

**SNF-rapport nr. 32/08**

**Evaluering av Arena-prosjektet Konvekst  
etter tre års drift (2005-2007)**

**av**

**Stig-Erik Jakobsen**

SNF-prosjekt nr. 4241: "Evaluering av Konvekst"

Prosjektet er finansiert av Konvekst

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, FEBRUAR 2009

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0618-9  
ISBN 978-82-491-0619-6  
ISSN 0803-4036

Trykt versjon  
Elektronisk versjon

## Forord

Konvekst er et prosjekt i Arena-programmet. Dette programmet skal bidra til økt verdiskapning i regionale klynger og næringsmiljøer, og har Innovasjon Norge som operatør. Konvekst startet opp som et hovedprosjekt i Arena i januar 2005. Formålet med Konvekst er å styrke kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet (Oppland og Hedmark), med et særlig fokus mot opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier. SNF har fått i oppdrag fra Konvekst å gjennomføre en evaluering av de tre første årene (2005-2007). I evalueringen vurderer vi gjennomføringen av Konvekst, resultater av Konvekst etter tre års drift og i hvilken grad Konvekst har oppnådd det som var intensjonene når man startet opp.

Prosjektleder Per Wangen har vært kontaktperson hos oppdragsgiver, og har vært behjelpelig ved innhenting av data. Oppdragsgiver har også kommet med innspill til opplegg og gjennomføring av analysen, men alle vurderinger og konklusjoner står for forfatterens egen regning.

Bergen, februar 2009

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder



## **Innhold**

### **Forord**

<b>Sammendrag</b> .....	i
<b>Kapittel 1. Bakgrunn og tema</b> .....	1
<b>Kapittel 2. Teoretiske perspektiver på innovasjoner</b> .....	3
<b>Kapittel 3. Intensjoner og profil for Konvekst</b> .....	8
3.1. Etableringen av prosjektet .....	8
3.2. Prosjektets intensjoner og organisering .....	10
3.3. Erfaringer med styring og organisering .....	15
<b>Kapittel 4. Aktiviteter i Konvekst</b> .....	19
4.1. Deltakelse og forankring .....	19
4.2. Aktiviteter og prosjekter .....	23
<b>Kapittel 5. Resultater og erfaringer fra arbeidet</b> .....	30
5.1. Om måling av resultater .....	30
5.2. Noen resultater etter tre års drift .....	32
5.3. Vurdering av resultater og måloppnåelse .....	35
5.4. Resultater som planlagt? .....	40
<b>Litteratur</b> .....	43
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide Konvekst</b> .....	45



## **Sammendrag**

### **Bakgrunn**

Konvekst startet opp som et hovedprosjekt i Arena-programmet i januar 2005. Formålet med Konvekst (KON = Kultur og Opplevelses Næringene) var å styrke kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet (Oppland og Hedmark), med et særlig fokus mot opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier. I perioden 2005 til 2007 har prosjektet mottatt et samlet tilskudd fra Arena-programmet på 5,8 millioner kroner. SNF har fått i oppdrag fra Konvekst å gjennomføre en evaluering av disse tre første årene (2005-2007). Konvekst har fått støtte fra Arena-programmet for en forlengelse av hovedprosjektperioden for ett fjerde og ett femte år, og går som et ordinært Arena-prosjekt også i 2008 og 2009.

Konvekst skulle jobbe i skjæringspunktet mellom opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier, og bidra til koblinger og økt dynamikk mellom disse virksomhetsområdene. Selv om flere av virksomhetene har en lang historie, framstod opplevelsesnæringene i Innlandet likevel som en svært umoden klynge ved oppstarten av Konvekst, i den forstand at det i liten grad var samspill og relasjoner mellom de virksomhetene som skulle inngå i klyngen. I tillegg opererte man også innenfor en ”næring” (kultur- og opplevelsesnæringene) som i liten grad var entydig definert i den offentlige debatten. Geografisk er dette også en ”stor” klynge, ved at den skulle inkludere aktører i to ulike fylker. Konvekst må derfor kunne vurderes som et svært krevende prosjekt.

### **Organisering**

Prosjektledelsen for Konvekst ble lagt til Lillehammer Kunnskapspark, som også hadde vært aktive i forprosjektfasen. I tillegg hadde Lillehammer Kunnskapspark en næringsmessig profil på sin aktivitet som passet godt i forhold til Konvekst. Det ble satt ned en styringsgruppe bestående av 12 personer, noe som reflekterte prosjektets vide innretning. Det viste seg vanskelig å få en såpass stor styringsgruppe til å fungere som en operativ strategisk enhet som kunne bistå prosjektledelsen. Det ble derfor etablert et Arbeidsutvalg (AU), bestående av 4 personer i tillegg til prosjektlederen, som skulle fungere som en ”sparringspartner” for administrasjonen. Dette synes som en vellykket organisatorisk endring. Det har også gjort det mulig for styringsgruppen å jobbe mer strategisk og overordnet. Sammensetningen av

styringsgruppen har vært relativt stabil i prosjektperioden, men engasjementet til de ulike styringsgruppedlemmene har vært noe varierende.

I Konvekst ble det gjennomført et skifte av prosjektleder etter to års drift. Mens den tidligere lederen omtales som visjonær og flink til å se muligheter, vurderes den nye prosjektlederen av våre informanter som en mer praktisk rettet leder. Det hevdes at hans lederstil og egenskaper sammenfaller godt med at man før dette tredje driftsåret forsøkte å spisse prosjektet og rette det mer mot konkrete utviklingsaktiviteter.

Bakgrunnen for denne spissingen var diskusjoner i styringsgruppen i 2006, hvor man så behovet for et mer fokusert prosjekt. Før det tredje driftsåret ble det derfor skissert 4 hovedmålsettinger for prosjektet: 1 Bygge en dynamisk næringsklynge med faste deltakere, 2 Utvikle spisskompetanse innen IPR (intellectual property rights)/kapital, 3 Utvikle spisskompetanse innenfor medier/mobilteknologi som opplevelsesutvider, 4 Utvikle spisskompetanse innen kommersiell konseptutvikling for opplevelsesnæringene.

Disse satsingsområdene hadde på ulike måter vært med helt fra starten av, men etter hvert hadde prosjektet opparbeidet seg en bedre innsikt i hvordan man skulle jobbe mot disse områdene. På mange måter dreide det seg noe om å rette aktiviteten inn mot to hovedformål, styrke samhandlingen mellom de bedriftene man etter to års drift definerte som klyngebedrifter og tilføre dem kompetanse innenfor klart definerte områder (IPR, medier/mobilteknologi, kommersiell konseptutvikling). Fokuseringen var altså nødvendig for å gi prosjektet et tydeligere innhold, men samtidig innebærer det også en ”innsnevring” av klyngen ved at de bedriftene som ikke synes de aktuelle kompetanseområdene var relevante vil finne det mindre interessant å delta.

### **Aktiviteter og deltakere**

Selv om det er et stort antall virksomheter og organisasjoner som på ulike måter har vært involvert i Konvekst-aktiviteter, er det rundt 20 bedrifter som utgjør de *aktive* bedriftene i prosjekter. Her inngår blant annet Hunderfossen Familiepark, Hafjell Alpinsenter, Maihaugen og Peer Gynt AS. Videre har det vært deltakelse fra filmmiljøet i regionen (for eksempel Fabelaktiv, Innovation Studies, Paradox, Filmbin, Film3), mens prosjektet i liten grad har



klart å involvere de regionale mediehusene og NRKs distriktskontor. De tre høyskolene i Innlandet (Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark, avdeling Hamar, og Høgskolen i Gjøvik) og Østlandsforskning har på ulike måter vært involvert i prosjektet. Det har imidlertid vist seg vanskelig å få til en tett involvering fra undervisnings- og forskningsmiljøene, selv om de alle har iverksatt aktiviteter som har klare tangeringspunkter mot satsingene i Konvekst. Blant offentlige myndigheter og virkemiddelaktører er det Innovasjon Norges representanter som har vært de mest aktive i prosjektet. De har bidratt til å koble Konvekst-aktiviteter opp mot andre virkemiddelordninger, men samtidig blir det fra representanten for Innovasjon Norges distriktskontor påpekt at slike muligheter i større grad burde vært utnyttet.

Etter en innledende og søkende fase, etablerte Konvekst etter hvert noen tydeligere prinsipper for hva som skulle kjennetegne et prosjekt eller en aktivitet i Konvekst. Det ble poengtert at prosjektene i Konvekst skulle krysse tradisjonelle bransjegrenser, og i tillegg skulle det være prosjekter som involverte flere ulike aktører. Med dette som utgangspunkt, er det satt i gang en rekke ulike aktiviteter i Konvekst. For det første er det iverksatt et stort antall aktiviteter som har som formål å styrke nettverkene og relasjonene mellom aktørene i regionen, og da både mellom bedrifter og mellom bedrifter og forsknings- og utdanningsinstitusjoner (*nettverksprosjekter*). Her inngår arbeidet med den årlige Lillehammer-konferansen/Next Stage, som Konvekst har bidratt til å styrke både i forhold til antall deltakere og innhold. Videre inngår blant annet mindre workshops på ulike relevante temaområder, slik som ”Nye medier”, ”IPR og kapital” og ”Sport som opplevelser”, og studieturer til Spania og Sverige. For det andre er det iverksatt aktiviteter som tilstreber å styrke aktørenes kompetanse (*kompetanseprosjekter*). Her har prosjektet i særlig grad jobbet med problematikken rundt opphavsrettigheter (IPR) for bedrifter innenfor opplevelsesnæringene, noe som er viktig ved verdivurdering av selskapene som igjen er en forutsetning for å få tilgang til ekstern kapital. Blant annet ved å hente inn internasjonal ekspertise bidro Konvekst med nytt tankegods innenfor dette temaet. Videre har Konvekst også gjennomført et arbeid for å utvikle egne forretnings- og strategimodeller som skal være skreddersydd for opplevelsesnæringene. Den tredje kategorien av aktiviteter er såkalte innovasjons- eller utviklingsprosjekter, hvor formålet er å bidra til utvikling av nye produkter/tjenester/organisasjonsformer (*innovasjonsprosjekter*). Det er særlig i siste fase av prosjektet at man i Konvekst har fått et visst omfang av slike konkrete utviklingsprosjekter. Av viktige prosjekter kan nevnes ”Peer Gynt goes

international”, ”Bukkerittet” og ”Digitale Destinasjoner”. Dette er også aktiviteter som har gått over flere år.

Når det gjelder antall iverksatte prosjekter/aktiviteter i Konvekst, er det ikke mulig å få oppgitt et eksakt antall fra programadministrasjonen. Dette skyldes blant annet at man ved oppstart av Konvekst ikke etablerte en operasjonell definisjon for hva som skulle til for at en aktivitet skulle kunne defineres som et prosjekt. En del av de aktivitetene som Konvekst har vært involvert i har heller ikke nødvendigvis karakter av klart definerte prosjekter. Mangelen på en samlet og fullstendig prosjekt- eller aktivitetsoversikt må likevel vurderes som en svakhet ved de administrative rutinene knyttet til ledelse og drift av Konvekst.

## **Resultater**

Resultatene fra et systemvirkemiddel som Arena-programmet handler i større grad om å styrke *forutsetningene* for innovasjon og nyskaping enn å bidra til konkrete innovasjoner og nyskaping. De resultatene som vi har registrert i Konvekst faller inn i dette mønsteret. Konvekst har bidratt til å styrke noen av møteplassene for opplevelsesbedriftene i regionen (eksempelvis Next Stage), men enda viktigere er det at Konvekst har bidratt til å styrke og etablere *nye typer nettverk* mellom aktørene. Konvekst har bidratt til nye koblinger på tvers av etablerte bransjegrenser, dvs. mellom aktørgrupper som tradisjonelt i liten grad har samhandlet. Ved å fungere som en fasilitator for opplevelsesnæringene i regionen har Konvekst hatt mulighetene til å samle og koble aktører, som sannsynligvis ellers ville hatt begrenset grad av kontakt. Regionens forutsetninger for å være innovativ er sannsynligvis styrket gjennom slike koblinger i grensesnittene mellom opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier.

Når det gjelder læring og kompetanseutvikling, har Konvekst for det første bidratt til å styrke en del av de involverte aktørenes forståelse av *viktigheten av å jobbe i nettverk*. Deltakelse i Konvekst har også bidratt til å tilføre aktørene kompetanse på andre områder, slik som *gjennomføring og ledelse av prosjekter*. Videre har flere av de aktivitetene som har vært gjennomført, blant annet knyttet opp mot opphavsrettigheter, utvikling av nye forretningsmodeller og utnyttelse av ny teknologi, tilført de deltakende bedriftene *spesifikk fagkompetanse*. Nettopp det å dra i gang utviklingsprosesser på helt nye kompetanseområder, er

blant noe av det viktigste som har vært gjort i regi av Konvekst. Prosjektet har drevet med nybrottsarbeid både i forhold til opphavsrettighetsproblematikk og i forhold til bruk av ny teknologi og nye medier for å videreutvikle produktene i opplevelsesnæringene. Samlet har dette bidratt til at man i regionen nå har en mer *moderne* tenkning rundt opplevelsesnæringene. Prosjektet har også bidratt til et søkelys mot hvor viktig opplevelsesnæringene er for regionen, og ikke minst at man har fått synliggjort og utdypet mange av de mulighetene og utfordringene denne næringen står overfor, også i nasjonale og internasjonale sammenhenger.

Når det gjelder konkrete innovasjoner, så er flere av aktivitetene fortsatt i en relativ tidlig fase. De har imidlertid bidratt til å avklare muligheter og til å styrke nettverkene mellom de involverte aktørene. I tillegg er det også eksempler på prosjekter som har resultert i konkret innovasjon, eksempelvis tiltak for felles profilering for noen av bedriftene i området.

### **Vurdering av måloppnåelse**

I hvilken grad Konvekst i *tilstrekkelig grad* har styrket klyngen/miljøets forutsetninger for å være innovativ sett i forhold til de ressursene som har vært tilgjengelige er det vanskelig å gjøre noen presis vurdering av. Effekter av den type aktiviteter som iverksettes av prosjekter som Konvekst vil ofte vise seg på noe lengre sikt enn den treårsperioden som vår evaluering omfatter. I tillegg skal prosjektet i første rekke bidra til endringer på indikatorer som ofte er lite målbare, slik som det å styrke nettverk og endre samhandlingsklimaet. Det eksisterer heller ikke noen presis ”nullpunktsanalyse” (dvs. situasjonen før Konvekst ble iverksatt) som endringene kan vurderes i forhold til.

Viktige målsettinger for Konvekst har vært å ”bygge en dynamisk næringsklynge” og å tilføre aktørene spisskompetanse innenfor definerte områder. Gjennom den aktiviteten som har vært iverksatt i Konvekst har man også fått et tydeligere bilde av samhandlingsmønstre og nettverk innenfor denne ”klyngen” i Innlandet. Sannsynligvis er det lite hensiktsmessig å omtale opplevelsesnæringene i Innlandet som *ett* dynamisk regionalt produksjonssystem eller klynge. Mye tyder på at det i større grad dreier seg om flere ulike nettverk og systemer. De enkelte systemene/nettverkene har også ulike geografiske profiler, noen har klare innslag av horisontale nettverkskoblinger (eksempelvis opplevelsesbasert reiseliv) mens andre i større grad preges av eksterne koblinger (eksempelvis filmmiljøet). Det er også i varierende grad

koblinger mellom de ulike systemene/nettverkene i regionen, men slike koblinger på tvers forekommer nå i større grad enn tidligere som en følge av den aktiviteten som har vært gjennomført i Konvekst. Vår analyse har også vist at Konvekst som prosjekt har større betydning for noen av disse nettverkene/systemene enn for andre. Med den omtalte spissingen er det i første rekke opplevelsesbasert reiseliv som nå utgjør kjernen i Konvekst, mens de øvrige delene av opplevelsesnæringene på varierende måter kobles opp mot denne kjernen, eksempelvis gjennom forretningsmessige koblinger mellom opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter og filmprodusenter eller teknologileverandører i regionen.

