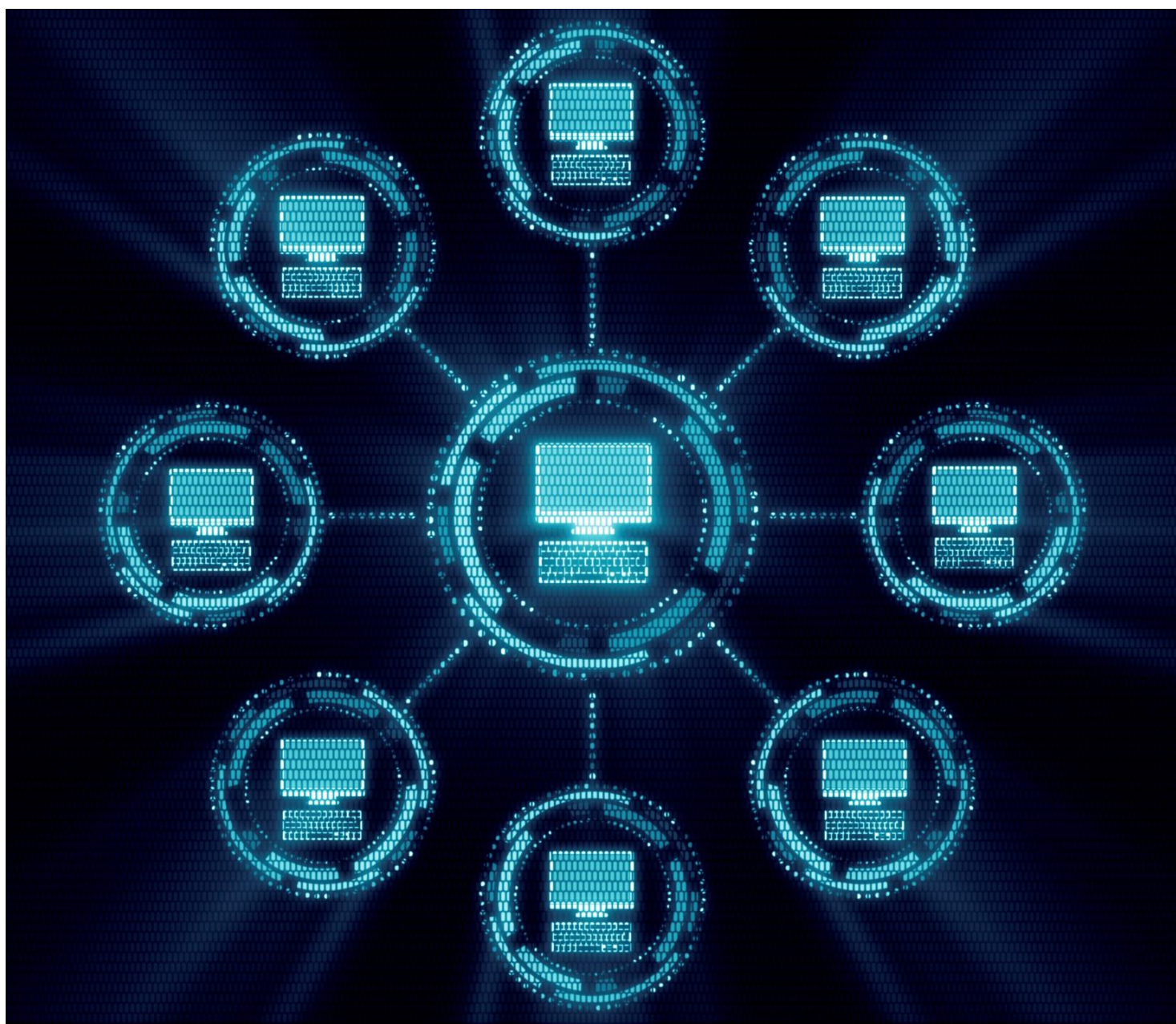


RAPPORT

EVALUERING AV ARENA DIGIN



MENON-PUBLIKASJON NR. 20/2016

Av Kristina Wifstad og Erik W. Jakobsen



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics evaluert Arena-prosjektet Digin. Arena-programmet ble startet opp i 2002, og er en del av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Siden oppstart har Arena-programmet støttet rundt 70 klynger. Digin var en del av Arenaprogrammet i perioden 2012 til 2015. Etter endt prosjektperiode skal det gjennomføres en sluttevaluering av prosjektet. Evalueringen er en del av den avsluttende vurderingen av resultater. Prosjektet er evaluert etter OECDs evalueringsmetodikk og Menons modell for klyngebasert utvikling.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap, i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Selskapet tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker, direktorater og departementer. Evalueringer av det offentlige virkemiddelapparatet står sentralt i vårt arbeid. Menon gjennomførte i 2012 seksårsevalueringer av de seks første NCE-prosjektene som ble etablert i 2006, og programevalueringen av Arenaprogrammet i 2011.

Evalueringsteamet har bestått av Erik W. Jakobsen (prosjektleder) og Kristina Wifstad. Menon takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjektene som velvillig har stilt opp for oss og respondentene ved spørreundersøkelsen.

Oppdraget er gjennomført i perioden januar til mars 2016.

Menon Economics står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

18.mars 2016

Erik W. Jakosen
Prosjektleder

Menon Economics

Innhold

Forord	1
1. Innledning om programmet og evalueringen	4
1.1. Det teoretiske grunnlag og analysemodell	4
1.1.1. Konseptuell modell for verdiskapingseffekter av samhandling i næringsmiljøer	5
1.2. OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene	7
1.3. Dokumentstudier, spørreundersøkelsen og intervjuet danner grunnlaget for evalueringen	7
2. Arena Digin	9
2.1. Potensielle Synergier	9
2.1.1. Beskrivelse av klyngens historikk	9
2.1.2. Beskrivelse av prosjektets organisering	9
2.1.3. Klyngens fellestrekk og komplementariteter	10
2.2. Prosjektets mål og strategier	11
2.2.1. Mål og strategier	11
2.3. Klyngens relasjonelle forutsetninger	13
2.3.1. Klyngemedlemmenes kjennskap, tillitt og informasjonsdeling	13
2.3.2. Utvikling i samarbeid og samspill i Arenaperioden	13
3. Klyngeprosjektets relevans	15
3.1. Viktigste aktiviteter som er gjennomført i Arenaprojektet	15
3.1.1. Møteplasser/markedsaktiviteter	15
3.1.2. Innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter	16
3.1.3. Kompetanseutviklingsaktiviteter	16
3.1.4. Klynge- til klyngesamarbeid	17
3.2. Aktivitetenes relevans for å nå målene	18
3.3. Resultater av aktivitetene	19
3.3.1. Resultater av markeds- og innovasjonsaktivitetene	19
3.3.2. Resultat av kompetanseutviklingsaktivitetene	20
3.3.3. Andre resultater av aktivitetene som er gjennomført	21
4. Prosjektets effekter og måloppnåelse	21
4.1. Klyngens effekt på bedriftenes innovasjonsevne	21
4.2. Andre effekter av klyngen	24
4.3. Økonomiske effekter: Utvikling i medlemmenes nøkkeltall	24
4.3.1. Beregning av økonomiske effektmål - fremgangsmåte	24
4.3.2. Økonomisk analyse av klyngebedriftene	25

4.4.	Prosjektets målrealisering.....	26
4.5.	Prosjektets addisjonalitet	27
5.	Samlet vurdering av klyngen.....	29

1. Innledning om programmet og evalueringen

Arena-programmet er en del av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Programmet skal bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Dette skal skje ved å utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene, med sikte på å øke klyngenes dynamikk og attraktivitet, og å øke den enkelte bedrifts innovasjonsevne. Innovasjon Norge er ansvarlig operatør for programmet, men det eies i fellesskap av Innovasjon Norge, SIVA og Norges Forskningsråd. Norwegian Innovation Cluster består av tre programnivåer: Arena, Norwegian Centres of Expertise (NCE) og Global Centres of Expertise (GCE).

Ifølge programbeskrivelsen er Arena-programmet rettet mot klynger med nyetablerte eller umodne samarbeidsinitiativ, som har en organisasjon, strategisk plattform og et ressursgrunnlag som gir et godt potensial for videre utvikling basert på samarbeid. Klyngene kan være både små og store, med regional eller nasjonal posisjon.

Programmets finansielle støtte skal gå til fire definerte innsatsområder; generell klyngeutvikling, kunnskaps-samarbeid, innovasjonssamarbeid og klynge-til-klyngesamarbeid. Ut fra disse aktivitetene er Arena-programmets overordnede mål for klyngeprosjektene *økt evne til innovasjon og fornyelse*. En samlet oversikt over Arena-programmets effekt- og resultatmål er gjengitt i tabellen under.

Tabell 1-1: Programmets mål for Arena hentet fra programbeskrivelse datert januar 2015

Programmets mål for klyngene i Arena	
Effekt mål	Økt evne til innovasjon og fornyelse
Resultat mål	
• <i>Innovasjonsevne</i>	Økt innovasjonssamarbeid og høyere innovasjonsaktivitet
• <i>Internasjonal orientering</i>	Nye eller forsterkede relasjoner til internasjonale partnere
• <i>Kompetansetilgang</i>	Bedre tilgang på relevant kompetanse
• <i>Attraktivitet og synlighet</i>	Økt regional anerkjennelse som innovativt og vekstkraftig miljø
• <i>Samspill og samarbeid</i>	Økt dialog og samarbeid internt og eksternt

Arena-programmet ble igangsatt i 2002 og har siden da støttet rundt 70 klyngeprosjekter. Arena-programmet er et 3-års program med mulighet for forlengelse på to ytterligere år. Ved avsluttet prosjektperiode skal det foretas en sluttevaluering av prosjektene. Menon har i løpet av vinteren 2016 gjennomført en evaluering av de fire følgende Arena-prosjektene:

- Arena USUS
- Arena Digin
- Arena Electric mobility
- Arena Vannklyngen

Denne rapporten utgjør sluttevalueringen av Arenaprojektet Digin.

1.1. Det teoretiske grunnlaget og analysemodellen

Arena-programmet er gjennom programbeskrivelsen og andre dokumenter eksplisitt forankret i teori om næringsklynger. Teorifundamentet er kompakt og presist beskrevet, og den overordnede målsettingen med programmet oppsummerer hvordan virkemiddelet er ment å stimulere klyngemekanismer:

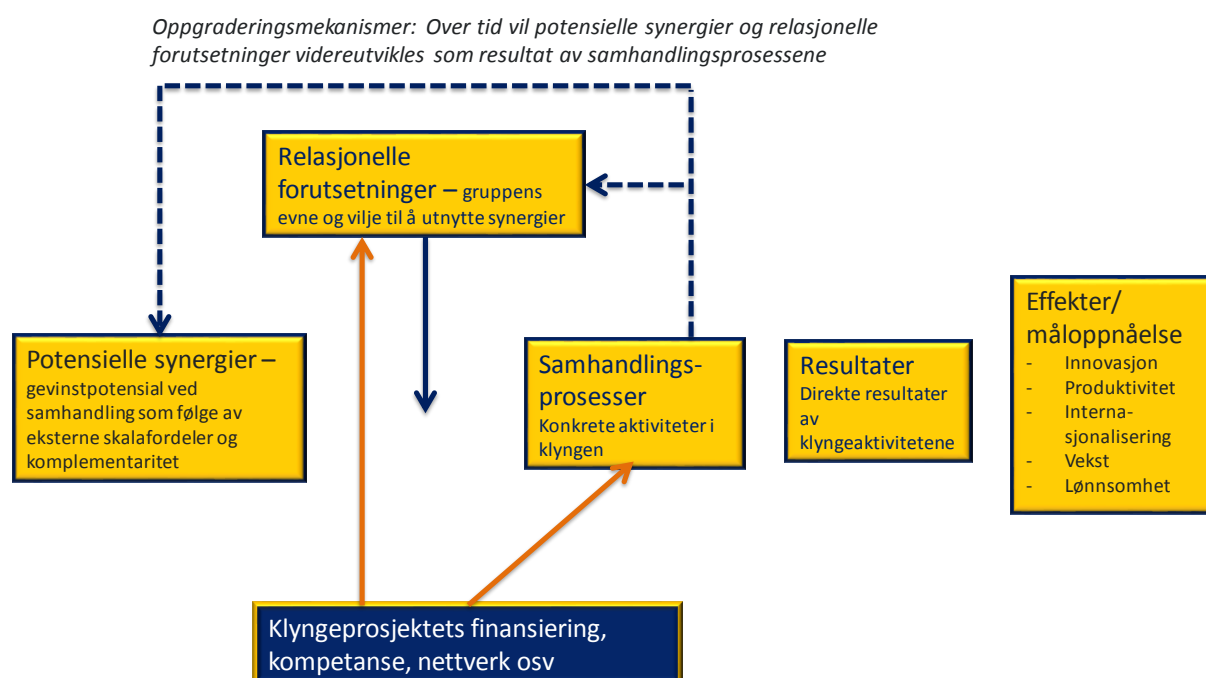
Norwegian Innovation Clusters skal bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Dette skal skje gjennom å:

- Utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene
- Øke klyngenes dynamikk og attraktivitet
- Øke den enkelte bedrifts innovasjonsevne

1.1.1. Konseptuell modell for verdiskapingseffekter av samhandling i næringsmiljøer

Menon har utviklet en konseptuell modell for analyse av klyngesamarbeid (Jakobsen 2008; Jakobsen og Røtnes, 2012)¹. Denne modellen ligger til grunn for evalueringen, og de enkelte prosjektrapportene oppsummeres ved hjelp av modellen.

Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse. De heltrukne linjene viser direkte effekter, mens de stiplede linjene illustrerer langsiktige systemdynamiske effekter i form av oppgraderingsmekanismer (Reve og Jakobsen, 2001)².



Logikken i modellen er som følger: Jo større eksterne skalafordeler og komplementariteter det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større **potensielle synergier** vil det være mellom dem. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppens **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles (klynge-)identitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete **samhandlingsprosesser** lede til **effekter/måloppnåelse** i

¹ Jakobsen, Erik W. 2008: Næringsklynger: Hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport nr 1/2008.

Jakobsen og Røtnes 2012: Cluster programs in Norway – evaluation of the NCE and Arena programs. Menon-rapport nr 1/2012.

² Jakobsen og Reve 2001: Verdiskapende Norge, Universitetsforlaget

form av innovasjon, økt produktivitet, styrket internasjonal konkurranseevne, og dermed til vekst og lønnsomhet.

Det er altså samhandlingsprosessene – de konkrete utviklings- og kompetanseprosjektene, møteplassene og koblingene til eksterne miljøer – som skaper resultater i form av innovasjon, produktivitetsøkning, internasjonalisering, vekst og lønnsomhet. Samtidig er det viktig å være klar over at disse resultatmålene også påvirkes av andre faktorer, for eksempel egenskaper ved aktørene selv, deres konkurrenter og markedene de opererer i. Det vil derfor være vanskelig å vurdere i hvilken grad de målte effektene er *resultatet* av klyngeaktiviteter eller av andre faktorer. Det er derfor hensiktsmessig å forsøke å måle de direkte resultatene av samhandlingsprosessene i klyngene. Vi har derfor utvidet den konseptuelle modellen med en boks for direkte **resultater** av klyngeaktivitetene.

Klyngeprosjektenes rolle i klyngeutvikling

I en evaluering av disse fire Arena-prosjektene er det viktig å skille mellom klyngeeffekter generelt – det vil si effekter av samhandling i de fire næringsmiljøene – og effekter av Arena-prosjektene. Klyngeprogrammenes rolle er å stimulere klyngeutvikling, mer konkret å *utløse samhandlingsbasert utvikling* som ellers ikke ville ha funnet sted, *samt å forsterke og akselerere eksisterende samhandling*. Dette handler både om å stimulere de relasjonelle forutsetningene og å finansiere og muliggjøre konkrete samhandlingsprosesser. I den konseptuelle modellen ovenfor er klyngeprogrammenes rolle illustrert gjennom den blå boksen, hvor klyngeprosjektenes aktiviteter handler om å:

- ❖ styrke næringsmiljøenes relasjonelle forutsetninger for samhandling
- ❖ finansiere, organisere og gjennomføre konkrete samhandlingsprosjekter

Det er altså ikke tilstrekkelig at en klynge er velfungerende og at den oppnår sine mål for at Arena-prosjektet kan sies å være vellykket. Det må også sannsynliggjøres at virkemidlene i Arena-prosjektet har bidratt til å utløse, akselerere og/eller forsterke klyngeaktivitetene som leder til måloppnåelsen. Dette er et spørsmål om addisjonalitet.

Langsiktige, dynamiske effekter – oppgraderingsmekanismer

I den konseptuelle modellen illustreres systemdynamiske effekter gjennom de stiplede linjene. Samhandlingsprosesser styrker gruppens relasjonelle forutsetninger, og bidrar til at det utvikles og identifiseres nye potensielle synergier mellom aktørene. Tidligere studier, for eksempel Reve og Jakobsen (2001), skisserer fire former for oppgraderingsmekanismer som skapes i en velfungerende klynge:

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

Denne type systemdynamikk er imidlertid kompleks, indirekte og tar ofte form av sideeffekter av de konkrete aktivitetene. Derfor er de også svært vanskelig å måle og vurdere direkte. Det er imidlertid grunn til å forvente at oppgraderingsmekanismene over tid skal gi seg utslag i økt verdiskaping, gjennom innovasjoner, økt produktivitet og styrket internasjonal konkurranseevne. Som det fremgår av kapittel 4 vil vi derfor forsøke å identifisere variasjoner i systemdynamikk i klyngene gjennom å måle den langsiktige verdiskapingsutviklingen.

1.2. OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene

Evalueringen vil gjennomføres i tråd med OECDs evalueringsmodell. Det vil si at vi først vurderer prosjektenes relevans, deretter prosjektenes realisering av egne mål (effekter), klyngeprosjektets og klyngeprogrammets bidrag til dokumenterte resultater og effekter (effektivitet), og til slutt en helhetsvurdering av hvert klyngeprosjekt. Vi vil dermed dokumentere resultatene i tråd med evalueringskriteriene relevans, effekt og effektivitet.

1.3. Dokumentstudier, spørreundersøkelsen og intervjuet danner grunnlaget for evalueringen

I evalueringen er det hentet inn informasjon gjennom dokumentstudier, spørreundersøkelse sendt til alle medlemmer og gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Gjennomføringsprosessen er illustrert i figuren under.

Figur 1-1 Gjennomføringsprosess. Kilde: Menon



I forbindelse med evalueringen har vi gjennomført en **dokumentstudie**. En liste over hvilke dokumenter som er gjennomgått finnes i vedlegg 1.

Videre er det gjennomført **dybdeintervjuer** med prosjektledelse, styreledelse, Innovasjon Norge og et utvalg bedrifter. Liste over de som er intervjuet i forbindelse med evalueringen ligger i Vedlegg 1.

For å evaluere prosjektet er vi avhengig medlemmenes tilbakemelding på prosjektets og aktivitetenes opplevde relevans, effekt og prosjektleders effektivitet. Ettersom flere av Arena-prosjektene har et stort antall medlemmer er det ikke hensiktsmessig å intervju alle. For at alle medlemsbedrifter, FoU-aktører og offentlige utviklingsaktører skal få en sjanse til å dele sine erfaringer med prosjektet er det sendt ut en **spørreundersøkelse**. Medlemslister med tilhørende mailadresser har vi fått fra Innovasjon Norge og sendt til prosjektleder i de respektive Arena-prosjektene for kvalitetssikring.

For å øke responsraten i spørreundersøkelsen har vi i tillegg til første utsending sendt to påminnelser og ringt til bedriftene for å minne de på å svare. I tillegg har vi fortløpende behandlet tilbakemeldinger om feil mailadresse/kontaktperson og uønsket deltagelse.

For Digin er spørreundersøkelsen sendt ut til totalt 77 medlemmer, hvorav 68 er bedrifter. To av bedriftene har ikke hatt gyldige mailadresser og ni av bedriftene meldte seg ut av Arena Digin i 2014 eller 2015 – ingen av disse har besvart spørreundersøkelsen. Justert for dette har spørreundersøkelsen en samlet responsrate på 52 prosent.

2. Arena Digin

Digin er en klynge bestående av en rekke aktører innen IKT-næringen i Agder. Klyngen fikk tildelt Arenastatus 14.juni 2012, og var en del av Arenaprogrammet til og med 2015. Ved opptak til Arenaprogrammet besto Digin av totalt 67 virksomheter, hvorav 57 var kommersielle bedrifter. Underveis i Arenaperioden har flere nye bedrifter kommet til og andre falt fra. I dag består klyngen av 71 medlemmer, hvorav 62 er bedrifter. Felles for bedriftene er at de jobber innenfor IKT-næringen.

2.1. Potensielle synergier

2.1.1. Beskrivelse av klyngens historikk

Digins historie starter i 2000 under foreningen Elinor, som hadde som mål å gjøre Kristiansand til Norges E-læringshovedstad. Under styrets beslutning utvidet man fokuset til «digital innholdsproduksjon og læring» i 2007, hvilket førte til at foreningen fikk flere medlemmer. I 2010 ble avgjørelsen om å gjøre foreningen om til en ren IKT-klynge tatt og arbeidet mot en Arenasøknad ble satt i gang. I 2010 ble det gjennomført en Arena Foresight prosess (forstudie), med støtte fra VRI-Agder. Denne avdekket en interesse blant næringsliv, FoU og offentlige aktører i å utforske potensialet for et samarbeid nærmere. Basert på dette besluttet styret i Digin å lage en Arenasøknad. Digin søkte til Arena-programmet første gang i 2011, men fikk avslag. Vinteren 2012 ble det gjennomført en ny Foresight. Mars 2012 søkte de igjen Arena-programmet og fikk godkjent status som Arenaprojekt. Digin besto da av totalt 67 medlemmer hvorav 57 var bedrifter.

Digins hadde en tøff start på Arenaperioden. Kort tid etter at Digin fikk status som Arenaprojekt, juni 2012, sluttet prosjektlederen i Digin. Våren 2013 ble mål og strategier oppdatert gjennom en prosess i styret, og ny prosjektleder ble ansatt først på høsten 2013. Omtrent hele det første året i Arenaperioden hadde Digin kun en midlertidig prosjektleder. Dette gjorde at Digin ikke kom ordentlig i gang før andre driftsåret i Arenaperioden. Med ny prosjektleder økte aktivitetsnivået betraktelig. I 2014 gjennomførte Digin igjen en strategisamling for å komme frem til en hovedretning for Digin i et 10-års perspektiv, og for å utforme hovedmål og aktiviteter i 2015. Siste driftsår, sommer 2015 fikk Digin krav om å betale tilbake refundert mva i en størrelsesorden på 950 000 kroner. Dette førte til at Digin fikk store finansielle begrensninger og måtte nedskalere sine aktiviteter, blant annet ble prosjektlederens stillingsprosent nedjustert. Disse utfordringene har begrenset aktiviteten i klyngen.

Medlemsmassen har i hele perioden ligget jevnt på rundt 70 medlemmer. Ifølge oppdatert medlemsliste fra Innovasjon Norge, sjekket av prosjektleder, er det i dag totalt 71 medlemmer i Digin, hvorav 62 er bedrifter, to er FoU-utdanningsinstitusjoner og syv er offentlige utviklingsaktører.

Gjennom hele perioden har det vært ti kjernebedrifter. Underveis har det både kommet til nye bedrifter og falt fra noen. De som er falt fra skyldes ifølge intervjuer først og fremst skifte av eierskap hos bedriftene, med unntak av et selskap som synes den geografiske avstanden til resterende medlemsmasse var for stor. Det er ikke gitt signaler om at bedrifter har ønsket å avslutte medlemskapet som følge av liten nytte.

2.1.2. Beskrivelse av prosjektets organisering

Kontraktpartner i prosjektet er foreningen Digin som ble opprettet i 2001. Arbeidet i prosjektet er organisert gjennom en styringsgruppe og daglig leder. I tillegg er det leid inn prosjektledere etter behov. I løpet av høsten 2013 ble det etablert tre arbeidsgrupper; Digin Innovasjonsforum, Digin Kompetanseforum og Digin

Kommunikasjonsforum, med ansvar for å følge opp og gjennomføre aktiviteter innen sine respektive områder. I tillegg ble det i løpet av 2014 opprettet fire fagfora etter initiativ fra medlemmene; Digin E-commerce, Digin E-helse, Digin E-læring, Digin Security team. De fire teamene jobbet med prosjekter og samarbeid innenfor hvert sitt område.

