt/måloppnåelse.

Samlet sett vurderes grunnlaget for klyngeprosjektet som relevant, og det er betydelig synergier i økt samarbeid mellom reiselivsnæringen og de kreative næringene. Synergiene kommer hovedsakelig som et resultat av kundene etterspør helhetlige opplevelser bestående av aktiviteter og kultur, overnatting og serveringstjenester. I tillegg har aktørene i klyngen et felles ønske om å tiltrekke seg kunder til Oslo, som innebærer at aktiviteter med stordriftsfordeler løftes opp på et høyere nivå. I praksis har det imidlertid vært lite reelt samarbeid mellom reiseliv og kreativ næring. Man har derimot lyktes med å definere noen større felles interesseområder, som bærekraft. Dette er et interesseområde som spenner svært bredt, og har vært relevant for mange medlemmer. Også stordataprojektet for arrangementer vurderes å ha stor overførbarhet og verdi for deltagerne i klyngen.

Det har vært en rekke utfordringer i denne klyngen, og Arena Oslo skårer gjennomgående dårligere enn øvrige Arena-klynger vi har evaluert. Vi finner at dette hovedsakelig skyldes:

1. **Medlemmene har ulike interesser og behov:** Dette gjelder både geografiske interesser, kommersielle ønsker og behov, og evne til langsiktig planlegging.
2. **Lite engasjement blant medlemmene i klyngen:** Det har vært en liten, aktiv kjerne som har deltatt på mye, mens store deler av medlemsmassen har vært passive. Klyngen fikk aldri operasjonalisert fokusområdene gjennom arbeidsgrupper, noe som gjorde at mye av ansvaret ble liggende på administrasjonen – som har vært svært liten.
3. **Koronapandemien:** Koronapandemien rammet de kreative næringene og reiselivet særlig hardt. Høy permitteringsgrad og driftsfokus med tanke på overlevelse hemmer naturlig nok medlemmenes vilje til å prioritere langsiktig samarbeid.

Samlet sett har dette gjort at Arena Oslo ikke klarte å bruke innovasjonskraften som er i klyngen. Det har vært lite systematisk operasjonalisering og få konkrete resultater. Medlemmene oppgir at de har mye å samarbeide om, men det er begrenset tillit blant medlemmene, lite klyngeidentitet, og relativt få som mener de har fått øynene opp for synergier.

Basert på innsikten fra evalueringen av Arena Oslo har vi særlig tre relaterte anbefalinger til eventuelle nye samarbeidsinitiativ innenfor besøksnæringen:

1. **Vi vil anbefale at det brukes mer tid på forankring og klyngeutvikling innledningsvis.** Klyngens største utfordring har vært overgangen fra teoretisk søknad til operativ drift. Man var for ivrige etter å komme i gang, og det burde vært større fokus på å finne fellesnevnerne, etablere gode samarbeidskonstellasjoner og forankre aktivitetene innledningsvis. Manglende forankring i næringen, gjennom en felles forståelse av hva man egentlig skal løse i fellesskap, ser ut til å ha resultert i en passiv medlemsmasse. De mest

åpenbare synergier i denne klyngen er knyttet til komplementaritet mellom reiselivet og de kreative næringene, men det har vært lite reelt samarbeid mellom disse næringene.

2. **Det bør utarbeides en tydelig strategi som setter rammer for klyngens arbeid.** Klyngen har vært svært ambisiøs, og det er utfordrende å sette sammen alle klyngens strategier og mål til et helhetlig bilde. Klyngen har gjort prioriteringer i tråd med enkelte medlemmers interesser og behov, snarere enn å følge strategier og målsettinger. En tydelig strategi, som både ledelsen, styret og medlemmene er omforent om, er avgjørende for å sikre at alle drar i samme retning og at medlemmene opplever klyngens arbeid som relevant. En tydelig og konkret strategi er også enklere å følge.
3. **Styringsgruppen må være den drivende kraften i klyngen.** Vi har sett at Arena Oslo ble for administrasjonsstyrt, og styrets rolle i prosjektet er uklar. Fra tidligere programevalueringer vet vi at det er avgjørende for en klyngens suksess at styringsgruppen er den drivende kraften i klyngen og at eiere og toppledere fra kjernebedriftene er direkte involvert i utformingen av klyngens mål, strategier og prioriteringer. Det vil både sikre at engasjementet fra bedriftene blir større, at klyngearbeidet blir markedsorientert, og at næringens produkt- og markeds kunnskap blir aktivert på en effektiv måte.

1. Innledning

1.1. Kort om klyngen

Arena Oslo var en næringsklynge i skjæringsfeltet mellom reiseliv og kreativ næring. Klyngen hadde som formål å sikre økt innovasjon i, økt eksport av og økt samarbeid mellom arrangement, reiseliv, kreativ, kulturell, og kunnskapsnæringene i Oslo. Klyngen var en del av klyngeprogrammet til Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet fra 2018 til 2021. Grunnet situasjonen med covid-19 fikk klyngen ett års ekstraordinær forlengelse av Arena-perioden i 2020, for driftsåret 2021. Klyngen leverte søknad til Arena Pro høsten 2021, men fikk avslag.¹ Arena Oslo er nå avvirket, og avsluttet formelt arbeidet 31. mars 2022.

Begrepsavklaring

Kreativ næring brukes i denne sammenheng som et samlebegrep for aktører innen bransjene arrangement, musikk, film, arkitektur, museer kunst mm. Reiselivsnæringen og kreativ næring omtales samlet som *besøksnæringene*. Dette er i tråd med klyngens Arena-søknad.

1.2. Formål med evalueringen

Formålet med denne evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag fra klyngens fire år i klyngeprogrammet som kan bidra til å videreutvikle og forsterke samhandlingen mellom aktørene i klyngen. Oppdragsgiver, Innovasjon Norge, har formulert tre spørsmål som skal besvares i evalueringen:

- Hvorvidt klyngen så langt har nådd sine mål og oppnådd de ønskede resultater og effekter gjennom aktivitetene som er blitt gjennomført i regi av klyngen.
- Hvorvidt klyngens aktiviteter, resultater og effekter har bidratt til klyngeprogrammets overordnede mål da klyngen ble tatt opp i programmet.
- I hvilken grad klyngenes aktiviteter og klyngeprogrammets bidrag har vært årsaken til de eventuelle dokumenterte resultatene og effektene.

1.3. Beskrivelse av klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet, Norwegian Innovation Clusters (heretter NIC), er eid av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva, og forvaltes av Innovasjon Norge. Programmet ble startet som Arena-programmet i 2002 og senere utvidet med nivåene Norwegian Center of Expertise (NCE) i 2006 og Global Center of Expertise (GCE) i 2014. I 2018 ble Arena Pro introdusert for å imøtekomme et ønske om endringer i programmet, og i 2021 ble programmet modne klynger etablert. Sistnevnte er rettet mot klynger og fasilitatororganisasjoner som er blitt prekvalifisert som modne klynger etter klyngeprogrammets kriterier og prosedyrer for prekvalifisering.

Klyngeprogrammet (NIC) skal bidra til verdiskaping i norsk næringsliv gjennom å utløse, forsterke og gjennomføre samarbeidsbasert utvikling. Det er satt opp tre formål:

- Øke innovasjonsevnen og verdiskapingen i bedriftene som deltar i klyngesamarbeidet
- Forsterke klyngenes rolle som tilrettelegger for fornyelse og vekst i norsk næringsliv

¹ I 2021 var det 14 klynger som søkte om opptak til Arena Pro, men kun fire som ble innvilget

- Øke klyngenes bidrag til å utvikle attraktive innovasjonsøkosystemer regionalt og nasjonalt

Opptak i klyngeprogrammet er basert på en åpen, nasjonal konkurransearena – uten føringer knyttet til næring eller geografi.

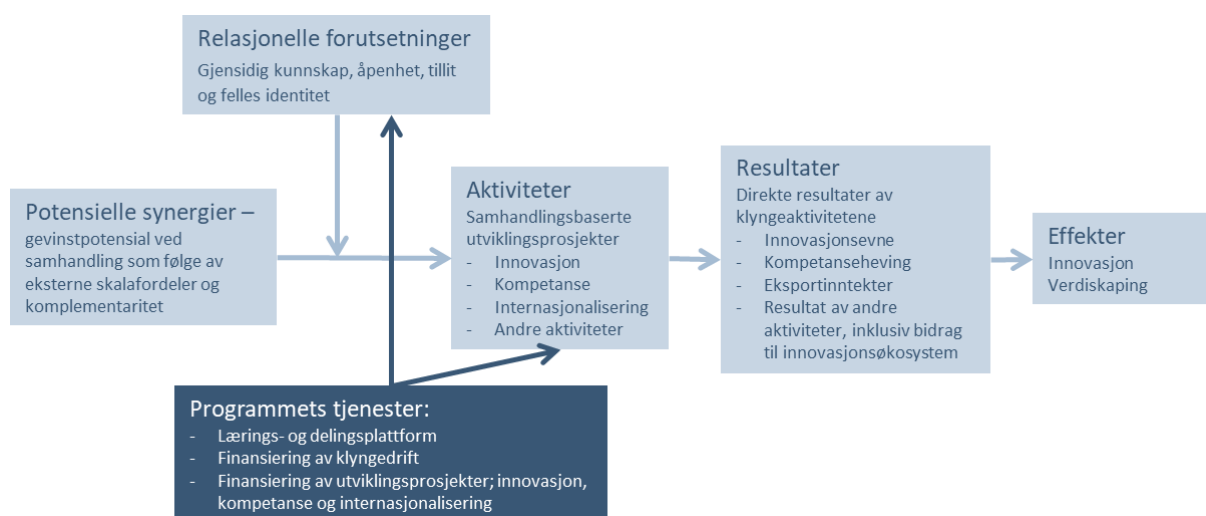
I denne rapporten benytter vi tre ulike begreper knyttet til klyngesamarbeidet. Med begrepet **klyngeprosjektet** refererer vi til den formelle organiseringen, det vil si klyngeadministrasjonen, samt styringsgruppen og eventuelle andre utvalg og undergrupper. Med **klyngen** mener vi det totale sett av deltakere i klyngesamarbeidet, gjerne delt mellom kjerneaktører og øvrige medlemmer. I den ytterste sirkelen har vi **innovasjonsøkosystemet** som klyngen inngår i. Dette nivået har ingen klar avgrensning, men det vil ofte være naturlig å beskrive et *regionalt* økosystem som klyngen inngår i, samt at klyngen inngår i et større økosystem gjennom relasjoner til nasjonale og internasjonale klynger og aktører.

1.4. Metodeverktøy for evalueringen

1.4.1. Modell for evaluering av klyngeprosjektet

Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse.

Figur 1-1: Modell for evaluering av klyngeprosjekter



Logikken i modellen er som følger: Jo større **potensielle synergier**² det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større gevinster kan oppnås gjennom samhandling og samarbeid mellom aktørene. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppens **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles klyngeidentitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete aktiviteter (samhandlingsbaserte utviklingsprosjekter) lede til konkrete resultater. Hvilke resultater man kan forvente å oppnå, avhenger selvsagt av hva slags aktiviteter klyngen utfører. Setter klyngen i gang felles innovasjonsprosjekter, bør det lede til økt innovasjonsevne blant bedriftene som deltar. Har klyngen internasjonaliseringsaktiviteter, bør det lede til økte eksportinntekter. Sagt

² Kildene til synergier kan grovt sett deles inn i eksterne skalafordeler og komplementariteter, se nærmere beskrivelse i Jakobsen, 2008: Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport skrevet på oppdrag fra Innovasjon Norge.

på en annen måte: Fordi klyngene har svært forskjellige aktiviteter, kan vi forvente at resultatene de oppnår, vil være tilsvarende forskjellige. Det gir derfor ikke mening å anvende samme resultatmål på alle klyngene. Dette utdypes i kapittel 3.

Fra resultater til effekter: Klyngens resultater kan forventes å lede til effekter/måloppnåelse. Klyngeprogrammets effektmål er økt verdiskaping i bedriftene og økt innovasjon. Det er viktig å understreke at vi ikke kan forvente et 1:1 forhold mellom aktiviteter og resultater, og heller ikke mellom resultater og effekter. Det skyldes at både resultater og effekter påvirkes av andre faktorer, for eksempel av aktørens egne aktiviteter utenfor klyngeprosjektet, konkurrenters aktiviteter og endringer i markedene bedriftene opererer i.

1.4.2. Addisjonalitet – effekten av klyngeprogrammets tjenester

Klyngeprogrammets rolle er å stimulere klyngebasert innovasjon og utvikling, mer konkret å *utløse samhandlingsbasert utvikling* som ellers ikke ville ha funnet sted, *samt å forsterke og akselerere eksisterende samhandling*.³ Dette handler både om å stimulere de relasjonelle forutsetningene og å finansiere og muliggjøre konkrete utviklingsaktiviteter.

I evalueringsmodellen ovenfor skiller vi mellom tre typer tjenester klyngene blir tilført gjennom programmet:

- Lærings- og delingsplattform
- Finansiering av klyngedrift
- Finansiering av utviklingsprosjekter; innovasjon, kompetanse og internasjonalisering

Lærings- og delingsplattformen er ment å styrke klyngeadministrasjonens og styringsgruppens kompetanse. Dette vil både kunne styrke de relasjonelle forutsetningene, for eksempel ved å bygge tillit mellom deltakerne og legge til rette for informasjonsdeling. Lærings- og delingsplattformen vil også kunne styrke klyngeadministrasjonens evne til å velge/prioritere, planlegge og gjennomføre klyngeaktiviteter på en effektiv måte. Eksempler på tjenester som ligger under lærings- og delingsplattformen er klyngeledersamlinger/workshops, klyngelederskolen, rådgivning og klyngeportalen.

Finansiering av klyngedrift omfatter generell ledelse og administrasjon av klyngesamarbeidet, etablering av møteplasser, forvaltning av klyngens egne fasiliteter, strategi- og analyseprosesser, profilerings- og kommunikasjonsaktiviteter, samt organisering av felles opplæringsaktiviteter, workshops, konferanser, etc.

De beskrevne aktivitetene vil både kunne styrke klyngens relasjonelle forutsetninger og evnen til å utføre samhandlingsprosjekter. Det er vår erfaring fra analyse- og rådgivningsoppdrag at klyngedeltakernes kunnskap om og tillit til hverandre, må vedlikeholdes jevnlig. Det er derfor naturlig at også modne klynger med lang samarbeidshistorikk) bruker ressurser på å opprettholde og forsterke de relasjonelle forutsetningene i klyngen.

Mens lærings- og delingsplattform og finansiering av klyngedrift har en mer indirekte påvirkning på klyngenes samhandlingsaktiviteter, skal **finansiering av utviklingsprosjekter** (kompetanseutvikling, innovasjonssamarbeid og internasjonalisering) ha en direkte utløsende effekt på aktivitetene. Igjen er det viktig å understreke at klyngenes aktiviteter er ulike. Noen har en rekke tiltak rettet mot internasjonalisering, andre har ingen. Noen jobber systematisk med å styrke regionale utdanningsinstitusjoners evne til å forsyne klyngen med relevant kompetanse, andre har ingen kompetanseutviklingstiltak. I evalueringen er det derfor viktig å se hele

³ Mange klynger mottar støtte fra andre aktører i tillegg til støtten fra klyngeprogrammet – for eksempel fra fylkeskommuner og kommuner. I tillegg søker mange klynger om prosjektfinansiering til forsknings- og innovasjonsprosjekter, for eksempel fra Innovasjon Norge, Regionale forskningsfond, Forskningsrådet og EUs horisontprogrammer. Det kan derfor være vanskelig å skille effektene av klyngeprogrammets bidrag fra andre aktørers bidrag.

evalueringmodellen i sammenheng. I korthet handler det om at *klyngene bør utforme målsettinger og strategier med utgangspunkt i de potensielle synergiene mellom deltakerne i klyngen. Strategiene bør ligge til grunn for valg av aktiviteter, og resultatmålene bør skreddersys til de valgte aktivitetene.*

1.4.3. Evalueringmetodikk – relevans, effektivitet og måloppnåelse

Ovenfor ble den konseptuelle modellen som vil ligge til grunn for evalueringene kort beskrevet. I det følgende beskriver vi mer konkret hvordan vi vil gå fram for å besvare disse tre kjernespørsmålene.

Evaluering av relevans

Spørsmålet om relevans dreier seg om to hovedspørsmål:

1. Var de potensielle synergiene mellom aktørene som gikk sammen store nok til at det kunne forventes at effektene (innovasjon og verdiskaping) ville bli større enn den samlede ressursinnsatsen?
2. Var strategien og aktivitetene relevante for å oppnå klyngens mål?

Spørsmålene handler med andre ord om sammenhengen mellom potensielle synergier og aktivitetene som klyngene utfører for å realisere synergiene. I boksen nedenfor har vi vist noen eksempler på disse sammenhengene.

Det første spørsmålet – om det var hensiktsmessig å etablere klyngeprosjektet – kan konkretiseres i en rekke underspørsmål:

- Var sammensetningen av klyngemedlemmene relevant?
- Var ressursgrunnet stort nok, eller måtte man utvide målgruppen så mye at synergiene ble vannet ut?
- Gikk deltakerne inn med de riktige motiver? Vi vet for eksempel fra strategiprosesser med enkelte klynger at en del bedrifter har betraktet klyngen som en markedsarena og meldt seg inn i håp om å vinne kontrakter med kjernebedrifter i klyngen.
- Hvem sto bak klyngesøknaden? Var den initiert og drevet frem av bedriftene selv, eller av et innovasjonsselskap eller offentlige aktører?

Evaluering av effektivitet

Under effektivitetskriteriet er vi særlig opptatt av om klyngen har utført aktivitetene som den har skissert i søknaden og i senere strategidokumenter at den skal gjøre – samt hvordan klyngens innretning, organisering og kompetanse har påvirket resultatene og effektene som har blitt oppnådd.

Det er særlig tre hovedspørsmål som er relevante å trekke frem:

1. Har klyngen gjort de det sa de skulle gjøre – og fulgt fremdriftsplan og budsjett?
2. Er klyngen organisert på en hensiktsmessig måte? Kunne en annen organisering av klyngeorganisasjonen gitt bedre resultater?
3. Har klyngeadministrasjonen relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet?

I effektivitetsdiskusjonen er vi altså i stor grad opptatt av om det er en årsakssammenheng mellom aktiviteter og oppnådde resultater ut ifra klyngens organisering.

Evaluering av effekter og måloppnåelse

Vi vil se på sammenhengen mellom igangsatte aktiviteter, resultatene av disse og i hvilken grad vi kan sannsynliggjøre at de har ført til eller vil føre til effekter for klyngemedlemmene i form av økt innovasjon og verdiskaping. Siden klyngene er svært ulike og har ulikt fokus er det også naturlig at de gjennomfører ulike typer aktiviteter – knyttet til innovasjon, kompetanse, internasjonalisering og andre aktiviteter.