Det er altså ikke mulig å gi en presis vurdering av måloppnåelse i Konvekst. Likevel kan det synes som om prosessene som har vært igangsatt så langt har bidratt til å dra utviklingen for opplevelsesnæringene i Innlandet i en positiv retning, samt at det kan synes som om prosjektet har bidratt til å skape større forståelse for viktigheten av å satse på opplevelsesnæringene. Dermed har regionen også et vesentlig bedre utgangspunkt for en framtidig vekst innenfor opplevelsesnæringene enn hva man ville hatt uten et Arena-prosjekt. Det at kjerneaktørene i prosjektet har vært med i hele prosjektperioden og det at det var stor oppslutning rundt en videreføring av prosjektet (fjerde - femte år) illustrerer også at det blant nøkkelaktørene er stor tro på den utviklingen som er initiert gjennom dette Arena-prosjektet. Hovedutfordringen for prosjektet framover vil være å involvere *flere aktører* i de positive prosessene som prosjektet har igangsatt.

## **Kapittel 1. Bakgrunn og tema**

Konvekst er et prosjekt i Arena-programmet. Dette programmet har som formål å styrke verdiskapningen i regionale klynger og næringsmiljøer, og har Innovasjon Norge som operatør. Etter en forprosjektperiode som munnet ut i en hovedprosjektsøknad som ble innvilget av programstyret i Arena, startet Konvekst opp som et hovedprosjekt i programmet i januar 2005. Formålet med Konvekst (KON = Kultur og Opplevelses Næringene) var å styrke kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet (Oppland og Hedmark), med et særlig fokus mot opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier. I perioden 2005 til 2007 har prosjektet mottatt et samlet tilskudd fra Arena-programmet på 5,8 millioner kroner (2005: 1,9 mill. kr, 2006: 2,1 mill. kr, 2007: 1,8 mill. kr). Dette er en normal størrelse for et Arena-prosjekt (Jakobsen mfl. 2007). I tillegg har prosjektet også mottatt tilskudd fra de to fylkeskommunene i Innlandet (Hedmark og Oppland), SIVA og Innovasjon Norge, i form av prosjektmidler til enkeltprosjekter utført i Konvekst regi.

SNF har fått i oppdrag fra Konvekst å gjennomføre en evaluering av de tre første årene (2005-2007). Arena-prosjekter skal normalt være treårige, men i noen tilfeller har prosjektene fått støtte til forlengelse av hovedprosjektperioden for ett fjerde og ett femte år. Konvekst har fått innvilget en slik forlengelse, og går som et ordinært Arena-prosjekt også i 2008 og 2009.

Hovedformålet med denne evalueringen er å vurdere gjennomføringen av Konvekst, resultater av Konvekst etter tre års drift og i hvilken grad Konvekst har oppnådd det som var intensjonene når man startet opp.

Vi startet analysen med å drøfte teoretiske perspektiver på nettverksbasert innovasjon og klyngeutvikling (kap. 2). En forståelse av det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for Arena-programmet, er viktig for å kunne avklare forventningene til et slikt virkemiddel, og dermed også hva som er realistisk å oppnå gjennom et prosjekt som Konvekst. I det påfølgende kapitlet (kap. 3) drøfter vi hva som er intensjonene eller målsettingene for Konvekst, og hva som har vært prosjektets profil og organisering. Deretter (kap. 4) går vi igjennom hvem som har deltatt i prosjektet og hvilke aktiviteter som har vært gjennomført. I

det avsluttende kapitlet (kap. 5) presenterer vi resultater fra prosjektet og drøfter mål-oppnåelse.

Evalueringen baserer seg på gjennomgang av foreliggende dokumentasjon (søknader, årsrapporter, beskrivelser av delprosjektet m.m.) og informantintervjuer med 12 personer som på ulike måter har deltatt i prosjektet. Her inngår både prosjektledelsen, representanter for styringsgruppen, næringslivsaktører og representanter for offentlige institusjoner.

## Kapittel 2. Teoretiske perspektiver på innovasjoner

Konvekst inngår altså som et prosjekt i Arena-programmet. Dette programmet er igjen et viktig virkemiddel innenfor norsk innovasjonspolitik. For å kunne gjøre en vurdering av aktiviteten i Konvekst er det nyttig å se litt nærmere på hvilke modeller og teoretiske perspektiver som har vært sentrale i norsk innovasjonspolitik og ikke minst innenfor Arena-programmet. En slik gjennomgang vil kunne gi innblikk i hvilke forventninger de programansvarlige, i dette tilfelle Innovasjon Norge, vil ha til et slikt prosjekt. I tillegg vil det også kunne gi en viss forståelse av Konvekst-deltakernes forventninger til prosjektet, siden disse påvirkes av hvordan de programansvarlige markedsfører og formidler det aktuelle virkemiddelet.

Innovasjonspolitik handler i vid forstand om tiltak og virkemidler som har til hensikt å styrke nærings- og samfunnslivets evne til fornyelse og økonomisk vekst. Mye av innovasjonspolitikken er påvirket av to teoretiske hovedretninger. På den ene siden har vi den nyklassiske økonomiske standardteorien, som fortsatt legger viktige premisser for nærings- og innovasjonspolitikken i mange land. Teorien legger opp til generelle, nøytrale virkemidler som skal korrigere for markedssvikt (for eksempel mangelfull informasjon, lave FoU-investeringer i næringslivet og svak konkurranse). Ett eksempel på et slikt virkemiddel i Norge fra de senere årene er ordningen med skattereduksjoner for bedrifter som investerer i FoU (SkatteFUNN).

De siste årene har imidlertid nyere innovasjonsteori, og da i særlig grad den såkalte innovasjonssystemtilnærmingen (Lundvall og Johnson 1994, Morgan 1997, Cooke 2001) fått en stadig mer sentral posisjon innenfor virkemiddelapparatet både i Norge og i andre vestlige land (Jakobsen og Onsager 2008). Her handler det om at innovasjoner finner sted i samspill mellom ulike aktører, og at geografisk nærhet mellom disse aktørene er viktig for flyt av kunnskap og idéer. Innovasjoner i form av nye produkter og prosesser vurderes også som en avgjørende faktor for å generere økt verdiskapning og vekst i økonomien (Morgan 1997). I en slik interaktiv innovasjonsmodell blir innovasjoner sammensatte fenomen som involverer en rekke aktører som er knyttet sammen i relasjoner hvor det foregår ulike former for læring. Slik læring er igjen en viktig forutsetning for nyskaping. Innenfor teorien ser man på

*koordineringsproblemer* mellom bedrifter eller mellom bedrifter og andre organisasjoner og institusjoner i innovasjonssystemet (eksempelvis forsknings- og utdanningsinstitusjoner) som de viktigste årsakene til at det kan forekomme lav FoU-innsats og en begrenset innovativ virksomhet. Offentlige programmer og satsinger er derfor gjerne fokusert mot å rette opp ulike former for systemsvikt. Dette impliserer blant annet tiltak for å styrke samhandlingen og kunnskapsflyten mellom ulike aktører i systemet, og ikke minst må det fokuseres på å styrke bedrifters og regionale systemers evne (kapabiliteter) til å lære/innovere.

Arena-programmet er godt forankret innenfor en slik systemtenkning. Arena startet opp som en pilot i 2000, og fikk programstatus i 2002. Hovedmålet med Arena er å: *"...utvikle næringsmiljøer som er regionalt eller nasjonalt forbundet i en innovativ og verdiskapende retning, ved å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige."* (Programbeskrivelse 2006, side 3). Det er altså både bedrifter, kunnskapsaktører (forsknings- og utdanningsinstitusjoner) og offentlige aktører (fylkeskommuner, virkemiddelaktører og finansieringsinstitusjoner) som var målgruppene for programmet. Programmet har også et klart systemfokus, ved at man skal "utvikle næringsmiljøer". I tillegg handler det også i større grad om å styrke mulighetene eller forutsetningene for innovasjon enn å gi tilskudd til konkrete utviklings- og innovasjonsprosjekter (Jakobsen mfl. 2007). Programmet har rettet seg mot *"eksisterende eller potensielle klynger som trenger hjelp til å utvikle et tettere samarbeid for å utvikle sitt potensial."* (Programbeskrivelse 2006, side 3). Det blir også understreket at prosjektet skal tilpasses den gjeldende lokale konteksten og være drevet av lokale aktører: *"(Arena-prosjekter) ... skal være basert på regionale initiativ og brede partnerskap mellom regionale utviklingsaktører, med mål og strategier tilpasset de utfordringer og muligheter som blir identifisert (regional "skreddersøm")"* (Programbeskrivelse 2006, side 4). Programmet har gitt støtte til hovedprosjekter, som normalt skal være treårige. I perioden 2002-2006 ble det igangsatt 21 slike hovedprosjekter med en samlet tilskuddsramme på 124 millioner kroner. Konvekt, som ble startet opp i 2005, er følgelig et av de nyere hovedprosjektene i Arena. I 2007 ble også den mulige virkeperioden for Arena-prosjekter utvidet fra tre til fem år.

Når idéene fra innovasjonssystemtilnærmingen har vært anvendt innenfor praktisk politikk, og i utviklingen av innovasjonsvirkemidler, har det vært et fokus mot hvordan man kan etablere



og utvikle regionale klynger eller innovasjonssystemer, og til en viss grad også hvordan slike utviklingsprosesser kan regisseres og planlegges. Det er forventninger om at det finnes noen indikatorer eller variabler som lar seg påvirke og manipulere i en slik retning at systemet blir mer innovativt. Arbo (2004) hevder at det innenfor norsk innovasjonspolitik er en økende tro på at det er mulig å identifisere faktorer som bidrar til innovasjon og påvirke disse gjennom innovasjonsvirkemidler: *"Mens planleggingsteoriene har vært preget av en tiltagende desillusjonering i forhold til de rasjonelle planleggingsidealene, har innovasjonsteoriene framstått som stadig mer styringsmessig potente"* (side 262). Følgelig er planleggingsambisjonene innen innovasjonspolitikken økende. Berge og Gammelsæther (2004) knytter denne økte styringsoptimismen opp mot den sterke vektleggingen av mål- og resultatstyrings-systemer innenfor norsk forvaltning, som forutsetter at politikk, og i vårt tilfelle innovasjonsvirkemidler, kan styres etter klare mål som resultatene av denne politikken kan måles i forhold til.

Vår midtveisevaluering av Arena-programmet tydet også på at "styringsambisjonene" innenfor dette programmet var økende (Jakobsen mfl. 2007). Fra oppstarten og fram til 2007, hvor vi gjorde vår evaluering, har programadministrasjonen etter hvert etablert fastere og mer detaljerte retningslinjer for aktiviteten i programmet. Blant annet er det etablert en rekke kriterier som et regionalt miljø/næringsklynge må oppfylle for å komme i betraktning som Arena-prosjekt, og programadministrasjonen har en proaktiv rolle i søknadsfasen og gir tilbakemeldinger på søknadsutkast, noe som innebærer at de kan forme porteføljen i forhold til hvordan de mener et klyngeprosjekt bør være. I programmet er det også utviklet et detaljert system for årlig rapportering og for sluttrapportering for de ulike prosjektene. Fra evalueringslitteraturen (Weiss 1998) vet vi at prosjekter gjerne rettes inn mot det de måles på. Dette kan gi likere aktiviteter i de ulike prosjektene, og en lavere risiko. I 2006 ble det også lansert en omfattende Arena-håndbok som gir detaljerte instruksjoner både til programadministrasjonen om hvordan et klyngeprogram skal drives, og til de enkelte prosjektene om hva som er viktige suksessfaktorer i den daglige driften. I Arenas programbeskrivelse fra 2006 heter det også at: *"Tiltakene skal ha klare mål og resultatforventninger, definert start- og slutt punkt, og gjennomføres med forankring i en definert prosjektorganisasjon."* (side 4). Gjennomgående kan det altså synes som om det er en økende tro på mulighetene for å styre eller regissere utviklingen av næringsklynger (Jakobsen og Onsager 2007).

Berge og Gammelsæther (2004) hevder at denne økende styringsoptimismen langt på vei strider mot den ”treghet” og uforutsigbarhet som ofte preger utviklingen av komplekse klynger og innovasjonssystemer. Innovasjoner handler om å bevege seg inn i det ukjente. Et alternativ til innovasjonssystemperspektivets innovasjonsforståelse, eller mer presist, virkemiddelapparatets tolkning av dette perspektivet, er kompleksitetsteorien. Innenfor dette perspektivet hevdes det at innovasjonsprosessen ofte vil kunne være et resultat av ikke planlagte og gjerne mer ”tilfeldige” interaksjoner mellom aktører med ulike kompetanser og ressurser (Fonseca 2002).

Innenfor dette perspektivet poengteres det også at høy grad av kompleksitet i et system eller en næringsklynge i særlig grad fremmer innovasjoner og nytenkning. Innovasjoner drives fram av at det stadig etableres nye kontakter og relasjoner både internt mellom aktører som inngår i systemet og mellom systemet og omgivelsene (Potts 2000). Samtidig understrekes det også at slike innovative systemer ofte karakteriseres av åpenhet, dvs. at grensene eksempelvis mellom en klynge og dets omgivelser i liten grad er rigide eller enkle å definere. Dermed vil også ”grensene” for slike innovative klynger være flytende. Dynamikken i systemet er ikke-linear, dvs. at utviklingen kan gå i ulike retninger og innenfor systemet kan det både være del-systemer som er svært innovative og andre som i mindre grad er nyskapende. Det poengteres også at innovasjoner må forstås som ”emergent” eller framvoksende og i mindre grad som en planlagt handling som følger på forhånd definerte spor. Det er ikke mulig å forutsi, eller determinere, hvilke type handlinger og relasjoner som vil prege systemet, og dermed er det heller ikke mulig på forhånd presist å kunne angi hvor eller hvordan innovasjonene vil kunne finne sted. Utviklingen i klynger og systemer vil følgelig kunne ha et mer selvorganiserende preg (Potts 2000, Fonseca 2002, Martin og Sunley 2007). Med et slikt utgangspunkt blir det problematisk å gi normative og detaljerte retningslinjer for hvordan klynger bør handle for å bli mer innovative.

En kritisk innvending mot kompleksitetsteoriens forståelse av innovasjoner vil kunne være at alle innovasjonsprosesser da blir unike og at mangelen på determinanter gjør at det i første rekke er tilfeldigheter som avgjør om systemer er innovative eller ikke. Enkelte bidragsytere som har forsøkt å kombinere innsikt fra kompleksitetsteori med evolusjonære perspektiver hevder imidlertid at det til en viss grad vil finnes noen generiske trekk eller felles

karakteristika ved innovasjonsprosesser. Utviklingen vil kunne gå i noen ”spor”, uten at man nødvendigvis kan definere slike spor på forhånd (Martin og Sunley 2007). Dermed åpnes det også opp for visse muligheter til å påvirke eller ”styre” utviklingen, blant annet gjennom et virkemiddel som Arena-programmet. Det handler imidlertid ikke om å gi detaljerte retningslinjer for hvordan klyngen bør utvikle seg, men mer om å sikre at rammebetingelsene for samhandling i klyngen er til stede mens retningen på utviklingen og problemløsningen i hovedsak overlates til aktørene (Arbo 2004).

I vår evaluering av Konvekst vil vi vurdere gjennomføringen og resultatene av arbeidet opp mot de planene og forventningene man hadde ved oppstarten. Har man oppnådd resultater på de områdene hvor man hadde forventet resultater, eller er resultatene mer uventede og på andre områder enn det man antok ved oppstarten av prosjektet? Oppnår man resultater på forventede områder indikerer det at innovasjonsprosesser er mulig å forutsi og planlegge, mens innovasjoner på andre og uventede områder indikerer større grad av uforutsigbarhet rundt innovasjonsprosessen, som altså er i tråd med tenkningen innenfor kompleksitetsteorien. Nå kan naturligvis også resultater på andre områder enn forventet, eller mangel på resultater, knyttes opp mot egenskaper ved hvordan prosjektet er implementert og organisert, eller det som Weiss (1998) omtaler som ”program failure”<sup>1</sup>. Men uansett må man kunne forvente at en evaluering av Konvekst vil kunne gi innsikt i diskusjonen om mulighetene for å planlegge og regissere utviklingen av næringsklynger.