Styringsgruppen har bestått av 11 deltagere hvorav 10 er bedrifter. Disse representerer først og fremst de 10 ledende bedriftene i klyngen, de store konsulentselskapene.

2.1.3. Klyngens fellestrekk og komplementariteter

Digins medlemmer representerer en stor variasjon av bedrifter som jobber innenfor IT-markedet og er lokalisert på Sørlandet. Dette inkluderer alt fra større konsulentbedrifter til mindre system- og produktutviklere spesialisert på sitt område. Medlemsbedriftene består av mange små og unge bedrifter. Ifølge prosjektleder er gjennomsnittsbedriften i klyngen åtte år og over halvparten av bedriftene har mindre enn ti ansatte. Søknaden som førte til tildelingen av Arena-statusen viser også til en fragmentert næring med bedrifter som tradisjonelt opererer på egenhånd.

IT er en næring som spenner bredt. Selv om alle bedriftene i klyngen kan sies å jobbe innen samme næring representerer ikke bedriftsmedlemmene i første rekke en verdikjede, men heller en samling bedrifter som jobber med ulike produkter og tjenester inn mot ulike bransjer. Utfordringen ved å ha en medlemsmasse bestående av bedrifter med mange ulike interessefelt er at det blir vanskelig å identifisere potensielle synergi som dekker hele eller store deler av medlemsmassen. Dermed blir det også vanskelig å definere konkrete mål og prosjekter/satsningsområder som favner alle og som bedriftene således følger et eierskap til. Intervjuer bekrefter at dette har vært en utfordring i Digin.

Et fellestrekk i klyngen synes å være at IT-bedriftene på Sørlandet generelt er små og lite synlige. I Arenasøknaden fra 2012 trekkes det frem at de på grunn av dette gjerne taper i konkurransen mot andre større IT-bedrifter i Norge for leveranser til de store bedriftene og offentlig sektor i regionen. Kartleggingen i forkant av Arenasøknaden viste til et ønske om mer samarbeid mellom aktørene, for å styrke egen konkurransekraft og synlighet i regionen. Et annet fellestrekk er bedriftenes behov for kompetanse, både tilknyttet bedriftenes tekniske kompetanse og mer generell kompetanse innen salg, administrasjon og ledelse. På disse områdene er det skalafordeler å hente gjennom en felles innsats.

I Arenaperioden er det jobbet mye med å finne fellesinteresser blant medlemsmassen. Dette har resultert i utviklingen av fire fagfora initiert av medlemmene selv; Digin E-commerce, Digin E-helse, Digin E-læring og Digin Security team. Alle ble opprettet i 2014. I løpet av 2015 ble de tre første etablert som bedriftsnettverk. I hvert fagfora/bedriftsnettverk er det mellom 6 og 10 bedriftsmedlemmer. Dette viser at det er fellesinteresser i klyngen, men antall medlemmer i de ulike foraene/nettverkene indikerer samtidig at disse er begrenset for klyngen som helhet.

I spørreundersøkelse har 15 av de 28 bedriftene som har deltatt oppgitt at de er delvis eller helt enig i at de gjennom Digin har fått øynene opp for at det er betydelig synergier mellom aktørene i klyngen. Kun en bedrift er delvis uenig³. Sammenlignet med de andre Arenaprojektene og NCE-projektene er deltagerne i Digin mindre

³ Resterende har svart «vet ikke» eller «hverken enig eller uenig». Samtlige av de offentlige utviklingsaktørene er helt eller delvis enig i påstanden.

enig i denne påstanden. Disse resultatene stemmer godt med inntrykket som gis gjennom intervjuer, og kan være et tegn på at medlemsmassen er for bred.

Vår vurdering er at de potensielle synergiene som kan hentes ut av klyngesamarbeidet begrenses av en bred medlemsmasse, som i mindre grad er komplementære eller har tydelige fellestrekk utover det at de er IT-bedrifter på Sørlandet. Utover det å gjøre IT-bransjen på Sørlandet mer synlig og øke deres generelle kompetanse fremstår det som svært krevende å finne konkrete mål og strategier som klyngen samlet sett kan jobbe mot. Dette reflekteres også i mål og strategier for klyngen, som i et forsøk på å favne alle, blir litt generelle.

2.2. Prosjektets mål og strategier

2.2.1. Mål og strategier

Digin's mål og strategier er endret underveis i Arenaperioden. I søknaden til Arena-programmet i 2012 var følgende visjon og hovedmål beskrevet:

Visjon: IKT-bedriftene på Agder er ledende og foretrukne leverandører og innovasjons drivere av IKT-løsninger til regionens næringsklynger, deriblant landets mest krevende og eksportrettede næringer; olje- og gassindustrien og prosessindustrien.

Hovedmål: Gjennom økt kunnskap om medlemsbedriftene i de regionale næringsklyngene skal IKT-næringen på Agder, gjennom samarbeid, innovasjon og forskning, utvikle de beste løsninger for disse bransjene slik at de får større konkurransekraft og kan lykkes i sine stadig mer konkurranseutsatte markeder. Dette skal resultere i økt verdiskapning, både for IKT-industrien og for de strategisk viktige næringsklyngene. Gjennom Arena Digin skal IKT-bransjen på Agder ta nasjonale og internasjonale markedsposisjoner.

Oppsummering av delmål oppgitt i opprinnelig søknad:

- **Samarbeid:** Nettverksbygging og Identitetsbygging/markedsføring
- **Kompetanse:** Utvikle og opprettholde bedriftenes bransjekunnskap mot de regionale næringsklyngene, kompetanseutvikling i egen bedrift, arbeide mot å dekke rekrutteringsbehovet fremover og posisjonere seg mot internasjonale kunder og få internasjonale referanser.
- **Innovasjon:** Systematisk utvikling av forsknings- og innovasjonsprosjekter. Jobbe for å endre anbudsregimet i offentlig sektor, og etablere et IKT-forskningssenter i regionen.
- **Kapital:** Øke kapitaltilgang ved å vise til resultater som tiltrekker investormiljø og industrielle samarbeidspartnere, samt synliggjøre og utnytte mulighetene for offentlig finansiering i prosjekter og ved nyetableringer.

Overordnet strategi:

... å posisjonere seg i forhold til de andre regionale næringene. Gjennom et Arenaprojekt vil Digin utvikle partnerskap og samhandling medlemmene imellom for å kunne ta større oppdrag, rekruttere topp kompetanse samt støtte opp under og bidra til effektivisering av de andre regionale næringene.

I løpet av våren 2013, første driftsår, ble mål, strategier og prioritert handlingsplan revidert og forenklet. Disse hadde fokus på tiltak og samhandlingsprosjektet innen innovasjon, kompetanse og markedsføring/

kommunikasjon. I den forbindelse ble det opprettet tre arbeidsgrupper; Digin Innovasjonsforum, Digin Kompetanseforum og Digin Kommunikasjonsforum. Den nye visjonen og det nye hovedmålet er gjengitt under.

Visjon: Digin skal bidra til en sterkere IKT-bransje i regionen.

Hovedmål: Bedriftene i Digin-nettverket skal vokse 10 prosent mer enn resten av IKT-sektoren i Norge per år.

Ifølge søknaden til 2. driftsår består aktivitetsplanen av tiltak som skal oppnå følgende målsetninger (strategier):

- Etablere innovasjonsprosjekter hvor Digin virksomheter samarbeider
- Bygge kompetanse hos Digin virksomheter
- Omdømmebygging og synliggjøring av Digin

I henhold til disse skulle man i 2. driftsår jobbe videre med:

- Fortsette å legge til rette for møteplasser og øke bedriftenes kjennskap og samarbeidsevne
- Fokuserer på å synliggjøre bransjen regionalt og etter hvert nasjonalt
- Prioritere innovasjon gjennom samarbeid og felles prosjekter
- Prioritere samarbeid med andre klynger
- Utvikle internasjonalt samarbeid videre
- Starte arbeidet med en «exit-strategi»
- Utvikle gode kommunikasjonstiltak via flere kanaler for å øke engasjementet blant medlemmene

Høsten 2014 ble det gjennomført en strategisamling for å utvikle mål og strategier for Digin frem til 2025 og med utgangspunkt i disse lage mål og handlingsplan for 2015, 3. driftsår i Arenaprogrammet. Her ble det laget tre langsiktige mål/strategier innenfor henholdsvis temaene Kompetanse, Storytelling og Business:

- Vi skal utvikle, tiltrekke og beholde IKT talentene
- Vi skal fortelle de gode Digin-historiene
- Vi skal etablere felles prosjekter som gir business

I tillegg til områdene spesifisert for 2. driftsår skulle man i 3. driftsår fokusere/konkretisere måten man jobbet på, spesielt i forhold til innovasjonsforumet og fagforaene, samt fortsette strategiprosessen ved å involvere flere av bedriftene for å se på alternativ finansiering og videreføring etter Arenaperioden.

For samtlige år er det laget aktivitetsplaner med konkrete tiltak og måltall.

Hovedmålet har hovedsakelig vært det samme i hele Arenaperioden, ettersom endringsprosessen skjedde kort tid etter arenaperioden startet og klyngen ikke kom ordentlig i gang med aktivitetene før ny prosjektleder var på plass i august 2013. Det samme gjelder til en viss grad strategiene, men disse ble også endret i 2014. Her la klyngen et sterkere fokus på kommersialisering (business) og gjennom dette på å løfte Digin som klynge i regionen. I strategisamlingen som ble gjennomført i oktober 2014 er det blant annet diskutert hvorvidt Digin på daværende tidspunkt var et bedriftsnettverk eller en klynge, og at man frem til nå i første rekke har fokusert på å utvikle tillit blant aktørene heller enn samarbeid gjennom prosjekter. Igjen går dette på utfordringene ved å finne fellesinteresser i medlemsmassen som kan videreføres i prosjekter. Behovet for å utvikle en «breddeklynge med definerte spydspisser», trekkes spesielt frem.

Med tanke på at hovedmålet er økt vekst for IKT-klyngen fremstår det som et godt initiativ å løfte kommersialisering (business) frem som et av de langsiktige målene.

2.3. Klyngens relasjonelle forutsetninger

2.3.1. Klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling

Klyngeaktiviteter for å tilrettelegge for økt kjennskap og informasjonsdeling har hatt en sentral plass i Digin under arenaperioden. Det er lagt til rette for en rekke møteplasser for bedriftene i Arenaperioden, spesielt fra og med andre driftsår. Intervjuer viser også til et stort fokus på å bygge tillit og kjennskap blant bedriftene. I klyngen er det i dag både konkurrenter, samarbeidspartnere og bedrifter som tidligere ikke kjente til hverandre. Arbeidet mot å øke tilliten blant medlemmene og som oppfordrer til økt informasjonsdeling har derfor vært viktig.

I spørreundersøkelsen skårer respondentene fra Digin høyt på spørsmål om deltagelsen har ført til økt tillit blant aktørene i klyngemiljøet sammenlignet med de andre Arenaprojektene og NCE-projektene. 18 av 28 bedrifter oppgir at de er helt eller delvis enig i påstanden, og ingen heller andre veien. Ser vi bort fra de som svarer vet ikke utgjør dette rundt 80 prosent. Ut fra svarene i spørreundersøkelsen er det også stor enighet om at man kan stole på hverandre i klyngen, men her er det 3 som er delvis uenig.

I intervjuer trekkes økt tillit og bedre kjennskap til de andre bedriftene frem som viktige resultat av klyngearbeidet. Svarene fra spørreundersøkelsen viser også at de som har deltatt i aktiviteter som skal fremme dette mener tillit og åpenhet kjennetegner klyngen. Spørreundersøkelsen indikerer derimot også at flere av bedriftene sitter igjen med inntrykket av at det er lite informasjonsdeling blant medlemmene, og at dette er med på å hemme samarbeidet. En forklaring kan være manglende deltagelse. Samtidig er det delte meninger om hvorvidt klyngesamarbeidet er forankret i bedriftene. Rundt halvparten av respondentene oppgir at de opplever at mange medlemmer ønsker å oppnå fordeler for egen bedrift, heller enn å bidra til klyngesamarbeidet. Dette støtter til en viss grad den negative responsen tilknyttet opplevd åpenhet og informasjonsdeling i klyngen. Vår vurdering er dermed at klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling er moderat, og ikke overraskende øker denne med økt deltagelse.