Evalueringen av effekter og måloppnåelse er særlig knyttet til følgende hovedspørsmål:

- Hvilke resultater har klyngen realisert?
- I hvilken grad har klyngeprosjektets egne mål blitt realisert?
- Hvilke effekter er oppnådd? Opplever bedriftene at forventningene deres er innfridd?
- Hvilket bidrag har klyngeprogrammet gitt til innovasjonsøkosystemet og andre regionaløkonomiske mål?
- Hva er bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektens måloppnåelse?

Samlet vurdering av klyngeprosjektet

Til slutt gjør vi en helhetsvurdering av det enkelte prosjekt. Der vil vi oppsummerer de viktigste aktivitetene og resultatene for hvert klyngeprosjekt, våre vurderinger av måloppnåelse og effekter, utnyttelse av synergier og en vurdering av klyngenes fremtidige innretning. Her kan det også være aktuelt å gjøre en vurdering av klyngens exit-strategi og eventuelle planer for videreføring av klyngeaktivitetene.

De fleste klynger fortsetter arbeidet etter at kontraktperioden med klyngeprogrammet er avsluttet. Et viktig formål med evalueringen er derfor læring – med andre ord å bidra med innsikt til klyngenes strategier for deres videre arbeid.

1.4.4. Datainnsamling

I denne evalueringsrapporten av Arena Oslo har vi basert oss på et bredt informasjonsgrunnlag fra ulike kilder. Figuren nedenfor oppsummerer alle datakildene som har blitt benyttet.

	Spørreundersøkelse
	Dybdeintervjuer
	Dokumentstudier

Det ble i forbindelse med denne evalueringen sendt ut en spørreundersøkelse til klyngens tidligere medlemmer. Spørreundersøkelsen ble både sendt til medlemmer som var med i klyngen da den ble nedlagt og medlemmer som meldte seg ut før dette. Det har vært utfordrende å få opp en komplett kontaktliste, da situasjonen med covid-19 gjorde at mange av kontaktpersonene sluttet og flere av virksomhetene har gått konkurs. Klyngeleder har sendt en liste bestående av både utmeldte og daværende medlemmer, med flere kontaktpersoner per virksomhet. Vi har så valgt ut 1-2 kontaktpersoner per virksomhet, som har fått spørreundersøkelsen. Av de 72 deltakerne som mottok spørreundersøkelsen har 23 deltakere svart. Dette gir en responsrate på 32 prosent. Vi

har benyttet dybdeintervjuer som kilde til mer dyptgående innsikt i hvordan klyngen har jobbet, og de resultatene og effektene som samarbeidet har ført til. Ved å kombinere spørreundersøkelse og dybdeintervjuer har vi sikret oss et grunnlag der vi kan vurdere effektene både kvantitativt og kvalitativt. Standardiserte spørsmål fra spørreundersøkelsen danner grunnlag for grafer, tabeller og resultater som kan sammenliknes med andre klynger, mens kvalitativ innsikt fra intervjuene sikrer nyanserte drøftinger og konklusjoner. Vi har også gjennomført dokumentstudier av tilgjengelig informasjon. Dette inkluderer klyngens årsrapporter, søknader til Innovasjon Norge og annen dokumentasjon som er utarbeidet. Se vedlegg 2 for mer detaljert informasjon om metode og datakilder.

2. Om Arena Oslo

2.1. Klyngens historikk

Destinasjonsselskapet VisitOSLO er opprinnelig initiativtaker til klyngen, men de kreative næringene var noe som lå utenfor VisitOSLOs ordinære virke. VisitOSLO gikk derfor sammen med Ticketmaster Norge AS, Rockefeller Auditorium og Oslo Business Region og gjennomførte forstudiet «Kulturbyen Oslo» i 2015. Målet var å kartlegge interessen for et mer formalisert samarbeid mellom de kreative næringene og mer tradisjonelle reiselivsaktører i Oslo. Forprosjektet resulterte i at 33 aktører ble enige om å danne en klynge og søkte opptak til Arena-programmet i 2016, under navnet «Arrangementbyen Oslo». Prosjektet fikk avslag, men klyngen opprettholdt aktiviteten frem til arbeidet med ny søknad ble iverksatt i 2017. I arbeidet med den nye søknaden ble det gjennomført et omfattende strategiarbeid, der samtlige medlemmer ble involvert, og det ble utformet konkrete forslag til aktiviteter som skulle gjennomføres de neste årene. «Arena Oslo – the Smart Event City» fikk innvilget søknaden i 2017, med 2018 som første driftsår.

De første to årene jobbet klyngen hovedsakelig med oppstart av arbeidsgrupper og prosjekter, samt forankring blant medlemmene. Klyngen har jobbet for å skape tettere kobling mellom reiselivet og de kreative næringene, men det har vært vel så mye fokus på samarbeid mellom aktørene i de kreative næringene og publikumsutvikling. Klyngen har jobbet aktivt med medlemmene om å finne relevant finansiering og starte nye prosjekter, da både reiselivet og de kreative næringene i liten grad har benyttet virkemiddelapparatet når det gjelder innovasjon. Koronapandemien rammet imidlertid disse næringene hardt, og la en betydelig demper på store deler av klyngens arbeid som følge av at mange av medlemmenes aktiviteter bortfalt. Grunnet situasjonen med covid-19 fikk klyngen ett års ekstraordinær forlengelse av Arena-perioden i 2020, for driftsåret 2021. Klyngen leverte søknad til Arena Pro høsten 2021, men fikk avslag. Arena Oslo er nå avviklet, og avsluttet formelt arbeidet 31. mars 2022.

2.2. Organisering og sammensetning

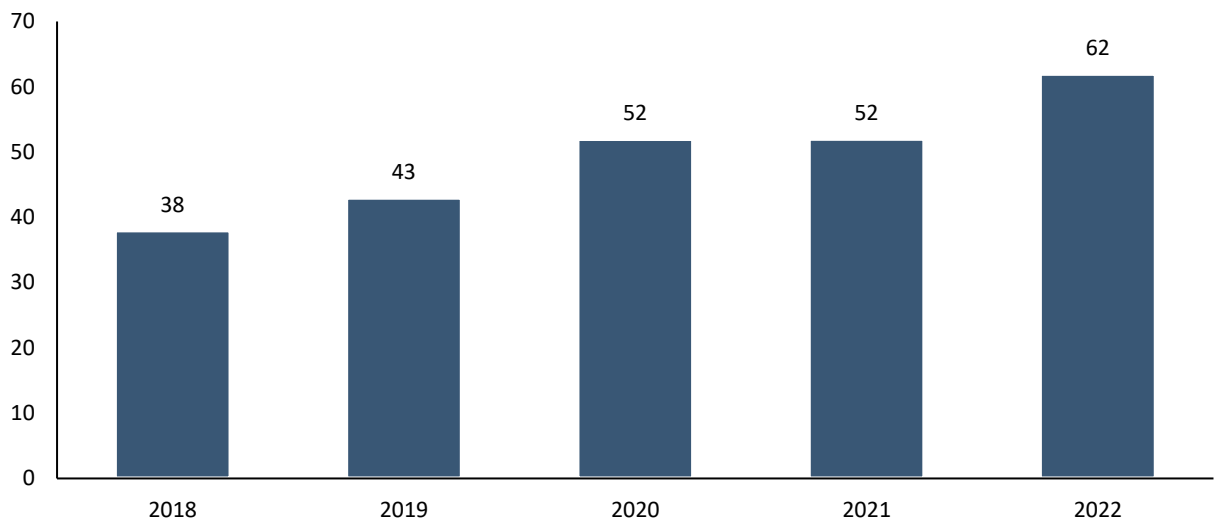
Arena Oslo var organisert som en egen organisasjon under navnet «Arena Oslo – the Smart Event City». Tormod J. Løken Olsen har vært klyngeleder siden klyngen fikk Arena-status, og vært aktiv i prosjektet siden forstudiet. Klyngens styre består av seks medlemmer og seks varamedlemmer. Disse innstilles av en valgkomite⁴ og velges på årsmøtet. I klyngens vedtekter er det spesifisert at styret skal bestå av minst ett styremedlem og ett varamedlem fra hver av medlemskategoriene⁵, i tillegg til minst ett styremedlem og ett varamedlem fra VisitOSLO. Klyngelederen informerer om at varamedlemmene har deltatt på samme måte som ordinære styremedlemmer.

Ved oppstart i 2018 bestod klyngen av 38 medlemmer. Per februar 2022 hadde klyngen 62 medlemmer. Som illustrert i figuren nedenfor har klyngen hatt en jevn vekst i antall medlemmer siden de fikk Arena-status. Koronapandemien medførte bortfall av noen medlemmer som ble særlig hardt rammet og ikke hadde ressurser til å prioritere samarbeidet. Klyngen har imidlertid sikret nye medlemmer ved økt fokus på digitalisering og samarbeid med IKT-sektoren.

⁴ Valgkomiteen skal bestå av 3 medlemmer og 1 varamedlem. Valgkomiteens leder, medlemmer og varamedlem velges av årsmøtet etter innstilling fra styret. Valgkomiteen velges for 2 – to – år av gangen.

⁵ Kreativ sektor (inkl. arrangementer, arrangører, kunst, kultur og idrett), overnatting, servering og transport, formidling og distribusjon, forskning og utvikling

Figur 2-1: Utvikling i antall medlemmer fra 2010 til 2021. Kilde: Klyngeleder og årsrapporter til Innovasjon Norge

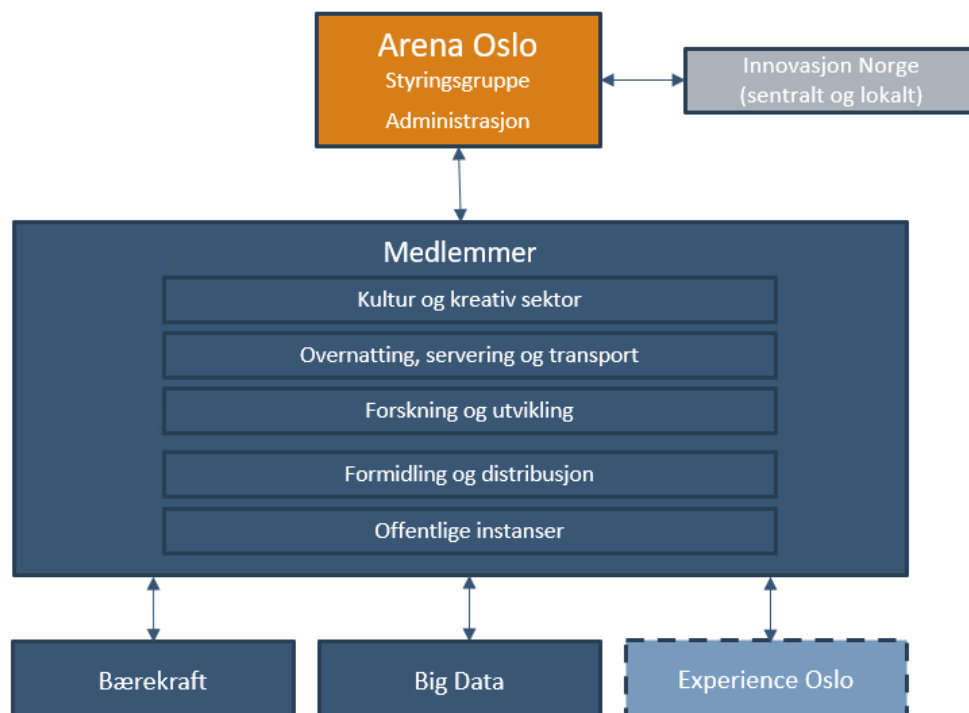


Medlemmene var organisert i følgende kategorier, med hovedvekt av medlemsmassen innen kultur og kreativ sektor.

- Kultur og kreativ sektor, som inkluderer arrangement, arrangører, kunst, kultur og idrett
- Overnatting, servering og transport
- Forskning og utvikling
- IKT
- Formidling og distribusjon
- Offentlige instanser

I tillegg regnes Oslo kommune som en partner, med etablert deltagelse fra byrådsavdeling for næring og eierskap, byrådsavdeling for kultur, idrett og frivillighet, byrådsavdeling for byutvikling og Oslo kommune Beredskapsetaten. I klyngens arenasøknad skisseres fire arbeidsgrupper, knyttet til de fire strategiene: klyngeutvikling, internasjonalisering og eksport, rammebetingelser og forskning og utvikling. I praksis har klyngen hatt to aktive arbeidsgrupper; bærekraft og big data, i tillegg til en mindre aktiv arbeidsgruppe; experience Oslo.

Figur 2-2: Organisering av Arena Oslo



2.3. Mål og aktiviteter

Formål: Prosjektet skal sikre økt innovasjon i, økt eksport av og økt samarbeid mellom reiseliv og kreativ næring i Oslo. Det skal skje gjennom privat/offentlig innovasjonssamarbeid om smarte eventløsninger⁶

Visjon: Bli en anerkjent og innovativ klynge som sammen skaper arrangementsopplevelser i verdensklasse og posisjonerer Oslo som en smart og ledende arrangementsby internasjonalt.

Vekst skal komme gjennom eksport, innovasjon, samarbeid mellom klyngens partnere, bedre rammebetingelser og innsikt fra forskning og samarbeid med andre klynger i inn- og utland. Oslos arrangement skal være bærekraftige; miljømessig, sosiokulturelt og økonomisk.

2.3.1. Mål og strategier

Det overordnede kvantitative målet er at arrangementsrelatert *omsetningsvekst i klyngen skal være på 50 prosent innen fem år*. Klyngen har identifisert fire strategiske satsingsområder for å nå sine mål:

1. **Klyngeutvikling:** utvikle samhandlingsarenaer, nettverk og kompetanse, og dette skal skje gjennom nettverksaktiviteter

⁶ Klyngens Arena-søknad

2. **Internasjonalisering og eksport:** åpne internasjonale markeder for sine arrangementer, med mål om en dobling av internasjonalt publikum på aktørenes arrangementer i løpet av de første tre årene.
3. **Rammebetingelser og infrastruktur:** Identifisere viktige flaskehalsar for utviklingen, og gjennom privat-offentlig innovasjonssamarbeid digitalisere og forenkle viktige prosesser som forbedrer rammebetingelsen for arrangementsvirksomhet.
4. **Forskning og innovasjon:** Klyngen skal fungere som en felles forskning- og utviklingsavdeling for klyngens aktører.

Under disse hovedstrategiene har klyngen definert følgende aktivitetsmål:

Tabell 2-1: Klyngens aktivitetsmål knyttet til de fire hovedstrategiene. Kilde: Klyngens Arena-søknad.

Klyngeutvikling:	Internasjonalisering og eksport	Rammebetingelser og infrastruktur	og	Forskning og innovasjon
- Nettverksmøter	- Utarbeide årshjul med signaturarrangement	- Klyngen skal være sparringspartner og rådgiver for kommunens arrangementsatsinger	-	- Big Data under arrangement i Oslo
- Oslo Future Week	- Omtale av signaturarrangement i internasjonale medier	- Opprettelse av arrangementkontoret og digitalisering av dette	-	- Markedskunnskap gjennom Big Data
- Kompetanseutvikling for og i klyngen	- Innovasjon rundt digital distribusjon av event og billettløsning	- Bærekraftige arrangement som rammebetingelse	-	- Opplevelsesdesign av arrangement i Oslo
- Felles studieturer	- Kobling av arrangementdata mot søkemotorer	- Smart rekruttering og involvering	-	- Utvikling av nye digitale tjenester for publikum i Oslo
- Partnervekst	- Fremtidig felles CRM	- Digitalisering av sikkerhet og varsling	-	- Bidra til å løfte andre næringer ut internasjonalt, gjennom å etablere årlige arrangement i Oslo
- Informasjon og debatt		- Identifisere behov for ny infrastruktur	-	- Bistå klyngens øvrige forsknings- og innovasjonsbehov.

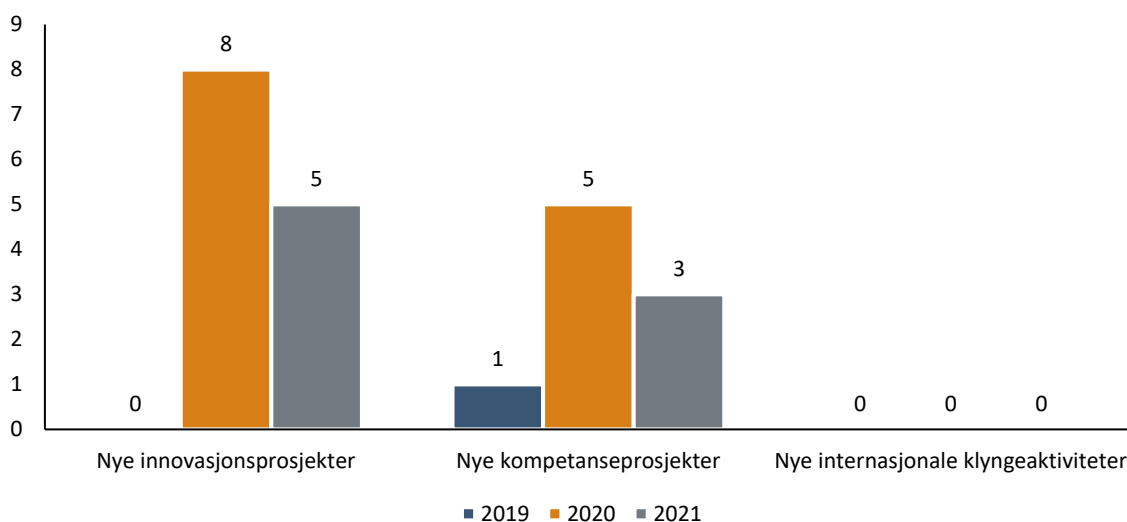
2.3.2. Klyngens aktiviteter

Klyngeaktiviteter kan generelt deles inn i fire kategorier:

- **Nettverk og faglige seminarer** i regi av klyngen: Møter, faglige arrangementer og annen nettverksbygging, både internt i klyngen og med eksterne deltakere.
- **Felles innovasjonsaktiviteter:** Koordinering av prosjekter samt utvikling og gjennomføring i regi av klyngen.
- **Felles kompetanseaktiviteter:** Utvikling og gjennomføring av spesialiserte utdanningsprogrammer, kurs og opplæring.
- **Felles internasjonaliseringsaktiviteter:** Partnersøk, studieturer, delegasjoner, messer, markedsinformasjon og lignende.

Arena Oslo har i hovedsak arbeidet med nettverks- og innovasjonsaktiviteter, og i noen grad kompetanseaktiviteter. Gjennom hele Arena-perioden har klyngen lagt vekt på å være en attraktiv møteplass for medlemmene for å bygge en samarbeidsarena som ikke tidligere eksisterte mellom reiseliv og kreativ næring. Da koronapandemien traff endret imidlertid klyngens arbeid seg over natten, da i flere av medlemmene mistet sitt livsgrunnlag. Etter dette har klyngen også jobbet med å hjelpe aktørene rundt i virkemiddelapparatet og bidra med søknader. Det finnes ingen oversikt over antall nettverksaktiviteter gjennomført av klyngen i de ulike årene, men årsrapportene tyder på at det har vært gjennomført en rekke samlinger og seminarer. I 2021 ble det for eksempel gjennomført 16 seminarer/workshops i klyngens regi. Figuren under viser antall nye innovasjons-, kompetanse- og internasjonalsiseringsaktiviteter i klyngen, mellom 2019 og 2021.