---

<sup>1</sup> Ifølge Weiss (1998) kan en situasjon hvor resultatene av et tiltak ikke er som forventet, enten skyldes ”program failure”, ”theory failure”, dvs. at de teoretiske antagelsene som virkemiddelet baserer seg på ikke holder mål, eller en kombinasjon av ”program” og ”theory failure”.

## Kapittel 3. Intensjoner og profil for Konvekst

### 3.1. Etableringen av prosjektet

I september 2003 ble det iverksatt et Arena-forprosjekt ved Lillehammer Kunnskapsark (LKP) som skulle avdekke mulighetene for å etablere et hovedprosjekt på utvikling av kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet (Oppland, Hedmark). Nøkkelpersoner ved LKP var sentrale i denne oppstartsfasen, og de hadde vært involvert i flere ulike initiativer tidligere for å få på plass en satsing på kultur- og opplevelsesnæringene i regionen. Arbeidet resulterte i en hovedprosjektsøknad (datert 30.11.2004), som ble innvilget av Arena-programmet, og i januar 2005 startet Konvekst opp som et treårig hovedprosjekt innenfor programmet.

Ser vi nærmere på hovedprosjektsøknaden for Konvekst så gir denne en begrunnelse for prosjektet, og ikke minst skisserer den hvilke forventninger man hadde ved oppstarten. Som begrunnelse for prosjektet poengteres det at denne næringens store potensial ikke har vært tilstrekkelig forstått i Norge, og at en konsentrasjon av virksomheter innenfor kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet gjør det naturlig med et slikt prosjekt i denne regionen (Hovedprosjektsøknad 2004, s. 4, Østlandsforskning 2004). Det gjøres også et forsøk på å definere ”klyngen”, både innholdsmessig og geografisk. Det listes opp 14 ulike ”næringer” som inngår i den definisjonen man har valgt for kultur- og opplevelsesnæringene. Av disse vil prosjektet ha hovedfokus mot film/foto, idrett/store arrangementer, medier, turisme/reiseliv og opplevelsesbasert læring (spill, digitale læremidler m.m.). Noen av virksomhetsområdene er veletablerte og har lange tradisjoner, mens andre er relativt nye og umodne. Prosjektet vil ha et særlig fokus mot *koblinger* mellom disse næringene, og man ender da opp med å definere 3 ”næringer” eller virksomhetsområder som det skal fokuseres på: opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og medier som opplevelsesutvider. Samtidig er det også slik at den relativt ”åpne” bruken av begrepet næring (eksempelvis er ikke ”store arrangementer” en egen kategori i offentlig næringsstatistikk), gjør at det ikke umiddelbart er gitt hvilke virksomheter som naturlig inngår i klyngen. Fokuset i prosjektet begrunnes både med regionens næringsmessige grunnlag og kompetanseprofilen til høyskolene i regionen. Klyngen geografi skal i utgangspunktet være Innlandet.

I søknaden listes det også opp en rekke aktører som inngår i klyngen, og som dermed vil være potensielle deltakere i prosjektet. I hvilken grad kultur- og opplevelsesnæringene i Innlandet utgjør en klynge eller ikke, vil det naturligvis være delte meninger om, alt etter hvordan man definerer en næringsklynge. Dette vil vi komme tilbake til i den avsluttende drøftingen (kap. 5), men foreløpig bruker vi begrepet klynge slik det anvendes av prosjektet. I søknaden sies det at klyngen både har en rekke SMB-virksomheter (små og mellomstore), men at det også finnes noen store ”motorer” som det er viktig å involvere i prosjektarbeidet. Det er forventningen om at disse skal trekke med seg de mindre aktørene (som underleverandører, samarbeidspartnere m.m.) i en felles utvikling av klyngen.

Av sentrale aktører pekes det for det første på de store alpindestinasjonene som er lokalisert i Innlandet: Trysil, Hafjell, Kvittfjell, Skei, Golå, Beitostølen og Juvassbreen. For det andre de store ”opplevelsesmagnetene” som finnes i regionen, og her trekkes Hadeland Glassverk og Hunderfossen Familiepark fram. Videre ønsker man å involvere de store idrettsanleggene som ble bygget i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994, dvs. Olympiaparken på Lillehammer, Gjøvik Olympiske Fjellhall og Hamar Olympiske anlegg. Videre pekes det på at Norsk Tipping på Hamar er en viktig aktør, blant annet innen utvikling av spill. Regionen har også tradisjon for store idretts- og kulturarrangementer, blant annet Birkebeineren, Peer Gynt-stevnet, og festspillene i Elverum. I tillegg finnes det et stort antall små virksomheter som drives innenfor kultur- og opplevelsesnæringene, og noen av disse er også samlokaliserte i ”miniklynger”, slik som i Fabrikken AS på Lillehammer hvor en rekke kreative og kulturbaserte virksomheter holder til. Gjennom prosjektet ønsket man også å involvere FoU-miljøene i regionen, slik som Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hamar, Høgskolen i Gjøvik og Østlandsforskning. I forhold til regionale virkemiddelaktører, ble begge fylkeskommunene (Oppland og Hedmark) listet opp som aktuelle deltakere.

Selv om flere av virksomhetene som inngår har en lang historie, er vårt inntrykk likevel at opplevelsesnæringene i Innlandet ved oppstarten av Konvekst framstår som en svært umoden klynge, i den forstand at det i liten grad er et samspill og relasjoner mellom de virksomhetene som hevdes å inngå i klyngen. I tillegg opererer man også innenfor en ”næring” (kultur- og opplevelsesnæringen) som i liten grad er tydelig definert i den offentlige debatten. Følgelig er definisjonen av klyngen, i forhold til hvilke type virksomheter som skal inngå, vag. Dette

innebærer også at definisjonen, kan endre seg i løpet av prosjektet. Geografisk er dette også en ”stor” klynge, ved at man ønsket å involvere aktører i to ulike fylker. Med utgangspunkt i innovasjonslitteraturens fokus mot geografisk nærhet mellom aktører for å fremme nettverksbasert eller kollektiv innovasjon (se eksempelvis Maskell og Malmberg 1999), så innebærer dette betydelige utfordringer for prosjektet. Konvekst retter seg følgelig mot en relativ bred, og ikke umiddelbart tydelig definert målgruppe. Målgruppen er også bredere enn det man finner i de fleste Arena-prosjektene, hvor man, særlig i de nyere prosjektene, har rettet seg inn mot mer avgrensede virksomhetsområder og bedriftsnettverk, eksempelvis SIREN som kun omfatter 8-10 bedrifter og forskningsvirksomheter innenfor ”utforskning av atmosfæren og overvåkning av jordoverflaten” og NODE som retter seg mot en avgrenset del av petroleumssektoren (drilling og mooring) (Jakobsen mfl. 2007).

Ved oppstarten framstår følgelig Konvekst som et svært krevende prosjekt. Det er også rettet mot en klynge, som med sine vage grenser og uklare innhold, i større grad har likhetstrekk med tidlige Arena-prosjekter (dvs. prosjekter i perioden 2000-2004), enn de nyere Arena-prosjektene (2005-->). De siste årene har det vært et større innslag av mer modne klyngeprosjekter innenfor mer snevert definerte næringer eller virksomhetsområder i Arena-programmet (Jakobsen mfl. 2007). På den annen side har Konvekst også mange av de karakteristikaene som framheves ved innovative systemer innenfor kompleksitetsteorien, dvs. stort antall aktører innenfor ulike virksomhetsområder som har forskjellige tradisjoner og kunnskapsbaser. Dette gir et betydelig potensial for innovasjon og økt verdiskapning dersom slike aktører evner å samhandle.

### **3.2. Prosjektets intensjoner og organisering**

I hovedprosjektsøknaden skisseres følgende visjon for arbeidet: *”Næringsklyngen skal bli det viktigste enkelttiltaket for å styrke regionenes konkurransekraft og på sikt styrke Norges internasjonale konkurransekraft innen kultur- og opplevelsesnæringer (KON)”*. Videre har prosjektet identifisert 5 innsatsområder og til hver av disse er det knyttet ett hovedmål (se tab. 1). Til hvert av hovedmålene er det så listet opp 2 til 4 delmål.

Tabell 1. Innsatsområder og hovedmål for Konvekst

Innsatsområde	Hovedmål
<b>1. Kompetanseutvikling</b>	Ny viten og kompetanse utviklet og spredd om KON (kultur og opplevelsesnæringer) og innen KON (med fokus på valgte næringer)
<b>2. Kommersialisering</b>	Økt vekst og lønnsomhet hos virksomheter som driver innen valgte næringer innen KON
<b>3. Kapital</b>	Økt kapitaltilgang for virksomheter som arbeider innen KON fra private og offentlige investorer
<b>4. Rammebetingelser og nettverk</b>	Bedre rammebetingelsene og samarbeidsbetingelsene for utvikling og innovasjon innen KON
<b>5. Omdømme – markedsføring</b>	Styrket omdømme: i politiske miljøer, hos virkemiddelaktører, FoU-miljøer, investormiljøer – og hos andre næringer som kan få styrket verdiskapning ved mer dynamisk samhandling med KON

Gjennomgående må det kunne sies at hovedmålene for prosjektet ved oppstarten var både ambisiøse og vage. Prosjektet skal jobbe innenfor en rekke ulike områder, eksempelvis både med å styrke kompetansen i klyngen og bidra til økt vekst i bedriftene, samtidig som rammebetingelsene for aktørene skal bedres. I delmålene konkretiseres disse vage målformuleringene til en viss grad, men samtidig så forsterker denne konkretiseringen inntrykket av at prosjektet skal favne over veldig mye. Det vil også være svært vanskelig å vurdere måloppnåelse i Konvekst, all den tid prosjektet ikke opererer med konkrete måltall som kan etterprøves. Det sies eksempelvis ikke hvor mye vekst i bedriftene prosjektet skal bidra med eller i hvor stor grad kapitaltilgangen for bedriftene i klyngen skal styrkes gjennom aktiviteten til prosjektet. På den annen side må det naturligvis poengteres at det er langt fra gitt at virkemidler som skal bidra til å utvikle systemer (Arena er et systemvirkemiddel) bør operere med slike måltall. Mange av resultatene fra slike systemvirkemidler, eksempelvis økt kompetanse og utvikling av nettverk, er ofte lite målbare og er gjerne knyttet til kvalitative observasjoner. Slik måling er mindre problematisk ved bedriftsrettede virkemidler, hvor det er lettere å registrere endringer i den enheten som mottar tiltaket (dvs. bedriften). Vår evaluering av Arena-programmet viste også at prosjektene i programmet sjelden opererte med

konkretiserte målsettinger i form av måltall. Heller ikke på programnivå er det i Arena målsettinger som på en presis måte kan etterprøves (Jakobsen mfl. 2007).

I forhold til hvilke aktiviteter som skal iverksettes er prosjektet mer konkret enn når det gjelder målsettinger. Det listes opp en lang rekke med aktiviteter under hver av de 5 innsatsområdene, og dette gir inntrykk av at mange aktører, både fra næringsliv og FoU-institusjoner (inkludert Lillehammer Kunnskapspark), har deltatt i utviklingen av prosjektet og kommet med innspill i forhold til hva prosjektet bør drive med. Samtidig bygger det også oppunder inntrykket av at prosjektet i utgangspunktet favner svært vidt.

Et viktig element ved organisering av prosjekter som Konvekst er valg av styringsstruktur. Ifølge retningslinjene fra programadministrasjonen skal styring og ledelse av prosjektene i Arena være tredelt. For det første har man prosjektansvarlig institusjon eller oppdragstaker<sup>2</sup>. Dette er organisasjonen som har ansvaret for oppdraget overfor programmet og Innovasjon Norge sentralt. For det andre skal det etableres en styringsgruppe, som har ansvaret for de strategiske beslutningene i prosjektet. Denne kan bestå av aktører som på ulike måter er involvert i prosjektet, dvs. næringslivsrepresentanter, representanter for virkemiddelapparatet (VMA) (eksempelvis DK-ene i Innovasjon Norge, NFR, SIVA, fylkeskommunen) og representanter for forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Gruppen skal ha en egen leder. For det tredje skal prosjektet ha en prosjektleder som skal ha det operative ansvaret for gjennomføringen av prosjektet.

I Konvekst har Lillehammer Kunnskapspark fungert som prosjektansvarlig institusjon (oppdragstaker) og har i tillegg hatt ansvaret for prosjektledelsen. Lillehammer Kunnskapspark inngår som en av SIVAs kunnskapspark hvor idéen er ”... å utnytte kunnskapsproduksjonen i undervisnings- og forskningsmiljøet bedre. Å sette denne kunnskapen sammen med forretningskompetansen til det regionale næringslivet gir grunnlag for nyskaping og økt verdiskaping.” <http://www.siva.no/sivabas/nyheter.nsf/main/2085DF14B785985DC1256E7C00217E18?opendocument>. Slike kunnskapspark skal altså operere i skjæringspunktet mellom forsknings- og utdanningsinstitusjoner og det regionale næringslivet. Lillehammer

---

<sup>2</sup> I det første ordinære programnotatet for Arena fra 2002 brukes begrepet prosjektansvarlig, i programnotatet fra 2004 brukes begrepet kontraktspartner, mens man i gjeldende programnotat fra 2006 og i håndboken bruker begrepet oppdragstaker/søker.



Kunnskapspark ble etablert i 1998, og har en overvekt av offentlige aktører inne på eiersiden (Oppland fylkeskommune, Lillehammer kommune, Øyer kommune, Gausdal kommune, SIVA), i tillegg til DnB Nor. Aktiviteten til kunnskapsparken er i hovedsak knyttet til drift av ulike prosjekter med varierende grad av offentlig finansiering. Av prosjekter kan nevnes Næringsrettet Høgskolesatsing (som nå inngår i VRI-programmet), utvikling av Lillehammer Campus og drift av Lillehammer Næringsforum. I tillegg har kunnskapsparken ansvaret for drift av en SIVA-inkubator, som skal bistå nyetablerere. Slike kunnskapsparker har ofte en betydelig grad av profesjonalitet i forhold til håndtering og drifting av prosjekter. I tillegg hadde Lillehammer Kunnskapspark også en næringsmessig profil på sin aktivitet som passet godt i forhold til Konvekst. Om selskapets visjon heter det at de skal: *"...bidra til ny virksomhet innen opplevelsesnæringene gjennom å være et aktivt bindeledd mellom bedrifter, offentlig sektor, FoU og investorer."* <http://www.lkp.no/article/671/>. Slik sett kan det synes som om Kunnskapsparken var et naturlig valg i forhold til prosjektledelse. I tillegg hadde Kunnskapsparken en sentral rolle i selve utviklingen av prosjektet, noe som også la føringer i forhold til hvordan man organiserte prosjektet. Kunnskapsparken hadde i 2007 en omsetning på ca 8 millioner kroner, og det ble utført mellom 7 og 8 årsverk ved virksomheten.

De første to årene av driftsperioden fungerte Bjørn Nørstegård, som også var leder av kunnskapsparken, som prosjektleder for Konvekst. Fra og med tredje driftsår overtok Per Wangen som prosjektleder. Før han kom til kunnskapsparken hadde han blant annet bakgrunn fra energisektoren og har jobbet med markedsføring og profilering. Han har også vært involvert i en rekke andre større prosjekter i Innlandet.

Innenfor Arena-programmet har det vært ulike løsninger i forhold til ledelse og drift av prosjekter. Prosjektledelsen har både vært lagt til det involverte distriktskontoret i Innovasjon Norge, representanter tilknyttet den regionale kunnskaps- og innovasjonsinfrastrukturen (eksempelvis kunnskapsparker), og til bedrifter/konsulentselskap eller næringslivsstyrte nettverksorganisasjoner. Det som har vært framhevet som gunstig ved å bruke kunnskapsparker er at disse er erfarne på det å drive og utvikle prosjekter, og at det i tillegg gir det en nærhet til høyskole og forskningsmiljøer (Jakobsen mfl. 2007).