2.3.2. Utvikling i samarbeid og samspill i Arenaperioden

Den opprinnelig søknaden til Arena-programmet viser til en fragmentert næring med lite samarbeid. Vårt inntrykk er at det har skjedd en positiv utvikling i løpet av arenaperioden, spesielt med tanke på Digin utfordringer både i begynnelsen og slutten av arenaperioden. Intervjuer viser til en større forståelse blant medlemmene om muligheter til, og behovet for, samarbeid med hverandre og inn mot Forsknings- og utdanningsinstitusjonene. Bedriftsnettverkene er et konkret eksempel på dette. Likevel er vår vurdering at det brede interessefeltet blant klyngens medlemmer ser ut til å ha begrenset samarbeidet. Det er også påpekt i intervjuer at flere av de større aktørene i klyngen i første rekke er avdelinger av nasjonale eller internasjonale selskap. Ønske om å samarbeide med andre aktører på eksempelvis offentlig anbud har dermed vært vanskelig, ettersom dette ikke har vært ønskelig fra hovedkontoret i selskapet. Prosjektleder viser videre til at det er gjort forsøk på å få bedrifter til å samarbeide mot offentlige anbud, men at dette etter hvert ble nedprioritert som følge av manglende interesse blant bedriftene. Disse utfordringene reflekteres også i svarene fra spørreskjema, vist i figuren under.

Figur 2-1: Andel helt eller delvis enig i følgende påstander.⁴ Kilde: Spørreundersøkelse sendt ut til Digin medlemmer



Spørreundersøkelsen viser at respondentene er noe delt i hvorvidt klyngen har bidratt til økt samarbeid, men det er stor enighet om at det er utviklet et fellesskap gjennom klyngearbeidet. Av de som har hatt en formening om klyngens påvirkninger er rundt 70 prosent enige i at det er utviklet en følelse av fellesskap/klyngeidentitet gjennom Digin som ikke var der tidligere. Videre gir rundt 50 prosent uttrykk for at de er mer villige til å delta i samarbeid som er til fordel for klyngen, selv om de ikke selv får en direkte effekt. 50 prosent oppgir at klyngen har gitt nasjonale relasjoner/nettverk som de ikke hadde tidligere. Kun ¼ av respondentene oppgir at de har fått nye internasjonale relasjoner/nettverk som følge av klyngen. Det er særlig tre områder hvor deltagerne i Digin opplever svakere effekter enn deltakerne i de tre andre Arenaprojektene gjør:

1. Klyngen gir oss nasjonale relasjoner/nettverk vi ellers ikke ville fått
2. Klyngen gir oss internasjonale relasjoner/nettverk vi ellers ikke ville fått
3. Gjennom prosjektet er det utviklet en følelse av fellesskap - klyngeidentitet - i næringsmiljøet som vi ikke hadde tidligere

⁴ Andelene er basert på de som har svart noe annet en «vet ikke» på spørsmålet. Mellom 4 og 7 respondenter har svart «vet ikke» på disse spørsmålene.

3. Klyngeprosjektets relevans

Oppdragsgiver ønsker å få vurdert Arena-prosjektene relevans. Med dette menes en analyse av i hvilken grad målsetninger, strategier og aktiviteter er forankret i etablert teori og programmets styringsdokumenter. Konkret handler det om å vurdere:

- om samhandlingsprosessene i prosjektene er basert på potensielle synergier mellom aktørene,
- om prosjektene har investert tilstrekkelig i utvikling av relasjonelle forutsetninger – kommunikasjonsarenaer, tillits- og identitetsbyggende prosesser
- og om aktivitetene er utformet slik at de kan forventes å lede til formålstjenlige prosjektresultater og langsiktige verdiskapingseffekter

I dette kapitlet kartlegger vi hvilke aktiviteter (samhandlingsprosesser) som er utført i prosjektet, og redegjør for hvilke resultater som har kommet ut av disse aktivitetene. Med utgangspunkt i dette drøfter vi om aktivitetene er relevante for klyngens utfordringer og målsetninger og programmets formål. I neste kapittel måler vi effekter i form av innovasjon og vekst, med sikte på å vurdere i hvilken grad disse effektene er forårsaket av resultatene fra aktivitetene.

3.1. Viktigste aktiviteter som er gjennomført i Arenaprojektet

Aktivitetene som gjennomføres i et arenaprosjekt bør speile de utfordringene klyngen står ovenfor. Klyngen består av mange små aktører som i mindre grad samarbeider med hverandre. Digin har derfor lagt mye vekt på å finne de potensielle synergiene blant medlemsbedriftene som kan videreføres i bedriftsnettverk og konkrete prosjekter. Gjennom denne aktiviteten har Digin funnet frem til fire konkrete satsingsområder hvor et utvalg av medlemmene deltar. Digin har også jobbet med å øke IT-bedriftenes synlighet i regionen og legge til rette for å dekke bedriftenes kompetansebehov.

3.1.1. Møteplasser/markedsaktiviteter

I Digin har det vært et stort fokus på å skape møteplasser som kan øke bekjentskapet mellom klynge-medlemmene, finne felles interesser blant medlemmene og oppfordre til videre samarbeid. Fra og med første driftsår er det arrangert jevnlig frokostmøter, hvor bedriftene er vertskap og velger temaet som skal presenteres. Antall deltagere på disse har vært alt fra åtte til 50 deltagere. Innovasjonsforumet i Digin har arbeidet mot å etablere og gjennomføre regelmessige Innovasjonscafeer og opprette en egen Innovasjonspris rettet mot IT-bedrifter i regionen. I disse aktivitetene samarbeider Digin med andre aktører i regionen. Både innovasjonsprisen og innovasjonscafeene er åpne for bedrifter/aktører og privatpersoner utenfor Digin medlemsmasse.

Av større møteplasser har Digin jobbet med planlegging og gjennomføring av to årlige konferanser, Digitalkonferansen og Sikkerhetskonferansen. Digitalkonferansen har hatt mellom 100-200 deltagere og er arrangert samtlige år i Arenaperioden. Sikkerhetskonferansen ble arrangert første gang i 2014 og hadde 75 deltagere i 2014 og 100 i 2015. Disse har vært en viktig satsing for å bidra til næringens synlighet, i tillegg til å løfte opp faglige tema og fungere som en møteplass.

Andre generelle klyngeaktiviteter Digin har jobbet med for å stimulere til samarbeid og øke bedriftene og klyngens synlighet er speed-dater mellom bedriftene, utvikling og oppdateringer på nettside, Digin-film, bruk av sosiale medier, samt ukentlige nyhetsbrev som sendes til medlemmer.

3.1.2. Innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter

Innovasjonsaktivitetene som er gjennomført i klyngen bærer preg av at de er på et tidlig stadium i klynge-samarbeidet. Ut fra temaer som tas opp i frokostmøter og interessen i bedriftene ble det i 2014 etablert fire fagfora innen Sikkerhet, E-læring, E-helse og E-commerce (e-handel). Rundt disse temaene er det søkt midler til og arrangert workshops og mulighetsstudier, samt søkt midler til opprettelse av bedriftsnettverk. En kort beskrivelse av disse er gjengitt nedenfor.

Innenfor **e-læring** ble det i 2014 arrangert workshops og seminarer i samarbeid med Future LearningLab på UiA. I etterkant av workshopen ble det arrangert en delingsdag og søkt finansiering av to prosjekter gjennom Innovation Express sammen med tre danske klynger. Gruppen har også søkt finansiering av forstudie til bedriftsnettverk av Innovasjon Norge.

I desember 2013 arrangerte Digin en workshop for bedrifter innen e-commerce (e-handel) for å gi inspirasjon til videre arbeid innen tema. I arbeidet mot e-handel har klyngen samarbeidet med Innovation Lab i Danmark som også bidro som foredragsholder og prosessveileder til workshopen. Deltagerne i fagforumet søkte forstudie-finansiering til et bedriftsnettverk i 2014.

Digin e-helse samarbeider med Universitet i Agders e-helse lab, leverandørutviklingsprogrammet til NHO og KS. Digin e-helse har i samarbeid med Sørlandet sykehus, kommuner og UiA søkt Kompetansefondene i regionen om utredning, utvikling og utprøving av en felles telemedisinsk løsning på Agder, samt søkt om et VRI-prosjekt, og støtte til forstudie til bedriftsnettverk.

I Digin Sikkerhet er det jobbet opp mot etablering og gjennomføring av Sikkerhetskonferansen, samt gjennomført workshop og mulighetsstudie opp mot andre klynger i regionen som EYDE og NODE. I sistnevnte arbeid har gruppen søkt VRI midler til et prosjekt innen sikkerhet i industriell IT.

Siste året i programperioden ble det også etablert et fagforum Infrastruktur, hvor 14 bedrifter ser på mulige samarbeidsområder. Gruppen søkte i 2015 VRI for midler til et dialogprosjekt.

Det internasjonale fokuset til Digin har først og fremst ligget inn mot prosjektene som er gjennomført hvor utenlandske kompetansemiljøer er koblet på. Gjennom et samarbeid med en IT-klynge i Ålborg er det jobbet med å matche bedriftene fra de ulike klyngene på tvers av landegrensene. Digin har i samarbeid Sørlandets Europakontor arrangert BigData arrangement sammen med et irsk kompetansemiljø.

Digin har også gjennomført noen utenlandske studieturer og fått besøk fra europeiske klynger. Blant annet et besøk av en fransk IT-klynge hvor en av bedriftene i Digin var vert, og en studietur til Silicon Valley hvor flere av deltagerne fra e-commerce var med.

Intervjuer viser til at en mindre andel av klyngens deltagere har hatt fokus på det internasjonale markedet. Det har derfor ikke vært et stort fokus på denne typen aktiviteter.

3.1.3. Kompetanseutviklingsaktiviteter

Økt kompetanse hos bedriftene er trukket frem som et eget satsingsområde i Digin, og allerede første driftsår ble det opprettet et eget *Kompetanseforum*. Her er det et tett samarbeid med både Universitetet i Agder og Noroff som begge har vært medlem av forumet siden start.

Det har vært jevnlig møter mellom Digin og Universitet i Agder om utvikling av studietilbud for å matche bedriftenes behov, samt hvilke kursbehov bedriftene i klyngen har. Digin og Universitetet i Agder har også samarbeidet om å utvikle og promotere Universitetets *Kompetansetorget*, for å koble bedriftene i Digin til ulike studentoppgaver og sommerjobber. I 2013 samarbeidet Digin og Universitetet i Agder i å etablere et kurs- og sertifiseringssenter ved Universitetet i Agder, **UiA Certification Centre**. Dette samarbeidet var allerede i gang før Digin fikk Arenastatus, og videreføres gjennom kurstilbudet som settes opp innen IT-kurs og sertifiseringer.

For å øke Diginbedriftenes synlighet mot studentene har man også deltatt på flere karrieredager.

I tillegg til kursene som arrangeres i samarbeid med UiA Certification Centre har Digin selv arrangert en rekke kurs og seminarer basert på bedriftenes ønsker og interesser. I 2014/2015 ble det blant annet arrangert et seminar innen Big data og kurs innen Lean, Scrum og generelle bedriftsrettede kurs innen forretningsutvikling, salg og medietrening. Også her har man jobbet med å hente inn fagkompetanse fra utlandet.

Ved sertifiseringssenteret er det blant annet gjennomført kurs i prosjektledelse (Prince2), Microsoft SQL Server, Sharepoint2013, SCRUM og ITIL. Etablering av UIACC fikk støtte fra VRI-Agder, Aust-Agder utviklings- og kompetansefond og Sørlandets kompetansefond. Kursene settes opp etter bedriftenes behov, blant annet kartlagt gjennom kompetanseundersøkelser blant Digin-bedriftene. Digin har også oppfordret medlemmer til å dele sine kurs og arrangementer med øvrige bedrifter i Digin.

3.1.4. Klynge-til-klyngesamarbeid

Digin har gjort flere forsøk på å utnytte mulighetene for klynge- til-klyngesamarbeid med andre klynger i regionen som Arena USUS, NODE og EYDE. Det er to olje- og gassbedrifter som er registrert som medlemmer av Digin. Det er 6–7 av bedriftene i Digin som også deltar i andre klynger. IT er et generelt konsept og en næring som strekker seg ut i flere bransjer. Muligheten for å samarbeide inn mot andre klynger virker derfor som et tiltak med store potensielle synergier.

