

Design og arkitektur Norge

Årsrapport 2019



Design og arkitektur Norge
Design and Architecture Norway
Hausmanns gate 16
NO-0182 Oslo, Norway

(+47) 23 29 28 70
post@dogo.no
Org.nr. 913 552 490
dogo.no

Innhold

1. Leders beretning	4
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	6
2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget	6
2.2 Organisasjon og ledelse	7
3. Aktiviteter og resultater	9
3.1 Ressurser og prioriteringer	9
3.1.1 Følgeevaluering	10
3.2 Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor	12
3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse	12
3.2.2 Særskilte prioriteringer	15
3.2.3 Merkevere og kommunikasjon	19
3.2.4 DOGA Arena	22
3.3 Delmål 1: Økt konkurranseevne i næringslivet	23
3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor	35
3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd	40
4. Styling og kontroll i virksomheten	43
4.1 Internkontroll og risikostyring	43
4.2 Personal	46
4.3 Miljø og samfunnsansvar	47
5. Vurdering av fremtidsutsikter	49
6. Årsregnskap	51

1. Leders beretning



Foto: Eirik Evjen

DOGA fyller en unik rolle som nisje-aktør. Regjeringen har ingen andre virkemidler for innovasjon i tidlig fase med spesialkompetanse på strukturerte metoder og prosesser som er utforskende, eksperimenterende og brukerorienterte. DOGA er den eneste aktøren i virkemiddelapparatet som har dybdekunnskap omkring design, arkitektur og byutvikling og arbeider med dette både i et samfunnsperspektiv og i et næringsperspektiv.

Den tverrfaglige innovasjonskompetansen som DOGA representerer, etterspørres i økende grad i arbeidet med omstilling av både næringslivet og offentlig sektor. Dette innebærer at vi i tillegg til kunde og marked, også inkluderer brukere og innbyggere i vår innovasjonsforståelse, med et mål om helhetlig samfunnsmessig og bærekraftig verdiskaping. Dette er nødvendig for å få til den fremtidige omstillingen Norge står overfor. DOGA jobber med å utvikle, spre og skalere nye arbeidsmåter – eller løsninger – som gir bruker- og samfunnseffekt, og dermed også styrker Norges konkurranse- og omstillingsevne. Vi er særlig opptatt av tidligfasen eller idéfasen av innovasjonsprosesser. Det er her vi kan bruke tid på å forstå og finne riktig problemstilling, uten at vi har bundet oss til hvordan eller med hvem vi skal gå videre. En åpen tilnærming er den beste forutsetningen for innovasjon. Dette vil øke treffsikkerheten og minske risikoen.

DOGA har bred tilstedeværelse nasjonalt, og har også flere internasjonale prosjekter. Vi samarbeider med et stort spekter av aktører, både i privat næringsliv og offentlig sektor, med akademia, bransjeorganisasjoner og en rekke departementer. DOGA har et bredt nasjonalt nedslagsfelt og sprer kunnskap om prosess og metode. Vi gjennomfører fullsatte arrangementer på DOGA Arena. Vi satser også tungt på digital tilstedeværelse, hvor informasjon om våre programmer, kurs, guider og streamede arrangementer er lett tilgjengelig. Nettopp det digitale har vi styrket betraktelig i året som gikk. Vi blir stadig kontaktet av aktører som ønsker å samarbeide med oss, noe som beviser at vi er en særdeles attraktiv og relevant innovasjonsaktør. Dette er motiverende og styrker vårt omfattende nettverk.

I løpet av året som har gått har vi jobbet intensivt med innovasjon i både næringsliv og offentlige virksomheter. I 2019 delte vi ut til sammen 8,5 millioner til 18 nyskappingsprosjekter gjennom designdrevet innovasjonsprogram (DIP), hvor alt fra sirkulære byggeprosjekter på Svalbard til hyperfersk frossenlaks er representert. Vi lanserte også *Guide for designdrevet innovasjon*, samt en praktisk håndbok i Inkluderende design og arkitektur. Disse verktøyene er tilgjengelige for alle som en hjelp til å komme i gang med nyskaping. I samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet driver

DOGA stimuleringsordningen StimuLab, som har bidratt til at flere virksomheter i offentlig sektor har tatt i bruk innovative verktøy og metoder innen tjenstedesign. I 2019 ble 7 innovasjonsprosjekter i offentlig sektor iverksatt, og ved utgangen av året var det 21 pågående prosjekter. Jeg er særlig spent på hvordan det vil gå med prosjektet som har fokus på avstandsoppfølging av pasienter. Jeg er også nysgjerrig på prosjektet som skal bedre brukermedvirkning og samhandling i kommunale byggeprosjekter, og hvordan det kan bidra til at byggene som settes opp er i tråd med faktiske behov og fremtidens krav.

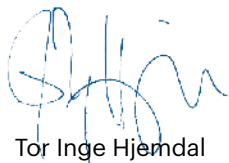
Et viktig mål for samfunnet er et økt fokus på byutvikling for å skape inkluderende omgivelser som vi innbyggere har et eierskap til. Derfor har DOGA i 2019 intensivert arbeidet med medvirkning i planprosesser. I august lanserte DOGA den digitale veilederen Folketråkk som hjelper kommuner, utbyggere og arkitekter med å gjennomføre treffsikker medvirkning.

DOGA intensiverte også arbeidet med smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn i året som gikk. Vi lanserte *Nasjonalt veikart for smarte byer*, som gir Norge en felles retning innen smartbyutvikling. Veikartet gjør det enklere for kommuner å forbedre offentlige tjenester og skape mer attraktive og klimavennlige byer og steder. Veikartet definisjon av

smartby-begrepet brukes av kommuner, fylkeskommuner, klynger og andre aktører i hele landet: *Smarte byer og lokalsamfunn setter innbyggerne i sentrum, og tar i bruk ny teknologi, innovative metoder, samarbeid og samskaping for å bli mer bærekraftige, produktive, og tilpasningsdyktige.*

Internasjonalt er det også mange som ser til Norge for å utvikle smarte byer, og etter bare noen uker var det behov for å få veikartet oversatt til engelsk, slik at det kunne tas i bruk utenfor Norges grenser.

Som pådriver for bærekraftig verdiskaping gjennom design og arkitektur, legger DOGA til rette for samarbeid mellom utøvere og virksomheter, eksperimentering med nye løsninger og formidling av innsikt og læring. DOGA fyller en unik rolle – Norge har ingen andre virkemidler for innovasjon i tidligfase med spesialkompetanse både på design- og arkitekturmetodikk. Vi er stolte over resultatene vi har skapt i året som gikk, og ser frem mot mer innovasjon og samarbeid i det nye året.



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

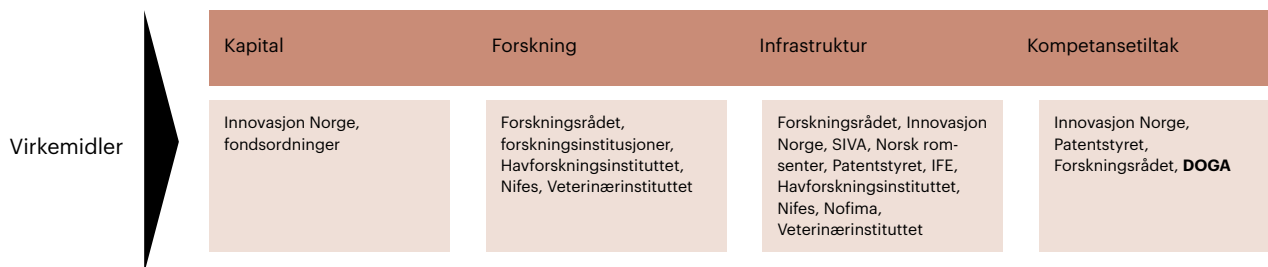
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget

Stiftelsen Design og arkitektur Norge (DOGA) inngår i Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat. Vi mottar tilskudd over statsbudsjettet, og skal bidra til at departementet når sine overordnede mål om økt verdiskaping i Norge. Vi arbeider langsiktig for at næringsliv og offentlig sektor i større grad skal ta i bruk verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene for å skape økonomiske, sosiale og miljømessige verdier og bli bedre rustet for omstilling.

Sammen skal virkemiddelaktørene drive rådgivning for å fremme verdiskapende innovasjons- og forskningsaktiviteter. Aktørene skal spre kompetanse som bidrar til økt forretningsforståelse (Innovasjon Norge), fremme design- og arkitekturdrevet nyskaping (DOGA), utvikling av forskningsprosjekter (Forskningsrådet) og veiledning i forvaltning av immaterielle rettigheter (Patentstyret).

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har plassert DOGA under kompetansetiltak på virkemiddelkartet.



DOGAs posisjon i NFDs virkemiddelapparat (hentet fra Prop. 1 S (2017–2018) for budsjettåret 2018).

	2019	2018
Årsverk	34	37
Årets tilskudd NDF	65 043	70 100
Periodisering av inntekt og annen finansiering	12 946	10 908
Utnyttelsesgrad i %	101 %	99 %
Driftsutgifter	79 988	79 988
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	42 %	41 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) pr. årsverk	963	915

Nøkkeltall – Design og arkitektur i Norge

2.2 Organisasjon og ledelse

DOGA holder til i gamle industrilokaler ved Akerselva i Oslo med historie tilbake til 1898. Huset var opprinnelig Ankertorget's transformatorstasjon. Ombyggingen til dagens lokaler ble utført i perioden 2003–2005 for å tilrettelegge for ny bruk som utstillings- og møteplass for design og arkitektur.

Lokalene består av en stor hall som benyttes til faglige arrangementer og formidlingsaktiviteter, i tillegg er det fremleid arealer til restaurantdrift. Det er meget høy aktivitet på huset, med ca. 37 000 besøkende i 2019.

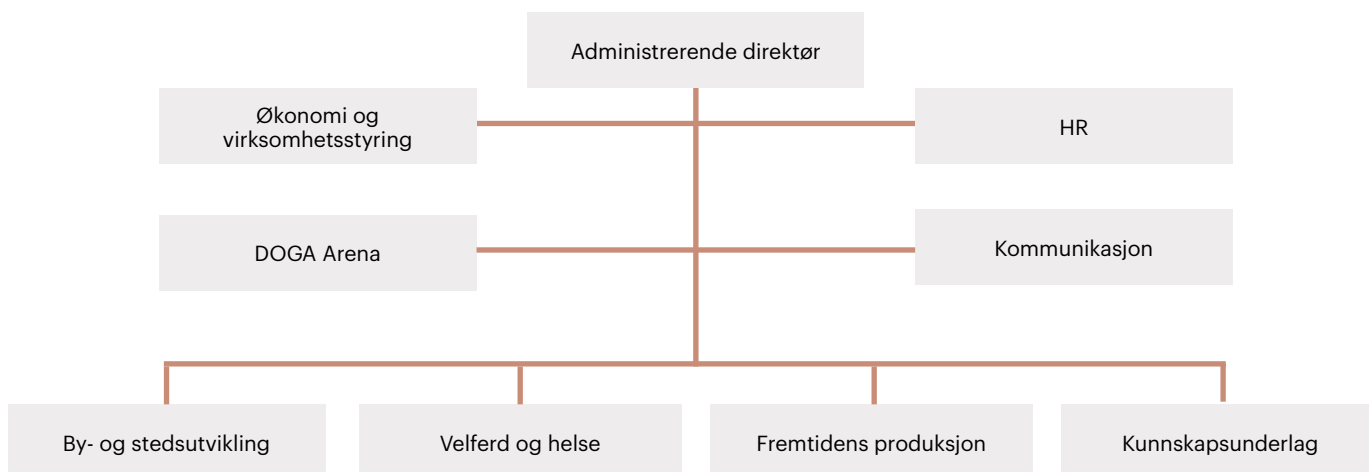
Antall årsverk var tilnærmet konstant gjennom 2019, med 33,6 årsverk ved

starten av året og 33,7 ved årets slutt. Antallet inkluderer både faste og midlertidige ansatte. Ved inngangen til 2019 var DOGA organisert etter følgende strategiske satsingsområder: Fremtidens produksjon, By- og stedsutvikling, Velferd og helse og Kunnskapsunderlag. I tillegg kommer HR, økonomi og virksomhetsstyring og kommunikasjon.

Gjennomsnittlig lønnskostnad i 2019 økte med 5 prosentpoeng fra 2018. Økningen skyldes i all hovedsak generell lønnsvekst. Vi viser til punkt 3.1 for mer informasjon om hvordan vi disponerer ressursene.



Illustrasjonen viser sammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og effekter.



Organisasjonskart



Foto: Sverre Chr. Jørgen

3. Aktiviteter og resultater

3.1 Ressurser og prioriteringer

I 2019 prioriterte DOGA føringene gitt i tilskuddsbrevet fra NFD. DOGA ble bedt om å svare ut fire særskilte prioriteringer:

- Styrke DOGAs nasjonale rolle
- Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
- Samarbeid for måloppnåelse
- Pilotprosjekt for eksportprogram i design- og ferdigvareindustrien

Det vises til pkt. 3.2.2 Særskilte prioriteringer.

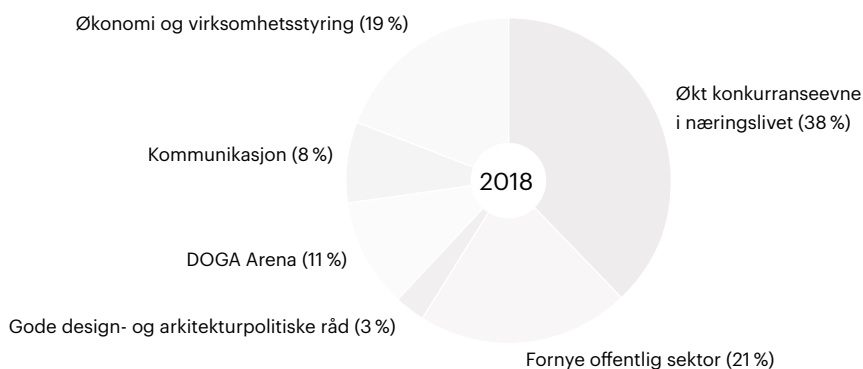
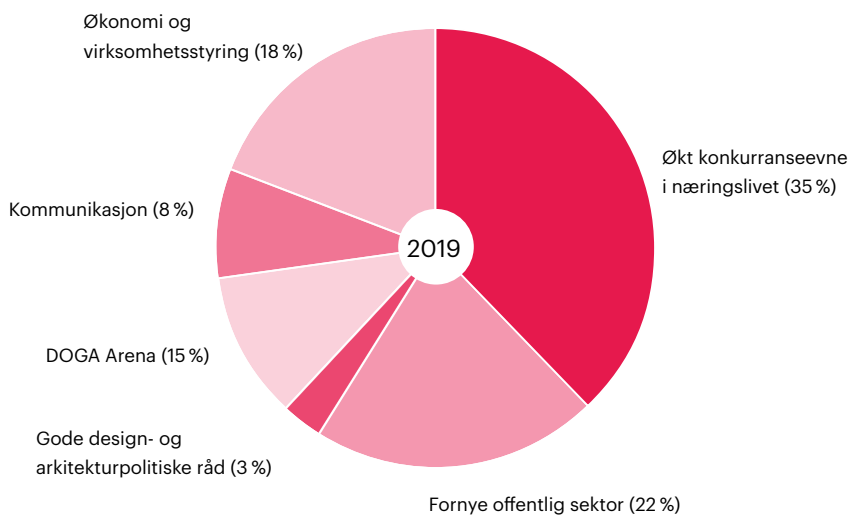
Mål- og resultatstyring er en integrert del av våre styringssystemer og vi har innarbeidet gode rutiner for måling og rapportering. Prioriteringer og fordeling av ressurser gjøres i tråd med føringer fra ledelsen, styret og NFD.