Figur 2-3: Antall nye aktiviteter i klyngen. Kilde: klyngens årsrapportering til Innovasjon Norge



Klyngens prosjekter henger i hovedsak sammen med de aktive arbeidsgruppene, der Big Data-satsingen, Innovative festival pakketering og «Mat til jord» fremstår som de store satsingene. Disse er nærmere beskrevet nedenfor.

- **Big Data – Smart BY:** en sanntidsanalyse av hendelser i Oslo, med mål om å analysere bevegelse, adferd og sosial kommunikasjon under arrangementer i Oslo. I 2018 ble det gjennomført en pilot under By:Larm, og det senere er samlet inn data både under Øyafestivalen og Holmenkollen skifestival. Under koronapandemien ble også prosjektet koblet på Beredskapssetaten i Oslo.
- **Innovative festival pakketering:** Prosjektet har vært ledet av arbeidsgruppen «Experience Oslo», og har gått ut på å utvikle en plattform for å binde sammen kultur og reiseliv med utgangspunkt i eventbransjen. Prosjektet startet opp med mål om å øke verdiskaping for Inferno Metal Festival (Oslo) og Beyond the gates (Bergen), men i skalerbar form. Prosjektet har fått støtte fra både Innovasjon Norge og Forskningsrådet, og fortsetter også etter klyngen er nedlagt.
- **Mat til jord:** Prosjektet springer ut av arbeidsgruppen «Bærekraft», og skal utvikle en smart infrastruktur for matavfallshåndtering på festivaler og større arrangementer med matservering.

2.4. Klyngens fellestrekk og komplementariteter

Hensikten med næringsklynger er å realisere synergier mellom deltakerne gjennom samarbeid og felles prosjekter. Det finnes to grunnleggende former for synergier som kan utløse et behov for bedrifter og

kunnskapsaktører til å danne klynger. Det første er *komplementaritet*, som enten kan gjelde i markeder eller innen teknologi/kompetanse. Dersom bedrifter henvender seg til samme kunder/markeder, kan eksempelvis aktørene gjennomføre markedsføring i fellesskap. Dersom bedrifter har komplementær teknologi, kan derimot felles forsknings- og innovasjonsprosjekter være fordelaktig. Den andre formen for synergi er aktørenes felles behov for aktiviteter med stedbundne *skalafordeler*. Dette kan eksempelvis gjelde et felles ønske om å tiltrekke kapital, talent eller kunder. Aktørene kan i så tilfelle gå sammen om å styrke regionens attraktivitet.

Begge disse synergitypene er til stede i Arena Oslo og beskrives nærmere i de kommende avsnittene.

2.4.1. Komplementaritet i markedet

Klyngen består av aktører som opererer innenfor samme geografiske marked, og som tilbyr ulike tjenester til de samme kundene. Den tradisjonelle reiselivsnæringen består av bedrifter fra flere bransjer der opplevelser, overnatting, servering og transport er de viktigste. Mellom disse aktørene er det stor grad av komplementaritet, fordi kundene etterspør helhetlige produkter – bestående av overnatting, restauranter, transport og opplevelser. Innen reiselivet er det god tradisjon for å koble disse tjenestene sammen, blant annet gjennom destinasjonsselskap og andre konseptutviklere som tilbyr pakkeløsninger. Det har imidlertid vært mindre tradisjon for samarbeid med kreativ næring, til tross for at disse også inngår i det samme pakkeproduktet.

I skjæringspunktet mellom reiseliv og kreativ næring finnes det et stort verdiskapningspotensialt. Dersom man lykkes i å koble den kreative næringen på øvrig reiseliv, vil dette potensielt gi økte inntekter for begge næringene. For eksempel vil betalingsvilligheten for en hotellseng i Oslo avhenge av øvrig tilbud i regionen, som restauranter, transport og opplevelser – men også arrangementer, arkitektur og museer. Samtidig kan etterspørselen etter overnatting og servering stige i forbindelse med arrangementer, som konserter. Dette innebærer at det er stor grad av komplementaritet mellom aktørene i næringene.

2.4.2. Stedsbundne skalafordeler

Begrepet skalafordeler, eller stordriftsfordeler, viser til en situasjon der en bedrifts kostnader per produserte enhet er fallende med økt produksjon, altså fallende gjennomsnittskostnader. Hvis to bedrifter går sammen om å produsere noe begge bedriftene har behov for, men hvor ingen har tilstrekkelig skala alene, vil man kunne utnytte stordriftsfordeler gjennom samarbeid.

Besøksnæringen er fragmentert. Lave inngangsbarrierer bidrar til at mange mennesker forsøker å skape sin egen arbeidsplass i næringen, som resulterer i mange småselskaper. Disse selskapene har liten evne til å ta ut stordriftsfordeler. En av årsakene er at opplevelses- og reiselivstjenester er stedbundne til der kunden fysisk befinner seg. Geografisk nærhet og felles kundegrunnlag i klyngen innebærer imidlertid at selv om aktørene er små separate virksomheter, kan aktiviteter med stordriftsfordeler løftes opp på et høyere nivå og utføres på vegne av virksomhetene. Denne gleder for eksempel formidling, markedsføring og bookingsystemer.

3. Evaluering av relevans

I dette kapitlet vurderes klyngens relevans. Vi stiller spørsmål om hvorvidt de potensielle synergiene mellom aktørene er store nok til at det kunne forventes at effektene ville bli større enn den samlede ressursinnsatsen. I tillegg undersøker vi om klyngens strategier og aktiviteter er relevante for å oppnå klyngens mål.

Grunnlaget for klyngen vurderes som svært relevant. Det er betydelige synergier mellom medlemmene i klyngen, både gjennom komplementaritet og skalafordeler. Men, de relasjonelle forutsetningene er utfordrende; både fordi det er konkurranse mellom aktørene i klyngen og fordi det er svært ulike aktører i klyngen.

3.1. Klyngeprosjektets synergier

3.1.1. Grunnlaget for klyngeprosjektet

Har medlemmene noe å samarbeide om?

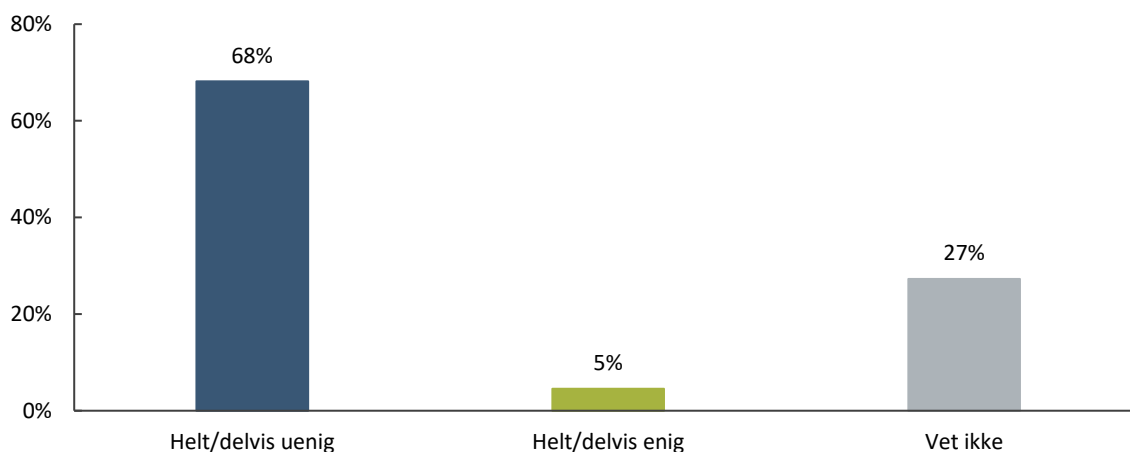
Som beskrevet i kapittel 2 er det komplementaritet mellom reiselivsbedrifter og de kreative næringene, fordi kundene etterspør helhetlige opplevelser bestående av aktiviteter og kultur, overnatting, serveringstjenester og opplevelser. Klyngen har inkludert medlemmer fra kultur- og kreativ sektor, overnatting, servering, transport, forskning og utvikling og IKT. Dette vurderes som et godt utgangspunkt for å realisere synergier knyttet til komplementaritet i klyngen.

Klyngen har også definert felles satsinger rundt særlig bærekraft og Big Data. Dette vurderes som relevante satsingsområder, der medlemmene har mye å samarbeide om. Skal besøksnæringene i Oslo lykkes, er det en betingelse at aktørene er *bærekraftige*; miljømessig, sosiokulturelt og økonomisk. Dette gjelder samtlige medlemmer i klyngen, og sammen har de mulighet til å utvikle gode og effektive løsninger. Også innenfor eventanalyse er det samarbeidsgevinster blant klyngemedlemmene. Det har historisk vært liten tradisjon for å jobbe med FoU i besøksnæringen, som forskning på hva som kjennetegner arrangement med vekst og hvordan man kan optimalisere opplevelsene. Her er det potensielt store skalafordeler.

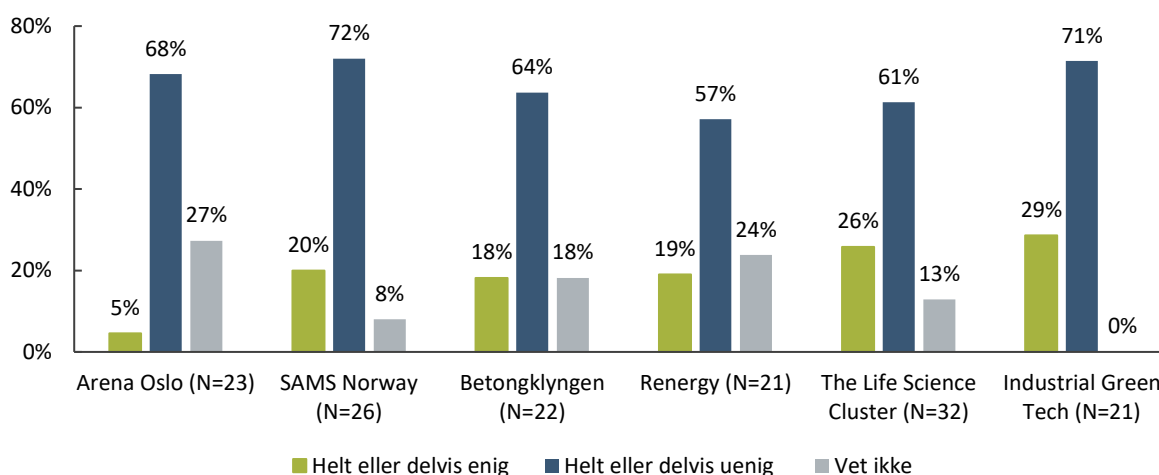
Spørreundersøkelsen peker også i tydelig retning av at medlemmene har mye å samarbeide om. Kun en person (fem prosent) er delvis enig i påstanden «Sammensetningen av medlemsmassen er så bred at vi har lite til felles og dermed lite å samarbeide om». Dette er betydelig lavere enn vi finner i de andre Arena-klyngene vi har evaluert tidligere og parallelt.⁷ Det er imidlertid verdt å nevne at relativt mange, 27 prosent (6 personer) oppgir at de ikke vet. Sammenlignet med andre Arena-klynger vi har evaluert, finner vi den høyeste andelen «vet ikke» for Arena Oslo. At medlemmene ikke vet om sammensetningen av medlemsmassen er for bred, kan være en indikasjon på at de ikke har oversikt over hvem medlemmene er. Medlemsundersøkelsen tyder derimot på at medlemmene har god oversikt over de andre medlemmene. 73 prosent er helt eller delvis enig i påstanden «jeg har god oversikt over hvem de andre medlemmene i klyngen er og hva de driver med». Samlet sett taler dette for at medlemmene har mye å samarbeide om.

⁷ Til sammenligning oppga henholdsvis 14 prosent, 20 prosent, 18 prosent, 20 prosent, 26 prosent og 19 prosent tilsvarende for Tequity Cluster, SAMS Noray, Betingklyngen, Renergy, The Life Science Cluster og Industrial Greentech.

Figur 3-1: Spørsmål «I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Sammensetningen av medlemsmassen er så bred at vi har lite til felles og dermed lite å samarbeide om» N=22. Kilde: Menon Economics.



Figur 3-2: Spørsmål «I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Sammensetningen av medlemsmassen er så bred at vi har lite til felles og dermed lite å samarbeide om» N=22. Kilde: Menon Economics.



Har medlemmene samme behov og interesser?

Selv om aktørene i klyngen er i samme bransje, og oppgir at de har mye å samarbeide om, er de relativt ulike og med ulike behov. Vi finner at det er særlig tre områder der medlemmene har ulike interesser: geografisk, kommersielt og tidsperspektiv. Disse er nærmere beskrevet nedenfor.

Geografisk:

Gjennom Arena-perioden har klyngen gradvis utvidet det geografiske nedslagsfeltet, fra å være en Oslo-klynge til en tydelig ambisjon om å ta en nasjonal posisjon i Arena-Pro søknaden. Det ser ut til å ha vært en gradvis modning blant aktørene i klyngen på dette området, men overgangen til en nasjonal klynge fremstår ikke helt åpenbar. Til tross for at det ikke finnes en nasjonal arena for reiseliv og kreativ næring, og at klyngen løfter nasjonale problemstillinger, fremstår store deler av medlemsmassen umodne for en slik oppskalering. De fleste aktørene i klyngen representerer produsentleddet; overnatting, transport, servering og aktiviteter i Oslo, som

hovedsakelig har lokale interesser. Intervjuene tyder på at det har vært utfordrende for disse å se sin egen posisjon i det nasjonale, som det etter hvert vokste interesser for i klyngen.

Det nasjonale fokuset kommer nok delvis etter innspill fra klyngeprogrammet om å ta en bredere geografisk rolle for å nå opp som Arena Pro klynge. Samtidig er reiseliv og kultur geografisk betinget i sin natur, og det er ikke gitt at Arena Oslo burde vært en nasjonal klynge. Vi ser for eksempel at reiselivsklyngene Innovative opplevelser og Arctic 365 har regionale nedslagsfelt (Nord-Norge). Begge disse klyngene er videreført med høy aktivitet etter at Arena-perioden var avsluttet. Som tidligere beskrevet er også en av synergitypene i denne klyngen knyttet til stedbundne skalafordeler, og disse blir naturligvis vannet ut som nasjonal klynge. Klyngens intensjon var at man skulle hente ressurser nasjonalt, men selve uttaket skulle være lokalt. Strategien for å få til dette er imidlertid uklart, og det fremstår ikke som om dette ble godt nok kommunisert til medlemmene.

Kommersielt:

De kreative næringene, og særlig kultursektoren, er preget av lange historiske tradisjoner og handlingsmønstre som avspeiler disse. Det som skiller denne sektoren fra andre samfunnssektorer, er særlig en forestilling om frihet; kunstnerisk frihet og kunstnernes autonomi. Man skal med andre ord ikke bestemme over kunstens form og innhold. Dette påvirker også hvordan sektoren forholder seg til økonomi. Økonomisk inntjening og økt lønnsomhet er gjerne ikke overordnede mål i denne sektoren. Det betyr ikke at man er imot å tjene penger, men det som skapes bør ikke være markedsstyrt (kommersielt). Dette gjør det naturligvis utfordrende å koble denne næringen på en reiselivsnæring, som tradisjonelt har vært svært kommersiell, og et klyngeprosjekt med mål om økt verdiskapning.

Det er dog store forskjeller mellom kulturformene i sektoren, mellom visuell kunst, teater, litteratur og musikk, der spesielt sistnevnte er kommersielt orientert. For eksempel har både Øyafestivalen, Infernofestivalen og Holmenkollen skifestival vært aktive i klyngen, og sett stor kommersiell verdi i å samarbeide med øvrige aktører i klyngen. Medlemmene er også delt i hvorvidt de opplever denne ulikheten mellom næringene som et problem. Noen mener dette har vært en utfordring som har preget samarbeidet, men andre mener det har vært uproblematisk. De som mener det sistnevnte, trekker frem at man til syvende og sist har samme mål: fornøye kunder.

Tidsperspektiv:

En tredje måte aktørene i klyngen skiller seg fra hverandre er i tidsperspektiv. Mange arrangører har arrangement på noen bestemte tidspunkter i løpet av et år, og er mest opptatt av å få så mye som mulig ut av det kommende arrangementet. Andre, for eksempel reiselivsaktørene, jobber mer kontinuerlig gjennom hele året – selv om de også har sesongtopper. For aktører som jobber veldig intensivt mot et arrangement, er det krevende å tenke langsiktig og sette av tid til utviklingsprosjekt.

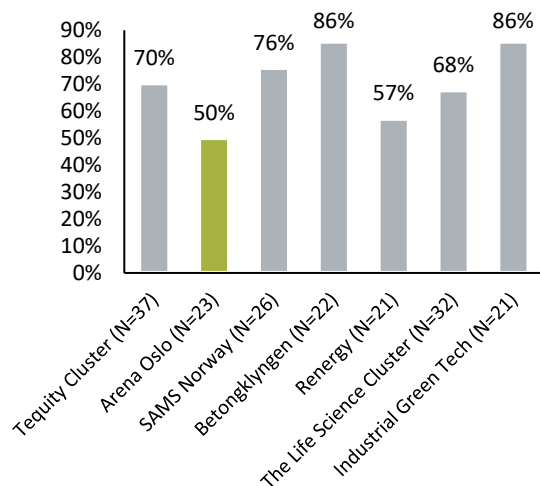
3.1.2. Klyngens relasjonelle forutsetninger

Skal man lykkes med å realisere gevinster av samhandling, er man avhengig av gode relasjonelle forutsetninger, som tillit og gjensidig informasjonsdeling. Som beskrevet ovenfor har klyngen mål om å koble to næringer som «driftes» svært ulikt, som kan gjøre det utfordrende å etablere en felles klyngeidentitet. I tillegg har det historisk vært konkurranse mellom enkelte av klyngens medlemmer, så det er en fare for at aktørene i begrenset grad ønsker å dele informasjon åpent. Klyngelederen har også gitt uttrykk for at dette har vært utfordrende.