I begynnelsen av Arenaperioden hadde Digin et eget olje- og gassteam som jobbet opp mot et potensielt samarbeid med NODE. I den forbindelse ble det gjennomført et drillingsseminar med 30 deltagere. Olje- og gassteamet ble lagt på is kort tid etter. I den senere tiden har man sett muligheter for samarbeid med NODE- og EYDE-bedriftene. Bedrifter fra disse klyngene har også deltatt på arrangementer som er gjennomført på dette tema. I 2016 ble det gjennomført en workshop på sikkerhet med bedriftene i de andre klyngene. Mulighetene for et videre samarbeid her er noe Digin jobber videre med.

Digin oppgir også at de har hatt dialog med Arena USUS om mulige samarbeidsområder. Blant annet har de arrangert en workshop for alle bedriftene i klyngene med tema «Gode publiseringsløsninger og websider».

Innrapporterte aktiviteter i Arena-perioden

I årsrapportene som sendes til Innovasjon Norge skal det fylles ut en tabell med oversikt over antall aktiviteter innenfor ulike områder som er gjennomført. Et utdrag av denne er gjengitt i tabellen under.

Aktivitet	2013	2014	2015
Antall faste møtesteder, åpne fora og fagnettverk	4	10	11
Antall deltakere på møtesteder, åpne fora og fagnettverk	Ca. 50	110	150
Antall samarbeidsrelasjoner (avtaler eller prosjektsamarbeid) med andre klynger	2	3	5
Antall utenlandske samarbeidspartnere (institusjoner i Arena-klyngens initiativer)	1	2	3
Antall innovasjonsprosjekter (med deltakelse fra flere bedrifter) hvor Arena-prosjektet har vært initiativtaker eller bidragsyter	2	6	11
- Herav antall prosjekter i samarbeid med FoU	1	2	3
- Herav antall prosjekter med internasjonale partnere	NA	NA	1
- Herav antall felles søknader om støtte midler fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet, EU, eller annen offentlig finansiering	2	4	6
Utløste FoU-/Innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet (mill. kroner)	0.5	>5	>6
Utløste midler fra EU (mill. kroner)	NA	NA	0.3
Antall prosjekter med sikte på internasjonal forretningsutvikling (inkludert studietur, hjemhenting av kunnskap og markedsundersøkelser)	1	2	2
Antall prosjekter med sikte på kompetanseheving	0	1	0
Antall prosjekter med sikte på utvikling av nye/bedre utdanningstilbud	1	4	4

Som tabellen over viser har aktivitetsgraden i prosjektet vært økende, særlig fra 2013 til 2014. Antall innovasjonsprosjekter har økt jevnlig i hele perioden. Antall bedrifter som deltar i prosjektene er kun oppgitt for 2013 og 2014 og er henholdsvis 17 og 25. Innovasjonsprosjektene er relatert til temaene i de ulike fagforaene, e-helse, e-læring, e-commerce og sikkerhet. Prosjektet har også utløst FoU-/innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet, hvor VRI nevnes som en viktig bidragsyter.

3.2. Aktivitetenes relevans for å nå målene

Vår vurdering av de aktivitetene Arena Digin har gjennomført, er at de i stor grad er relevante for utvikling av klyngen. Relevansen er i tråd med modellen presentert i kapittel **Error! Reference source not found.**, vurdert i forhold til om aktivitetene enten har støttet opp under

- klyngens relasjonelle forutsetninger eller
- potensielle synergier

Digin har lagt stor vekt på å skape møteplasser og samle bedriftene for å diskutere potensielle samarbeidsområder. Møteplassene har gitt inspirasjon til temaer til workshopene som er satt opp, og gitt grunnlaget til videre samarbeid gjennom de fire fagforaene. Disse fremstår som relevante både for å styrke klyngens relasjonelle forutsetninger, og for å synliggjøre og utnytte de potensielle synergiene i klyngen. Arbeidet mot å etablere egen innovasjonspris for IT-bedrifter og egne innovasjonscafeer er også relevant for å øke innovasjonsfokus hos bedriftene, og synligheten til Digin blant andre potensielle samarbeidspartnere og medlemmer.

Arrangering av større konferanser i regionen kan være et godt tiltak for klyngesamarbeidet på mange måter. Det bidrar til å gjøre klyngen mer synlig, fungerer som en møteplass for bedrifter i og utenfor klyngen, og er en god arena for å løfte frem utfordringer og de mulighetene bedriftene i klyngen har til å utnytte de potensielle synergiene som finnes.

Kompetanseforumet har fokusert sitt arbeid rundt samarbeidet mot UiA og sertifiseringssenteret, og sendt ut spørreundersøkelser til bedriftene om deres behov. På denne måten er kursenes relevans for bedriftenes kompetansebehov ivaretatt. Arbeidet fremstår med dette som relevant for Digins langsiktige mål om å utvikle, tiltrekke og beholde IKT-talentene.

I spørreundersøkelsen er det de generelle klyngeaktivitetene som oppgis som viktigst, etterfulgt av kompetanseutviklingsaktiviteter, innovasjonsaktiviteter og internasjonaliseringsaktivitetene.

Vår vurdering er at aktivitetene som er gjennomført i Digins regi er relevante for å nå målene på lang sikt, men at disse gjenspeiler de utfordringer Digin har hatt. Herunder treg start, som følge av endringer i prosjektledelse, og brå slutt, som følge av skattesaken og utfordringene tilknyttet den brede sammensetningen i klyngen. Dette har resultert i at man har brukt mye tid på å forsøke å finne mulige samarbeidsområder, øke kjennskap og tillit blant medlemmene, hatt mange ulike tema oppe til diskusjon og bruk mindre tid på konkrete prosjekter.

3.3. Resultater av aktivitetene

På spørsmål om hva som er de viktigste resultatene av Digins aktiviteter svarer flere av intervjuobjektene det faktisk at man har klart å samle IT-bedriftene i regionen i en klynge, og den relasjonen og muligheten for samarbeid som er etablert. Konkrete resultater utover det potensialet som er skapt, eller kommersialiserte varer/tjenester, er det vanskeligere å se. Dette støttes til en viss grad av resultatene fra spørreundersøkelsen. I denne sammenheng er det verdt å nevne at Arenaperioden i utgangspunktet er kort, kun tre år. Og at Digins utfordringer i begynnelsen av perioden i praksis kortet denne ned ytterligere.

3.3.1. Resultater av markeds- og innovasjonsaktivitetene

De viktigste resultatene av Digins arbeid er knyttet til aktivitetene i fagforaene e-læring, e-helse og e-commerce. Samtlige av disse har søkt midler til etablering av bedriftsnettverk for å videreutvikle samarbeidet og fått gjennomslag. Innovasjonsaktiviteten i disse bedriftsnettverkene er fortsatt på forprosjektstadiet.

E-læring var utgangspunktet for det som i dag er Digin-klyngen. Bedriftene i fagfora søkte i 2014 på to prosjekter gjennom BSR Innovation Express sammen med tre danske klynger, hvorav ett fikk finansiering. Prosjektet er et samarbeid med det danske nettverket for innovativ utnyttelse av IT, Infinit og det danske innovasjonsnettverket Service Cluster Denmark og handler om e-læring og digitale lærings- og innovasjonstjenester. Målet for prosjektet er å utveksle kunnskap og kompetanse, felles forretningsmuligheter som åpner nye internasjonale markeder, samt å bygge langvarige nettverksrelasjoner mellom forskning, utdanning og private aktører innen mobil og e-læring på arbeidsplassen. Gjennom prosjektet er det gjennomført Workshops i Norge og Danmark. BSR Innovation Express har gjennom Innovasjon Norge bevilget 260 000 kroner til den norske delen av samarbeidet. De danske klyngene har fått tilsvarende beløp. Samarbeidet er et resultat av en klynge-matchmaking som ble gjennomført i Berlin. Prosjektet startet i januar 2015 og har en varighet på 12 måneder. Gruppen fikk også gjennomslag for sin søknad om midler til forstudie til bedriftsnettverk. Dette arbeidet startet høsten 2015.

E-commerce søkte og fikk i 2014 midler fra Innovasjon Norge til å videreutvikle Digin forum for e-handel. Medlemmene i gruppa er NetLab, Contentio, GoMobile, Butikkpikene, Driv Digital, Scantrade og Linio. Målet for gruppen er å utvikle støttetjenester til medlemmene i gruppen. Gruppen har også som mål å etablere et eget selskap for samarbeidet. Gjennom prosjektet er det også gjennomført en studietur til Silicon Valley. Intervjuer viser at bedriftsnettverket i dag er avsluttet.

Faggruppen E-helse består i dag av Diginbedriftene Devoteam (leder), Frameworks, DiagraphIT, Bitro, Bouvet, Bliksund og Applica. Universitet i Agder og Leverandørutviklingsprogrammet til NHO og KS er også involvert. Sammen med Sørlandet Sykehus Helseforetak, Agder-kommunene og Universitetet i Agder har de fått godkjent et forprosjekt for utarbeidelse av søknad om et fyrtårnprosjekt. Bedriftsnettverket bygger på et samarbeid som allerede var på plass mellom Devoteam og Universitetet i Agder om å etablere en e-helse testlab. I 2015 fikk Devoteam 1,4 millioner kroner til prosjektet fra Aust-Agder utviklings- og kompetansefond. Devoteam og Universitetet i Agder har tidligere også mottatt støtte fra VRI Agder. Resultatet av Digin arbeid er, etter vår vurdering, først og fremst påkobling av de andre bedriftene gjennom gruppens søknad, og gjennomslag til å opprette et bedriftsnettverk.

Digin Infrastruktur fikk også gjennomslag for sin VRI søknad til et Dialogprosjekt. Prosjektet hadde oppstart i slutten av 2015.

Innovasjonscafeene og Innovasjonsprisen er også konkrete resultater av Digin arbeid som forsøker å stimulere medlemmene til økt innovasjon og som i dag er videreført. Innovasjonscafeene arrangeres i samarbeid med Innoventus Sør, Start UiA og DNB. I de Innovasjonscafeene som er gjennomført har temaene blant annet vært E-handel, Future Funding, Sørlandslab og Støtteordninger for små og mellomstorebedrifter. Innovasjonsprisen er et samarbeid mellom Digin og Sparebanken Sør, og skal løfte frem nyskapende IT-løsninger fra Sørlandet. Første pris ble delt ut våren 2015, og den skal utdeles de neste fire årene.

3.3.2. Resultat av kompetanseutviklingsaktivitetene

Etableringen av sertifiseringssenteret ved Universitetet i Agder er et resultat av samarbeidet mellom Digin og universitetet. Kursene som er gjennomført er basert på behovene bedriftene har oppgitt gjennom Digin kartlegging. Ifølge Digin årsrapport for 2015 har i alt ca. 190 personer deltatt på ulike kurs arrangert av Digin. Intervjuer viser til at man innenfor samarbeidet med Universitetet i Agder helst skulle sett flere resultater på kompetansesiden. Sertifiseringssenteret er et viktig resultat, men intervjuobjekter trekker frem at det fortsatt er vanskelig å få en oversikt over hva universitetet tilbyr av etterutdanninger og kurs, og at man derfor ikke har lykkes helt i dette samarbeidet. Svarene fra spørreundersøkelsen bekrefter dette, ettersom 60 prosent av de som oppfatter denne aktiviteten som relevant oppgir at de i liten eller svært liten grad har lykkes.

Årsrapportene og Prosjektrapporten for 2015 indikerer også at det fortsatt kreves arbeid for å utnytte mulighetene som ligger i *kompetansetorget* til Universitetet i Agder.

Det er ikke opprettet noen nye studier som følge av Universitetets og Digin samarbeid. Det har vært samtaler om å opprette en mastergrad innen Åpen Data, men en kartlegging av bedriftenes behov for dette viste lite interesse og arbeidet ble derfor ikke fulgt opp.

3.3.3. Andre resultater av aktivitetene som er gjennomført

Økt synlighet trekkes frem som et viktig resultat av Digin's arbeid. I tillegg til mindre møtearenaene er det gjennomført og etablert to årlige konferanser, Digitalkonferansen og Sikkerhetskonferansen, som også retter seg mot deltagere utenfor Digin. Antall deltagere og økningen av antall deltagere viser etter vår vurdering at dette har hjulpet Digin med å bli mer synlige i regionen. Intervjuer viser videre til at Digin har blitt et kjent navn i regionen, og et kontaktledd for presse og offentlig sektor i spørsmål om IT-relaterte saker.