I 2019 ble 35% av våre årsverk brukt på delmål 1 (økt konkurransevne i næringslivet), og 22% ble brukt på delmål 2 (fornye offentlig sektor). Dersom vi ser på faktisk antall årsverk er ressursallokering på delmål 1 – 2 årsverk lavere enn i 2018. Årsaken til dette er i all hovedsak vakanse i 2 stillinger deler av året. Som tidligere er andelen årsverk på delmål 1 vesentlig høyere enn på delmål 2. Årsaken er at store programmer som *Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)*, *DOGA-merket for design og arkitektur* og *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle* ligger under dette delmålet. På delmål 3 (gode design- og arkitekturpolitiske råd) er det ingen endring fra 2018.

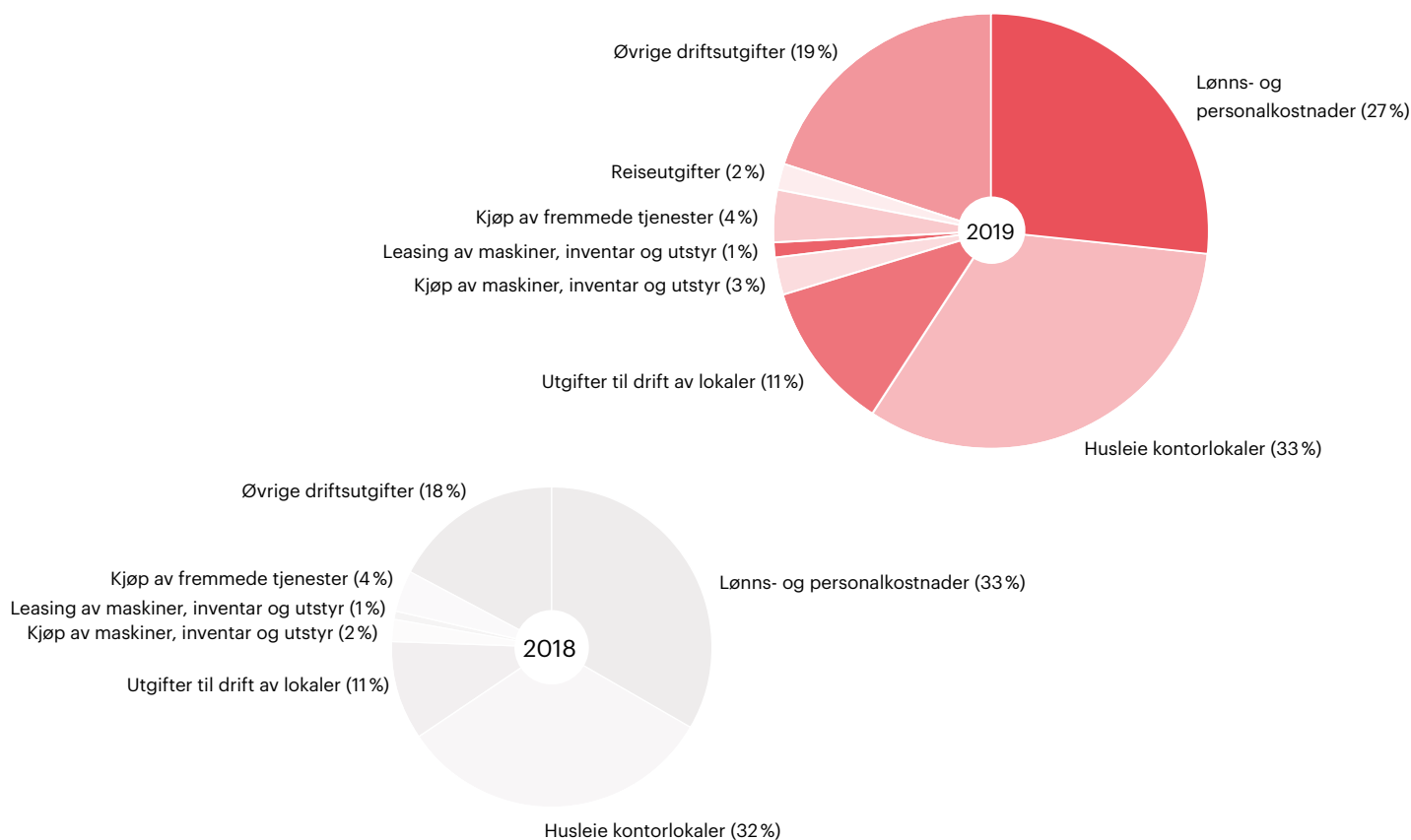
Årsverk knyttet til økonomi og virksomhetsstyring og kommunikasjon i 2019 utgjorde 26% av totalen, en nedgang på 1 prosentpoeng fra 2018. Nedgangen er et resultat av systematisk arbeid med effektivisering av arbeidsprosessene i organisasjonen.

2019 var første driftsår hvor de organisatoriske grepene som ble gjennomført i 2018 ga full effekt. Som følge av høy aktivitet, har vi økt bemanningen på DOGA Arena med 1 årsverk noe som tilsvarer en økning med 4 prosentpoeng.

Fordeling av årsverk pr. område



Administrative kostnader



DOGAs administrative kostnader utgjør om lag 31 % av stiftelsens samlede kostnader. Dette er på tilsvarende nivå som for 2018. Stiftelsen lønnskostnader er 6 prosentpoeng lavere enn foregående år. Årsak til dette er i all hovedsak færre årsverk i 2019. Som følge av indeksregulering økte utgiftene til husleie med 1 prosentpoeng. Øvrige driftskostnader har økt med 3 prosentpoeng i 2019. Dette skyldes i all hovedsak investering i nytt samhandlings-system med kroner 0,95 mill.

3.1.1 Følgeevaluering

Høsten 2018 ble revisjons- og rådgivningsselskapet BDO engasjert av NFD for å gjennomføre en følgeevaluering av DOGA. Formålet med evalueringen var tredelt:

- Gi trygghet for at DOGA forvalter tildelte midler på en god måte.
- Evaluere DOGAs evne til omstilling.

- Støtte DOGAs ledelse i omstillingsarbeidet.

Følgeevalueringen ble gjennomført i perioden oktober 2018 til oktober 2019.

Følgende områder ble evaluert:

1. Implementering av ny strategi
2. Effektivisering og kostnadskontroll
3. Kvalitetssikring: måloppnåelse og struktur
4. Prioriteringsevne
5. Arbeidsmiljø

Evalueringen bekrefter at DOGA det siste året har arbeidet kontinuerlig med å tydeliggjøre sin rolle og sikre en rød tråd i sitt arbeid, og at DOGA nå fremstår helhetlig og med en tydelig profil. Mål og strategi brukes i større grad som styringsverktøy, og prioriteringer gjøres i tråd med DOGAs

strategi. Evalueringen bekrefter videre at DOGA har gjennomført flere gode tiltak knyttet til arbeidsmiljø, ressursbruk og oppfølging av aktiviteter og prosjekter. Den viser også at vi har et økt fokus på å måle effekten av eget arbeid, og at vi bruker kunnskapen vi opparbeider oss til å videreutvikle prosjekter og øke spredningen av vår kompetanse. Alt i alt viser evalueringen at DOGA i stor grad forvalter tildelte midler på en god måte, og har evne til omstilling. Videre fremheves to punkter som har forbedringspotensial ved at dette er kontinuerlige prosesser:

- Å prioritere prosjekter med mest effekt i lys av DOGAs rolle
- Å styrke styringen av prosjekter med tanke på leveranser, ressursbruk og tid

DOGA ser god verdi av den gjennomførte følgeevalueringen, og vil prioritere konkrete tiltak for å styrke organisasjonen videre i tråd med anbefalingene. Følgende tiltak vil prioriteres:

- Samhandlingssystem: I første kvartal 2020 implementerer vi nytt samhandlingssystem. Samtlige arbeidsprosesser er nå digitalisert og samlet på én plattform, som inkluderer prosjektstyring, CRM, postjournal og arkivsystem. Samhandlingssystemet tilrettelegger både for intern og ekstern samhandling. Målet er ressursoptimalisering samt god styring. Dette vil også legge til rette for å sikre evalueringens anbefaling om å opprettholde tilstrekkelig fleksibilitet i organisasjonen til å kunne håndtere aktuelle markedsbehov som løpende oppstår.

- Prosjektlederkompetanse: Vi vil fortsette å styrke og videreutvikle de ansattes prosjektlederkompetanse. Arbeidet har hatt høy prioritet i 2019 og vil videreføres i 2020 med fokus på å tydeliggjøre roller, ansvar, beslutningslinjer og måloppnåelse.
- Effektmålinger: Vi vil styrke vårt arbeid med å måle effekt av våre prosjekter og aktiviteter. Dette arbeidet har hatt økt fokus siden høsten 2019 og videreføres som et systematisk ledd i all vår aktivitet. Det vil gjennomføres systematiske målinger innenfor alle satsingsområdene for å dokumentere effekt. Generert kunnskap vil anvendes for å videreutvikle vår portefølje.

Fra tilskuddsbrevet:

Gjennomført følgeevaluering viser at Design og arkitektur Norge i hovedsak forvalter tildelte midler på en god måte og viser evne til omstilling. Design og arkitektur Norge må vurdere evalueringens anbefalinger og bruke disse for å styrke virksomheten ytterligere. Design og arkitektur Norge skal rapportere særskilt om hvordan evalueringen følges opp i årsrapporten 2019.

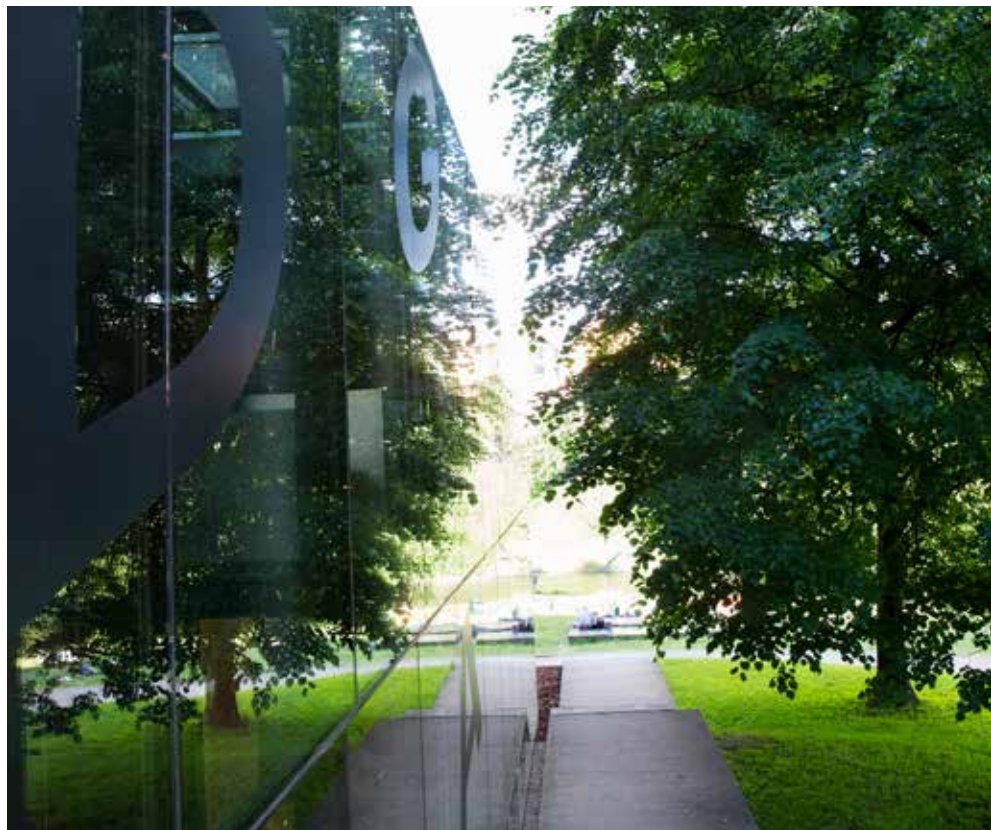


Foto: Sverre Chr. Jarild

3.2 Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor

DOGA skal være et innovasjonsverktøy for næringslivet og offentlig sektor og skal bidra til Nærings- og fiskeridepartementets overordnede mål om å øke samlet verdiskaping i Norge innenfor bærekraftige rammer. DOGA skal arbeide langsiktig med eksperimentering og innovasjon for å bidra til utvikling av ny kunnskap i komplekse utfordringer som ellers faller mellom to stoler. DOGA skal som kompetansesenter spre beste-praksis-kunnskap, som viser god anvendelse av design og arkitektur, for å synliggjøre de to feltenes samfunnsverdi. Senteret skal være et innovasjonsverktøy i næringslivet og offentlig sektor for å øke kvaliteten og bruken av design og arkitektur, og bidra til bærekraftig samfunnsutvikling.

metoder og gjort dem tilgjengelige gjennom en storstilt satsing på spredning.

Næringslivets evne til innovasjon og omstilling kan utgjøre forskjellen på å overleve eller bukke under i både nasjonal og internasjonal konkurranse, og DOGA har i 2019 bidratt med våre kapital- og kompetansevirkemidler i denne omstillingen. Vi har også satset enda sterkere på å stimulere ferdigvareindustrien og arkitektbransjen til langsiktig eksportsatsing og vekst, og har hjulpet flere bedrifter og arkitektkontorer ut på den internasjonale arenaen. Dette øker vekstpotensialet i våre bransjer og bidrar til å synliggjøre Norges unike bidrag internasjonalt.

3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse

I 2019 har DOGA jobbet aktivt med verdiskaping i både næringsliv og offentlige virksomheter. Vi har styrket og videreutviklet våre verktøy og

Ved å jobbe integrert med innovasjon i privat næringsliv, offentlig sektor og offentlig/privat samarbeid, har vi også bidratt til å dekke det sterkt voksende behovet for brukersentrert innovasjon i offentlig sektor.

Formål

Design og arkitektur Norge (DOGA) skal fremme forståelse, kunnskap og bruk av design og arkitektur fra et næringsmessig perspektiv. DOGA skal fremme kvalitet og nytenkning ved bruk av design og arkitektur for utvikling av omgivelser, produkter og tjenester, og stimulere til innovasjon, effektivisering og økt verdiskaping i norsk næringsliv og offentlig sektor.