Det tredje styringselementet knyttet til organiseringen av Arena-prosjektene er styringsgruppen. Formelt sett er det styringsgruppen som har ansvaret for de strategiske beslutningene i prosjektene (Arena Håndbok 2006). Ved oppstart av Konvekst ble det etablert en styringsgruppe med 12 personer. 5 av disse var fra næringslivet, mens det blant de øvrige var 4 fra virkemiddelaktørene (2 fra Innovasjon Norge, 1 fra Forskningsrådet og 1 som skulle representere både Oppland og Hedmark fylkeskommune) og 2 fra forsknings- og utdanningssektoren (Høgskolen i Hedmark og Høgskolen på Gjøvik). Styrets leder var hentet fra næringslivet og er konsernsjef ved en av de største aktørene innenfor opplevelsesnæringene i regionen, Hunderfossen Familiepark. Bakgrunnen for dette grepet var blant annet å sikre prosjektet forankring hos en av de viktigste næringsaktørene i regionen. I tillegg hadde vedkommende også betydelig erfaring i forhold til utvikling av virksomheter innenfor opplevelsesnæringene.

Det var altså en stor styringsgruppe som ble satt sammen, og dette reflekterte på mange måter prosjektets vide innretning. Plass i styringsgruppen ble også brukt som et virkemiddel for å engasjere aktører og institusjoner. Det er imidlertid ikke uvanlig at Arena-prosjektene opererer med store styringsgrupper, nettopp på bakgrunn av de nevnte forholdene (Jakobsen mfl. 2007). Styringsgruppen i Konvekst er følgelig ikke ”stor” i Arena-sammenheng.

I Konvekst erfarte man imidlertid at det var vanskelig å få en såpass stor styringsgruppe til å fungere som en operativ strategisk enhet som kunne bistå prosjektledelsen. Et stort antall styringsgruppemedlemmer gjorde det vanskelig å arrangere møter hvor alle var til stede og det var problematisk å oppnå en ønsket kontinuitet. Første året var det 10 møter i denne styringsgruppen. Den organisatoriske løsningen på denne utfordringen for Konvekst var å sette ned et eget Arbeidsutvalg (AU), som hadde sitt første møte høsten 2005. Denne arbeidsgruppen skulle være en ”sparringspartner” for administrasjonen. Saker, eksempelvis forslag til nye prosjekter, blir først diskutert i arbeidsgruppen, før de eventuelt sendes videre til styringsgruppen. I mindre saker kan også arbeidsgruppen selv gjøre vedtak. Dermed blir styringsgruppens funksjon mer overordnet og strategisk, mens arbeidsgruppen fungerer operativt og tettere på administrasjonen. Arbeidsutvalget har bestått av 4 personer i tillegg til prosjektlederen. Lederen for styringsgruppen har ledet arbeidsutvalget, og i tillegg inngår ytterligere 2 representanter for næringslivet og 1 representant for Innovasjon Norge.

### 3.3. Erfaringer med styring og organisering

Gjennomgående er tilbakemeldingene fra de vi har vært i kontakt med at styring og ledelse av Konvekst har fungert bra. Styringsgruppen har vært relativt stabil i løpet av prosjektperioden, dog med noen mindre utskiftninger i første rekke som en følge av at personer skifter jobb slik at det ikke lenger er aktuelt å representere den aktuelle institusjonen i styringsgruppen. I tillegg ble også en representant for Olympiaparken, som har ansvaret for driften av flere av anleggene fra OL-94, tatt inn i styringsgruppen i 2007. Dette ble gjort for å knytte en viktig aktør tettere til prosjektet.

Med opprettelsen av Arbeidsutvalget har styringsgruppen fått anledning til å jobbe mer strategisk og overordnet. Antall møter i styringsgruppen er også redusert til ca 4 i året (mot 10 i 2005, før etablering av AU). Et sentralt tema for styringsgruppen har vært prosjektets profil, og de har blant annet bidratt til et tydeligere fokus for prosjektet fra tredje driftsår, noe vi kommer tilbake til under. Samtidig uttaler noen av styremedlemmene at det kan være vanskelig å få god nok innsikt i og forståelse av Konvekst-aktiviteter. Særlig gjelder det for styremedlemmer som ikke selv er aktive i Konvekst ved at den institusjonen de representerer deltar i Konvekst-prosjekter. Det er krevende for slike styremedlemmer å være en kreativ bidragsyter når de ”kun” møtes fire ganger i året.

Tilbakemeldingene fra deltakerne er også at den organisatoriske endringen med opprettelse av egen arbeidsgruppe, bestående av styremedlemmer som skal bistå prosjektadministrasjonen, har fungert godt. På den annen side resulterer det også i at det i første rekke blir de styringsgruppemedlemmene som også deltar i arbeidsgruppen som utgjør den mest aktive delen av styret, og som blir drivkrefter i utviklingen av Konvekst. Erfaringene fra andre Arena-prosjekter tilsier imidlertid at det er langt fra uvanlig med ulik grad av engasjement og involvering fra de enkelte styringsgruppemedlemmene (Jakobsen mfl. 2007).

Som nevnt ovenfor var det daglig leder ved Lillehammer Kunnskapspark som ivaretok prosjektledelsen de to første driftsårene. Tilbakemeldingene fra de deltakerne vi har snakket med er at han oppfattes som kompetent person med et betydelig nettverk. Det trekkes fram at han er ”visjonær og søkende, og evner å koble sammen aktører.” Slik sett fungerte han godt

som leder i den innledende fasen da prosjektet skulle finne sin profil og arbeidsform. Samtidig blir det også poengtert fra våre informanter at det må ha vært krevende å kombinere rollen som leder for kunnskapsparken, med rollen som prosjektleder for Konvekst. De to første årene ble det brukt ca 70% av en full stilling på jobben som prosjektleder, mens stillingsandelen er økt noe og har vært tett opp mot et fullt årsverk i den siste driftsperioden.

I Konvekst ble det gjennomført et skifte av prosjektleder etter to års drift. Styringsgruppen eller representanter for Arena-programmet la ikke noe press på prosjektlederen for at vedkommende skulle trekke seg, dette var prosjektledernes eget valg. Som tidligere nevnt ble han erstattet av en person med variert prosjektbakgrunn fra Innlandet, blant annet fra energisektoren og markedsføring. Skifte gikk relativt smertefritt og innebar ikke noen stans eller forsinkelse i den ordinære prosjektaktiviteten. Den tidligere prosjektlederen er fortsatt daglig leder for Lillehammer Kunnskapspark, og har på ulike måter involvert seg i Konvekst også etter at han trakk seg som prosjektleder. Det at han fortsatt deltar, og kan bidra med råd og innspill når det trengs, har gjort prosjektlederskifte mindre problematisk enn det i utgangspunktet kunne vært. Mens den tidligere lederen omtales som visjonær og flink til å se muligheter, vurderes den nye prosjektlederen av våre informanter som en mer praktisk rettet leder. Det hevdes at hans lederstil og egenskaper sammenfaller godt med at man før det tredje driftsåret forsøkte å spisse prosjektet og rette det mer mot konkrete utviklingsaktiviteter. Den sittende prosjektlederen vurderes også som energisk og med gode evner til å koble aktører sammen.

I løpet av 2006 ble det gjennomført flere diskusjoner i styringsgruppen for Konvekst, hvor man etter hvert ble enige om å spisse innsatsen bedre. Som vist innledningsvis favnet prosjektet svært vidt, hvor det meste som kunne knyttes opp mot ”kultur- og opplevelsesnæringene” kunne defineres inn som potensiell Konvekst-aktivitet. En slik søkende innledningsperiode er utbredt blant Arena-prosjektene (Jakobsen mfl. 2007), men i Konvekst varte den noe lengre enn hva som er vanlig. Noe av forklaringen er nok at man jobbet innenfor en næring (opplevelsesnæringene) som det ikke fantes noe entydig definisjon for, eller sagt på en annen måte, man opererte i skjæringsfeltet mellom det som tradisjonelt hadde vært oppfattet som ulike bransjer (opplevelsesbasert reiseliv, film/medier, store arrangementer). Det var også lite tradisjon for samhandling mellom bransjene som potensielt

kunne inngå i den nye definisjonen av ”opplevelsesnæringen”. Sett i ettertid er det imidlertid nettopp nye koblinger mellom disse bransjene som er noe av det viktigste som er kommet ut av Konvekst (dette kommer vi nærmere inn på i kap. 5.2).

En av de involverte beskriver denne søkefasen: *”Man blander aktører med helt ulikt språk og kultur, og da vil det ta tid før vi blir kjent med hverandre. Tror det var greit at vi kunne møtes tilfeldig gjennom noen prosjekter, og så må vi se hvordan det utvikler seg derfra”*. En annen sier: *”Vi måtte bruke litt tid på å lære hverandre å kjenne. Det var virksomheter som ikke tidligere hadde samarbeidet i noen særlig grad”*. Disse utsagnene antyder også at det kan være problematisk å operere med alt for stringente rammer og planer for slike innovasjons-tiltak. Aktørene trenger tid på å finne fram til en hensiktsmessig innretning og profil.

Blant de sentrale aktørene i prosjektet erkjente man imidlertid etter hvert at man ønsket et noe mer fokusert prosjekt: *”Vi ville gå fra å snakke sammen til å få til noe sammen”*. Fra Innovasjon Norge, som har en kontinuerlig oppfølging av pågående Arena-prosjekter, blir det også klart poengtert at brede prosjekter etter hvert bør fokuseres. En representant for Innovasjon Norge uttaler at *”...uten at prosjektene har et tydelig definert fokus er det ikke mulig å måle resultatene av det de holder på med”*. Hva de skal fokusere på er det imidlertid opp til det enkelte prosjekt å bestemme.

Resultatet av denne strategiprosessen i Konvekst var at de opprinnelige runde og vage målformuleringene (se tab. 1) ble spisset. Før det tredje driftsåret ble det skissert 4 hovedmålsettinger;

1. Bygge en dynamisk næringsklynge med faste deltakere
2. Utvikle spisskompetanse innen IPR (intellectual property rights)/Kapital
3. Utvikle spisskompetanse innenfor medier/mobilteknologi som opplevelsesutvider
4. Utvikle spisskompetanse innen kommersiell konseptutvikling for opplevelsesnæringene.

Disse satsingsområdene hadde på ulike måter vært med helt fra starten av, men gjennom de erfaringene prosjektet gjorde innledningsvis fikk man etter hvert en bedre innsikt i hvordan man skulle jobbe mot disse områdene.

På mange måter dreide det seg noe om å rette aktiviteten inn mot to hovedformål, styrke samhandlingen mellom de bedriftene som etter to års drift ble definert som klyngebedrifter og tilføre disse kompetanse innenfor klart definerte områder (IPR, medier/mobilteknologi, kommersiell konseptutvikling). Fokuseringen innebærer også en erkjennelse av at om man skal ”bygge” klyngen eller utvikle nettverk mellom aktører, så må de ha noen konkrete aktiviteter å samhandle om. Valg av disse aktivitetene (dvs. områder hvor man skulle styrke kompetanse) ble gjort ut fra det man i styringsgruppen oppfattet som relevante fokusområder. I disse styringsgruppediskusjonene var det representantene for næringslivet som var mest aktive, noe som også er naturlig siden det er de som best kjenner kompetansebehovet i opplevelsesnæringene. I dette arbeidet styrket Konvekst, og fasilitator miljøet for øvrig, også sine internasjonale relasjoner innen disse innsatsområdene (eksempelvis mot miljøene som jobber med rettighetsproblematikk ved Chalmers University of Technology og Universitetet i Gøteborg, Finlands COE innen Experience Economy (LEO), og konsultentselskapet Clickspring i USA). Slike relasjoner er nyttige for næringsaktørene i regionen.

Fokuseringen var altså nødvendig for å gi prosjektet et tydeligere innhold, men samtidig innebærer det også en ”innsnevring” av klyngen ved at de bedriftene som ikke synes de aktuelle kompetanseområdene er relevante vil finne det mindre interessant å delta. Det å fokusere handler også om å velge bort noe. Alternativet ville vært at prosjektet fortsatte å gripe alle de ulike mulighetene som dukket opp. At man potensielt snevrer inn målgruppen er uansett noe av ”prisen å betale” for å utvikle et tydeligere prosjekt. Gevinsten ved denne fokuseringen er at prosjektet nå har mer konkrete aktiviteter som er godt forankret hos de behovene som sentrale klyngedeltakere har definert. Dermed øker også muligheten for å få deltakelse fra relevante bedrifter.

## Kapittel 4. Aktiviteter i Konvekst

### 4.1. Deltakelse og forankring

Et prosjekts forankring dreier seg om i hvilken grad sentrale aktører engasjerer seg i tiltaket og synes det er fornuftig å bruke tid på å delta i prosjektets aktiviteter. Arena-programmet baserer seg på en ”triple helix” tenkning, dvs. at et tett samspill mellom næringsliv, forsknings- og utdanningsinstitusjoner og offentlige myndigheter/virkemiddelaktører er det beste grunnlaget for å generere økt innovasjon og nyskapning i en region eller næringsklynge. For prosjektene i Arena-programmet innebærer dette at de både må forankres i næringslivet, blant forsknings- og utdanningsinstitusjonene og hos virkemiddelaktørene. Erfaringene fra programmet viser imidlertid at man sjelden oppnår en like god forankring hos alle disse tre aktørgruppene (Jakobsen mfl. 2007).

Som tidligere nevnt var Lillehammer Kunnskapspark den sentrale driveren ved utviklingen og etableringen av prosjektet, og de forsøkte allerede fra starten av å involvere alle de tre aktuelle aktørgruppene. Den styringsgruppen som man endte opp med da hovedprosjektet ble igangsatt reflekterte også dette, både næringsaktører, representanter for utdanningsinstitusjoner og virkemiddelaktører/offentlige myndigheter deltok. Samtidig er det imidlertid slik at den reelle involveringen blant disse aktørgruppene i større grad har variert.

I forhold til prosjektets forankring i næringslivet, er det relevant å se nærmere på hvor mange bedrifter som har deltatt i prosjektet. I Konveksts egne årsrapporter oppgis det at 55 bedrifter ”deltok aktivt i Arena-prosjektet” i 2005. Med å delta aktivt defineres her som at bedriften er ”en regelmessig deltaker i ulike aktiviteter og kjenner til Arena-prosjektet eller nettverk-/organisasjonen som Arena-prosjektet arbeider gjennom” (Konvekst Årsrapport 2005, s. 6). Det understrekes imidlertid at det er en mindre kjerne bedrifter som er ”drivere” i prosjektet. Både i årsrapporten for 2006 og 2007 oppgis det at det er 15 bedrifter som har ”deltatt aktivt” i Konvekst. I hvilken grad det er de samme bedriftene som har deltatt de to årene sies det ikke noe om, men en må anta at det her dreier seg om mange gjengangere. I den søknaden som prosjektet sendte om forlengelse i oktober 2007 oppgis det at det er ca 30 næringslivsaktører og offentlige organisasjoner som er aktive i prosjekt. Hvor mange av disse 30 som er

næringslivsaktører sies det ikke noe om. Disse forskjellige tallopplysningene indikerer imidlertid at fra å være et prosjekt som har forsøkt å jobbe bredt for å involvere et stort antall virksomheter, har det etter hvert utkrystallisert seg en noe mindre gruppe med aktive deltakere. Blant disse har det også vært noe sentrale drivere.

Gruppen av aktive bedrifter består nå av i overkant 20 bedrifter. Her inngår blant annet Hunderfossen Familiepark, Hafjell Alpinsenter og Maihaugen. I tillegg har også Peer Gynt AS på Vinstra vært blant de mest aktive i prosjektet, og i 2006/2007 har prosjektet også jobbet med å trekke inn Olympiaparken på Lillehammer. Videre har det vært deltakelse fra filmmiljøet i regionen (eksempelvis Fabelaktiv, Innovation Studies, Paradox, Filmbin, Film3), mens prosjektet i liten grad har klart å involvere de regionale mediehusene og NRKs distriktskontor. Her har det fra prosjektets side vært gjort gjentatte forsøk på en mer aktiv deltakelse. I 2007 har man imidlertid klart å involvere Mediehuset GD, blant annet på prosjektet Hyttepuls. Hotell- og overnattingsbedrifter er ikke i særlig grad blitt involvert i Konvekst. I prosjektet har man valgt å vektlegge de aktørene som ”produserer opplevelser”, og da har disse ikke vært definert som kjernemålgruppen.