Resultatene av klynge- til klynge-samarbeidene er foreløpig beskjedent. Det er gjort flere forsøk på å samarbeide med USUS, NODE og EYDE klyngen. Workshopen med USUS førte til at Digin-bedriftene ble invitert til å bidra med sin kunnskap i Arena USUS' digitale verktøykasse. Etter vår erfaring har man ikke lyktes i å opprette et formelt samarbeid med USUS.

Digin har også hatt jevnlig kontakt med NODE og EYDE klyngen, men man har heller ikke her fått opprettet et formelt samarbeid. Intervjuer viser til at arbeidet med å få på plass samarbeid med de andre klyngene har tatt lenger tid enn forventet, og at man derfor ikke har klart å hente ut noen resultater av dette på nåværende tidspunkt. Arbeidet om et mulig samarbeid innenfor IT-sikkerhet er satt i gang, men her er man fortsatt på et tidlig stadium.

4. Prosjektets effekter og måloppnåelse

De viktigste effektene av Digin synes å være det grunnlaget som har skapt for fremtidig utvikling og samarbeid mellom medlemmene og de faste møteplassene som er etablert. Det er lagt betydelig vekt på å arrangere møteplasser for bedriftene både for å gi ny kunnskap, men også for å se etter nye muligheter for samarbeid.

I løpet av Arenaperioden har tre av fagforaene blitt etablert som bedriftsnettverk med finansiering utenfra prosjektet. Gjennom disse er det utført forprosjekter og dannet samarbeid med utenlandske klynger. Gitt det tidlige stadiet disse samarbeidene er i, forventer vi i mindre grad å finne direkte effekter av Digin's arbeid på faktisk gjennomførte innovasjoner. De effektene som oppfattes som mer relevant å se etter i Digin er i større grad knyttet til endringer i bedriftenes evne og vilje til å samarbeide, grad av tillit og informasjonsdeling, synliggjøring av bransjen, samt økt intern kompetanse og evne til å gjennomføre innovasjon. Klyngens påvirkning på bedriftenes tillit til hverandre, og samarbeidsvilje er allerede diskutert i kapittel 2.3.2. I dette kapittelet ser vi nærmere på klynges effekt på bedriftenes innovasjonsevne, og oppsummer andre effekter av klyngearbeidet.

4.1. Klyngens effekt på bedriftenes innovasjonsevne

Innovasjonsarbeidet i de ulike klyngeprosjektene vil variere i stor grad. Dette har en sammenheng med hvilken næring klyngen jobber innenfor, hvor spisset klyngene er i deres målsetning og medlemsmasse, hvor langt ut i klynge-samarbeidet de har kommet og hvor gode prosjektleder og styringsgruppen er til å prioritere. De to første punktene kan knyttes til klyngens ambisjonsnivå innenfor innovasjonssamarbeidet. Det siste punktet er rettet mot effektivitet og vil kort diskuteres i neste kapittel.

Menon har utviklet en modell som ser på tre ulike ambisjonsnivå for innovasjonssamarbeid i klynger. Modellen er vist i figuren under.

Figur 4-1 Tre ambisjonsnivå for innovasjonssamarbeid – hvor skal ambisjonsnivået ligge? Kilde: Menon



Beskrivelse av de tre ambisjonsnivåene for innovasjonssamarbeid

På nivå tre har ikke klyngen en felles innovasjonsstrategi, og setter heller ikke i gang innovasjonsprosjekter i regi av klyngen. Klyngeprosjektet kan likevel spille en svært viktig rolle med hensyn til å fasilitere samarbeid innad i klyngen og mellom klyngeaktører og eksterne miljøer, og ved å koordinere og formidle informasjon om eksisterende og planlagte prosjekter innad i klyngen. Resultatene man kan forvente fra dette ambisjonsnivået er at innovasjonsaktivitetene kan bli mer effektive, gi høyere resultater og føre til raskere kommersialisering. Dette som følge av at i) likeartede og komplementære prosjekter kan samarbeide og trekke på hverandres data og resultater, ii) potensielle brukere blir koblet tidligere på prosesser, iii) klyngeorganisasjonene overtar oppgaver og frigjør medlemmenes ressurser.

På nivå to har klyngen en felles strategi, i den forstand at styret eller et FUI-utvalg velger ut ett eller flere felles satsingsområder for innovasjon. Prosjektene gjennomføres av aktørene selv, enten bedriftsinternt, i bilaterale prosjekter eller i bredere samarbeidsprosjekter. Forventede resultater på dette nivået er økt innovasjonsinnsats på de prioriterte områder. Økt innsats viser at strategien har kraft og blir fulgt.

På nivå en legger klyngeaktørene en felles strategi og gjennomfører prosjekter i fellesskap. Det er potensielt lønnsomt dersom aktørene har *felles interesser/behov* for innovasjon og *stordriftsfordeler* i innovasjonsprosjektet. Forventede resultater på dette nivået er konkrete innovasjonsresultater.

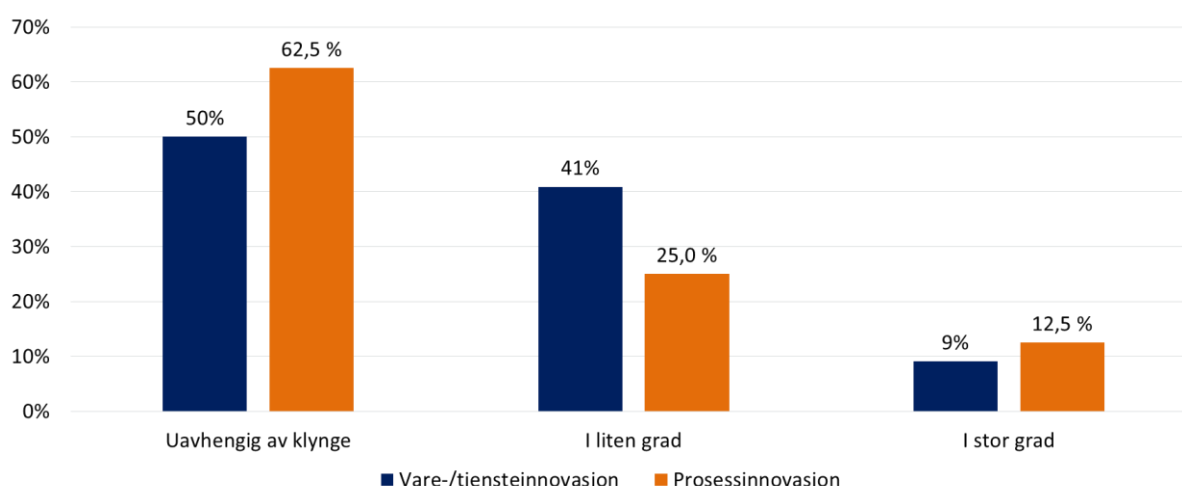
Digin befinner seg helt klart på nivå 3. Selve innovasjonsarbeidet i Digin er fortsatt på et tidlig stadium som forventes å videreføres gjennom bedriftsnettverkene som er etablert. Dette gjenspeiles i de aktiviteter som er gjennomført og bekreftes i intervjuer. De prosjekter som er gjennomført for å utvikle bedriftsnettverkene er ledet av bedriftene selv. Digin har først og fremst hatt en «Kirstin Giftekniv-rolle» i å dra opp temaer som kan være interessante, og matche de medlemmene som har mulighet og lyst til å samarbeide. Digin har også jobbet med å fronte det arbeidet som er gjort og øke bedriftenes kunnskap og koblinger inn til aktuelt virke-middelapparat og ordninger bedriftene kan søke støtte fra. Dette er en viktig rolle tidlig i et klyngesamarbeid. Av de innrapporterte tallene til Innovasjon Norge ser vi at det har vært en økning i både innovasjonsaktivitetene og

i utløste midler fra virkemiddelapparatet. Selv om disse ikke nødvendigvis representerer store felles innovasjonsprosjekter gir det likevel indikasjoner på at Digin arbeid har hatt en viss effekt.

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at Digin nåværende effekt på bedriftenes innovasjonsevne er moderat. Litt over halvparten av respondentene mener Digin har bedret deres vilkår innen forskning og innovasjon, dersom vi ser bort fra de som svarer «ikke relevant». Ser vi på gjennomsnittet til respondentene er dette dårligere enn samtlige av de andre Arenaprojektene, men forskjellen er ikke signifikant. På påstanden om at klyngen har hatt liten betydning for bedriftens evne til innovasjon svarer bedriftene i Digin i gjennomsnitt 3 (hverken enig eller uenig). Sammenlignet med de andre arenaprojektene som er evaluert i denne perioden er det kun USUS-medlemmene som er mindre enig i denne påstanden.

En forklaring på lite opplevd effekt av innovasjonsarbeidet til Digin kan tenkes å være at bedriftene gjennomfører få innovasjonsprosesser. Ifølge spørreundersøkelsen er ikke dette tilfellet. Mellom 70 og 80 prosent av respondentene oppgir at de har innført nye varer, tjenester eller prosesser de siste årene. Av disse svarer rundt 10 prosent at dette i stor grad er som følge av klyngen. Henholdsvis 41 og 25 prosent tillegger klyngen en liten vekt i deres innovasjonsarbeid, men en overvekt av respondentene oppgir at innovasjonsprosessen er uavhengig av klyngearbeidet.

Figur 4-2: Digin påvirkning på innovasjonsprosesser. I hvilken grad er din bedrifts innovasjon et resultat av klyngen? Kilde: Spørreundersøkelse til bedrifter



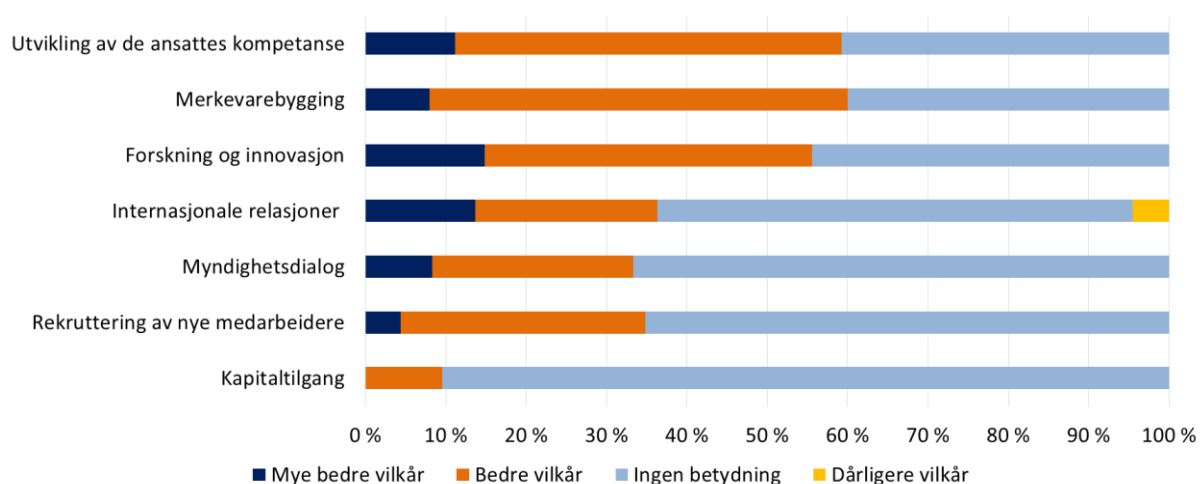
I intervjuer poengteres det blant annet at mye av innovasjonsaktiviteten til de større bedriftene foregår sammen med deres kunder, og at en kobling gjennom Digin dermed oppfattes som mindre relevant. Det poengteres også at Digin har vært litt for dårlig med å synliggjøre sin egen påvirkning til innovasjonsarbeidet og prosjektene som er gjennomført som følge av ideer som har oppstått under klyngens aktiviteter. Styret og ledelsens siste strategisamling viser videre til at Digin fortsatt har en vei å gå med tanke på å spisse sitt satsingsområde, og i å bidra til (innovasjons)prosjekter som generer «business».