Hovedmål

Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor.

Delmål 1

Økt konkurranseevne i næringslivet

Delmål 2

Fornye offentlige sektor

Delmål 3

Gode design- og arkitekturpolitiske råd

DOGAs formål, hovedmål og delmål



Foto: Sverre Chr. Jarild

DOGAs mandat og rolle tillater at vi kan operere som endringsagent langs akse privat-offentlig. DOGA bidrar til at oppgaver sees i sammenheng og på tvers av sektorer, noe vi har gjort gjennom flere nye initiativer i 2019, som for eksempel vår smartby-satsing.

Med vår kompetanse på arkitektur og byutvikling har DOGA spilt en nøkkelrolle for hvordan norske kommuner kan planlegge for en helhetlig samfunnsutvikling der både utdanning, helse, infrastruktur, klima

og næringsutvikling inngår. Denne kompetansen er etterspurt av både det offentlige og næringslivet.

Et annet initiativ på tvers av offentlig og privat sektor er en satsing på digitalisering og forenkling i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen (BAE-næringen), Norges største fastlandsbaserte næring.

Med vår styrkede satsing på design-drevet innovasjon i næringsliv og offentlig sektor, våre vellykkede

eksportrettede tiltak for norsk ferdigvareindustri og vår rolle som endringsagent for økt offentlig-privat samarbeid, har vi bidratt til vekst i næringslivet og effektivisering av offentlig sektor. Vi mener derfor at DOGA har hatt svært god mål-oppnåelse på hovedmålet *Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor* i 2019.

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norge skal fortsatt prioritere DIP og arbeide med å videreutvikle programmet slik at det får størst mulig effekt.

Suksesskriterier

Vi har definert fire suksesskriterier for DOGAs virkemidler, fordelt på delmål 1 og 2. Hvert enkelt virkemiddel skal oppfylle minst ett av suksesskriteriene.

Delmål 1

Økt konkurransevne i næringslivet

Delmål 2

Fornye offentlige sektor

Suksesskriterier

Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling

Økt innovasjon i offentlig sektor

Suksesskriterier

Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt

Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering/medvirkning

Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling

Innovasjon krever at det settes av tid og ressurser til å skape nye løsninger. DOGA bidrar til at virksomheter setter av ressurser til tidligfasen av innovasjonsprosjekter, for å redusere risiko og øke treffsikkerheten. Innovasjonsmodellen 70-20-10, som anbefaler en fordeling på 70 prosent daglig drift, 20 prosent utvikling og 10 prosent innovasjonsarbeid, er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt. DOGA støtter og stimulerer virksomheter i utvikling og innovasjon, det vil si i 20-10-segmentet i denne modellen. I 2019 spisset vi vår portefølje ytterligere i dette segmentet, da vi mener at det er her våre virkemidler vil ha størst effekt. I tillegg til tiltak som skal stimulere til innovasjon, har vi også i 2019 prioritert målrettet sprednings- og formidlingsarbeid. Det ligger i vårt hovedmål å spre beste praksis-kunnskap, for å øke virksomhetenes forståelse for hvilke effekter strategisk bruk av design og arkitektur gir.

Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt

For å få flere deler av næringslivet til å ta i bruk design- og arkitekturkompetanse og -metodikk er det viktig å formidle verdien av våre fagfelt til nye målgrupper. DOGA deler ut flere priser og utmerkelse for å synliggjøre verdien av å inkludere design- og arkitekturfaglig kompetanse i prosess-, produkt- og tjenesteutvikling. I tillegg vet vi at design- og arkitekturbransjen har begrensede markedsmuligheter i Norge, og er avhengig av eksport for å vokse på lang sikt. DOGA bidrar til å synliggjøre norsk design og arkitektur utenfor landets grenser gjennom støtte til og deltakelse på internasjonalt anerkjente arenaer. Dette styrker norsk design og arkitekturs omdømme i utlandet og legger grunnlag for internasjonale forretningsmuligheter. Vi legger også til rette for eksport gjennom programmer som bidrar til profesjonalisering av norsk næringsliv på internasjonalisering og utenlandske markeder.

Økt innovasjon i offentlig sektor

For å løse mange av de utfordringene velferdssamfunnet står overfor, trenger vi innovasjon i offentlig sektor. Offentlige tjenester må tilpasses og omstilles i tråd med samfunnsutviklingen. DOGA arbeider for økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene i offentlig sektor. Vi støtter offentlige virksomheter som tar i bruk tjenstedesign for å utvikle nye og forbedrede tjenester, prosesser og systemer (StimuLab), og deltar i samarbeidsprosjekter med andre innovasjonsaktører, som Brønnøysundregistrene, Leverandørutviklingsprogrammet, AHO og Nordnorsk Design- og Arkitektursenter (NODA).

I tillegg gjennomfører DOGA en rekke kompetansehevende tiltak som også er relevante for offentlige virksomheter, blant annet kurs, foredrag og workshoper som skal heve design- og arkitekturforståelsen i innovasjonsarbeidet.

Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering

Også i by- og stedsutvikling har vi fokus på innovasjon når vi jobber for en mer bærekraftig utvikling både sosialt, økonomisk og miljømessig. For å få det til trenger vi nye verktøy og metoder, at aktører samhandler og at innbyggere blir hørt. I 2019 samlet DOGA kommuner, fylkeskommuner, statlige aktører, næringsliv og akademia for å utforme felles prinsipper og målbilder for smartby-arbeidet. Kjernemålgruppen er kommuner og fylkeskommuner, og den overordnede hensikten med prosjektet er å bidra til økt samarbeid, innovasjon og verdiskaping – og på den måten fremme utviklingen av produktive, attraktive og bærekraftige byer og lokalsamfunn. Veikartet definerer smartby-begrepet i en norsk

sammenheng, og demonstrerer hvordan digitalisering og ny teknologi kan bidra til å løse samfunnsutfordringer. DOGA har i 2019 også lansert et nytt verktøy for innbyggermedvirkning, og videreutviklet metoder for å bidra til å løse problemet med sentrumsdød i norske byer og tettsteder.

3.2.2 Særskilte prioriteringer

Styrke DOGAs nasjonale rolle

I 2019 var vi til stede i alle deler av landet med ulike programmer og aktiviteter. Dette var mulig gjennom omstillinger i organisasjonen, økt bruk av digitale kanaler og bevisste valg av tiltak. I 2019 igangsatte vi fire konkrete tiltak for å styrke vår rolle som nasjonal virkemiddelaktør:

- Kunnskapsgrunnlag for regionale utfordringer
- Regionale og nasjonale samarbeidsmidler
- Guide for designdrevet innovasjon
- Digital tilstedeværelse

Kunnskapsgrunnlag for regionale utfordringer

I første kvartal 2019 leverte Samfunnsøkonomisk Analyse (SØA) et kunnskapsgrunnlag for økt nasjonal tilstedeværelse for DOGA. Anbefalingene herfra danner grunnlaget for DOGAs *Plan for styrket nasjonal tilstedeværelse* sendt til NFD 1. april 2019.

De viktigste anbefalingene fra SØA er å synliggjøre DOGA som kompetansevirkemiddel ved å kommunisere og formidle DOGAs ulike tilbud, prosjekter og programmer bedre. DOGA har ikke tilstrekkelige ressurser til å være sektor- eller bransjespesifikke, og er derfor tjent med å være bransjenøytrale og selektere på



Foto: Sverre Chr. Jarild

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norge har en viktig nasjonal rolle og skal nå hele landet. I 2019 skal Design og arkitektur Norge tydeliggjøre og styrke denne oppgaven ved fortsatt å fremme bruk av design og arkitektur i hele landet, og særlig yte innsats mot sektorer med nasjonale fortrinn. Design og arkitektur Norge skal samarbeide med lokalt forankrede initiativ med potensial for økt verdiskaping innenfor hele sitt virksomhetsområde. Design og arkitektur Norge skal legge forholdene til rette for samarbeid med tilsvarende miljø i resten av landet og det bes om at det innen 1. april 2019 leveres en konkret plan som viser hvordan dette samarbeidet skal styrkes.



Foto: Celina Flatner/DOGA

bakgrunn av kvalitet, slik vi gjør i dag gjennom ulike søknadsprosesser. Videre anbefales det ikke at DOGA etablerer en egen nasjonal infrastruktur, men heller utnytter den eksisterende infrastrukturen til fylkeskommunene og Innovasjon Norges regionskontorer.

Regionale og nasjonale samarbeidsmidler

DOGA testet i 2019 ut en ordning med utdeling av søkbare regionale og nasjonale samarbeidsmidler for å bli en tydeligere partner på landsbasis i initiativer som skal øke konkurransevnen i næringslivet ved bruk av design og arkitektur. Basert på erfaringene fra 2019, vil vi justere og videreføre tiltaket i 2020.

I tråd med *Plan for styrket nasjonal tilstedeværelse* samarbeidet vi i 2019 tettere med NODA og Design Region Bergen. Vi kartla overlappende aktiviteter og felles interesser, og samarbeidet om flere arrangementer for å spre kompetanse på design og arkitektur. Aktørene er svært tilfredse med den økte samarbeidsaktiviteten.

Guide for designdrevet innovasjon

I 2019 lanserte DOGA en digital guide for designdrevet innovasjon. Den skal bidra til læring, og inspirere både næringsliv og offentlig sektor til å ta i bruk designmetoder. Siden lanseringen har guiden blitt lastet ned mer enn ti tusen ganger og har resultert i henvendelser fra både privat og offentlig sektor. Spredningsarbeidet fortsetter i 2020.

Digital tilstedeværelse

I tillegg til guide for designdrevet innovasjon, lanserte DOGA i 2019 ytterligere tre digitale verktøy: *Guide til inkluderende design*, *Veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn* og *Folketråkk*. Vi dirkertesender også

alle våre åpne arrangementer. På denne måten blir DOGAs kompetansehevende tiltak tilgjengelige for miljøer og målgrupper over hele landet.

Styrke og videreutvikle designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

I 2018 kartla vi hvordan vi skulle styrke DIP-programmet, og definerte fire områder vi skulle rette innsatsen inn mot. Vi skulle 1) styrke relasjonen til bedriftene som har mottatt støtte fra programmet, 2) øke tilskuddet, 3) etablere tilbud til bedriftene som ikke får støtte og 4) vi skulle øke spredningen av innsikten som genereres i programmet. I 2019 gjennomførte vi følgende tiltak:

Styrket relasjon

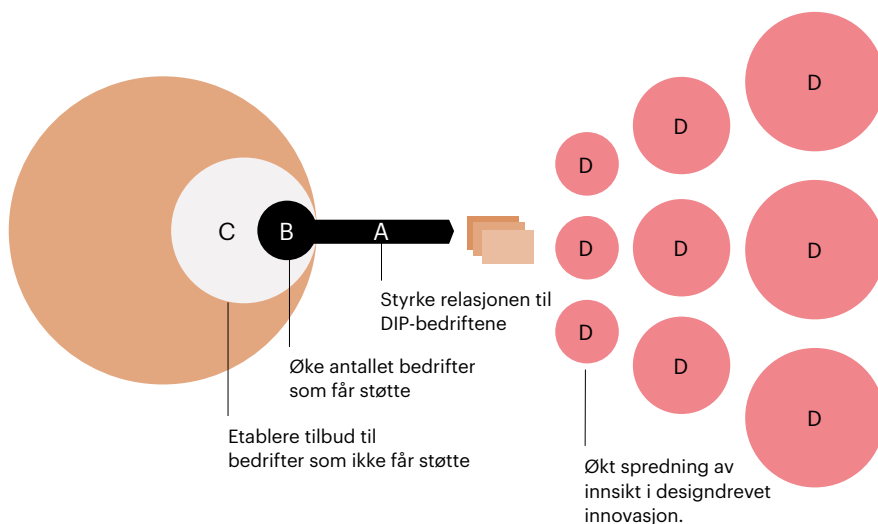
- Vi koblet egne rådgivere på hver enkelt mottakerbedrift. Dette har gitt en bedre og tettere oppfølging
- Vi styrket og forbedret kick-off-møtet med bedriftene, og skal i 2020 styrke bedriftsoppfølgingen ytterligere ved erfaringsseminarer når prosjektet er avsluttet.

Økt tilskudd

- Tilskuddet til DOGA ble i 2019 redusert med 7,2 prosent. Vi har likevel opprettholdt bedriftsstøtten på 8,5 millioner kroner. Dette utgjør 13,1 prosent av tilskuddet fra NFD, en økning på 1 prosent fra 2018.
- I 2019 mottok 16 av totalt 17 bedrifter det beløpet de søkte om.

Etablert tilbud

- Vi lanserte en digital guide for designdrevet innovasjon. Denne er tilgjengelig for alle offentlige og private virksomheter.
- Vi økte vår foredragsvirksomhet om metoden for designdrevet innovasjon blant offentlige og private aktører, klynger og bransjeorganisasjoner.



Styrking av Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

Økt spredning

- Den nye digitale guiden har bidratt til økt spredning av metode, analyser og forbildeprosjekter til et bredt publikum.
- Et samarbeid med DNX og Dagens Næringsliv førte til at vi traff 33 000 potensielt nye brukere av guiden i en brukergruppe vi vanligvis ikke treffer så målrettet.
- DIP har i større grad knyttet seg til *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle*. Det strategiske samarbeidet har bidratt til større nasjonal spredning og synlighet over hele landet.

Vi arbeidet i 2019 også målrettet for at søknadene som kommer inn til DIP skal være av høy kvalitet og i større grad svare på utvelgelseskriteriene. Dette så vi resultatene av i 2019. Da fikk vi 80 kvalifiserte søknader, mot 125 av mer varierende kvalitet i 2018. Et tiltak som hadde god effekt var å ha direkte kontakt med potensielle søkere for å

fremme forståelsen for tildelingskriteriene. Dette effektiviserte driften, fordi vi brukte mindre ressurser på å gjennomgå søknader som av ulike årsaker ville blitt avvist.

Samarbeid for måloppnåelse

DOGA samarbeider med flere offentlige og private aktører. Våre faglige satsingsområder legger opp til samarbeid på tvers av fag og disipliner som favner bredere enn det næringsrettede virkemiddelapparatet. Våre mest formaliserte programmer og største oppdrag utenfor NFD er *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle* (omtalt under delmål 1), *Folketråkk*, et digitalt verktøy for medvirkning (omtalt under delmål 2) og *StimuLab*, stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign i offentlig sektor (omtalt under delmål 2). Programmene mottar finansiering og gjennomføres på oppdrag fra henholdsvis KMD, Difi (nå Digitaliseringsdirektoratet) og Kulturdepartementet.