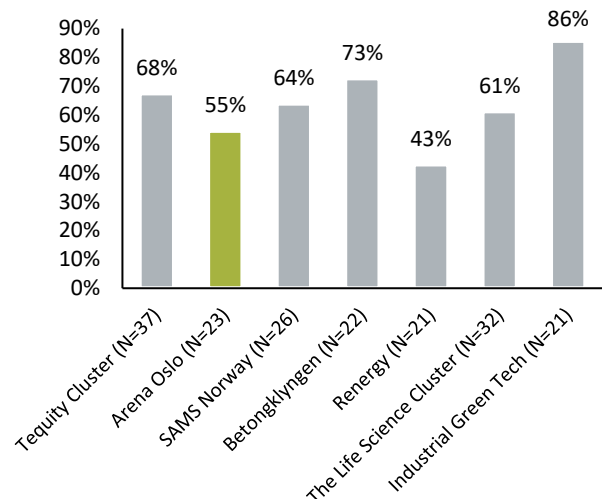
Konkurranse blant medlemmene fremheves derimot ikke som problematisk av medlemmene. Kun 4 av medlemmene i spørreundersøkelsen oppgir å ha konkurrenter i klyngen, og ingen av disse mener dette har vært en utfordring for samarbeidet. Rundt halvparten av medlemmene i undersøkelsen oppgir at tilliten mellom

aktørene har økt som følge av klyngens tilstedeværelse og at det gjennom klyngen har blitt utviklet en fellesskapsfølelse i næringsmiljøet som tidligere ikke eksisterte, med andre ord: en klyngeidentitet. Dette er isolert sett positivt, men lavere enn vi finner i de andre Arena-klyngen vi har evaluert. Som illustrert i figurene nedenfor skårer Arena Oslo relativt lavt på tillitt (til venstre) og klyngeidentitet (til høyre).

Figur 3-3: Spørsmål: I hvilken grad er du enig i følgende påstand «Klyngeprosjektet har ført til økt tillit mellom aktørene i klyngen/næringsmiljøet»? Kilde: Menon Economics



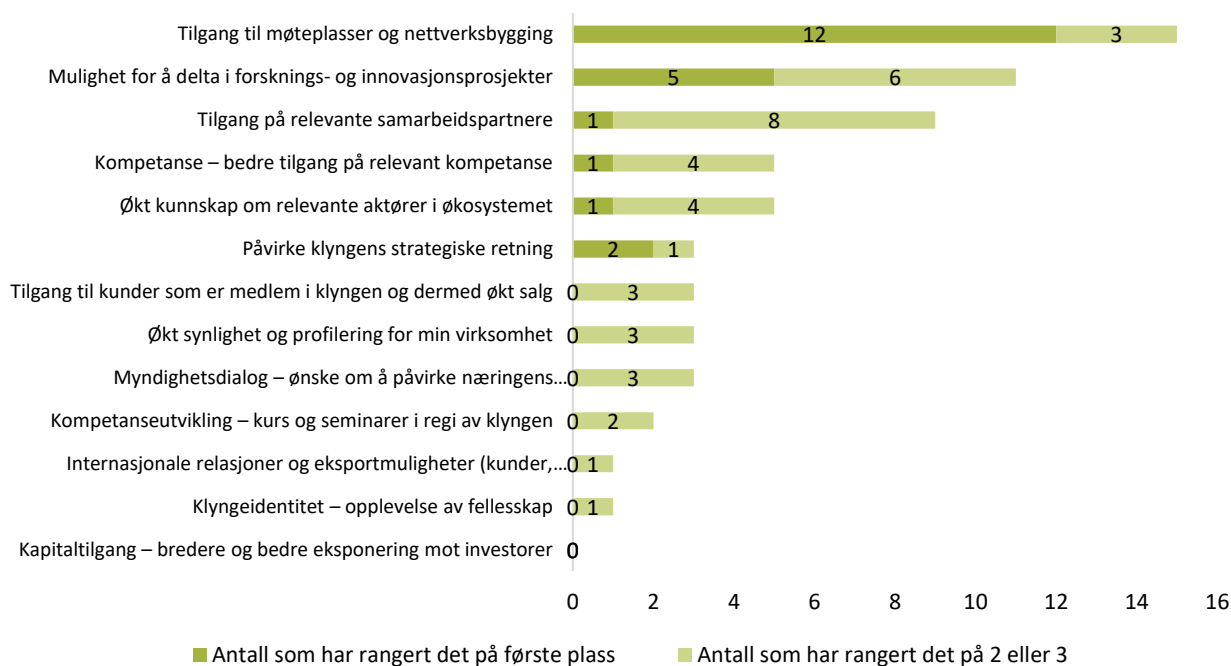
Figur 3-4: Spørsmål: I hvilken grad er du enig i følgende påstand «Gjennom klyngen er det utviklet en følelse av fellesskap – klyngeidentitet – i næringsmiljøet som vi ikke hadde tidligere»? Kilde: Menon Economics



At Arena Oslo skårer lavt på klyngeidentitet skyldes trolig at aktørene i klyngen er ulike, og at de store fellesprosjektene har uteblitt. Intervjuene tyder også på at det har vært utfordrende å involvere bredt, og at en relativt stor andel av medlemsmassen har vært passive deltagere. Det har vært en kjerne på rundt ti deltagere som har vært aktive og deltatt på mye. Det er også verdt å merke seg at Arena Oslo er den eneste tjenestenæringen i figurene over. De øvrige klyngene er i større grad samlet om store felles (industri-) utfordringer, mens skjøringsfeltet Arena Oslo gikk inn i hadde i liten grad identifisert disse. Korona ble etter hvert en stor og felles utfordring for bransjen, men også digitalisering og bærekraft. Til tross for at spørreundersøkelsen tyder på at konkurranse blant medlemmene har vært lite problematisk, er det også et poeng at tjenester er relativt kopierbart som kan begrense lysten til å dele ideer.

En annen indikasjon på klyngens relasjonelle forutsetninger er deltagerens motivasjon for å delta i klyngen. I spørreundersøkelsen er medlemmene bedt om å rangere en rekke motivasjonsfaktorer for klyngemedlemskap, og resultatet fra dette er presenter i figur 3-8. Motivasjonen for å være med i Arena Oslo er primært et ønske om sterkere nettverk og samarbeidspartnere, samt mulighet til å delta på forsknings- og innovasjonsprosjekter. Disse tre motivasjonsfaktorene vurderes alle som «gode motivasjoner», i den forstand at de vektlegger kollektive gevinster fremfor privatøkonomiske, og er gode forutsetninger for å realisere synergier i et klyngesamarbeid. Kun en person oppgir «klyngeidentitet – opplevelse av fellesskap» som en av hovedmotivasjonsfaktorene for å bli med i klyngen. Dette er i tråd med funnene over. Videre er det verdt å merke seg at svært få (en person) oppgir internasjonale relasjoner og eksportmuligheter som en av hovedmotivasjonsfaktorer.

Figur 3-5: «Ranger følgende motivasjonsfaktorer for klyngemedlemskap fra størst (øverst) til minst (nederst)?» N=21.
 Kilde: Menon Economics

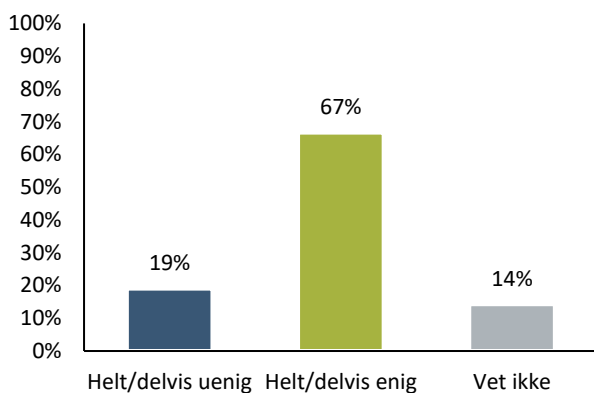


3.1.3. I hvilken grad realiseres de potensielle synergiene?

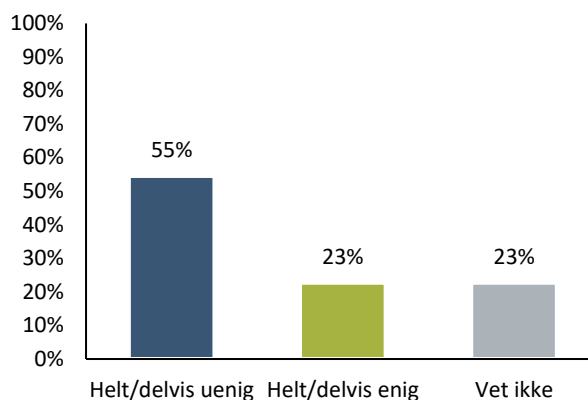
Vi har sett at medlemmene hovedsakelig har gode motivasjoner for å delta i klyngesamarbeidet, men Arena Oslo skårer relativt lavt på hvorvidt klyngen har ført til økt tillit mellom aktørene og til etablering av en felles klyngeidentitet. Dette kan gjøre det utfordrende å realisere synergiene i praksis, da tjenestenæringer i stor grad er basert på tillit og relasjoner.

Svarene i spørreundersøkelsene peker i retning av at Arena Oslo i noen grad realiserer synergiene i klyngen, og gjør dette gjennom en arena som det ikke finnes tilsvarende av i regionen. Dette er illustrert i figuren under. Figuren til venstre viser at 67 prosent har fått øynene opp for at det finnes betydelige synergier. Samtidig viser figuren til høyre at i overkant av halvparten mener det ikke finnes lignende arenaer for samhandling innen dette området. Sammenlignet med andre Arena-klynger vi har evaluert er dette imidlertid i den lavere delen av skalaen. Dette er illustrert i figur 3-4 og 3-5.

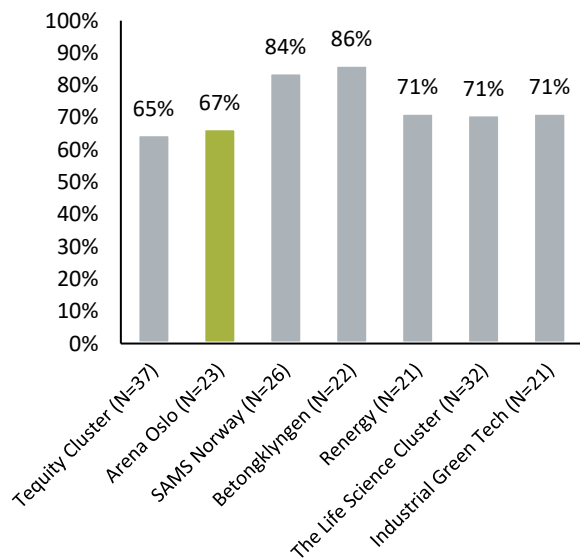
Figur 3-6: Spørsmål: I hvilken grad er du enig i følgende påstand «Gjennom klyngen har jeg fått øynene opp for at det er betydelige synergier mellom aktørene i klyngen/næringsmiljøer»? N=22. Kilde: Menon Economics



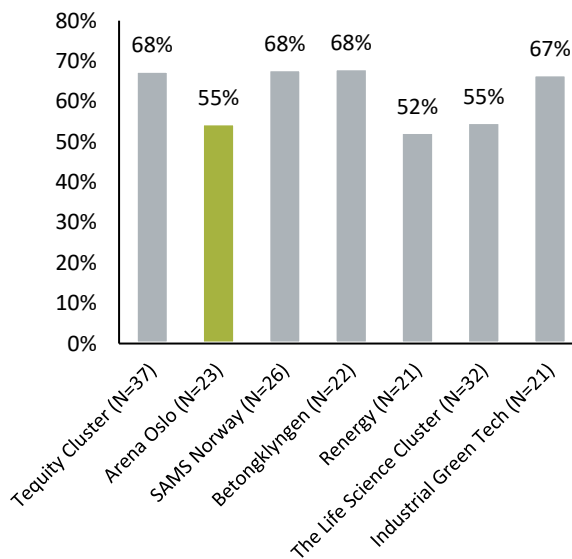
Figur 3-7: Spørsmål: «Det eksisterer så mange arenaer for samhandling i vår næring/region, så aktivitetene i klyngen kunne i stor grad blitt utført uten klyngeprosjektet?» N=22. Kilde: Menon Economics



Figur 3-8: Spørsmål: I hvilken grad er du enig i følgende påstand «Gjennom klyngen har jeg fått øynene opp for at det er betydelige synergier mellom aktørene i klyngen/næringsmiljøer»? Andel som oppgir at de er helt eller delvis *enige*. Kilde: Menon Economics



Figur 3-9: Spørsmål: «Det eksisterer så mange arenaer for samhandling i vår næring/region, så aktivitetene i klyngen kunne i stor grad blitt utført uten klyngeprosjektet?» Andel som oppgir at de er helt eller delvis *uenig*. Kilde: Menon Economics



3.2. Klyngeprosjektets mål, strategier og aktiviteter

I dette avsnittet vil vi undersøke om mål, strategier og aktiviteter er relevante for å realisere de potensielle synergiene i klyngen.

3.2.1. Mål og strategier

Klyngens visjon, hovedmål og arbeidspakker for Arena-perioden, som beskrevet i 2.4, er oppsummert i figuren under:



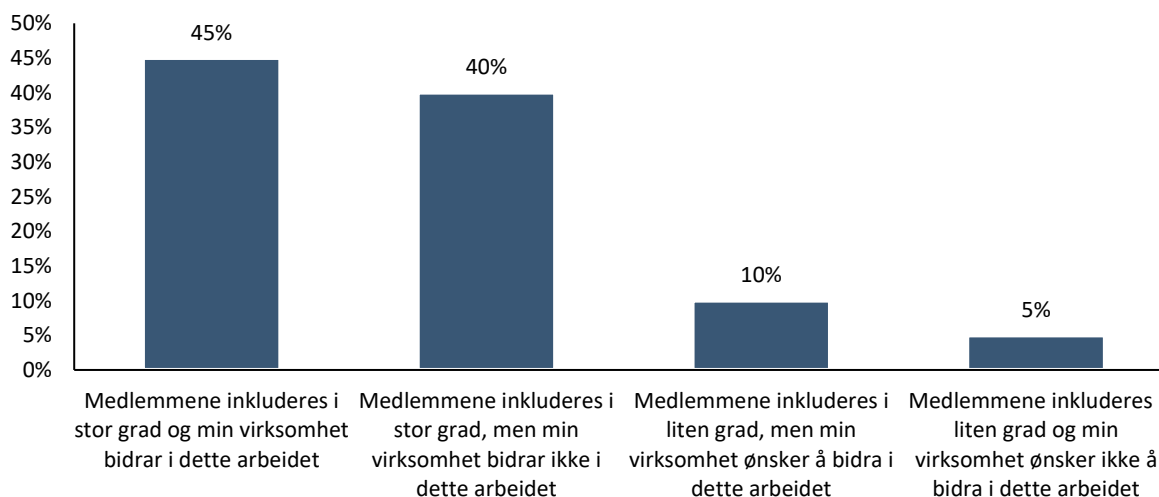
Klyngen har vært svært ambisiøs, og det er utfordrende og sette sammen alle klyngens strategier og mål fra Arena-søknaden til et helhetlig bilde. Klyngens hovedmål er i tillegg lite presist, da det ikke er gjennomført noe nullpunktsmåling som definerer referansepunktet.

Det er for så vidt relativt godt samsvar mellom klyngens visjon, hovedmål og strategier, men disse er ikke tett nok koblet mot utfordringene i klyngen. Som tidligere beskrevet er medlemmene i denne klyngen svært ulike, og det burde vært et større fokus på å finne fellesnevnerne, etablere gode samarbeidskonstellasjoner og forankre aktivitetene innledningsvis. Også klyngeledelsen innrømmer at de var ivrige etter å komme i gang, og at man burde brukt mer tid på å definere en tydelig retning innledningsvis. Dette kommer også til uttrykk gjennom intervjuene, der et flertall etterlyser en spissing og konkretisering av strategien.

Er strategiarbeidet godt nok forankret blant medlemmene?

Klyngens strategiområder er både brede og generelle. Dette er trolig et resultat av at medlemsmassen er svært bred, og at ledelsen har vært opptatt av å inkludere medlemmene i strategiarbeidet. Dette er i seg selv positivt, men også utfordrende når medlemmene har svært ulike interesser og behov. Spørreundersøkelsen peker i retning av at medlemmene i stor grad involveres i strategiarbeidet, men i begrenset grad velger å delta. Et stort flertall, 85 prosent, gir uttrykk for at medlemmene i stor grad involveres i strategiarbeidet, men rundt halvparten av medlemmene velger å ikke delta. Dette underbygger at store deler av klyngens medlemsmasse har vært lite engasjert.

Figur 3-10: Spørsmål: «Hvilken av de følgende påstandene er du mest enig i?» N=20. Kilde: Menon Economics



3.2.2. Aktiviteter

Klyngens aktivitetsprofil

Overordnet har klyngelederen i Arena Oslo vært helt sentral i gjennomføringen av aktivitetene i klyngen. Det er også gjennomført en rekke seminarer og samlinger, hovedsakelig innen Big Data, bærekraft, distribusjon og innføring i støtte og tilskudd fra virkemiddelapparatet. Tabell 3-2 angir ulike aktivitetstyper relevant for klyngen og tilhørende aktivitetsnivå for hver av dem.⁸

Tabell 3-1: Aktivitetsprofil med tilhørende aktivitetsnivå

Aktivitetsnivå	Innovasjon	Kompetanse	Internasjonalisering	Rammebetingelser
Nivå 1: Felles strategi og gjennomføring – prosjekter initieres og gjennomføres i regi av klyngen	Klyngeledelsen har tatt initiativ til en rekke innovasjonsprosjekter, særlig innen Big Data har klyngen vært en aktiv initiativtaker, men også innen bærekraft (Mat til Jord). Klyngelederen har ledet de fleste prosjektene.			
Nivå 2: Felles strategi, men separat gjennomføring – klyngen velger prioriterte satsingsområder og fasiliterer samarbeid, men prosjektene gjennomføres av aktørene selv.	Klyngen har prosjekter på nivå 2, som for eksempel Innovativ festival pakketering som ledes av Infernofestivalen. I tillegg brukes representanter fra medlemsbedriftene tidvis som prosjektledere i prosjektene.	FoU-aktørene i klyngen deltar i klyngens prosjekter.		
Nivå 3: Koordinere og formidle informasjon om eksisterende og planlagte prosjekter		Klyngen har skapt tettere koblinger mellom academia og næringen, og fått etablert flere praksisplasser g master- og bacheloroppgave samarbeid.		Klyngen har sittet i styringsgruppen for utvikling av en nasjonal arrangementstrategi, deltatt i bedriftsnettverket Oslo Fushion og vært rådgiver i flere søknadsprosesser – både internt i klyngen og eksternt.
Nivå 4: Klyngen har ingen aktivitet på området			Klyngen har i liten grad gjennomført internasjonalisering	

⁸ Møteplasser og nettverk er ikke inkludert i tabellen, ettersom dette er noe alle Arena-klynger gjennomfører og leder selv.