Vårt inntrykk er at Digin har gjort mye for å legge til rette for innovasjonsaktivitet og samarbeid blant bedriftene, men at koblingen mellom Digin og bedriftenes innovasjonsaktivitet er begrenset. På nåværende tidspunkt har ikke Digin klart å hente ut effektene av de potensielle synergiene, utover det å koble sammen bedriftene i de ulike fagforaene og bedriftsnettverkene. Vi ønsker likevel å poengtere at gitt de utfordringene klyngen har hatt, og det brede interessefeltet til bedriftene, er det satt i gang flere samarbeidsprosjekt som over tid har potensialet til å gi gode effekter for bedriftene i Digin.

4.2. Andre effekter av klyngen

Digin har gjennomført en rekke aktiviteter som ikke direkte er knyttet opp mot innovasjon. Digin har blant annet arrangert kurs og jobbet med å øke synligheten til IT-næringen i regionen. Digin har videre invitert deltagere til bedriftstreff i andre land for å se etter mulige samarbeidspartnere, og arrangert møter og foredrag om og med virkemiddelapparatet. I spørreundersøkelsen har vi spurt bedriftene i hvilken grad de mener Digin har bidratt til å forbedre deres vilkår på en rekke områder. Svarene er gjengitt i figuren nedenfor.

Figur 4-3: I hvilken grad har Digin bedret vilkårene for din bedrift/virksomhet på følgende områder. Kilde: Spørreundersøkelse sendt til bedriftene⁵



Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at Digin har hatt størst effekt på utvikling av de ansattes kompetanse, merkevarerbygging og til en viss grad innen forskning og innovasjon. På de andre områdene ser effektene ut til å være lave. Det er også grunn til å tro at den resterende halvparten av Digin medlemsbedrifter i mindre grad har hatt en effekt, selv om dette ikke kan dokumenteres. Her kommer det også tydelig frem at det er først og fremst de generelle klyngeaktivitetene Digin har lykkes best med. Her svarer 80 prosent i stor eller svært stor grad. For kompetanseutviklingsprosjektene og innovasjonsprosjektene er det kun i underkant av 40 prosent som mener klyngen har lykkes. Dette reflekterer også hvilke områder Digin har tillagt mest ressurser.

4.3. Økonomiske effekter: Utvikling i medlemmenes nøkkeltall

4.3.1. Beregning av økonomiske effektmål - fremgangsmåte

Regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene er benyttet til analyser av økonomiske effekter. Menon kobler i tillegg alle norske bedrifters regionale avdelinger sammen med foretakenes regnskaper. Dermed er vi i stand til å fordele de økonomiske nøkkeltallene ut i de regioner hvor verdiskapingen faktisk foregår.⁶ På den måten løser vi den såkalte «hovedkontorproblematikken», som dreier seg om at all verdiskaping i et foretak blir henført til regionen hvor hovedkontoret ligger, selv om verdiskapingen foregår i andre regioner. Dermed løser vi problemet man har hatt i tidligere evaluering og nullpunktsanalyse knyttet til hvilke deler av et foretak som skal inkluderes

⁵ Respondenter som har svart «ikke relevant» er ikke tatt med i figuren.

⁶ Den eneste avdelingsinformasjonen vi har er antall ansatte. Det betyr at alle økonomiske nøkkeltall må estimeres på avdelinger basert på ansattetall. Rent teknisk gjøres dette ved å bruke antall ansatte i selskapenes avdelinger som nøkkel for å fordele omsetning, verdiskaping og lønnsomhet på avdelingene.

i en analyse av klyngenes ressursgrunnlag og av verdiskapingseffekter. I de økonomiske analyser inkluderer vi tall for perioden 2009 til 2014. Vi mener det vil gi en stor merverdi til analysen å benytte avdelingsdata fremfor tidligere benyttede regnskapsdata.

Ved beregning av økonomiske effekter har vi valgt å benytte verdiskapingsvekst fordelt på lønnskostnader og EBITDA som indikator. I tillegg analyserer vi sysselsettingsutviklingen. For alle indikatorene inkluderer vi kun tall for de avdelingene som faktisk er medlem av klyngen. Noen av medlemmene i klyngen er ekskludert fra den økonomiske analysen, ettersom de i mindre grad representerer medlemsmassen og generelt har hatt en økonomisk størrelse og vekst uten nær sammenheng med klyngens arbeid.⁷

Formålet med de økonomiske analysene er primært å vurdere klyngenes utvikling, ikke Arena-prosjektenes bidrag til utviklingen. Det skyldes at utviklingen også påvirkes av andre faktorer, for eksempel egenskaper ved aktørene selv, deres konkurrenter og markedene de opererer i. Det vil derfor være vanskelig å vurdere i hvilken grad de målte effektene er resultatet av klyngeaktiviteter eller av andre faktorer.

Verdiskapingsutviklingen og andre økonomiske nøkkeltall er likevel viktige elementer i en totalvurdering av Arena-prosjektene. De absolutte tallene sier noe om klyngens vekst og styrke, og dermed for eksempel om fokus vil være på overlevelse eller på ekspansjon.

4.3.2. Økonomisk analyse av klyngebedriftene

Den samlede utviklingen i verdiskaping og antall ansatte for Digins medlemmer er gjengitt i figuren under. Som figuren viser har bedriftene i klyngen hatt en jevn vekst både før og i Arenaperioden. Den årlige veksten har variert varierer fra år til år, men har samlet sett vært positiv i hele perioden vi har sett på.

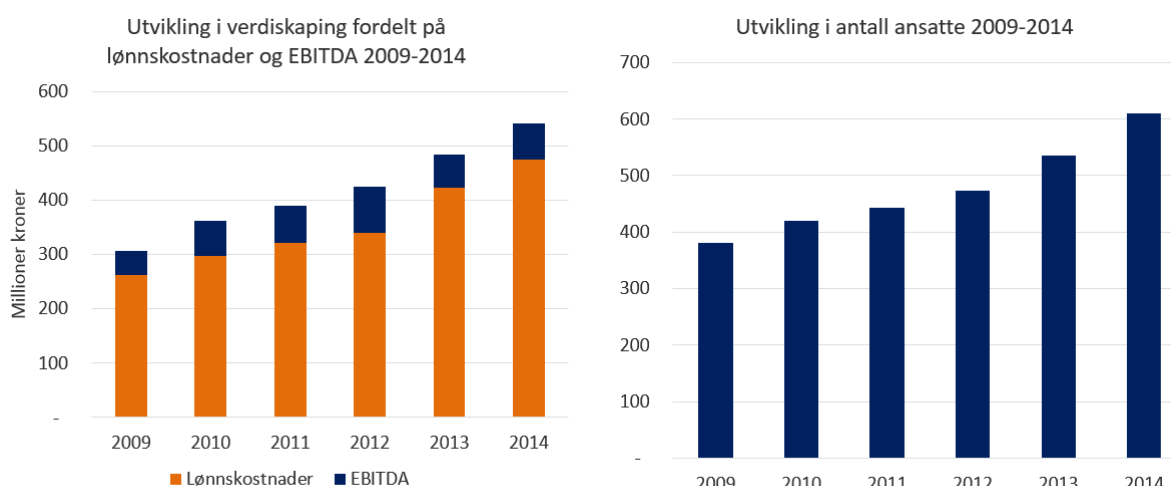
Ser vi på fordelingen av verdiskapingen på lønnskostnader og EBITDA⁸ ser vi at disse også har hatt en jevn utvikling. Samlet EBITDA økte i 2012 før den falt tilbake til samme nivå som 2010 og 2011 i 2013. Endringene i EBITDA skyldes først og fremst endringer i et par enkeltbedrifter. Sett bort i fra disse har samlet EBITDA økt jevnt i perioden. Lønnskostnadene økte spesielt mye i 2013, hvilket har en klar sammenheng med økt antall ansatte. De ti største avdelingene⁹ i analysen utgjør opp mot 70 prosent av verdiskapingen samlet sett for alle medlemmer. Dette understreker at medlemsmassen består av en rekke mindre aktører.

⁷ Disse er Telenor, National Oilwell Varco, MHWirth, Fædrelandsvennen og Infocare.

⁸ Driftsresultat før av- og nedskrivninger

⁹ Basert på antall ansatte i 2014

Figur 4-4: Utvikling i verdiskaping og ansatte for bedriftene i Digin i 2009-2014. Kilde: Menon (2016)



Av figuren ser vi at det har vært en kraftig økning i ansatte i 2013 og 2014. Økningen fra i 2013 skyldes en økning i flere av selskapene. Økningen i 2014 skyldes hovedsakelig en økning i innrapporterte ansatte i EVRYs avdeling. Igjen utgjør de ti største avdelingene opp mot 70 prosent av samlet antall sysselsatte.

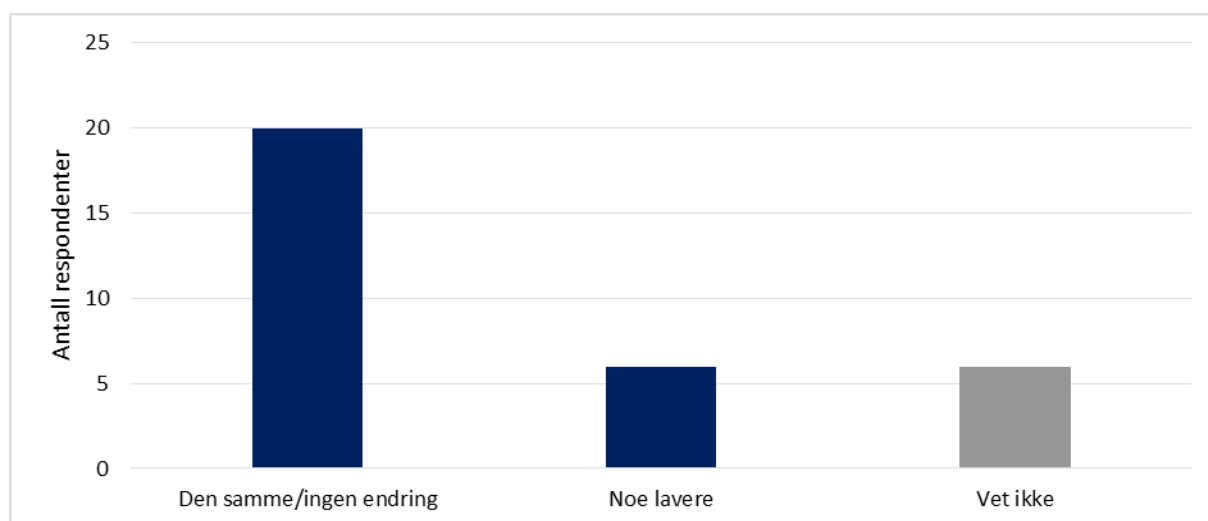
I verdiskapingens utvikling er det ingen stor forskjell i den årlige veksten før og i arenaperioden. Dette er heller ikke naturlig med tanke på at aktivitetene kom ordentlig i gang først i 2014 og 2015. Det er også lite sannsynlig at vi ser direkte økonomiske effekter av Digin arbeid så tidlig i prosessen, spesielt med tanke på at regnskapstall for 2015 heller ikke er inkludert. Det samme gjelder sysselsettingstallene. I spørreundersøkelsen svarer 35 prosent av de 22 som mener dette var relevant at de mener klyngen har gitt dem bedre eller mye bedre vilkår for rekruttering. Dette indikerer at Digin har hatt noe effekt på utvalgte aktørers rekrutteringsmuligheter, men dette er ikke direkte sammenlignbart med en økning i ansatte. Det analysen viser er at bedriftsmedlemmene samlet sett har hatt en jevn vekst.

4.4. Prosjektets målrealisering

Digin overordnede mål ble revidert tidlig i Arenaperioden og har ligget fast etter dette. Deres overordnede mål er at **Bedriftene i Digin-nettverket skal vokse 10 prosent mer enn resten av IKT sektoren i Norge per år**. Dette er et ambisiøst mål. Det er også vanskelig å måle, ettersom IKT næringen er spredt i mange ulike bransjer. En analyse av bedriftenes vekst i forhold til øvrige IKT bedrifter generelt vil derfor være preget av hvordan IKT-bransjen defineres, og hvilke bedrifter som inkluderes og ikke inkluderes. Prosjektleder viser til at Agderforskning i fjor gjennomførte en undersøkelse som viste at bedriftene hadde hatt en tredobling av sin omsetning i løpet av en ni-årsperiode. Resultatene ga derimot ingen klare signaler på hvorvidt dette var bedre enn veksten i næringen for øvrig, mye som følge av problemene nevnt over.