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norges kompetanse og aktivitet er sektorovergripende. For å nå målsettingene er det viktig at organisasjonen i større grad jobber tverrsektorielt for å løse samfunnsoppdraget. Design og arkitektur Norge skal prioritere samarbeid og aktiviteter som gir måloppnåelse, også i samarbeid med andre virkemiddelaktører der dette er relevant

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norge skal fortsette samarbeidet med Innovasjon Norge om felles pilot for eksportprogram for design- og ferdigvareindustrien. De to institusjonenes mest relevante programmer og virkemidler skal ses i sammenheng. Design og arkitektur Norge og Innovasjon Norge har startet opp et pilotprogram som skal gi vekst og økt eksport i Tyskland. Det legges til grunn at piloten er et forsøk som utvikles gradvis i tråd med at man vinner erfaring med målretting og arbeidsform. Pilotprosjektet skal munne ut i råd om hvordan virkemidler eventuelt bør justeres ut fra erfaringene i prosjektet.

Pilotprosjekt for eksportprogram i design- og ferdigvareindustrien

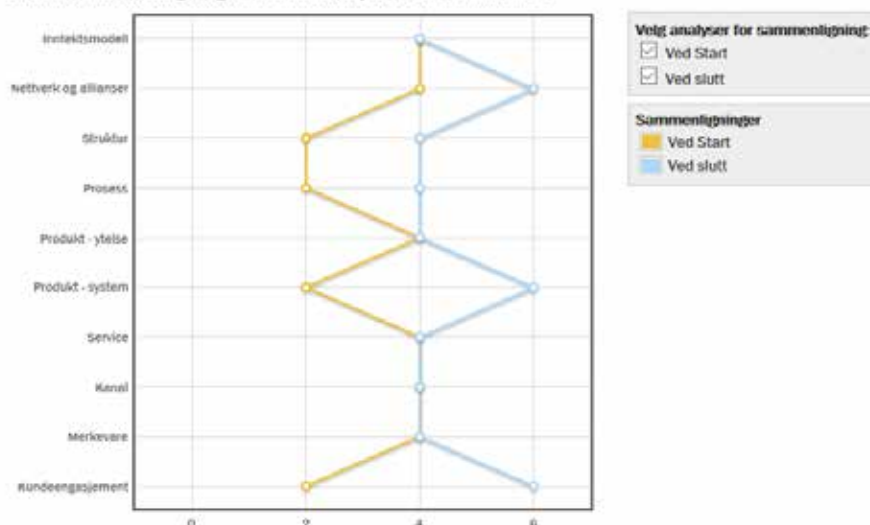
Sammen med Innovasjon Norge har DOGA startet opp et pilotprogram rettet mot design- og ferdigvareindustrien som skal gi vekst og økt eksport til Tyskland. Av 21 bedrifter som meldte sin interesse fikk 10 tilbud om å delta. Bedriftene representerer etablerte merkevarer innen ulike deler av ferdigvareindustrien, og kommer fra hele landet.

DOGA og Innovasjon Norge har samarbeidet tett med bransjen representert ved Norsk Industri, klyngen Norwegian Rooms og Samarbeidsrådet for møbel og interiør (SMI) i utviklingen og gjennomføringen av programmet. DOGA har levert kunnskap om merkevarebygging og designledelse. I tillegg har vi hatt rollen som mentor for en av deltakerbedriftene.

Deltakerbedriftene mener at pilotprogrammet har gitt dem økt kompetanse, større nettverk og tilgang på rådgivning. Disse funnene ble kartlagt i en nullpunkts- og en ettermåling blant deltakerne i programmet. Resop ble benyttet som analyseverktøy, basert på Doblin10, som måler innovasjonspotensial og vurderer forbedringsmuligheter for de deltakende bedriftene. DOGA har tilpasset verktøyet slik at analysen også omfattet spørsmål om design og merkevarer for å avdekke bedriftenes modenhet på designbruk og bevissthet rundt egen merkevare.

Det er avdekket stor variasjon av eksportmodenhet, markedskjennskap og fremdrift. Et viktig funn er et gjennomgående misforhold mellom kundeinnsikt og merkevarer. Deltakerne har stor tiltro til egen merkevare, men har samtidig liten innsikt om kundene sine i markedet. De plasserer seg selv høyt når det gjelder bruk av designkompetanse i produktutvikling, men lavt på bruk av designmetodikk i innhenting av kundeinnsikt og utvikling av kundeopplevelser. Vi ser videre at de deltakerne som aktivt brukte analyse- og forbedringsverktøyene fra Resop, sammen med kompetanse de fikk gjennom programmet, har endret sine prioriteringer og aktiviteter. De som har gjennomført forbedringer og korrigeringer i løpet av programmet har redusert sannsynlighet for feil satsning og økt treffsikkerhet i eksportarbeidet.

Grafisk sammenligning "GoGlobal Inspirert av Doblin 10 +"



Som nok en positiv effekt av deltakelsen i ferdigvarepiloten, har to av bedriftene mottatt priser. Heymat fikk *German Design Award* i 2019 for sine matter og Aclima fikk prisen *Sustainability Award 2019* på ISPO-messen for sitt arbeid med bærekraft. Synliggjøringen har vært med på å styrke merkevarer til disse bedriftene i Tyskland. Bedriftene fikk også kjennskap til andre virkemidler fra DOGA, og to av bedriftene fikk DIP-midler i 2019.

Rapporten *Internasjonalisering av ferdigvareindustrien*, gjennomført av Menon for Norsk Industri i 2019, dokumenterer at doblett eksport fra design- og ferdigvareindustrien i 2030 vil gi 45 600 flere arbeidsplasser og 1 prosentpoengs økt bruttonasjonalprodukt for Norge. Programmer som fremmer eksport innenfor denne delen av norsk næringsliv vil derfor ha et stort potensial for verdiskaping og vekst.

DOGA og samarbeidspartnerne viderefører arbeidet i 2020, der målet er å etablere et helhetlig eksportprogram for design- og ferdigvareindustrien.

3.2.3 Merkevare og kommunikasjon

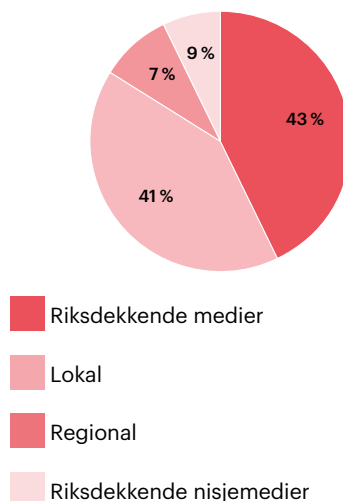
DOGA er et anerkjent kompetansemiljø og naturlig kontaktpunkt for brukere og tilbydere av design og arkitektur. Vi setter dagsorden som viser design og arkitekturs relevans for innovasjon og omstilling. Vi søker og promoterer tverrfaglighet, slik at design- og arkitekturfagene i større grad kan bidra i omstillingen av Norge, og synlighet på de fremste nasjonale og internasjonale arenaene for design og arkitektur.

DOGAs primærmålgruppe er beslutningstakere i næringsliv og offentlig sektor. DOGA ønsker å nå ut til disse for å vise dem hvordan design- og arkitekturfagene kan bidra til økt verdiskaping og effektivisering. I 2019 styrket vi kommunikasjonen mot denne målgruppen. Vi fokuserte på å skape engasjerende innhold fra brukerens perspektiv og rett innhold til rett kanal til rett tid. Dette førte til rekordhøy rekkevidde og engasjement i våre sosiale mediekkanaler.

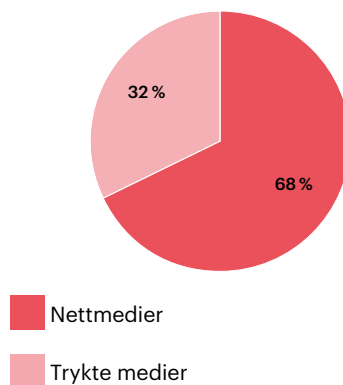


Foto: Sverre Chr. Jarild

Geografisk dekning og medietype



Trykte medier vs nettmedier



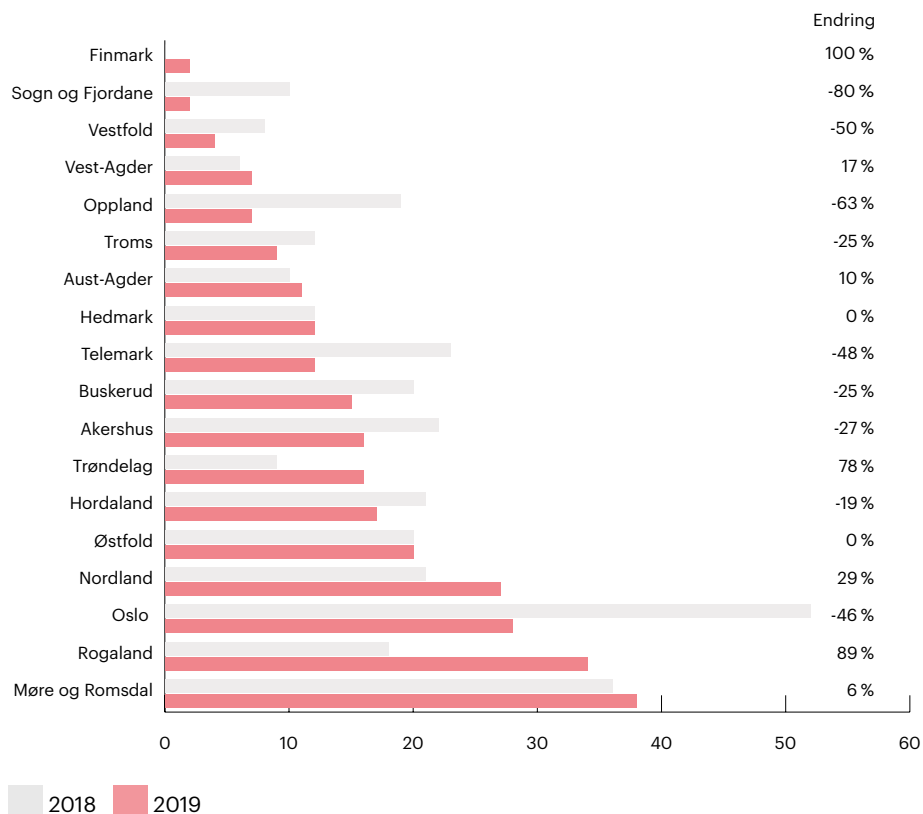
En annen viktig satsing for kommunikasjonsarbeidet er knyttet til DOGAs internasjonale arbeid, og målet om å skape muligheter for norsk arkitektur og design utenfor Norges grenser. Dette gjør vi blant annet gjennom å lede arbeidet med den norske fellesutstillingen Norwegian Presence under møbelmessen i Milano. Kommunikasjons- og pressearbeid er en stor og viktig del av prosjektet, særlig rettet mot internasjonale medier. I 2019 ble utstillingen svært godt besøkt av norske og internasjonale journalister og bloggere, samt produsenter, innkjøpere og interiørarkitekter. Til sammen fikk vi rundt 50 internasjonale presseoppslag i anerkjente tidsskrifter. Utstillingen

fikk bred dekning også i norske medier, og TV2 hadde flere live-sendinger fra utstillingen.

DOGAs priser er det prosjektet som oppnår størst pressedeckning. En uke etter DOGA-dagen og prisutdelingen kunne vi telle totalt 144 artikler om prisvinnere, fordelt på papir og web. Dette tilsvarer ti millioner lesere og en annonseverdi estimert til 3,5 millioner kroner.

I tillegg til stor medieomtale av Norwegian Presence og utdelingen av DOGAs priser første halvår, fikk vi stor spredning av nyhetssaker når vi delte ut DIP-midlene i september.

Geografisk dekning og medietype



DOGAs kommunikasjonsarbeid handler om å dokumentere og dele kompetanse om design- og arkitekturfagene. Vår nye guide for designdrevet innovasjon var nok en viktig satsing i 2019. Her har vi tilgjengeliggjort verdifull kunnskap om designdrevet innovasjon og vist hvordan næringsliv og offentlig sektor kan ta i bruk denne metoden. Kommunikasjonsteamet var også involvert i utviklingen av *Folketråkk*, den nye digitale veilederen for medvirkning som ble lansert august 2019. Veilederen er et viktig verktøy som skal sikre at medvirkning blir gjennomført mer treffsikkert i tråd med plan- og bygningsloven. God kommunikasjon har vært avgjørende, både for å gjøre veilederen brukervennlig og for å spre kjennskap til den. Spredning av *Veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn* hadde også høy prioritet i 2019.

Ved utgangen av 2019 hadde DOGA i overkant av 24 000 følgere på Facebook. Økningen på 5,4 % sammenliknet med 2018, bidrar til at vi er «størst» blant dem vi sammenligner oss med (Innovasjon Norge, Patentstyret og Forskningsrådet). På Instagram rundet vi 10 000 følgere i 2019 – og hadde i løpet av året en økning på 13 prosent i denne kanalen.

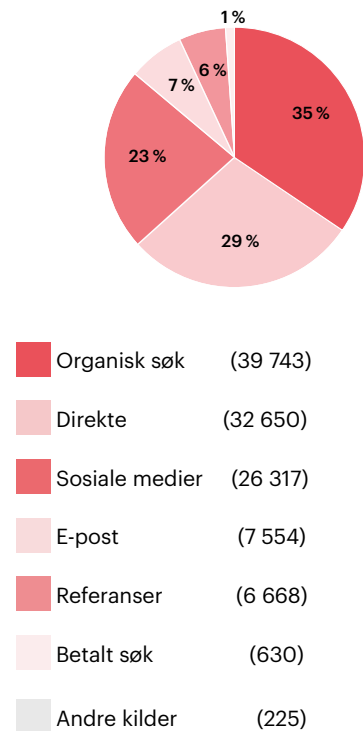
Nyhetsbrev er vår viktigste kanal for en-til-en-kommunikasjon, og vi er i ferd med å bygge opp en solid abonnentbase. I dag er den på ca. 4200 e-postadresser, en økning på ca. 2400 fra

januar 2018. Nyhetsbrevet har høye tall for både åpnings- og klikkrate og svært lite frafall. I 2019 sendte vi ut rundt 45 nyhetsbrev med gjennomsnittlig åpningsrate på 37 %, som er svært bra sammenlignet med bransjestandard (åpningsrate på 25 %).

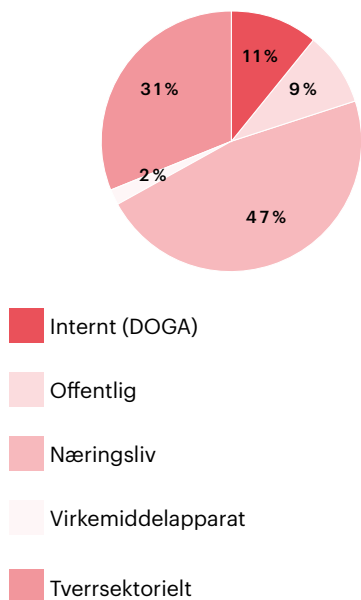
Godt over 100 000 unike brukere besøkte *doga.no* i 2019 og nettsiden hadde en trafikkvekst på over på over 10 % fra 2018 til 2019. Viktigste trafikklider var organisk søk, direkte-trafikk og sosiale medier. Trafikkveksten kommer primært fra sosiale medier, men også organisk søk gir økt trafikk. I 2019 leste hver besøkende flere sider enn tidligere (ca. 2,5 min. i gjennomsnitt), brukte lengre tid på siden pr. besøk (1,27 min. i gjennomsnitt) og stadig flere besøkte sidene på nytt (returnerende brukere økte med 11 %). Ut fra dette kan vi anta at vi når bedre ut med budskapene våre og oppfattes som relevant for våre målgrupper.