Det har vært et stort innovasjonsfokus i klyngen, særlig i form av å bruke data på en ny måte og koble opplevelser på nye måter. Initiativene kommer i all hovedsak fra klyngeledelsen, og flere medlemmer oppgir at de har blitt kontaktet av klyngelederen for et aktuelt prosjekt. Klyngen har også hatt to prosjektledere fra Høyskolen Kristiania. Det fremstår imidlertid som om ambisjonen har vært at medlemsbedriftene skal ta over prosjektene etter hvert, men at dette i varierende grad har lyktes. Det finnes derimot eksempler på prosjekter som ledes av klyngedeltagere innenfor klyngens satsingsområder (nivå 2), som «Innovativ Festivalpakketering». Dette prosjektet går ut på å definere og kommunisere utvidede reiselivspakker i forbindelse med Infernofestivalen. 60-70 prosent av gjestene på Infernofestivalen kommer fra utlandet⁹, som innebærer at det er et stort potensial for å selge inn øvrige opplevelsprodukt mens de er på besøk i Norge. Det er for eksempel satt opp samlede busser til Munchmuseet, arrangert fellesturer i Nordmarka, og etablert samarbeid med Scandic hotell for gjestene. Dette er et prosjekt helt i tråd med klyngens arbeidsgruppe «Experience Oslo».

Når det gjelder kompetanseutviklingsprosjekt er klyngen hovedsakelig på nivå 3. Klyngen har jobbet for å være en møteplass mellom studenter og næringsliv, og det har vært gjennomført flere studentprosjekter i samarbeid med AHO Arkitekt- og designhøyskolen og Høyskolen Kristiania. Det er også etablert flere samarbeidsprosjekter med FoU-sektoren. De mest aktive i klyngearbeidet har vært Høyskolen Kristiania med tech, AHO med tjeneste- og interaksjonsdesign, BI med Creative Industries Management og Oslo Met med en tverrfagliginnngang. Særlig Høyskolen Kristiania har vært koblet på de fleste prosjektene som er gjennomført. I tillegg er det gjennomført et forprosjekt for å øke attraktiviteten av å være frivillig og samarbeidspartner på arrangementer i Oslo. Dette inkluderte studenter fra Høyskolen Kristiania og Oslo MET, og ble ledet av Øyafestivalen.

Innenfor arbeid med rammebetingelser har vi plassert klyngen på nivå 3. Klyngen har sittet i styringsgruppen for utvikling av en nasjonal arrangementstrategi og deltatt på rundbordsamlinger rundt nasjonal reiselivstrategi. Klyngen har også deltatt i bedriftsnettverket Oslo Fushion og vært rådgiver i flere søknadsprosesser – både internt i klyngen og eksternt.

Klyngen har i liten grad gjennomført internasjonaliseringsaktiviteter, til tross for at dette fremstår som en relevant aktivitet for en klynge med reiselivsaktører. Klyngens rapportering til Innovasjon Norge tilsier at det ikke er gjennomført noen internasjonaliseringsaktiviteter fra 2019 til og med 2021, og kun ett medlem oppgir å ha deltatt på internasjonaliseringsaktiviteter. Det har også vært lite fokus på internasjonaliseringsaktiviteter fra medlemmenes side. I intervjuer informeres det om at dette ikke har vært et fokus, og de fleste mener det har vært fornuftig. Dette ser vi også i spørreundersøkelsen. Som tidligere beskrevet er det kun en person som oppga internasjonale relasjoner som en av hovedmotivasjonene for å bli med i klyngen, og dette vurderes som den mest relevante aktivitetstypen av medlemmene (se Figur 3-10 nedenfor).

Er klyngens aktiviteter relevante?

Det er vår vurdering at de gjennomførte aktivitetene reflekterer utfordringer og felles interesseområder hos medlemmene. Klyngen har gjort prioriteringer i tråd med enkelte medlemmers interesser og behov, snarere enn å følge strategier og målsettinger. Det er tatt initiativ til rekke prosjekter, men kun enkelte er igangsatt og ført videre. Disse prosjektene har så lagt retningen for det videre arbeidet, og definert fokusområdene. Det har med andre ord vært en mer iterativ tilnærming der «veien har blitt til mens man har gått». Dette er ikke nødvendigvis negativt, men innebærer naturligvis at det er mer utfordrende å sikre at alle drar i samme retning. Samtidig har man lyktes med å definere noen større felles interesseområder, som bærekraft. Dette er et interesseområde

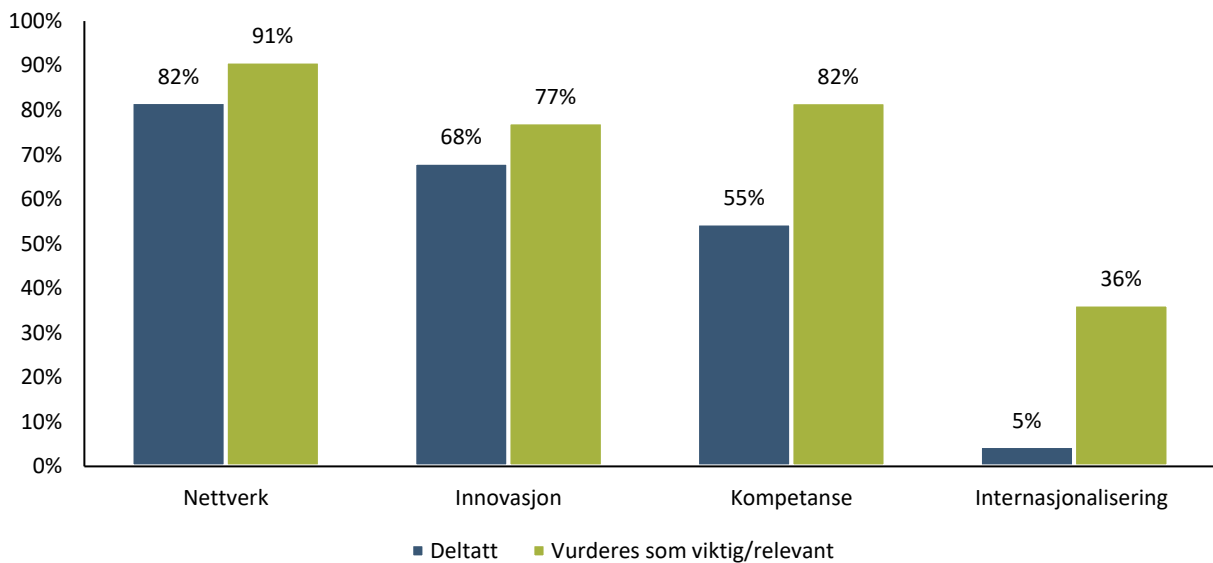
⁹ Fra intervju

som spenner svært bredt, og har vært relevant for mange medlemmer. Også stordataprojektet for arrangementer vurderes å ha stor overførbarhet og verdi for deltagerne i klyngen.

En gjennomgående utfordring ved klyngens aktivitetsprofil er imidlertid at medlemmene har vært lite engasjert, og at initiativet har ligget hos administrasjonen. Det har vært for lite kraft og energi i klyngen til å drive de store prosjektene. Gitt dette, fremstår det hensiktsmessig at klyngen har fokusert på nettverks- og innovasjonsaktiviteter. Møtearenaer har vært viktig for å etablere nettverk og relasjoner i næringer der det tradisjonelt har vært lite samarbeid.

82 prosent oppgir å ha deltatt på nettverksmøter og faglige seminarer, mens 68 prosent har deltatt på innovasjonsaktiviteter. Noe færre har deltatt på kompetanseaktiviteter, og kun en person (fem prosent) oppgir å ha deltatt på internasjonaliseringsaktiviteter. For nettverks- og innovasjonsaktiviteter er det godt samsvar mellom hvilke aktiviteter som vurderes som relevante og hvilke aktiviteter medlemmene deltar på. For kompetanseutviklingsprosjekter og internasjonaliseringaktiviteter er det imidlertid færre som har deltatt, til tross for at relativt mange vurderer at disse aktivitetene er relevante. Dette skyldes trolig at det har vært gjennomført færre av disse aktivitetstypene, snarere enn at det har vært lav deltagelse på disse aktivitetene.

Figur 3-11: Spørsmål «Hva slags type klyngeaktiviteter er mest relevante/viktige for din virksomhet?» (oransje)/ «Hva slags type klyngeaktiviteter har din virksomhet deltatt på?» (blått). N=22. Kilde: Menon Economics



I tillegg til aktivitetene i figuren har klyngen jobbet mye med å hjelpe aktørene rundt i virkemiddelapparatet og bidra med søknader. Medlemmene er svært fornøyde med dette arbeidet, og det har vært et stort behov for slik veiledning i forbindelse med koronapandemien. Fra et klyngeteoretisk perspektiv er dette imidlertid en mindre relevant klyngeaktivitet, da det finnes både konsulenter og kommersielle søknadsskrivere som kan bistå bedriftene i dette arbeidet.

4. Evaluering av effektivitet

I dette kapitlet vurderes klyngens effektivitet. Vi diskuterer hvorvidt klyngen er innrettet på en måte som bidrar til at klyngen effektivt oppnår de målene som er satt. Dette inkluderer vurderinger av hvorvidt klyngen er organisert på en hensiktsmessig måte, om klyngen har gjort de det sa de skulle gjøre, og hvorvidt klyngeadministrasjonen har relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet.

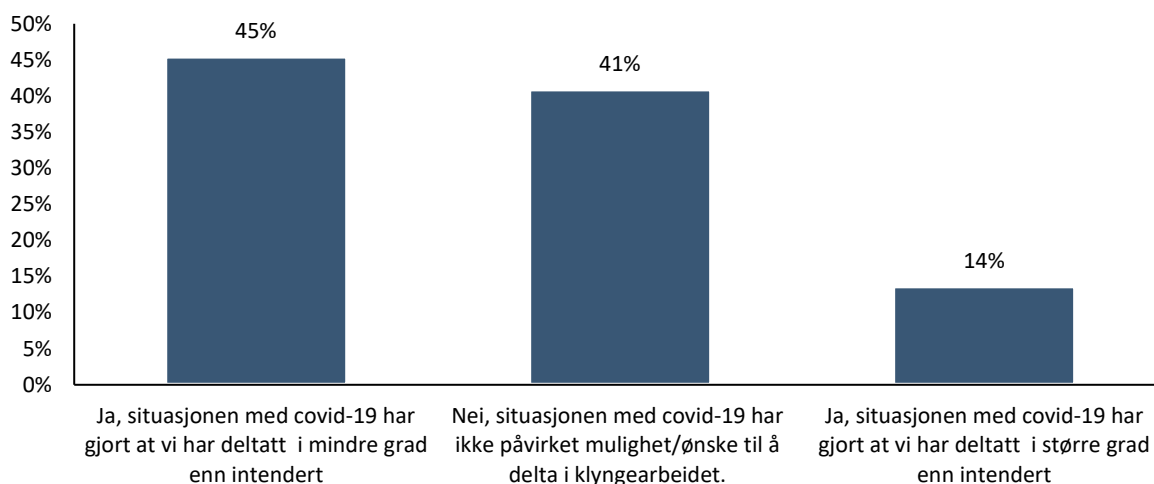
Det korte svaret er at klyngen i liten grad har fulgt opp målene og aktivitetene fra Arena-søknadene, men hatt en mer praktisk tilnærming hvor de har tatt utgangspunkt i prosjekter og medlemmenes behov. Det er gjennomført aktiviteter, men det har vært lite strategi og retning. Manglende gjennomføring vurderes både å være et resultat av koronapandemien, at man har vært svært ambisiøse i målsettingen og at man ikke fikk operasjonalisert fokusområdene gjennom arbeidsgrupper.

4.1. Klyngens oppfølging, finansiering og gjennomføring av planlagte aktiviteter

Som tidligere beskrevet har klyngen vært svært ambisiøse og i Arena-søknaden skisseres det en rekke mål innenfor hver hovedstrategi. Det er lite hensiktsmessig å vurdere konkrete mål fra Arena-søknaden opp mot gjennomføring, da dette i liten grad er brukt som et arbeidsdokument. I etterkant av Arena-søknaden ble det også utarbeidet en realiseringstrategi som skulle «erstatte søknaden som guidene dokument», men klyngeleder informerer om at denne heller ikke er fulgt opp. Det korte svaret er at klyngen i liten grad har fulgt opp målene og aktivitetene fra Arena-søknaden, men hatt en mer praktisk tilnærming hvor de har tatt utgangspunkt i prosjekter og medlemmenes behov. Det er gjennomført en rekke nettverksmøter og seminarer. Det er også arbeidet aktivt for partnervekst og informasjon og debatt gjennom blant annet podkasten Arena Oslo Podden. Dette er alle aktiviteter som falt inn under strategiområdet «klyngeutvikling».

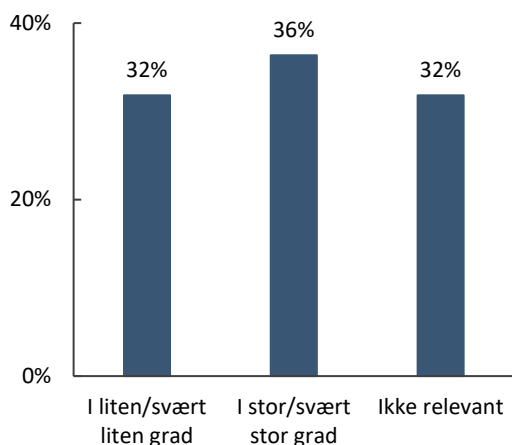
Da koronapandemien traff snudde klyngen strategi på dagen, og fokuserte vel så mye på formidling av tiltakspakker som ble lansert i forbindelse med krisen. Høy permitteringsgrad og driftsfokus med tanke på overlevelse, hemmer naturligvis medlemmenes vilje til å prioritere langsiktige samarbeid. Det er klart at situasjonen med covid-19 har vært svært begrensende for klyngens gjennomføringsevne. I spørreundersøkelsen har vi spurt medlemmene i hvilken grad pandemien har påvirket deres mulighet til å delta i klyngearbeidet. Som illustrert i figuren under oppgir i underkant av halvparten at situasjonen med covid-19 har gjort at de har deltatt mindre enn intendert i klyngearbeidet. Samtidig oppgir en tilnærmet lik andel at situasjonen med covid-19 ikke har påvirket muligheten/ønske til å delta i klyngearbeidet. Tre personer (14 prosent) oppgir at de har hatt mulighet til å delta mer enn intendert grunnet pandemien. Dette antyder at manglende gjennomføring delvis skyldes koronapandemien, men ikke utelukkende. Vi finner at dette også skyldes at man har vært for ambisiøse ved oppstart og at man aldri fikk operasjonalisert fokusområdene gjennom arbeidsgrupper. Eierskapet har hele veien ligget på klyngen og administrasjonen, og det har vært lite engasjement fra medlemmene.

Figur 4-1: Spørsmål: Har din virksomhets mulighet til/ønske om å delta i klyngens arbeid blitt påvirket av situasjonen med covid-19? N=22. Kilde: Menon Economics

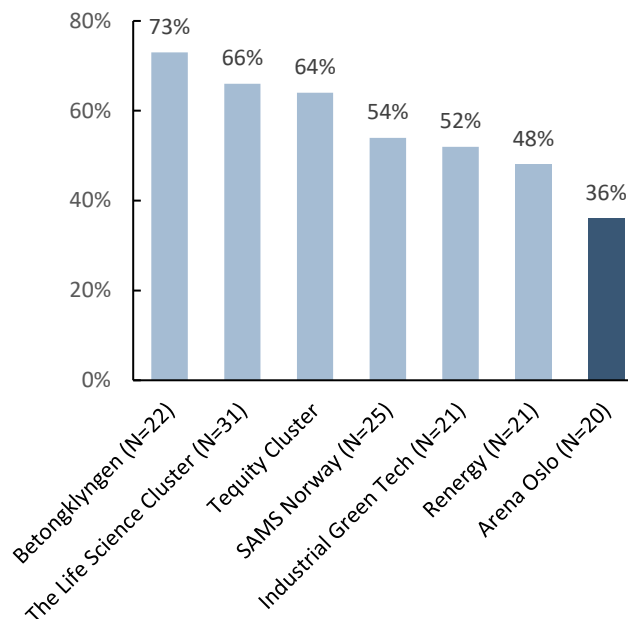


En mulig indikasjon på klyngens oppfølging og gjennomføring er hvorvidt medlemmene opplever at de får igjen for det de betaler. Medlemmene melder seg inn med forventninger basert på klynges ambisjoner og målsetninger, så hvorvidt de opplever å ha fått «valuta for pengene» gjenspeiler klyngens gjennomføringsevne. I spørreundersøkelsen har vi spurt medlemmene i klyngen i hvilken grad de oppfatter at medlemskontingenten de betaler gjenspeiler det de får igjen. Som presentert i figuren under oppgir 36 prosent av medlemmene at den i stor eller svært stor grad gjør det mens 32 prosent oppgir at den i liten eller svært liten grad gjør det. Av de Arena-klyngene vi har evaluert er dette det laveste vi har sett (figur 4-2). Det er en relativt stor andel som oppgir at de i liten eller svært liten grad får igjen for medlemskontingenten, til tross for at denne – for de fleste medlemmene – er svært lav (5 000 kr). Det er også en stor andel som oppgitt «ikke relevant», som trolig skyldes at undersøkelsen også er sendt ut til tidligere medlemmer.

Figur 4-2: Spørsmål: «I hvilken grad oppfatter din virksomhet at medlemskontingenten gjenspeiler det dere får igjen?» N=22. Kilde: Menon Economics



Figur 4-3: «I hvilken grad oppfatter din virksomhet at medlemskontingenten gjenspeiler det dere får igjen?»? Andel som oppgir i stor/svært stor grad Kilde: Menon Economics



Finansiering

Klyngeprosjektet har i hovedsak vært finansiert gjennom tilskudd fra klyngeprogrammet. Den årlige grunnfinansiering fra klyngeprogrammet har vært 2,2 millioner de fire årene klyngen har fått støtte. I tillegg har klyngen vært finansiert av bidrag fra medlemmer, både gjennom kontantbidrag og arbeidstimer. I klyngens arenasøknad ble det budsjettet med inntekter og kostnader på 7,6 millioner, men i realiteten har ressursgrunnet vært vesentlig lavere. Ifølge klyngens årsrapporter har den årlige finansieringen vært på rundt 4,4 millioner, hvorav 800 000 er egenfinansiering fra Arena Oslo, 630 000 er prosjektdeltakernes egne prosjektkostnader og 700 000 er prosjektdeltagernes kontantbidrag til prosjektet.

Kontingenten for det enkelte medlem fastsettes ut fra medlemmets foregående årsomsetning etter følgende beregning:

- Fra MNOK 0 til 5: NOK 5.000 pr. år
- Fra MNOK 5 til 15: NOK 10.000 pr. år
- Over MNOK 15: NOK 20.000 pr. år

De fleste medlemmene i klyngen har betalt 5.000 kr per år, som er svært lavt. Klyngelederen informerer om at det har kommet signaler om at betalingsvilligheten ikke har vært høyere. Den lave medlemskontingenten er antagelig noe av årsaken til at klyngen har hatt mange passive medlemmer. Med en såpass lav medlemskontingent er terskelen for å melde seg inn, uten intensjoner om å bidra med noe konkret, relativt lav.