Gjennomsnittlig antall bedriftsdeltakere i de ulike Arena-prosjektene var i 2005 33 bedrifter pr prosjekt. I Konvekst hadde man flere enn dette det første året, mens man har hatt færre aktive bedriftsdeltakere de to siste årene (Jakobsen mfl. 2007). En slik sammenligning må imidlertid gjøres med stor grad av forsiktighet. Det er sannsynligvis ulike oppfatninger blant Arena-prosjektene om hvor mye som skal til for å telle inn en bedrift som deltaker, og følgelig er det usikkerhet knyttet til disse dataenes validitet. I tillegg er det også slik at Konvekst totalt sett har vært bedre forankret i næringslivet de to siste årene, enn det første driftsåret, selv om det oppgis færre deltakere.

Når det gjelder forankring til undervisnings- og forskningsmiljøene, så oppgir Konvekst i sine årsrapporter at det er henholdsvis 4 og 5 undervisnings- og forskningsmiljøer som har deltatt aktivt i Konvekst i 2006 og 2007. De mest sentrale her er de tre høgskolene i Innlandet, dvs. Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark, avdeling Hamar, og Høgskolen i Gjøvik. Gjennomgående har det vist seg vanskelig for Arena-prosjektene å få til en sterk involvering fra høgskolene. De relasjonene som har vært etablert har ofte vært knyttet til enkeltpersoner



som har fattet interesse for prosjektet, mens man i mindre grad har oppnådd en forankring i forhold til høyskolenes FoU-strategier og satsinger (Jakobsen mfl. 2007).

Involveringen fra de tre høyskolene i Innlandet i prosjektet har variert. Høgskolen på Lillehammer har gjort analyser i forhold til utviklingstendenser innenfor opplevelsesnæringene, men har i liten grad vært involvert i utviklingsprosjekter innenfor Konvekst. Det har også vært gjort flere forsøk fra Konvekst på å trekke inn miljøet ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Hamar, som blant annet har utdanninger rettet mot spill/medieprogrammering og opplevelsesproduksjon, men uten at man har lykket. Det er Høgskolen på Gjøvik som i størst grad har vært involvert i prosjektet. Vedkommende som har representert høyskolen i styringsgruppen har også jobbet aktivt med å knytte andre deler av høyskolemiljøet opp mot Konvekst. Denne høyskolen har betydelig ingeniør- og teknologikompetanse og har blant annet deltatt i prosjektet ”Digitale destinasjoner”. Representanten fra Høgskolen i Gjøvik understreker imidlertid at *”potensial for deres involvering ikke er fullt ut realisert.”* Samtidig påpeker han også at det er en betydelig utfordring for dem knyttet til det å operere som en leverandør av teknologikompetanse i offentlig finansierte prosjekter: *”Vi vil unngå å komme i konkurranse med bedrifter i regionen som kan levere de samme tjenestene.”* Det påpekes også at dersom de skal involvere seg så må det være i prosjekter som har et eksperimentelt preg, og hvor det handler om å lete etter helt nye teknologiske løsninger. Dette kan komme i konflikt med de involverte bedriftenes ønsker, som ofte i større grad dreier seg om å få hjelp til å implementere kjent teknologi men da gjerne i en ny setting. En av næringsaktørene som er involvert i Konvekst understreker også at høyskolene er krevende samarbeidspartnere siden det er en annen type tenkning som gjelder der enn i næringslivet. Skal det eksempelvis knyttes en master- eller bacheloroppgave opp mot et utviklingsprosjekt i en bedrift, så må dette tilpasses studie- og undervisningsplanene, og kan ikke utelukkende styres etter når bedriftene har behov for denne kompetansen. Det å involvere høyskolene i Konvekst har altså vist seg vanskeligere og har i større grad vært preget av treghet, enn hva som ble antatt ved oppstart av prosjektet.

Selv om forsknings- og utdanningsinstitusjonene i regionen ikke i ustrakt grad har vært involvert i Konvekst-prosjekter, har de hatt aktiviteter som har klare tangeringspunkter inn mot satsingene i Konvekst. Høgskolen i Lillehammer driftet i perioden 2006-2007 et prosjekt

innenfor NFR-programmet Næringsrettet høyskolesatsing (nHS), hvor det ble etablert koblinger mellom Høyskolen i Lillehammer og Konvekst/Kunnskapsparken. Alle tre høyskolene har også hatt strategiske instituttprogram innenfor Konvekst sine satsingsområder. Videre har Østlandsforskning hatt ansvar for Kompetansemegling i Innlandet i perioden 2005-2007 (også et NFR-program), og har spesielt rettet innsatsingen mot kultur- og opplevelsesnæringen i regionen. Disse fagmiljøene, sammen med lokalavdelingen på Lillehammer av Norsk Institutt for Naturforskning (NINA), deltok også i den Konvekst-finansierte utredningen ”Kompetansesenter for Opplevelsesbasert reiseliv”.

Den siste aktørgruppen er offentlige myndigheter, her inngår blant annet fylkeskommunene i Innlandet, Norges forskningsråd og Innovasjon Norge. Alle disse har vært representert i styringsgruppen, men det er Innovasjon Norges representanter som har vært de mest aktive i prosjektet. Innovasjon Norge har hatt to representanter i styringsgruppen. En av disse har vært knyttet til Innovasjon Norges hovedkontor i Oslo, men har vært trukket med i arbeidet med Konvekst siden vedkommende har betydelig erfaring med andre Arena-prosjekter i Innlandet. Den andre representanten har vært knyttet til Innovasjon Norges Oppland-kontor, som er lokalisert på Lillehammer. Hovedkontorrepresentanten satt også i prosjektets arbeidsgruppe den første tiden, mens representanten for distriktskontoret har sittet i arbeidsgruppen den siste perioden. Vurderingen fra en del av de informantene vi har vært i kontakt med er at Innovasjon Norges representanter har gitt nyttige bidrag. De har blant annet gitt innspill på hvilke type aktiviteter som passer i forhold til et Arena-prosjekt, og hvilke som eventuelt passer bedre i forhold til andre virkemiddelordninger. I enkelte tilfeller har man også fått til en samfinansiering mellom Konvekst og andre virkemidler i Innovasjon Norge (eksempelvis for prosjektet Digitale destinasjoner), men samtidig blir det fra representanten for distriktskontoret påpekt at slike muligheter i større grad burde vært utnyttet. Arena-programmet driver også oppfølging av de enkelte prosjektene, og slik har også en tredje person fra Innovasjon Norge vært involvert i prosjektet.

Gjennomgående har ikke representanten for Norges forskningsråd vært spesielt aktiv i prosjektet. Representanten hadde imidlertid en sentral rolle i forbindelse med tilpasning av Skattefunn-ordningen, hvor det i utgangspunktet var formuleringer som gjorde det vanskelig for opplevelsesbedrifter å delta. Sammen med representanten for NFR bidro Konvekst til en

avklaring av dette spørsmålet, slik at også opplevelsesbedrifter ble inkludert i ordningen. Representanten fra Hedmark og Oppland fylkeskommune (som kommer fra Hedmark fylkeskommune) har ikke vært blant de mest aktive i arbeidet. På den annen side, så har imidlertid fylkeskommunene bidratt finansielt til gjennomføring av en del aktiviteter og det understrekes også at satsingen på kultur- og opplevelsesnæringene passer godt inn med det som er prioriterte satsinger i de to fylkeskommunenes utviklingsarbeid. En noe tilbaketrukket rolle for fylkeskommunene, hvor de i første rekke bidrar finansielt, er langt fra uvanlig når det gjelder fylkeskommunens rolle i Arena (Jakobsen mfl. 2007).

## 4.2. Aktiviteter og prosjekter

Prosjektene og satsingene i Konvekst er blitt til på ulike måter<sup>3</sup>. For det første har administrasjonen i programmet spilt en aktiv rolle i forhold til det å fremme nye satsinger overfor arbeidsgruppen/styringsgruppen. Her har man benyttet seg av de nettverkene og den kompetansen som finnes ved Lillehammer Kunnskapspark. Prosjektet og idéene blir da til gjennom den kontakten som Konvekst-medarbeidere, og andre medarbeidere ved Lillehammer Kunnskapspark, blant annet har med næringsaktører. Man utnytter følgelig den fordel det er for Konvekst at fasilitatorfunksjonen, eller prosjektledelsen, er lagt til en organisasjon som baserer hele sin aktivitet på utvikling og gjennomføring av prosjekter. For det andre er det også blitt utviklet prosjekter gjennom diskusjoner i styringsgruppen og arbeidsgruppen. Her har særlig næringslivsrepresentantene vært aktive bidragsytere, noe som er naturlig siden det er de som i første rekke kjenner til hva som ”rører seg” i opplevelsesnæringene. For det tredje har det også i enkelte tilfeller kommet direkte prosjektinnspill fra næringsaktører og andre aktører i regionen.

Når det gjelder hvilke type aktiviteter eller prosjekter som er igangsatt i Konvekst, er det her relativ stor variasjon. For det første har man satt i gang en rekke aktiviteter som har som formål å styrke nettverkene og relasjonene mellom aktørene. Her inngår både relasjoner mellom bedrifter, men også relasjoner mellom bedrifter og forsknings- og utdanningsmiljøer

---

<sup>3</sup> I analysen brukes begrepet ”prosjekt” på to ulike nivåer. Det brukes både om hele Konvekst-satsingen, som inngår som et prosjekt i Arena-programmet, og om de ulike aktivitetene/prosjektene som Konvekst har iverksatt.

(nettverksprosjekter). For det andre er det iverksatt aktiviteter som tilstreber å styrke aktørenes kompetanse (kompetanseprosjekter), og for det tredje er det også iverksatt såkalte innovasjons- eller utviklingsprosjekter, hvor formålet er å bidra til utvikling av nye produkter/tjenester/organisasjonsformer (innovasjonsprosjekter). Som et systemvirkemiddel skal Arena-programmet i første rekke tilstrebe å styrke næringsklyngers forutsetninger for innovasjon, og følgelig har prosjektene i Arena hatt en overvekt av nettverks- og kompetanseprosjekter hvor nettopp hensikten er å bedre forutsetningene for innovasjoner og nyskaping i klyngen (Jakobsen mfl. 2007).

Etter en innledende og søkende fase, etablerte Konvekst etter hvert noen tydeligere prinsipper for hva som skulle kjennetegne et prosjekt eller en aktivitet i Konvekst. Det ble poengtert at prosjektene i Konvekst skulle krysse tradisjonelle bransjegrenser, og i tillegg skulle det være prosjekter som involverte flere ulike aktører. Både i arbeidsgruppen og i styringsgruppen har det vært et fokus mot at prosjektene oppfyller disse kriteriene, og flere av prosjektinitiativene er blitt sendt tilbake til administrasjonen for videre bearbeiding når dette ikke var tilfelle.

Omfanget av aktiviteten i Konvekst kan måles på ulike måter, eksempelvis ved å telle deltakere og prosjekter. Som tidligere nevnt oppgir Konvekst i sin egen rapportering at det er rundt *”30 næringslivsaktører og offentlige organisasjoner som er aktive i prosjektet”* (Konvekst søknad, oktober 2007). Det er imidlertid et betydelig større antall som på ulike måter har vært involvert i de aktivitetene som har vært finansiert, helt eller delvis, av Konvekst. På bakgrunn av den rapporteringen som foreligger fra programadministrasjonen er det imidlertid ikke mulig å si eksakt hvor mange aktører som har vært involvert i Konvekst. En slik telling er uansett vanskelig, all den tid involvering vil variere eksempelvis fra prosjektledelse til kun å ha deltatt på en workshop i regi av Konvekst.

Når det gjelder antall iverksatte prosjekter/aktiviteter i Konvekst, er det heller ikke her mulig å få oppgitt et eksakt antall fra programadministrasjonen. Dette kan skyldes flere forhold. For det første at man ved oppstart av prosjektet ikke etablerte en operasjonell definisjon på hva som skulle til for at en aktivitet skulle defineres som et prosjekt. Dette har sannsynligvis også sammenheng med at en del av den aktiviteten som Konvekst har vært involvert i ikke nødvendigvis har karakter av klart definerte prosjekter. Man har eksempelvis koblet seg opp

mot noen pågående prosesser og gitt støtte til noen aktiviteter, gjerne i flere runder, og det er vanskelig å avgjøre når slike aktiviteter ”blir” til ett eller flere prosjekter. Imidlertid er konsekvensen av mangelen på en slik samlet oversikt over aktivitetsporteføljen i Konvekst, at det er vanskelig for evaluator å gi en vurdering av aktivitetsomfanget. Man kan eksempelvis ikke gi en presis vurdering av om aktivitetsnivået har vært høyt eller lavt, og i hvilken grad det har vært i tråd med intensjonene for prosjektet. Mangelen på en samlet prosjekt- eller aktivitetsoversikt må vurderes som en svakhet ved de administrative rutinene knyttet til ledelse og drift av Konvekst.

Når vi skal gi en omtale og vurdering av aktiviteter i Konvekst må vi følgelig forholde oss til det som våre informanter trekker fram som *viktige prosjekter* og det som program-administrasjonen i sine rapporteringer omtaler som *de sentrale aktivitetene og prosjektene* i Konvekst. I den videre gjennomgangen vil vi omtale noen utvalgte nettverksprosjekter, kompetanseprosjekter og innovasjonsprosjekter.

Blant nettverksprosjekter inngår eksempelvis det å etablere møteplasser og å gjennomføre samlinger for aktørene innenfor opplevelsesnæringene. Konvekst har blant annet involvert seg i den årlige Lillehammer-konferansen, som nå har fått betegnelsen Next Stage. I 2007 samlet konferansen 150 deltakere, og hadde da et nasjonalt nedslagsfelt. Konvekst var ansvarlig for gjennomføringen av konferansen, og har bidratt til å styrke Lillehammer-konferansen/Next Stage både i forhold til antall deltakere og innhold. Målgruppen for 2007-konferansen var bedrifter i opplevelsesnæringen. Prosjektet har også gjennomført flere mindre workshops på ulike relevante temaområder, slik som ”Nye medier”, ”IPR og kapital” og ”Sport som opplevelser”. Andre tiltak for å bygge nettverk og relasjoner mellom aktørene er blant annet studieturer til Spania og Sverige. Det har også vært jobbet inn mot sentrale politiske beslutningstakere i forhold til det å få en økt forståelse for opplevelsesnæringens sentrale posisjon i Innlandet.

Når det gjelder kompetanseprosjekter, har Konvekst i særlig grad jobbet med problematikken rundt opphavsrettigheter (IPR) for bedrifter innenfor opplevelsesnæringene. Denne aktiviteten kom som en følge av at Konvekst opprinnelig hadde som målsetting å bidra til å styrke kapitaltilgangen for virksomheten innenfor opplevelsesnæringene. Prosjektlederen søkte

utviklingsmidler i Nordic Innovation Centre, noe som resulterte i prosjektet ”Creativity meets capital”, som altså ble starten på ett av de feltene som næringsaktørene har oppfattet som et svært viktig bidrag fra Konvekst; avklare forhold rundt IP/opphavsrett. I arbeidet med dette prosjektet erfarte man at en verdivurdering av selskapene i opplevelsesnæringen forutsatte en avklaring av hvilke rettigheter bedriftene hadde til egne produkter. Dette var et tema som det tradisjonelt hadde vært lite fokus mot innenfor opplevelsesnæringene. Konvekst bidro her med nybrottsarbeid ved å sette dette temaet på agendaen. Det har blant annet blitt arrangert workshops og utviklet læringsmateriale for bedriftene i forhold til opphavsrett og immaterielle rettigheter. I dette arbeidet har man benyttet seg av internasjonal ekspertise på temaet, blant annet ved Chalmers University of Technology i Sverige. Det har også vært utarbeidet egne rettighetsrapporter for noen av de største virksomhetene i klyngen (Hunderfossen Familiepark og Peer Gynt AS), og for en del av de mindre bedriftene i de inkubatorene som Lillehammer Kunnskapspark driver.