I første kvartal utførte ZYNK analyse og rådgivning en merkevarekartlegging for DOGA. Kartleggingen viser at DOGAs arbeid er tematisk riktig og at DOGAs prioriteringer ser ut til å bli enda viktigere i et samfunnsperspektiv i tiden fremover. ZYNK anbefaler at DOGA blir synligere, og at vi arbeider med å knytte valgte fokusområder tettere til DOGA og DOGAs merkevare. Kartleggingen vil bli fulgt opp med en ettermåling i 2020.

Trafikkilder *doga.no*



Sektorinndeling for kunder DOGA Arena



3.2.4 DOGA Arena

DOGA Arena er et viktig virkemiddel for å oppnå DOGAs mål og vise beslutningstakere og opinionsledere i næringsliv og offentlig sektor hvordan design og arkitektur kan bidra til økt verdiskaping og effektivisering. DOGA Arena er et sted som kobler ulike aktører, formidler kunnskap og eksperimenterer med nye verktøy og metoder.

I 2019 gjennomførte vi ca. 180 arrangementer, hvorav DOGA, alene eller i samarbeid med andre, arrangerte 40 arrangementer. Ved å benytte DOGA Arena som møteplass gjøres det en kostnadsbesparelse ved at vi ikke må leie eksterne lokaler til en verdi av om lag 3,3 millioner kroner. I tillegg benytter vi interne ressurser. Hovedfokus er på temaene innovasjon og omstilling. Arrangementene hadde til sammen ca. 37 000 deltakere – en økning på 6 % fra 2018.

I 2019 jobbet vi særlig med å øke antallet faglige aktiviteter og spisse programmeringen, noe to av høstens aktiviteter er et eksempel på. I september arrangerte vi Fremtidsfabrikken i samarbeid med Oslo arkitekturtriennale. Prosjektet hadde fokus på en bærekraftig fremtid med konkrete forslag til hvordan våre fag kan og bør bidra fremover. I oktober åpnet vi dørene for Framtidslaboratoriet 2040 i samarbeid med KMD og AHO. I hallen på DOGA kunne besøkende oppleve hvordan det er å være innbygger i 2040 i fire ulike fremtidsscenarier. Begge arrangementene benyttet på ulike måter scenariotenkning som metode og arbeidsverktøy, og bidro til debatt og kunnskapsutvikling rundt fremtidens Norge. Møter på tvers av fag og sektorer er med på å skape synergier, nye samarbeid og ny kunnskap. Dette gjør DOGA Arena til et kraftsenter for innovasjon.

Faglig relevans på arrangementer – DOGA Arena

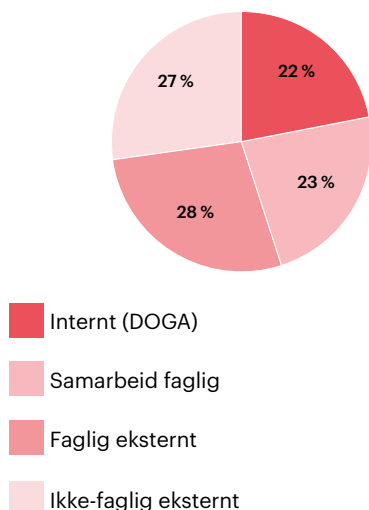


Foto: Therese Stigen/DOGA

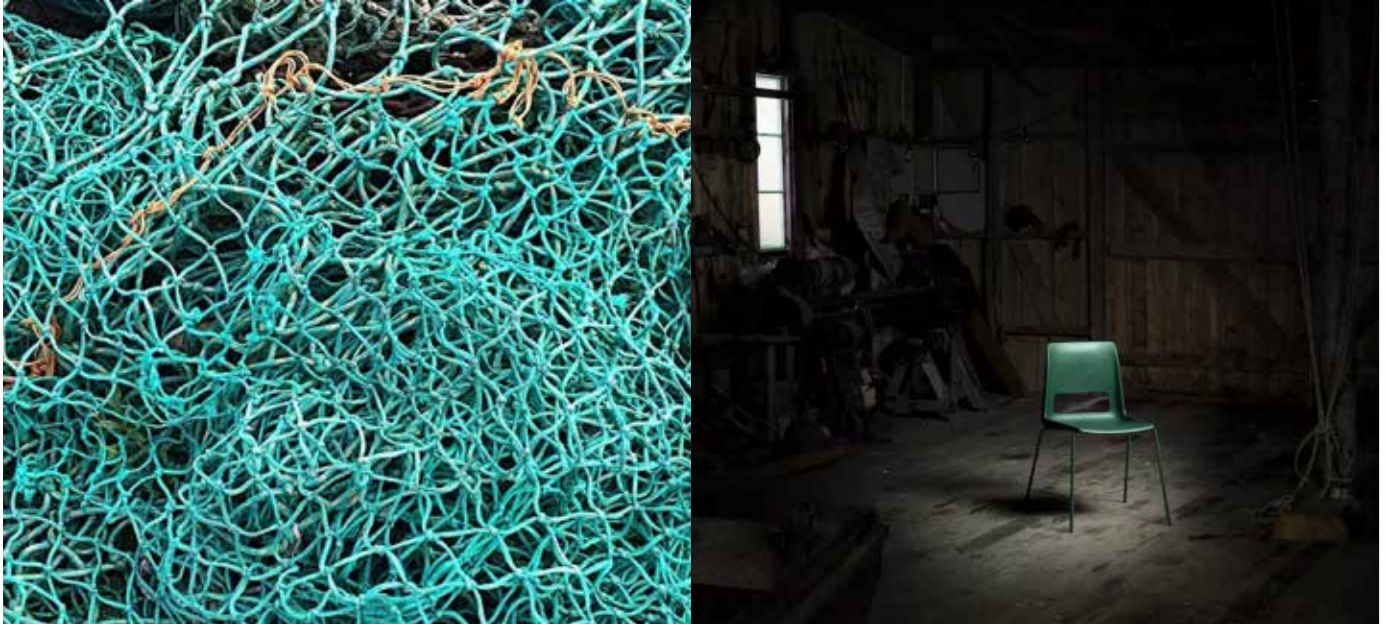


Foto: Snøhetta

3.3 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet

Med målet økt konkurransevne i næringslivet menes at DOGA skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. Vi skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med gode synergier mellom nærings- og byutvikling. Mer brukermidvirkning og bedre problemforståelse skal være med på å skape attraktive og relevante tjenester, produkter og omgivelser.

Vurdering av måloppnåelse delmål 1

Endring, omstilling og innovasjon er det nye konstante for norsk næringsliv. DOGAs rolle er å bidra med kapital- og kompetansevirkemidler knyttet til design og arkitekturfaget. En smart bruk av design og arkitektur bidrar til nye forretningsmodeller og utløser lønnsom næringsutvikling. Virksomheter som er ledende på design har større vekst og bedre lønnsomhet enn andre bedrifter. Designdrevet innovasjon gir dyp forståelse av kunder og brukere og avdekker ofte behov og muligheter som er skjult for konkur-

rentene. Det gir høyere kundetilfredshet, høyere salg, mindre frafall og bidrar til økte markedsandeler.

DOGA har styrket innsatsen inn mot lønnsom næringsutvikling i 2019, og vi har lagt vår innsats der hvor våre virkemidler har størst effekt. DIP ble betydelig styrket både ved økte tildelinger, forbedret bedriftsoppfølging og nye initiativer overfor det store flertallet av norske bedrifter som ikke mottar DIP-støtte. Den digitale guiden for designdrevet innovasjon som vi lanserte i november 2019, har fått et stort nedslagsfelt og beviselig bidratt til endring i både adferd og innovasjonsgrad hos virksomheter i privat sektor.

Et annet virkemiddel er DOGA-merket for design og arkitektur. Ved å løfte frem de beste prosjektene, sprer vi beste-praksis kunnskap om hvordan design og arkitektur bidrar til innovasjon og verdiskaping i Norge. I 2019 prioriterte vi satsninger for å øke

eksporten knyttet til arkitektbransjen og design- og ferdigvareindustrien. Arkitektur ut i verden-programmet og pilotprogram for økt eksport i ferdigvareindustrien har gode resultater å vise til. Likeledes har deltakelsen på den norske fellesutstillingen i Milano gitt norske møbel- og interiørprodusenter og designere stort utbytte.

Vi har resultater fra effektmålinger DIP og Arkitektur ut i verden-programmet som dokumenterer god måloppnåelse på delmål 1.

Vi har igangsatt arbeid med å dokumentere effektene av programmene Norwegian Presence, pilotprogram og DOGA-merket for design og arkitektur. DOGA har engasjert Opinion for å gjennomføre en kvalitativ analyse for å dokumentere hvordan DOGAs virkemidler har bidratt til blant annet eksportmuligheter, merkevarebygging og omdømme for virksomheter og mottakere. Resultatene foreligger i første kvartal 2020.



Haugen/Zohar Arkitekter fikk tildelt DIP-midler i 2019 sammen med Splitkon.
Foto: Haugen/Zohar Arkitekter

Fra tilskuddsbrevet:

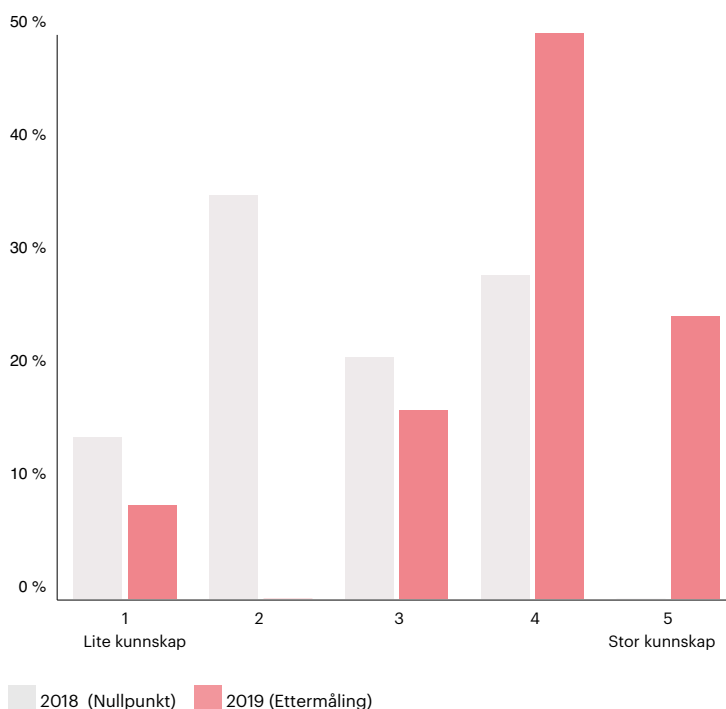
Design og arkitektur Norge skal fortsatt prioritere DIP og arbeide med å videreutvikle programmet slik at det får størst mulig effekt.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren *endring i innovasjonsnivå* fanger opp om de vi samhandler med opplever endring i innovasjonsnivå relatert til produkt, prosess, organisasjon eller omgivelser. Vi vet fra tidligere undersøkelser at det er en sammenheng mellom designbruk og økt innovasjonsgrad. Endring i innovasjonsnivå kan ikke måles isolert fra endring i adferd eller kunnskapsnivå om design- og arkitekturfagene, da det er de sistnevnte områdene våre virkemidler påvirker direkte. Vi legger til grunn at endringer i kunnskapsnivå vil føre til endringer i adferd, som igjen vil føre til endringer i innovasjonsnivå. For å vise til endringer i innovasjonsnivå er det viktig å dokumentere brukernes motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, produkter eller praksis. Vi kan få indikasjoner på endret innovasjonsnivå ved å gjennom-

føre analyser på et tidspunkt hvor vi antar at effektene har begynt å vise seg. I 2019 gjennomførte vi nullpunkts- og etter-analyser i følgende tre programmer: DIP, Norwegian Presence og Arkitektur ut i verden.

I 2018 mottok 17 bedrifter DIP-midler. Ved oppstarten av prosjektet ble bedriftenes kunnskap om design i innovasjonsprosjekter målt ved en nullpunkts-undersøkelse. Den viste at kunnskapen var på et middels nivå. I 2019 gjennomførte vi en etterundersøkelse som viste at deltakelsen hadde hatt effekt allerede etter ett år. Virksomhetens kunnskapsnivå om designdrevet innovasjon hadde økt betydelig. Andelen som svarte 4 eller 5 (skala 1–5) på «kunnskapsnivå om designdrevet innovasjon som metode i idéutviklingsfasen», hadde økt fra 28,6 % til 75 %.



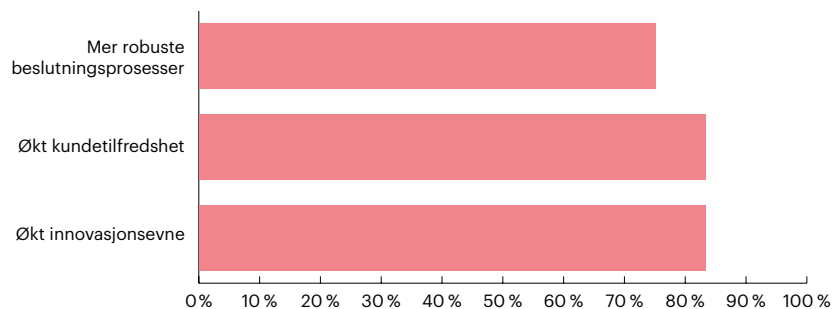
Diagrammet viser at bedrifter som mottar DIP-midler får økt kunnskap om designdrevet innovasjon.

Videre oppga bedriftene at de hadde fått økt kunnskap om innkjøp og bruk av designtjenester, en økning fra 28,6 % ved prosjektstart til 63,6 % ved prosjektslutt. Kjennskapen til metoder for å avdekke brukerbehov hadde økt med 10 % og bedriftens kunnskapsnivå om prosesser for å utvikle nye varer og tjenester hadde økt fra 50 til 83,3 % . Ved prosjektslutt mente 66,7 % at design er et integrert element i bedriftens prosesser når det skal utvikles noe nytt, mot 35 % ved prosjektstart.

På spørsmål om hvilken verdi design gir for bedriftens innovasjonsevne så vi en økning fra 64,3 % til 83,3 % fra prosjektstart til prosjektslutt. Det var også en økning på 20 % av dem som mener at design bidrar til produkter og tjenester som gir økt kundetilfredshet. Bedriftens prosesser for å ta beslutninger i innovasjonsprosjekter hadde økt betydelig ved involvering av designkompetanse i prosjektet (fra 35,7 % til 75 %).

DIP-søknadene i 2019 var av meget høy kvalitet, og vi delte ut 8,5 millioner kroner fordelt på 18 prosjekter. I alt kom det inn 80 søknader, med et samlet søknadsbeløp på 39 millioner kroner. Dette viser at det er et stort behov for denne typen kompetansevirkemiddel.