Det er som sagt få koblinger mellom Digin aktiviteter og kommersialiserte prosjekt på nåværende tidspunkt. Digin kan likevel ha hatt en effekt på medlemmenes vekst, som følge av bedret evne til innovasjon og gjennomføring av innovasjon, nytt samarbeid eller som følge av ny kunnskap gjennom kursene som er gjennomført. Vårt inntrykk er at samarbeidet har kommet for kort til at det skal ha gitt vesentlig effekt på bedriftenes vekst. Dette bekreftes i svarene fra spørreundersøkelsen hvor vi har bedt bedriftene vurdere hvordan deres omsetning hadde vært uten Arena Digin. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 4-5: Utvikling i omsetning hos medlemsbedriftene uten klyngen. Kilde: Spørreundersøkelsen til bedriftene



De fleste bedriftene oppgir at omsetningen hadde vært den samme uten Digin. Et fåtall bedrifter har oppgitt at omsetningen deres ville vært noe lavere uten Digin. Vår vurdering er at dette har en sammenheng med hvor langt klyngen har kommet i sitt arbeid, og at det derfor er for tidlig å forvente de store økonomiske effektene av samarbeidet. På nåværende tidspunkt anser vi det som trygt å konkludere med at Diginns overordnede mål ikke er nådd.

Det overordnede effektmålet for Arenaprojekter er **økt evne til nyskaping og innovasjon**. Av effektene over ser vi at dette til en viss grad kan anses som nådd, men den fulle effekten av disse påbegynte samarbeidene enda ikke er realisert. Spørreundersøkelsen viser også at det er delte meninger om hvorvidt Digin har bidratt til å øke deres evne til innovasjon. Dette kan ha en klar sammenheng med at det er jobbet mye for å finne områder bedriftene kan samarbeidet om, og at de bedriftsnettverkene som er etablert ikke inkluderer hele medlemsmassen. Det er også kun halvparten av bedriftene i spørreundersøkelsen som oppgir at de har deltatt i innovasjonsprosjekter gjennom Digin. Innovasjonsprosjektene representerer en viktig del av klyngens evne til å øke både innovasjonsnivået og nyskapingen blant bedriftene, og kan således være med på å forklare hvorfor disse ikke har hatt samme opplevd effekt av Digin. Gitt de resultatene som er oppnådd er vår vurdering at Diginns måloppnåelse for økt evne til nyskaping og innovasjon er delvis oppfylt.

Med det sagt har Digin som nevnt tidligere i rapporten hatt effekt på bedriftenes tillit og kjennskap til hverandre, synlighet, noe effekt på bedriftenes vilkår innen forskning og innovasjon, og på utvikling av de ansattes kompetanse. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at 82 prosent mener at klyngen har svart til deres forventninger i noen eller stor grad. Andelen gjelder kun de som har oppgitt at de hadde forventninger til klyngeprosjektet.

4.5. Prosjektets addisjonalitet

Diginns utfordringer og de aktiviteter som er gjennomført har samlet sett ført til at prosjektet kun delvis har nådd målene som er satt. Likevel er det nødvendig å vurdere hvorvidt Diginns bidrag har vært nødvendig for å komme dit klyngen er i dag. I dette hvorvidt prosjektet har bidratt til aktiviteter som ellers ikke ville blitt gjennomført.

En klynge påvirkning på oppnådde resultater kan være vanskelig å måle. I Diginns tilfelle er de oppnådde resultatene først og fremst opprettelsen av nye samarbeidsmuligheter som har en tydelig link til Digin.

Opprettelsen av bedriftsnettverkene er et direkte resultat av møtearenaer og workshops som er gjennomført i klyngens regi, og hvor bedriftene gjennom Digin har funnet frem til felles interesseområder. Også opprettelsen av bedriftsnettverket innen E-helse fremstår som et resultat av Digin, men her er Digins påvirkning først og fremst knyttet til påkobling av de øvrige Digin-bedriftene. Prosjektmidlene som er utløst fremstår som et resultat av Devoteam og UiAs allerede etablerte samarbeid. E-helse er et tydelig satsingsområde i regionen, og Digins arbeid mot å øke antall bedrifter som jobber sammen på dette feltet har etter vår vurdering et stort potensial for videre vekst.

Digins påvirkning på innovasjon er som nevnt i kapittelet om effekt delt. Under halvparten av de som har introdusert nye innovasjoner mener dette er et resultat av klyngens arbeid, og da i liten eller stor grad. Ingen mener innovasjonen i svært stor grad er innført som følge av Digin. På nåværende tidspunkt er ikke Digin en stor driver for innovasjon hos bedriftene, men her er det også verdt å nevne at de innovasjonsaktivitetene som er introdusert gjennom Digins arbeid fortsatt er i forprosjektfasen.

Intervjuer viser også til at Digin og Digins deltagelse i Arenaprogrammet har hatt mye å si for de resultatene man har fått av prosjektet. I den forbindelse trekkes også prosjektleders innsats inn som en positiv bidragsyter.

Etter at ny prosjektleder kom på plass i slutten av første prosjektår økte aktivitetsnivået kraftig. Prosjektlederens arbeid, gjennomføringsevne og kompetanse har kun fått gode tilbakemeldinger i intervjuer. Spørreundersøkelsen viser heller ikke tegn til misnøye blant medlemmene tilknyttet prosjektlederens innsats. Mellom 60 og 70 prosent mener prosjektlederen har hatt tilstrekkelig kompetanse til å oppnå gode resultater, evne til å virke samlende og skape entusiasme, og har tilstrekkelig troverdighet og legitimitet blant både bedrifter, kunnskapsaktører og virkemiddelapparat. Av Digins regnskap ser vi at det er brukt mest ressurser på å skape nettverk og møteplasser. Dette fremstår som en god prioritering av prosjektets midler, ettersom det i klyngearbeidet har vært behov for å finne frem til de potensielle samarbeidsområdene og utvikle klyngen generelt.

Samlet er vår vurdering at de effekter og resultater som er oppnådd i Arenaperioden er et resultat av klyngens aktiviteter og Digins deltagelse i Arenaprogrammet.

5. Samlet vurdering av klyngen

Arena Digin består av en bred sammensetning av IT-bedrifter på Sørlandet. I hele perioden har klyngen hatt rundt 70 medlemmer med både små og noen få større bedriftsmedlemmer, som jobber i ulike ledd i verdikjeden og rettet inn mot ulike bransjer. Klyngens brede sammensetning av aktører har også vært deres største utfordring. I tillegg kom klyngen sent i gang med aktivitetene som følge av skifte i prosjektledelsen kort tid etter at Digin fikk Arenastatus. Klyngen fikk også en brå stopp ved at de fikk krav om etterbetaling av mva fra Skatt Sør midt i 3. prosjektår.

På tross av disse utfordringene er det i arenaperioden gjennomført en rekke aktiviteter. Som følge av medlemmenes interessefelt er det brukt mye tid på generelle klyngeaktiviteter for å øke medlemmenes kjennskap til hverandre, bygge opp tillit og finne de potensielle synergiene som kan utnyttes. Gjennom dette arbeidet har man i lykket i å bygge opp relasjoner i gruppen og kommet frem til noen områder utvalgte bedrifter kan jobbe videre med. Både intervjuer og spørreundersøkelsen viser til at man har klart å bygge opp en klyngeidentitet som ikke var der tidligere.

De konkrete resultatene og effektene av arbeidet er på nåværende tidspunkt beskjedne. Man har lykket i å opprette felles møteplasser, som Digitalkonferansen og Sikkerhetskonferansen. Disse videreføres av Digin. I Innovasjonscafeene har man fått flere samarbeidspartnere i regionen som gjør det mulig å videreføre disse. Det samme gjelder Innovasjonsprisen. Sistnevnte kan være et godt incentiv for å øke innovasjonsaktiviteten, og for å løfte de gode produktene som skapes på Sørlandet frem i lyset. Et viktig resultat av Digin arbeid er bedriftsnettverkene, E-læring, E-helse og E-commerce. To av disse videreføres som forprosjekt med støtte fra Innovasjon Norge. E-commerce er ifølge intervjuer avsluttet og vil ikke videreføres. Det jobbes også videre med temaer som IT-sikkerhet og infrastruktur, hvor Digin ser på muligheter til videre samarbeid med andre klynger i regionen. De bedriftsnettverkene som er videreført er som sagt i en tidlig fase, men kan på sikt gi store effekter for bedriftene som er medlem. Spesielt innen e-helse er det allerede en stor satsing i regionen som gjør at de potensielle synergiene som ligger i et regionalt samarbeid fremstår som store.

Varigheten av de relasjoner og samarbeid som er gjort er vanskelig å vurdere. Fremtidig varighet av de to bedriftsnettverkene er avhengig av om disse i sine forprosjekt klarer å finne produkter og tjenester de kan jobbe videre med. Det nettverket og de relasjonene som er etablert er mer sårbart nå som Digin står ovenfor en skattesak, er ute av Arenaprogrammet og har begrenset med ressurser. På kort sikt er det grunn til å tro at relasjonene vil holde, men uten en fasilitator som kan skape møtearenaer og følge opp bedriftene og deres samarbeid kan disse relasjonene svekkes på sikt. Det er likevel ingen av respondentene i spørreundersøkelsen som oppgir at de ikke vil fortsette medlemskapet i Digin, men tilbakemeldinger fra intervjuer underbygger usikkerheten av Digin fremtidige aktivitet.

Vi ser likevel at Digin med stor fordel kunne ha snevret inn fokuset sitt. Dette er nevnt av samtlige intervjuobjekter og i kommentarer i spørreundersøkelsen. Organiseringen av arbeidet som er gjort er spredt litt over alt gjennom tre ulike forum; kompetanse, innovasjon og kommunikasjon, og gjennom de fire fagforaene. I utgangspunktet kan det være en effektiv måte å organisere arbeidet på, ettersom man kan fordele ansvaret til ulike personer. Vårt inntrykk fra intervjuer er at denne organiseringen ikke har vært optimal, og at det har vært mindre samarbeid på tvers av disse gruppene. Resultatet blir at klyngen har forsøkt å jobbe med litt av alt, for å dekke de mange interessefeltene blant medlemsmassen. Gitt de ressursene og det brede fokuset Digin har hatt fremstår derfor denne organiseringen som tungvint. Referat fra strategisamlinger og intervjuer viser at klyngeledelsen har jobbet mot en tydeligere fokusering av arbeidet. Samtidig påpekes det at det er vanskelig å snevre fokuset for mye uten å bli for små.

I Digins videre arbeid som klyngeorganisasjon anbefaler vi at man jobber videre for å komme frem til et konkret mål å jobbe inn mot som et flertall av medlemmene kan samles om slik at man evner å hente ut de potensielle synergiene som finnes blant IT-bedriftene på Sørlandet. I den prosessen kan det være nødvendig å prioritere bort de deler av medlemsmassen som ikke har mulighet til eller interesse av å bidra.

Vedlegg 1: Referanseliste og liste over intervjuobjekter

I forbindelse med evalueringen har vi gjennomgått en rekke dokumenter. Disse er:

- Digin's søknad til Arenaprogrammet fra 2012
- Årsrapporter sendt til Innovasjon Norge for årene 2012, 2014 og 2015
- Årlige prosjektrekskap
- Innovasjon Norges vurdering av årlig prosjektstøttesøknad for samtlige driftsår
- Medlemslister
- Digin's prosjektrapport for 3. driftsår
- Rapport fra Digin's strategisamling oktober 2014 – Digin 2015-2025
- Diverse artikler på klyngens hjemmeside, presentasjoner/planer oversendt fra Digin og deltakerliste

Videre er det gjennomført intervjuer med klyngeledelsen, medlemmer og kundebehandler i Innovasjon Norge. I tabellen under har vi listet opp de som er intervjuet i forbindelse med evalueringen av Digin.

Navn	Bedrift/virksomhet	Rolle i Digin
Anne Torunn Hvideberg		Prosjektleder i Digin under Arenaperioden
John Lennart Krohn	Gecko Informasjonssystemer	Styreleder
Fredrik Grindland	Bouvet	Bedriftsmedlem og styremedlem
Ann-Elisabeth Ludvigsen	Devoteam	Bedriftsmedlem, styremedlem og leder Digin E-helse
Kristian Osestad	Contentio	Bedriftsmedlem og leder Digin E-commerce
David Simonsen	Innovasjon Norge Agder	Kundeansvarlig Innovasjon Norge