Videre har Konvekst også gjennomført et arbeid for å utvikle egne forretnings- og strategimodeller som skal være skreddersydd for opplevelsesnæringene. Prosjektet erfarte at mer tradisjonelle forretningsmodeller, utviklet innenfor andre sektorer, i liten grad passet for de spesifikke utfordringene som bedrifter innenfor opplevelsesnæringene står overfor. Her har man jobbet opp mot internasjonale miljøer som har vært opptatt av lignende problemstillinger (eksempelvis i USA og Finland), men uten at man så langt har funnet noen tilnærminger som kan anvendes som ”best practice” inn mot opplevelsesbedrifter. Noen tilnærminger og modeller har imidlertid vært testet ut av Konvekst-bedrifter i konkrete prosjekter. Også på dette området har altså Konvekst gjort en viktig jobb i forhold til det å sette et nytt og sentralt tema på agendaen.

Når det gjelder mer konkrete innovasjonsprosjekter, hvor formålet er å utvikle nye produkter og tjenester, eller eventuelt nye organisasjonsformer, så har det i prosjektets siste fase kommet til flere slike konkrete utviklingsprosjekter. Mens nettverks- og kompetanseprosjekter langt på vei vil ha en ”generisk” funksjon, dvs. at de er potensielt nyttig for alle bedriftene innenfor opplevelsesklyngen (styre nettverkene, styrke kompetansenivået), vil konkrete innovasjonsprosjekter i første rekke være nyttig for de bedriftene som deltar. Samtidig er det også en

målsetting om at de erfaringene som gjøres i slike prosjekter, også vil kunne være verdifulle for andre bedrifter i klyngen (spillovereffekt).

Tre av de sentrale innovasjons- og utviklingsprosjektene innenfor Konvekst ble startet allerede i 2005/2006: "Peer Gynt goes international", "Bukkerittet" og "Digitale Destinasjoner".

Konvekst-prosjektet "Peer Gynt goes international" startet opp i 2005/2006, og inneholder en rekke ulike elementer. Aktivitetene i en del av Konvekst-prosjektene, slik som "Peer Gynt", har gjerne en relativ "flytende" struktur, hvor det kan være vanskelig både å definere innhold og å sette et tidspunkt for prosjektstart og prosjektslutt. Den sentrale driveren i prosjektet har vært Peer Gynt AS på Vinstra (i Gudbrandsdalen), som er en kunst- og kulturprodusent som blant annet arrangerer Peer Gynt-stevnet og andre Peer Gynt-relaterte aktiviteter (konserter, teateroppsetningen m.m.). Blant de aktivitetene som inngikk i "Peer Gynt goes international" var utarbeidelse av en internasjonaliseringsstrategi for Peer Gynt AS, som blant annet innebar et samarbeid med internasjonale kompetansemiljøer, gjennomføring av en prosess rundt rettighetsspørsmål for Peer Gynt (deltakelse på workshop, rettighetsrapport m.m.), internasjonal oppsetning av Peer Gynt (blant annet i New York), hvor Hamar-selskapet Fabelaktiv produserte levende bilder som ledsaget oppsetningen, og utarbeidelse av en egen bok ("A travelers tale"), som ble utdelt i forbindelse med oppsetningene i utlandet. Selv om prosjektet altså har vært drevet av Peer Gynt AS, har en rekke ulike aktører på forskjellige måter blitt koblet opp mot aktivitetene i prosjektet. Blant de opplevelsesbedrifter i regionen som har vært involvert inngår, i tillegg til Fabelaktiv, også Maihaugen og Gudbrandsdalen Reiseliv. Som nevnt ovenfor, har det også vært flere internasjonale samarbeidspartnere. I tillegg til finansiell støtte, har rollen til Konvekst vært å være en pådriver i utviklingen av prosjektet og å finne fram til aktuelle, og gjerne utradisjonelle, samarbeidspartnere. I vurderingen av Konvekst-prosjektet sin rolle for å utvikle opplevelsesnæringene i regionen uttales det også fra en representant for Peer Gynt AS at det nettverket som denne organisasjonen representerer er en *"utløser for nye tanker og utprøving av andre veier enn de som vi vanligvis går langs"* (jf. Prosjektbeskrivelse Peer Gynt goes international).

Bukkerittet er et annet viktig prosjekt i Konvekst. Prosjektet ble startet opp i 2006, etter initiativ fra Lillehammer Kunnskapspark/Konvekst og Peer Gynt AS. Gjennom prosjektet ønsket man å samle opplevelsesvirksomheter i Gudbrandsdalen som baserer seg på å produsere/selge ”ekstremopplevelser”. Målsettingen var å få til en felles markedsføring/profilering av disse aktørene, og dermed styrke det totale reiselivsproduktet i Gudbrandsdalen. Blant aktørene i opplevelsesnæringene som deltok i prosjektet var blant annet Heidal Rafting, Hafjell Alpinanlegg, Olympiaparken Lillehammer, Hunderfossen Familiepark, Jotunheimen Adventure, Sjoa Rafting og Gudbrandsdalen Reiseliv. I tillegg til en samordning av aktiviteten, var også det å prøve ut nye kanaler for markedsføring og booking ved hjelp av internett og mobiltelefon en viktig del av prosjektet. Slik sett hadde prosjektet flere innovative og nyskapende elementer i seg. De ulike aktørene støttet oppunder tiltaket, og en av de som har vært involvert sier blant annet at man gjennom dette tiltaket ”fikk til et økende samarbeid på tvers av bransjer og mellom aktører som vanligvis ikke hadde samarbeidet”. En videreføring av prosjektet har blant annet fått støtte fra Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Våren 2008 ble det nye produktet (”The buck ride”) lansert, blant annet med egen internettside ([www.buckride.com](http://www.buckride.com)). Produktet er altså en felles profilering og markedsføring av en ”pakke” med ekstremopplevelser fra ulike opplevelsesprodusenter i Gudbrandsdalen. I pakken inngår juving, downhill sykling, hjulbob, høydepark, rafting og kajakk. Konvekst sitt bidrag i utviklingen av prosjektet har vært å koble de relevante aktørene og å få dem til å samhandle. Det er altså i selve initieringen av dette nettverksbaserte innovasjonsprosjektet at Konvekst har hatt betydning. Det at andre institusjoner siden har vært villig til å bidra i finansieringen (KRD) er en viktig suksessfaktor for slike systemvirkemidler, som altså skal ha en utløsende/initierende funksjon.

Et annet sentralt innovasjons- og utviklingsprosjekt i Konvekst er ”Digitale Destinasjoner”. Prosjektet ble igangsatt i 2006, og initiativtakere var Hunderfossen Familiepark og Hafjell Alpinsenter. Formålet med prosjektet var opprinnelig å styrke Hunderfossen og Hafjell som en helårs destinasjon ved å anvende digitale medier til utvikling av nye opplevelsesprodukter for kundene og til markedsføring og salg. Konvekst hadde fra starten av en koordinerende rolle i prosjektet, og har bidratt til at nye aktører er koblet på. Prosjektet består av ulike piloter, hvor man tester ut nye produkter og løsninger. En rekke andre aktører i klyngen er nå koblet opp mot disse aktivitetene, blant annet Høgskolen i Gjøvik, som innehar viktig



teknologisk kompetanse, Innovation Studios, Rambøll og Mobiltech. Det første pilot-prosjektet i Digitale Destinasjoner dreide seg om å utvikle en tredimensjonal modell over destinasjonen eller området, som eksempelvis kunne være tilgjengelig på internett. Gjennom denne modellen kunne kunden da gjøre seg kjent med destinasjonen før den ble oppsøkt. Den andre piloten dreide seg om interaksjon mellom opplevelsesbedriftene og kundene via mobiltelefon. Intensjonen her var at kunden skulle være aktivt med i utviklingen og gjennomføringen av opplevelsen, blant annet ved at de sender inn foto og filmsnutter fra det de har opplevd, og at løypekart, løypeforhold og andre nyheter kontinuerlig gjøres tilgjengelig for brukerne via mobilnettet. Prosjektet har et betydelig nyskapningselement i seg, og har fått en god del oppmerksomhet. Det fokuset som i prosjektet er blitt satt på hvordan opplevelsesnæringen kan håndtere og utnytte de mulighetene som ny digital teknologi gir, har også resultert i at andre aktører i klyngen er blitt koblet opp mot lignende prosjekter i regi av Konvekst (Maihaugen på Lillehammer og Skogmuseet på Elverum). Aktivitetene i Digitale Destinasjoner videreføres i 2008, og prosjektet, eller det som i realiteten er blitt et eget satsingsområde innenfor Konvekst ("Medier og mobilteknologi som opplevelsesutvidere"), jobber i utgangspunktet etter et 5 års perspektiv.

Det er også andre innovasjonsprosjekter av nyere dato som har bidratt til koblinger mellom ulike typer aktører og bransjer, slik som Hyttepuls, Bicycle Business, Ronnies Gitar, Museums-prosjektet og BUFI. Sistnevnte prosjekt, som er en satsing på barne- og ungdomsfilm i regionen, har blant annet bidratt til koblinger mellom utviklingsselskaper, opplevelsesprodusenter og investorer i regionen.

## **Kapittel 5. Resultater og erfaringer fra arbeidet**

### **5.1. Om måling av resultater**

Arena-programmet er et systemvirkemiddel som skal bidra til å utvikle og styrke de regionale innovasjonsstrukturene. Dette gir flere utfordringer når man skal vurdere resultater av prosjekter i programmet. For det første vil mye av aktiviteten være orientert mot det å forbedre forutsetningene for innovasjon og nyskaping. Prosjekter som Konvekst skal koble aktører/institusjoner, tilfører aktørene ny kunnskap, avdekker muligheter og initierer utviklingsprosesser. Målinger av resultater og effekter på bedrifts- eller klyngenivå etter tre års drift er da problematisk, fordi effektene ofte vil vise seg senere. I de fleste tilfellene vil også Konvekst være ”ute” av tiltakene før de eventuelt genererer sluttresultater i form av innovasjoner, økt verdiskapning og nye arbeidsplasser.

Et annet forhold som bidrar til å vanskeliggjøre måling av resultater er at Arena-prosjektene i første rekke bidrar til endringer på indikatorer som ofte er lite målbare, slik som det å styrke nettverk og endre samhandlingsklimaet. Når kan man eksempelvis si at samhandlingsklimaet i en klynge er blitt bedre? Bruk av slike kvalitative og vanskelig målbare indikatorer (eksempelvis nettverk, samhandling) kan også resultere i en overrapportering av positive effekter. For de involverte vil det kunne være lettere å innrapportere at nettverkene er styrket enn at det er skapt nye arbeidsplasser, siden den siste nevnte indikatoren er enklere å etterprøve (Jakobsen mfl. 2007). Samtidig kan det også være at man underrapporterer mer langsiktig resultater og effekter av det arbeidet som er gjennomført, all den tid man ikke har oversikt over alle virkningene slike tiltak vil ha på en regional næringsklynge. I tillegg vil det være slik at når resultatene hovedsakelig er knyttet til kvalitative indikatorer, vil det også kunne være større grad av diskusjon og uenighet knyttet til omfanget av resultatene av et tiltak.

Det som ytterligere bidrar til å vanskeliggjøre en måling av resultater er at Arena-prosjektene virker i samspill med andre faktorer og prosesser. Det kan være andre offentlige virkemidler inne i bildet, og i tillegg vil mer generelle forhold som utviklingen i markedene og de politiske rammebetingelsene, ha betydning for utfallet. Det er uansett vanskelig for en

informant eksempelvis å avgjøre hvor stor "andel" av de registrerte resultatene som kan tilskrives Arena-prosjektets rolle (dvs. virkemiddelets addisjonalitet).

Når man først har registrert resultatene av Konvekst vil det neste spørsmålet være om prosjektet har oppnådd tilstrekkelig med resultater, med andre ord om det har hatt en god måloppnåelse. Dette er problematisk siden det ikke finnes noen *måltall eller kvantifiserte mål* i prosjektet, eksempelvis hvor mye spisskompetanse (innenfor de aktuelle kompetanse-områdene) som skal tilføres aktørene gjennom Konvekst eller eventuelt hvor mange som skal tilføres slik kompetanse. Det sies heller ikke noe om hva som skal til for at Konvekst skal utgjøre "en dynamisk næringsklynge". Dette er imidlertid ikke noe enestående for Konvekst, og flere av de sluttevalueringene som har vært gjort av Arena-prosjekter kommenterer vanskene med å vurdere måloppnåelse som en følge av mangel på mer konkrete målsettinger (se eksempelvis Finne 2006, Haukeland mfl. 2006).

Samtidig kan det også stilles spørsmål om hvor hensiktsmessig det er med kvantifiserbare måltall for et systemvirkemiddel som Arena. Det å skulle stimulere til økt regional innovasjon er en kompleks og uforutsigbar øvelse. Følgelig kan det forsvares at prosjektene i programmet i begrenset grad har operert med snevert definerte strategier og kvantifiserte mål. Sannsynligvis er det faktum at prosjektene har vært litt "løse" i formen en fordel med hensyn til det å kunne bidra til nettverksbasert innovasjon, all den tid man ikke nødvendigvis på forhånd kan skissere hva som er den optimale veien å følge for å kunne stimulere til innovativ virksomhet i en region. Følgelig er det sannsynligvis viktigere å se på prosjektenes aktiviteter og resultater enn å gjøre en inngående drøftelse av måloppnåelse. Det er også resultater knyttet til prosjektenes aktiviteter som vil ligge utenfor målformuleringene, og som i utgangspunktet ikke var planlagt eller forventet, men som har betydning for klyngedynamikk og innovasjonsevne på lengre sikt. I en stram drøfting av målrealisering ville man risikere å ekskludere en del slike tilleggseffekter.

I den påfølgende diskusjonen vil vi forsøke å avdekke noen av resultatene fra Konvekst, men da uten å koble det opp mot en snever diskusjon av måloppnåelse. Gitt de begrensningene som er beskrevet, blant annet at resultatene er vanskelige å "tallfeste", er det imidlertid ikke

mulig å gi en presis eller uttømmende oversikt over resultatene fra Konvekst. Gjennomgangen vil i første rekke være en indikasjon over hvor Konvekst må kunne sies å ha hatt betydning.

## 5.2. Noen resultater etter tre års drift

Midtveisevalueringen av Arena-programmet viste at resultatene av Arena-prosjektene i første rekke var knyttet til utvikling av nettverk og til læring og kompetanseutvikling, og i vesentlig mindre grad til konkrete innovasjoner i næringslivet (Jakobsen mfl. 2007). De resultatene som vi har registrert i Konvekst faller inn i dette mønsteret. Resultatene av arbeidet handler i større grad om å styrke forutsetningene for innovasjon, enn å bidra til konkrete innovasjoner og nyskapning. Om prosjektet i tilstrekkelig grad har styrket klyngen/miljøets forutsetninger for å være innovativ sett i forhold til de ressursene som har vært tilgjengelige, skal vi komme tilbake til (kap. 5.3).

Konvekst har bidratt til å styrke formelle nettverk for opplevelsesbedriftene i regionen (eksempelvis Next Stage), men enda viktigere er det at Konvekst har bidratt til å styrke og etablere flere mer uformelle nettverk mellom aktørene. En av deltakerne uttaler: *"Konvekst har gitt oss nye kontaktflater, og har gitt oss kontakt med miljøer vi vanligvis ikke samhandler med."* En annen sier: *"For oss har de (Konvekst) vært viktige siden vi ikke hadde så store nettverk i utgangspunktet. Vi har også fått mulighet til å jobbe mer på tvers."* Flere av dem vi har snakket med trekker særlig fram det at Konvekst har bidratt til koblinger på tvers av etablerte bransjegrenser som viktig: *"Konvekst har gitt oss mulighet til å delta i mer utradisjonelle sammenhenger."* Prosjektet har altså ikke bare bidratt til å øke antall nettverkskoblinger i regionen, men har bidratt til nettverkskoblinger mellom aktørgrupper som tradisjonelt i liten grad har samhandlet. Regionens forutsetninger for å være innovativ er styrket gjennom nye koblinger i grensesnittene mellom de utvalgte virksomhetsområdene (opplevelsesbasert reiseliv, store arrangementer og film/medier). Eksempler på nye forretningsmessige nettverk som kan sies å være et resultat av deltakelse i Konvekst-aktiviteter, er koblingene mellom Hafjell alpindestinasjon og Hunderfossen Familiepark som sammen forsøker å skape et mer helhetlig tilbud til kundene. Et annet eksempel på nettverk, men da nettverk som er i en tidlig fase, er at Konvekst har bidratt til å initiere møteplasser og

nye nettverkskoblinger mellom bedriftene som inngår i filmmiljøet i Mjøs-regionen. Det er også enkelte eksempler på at Konvekst-aktivitet har bidratt til forretningsmessige koblinger mellom filmselskapene på Hamar og opplevelsesbedriftene i Lillehammer-regionen. Gjennom å fungere som en fasilitator for opplevelsesnæringene i regionen har Konvekst hatt mulighetene til å samle og koble aktører, som sannsynligvis ellers ville hatt begrenset grad av kontakt. Det finnes videre også eksempler på at Konvekst gjennom sin aktivitet, har bidratt til å tilføre aktørene i regionen internasjonale nettverk.