Analysen viser en stor økning av bedriftenes kompetanse og kunnskap om designdrevet innovasjonsmetodikk.



Siden støtten er begrenset, utviklet DOGA i 2019 en guide for designdrevet innovasjon. Den er et verktøy for strategisk designdrevet innovasjon, tilgjengelig for alle norske virksomheter, både private og offentlige.

Etter lanseringen i november 2019 har vi fått en rekke nye henvendelser fra virksomheter både i privat og offentlig sektor som ønsker å jobbe med designdrevet innovasjon, og vi har hatt møter med blant andre NAV, Skatteetaten, NorgesGruppen, Nobels Fredssenter og Forsvarets forskningsinstitutt. Gjennom disse møtene bygger vi nå innsikt om videre utvikling av guiden.

DIP	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	SUM
Antall søknader	180	81	80	138	145	116	137	102	114	125	80	1298
Søknadsbeløp i mnok	80	40	34	66	71	44	59	51	55	60	39	599
Antall igangsatte prosjekter	17	20	16	16	15	18	17	16	15	17	18	185
Utdelte midler i mnok	5,7	6,4	6,5	7,1	6,8	7,5	7,9	7,5	7,5	8,5	8,5	71,4

Endring i adferd

Styringsindikatoren *endring i adferd* skal vise om DOGAs arbeid har ført til at bedriftene har tatt i bruk design- og/eller arkitekturmetodikk eller om slik metodikk har påvirket strategiske beslutninger. Endring i adferd er godt dokumentert i vårt arbeid med å bidra til økt eksport og internasjonalisering, noe som nok skyldes at selve formålet med disse tiltakene er å motivere bedriftene til å gjøre noe de ikke har gjort før.

Målet med våre internasjonale aktiviteter er å skape muligheter for norsk arkitektur og design i utlandet. Norsk arkitektur og design har godt omdømme internasjonalt – et gunstig utgangspunkt for virksomheter som vil teste sine produkter eller tjenester på et internasjonalt marked.

I 2019 ble eksportprogrammet Arkitektur ut i verden avsluttet med en åpen erfaringskonferanse for hele arkitektbransjen. Programmet har vært et samarbeid mellom Innovasjon Norge og DOGA, finansiert av

Kulturdepartementet, for å øke den internasjonale konkurransekraften og eksportsatsingen i norsk arkitekturbransje. Ettermålingen viser at programmet har gitt svært gode resultater for bedriftene:

- 74 % driver nå aktiv markedsføring internasjonalt, mot tidligere 28 %
- Bedriftene bruker mer tid på internasjonal akkvisisjon
- Rutinene for risikovurdering og kunnskapsinnhenting før igangsetting av internasjonale prosjekter er forbedret, men resultatene viser at det fortsatt er et enda større forbedringspotensial
- Bedriftenes interne kompetanse og erfaringsdeling på internasjonale prosjekter er forbedret
- Internasjonale nettverksaktiviteter har økt
- Omsetningen fra internasjonale prosjekter har økt fra gjennomsnittlig 9,6 % til 12 % bare i programperioden. Selv om økningen varierer mellom bedriftene, er dette gledelig.



Foto: Dag Jensen

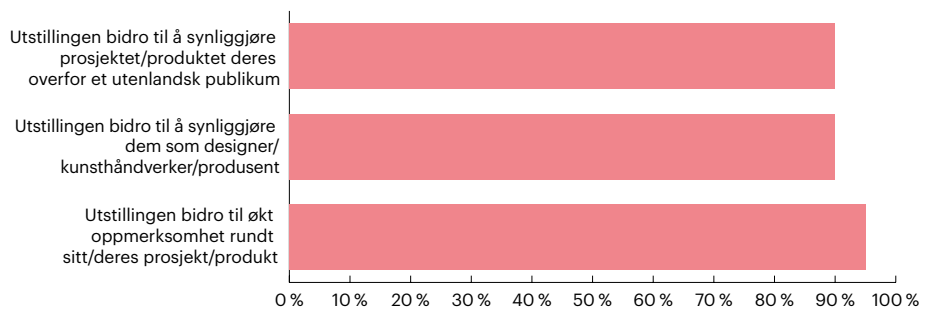
Deltakerbedriftene er også godt fornøyd med selve programmet – gjennomsnittlig score for alle kompetanseelementene er 7,6 av 10. Ekspertkompetanse med direkte rådgivning, erfaringsdeling i gruppen og bedriftsbesøk til København scorer høyest.

DOGA og Innovasjon Norge skal bruke restmidlene i Arkitektur ut i verden-programmet til bransjetiltak i 2020. Målet er å få flere innenfor norsk arkitektbransje til å satse internasjonalt. I tillegg ser DOGA og Innovasjon Norge på mulige samarbeid rundt Global Growth-programmer rettet mot arkitektbransjen. Global Growth er et av Innovasjon Norges tilbud til eksportklare bedrifter, og i 2018–2019 samarbeidet DOGA og Innovasjon Norge om Global Growth Green Winter Building, et eksportprogram mot det kinesiske markedet for norske arkitekter med kompetanse på vintersportsanlegg og bærekraft. Programmet er videreutviklet i et bedriftsnettverk. Vi har flere mulige Global Growth-samarbeid under planlegging for 2020.

Stikk-ordningen

DOGA drifter Utenriksdepartementets ordning med reisetilskudd for designere og arkitekter – den såkalte Stikk-ordningen. Med støtte fra Stikk kan designere og arkitekter ta et første skritt ut på den internasjonale arenaen. Forvaltningen av ordningen gir DOGA en unik mulighet til å komme i kontakt med norske designere og arkitekter med internasjonale ambisjoner. I 2019 fikk 77 søkere støtte, av disse var 23 fra arkitekturfeltet, mens 54 var fra designfeltet. Motedesignere og møbel- og interiørdesignere er de som benytter ordningen mest. De rapporterer tilbake om at støtten gir dem mulighet til å etablere viktige kontakter for å nå ut til et internasjonalt marked.

Eksposering under Milano-utstillingen i 2019 "Norwegian Presence"



Milano – Norwegian Presence

I 2016 inngikk DOGA et strategisk samarbeid med Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet om en langsiktig satsing på internasjonali-sering av norsk interiør- og møbel-design og kunsthåndverk. Hovedaktiviteten er en koordinert felles norsk utstilling under Designuken i Milano – Norwegian Presence – hvor det fremste av norsk design og kunsthåndverk vises frem på en av de viktigste internasjonale arenaene for design. Det overordnede formålet er å styrke norsk ferdigvareindustri, og legge til rette for samarbeid mellom norske designere og produsenter. Våre målinger viser at deltakelsen i Milano har ført til at norske designere og produsenter samarbeider i større grad.

Ettermålingen viser gode resultater også på eksponering, synliggjøring og nettverk:

- 71 % rapporterer at utstillingen har bidratt til kontakt med potensielle forretningspartnere.
- 90 % oppgir at utstillingen har bidratt til økt oppmerksomhet rundt deres produkt
- 90 % opplever økt synliggjøring av dem som designer/produsent
- 95,3 % melder at utstillingen har bidratt til å øke deres nettverk



Foto: Trine Hisdal



Foto: Adobe Stock

Kurs og kompetansehevende tiltak

DOGA har i mange år tilbudt kompetansehevende tiltak i form av kurs i tjenstedesign, informasjonsdesign og designledelse m.m. Vi kobler på de fremste profesjonelle miljøene for å sikre at innholdet til enhver tid er av høy faglig kvalitet og relevans. Vi anser disse tiltakene som et svært effektivt virkemiddel for å øke innovasjonsgraden i bedrifter og virksomheter.

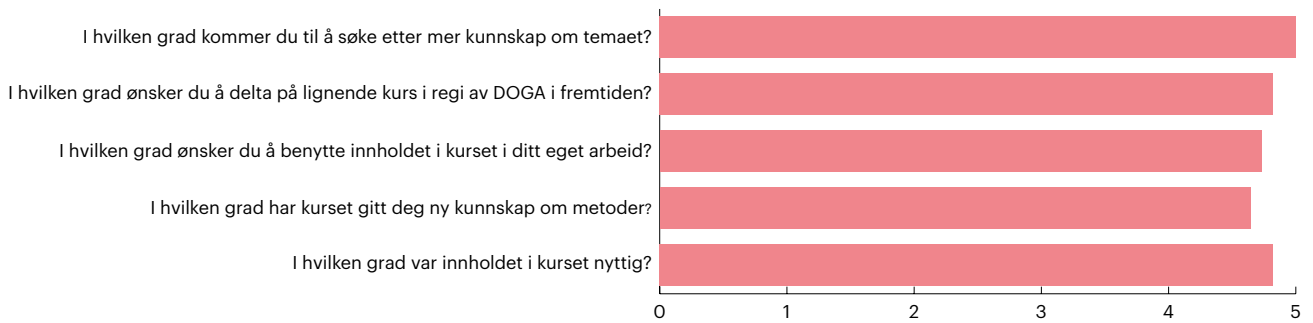
Kursene i designledelse har siden 2013 blitt fullbooket med deltakere fra både næringslivet, offentlig sektor og designbransjen. Til sammen har nærmere 110 personer fullført et 40-ukers kurs. En samlet evaluering viser en meget god effekt med 8,4 i gjennomsnittlig score av 10 mulige for kvalitet og anvendbar læring etter avsluttet kurs. Ett år etterpå oppgir i gjennomsnitt 29 % at de har fått økt ansvar, 24 % at de rapporterer høyere opp i organisa-

sjonen, 48 % at de har blitt anerkjent av ledelsen gjennom økt lønn og 50 % at organisasjonen har økt sine designbudsjetter.

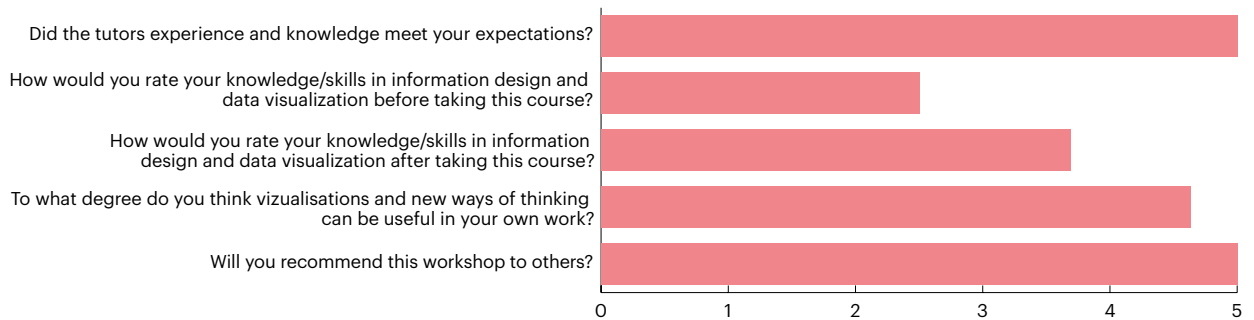
Nesten 80 % av landets arbeidstakere jobber med tjensteyting, og det er innenfor tjensteytende næringer økonomien vokser. Et av kursene vi tilbyr – tjenstedesign etter AT ONE-metoden – har nå blitt den mest etterspurte metoden for tjenstedesign i Norge, og er også metodekrav i tildelinger fra Innovasjon Norge.

Vi anser våre kompetansehevende tiltak i form av kurs som svært effektive. Kursene bidrar også til at DOGA opparbeider seg legitimitet innenfor fagområdene og styrker sin egen merkevare. Kursdeltakerne gir gode tilbakemeldinger på at kursene er treffsikre på innhold og metoder.

Kurs: Tjenstedesign etter AT ONE-metoden



Kurs: Information Design and Data Visualisation



På indikatoren endring i adferd viser målinger av DIP-programmet at deltakende bedrifter i større grad tar i bruk designmetodikk i nye prosjekter, benytter designtjenester, ansetter designere og involverer brukerne.

I etterundersøkelsen fra 2019 svarer bedriftene at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil:

- benytte seg av designdrevet innovasjonsmetodikk i nye prosjekter (83,3 %)
- gjennomføre brukerstudier i nye prosjekter i egen regi (66,7 %)
- teste ut tidlige løsnings-prototyper med brukerne (65 %)
- kjøpe tjenester for å utføre brukerstudier i nye prosjekter (58,3 %)
- ansette designere i egen organisasjon (50 %)

DOGAs guide for designdrevet innovasjon vil også bidra til adferds-

endringer ved at virksomheter som tar i bruk guiden vil lære om betydningen av design i innovasjonsprosjekter, sette sammen team på en bedre måte, bli bedre bestillere av designtjenester osv.

Spredningseffekt

Indikatoren *spredningseffekt* skal vise om DOGA lykkes med å spre kunnskap om design og arkitektur, og om hvordan næringslivet kan benytte disse fagområdene bedre. Den skal også vise om spredningen bidrar til endringer i adferd.

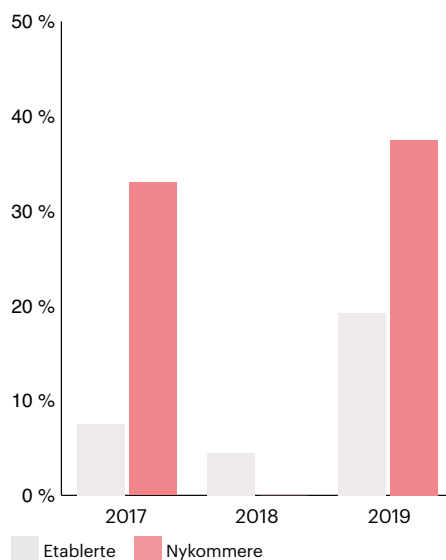
DOGAs priser

DOGA deler ut en rekke priser og utmerkelse: DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket nykommer, Jacob-prisen og Innovasjonsprisen for universell utforming. DOGA-merket for design og arkitektur er den eneste tverrfaglige prisen som deles ut til designere, arkitekter og deres oppdragsgivere fra næringsliv og offentlig

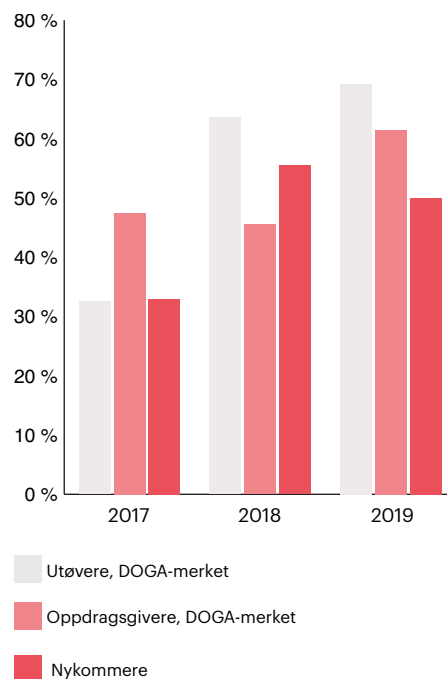
sektor. Blant årets vinnere finner vi alt fra offentlige virksomheter til både små og store bedrifter i de fleste bransjer, og videre til noen av de fremste unge talentene vi har. De har alle til felles at de bruker design og arkitektur for å løse komplekse utfordringer, skape stor verdi for brukeren og bidra til et bærekraftig samfunn. Juryen består i dag av ledende fagfolk på tvers av design- og arkitekturfeltet, sammen med representanter fra næringsliv og offentlig sektor.