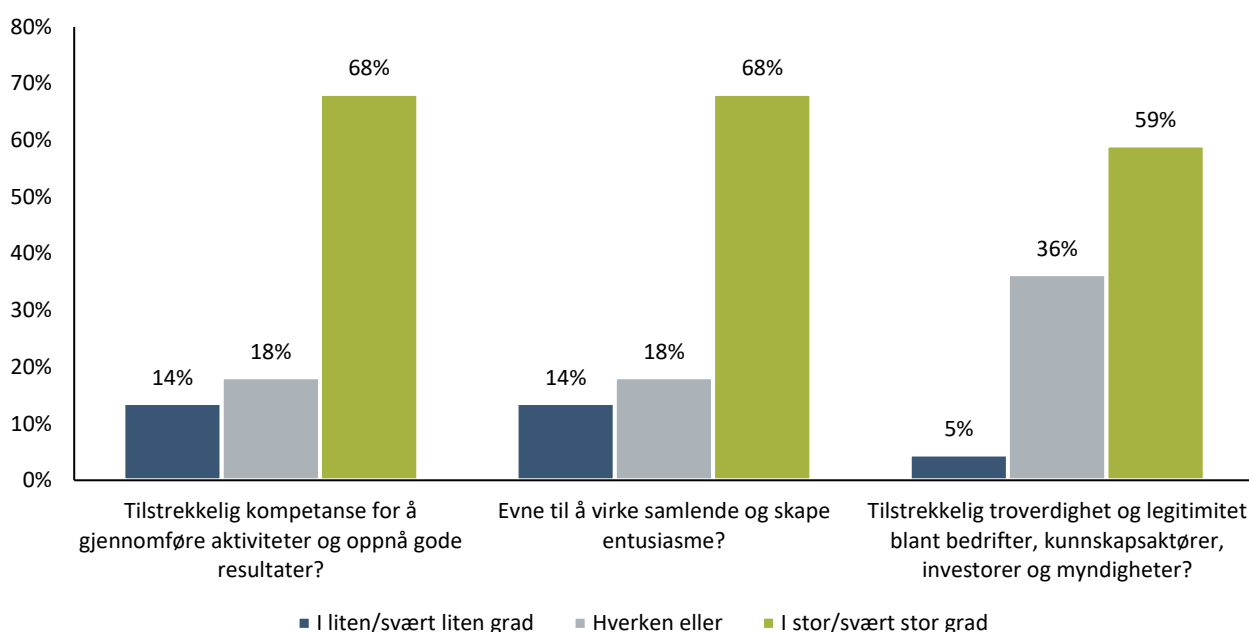
4.2. Klyngeorganisasjonen: kompetanse og organisering

Klyngeadministrasjonen i Arena Oslo var liten, og bestod av en klyngeleder og deltidsstudenter. Klyngen har på det meste hatt to årsverk i klyngeadministrasjonen. Dette tilsier at klyngen bør ha et arbeidende styre, som jobber

tett med administrasjonen. Klyngens styre består av store og kompetente aktører¹⁰, med mye relevant erfaring. Det er imidlertid uklart hvilken rolle styret har hatt, da synspunktene varierer. Det er ikke et omforent syn på styrets rolle, som gjør det utfordrende å evaluere. Flere fremhever imidlertid at klyngen har vært svært administrasjonsstyrt, som tyder på at styret har vært mindre aktive. Klyngelederen informerer også om at varamedlemmene er blitt invitert inn på lik linje ordinære styremedlemmer, som kan indikere at det har vært utfordrende å engasjere det opprinnelige styret.

Selv om klyngeadministrasjonen er liten, er den helt sentral for at klyngen skal lykkes med sine mål. De har et spesielt ansvar for å gjennomføre aktiviteter, virke samlende og ha tilstrekkelig troverdighet og legitimitet. Dette er sentralt for at klyngen skal lykkes med sine mål. Funn fra spørreundersøkelsen indikerer at klyngeadministrasjonen i noen grad besitter disse egenskapene. Svarene er illustrert i figuren under.

Figur 4-4: Spørsmål: «Vurdering av klyngeledelsen». N=22. Kilde: Menon Economics



Et flertall av respondentene oppgir at klyngeadministrasjonen i stor/svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater, har evne til å virke samlende og skape entusiasme og har tilstrekkelig troverdighet og legitimitet blant bedrifter, kunnskapsaktører, investorer og myndigheter. I intervjuer beskrives klyngeleder som en ildsjel, med enormt mye engasjement og initiativ. I intervjuene gir medlemmene uttrykk for at det var mange gode ideer og initiativ, men at det sviktet i gjennomføringen. Situasjonen med covid-19 er naturligvis en av årsakene, men også få ressurser og manglende oppfølging. Prosjektene har i stor grad vært drevet av klyngeadministrasjonen, som hovedsakelig har bestått av klyngeleder alene. Det har manglet et team rundt klyngelederen som kunne følge opp og strukturere alle initiativene.

¹⁰ Visit OSLO (styreleder), Holmenkollen skifest, Fjortours, BI:CCI, Øyafestivalen, Furusetgruppen, IKT Norge, Thon, Flytoget, Munch Museet og Oslo Runway

5. Evaluering av effekt

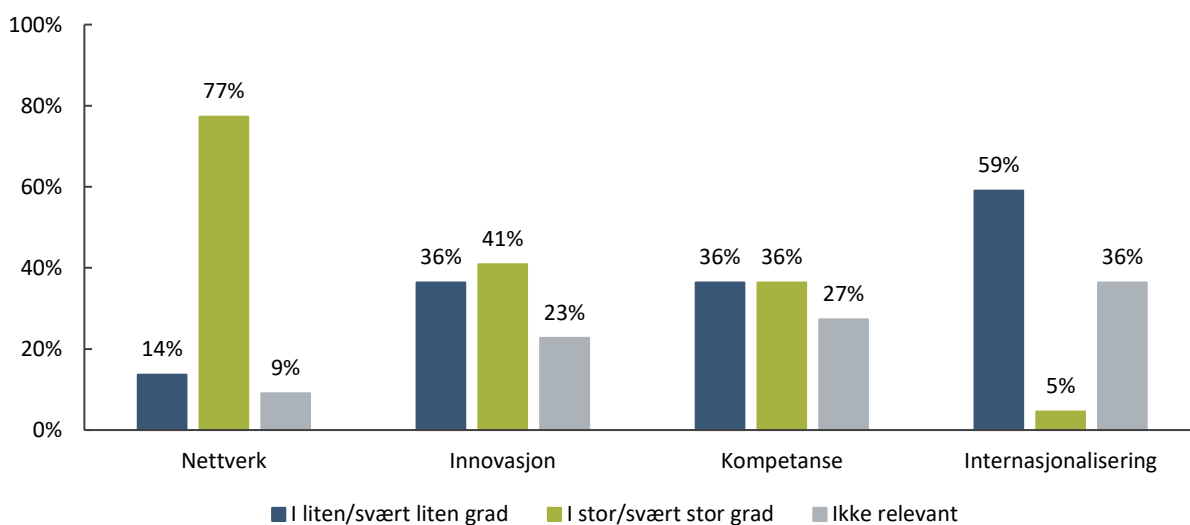
Vi har sett at klyngen i noen grad ble oppfattet som relevant av medlemmene, og det er gjennomført flere nettverks- og innovasjonsaktiviteter. I den sammenheng er det sentralt å undersøke hva klyngen egentlig oppnådde, som hvilke resultater ble realisert og hva disse resultatene betydde for medlemmene og næringen generelt.

Det viktigste resultatet av klyngearbeidet ser ut til å være et sterkere nettverk blant aktørene. I den sammenheng har møtearenaene vært viktig, og klyngen ser ut til å ha lyktes særlig godt med nettverksaktiviteter. Ellers er det få konkrete resultater å vise til.

5.1. Aktivitetenes realiserte resultater

Både intervjuene og spørreundersøkelsene tyder på at de viktigste resultatene av klyngearbeidet er et sterkere nettverk. I den sammenheng har møtearenaene vært viktig, og klyngen ser ut til å ha lyktes særlig godt med nettverksaktiviteter. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å oppgi i hvilken grad de opplever at klyngen har lyktes innen de ulike aktivitetstypene. Resultatene er illustrert i figuren under.

Figur 5-1: Spørsmål: «På hvilke områder synes du klyngeprosjektet har lyktes best?» N=22. Kilde: Menon Economics



Det er positivt at mange oppgir at klyngen har lyktes innen nettverksaktiviteter, da tilgang på møteplasser var den fremste motivasjonen for å bli med i klyngen, den aktivitetstypen flest har deltatt på og den aktivitetstypen flest anser som relevant. Samtidig er det relativt få som oppgir at klyngen har lyktes på de øvrige områdene. Flere av klyngemedlemmene gir uttrykk for at Arena Oslo mangler konkrete resultater å vise til. Det er etablert nye relasjoner og igangsatt flere initiativ, men det har sviktet i gjennomføringen. Korona og manglende finansieringer fremheves som hovedårsakene til at de initierte prosjektene ikke ble gjennomført. Manglende struktur og retning, samt en umodenhet i markedet og blant aktørene, trekkes også som mulig forklaringer i intervjuene.

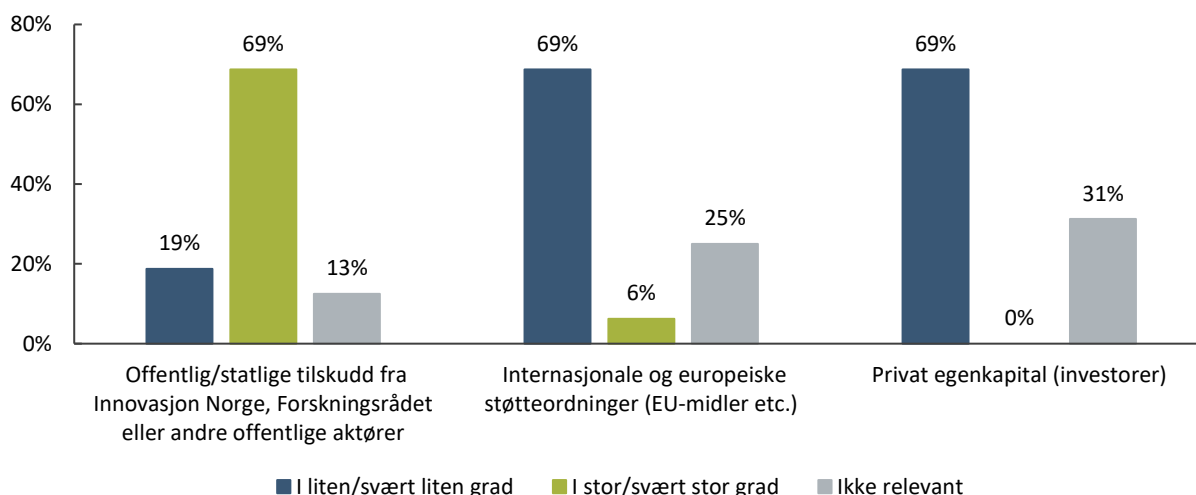
Som vi ser av tabell 5-2 er det stort sett konsistens mellom deltakelse, relevans, og hvor klyngen har lyktes best. Som illustrert i kapittel 3 er svært lite som skiller innovasjons- og kompetanseaktiviteter når det kommer til relevans.

Tabell 5-1: Relativ sammenheng mellom deltakelse, relevans og klyngens oppnåelse for ulike aktiviteter, i en rangering fra 1-4 hvor 1 er høyest og 4 er lavest. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics. N=23

Aktivitet	Deltakelse	Relevans	Lyktes best
Nettverksmøter og faglige seminarer	1	1	1
Innovasjon	2	3	2
Kompetanse	3	2	3
Internasjonalisering	4	4	4

Klyngen har hatt et stort fokus på å veilede medlemmene rundt i virkemiddelapparatet og bidra med søknadsskriving. Dette har også gitt seg uttrykk i økt finansiering blant medlemmene. Hele 69 prosent (12 stykker) av bedriftene i undersøkelsen oppgir at klyngen i stor eller svært stor grad har bidratt til å skaffe offentlig/statlige tilskudd fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet eller andre offentlige aktører.

Figur 5-2: Spørsmål «I hvilken grad har klyngen bidratt til å skaffe finansiering?». N= 16 Kilde: Menon Economics.



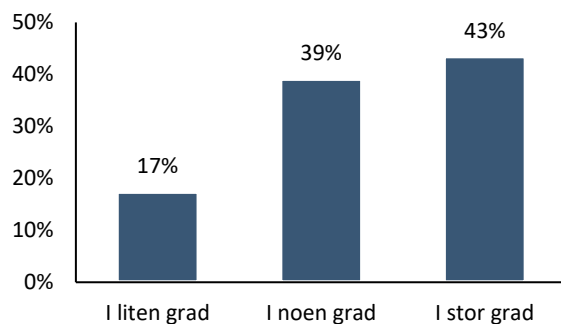
5.2. Resultatenes betydning for klyngeprosjektets deltakere

En sentral del av effektevalueringen er å undersøke betydningen klyngen har hatt for klyngedeltakerne, herunder hvilke effekter dette har hatt på bedriftene og hvorvidt bedriftene opplever at deres forventninger til klyngen er innfridd.

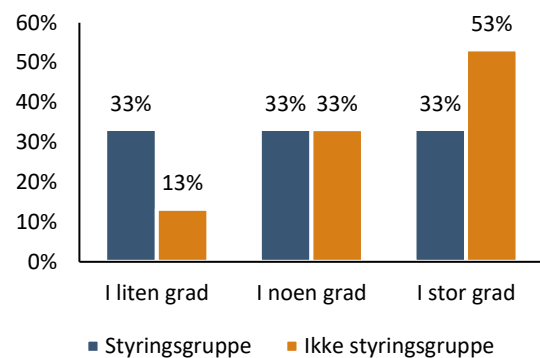
Funn fra spørreundersøkelsen viser at i underkant av halvparten av respondentene mener at klyngen har svart til forventningene i stor eller svært stor grad. 17 prosent oppgir at klyngen i liten eller svært liten grad har svart til forventningene. Dette er det nest høyeste vi har sett i de evaluerte Arena-klyngene, etter Renergy. I intervjuer forklares dette hovedsakelig med at man hadde forventet mer konkrete resultater og kommersielle tilbud. Vi finner også indikasjoner på forskjeller mellom grupper. Datagrunnlaget består av svært få respondenter, så

disaggregering må gjøres med stor forsiktighet. Vi finner imidlertid *indikasjoner* på at de som har deltatt i styringsgruppen er noe mindre fornøyd enn øvrige medlemmer. Det kan være flere årsaker til dette. Deltagerne i styringsgruppen sitter tett på utviklingen av klyngen og har mer informasjon om hvordan klyngen utvikles og fungerer enn de utenfor. At deltagere i styringsgruppen er mindre fornøyd kan være et uttrykk for at klyngen er preget av konflikt, men det kan også være at de har bedre informasjon om hvordan arbeidet ble drevet. Antagelig er det en kombinasjon. Styringsarbeidet ser ikke ut til å ha vært direkte konfliktfylt, men flere har påpekt at det tidvis har vært frustrasjon knyttet til ulike interesser og behov. Det ser ut til å ha vært bred enighet om klyngens viktighet og potensial, men ulike meninger om hvilken retning klyngen skal gå for å realisere dette.

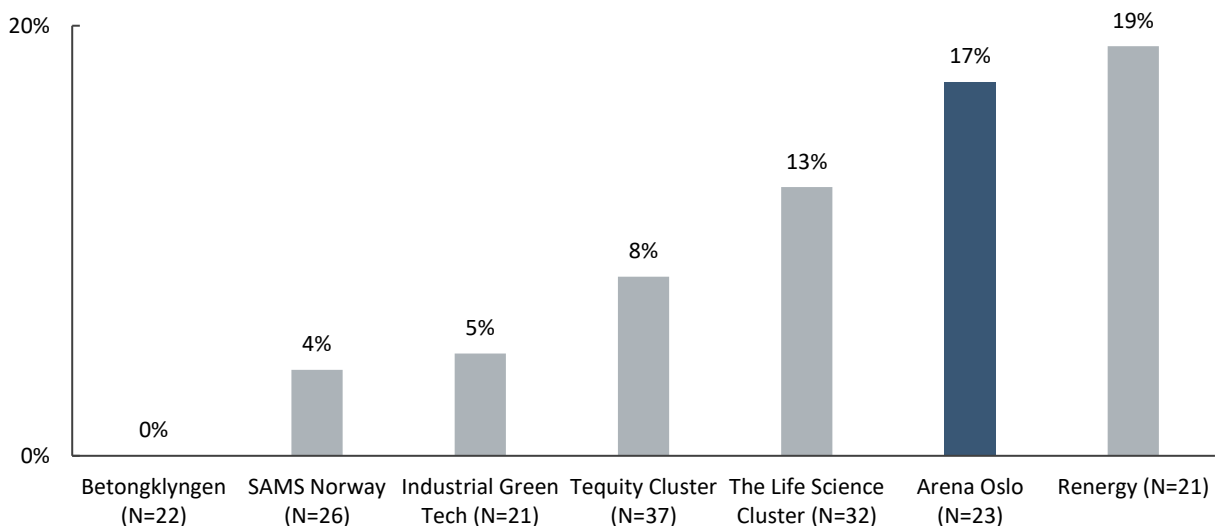
Figur 5-3: Spørsmål: «Alt i alt, i hvilken grad har klyngen svart til forventningene til din virksomhet?» N=23. Kilde: Menon Economics



Figur 5-4: Spørsmål: «Alt i alt, i hvilken grad har klyngen svart til forventningene til din virksomhet?» Fordelt på om de har deltatt i styringsgruppen eller ikke. N=6 og N=15.¹¹ Kilde: Menon Economics



Figur 5-5: Spørsmål: «Alt i alt, i hvilken grad har klyngen svart til forventningene til din virksomhet?» Andel som oppgir i liten/svært liten grad . Kilde: Menon Economics



¹¹ Tre personer oppgir «Vet ikke» på hvor vidt de eller noen i deres virksomhet har sittet i styringsgruppen.