Når det gjelder læring og kompetanseutvikling, har Konvekst for det første bidratt til å styrke en del av de involverte aktørenes forståelse av viktigheten av å jobbe i nettverk: *”Nå tenker bedriftene og aktørene mer på tvers enn tidligere. Jeg tror også at de som har vært med, tenker mer i nettverk enn før. Det er skapt både noen reelle nettverk og en holdning om at utvikling bør skje i nettverk.”* Samtidig påpekes det også at det er et stykke å gå fra det å etablere en forståelse blant aktørene om at samarbeid er viktig (det diskursive), til det å gjennomføre konkrete innovasjonsprosjekter. En av de som har vært involvert i ledelsen av prosjektet sier: *”Det er en gryende forståelse i klyngen for behovet for samarbeid, men uansett, ting tar tid. Det må jobbes mye med misjonering før man kan høste noe av dette.”* Det at innholdet i de lokale diskursene endres, impliserer altså ikke umiddelbart at praksisen endres.

Deltakelse i Konvekst har også bidratt til å tilføre aktørene kompetanse på andre områder, slik som drift og ledelse av prosjekter. Flere av de aktivitetene som har vært gjennomført, blant annet knyttet opp mot opphavsrettigheter, utvikling av nye forretningsmodeller og utnyttelse av ny teknologi, har også tilført de deltakende bedriftene mer spesifikk fagkompetanse. En av de aktørene som har deltatt uttaler blant annet at: *”Konvekst har bidratt til at vi har styrket vår kompetanse på flere områder, særlig i forhold til opphavsrettlige problemstillinger. Det er en forutsetning for at vi skal kunne få investorer inn i bransjen.”*

Nettopp det å dra i gang utviklingsprosesser på helt nye kompetanseområder, er blant noe av det viktigste som har vært gjort i regi av Konvekst. Prosjektet har drevet med nybrottsarbeid både i forhold til opphavsrettighetsproblematikk og i forhold til bruk av ny teknologi og nye medier for å videreutvikle produktene i opplevelsesnæringene. Prosjektet har altså bidratt til å

utvide og styrke kunnskapsgrunnlaget og kompetansen på disse områdene blant aktørene i regionen. Til en viss grad har de også styrket kompetanse i regionen i forhold til kommersielle konsepter og forretningsmodeller for opplevelsesnæringene. Samlet har dette bidratt til at man i regionen nå har en mer *moderne* tenkning rundt opplevelsesnæringene.

Flere av dem vi har snakket med trekker også fram at prosjektet gjennom sine aktiviteter har bidratt til et forsterket søkelys mot hvor viktig opplevelsesnæringene er for regionen, og ikke minst at man har fått synliggjort og utdypet mange av de mulighetene og utfordringene denne næringen står overfor, også i nasjonale og internasjonale sammenhenger.

Når det gjelder konkrete innovasjoner, så har Konvekst så langt ikke så veldig mange eksempler å vise til. De innovasjons- og utviklingsprosjektene som har vært gjennomført de siste par årene, har styrket nettverkene mellom de involverte aktørene og bedret deres kompetanse, men flere av dem er fortsatt i en relativ tidlig fase. Andre derimot, slik som Bukkerittet, har resultert i en ny felles profilering av bedriftene i området som tilbyr ekstremopplevelser (markedsinnovasjon).

Det viktigste som har kommet ut av Konvekst er altså at de har satt i gang en del viktige prosesser som på sikt vil kunne bidra til en mer dynamisk og innovativ opplevelsesnæring i Innlandet. Det at kjerneaktørene i prosjektet har vært med i hele prosjektperioden, det at det var stor oppslutning rundt en videreføring av prosjektet (for ett fjerde og femte år), og det at flere av de sentrale aktørene deltar aktivt i utvikling av en NCE (Norwegian Centre of Excellence) søknad for opplevelsesnæringene for 2009, illustrerer også at det blant nøkkelaktørene er stor tro på den utviklingen som er initiert gjennom dette Arena-prosjektet. Det samme gjør betydelige økonomiske investeringer fra deltakerne i prosjekter, som Digitale Destinasjoner, Hyttepuls og Museums-prosjektet.

Selv om Konvekst etter hvert gikk bort ifra det opprinnelige fokuset mot å jobbe for å bedre de politiske rammebetingelsene for aktører innenfor opplevelsesnæringen, er det også her indikasjoner på at Konvekst har bidratt i positiv forstand. Konvekst har blant annet engasjert seg aktivt for at bedrifter innenfor opplevelsesnæringene blir inkludert i nye offentlige programmer og virkemidler, slik som Skattefunn og andre ordninger innenfor Norges

forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA. Det datamaterialet som vi har tilgjengelig for vår evaluering gjør det imidlertid ikke mulig å si noe mer presist om Konvekst sin betydning på dette området.

### **5.3. Vurdering av resultater og måloppnåelse**

Innledningsvis i evalueringen ble det understreket at Konvekst framsto som et særdeles krevende prosjekt, som opererte i skjæringspunktet mellom eksisterende bransjer. Driften de første tre årene har også langt på vei bekreftet at ”veien” har vært kronglete. I hovedprosjekt-søknaden ble det listet opp en rekke ulike aktørgrupper som aktuelle deltakere i prosjektet. Dette inkluderte blant annet flere av alpindestinasjonene i Innlandet, en rekke ”opplevelsesmagneter”, de ulike idrettsfasilitetene på Lillehammer, Gjøvik og Hamar (som ble etablert i forbindelse med olympiske leker i 1994), flere idretts- og kulturarrangører, representanter for kreative næringer i området, i tillegg til forsknings- og utdanningsinstitusjonene i Innlandet. Både i forhold til hvilke type aktører som er blitt involvert og i forhold til deres lokalisering framstår Konvekst etter tre års drift som et vesentlig mer avgrenset prosjekt enn det som var intensjonene. Prosjektet forsøkte riktignok å gå bredt ut når det gjaldt hvilke deltakere som skulle involveres. Det første året (2005) ble over 50 bedrifter rapportert som aktive deltakere, mens man de siste årene har snevret dette inn til rundt 20 aktive bedrifter, og i tillegg rundt 10 offentlige institusjoner (fylkeskommuner, forsknings- og utdanningsinstitusjoner, kommuner m.m.) som mer eller mindre har deltatt aktivt. Kjernen av deltakere i prosjektet har vært de store opplevelsesvirksomhetene i Lillehammer-området, i tillegg til noen ”eksterne satellitter” (eksempelvis Peer Gynt AS på Vinstra og noen av selskapene i filmmiljøet på Hamar).

Blant de aktørgruppene som i mer begrenset grad er blitt involvert er høgskolene i Innlandet, dog med noen unntak som ble omtalt i kap. 4.1. Her viste vi at flere av disse institusjonene har vært involvert i aktiviteter som har klare tangeringspunkter mot det som Konvekst driver med, men at de i mindre utstrekning har deltatt direkte i Konvekst-prosjekter. Det har blant annet vært gjort forsøk på å trekke mer med Høgskolen i Hedmark (Hamar), hvor det blant annet finnes en bachelorutdanning i spill og medieprogrammering og en bachelorutdanning i opplevelsesproduksjon, men uten særlig hell. Heller ikke Høgskolen på Lillehammer, hvor det

blant annet finnes utdanning innenfor fjernsynsproduksjon har vært særlig involvert. Høgskolen i Gjøvik har vært mer aktive i prosjektet, og det er særlig en av medarbeiderne som har involvert seg både som styremedlem og gjennom deltakelse i prosjekter (eksempelvis Digitale Destinasjoner). Men heller ikke i forhold til Høgskolen i Gjøvik har man klart å oppnå en bredere organisatorisk forankring av prosjektet. Det er flere fagmiljøer ved denne høyskolen, i tillegg til det teknologiske miljøet, som kunne vært aktuelle deltakere i prosjektet, men som så langt ikke er blitt involvert. Flere av våre informanter oppfatter også høyskolemiljøene som lite villig til å delta aktivt i slik regional næringsutvikling. Erfaringene fra andre Arena-prosjekter viser også at det er krevende å trekke med høyskolemiljøene i prosjektene, og at man ofte ender opp med en kobling mot enkeltpersoner og en manglende institusjonell forankring (Jakobsen mfl. 2007). Samtidig blir det også understreket i litteraturen at det å styrke innovasjonsevnen i næringsklynger forutsetter tettere koblinger mellom næringslivet og forsknings- og utdanningsmiljøene (Lundvall og Johnson 1994, Morgan 1997).

Det man også har erfart i Konvekst er at det er vanskelig å involvere filmmiljøet i regionen. Konvekst har gjort flere forsøk på å etablere et tettere nettverk mellom filmprodusentene, men ifølge en av våre informanter har slike initiativ en tendens til *”å smuldre bort når bedriftene selv skal ta ansvar for videreføring.”* Dette indikerer at det er noen særtrekk ved kultur- og filmbransjen som gjør utvikling av horisontale nettverk (nettverk mellom aktører som driver med ”det samme”) særlig vanskelig innenfor denne bransjen. Det kan blant annet ha sammenheng med at disse aktørene lever av å utvikle og kommersialisere idéer, og da gjerne idéer som man i liten grad har en dokumentert opphavsrett til. Man er da lite interessert i å gi andre aktører innsikt i de idéene og de nye produktene man jobber med, siden det altså er muligheter for at de kopieres av andre. Når det gjelder den eksterne kompetansen og de tjenestene som filmprodusentene har behov for, vil denne ofte kunne være knyttet til spisskompetanse hos enkeltpersoner eller freelancere. Ofte er disse lokalisert et helt annet sted enn hvor filmprodusenten holder til. Samlet er dette forhold som bidrar til å redusere aktørene i filmbransjen sin villighet til å bruke ressurser på å utvikle et eget nettverk for filmbransjen i regionen. Slike forretningsmessige betraktninger er også relevante i forhold til koblingene mellom filmmiljøet og eksempelvis de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene. Når etterspørselen fra opplevelsesbedriftene sammenfaller med den type kompetanse som



filmprodusentene besitter vil det være aktuelt med et samarbeid, og i noen tilfeller så har man også fått til slike koplinger. På den annen side vil filmprodusentene sannsynligvis være mindre interessert i regionale koblinger dersom det innebærer at selskapet må gjøre vesentlige investeringer inn mot et nytt kompetanse- og produktområde for å tilfredsstille etterspørselen fra den regionale opplevelsesbedriften. Da vil man heller bruke ressurser på å videreutvikle de kompetanseområdene hvor man allerede har en posisjon i markedet. En viss "regional matching" vil altså langt på vei være en forutsetning for å stimulere til økt regional samhandling og utvikling av regionale klynger.

En annen aktørgruppe som man i liten utstrekning har klart å involvere er mediebedriftene i regionen (aviser, radio/TV). Også i denne sammenheng hevdes det fra de ansvarlige for Konvekst at man har gjort gjentatte forsøk på å trekke med disse aktørene, men uten å lykkes.

En spissing av Konvekst, med et smalere strategisk fokus, framstår i utgangspunktet som fornuftig ved at det gir prosjektet en tydeligere profil samtidig som en konsentrasjon av ressursbruken øker mulighetene for resultater. Samtidig har det også bidratt til en mer dedikert deltakelse fra noen kjerneaktører. Dedikerte deltakere og noen konkrete resultater, bedrer også mulighetene for at man på sikt kan oppnå legitimitet og forankring hos en større gruppe bedrifter og institusjoner. Følgelig har de resultatene prosjektet så langt har oppnådd (nettverksutvikling, kompetanseutvikling) i første rekke vært mot en kjernegruppe av bedrifter og organisasjoner, og ikke mot "hele" klyngen eller miljøet som sådan.

Hovedutfordringen for prosjektet framover vil derfor være å involvere *flere aktører* i de positive prosessene som prosjektet har igangsatt. Selv om det i hele prosjektperioden har vært en intensjon om å involvere aktører på begge sider av Mjøsa, og det har også vært gjort mange forsøk på å få det til, gjenstår det her fortsatt en del arbeid. Men i de senere årene (2007/2008) har det etter hvert kommet stadig flere eksempler på at bedrifter/institusjoner utenfor prosjektets geografiske kjerneområde trekkes med, slik som Skogmuseet i Elverum og skidestinasjonen Skeikampen og Kvitfjell. Det føres også dialoger med Beitostølen og Trysil. Noen av de informantene vi har snakket med understreket i den forbindelse at prosjektadministrasjonene må jobbe enda mer proaktivt og direkte mot enkeltaktører, for å få dette til. En av våre informanter sier at de "*kunne markedsført seg mer mot bedriftene,*" mens en

annen uttaler at de ”kunne vært flinkere til å fange opp idéer fra næringslivet.” Det har riktignok vært gjort forsøk på slik proaktiv jobbing fra prosjektadministrasjonen, men blant annet har mangelen på tidlige suksesshistorier som kan skape legitimitet, gjort dette arbeidet vanskelig. Nå er det imidlertid ting som tyder på at det er i ferd med å komme mer konkrete resultater ut av de ulike aktivitetene i prosjektet (eksempelvis knyttet til Bukkerittet, Digitale destinasjoner, aktiviteten rundt opphavsrett, Bicycle Business, Hyttepuls og Museumsprosjekt). Når slike gode historier og erfaringer spres til flere er også forutsetningene for å få etablert en større deltakerbase bedre.

På den annen side så vil det også være slik at den strategiske spissingen som er gjennomført gjør at prosjektet blir mer relevant for noen aktørgrupper og tilsvarende mindre relevant for andre aktørgrupper. Dette sammen med hvilke aktørgrupper som så langt har vært de mest aktive i ”klyngen”, gjør at man etter tre års drift ender opp med et tydeligere bilde av samhandlingsmønstre og nettverk innenfor opplevelsesnæringene i Innlandet. Sannsynligvis er det lite hensiktsmessig å omtale opplevelsesnæringene i Innlandet som *ett* dynamisk regionalt produksjonssystem (”klynge”). Det dreier seg i større grad om flere ulike nettverk og systemer. De enkelte systemene/nettverkene har også ulike geografiske profiler, i noen er det naturlig med horisontale nettverkskoblinger (eksempelvis opplevelsesbasert reiseliv) mens andre i større grad preges av eksterne koblinger (eksempelvis filmmiljøet). Det er også i varierende grad koblinger mellom de ulike systemene i regionen, men slike koblinger på tvers forekommer nå etter all sannsynlighet i større grad enn tidligere som en følge av den aktiviteten som har vært gjennomført i Konvekst<sup>4</sup>. Vår analyse har vist at Konvekst som prosjekt har større betydning for noen av disse nettverkene/systemene enn for andre. Med den omtalte spissingen er det i første rekke opplevelsesbasert reiseliv som nå utgjør kjernen i Konvekst, mens de øvrige delene av opplevelsesnæringene på varierende måter kobles opp mot denne kjernen, eksempelvis gjennom forretningsmessige relasjoner mellom opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter og filmprodusenter eller teknologileverandører i regionen.

Etter å ha gjort de omtalte endringer i målformuleringene underveis, har prosjektet i den siste fasen hatt fire hovedmålsettinger (Bygge en dynamisk næringsklynge med faste deltakere, utvikle spisskompetanse innen IPR (intellectual property rights)/kapital, utvikle spiss-

---

<sup>4</sup> Dersom vi skulle sagt noe presist om denne dimensjonen, ville det forutsatt at vi hadde informasjon om omfang av koblinger mellom de ulike systemene før Konvekst ble iverksatt (”nullpunktet”).

kompetanse innenfor medier/mobilteknologi som opplevelsesutvider, utvikle spisskompetanse innen kommersiell konseptutvikling). Vi har vist at prosjektet har lyktes i å tilføre regionen/-miljøet kompetanse på opphavsrettigheter, medier/mobilteknologi og kommersiell konseptutvikling. Om man har styrket denne kompetansen i tilstrekkelig grad, og om det er mange nok aktører som har fått tatt del i denne kompetanseoppgraderingen, i forhold til hva som burde vært oppnådd er det vanskelig å si noe eksakt om. Styrken til Konvekst er at de har drevet nybrottsarbeid innenfor viktige kompetanseområder, mens svakheten er at kompetanseoppgraderingen så langt i første rekke har vært knyttet til en mindre kjerne av bedrifter innenfor opplevelsesnæringene i regionen.