Totalt 10 design- og arkitekturprosjekter ble i 2019 vurdert av juryen til den gjeveste prisen DOGA Hedersmerket. Det uvanlig store antallet nominerte reflekterer det høye nivået på innsendte design- og arkitekturprosjekter. Vinnerne ble Forsvarsbygg, Laerdal Global Health, Lindesnes Havhotell og designerne Frida van der Drift Breivik og Frøya Thue med prosjektet DYPP – emballasje av tang og tare.

DOGA-merket:
Andel mottakere fra arkitekturfeltet



DOGA-merket:
Andel mottakere utenfor Oslo og Akershus



Historisk utvikling DOGA-merket for design og arkitektur

DOGA-merket	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	SUM
Antall søknader	149	140	143	150	150	150	184	96	159	1321
Antall utdelte priser	50	33	39	44	45	34	40	22	26	333
DOGA-merket nykommer	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	SUM
Antall søknader	106	101	112	75	81	135	109	74	75	868
Antall utdelte priser	4	4	4	4	4	5	9	6	8	48



I 2019 gikk fire prosjekter helt til topps og mottok det gjeve DOGA Hedersmerket.
Foto: Sverre Chr. Jarild

Antall utmerkelse har vært lavere de to siste årene. Dett er en konsekvens av skjerpede kriterier som krever at mottakerprosjektene demonstrerer, ikke bare god design, men hvordan design og arkitektur skaper verdi både for økonomi, samfunn og miljø. Dette mener vi bidrar til en videreutvikling av fagdisiplinene og gjensidig læring og økte forretningsmuligheter for kandidatene.

I 2019 prioriterte vi å få inn flere arkitekturprosjekter til vurdering. Det lyktes vi med, noe som fremgår av andelen prismottakere fra arkitekturfeltet. Den gikk fra 4,5 % i 2018 til 19,2 % i 2019. Vi nådde også målet om en større geografisk spredning. Andelen prismottakere utenfor Oslo og Akershus økte med 16 % i 2019.

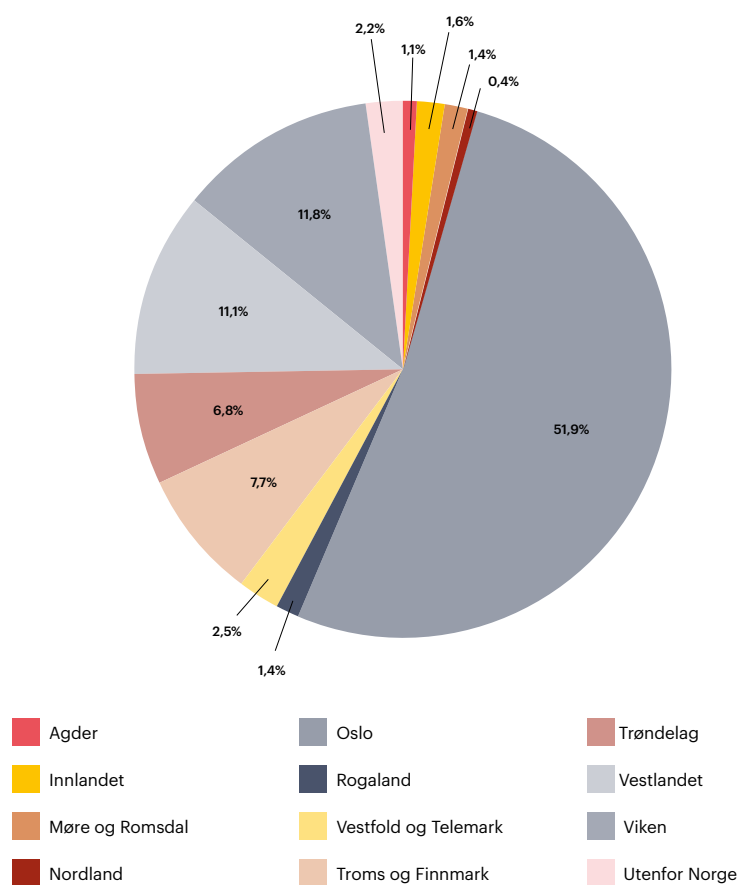
Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle

DOGA leder *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle*, som er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan for universell utforming, finansiert av Kulturdepartementet. Programmets hovedfokus er kunnskapsformidling og kompetanseoverføring om inkluderende design som strategi for innovasjon. Hovedaktivitetene er knyttet til nasjonal kunnskapsutvikling og -spredning. Målgruppene er privat næringsliv, design og arkitektur-

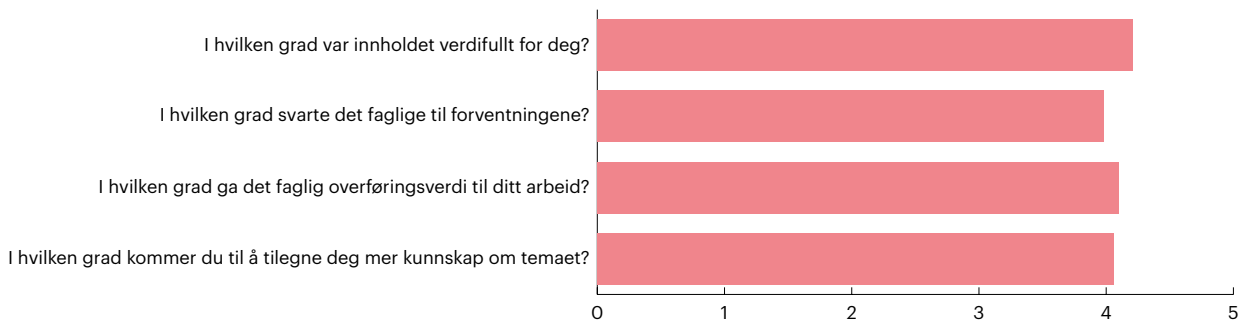
bransjen, academia, offentlige virksomheter og virkemiddelapparatet.

I 2019 arrangerte Nyskappingsprogrammet seminarer i Oslo, Bergen, Trondheim og Tromsø i samarbeid med Design Region Bergen, NTNU og Innovasjon Norge Arktis. Seminarene var knyttet opp til *Innovasjonsprisen for universell utforming* for å løfte frem norske forbildepjekter innenfor inkluderende design og arkitektur. En ny og utvidet utgave av boken *Innovating with people* ble lansert i 2019.

Deltakelse seminarturné



Seminarer for spredning av kompetanse



Tallene er basert på undersøkelser av syv seminarer for spredning av kompetanse, og det er i gjennomsnitt oppnådd en total score på 4,1 av 5.

For ytterligere å øke innovasjonsgraden i næringslivet, videreførte vi i 2019 trepartssamarbeidet mellom DOGA, Patentstyret og Norsk Industri om *Innovasjonskraft* – en nasjonal møteplass og fagseminar. Fokus i 2019 var sirkulærøkonomi, innovasjon, verdiskaping og eksport. Vi har sett et behov for denne arenaen for norsk næringsliv generelt, og ferdigvareindustrien spesielt, hvor betydningen av design og IPR (immaterielle rettigheter) kommer tydeligere frem som en viktig del av innovasjonsarbeidet. Evalueringene viser at 88,5 % av deltakerne sier de kan bruke kunnskapen videre i eget arbeid, og 73,8 % svarte at fagdagen ga dem ny kunnskap og tankesett.

Endring i økonomisk resultat og kvalitet

Indikatoren endring i økonomisk resultat og kvalitet benyttes for å belyse endringer i økonomiske resultater og opplevd kvalitet hos de bedriftene som har vært i kontakt med eller fått bistand fra DOGA. For å dokumentere måloppnåelse på denne indikatoren må vi følge våre brukere over lengre tid, da økonomisk resultat og kvalitet er en effekt som vil vise seg først noe senere.

Av bedrifter som mottok DIP-midler i 2018 kan vi se at de har oppnådd gode resultater knyttet til fortjeneste, eksportmuligheter og nye markedsmuligheter etter gjennomført prosjekt.

En forutsetning for økt økonomisk resultat og kvalitet er at produktene og tjenestene kommer ut på markedet. Av bedrifter som har gjennomført et DIP-prosjekt, svarte 75 prosent svært sannsynlig eller sannsynlig på spørsmål om resultatene fra prosjektet vil bli videreutviklet og lansert. Resterende 25 prosent svarte at det var for tidlig å si noe om. Vi ser også fra etterundersøkelsen at de fleste forventer at DIP-prosjektet vil realiseres i løpet av 2020/2021.

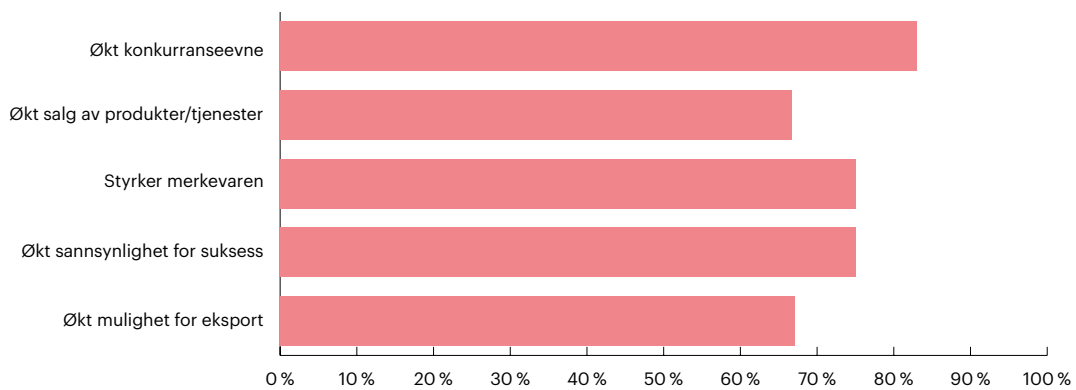
På spørsmål om hva design i innovasjonsprosjekter bidrar med, svarte respondentene at det:

- gir økt konkurransevne (83,3 %)
- styrker merkevaren (75 %)
- gir økt sannsynlighet for suksess (75 %)
- gir økt mulighet for eksport (67,1 %)
- gir økt salg av produkter og tjenester (66,7 %)

DIP er et virkemiddel i starten av et innovasjonsforløp, og det kan ta flere år sluttresultater kan måles. DOGA følger derfor bedriftene over tid, for å se i hvilken grad de vil høste økonomiske gevinster av å være med i

programmet. I 2020 vil vi gjøre en større undersøkelse av endring i økonomisk resultat og kvalitet av de prosjektene som ble gjennomført i 2017/2018.

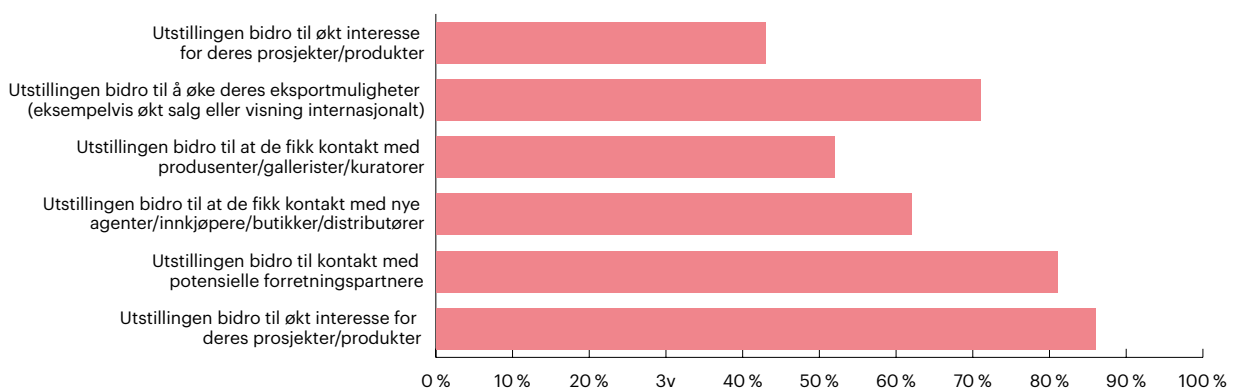
Hvordan gir bruken av design verdi for bedriften i innovasjonsprosjekter i dag?



I våre internasjonaliseringstiltak finner vi også gode indikasjoner på at det er en sammenheng mellom våre tiltak og bedre forutsetninger for økt eksport, økt salg eller annen form for verdiskapning. I undersøkelsen blant del-

takerne på Norwegian Presence-utstillingen i Milano i 2019 svarte 85% at utstillingen hadde bidratt til økt interesse for deres produkter, og 81% svarte at utstillingen hadde bidratt til å øke deres eksportmuligheter.