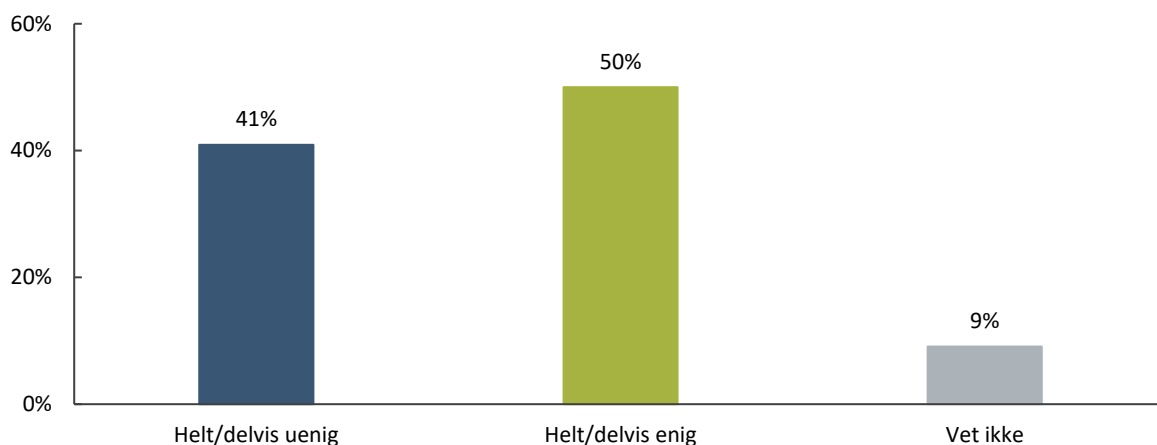
I spørreundersøkelsen ble respondentene også bedt om å oppgi i hvilken grad klyngen har bedret vilkårene for deres virksomhet på en rekke områder. Tabell 5-1 viser gjennomsnittscore på de 13 faktorene som ble vurdert. Skalaen går fra 1 (ingen gevinst) til 5 (store gevinster), noe som innebærer at en gjennomsnittscore på 3 er et «nøytralt svar». Våre analyser viser at det er spesielt områder knyttet til tilgang på samarbeidspartnere, møteplasser og nettverksbygging, og FoUI-prosjekter der Arena Oslo har bedret vilkårene for virksomhetene.

Tabell 5-2: I hvilken grad klyngen har bedret vilkårene for klyngemedlemmene på 13 ulike områder, på en skala fra 1 (ingen gevinst) til 5 (store gevinster). Gjennomsnittscore. N=22 Kilde: Menon

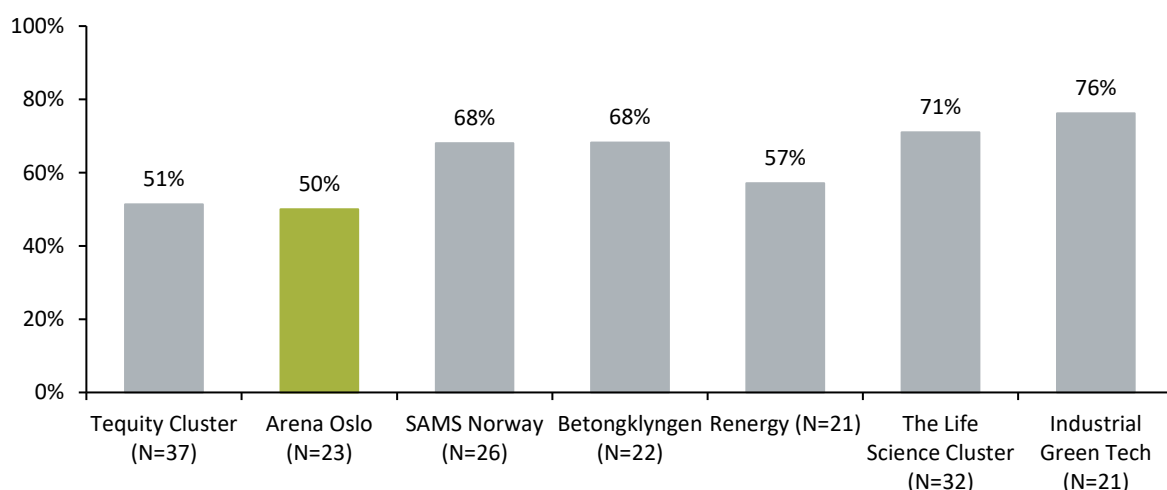
	Snitt-score
Tilgang på relevante samarbeidspartnere	3,82
Tilgang til møteplasser og nettverksbygging	3,81
Mulighet for å delta i forsknings- og innovasjonsprosjekter	3,59
Økt kunnskap om relevante aktører i økosystemet	3,50
Kompetanse – bedre tilgang på relevant kompetanse	3,50
Påvirke klyngens strategiske retning	3,50
Klyngeidentitet – opplevelse av fellesskap	3,21
Kompetanseutvikling – kurs og seminarer i regi av klyngen	3,15
Økt synlighet og profilering for min virksomhet	3,06
Tilgang til kunder som er medlem i klyngen og dermed økt salg	2,00
Myndighetsdialog – ønske om å påvirke næringens rammebetingelser	2,65
Internasjonale relasjoner og eksportmuligheter (kunder, leverandører og samarbeidspartnere)	2,18
Kapitaltilgang – bredere og bedre eksponering mot investorer	2,06

Samlet sett underbygger tabellen tidligere funn og at klyngen har lyktes innenfor de aktivitetene de har fokusert på. Nettverksbygging og tilgang på møteplasser er en sentral del av et klyngesamarbeid. At klyngen evner å sette virksomheter i kontakt med hverandre er både en gevinst i seg selv, men også viktig for å utløse andre synergier i klyngen. Ved større nettverk og nye relasjoner øker sannsynligheten for bedre vilkår også på de andre områdene. Halvparten av medlemmene oppgir å ha fått nye nasjonale relasjoner/nettverk gjennom klyngesamarbeidet. Dette er imidlertid lavere enn vi finner i andre Arena-klynger.

Figur 5-6: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander: Klyngeprosjektet har gitt oss nasjonale relasjoner/nettverk vi ellers ikke ville fått». N=22. Kilde: Menon Economics



Figur 5-7: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander: Klyngeprosjektet har gitt oss nasjonale relasjoner/nettverk vi ellers ikke ville fått». Kilde: Menon Economics

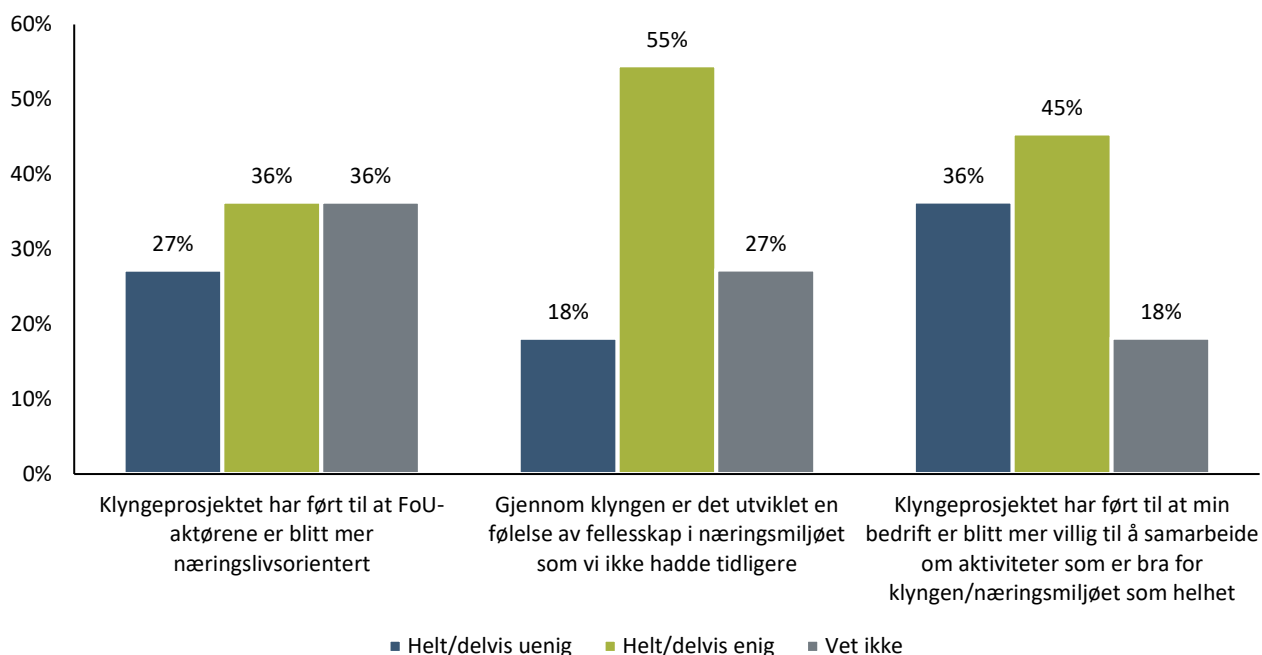


5.3. Klyngeprosjektets bidrag til det regionale innovasjons-økosystemet

En klynge har gjerne en sentral posisjon i det regionale innovasjons-økosystemet, ettersom den kan fungere som et bindeledd mellom bedrifter, offentlige aktører og forskningsinstitusjoner.

Funn fra spørreundersøkelsen viser at medlemmene har fått et sterkere forhold til omgivelsene rundt seg gjennom klyngen. Vi finner at det har utviklet seg en fellesskapsfølelse i næringsmiljøet som ikke tidligere eksisterte, og at de er blitt mer villige til å samarbeide om aktiviteter som er bra for næringsmiljøet som helhet, selv om de som bedrift ikke har direkte nytte av dette selv. Klyngeprosjektet har til en viss grad også ført til at forsknings- og utdanningsaktørene som deltar i prosjektet har blitt mer næringslivsorienterte. Disse resultatene er illustrert i figuren under.

Figur 5-8: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander:» N=22. Kilde: Menon



Arena Oslo har også samarbeidet med andre relevante aktører i regionen. Både kommunen og VisitOslo har vært sentrale aktører i klyngen, og klyngen oppgir å være avstemt med strategiene til Oslo Business Region og Oslo Brand Alliance.

5.4. Bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektets måloppnåelse

Arena Oslo har vært en del av klyngeprogrammet i fire år. Et viktig bidrag fra dette programmet har vært grunnfinansieringen som klyngen har mottatt fra 2018 til og med 2021. I tillegg har klyngerådgivere bistått klyngen i deres arbeid, og den regionale klyngerådgiveren fra Innovasjon Norge har vært observatør klyngens styre. Dette gir mulighet for tett oppfølging og bidrag fra klyngeprogrammet inn i klyngen. Videre har det blitt arrangert samlinger hvor klyngeledelsen har blitt kjent med kollegaer i andre klynger. Dette har vært sentralt for å dra nytte av hverandres erfaringer og legge til rette for samarbeid på tvers av klyngene. Samlet sett finner vi at klyngeprogrammet, og klyngerådgiverne, har bidratt til Arena Oslo sitt arbeid og aktiviteter.

6. Samlet vurdering av klyngeprosjektet

Samlet sett vurderes grunnlaget for klyngeprosjektet som svært relevant, og det er betydelig synergier i økt samarbeid mellom reiselivsnæringen og de kreative næringene. Medlemmene har i teorien mye å samarbeide om, men det har i praksis vært lite reelt samarbeid mellom reiseliv og kreativ næring. Man har derimot lyktes med å definere noen større felles interesseområder, som bærekraft. Dette er et interesseområde som spenner svært bredt, og har vært relevant for mange medlemmer. Også stordataprosjektet for arrangementer vurderes å ha stor overførbarhet og verdi for deltagerne i klyngen.

Det har imidlertid vært en rekke utfordringer i denne klyngen, og Arena Oslo skårer gjennomgående dårligere enn øvrige Arena-klynger vi har evaluert. Vi finner at dette hovedsakelig skyldes:

1. **Medlemmene har ulike interesser og behov:** Dette gjelder både geografiske interesser, kommersielle ønsker og behov, og evne til langsiktig planlegging.
2. **Lite engasjement blant medlemmene i klyngen:** Det har vært en liten aktiv kjerne som har deltatt på mye, mens store deler av medlemsmassen har vært passive. Klyngen fikk aldri operasjonalisert fokusområdene gjennom arbeidsgrupper, som gjorde at mye av ansvaret ble liggende på administrasjonen – som har vært svært liten.
3. **Koronapandemien:** Koronapandemien rammet de kreative næringene og reiselivet særlig hardt. Høy permitteringsgrad og driftsfokus med tanke på overlevelse, hemmer naturligvis medlemmenes vilje til å prioritere langsiktige samarbeid.

Samlet sett har dette gjort at Arena Oslo ikke klarte å bruke innovasjonskraften som er i klyngen og det har vært lite systematisk operasjonalisering og få konkrete resultater. Medlemmene oppgir at de har mye å samarbeide om, men det er lite tillitt, lite klyngeidentitet, og relativt få som mener de har fått øynene opp for synergier. Dette underbygger historien om at det er mye potensial, men at det er en rekke relasjonelle utfordringer som har begrenset synergiene i praksis.

Avslutningsvis er det verdt å presisere at det ikke er en helt enkel oppgave klyngen har påtatt seg. Det har historisk vært lite samarbeid mellom reiseliv og kreativ næring. Øvrige Arena-klynger er i større grad samlet om store felles (industri-) utfordringer, mens disse i liten grad er definert for skjæringsfeltet Arena-Oslo gikk inn i. Gjennom Arena-prosjektet har disse større løftene blitt satt på agendaen og diskutert, og det er etablert verdifulle relasjoner mellom næringene der de potensielle samarbeidsgevinstene er store på sikt.

Anbefalinger for eventuelt nye klyngeinitiativ innen besøksnæringen

Basert på innsikten fra evalueringen av Arena Oslo har vi særlig tre relaterte anbefalinger til eventuelle nye samarbeidsinitiativ innenfor besøksnæringen:

1. **Vi vil anbefale at det brukes mer tid på forankring og klyngeutvikling innledningsvis.** Klyngens største utfordring har vært overgangen fra teoretisk søknad til operativ drift. Man var for ivrige etter å komme i gang, og det burde vært større fokus på å finne fellesnevnerne, etablere gode samarbeidskonstellasjoner og forankre aktivitetene innledningsvis. Manglende forankring i næringen, gjennom en felles forståelse av hva man egentlig skal løse i fellesskap, ser ut til å ha resultert i en passiv medlemsmasse. De mest åpenbare synergiene i denne klyngen er knyttet til komplementaritet mellom reiselivet og de kreative næringene, men det har vært lite reelt samarbeid mellom disse næringene.

2. **Det bør utarbeides en tydelig strategi som setter rammer for klyngens arbeid.** Klyngen har vært svært ambisiøs, og det er utfordrende å sette sammen alle klyngens strategier og mål til et helhetlig bilde. Klyngen har gjort prioriteringer i tråd med enkelte medlemmers interesser og behov, snarere enn å følge strategier og målsettinger. En tydelig strategi, som både ledelsen, styret og medlemmene er omforent om, er avgjørende for å sikre at alle drar i samme retning og at medlemmene opplever klyngens arbeid som relevant. En tydelig og konkret strategi er også enklere å følge.

3. **Styringsgruppen må være den drivende kraften i klyngen.** Vi har sett at Arena Oslo ble for administrasjons-styrt, og styrets rolle i prosjektet er uklar. Fra tidligere programevalueringer vet vi at det er avgjørende for en klyngens suksess at styringsgruppen er den drivende kraften i klyngen og at eiere og toppledere fra kjernebedriftene er direkte involvert i utformingen av klyngens mål, strategier og prioriteringer. Det vil både sikre at engasjementet fra bedriftene blir større, at klyngearbeidet blir markedsorientert, og at næringens produkt- og markeds kunnskap blir aktivert på en effektiv måte.

Vedlegg 1: Om klyngeprogrammet

Beskrivelse av klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet, Norwegian Innovation Clusters (heretter NIC), er eid av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva, og forvaltes av Innovasjon Norge. Programmet ble startet som Arena-programmet i 2002 og senere utvidet med nivåene Norwegian Centres of Expertise (NCE) i 2006 og Global Centres of Expertise (GCE) i 2014. I 2018 ble Arena Pro introdusert for å imøtekomme et ønske om endringer i programmet.¹² Med unntak av GCE-prosjektene skal alle tre typer klyngeprosjekter inngå i rammeavtalen for sluttevalueringer.

Formålet med klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet skal bidra til verdiskaping i norsk næringsliv gjennom å utløse, forsterke og gjennomføre samarbeidsbasert utvikling. Det er satt opp tre formål:

- Øke innovasjonsevnen og verdiskapingen i bedriftene som deltar i klyngesamarbeidet
- Forsterke klyngenes rolle som tilrettelegger for fornyelse og vekst i norsk næringsliv
- Øke klyngenes bidrag til å utvikle attraktive innovasjonsøkosystemer regionalt og nasjonalt

Programmet som helhet utvikles, gjennomføres og rapporteres med grunnlag i følgende mål:

Effekt mål:

- Økt verdiskaping hos bedriftene
- Økt innovasjonsevne

Resultat mål:

- Økt samarbeidsbasert utvikling hos klyngens aktører, internt og eksternt
- Økt tilgang på vekstkapital og relevant kompetanse i klyngen
- Økt synliggjøring og anerkjennelse av klyngens ressurser og attraktivitet
- Økt tilgang på fysiske og immaterielle fasiliteter og ressurser i innovasjonsøkosystemet
- Økt samarbeid med andre innovasjonsaktører for å forsterke innovasjonsøkosystemet

Delprogrammene

I **Arena**-delprogrammet kan man søke om 2 millioner støtte i totalt tre år. Per i dag er det 11 aktive arenaprosjekter i NIC.

I delprogrammet for **Arena Pro** skilles det mellom finansiering av klyngedriften (tre millioner årlig i fem år) og samarbeidsbaserte fellestiltak (tre millioner årlig i fem år). Det er altså tatt inn et skille i finansieringen av driften av klyngen, blant annet for utvikling av deltakernes relasjonelle forutsetninger for å lykkes med klyngearbeidet, og utviklingsaktivitetene. Per i dag er det 12 klynger i Arena Pro-programmet.

¹² De første tildelingene ble gitt i 2018 med prosjektoppstart i 2019.

Delprogrammet **NCE** har en maksimal varighet på 10 år (avhengig av om klyngen har deltatt i Arenaprogrammet tidligere). I forbindelse med etableringen av Arena Pro i 2018 ble det ikke lenger tildelt nye NCE-kontrakter, men klynger som har avsluttet kontraktperioden kan fortsatt å benytte NCE som er merkenavn under bestemte vilkår.¹³ Vi legger til grunn at sluttevalueringen skal knyttes til avslutningen av NCE-kontrakten selv om klyngen fortsetter å benytte NCE i tittelen. Det er åtte klynger i NCE-programmet i dag.

I forslaget til revidert nasjonalbudsjett i 2020 ble det foreslått at Innovasjon Norge skulle få fullmakt til å iverksette Klyngeprogrammets delprogram for **modne klynger**, det vil si klynger som allerede har deltatt i klyngeprogrammet i 10 år. Programmet ble operativt i 2021, og er rettet mot klynger og fasilitatororganisasjoner som er blitt prekvalifisert som modne klynger etter klyngeprogrammets kriterier og prosedyrer for prekvalifisering.

Seleksjon til programmet – nasjonal konkurransearena

Rekrutteringen til klyngeprogrammet er basert på en åpen, nasjonal konkurransearena – uten føringer knyttet til næring eller geografi. Seleksjonsprosessen er omfattende, og klyngene legger ned store ressurser i utforming av mål, strategier, tiltak og sammensetting av klyngedeltakere. Seleksjonen baseres på en kombinasjon av skriftlig søknad som både vurderes av eksterne klynge-/fagekspertene og av de tre eierne av programmet, og av Innovasjon Norges dialog og interaksjon med søkerklyngene. I tillegg til at seleksjonsprosessen skal sikre at kun klynger med de riktige forutsetningene tas opp i programmet, bidrar også seleksjonsprosessen til å bevisstgjøre og forberede klyngeadministrasjon og kjerneaktørene i klyngen på hva som skal til for å lykkes med klyngearbeidet.