Konvekst har også som mål å ”bygge en dynamisk næringsklynge” innenfor opplevelsesnæringene. I hvilken grad det skal hevdes at det pr dato eksisterer en reell klynge innenfor opplevelsesnæringene i Innlandet er helt avhengig av hvordan man definerer klyngebegrepet. Anvender vi Michael Porters tolkning av begrepet, så forutsetter det blant annet tettere nettverk mellom aktørene, et større antall aktive deltakere (kritisk masse) og et større innslag av forskningsbasert innovasjon (Porter 2001, Isaksen og Onsager 2004) enn hva man finner innenfor opplevelsesnæringene i Innlandet. Ovenfor har vi også antydnet at det sannsynligvis er mer hensiktsmessig å snakke om flere nettverk/systemer som på ulike måter er koblet sammen enn om en stor klynge. Når man innenfor ett av disse systemene, oppnår en samhandlings- og innovasjonsaktivitet som tilfredsstiller kravene i teorien, blir det mer naturlig å bruke klyngebegrepet. Det vi uansett kan konkludere med er at Konvekst har styrket samhandlingen og kompetansen innenfor flere deler av opplevelsesnæringene, og dermed også bedret forutsetningene for at man på sikt kan utvikle mer dynamiske og innovative produksjonssystemer innenfor opplevelsesnæringene i Innlandet. Dette forutsetter både tettere koblinger internt i de ulike systemene/nettverkene, men også hyppigere koblinger på tvers av systemene. Konvekst har vist at slike koblinger på tvers kan gi resultater, men samtidig er ikke slike enkeltkoblinger tilstrekkelig til at man kan snakke om en felles regional næringsklynge.

Det er altså ikke mulig å gi en presis vurdering av måloppnåelse i Konvekst. Men det kan synes som om prosessene som har vært igangsatt så langt har bidratt til å dra utviklingen for opplevelsesnæringene i Innlandet i en positiv retning, samt at det kan synes som om prosjektet

har bidratt til å skape større forståelse for betydningen av å satse på opplevelsesnæringene. Dermed har regionen også et vesentlig bedre utgangspunkt for en framtidig vekst innenfor opplevelsesnæringene enn hva man ville hatt uten et Arena-prosjekt.

#### **5.4. Resultater som planlagt?**

Innledningsvis i rapporten (jf. kap. 2) drøftet vi i hvilken grad og hvor detaljert det er mulig å regissere og planlegge utviklingen av klynger og innovasjonssystemer. Vår analyse av Konvekst har illustrert at det å utvikle regionale klynger er en kronglet vei å gå. Ser man på resultatene fra arbeidet, så er flere av de resultatene som rapporteres også på andre områder enn det man hadde forventet i utgangspunktet. En representant for høyskolesektoren sier følgende om egne erfaringer: *”Jeg hadde trodd at det å koble studenter med næringslivet skulle bli resultatet for oss, men det vi i første rekke har lært er hvordan bransjen fungerer, hvordan bedrifter lærer og hvordan innovasjonsprosjekter utvikles. Dette har vært svært nyttig for oss, men det var ikke akkurat det vi hadde forventet at vi skulle få ut av prosjektet når vi gikk inn i Konvekst. Resultatene har ikke vært noe dårligere enn forventet, med det har vært noe annet.”* En annen sentral aktør i prosjektet sier følgende om egne erfaringer med Konvekst og det å iverksette innovasjonsprosesser: *”Man kan sette i gang et målrettet arbeid, men resultatene blir ikke alltid som forventet, det må man leve med. Når ulike personer møtes og forskjellige perspektiver brynes og det kommer opp nye spennende innspill, da kan utviklingen ta uventede veier. Resultatene blir ikke det man hadde forventet på forhånd, men likevel kan resultatene være viktigere og kanskje enda mer betydningsfulle enn om man hadde fulgt den opprinnelige planen.”*

I den opprinnelige handlingsplanen for Konvekst var det lagt opp til et fokus mot medier som opplevelsesutvidere, mens klyngen så da ikke like klart betydningen av mobil teknologi i denne sammenhengen. Når dette mulighetsområdet utviklet seg, ikke minst gjennom fasiliteringsmiljøets internasjonale relasjoner, så kom noen av de viktigste resultatene fra Konvekst nettopp på dette område. En av de som har vært involvert i denne satsingen gjør seg følgende betraktninger: *”Skulle du satt deg ned og tenkt strategisk igjennom hva som skulle gjøres for å styrke oss i forhold til bruk av ny teknologi, så ville det uansett blitt feil. Vi fant*

*heller ut at vi ville prøve oss fram og være til stede i de rette nettverkene. Det som da viste seg å funke best ville vi satse på.*” I den første handlingsplanen for Konvekst var det også fokus mot det å bedre kapitaltilgangen for virksomheter som arbeider innenfor opplevelsesnæringene, men på bakgrunn av de erfaringene som ble gjort underveis ble denne innsatsen dreid mot problematikken rundt opphavsrettigheter. Konvekst har gitt vesentlige bidrag til å styrke miljøets kompetanse på dette området, men heller ikke dette var et resultat som man hadde forventet når Konvekst startet.

For å håndtere den usikkerheten som er knyttet til det å utvikle innovasjonssystemer og klynger bør prosjektene ha innebygd en viss grad av fleksibilitet. En av de som har vært involvert i Konvekst sier også: *”Vi var tidlig i prosjektet i en søkefase, og det var ingen fasitsvar på hva som kunne binde oss sammen, men etter hvert fikk vi mer erfaring med hva som kunne gjøres, og aktørene begynte å snakke sammen mer jevnlig. Vi har vært igjennom en modningsfase, hvor mange var veldig forvirret når vi begynte.”* Sannsynligvis har det faktisk at Konvekst har vært litt ”løs” i formen vært en fordel med hensyn til det å kunne stimulere til nettverksbasert innovasjon.

Arbeidet med Konvekst har altså langt på vei illustrert at mange av de viktigste resultatene i et slikt klyngeprosjekt vil være andre enn et man hadde forventet på forhånd. Dette støtter oppunder antagelsene innenfor kompleksitetsperspektivet på innovasjon, om at det er stor grad av uforutsigbarhet knyttet til innovasjonsprosessene (Fonseca 2002, Martin og Sunley 2007). Det er altså ikke på forhånd mulig å skissere hva som er den optimale veien å følge for å kunne bidra til å utvikle innovative klynger. Implikasjonene for klyngevirkemidler av disse erfaringene vil være at slike virkemidler i stor grad må tilpasses den aktuelle konteksten de skal virke i, at mye av tilretteleggingen må være orientert mot det å sikre rammebetingelsene for samhandling og igangsetting av innovasjonsaktiviteter, og at det bør være tålmodighet i forhold til når resultatene av slike klyngeutviklingstiltak skal kunne avleses. Det viktigste, og da særlig i den innledende fasen, er uansett at man får i gang ulike aktiviteter og ”tester” noen tilnærminger. På sikt bør man naturligvis forvente noen mer konkrete resultater av arbeidet, selv om omfang og type resultater i begrenset grad kan predikeres ved oppstart av prosjektet. I innretning av slike klyngeaktiviteter er det også viktig med en viss grad av fleksibilitet både i forhold til strategivalg, handlingsplaner og budsjettering. Prosjektene må følgelig være

innrettet slik at de er i stand til å håndtere en situasjon hvor det dukker opp nye og gjerne mer interessante handlingsmuligheter og alternativer enn de som ble skissert ved oppstart av prosjektet.

## Litteratur

Arbo, P. (2004): Kan innovasjon planlegges? I: Arbo, P. og Gammelsæter, H. (red.): *Innovasjonspolitikkens scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Berge, D.G. og Gammelsæter, H. (2004): Innovasjonspolitikkens uutholdelige tålmodighet. I: Arbo, P. og Gammelsæter, H. (red.): *Innovasjonspolitikkens scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Cooke, P. (2001): Regional innovation systems, clusters and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change* 10, 945-974.

Finne, H. (2006): Trøndelags innovasjonsgerilja? Evaluering av Innovasjon Midt-Norge. Rapport nr. STF50 A06125. SINTEF Teknologi og Samfunn.

Fonseca, J. (2002): *Complexity and innovation in organizations*. Routledge, London.

Haukeland, P.I., Trovik, M., Stavrum, H. og Vereide, K. (2006): Evaluering av Innovativ Fjellturisme. Et prosjekt i Arena-programmet. Arbeidsrapport 26/2006. Telemarksforskning – Bø.

Isaksen, A. og K. Onsager (2004): Klynger og klyngepolitikk – ukritisk modellimport eller relevant perspektiv? I: Arbo og Gammelsæther (red.) (2004): *Innovasjonspolitikkens scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Jakobsen, S.-E. og Onsager, K. (2008): Innovasjonspolitikk for regional næringsutvikling. I: Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (red.): *Innovasjoner i norske næringer. Et geografisk perspektiv*, Fagbokforlaget.

Jakobsen, S.-E., Onsager, K., Rokkan, A. og Nesheim, T. (2007): Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF rapport 01/07. Samfunns og næringslivsforskning, Bergen.

Lundvall, B.-Å. og Johnson, B. (1994): The Learning Economy. *Journal of Industry Studies* 1, 23-42.

Martin, R. og Sunley, P. (2007): Complexity thinking and evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography* 7, 573-601.

Maskell, P. og Malmberg, A. (1999): Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics* 23, 167-185.

Morgan K, (1997): The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies* 31, 491-503.

Porter, M. (2001): Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly* 14, 15-34.

Potts, J. (2000): *The new evolutionary micro-economics: Complexity, competence and adaptive behaviour*. Edward Elgar, Cheltenham.

Weiss, C.H. (1998): *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Second edition. Prentice Hall, Englewood Cliff.

Østlandsforskning (2004): Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet. Rapport november 2004. Lillehammer.



## Vedlegg 1: Intervjuguide Konvekst

### a. Bakgrunnsinformasjon

1. Hva er din rolle i Arena-prosjektet?

### b. Tidlig søknadsinitiering/etablering:

2. Hvem var drivende aktører i oppstart og initiering av Arena-prosjektet?
3. Har det vært lokal medfinansiering, eventuelt hvor mye og fra hvem (har det vært krevende det å få næringslivet med i finansieringen i prosjektet?)

### c. Prosjektets mål og aktiviteter (deskriptivt)

4. Er hovedprosjektets/delprosjektets **mål og delmål** endret underveis, ev. hvorfor?
5. Hvilke erfaringer har man gjort innenfor de ulike delprosjektene? (hva har fungert og hva har ikke fungert)

### d. Lokal styring, organisering og innretning

#### Lokal styring og organisasjon

6. Hvilken rolle og funksjon har styringsgruppen hatt? Hvor ofte møtes den, hvilke innspill kommer den med til prosjektet? (styringsgruppe som strategisk ressurs)
7. Bidrar ulike aktørers deltakelse i styringsgruppen for Arena-prosjektet til å styrke samspillet mellom sentrale regionale aktører? (eventuelt på hvilken måte?) (hvilke aktører har IKKE deltatt i styringen)
8. Hvilke grupper er ikke med i styringsgruppen?
9. Hvilken samordning er det mellom delprosjektene/hvordan har samordningen fungert?

#### Forankring i næringslivet

10. I hvilken grad har prosjektet vært forankret i den eksisterende kultur- og opplevelsesnæringen? (hvordan oppnådde man forankring, og på hvilken måte har industrien vært forankret i prosjektet, er det noen aktører/bedrifter som har vært særlig aktive?) Ildsjeler?
11. Fokus mot store vs små? Endringer underveis (de har jobbet med å få inn de store aktørene i regionen, og regner med at det vil gjøre at de små kobler seg på)
12. Klynges geografi; lillehammer (opplevelsesnæringene), hamar (IKT), Vinstra (Gynt)

#### Forankring i regionale FoU-miljøer/høyskoler

13. Hvordan har prosjektet vært forankret i FoU-miljøene i regionen (høyskolene i Oppland, Gjøvik og Hedmark), kobling mot kunnskapsparken?

#### Integrering i det regionale utviklingsarbeidet

14. Hvordan er prosjektet forankret i det regionale utviklingsarbeidet? (koblinger mot regionale utviklingsplaner (fylke), andre prosjekter/aktiviteter i regionen (ev innenfor andre programmer), hvilken rolle har Innovasjon Norges distriktskontor i Oppland hatt?)

### e. Erfaring utfall og resultater

#### Læring og kompetansebygging

15. På hvilken måte har prosjektet bidratt til kompetanseoppbygging i næringslivet i sektoren, i virkemiddelapparatet eller hos regionale myndigheter?
16. Hvilken betydning har det hatt for FoU-miljøene i regionen? (økt samarbeid?)
17. Hvilken betydning har prosjektet hatt for Lillehammer Kunnskapspark?
18. Hvordan har møteplassene/arenaene i prosjektet fungert som arenaer for informasjons-erfarings- og læringsutveksling? Beskriv møteplasser og arenaer og hvilke "overføringer" som har funnet sted?

## **Nettverksbygging – sosial kapital**

### Internasjonalt

19. I hvilken grad har man greid å knytte nettverk til internasjonale aktører og hvilken betydning har disse nettverkene (kunnskapsmiljøer og forretningspartnere)?

### FoU

20. I hvilken grad har prosjektet bidratt til økt koordinering og samarbeid innen FoU-miljøene (høgskolene?)?  
21. Hvordan har prosjektet bidratt til å styrke samspillet mellom forskning/utdanning og næringsliv i regionen?

### Andre koblinger/nettverk

22. Hvilken betydning har prosjektet hatt for samhandlingen mellom ulike aktører i regionen?  
23. I hvilken grad har prosjektet bidratt til en kobling mellom opplevelse (reiseliv), kultur, mat?

### Generelt

24. Er det grunn til å tro at prosjektet har påvirket bedriftenes holdning til og motivasjon for å utvikle bedre relasjoner og mer forpliktende samarbeid med kunnskapsaktører, myndigheter og vise versa?  
25. Har prosjektet hatt ikke-intenderte negative effekter på etablerte nettverk og relasjoner?  
26. Har prosjektet bidratt til økt kunnskapsutveksling og kontakt med andre nasjonale klynger/næringsmiljøer?

## **Innovasjon, verdiskapning og lønnsomhet**

27. Har prosjektet bidratt til utvikling av nye/forbedrede produkter/tjenester/prosesser hos deltakende bedrifter/organisasjoner?  
28. Har prosjektet styrket deltakende bedrifters tilgang på investeringer og FoU-kapital?  
29. Hvordan er antall og type prosjekter i forhold til det som var målsettingen?

## **Måloppnåelse (vurder prosjektets samlede måloppnåelse i forhold til målsettingen og resultater)**

30. I hvilken grad har prosjektet oppnådd sine målsettinger (hvilke måltall finnes?)  
31. Hvilke mål har vært vanskeligst å oppnå, og eventuelt hvorfor?

## **f. Programnivå – administrasjon og aktiviteter**

32. I hvilken grad har dere opplevd den finansielle støtten fra Arena som tilstrekkelig?  
33. I hvilken grad har prosjektet opplevd tilstrekkelig oppfølging fra programmet sentralt ved faglige behov? Brukes Håndboken??

## **g. Samlet vurdering**

34. Hva er de viktige resultater programmet viser til? (hvilke regionale ”spor” er det etter satsingen)?  
35. Hvilke satsinger har vært mindre heldige?  
36. Hvor vellykket har organiseringen av prosjektet vært?  
37. Hvordan kan/skal aktiviteten/satsingen i Arena-programmet videreføres etter prosjektslutt? (planene om NCE søknad)