Seleksjonskriteriene for opptak i programmet har blitt justert flere ganger. I dag er det fem kriterier som ligger til grunn for utvelgelsen:

- *Ambisjoner og mål* sier noe om hva man ønsker å oppnå – visjon, målsettinger og strategiske satsingsområder
- *Ressursgrunnet* handler både om antall medlemmer, deres størrelse og hvor dedikerte de er til klyngesamarbeidet
- *Potensialet for verdiskaping* som kan utløses gjennom klyngesamarbeidet avhenger både av forventet vekst i relevante markeder og av synergiene som kan skapes gjennom samhandlingsaktiviteter i klyngen.
- *Aktivitetene* som gjennomføres i klyngen skal bidra til å realisere målene, ha realistisk tidsplan og finansiering og være organisert på en hensiktsmessig måte
- Det er også et krav at klyngen skal være en del av et større *innovasjonsøkosystem* og bidra til å videreutvikle og forsterke dette systemet.

Hvor godt klyngene svarer på disse seleksjonskriteriene er reflektert i søknadsdokumentet (og vedleggene til dette). Graden av måloppnåelse kan sees opp mot ambisjonene, strategien og planene i søknaden. Søknadsdokumentet vil derfor være en relevant datakilde i evalueringen av klyngene – sammen med årsrapportene fra klyngene.

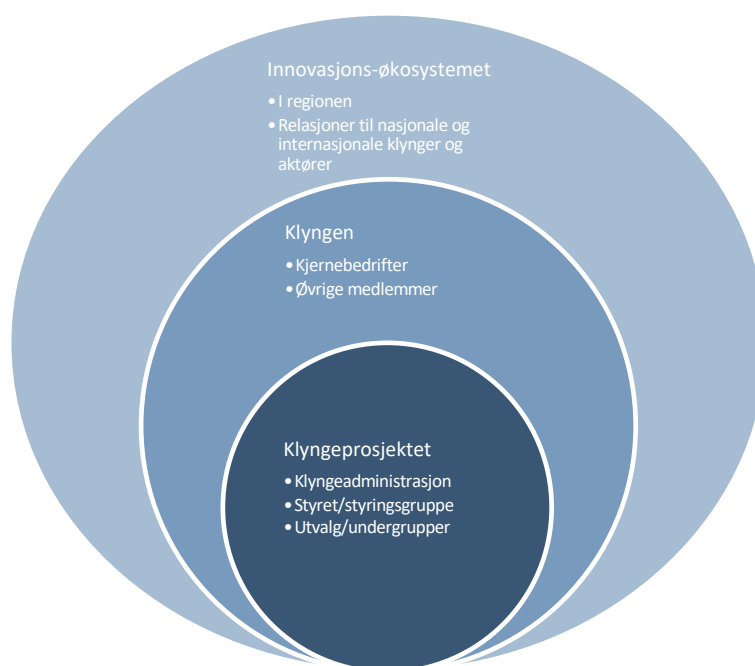
¹³ Eksempelvis dersom klyngen har blitt gullsertifisert

Begrepsavklaring

I denne rapporten benytter vi tre ulike begreper knyttet til klyngesamarbeidet. Med begrepet **klyngeprosjektet** refererer vi til den formelle organiseringen, det vil si klyngeadministrasjonen, samt styringsgruppen og eventuelle andre utvalg og undergrupper. Med **klyngen** mener vi det totale sett av deltakere i klyngesamarbeidet, gjerne delt mellom kjerneaktører og øvrige medlemmer. I den ytterste sirkelen har vi **innovasjonsøkosystemet** som klyngen inngår i. Dette nivået har ingen klar avgrensning, men det vil ofte være naturlig å beskrive et *regionalt* økosystem som klyngen inngår i, samt at klyngen inngår i et større økosystem gjennom relasjoner til nasjonale og internasjonale klynger og aktører.

Vi har forsøkt å illustrere disse tre begrepene gjennom tre sirkler i figuren under; klyngeprosjektet i den innerste sirkelen, klyngen (medlemmene) i den midterste sirkelen og innovasjonsøkosystemet ytterst.

Figur 1-A: Klyngesamarbeidet i tre nivåer: klyngeprosjektet, klyngen og økosystemet. Kilde: Menon Economics



Innad i klyngeprosjektet settes ambisjoner og mål for arbeidet og man jobber med å realisere aktiviteter som skal støtte oppunder ambisjonene og målene. Deretter gjennomfører klyngemedlemmene de ulike aktivitetene som skal legge grunnlaget for økt vekst og verdiskaping i et marked. I det ytterste ringen illustrerer vi samspillet med innovasjonsøkosystemet og herunder offentlige aktører, academia, kunder og andre nasjonale og internasjonale relasjoner. Å forstå dette er viktig for å kunne evaluere klyngene ut ifra deres posisjon og de forutsetninger de har for det arbeidet som er gjort i klyngeperioden.

Det faglige grunnlaget for klyngeprogrammer

Teori om næringsklynger ligger til grunn for det norske klyngeprogrammet. Mye av teoriutviklingen skjedde på 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet, mens klyngeprogrammer har blitt etablert og institusjonalisert som næringsrettede virkemidler i svært mange land de siste 10-20 årene. Selv om det teoretiske grunnlaget er langt eldre, er det naturlig å referere til Michael Porter «diamantmodell» fra 1992 som klyngeprogrammernes faglige fundament. I årene som fulgte ble det publisert en lang rekke teoretiske og empiriske journalartikler og bøker om næringsklynger – innenfor flere fagområder, som økonomi, geografi og sosiologi. I rapporten

«Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?» beskrives utviklingen av det teoretiske grunnlaget for næringsklynger.¹⁴

I Norge har professor Torger Reve ved Handelshøyskolen BI gjennom tre forskningsprosjekter og bøker tilpasset og videreutviklet klyngeteorien i en norsk kontekst. Et sentralt poeng har vært å ikke bare beskrive suksessfulle næringsklynger, men også å forklare **mekanismene** bak suksessen. I boken Et verdiskapende Norge¹⁵ utviklet Reve og Jakobsen teorien om **oppgraderingsmekanismer** som leder til **selvforsterkende vekst** i klynger. De fire mekanismene er beskrevet i en egen boks nedenfor.

Oppgraderingsmekanismer i næringsklynger – kilder til selvforsterkende vekst

I boken Et verdiskapende Norge (Reve og Jakobsen, 2001) ble Michael Porters diamantmodell videreutviklet for å forklare hvorfor noen næringsmiljøer utvikles til sterke klynger med selvforsterkende vekst. Oppgraderingsmekanismene er ikke observerbare, men kan måles gjennom et sett indikatorer. I boken beskrives fire former for oppgraderingsmekanismer som skapes i en velfungerende klynge:

- ❖ **Innovasjonspress** – som skyldes kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om kundenes gunst. Presset forplanter seg til alle produkt- og faktormarkeder hvor det er tilstrekkelig intensiv konkurranse, fordi bedrifter som er utsatt for innovasjonspress, selv blir krevende kunder i sine egne leverandørmarkeder.
- ❖ **Kritisk masse** – skala og spesialisering i immobile ressurser (infrastruktur, kompetanse og leveranser). Dreier seg om at vekst og nyetableringer leder til at investeringer og forretningsidéer oppnår kritisk masse og dermed blir realisert. Dette vil øke områdets attraktivitet, noe som vil føre til ytterligere vekst og dermed råde grunnen for at nye prosjekter når kritisk masse.
- ❖ **Kunnskapseksternaliteter** – kunnskap som utvikles og spres gjennom person-sirkulasjon (mobilitet av ansatte, ledere og konsulenter) og gjennom formelle og sosiale kommunikasjonsarenaer.
- ❖ (Reduserte) **transaksjonskostnader** – som følge av god informasjonstilgang, kontinuitet i relasjoner, tillit og lave transportkostnader.

Et sentralt spørsmål i den tidlige faglige diskusjonen om næringsklynger var hvorvidt klynger kan «designes» - og om myndigheter kan og bør stimulere til klyngedannelse og klyngesamarbeid.¹⁶ Det faktum at velfungerende klynger har selvforsterkende oppgradering ble brukt som argument mot offentlige virkemidler. Argumentet var at sterke klynger ikke trenger offentlig støtte nettopp fordi de ukoordinerte aktivitetene mellom aktørene i klyngen skaper selvforsterkende vekst. Erfaringer med offentlige virkemidler rettet mot næringsmiljøer med klyngeegenskaper har de siste 10-20 årene ført til at den prinsipielle diskusjonen om behovet for offentlig støtte har stilnet.

Klyngeprogrammer er nå en institusjonalisert del av det næringsrettede virkemiddelapparatet i mange land.¹⁷ **Oppmerksomheten er derfor blitt rettet mot innretningen og forvaltningen av klyngeprogrammer, på**

¹⁴ Erik W. Jakobsen (2008): Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport skrevet på oppdrag fra Innovasjon Norge

¹⁵ Torger Reve og Erik W. Jakobsen: Et verdiskapende Norge (2001) Universitetsforlaget.

¹⁶ Se Erik W. Jakobsen m.fl (2011) Arenaprogrammet – stimulerer klyngebasert næringsutvikling (side 22-23). Menon-rapport nr 26/2011.

¹⁷ Selv om den prinsipielle cluster design-debatten har stilnet, er det viktig å understreke at de fleste anerkjenner at klyngedannelse og -utvikling er en organisk og dynamisk prosess. I EU-rapporten «smart Guide to cluster policy» står for eksempel følgende: Clusters are in the vast majority of cases not 'created': they emerge, because different locations provide different types of opportunities for specific companies to invest, succeed, and grow. (EU-kommisjonen, 2016).

evalueringer av programmer og enkeltprosjekter, samt på utvikling av god praksis i klyngeledelse. I tillegg til programmer og aktiviteter på regionalt og nasjonalt nivå, foregår det betydelig kunnskapsutvikling og informasjonsdeling på overnasjonalt nivå, spesielt innenfor EU. For eksempel har EU etablert European Cluster Collaboration Platform, publisert en «Smart Guide to Cluster Policy» og ikke minst forvaltet European cluster excellence initiative (etablert 2009). Innenfor sistnevnte initiativ drives «cluster excellence»-merkeordningen (bronse, sølv og gull), som også det norske klyngeprogrammet deltar i. En rekke norske klynger har blitt benchmarket gjennom denne merkeordningen og oppnådd bronse-, sølv- eller gull-label.¹⁸

Figur 0-1: Benchmarking av europeiske klynger: Cluster Management Excellence



The European Observatory for Clusters and Industrial Change gir jevnlig ut rapporter som analyserer utviklingstrekk i europeiske og globale klynger og klyngeprogrammer.

I tillegg til fellesaktivitetene på EU-nivå, har de fleste europeiske land nasjonale klyngeprogrammer. Programmene varierer betydelig i utforming og omfang, og det foregår jevnlig evalueringer av programmene. Dette gir et stort kunnskapsgrunnlag for læring og videreutvikling av programmene som det er naturlig at vi trekker vekslers på i sluttevalueringene av klyngeprosjektene i det norske klyngeprogrammet (NIC).

Modellverktøyet som vil anvendes i prosjektevalueringene

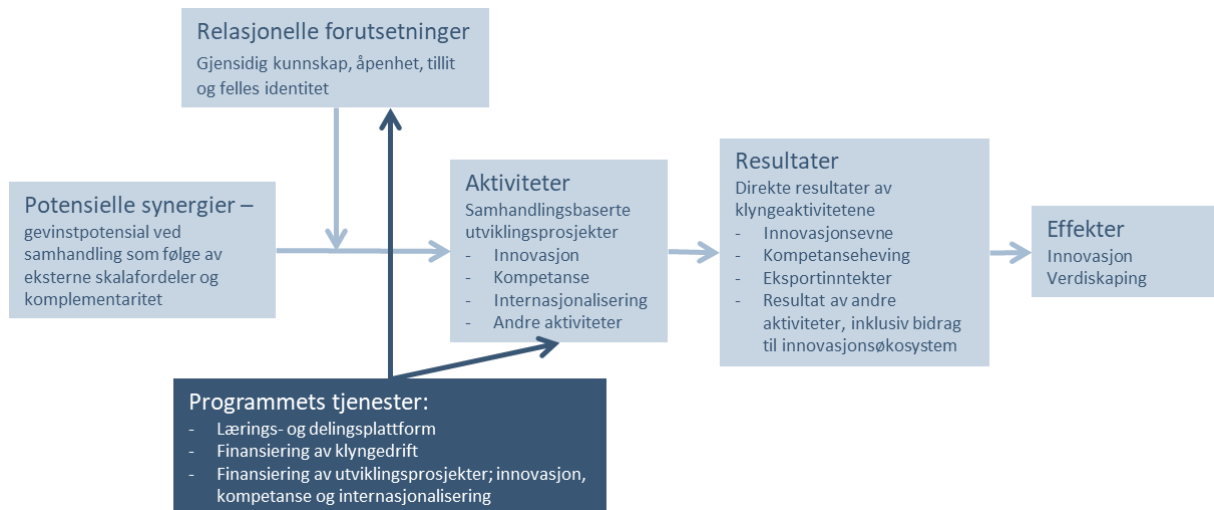
I forbindelse med evalueringen av Arenaprogrammet i 2011 utviklet Menon et metodisk verktøy for vurdering og evaluering av klyngeprosjekter. Formålet med modellen var

- å identifisere og måle sammenhengen mellom klyngenes egenskaper (synergier og relasjonelle forutsetninger) og deres aktiviteter, resultater og effekter
- å identifisere og måle den addisjonelle effekten av klyngeprogrammets tjenester på klyngenes resultater og effekter

I sluttevalueringene som gjennomføres innenfor rammeavtalen med Innovasjon Norge vil vi benytte en videreutviklet versjon av modellen, dels basert på endringer i NIC og dels basert på Menons erfaringer og ny innsikt om hvordan klynger fungerer. Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse.

¹⁸ I kvalifiseringen til det nye delprogrammet for modne klynger stilles det krav om at klyngene som søker skal være sertifisert med gull-label.

Figur 0-2: Modell for evaluering av klyngeprosjekter



Logikken i modellen er som følger: Jo større eksterne skalafordeler og komplementariteter det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større **potensielle synergier** vil det være mellom dem. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppens **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles klyngeidentitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete aktiviteter (samhandlingsbaserte utviklingsprosjekter) lede til konkrete resultater. Hvilke resultater man kan forvente å oppnå, avhenger selvsagt av hva slags aktiviteter klyngen utfører. Setter klyngen i gang felles innovasjonsprosjekter, bør det lede til økt innovasjonsevne blant bedriftene som deltar. Har klyngen internasjonaliseringsaktiviteter, bør det lede til økte eksportinntekter. Sagt på en annen måte: Fordi klyngene har svært forskjellige aktiviteter, kan vi forvente at resultatene de oppnår, vil være tilsvarende forskjellige. Det gir derfor ikke mening å anvende samme resultatmål på alle klyngene.

Fra resultater til effekter: Klyngens resultater kan forventes å lede til effekter/måloppnåelse. Klyngeprogrammets effektmål er økt verdiskaping i bedriftene og økt innovasjon¹⁹. Det er viktig å understreke at vi ikke kan forvente et 1:1 forhold mellom aktiviteter og resultater, og heller ikke mellom resultater og effekter. Det skyldes at både resultater og effekter påvirkes av andre faktorer, for eksempel av aktørenes egne aktiviteter utenfor klyngeprosjektet, konkurrenters aktiviteter og endringer i markedene bedriftene opererer i. Dette må tas hensyn til i prosjektevalueringene.

¹⁹ Vi har valgt å benytte **innovasjonsevne** som resultatmål og **innovasjon** som effektmål. Hvis man med effektmålet mener klyngens kapasitet og kapabilitet til innovasjon (med andre ord en dynamisk kapabilitet), er det mer naturlig å ha innovasjonsevne som effektmål.

Vedlegg 2: Utdyping av metode og datakilder

I denne evalueringsrapporten av Arena Oslo har vi basert oss på et bredt informasjonsgrunnlag fra ulike kilder. Figuren nedenfor oppsummerer alle datakildene som har blitt benyttet.

	Spørreundersøkelse
	Dybdeintervjuer
	Dokumentstudier

Spørreundersøkelse

Det ble i forbindelse med denne evalueringen sendt ut en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen bygger på våre og andre evaluators tidligere spørreundersøkelser til klyngene. Dette gjøres for å kunne sammenligne tidligere resultater på viktige områder med resultater fra denne perioden. Dette kan gi en indikasjon på utviklingen i en spesifikk klynge, og brukes til å sammenligne klynger i forhold til hverandre.

Spørreundersøkelsen ble både sendt til medlemmer som var med i klyngen da den ble nedlagt og medlemmer som meldte seg ut før dette. Det har vært utfordrende å få opp en komplett kontaktliste, da situasjonen med covid-19 gjorde at mange av kontaktpersonene sluttet og flere av virksomhetene har gått konkurs. Klyngeleder har sendt en liste bestående av både utmeldte og daværende medlemmer, med flere kontaktpersoner per virksomhet. Vi har så valgt ut 1-2 kontaktpersoner per virksomhet, som har fått spørreundersøkelsen. Av de 72 deltakerne som mottok spørreundersøkelsen har 23 deltakere svart. Dette gir en responsrate på 32 prosent.

Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuer er benyttet for å kartlegge ytterligere klyngedeltakernes erfaringer med Arena Oslo. Dybdeintervjuer er en viktig kilde til mer dyptgående innsikt i hvordan klyngen har jobbet, og de resultatene og effektene som samarbeidet har ført til.

Totalt har vi gjennomført ni intervjuer med klyngedeltakere. De utvalgte klyngedeltakerne representerte variasjonen av klyngens medlemmer, med intervjuobjekter fra reiseliv, kreativ næring, forsknings- og utdanningsinstitusjoner og offentlige aktører. I tillegg ble intervjuobjektene selektert på bedriftens økonomiske størrelse (omsetning og ansatte), samt aktivitet og engasjement i klyngen (eksempelvis medlem av styringsgruppe). Bakgrunnen for dette var at vi ønsket at alle de relevante dimensjonene skulle være representert, slik at de innspillene vi får skal være mest mulig representative for medlemmene i klyngen.

I tillegg ble det gjennomført flere intervjuer med klyngeledelsen til Arena Oslo og representanter fra klyngeprogrammet i Innovasjon Norge.

Dokumentstudier

I forbindelse med dette arbeidet ble det gjennomført dokumentstudier av tilgjengelig informasjon. Dette inkluderer klyngens årsrapporter, andre evalueringer gjennomført av klyngen, søknader til Innovasjon Norge og annen dokumentasjon som er utarbeidet.



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no