Deltakelse utstilling Milano 2019



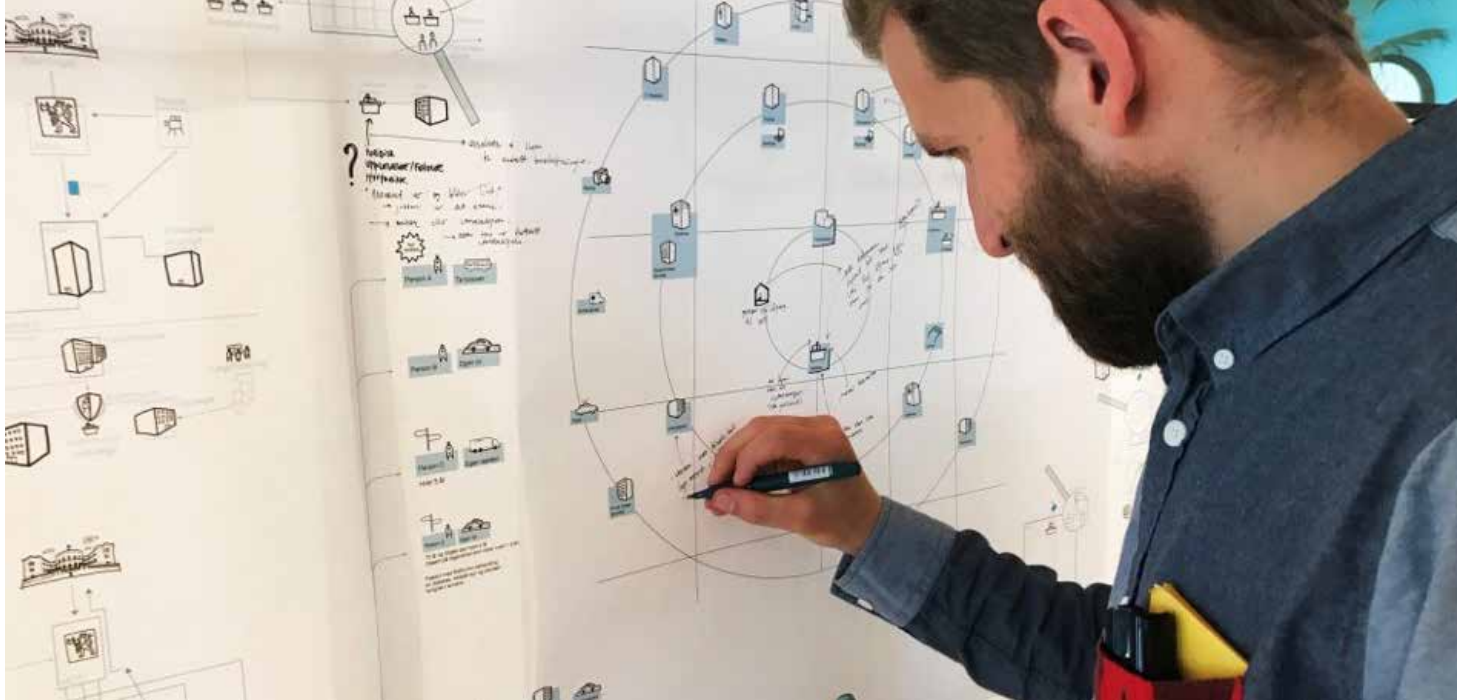


Foto: DOGA

3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor

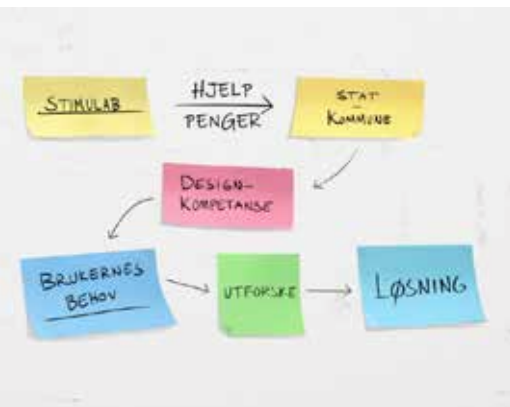
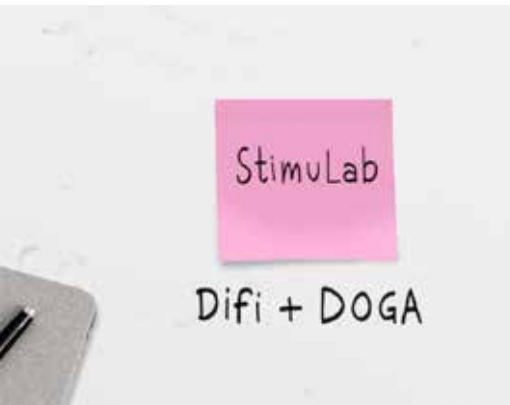
Med utgangspunkt i brukernes behov skal DOGA bidra til innovasjon og forbedring av tjenester og prosesser i offentlig sektor som resulterer i en mer effektiv oppgaveløsning. DOGA skal også bidra til å bedre problemforståelsen på tvers av siloer og sektorer, og mellom offentlig og privat sektor i relevante offentlige prosesser. Vi skal stimulere og medvirke til økt tverrsektorielt samarbeid, utvikling av relevante tjenester og attraktive omgivelser gjennom strategisk bruk av design- og arkitekturkompetanse. Vi samarbeider med både kommunale og nasjonale myndigheter, og kommunale og statlige aktører i fornyelsen av offentlig sektor.

Vurdering av måloppnåelse delmål 2

Offentlig sektor møter i dag flere og flere utfordringer uten kjente svar, som ikke lar seg løse på tradisjonelle måter. Det er behov for å tenke nytt om roller, prosesser og systemer, i samspill med næringslivet og innbyggerne, for å utvikle offentlig sektor og bidra til et bærekraftig velferdssamfunn. Tilsvarende utfordringer ser vi innenfor byutvikling på kommunalt plan. Det er mange aktører, representert ved forskjellige disipliner, sektorer og innbyggergrupper, som må samspille for å øke kvaliteten på byene vi lever i. Det er også et behov for å øke med-

virkingen blant innbyggerne når byer og steder planlegges, slik at stedene der vi bor blir mer tilpasset behovene til de som skal bo der. Behovet for å tenke nytt om by- og stedsutvikling og medvirkning har blitt stadig tydeligere. DOGA, med sine fagområder og unike posisjon i mange nettverk, har bidratt til nødvendig nytenkning på flere områder. I 2019 har vi hatt særlig fokus på tjenesteinnovasjon i offentlig sektor, innovativ og bærekraftig byutvikling og økt innbyggerinvolvering.

I 2019 er StimuLab nok en gang styrket, og i samarbeid med Difi (nå Digitaliseringsdirektoratet) fortsetter DOGA å tilrettelegge for innovasjon av offentlige tjenester i samarbeid med markedet. Til nå er 40 millioner kroner delt ut til 21 ulike offentlige innovasjonsprosjekter, med svært gode resultater. DOGA har også introdusert relatert metodikk i andre komplekse utfordringer, for eksempel i byggenæringen, der Opptrekk-satsingen tar for seg sentrale floker i samarbeid med flere andre aktører. To viktige milepæler i arbeidet med satsingen på by- og stedsutvikling var lanseringene av den digitale medvirkningsveilederen *Folketråkk* og *Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn*. En viktig del av måloppnåelsen under delmål 2 er ikke bare



Illustrasjon: Hva er StimuLab:
<https://vimeo.com/325870588>

de konkrete resultatene i enkeltprosjekter, men også de langsiktige effektene av kunnskapsbygging og nettverk som disse prosjektene er en del av.

Endring i innovasjonsnivå

Styringsindikatoren endring i innovasjonsnivå skal fange opp om offentlige virksomheter vi samhandler med opplever innovasjonsendringer knyttet til tjenester, prosesser, organisasjon og/eller omgivelser. Innovative metoder forbindes ofte med prøving og feiling, og kan oppleves ukjent for mange.

Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign (StimuLab)

DOGA samarbeider med Digitaliseringsdirektoratet (tidl. Difi) om StimuLab-ordningen som ble etablert i 2018. Målet med StimuLab er å hjelpe offentlige virksomheter med å utvikle innovative løsninger til beste for brukerne, med konkrete og målbare effekter.

StimuLab-prosjekter tar tak i komplekse, flokete utfordringer. De kjenne-tegnes ved flere deleiere og at ingen har ansvar for helheten. Når ingen har ansvar for helheten og aktørene befinner seg i ulike sektorer, er det ofte vanskelig å se sammenhengen mellom årsak og virkning, og det helhetlige perspektivet forsvinner. Med StimuLabs krav til designmetodikk og diagnosefase først, flyttes fokus fra sektor, symptomer og antakelser til å skape felles forståelse for de underliggende årsakene. Dette har vist seg å fremme samarbeid 'på tvers'.

I 2019 ble tilskuddet økt til 20 millioner kroner, og ved utgangen av 2019 hadde StimuLab 21 prosjekter i porteføljen. Ordningen tilbyr tverrfaglig støtte, veiledning og

økonomiske midler til innovative utviklingsprosjekter i forvaltningen. DOGA bidrar med design- og innovasjonskompetanse, og resultatet er at flere virksomheter i offentlig sektor nå har tatt i bruk tjenstedesign og andre designfaglige verktøy og metoder.

Opptrekk

Et prosjekt som benytter seg av noen av erfaringene fra StimuLab er satsingen *Opptrekk*, der DOGA sammen med Byggenæringens landsforening (BNL), Brønnøysundregistrene og flere andre aktører har dannet et økosystem rundt smart samhandling i bygg- og anleggs-næringen. Mellomlandskapet mellom offentlig og privat sektor er krevende og det er et voksende behov for offentlig-privat samspills- og samarbeidsinnovasjon. Opptrekk er et trepartssamarbeid der næring, forvaltning og fagkunnskap kommer sammen for å realisere noen av de gevinstene som ligger i digitalisering av rutiner, forskrifter og tjenester i byggsektoren.

Opptrekk ble i juni 2019 lagt inn i porteføljen til NFDs OPS-tiltak: Offentlig/privat sektorutvikling med fokus på digitalisering. I denne tiltaksporteføljen ligger det fem næringer som sammen har en målsetting om forenkling og effektivisering til en verdi av ti milliarder kroner i innsparinger. Opptrekk videreføres i 2020.

Arkitektur, folkehelse og stedsutvikling

DOGA er også i gang med et utviklingsprosjekt på arkitektur og folkehelse, som ser på hvilken rolle innretningen av det fysiske miljøet spiller for viktige folkehelseutfordringer. Prosjektet har samlet et forskernettverk med spesialkompe-

tanse på området, og i desember 2019 fikk vi rapporten *Arkitektur og folkehelse – Eksempelsamling* der 3RW Arkitekter på oppdrag fra DOGA har samlet eksempler på bygningsnære uteområder med positive effekter på fysisk aktivitet og sosiale møteplasser. Målet med prosjektet er å få en fast folkehelsekomponent i alle offentlige byggeprosjekter, og på denne måten en merverdi av offentlige investeringer. DOGA samarbeider med nettverket Sunne kommuner om mulige pilotprosjekter i 2020.

Høsten 2018 satte vi i gang prosjektet *Sammen for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn*, med formålet om å definere smartby-begrepet i en norsk sammenheng. Målet er en felles retning og et verdigrunnlag for et målrettet smartby-arbeid med utgangspunkt i den norske/nordiske samfunnsmodellen, som beskriver koblingen mellom stedsutvikling og næringsutvikling og med innbyggerne i fokus. Den overordnede hensikten med prosjektet var å fremme innovasjon og samarbeid på tvers av fag og sektorer. I august 2019 ble veikartet lansert på Arendalsuka. Flere kommuner har tatt det i bruk som utgangspunkt for en lokal smartby-strategi, deriblant Sandnes, Molde og Narvik.

Endring i adferd

DOGAs styringsindikator *endring i adferd* skal vise om våre prosjekter og aktiviteter fører til endringer i beslutninger, tjenestetilbud eller prosesser i offentlig sektor.

StimuLab har til nå resultert i mange gode prosjekter som igjen har påvirket innovasjonsnivå og endring av adferd på flere måter. I 2019 fikk syv prosjekter støtte. I fire av disse har to eller flere virksomheter gått sammen for å løse komplekse og krevende

tversektorielle utfordringer som de tidligere ikke har hatt metoder eller prosesser til å ta fatt i.

Endring i adferd underbygges videre med at flere kommuner har tatt i bruk smartby-veikartet som utgangspunkt for en lokal smartby-strategi. Veikartets definisjon på smartby-begrepet brukes nå av kommuner, fylkeskommuner, statlige aktører, academia og næringslivsaktører over hele landet. Veikartet har også inspirert nordiske kommuner til å utforske en felles nordisk smartby-modell basert på det arbeidet som har blitt gjort i Norge.

Spredningseffekt

Styringsindikatoren *spredningseffekt* skal måle om DOGA lykkes med å spre kunnskap om hvordan offentlig sektor kan benytte design- og arkitekturkompetanse bedre og om kompetansen spres videre og introduseres i andre deler av offentlig sektor.

På oppdrag fra DOGA gjennomførte Zynk Analyse og rådgivning i 2019 en stordataanalyse for å undersøke hva design- og arkitekturfeltet forbindes med i dag, og hvilke trender som vil påvirke feltet i fremtiden. Et viktig funn var at temaer som medvirkning og innbyggerinvolvering er på fremmarsj. For å få mer innsikt, engasjerte vi Opinion for å kartlegge erfaringer og forventninger knyttet til medvirkning i befolkningen generelt og i millenniumsgenerasjonen (personer født fra tidlig på 1980-tallet og frem mot 2000-tallet) spesielt. De viktigste funnene viser at bare 7% av de spurte i millenniumsgenerasjonen opplever at de har noen påvirkning på lokalsamfunnet sitt. Nesten 2 av 3 i denne gruppen oppgir at de sjelden eller aldri blir spurt om hva de synes om tjenestetilbudet i kommunen, og kun 3 av 10 som engasjerer seg i lokalsamfunnet



Foto: Sverre Chr. Jarlid



Foto: DOGA



Foto: Fredrik Myhre

opplever at det nytter. Innsikten fra disse undersøkelsene er svært verdifull for DOGA, og er et viktig kunnskapsgrunnlag både i eksisterende og nye prosjekter.

DOGA har utviklet ulike verktøy som skal sikre medvirkning i by- og stedsutvikling. Barnetråkk har fått stor oppmerksomhet for involveringen av barn i kommunale planprosesser. Siden lanseringen av ny versjon høsten 2014, har totalt 182 kommuner brukt verktøyet – både store bykommuner og små kommuner i distriktene.

Høsten 2019 lanserte DOGA første del av oppfølgingsprosjektet Folketråkk, en digital veileder for innbyggermedvirkning i planprosesser. Folketråkk er betydelig mer ambisiøst enn Barnetråkk, og skal etter planen bestå av fire deler, inkludert en nasjonal database med kvalitative og kvantitative data fra medvirkningserfaringer. Det er stor interesse for første del av Folketråkk, og prosjektet er allerede etterspurt både nasjonalt og internasjonalt.

DOGA arbeider kontinuerlig med spredning av verktøyet til kommuner, fylkeskommuner, utbyggere og andre relevante parter. Folketråkk utvikles med input og finansiering fra blant andre KMD og BufDir, og både private og offentlige aktører bidrar i utviklingen.

Smartby-veikartet har også blitt svært etterspurt både fra akademia, næringslivet og kommune- Norge. Vi har holdt mange foredrag og innlegg i både inn- og utland, og utforsker også muligheten for å bidra inn i arbeidet med å utvikle et nordisk smartbyveikart.

Guiden for designdrevet innovasjon er omtalt under delmål 1, men har stor relevans også under delmål 2. Guiden er nyttig for beslutningstakere og endringsagenter i statlige og kommunale virksomheter. Den gir

kunnskap om hvorfor og hvordan designdrevet innovasjon kan benyttes for å levere bedre tjenester til innbyggerne. Guiden kan også fungere som støtte i et StimuLab-prosjekt, eller i andre designdrevne prosjekter i offentlig sektor.

Designfeltet har i økende grad blitt benyttet som prosessdriver for innovasjon i offentlig sektor. Norge ligger i dag i front av denne utviklingen, i stor grad på grunn av et velfungerende samarbeid på tvers av sektorer og fagfelt. Sammen med AHO har DOGA siden begynnelsen av 2000-tallet vært pådriver for dette arbeidet. Etter at StimuLab ble etablert har utviklingen skutt ytterligere fart. I 2019 har DOGA, AHO og BI samarbeidet om etablering av et *nasjonalt kompetansesenter for brukersentrert innovasjon*. Senteret skal svare på nye mål og krav fra regjeringen om økt brukersentrert innovasjon og eksperimentering i offentlig sektor.

Design blir stadig viktigere for utviklingen av helsesektoren, og designfeltet har bidratt til oppsiktsvekkende forbedring av helsetjenester i Skandinavia det siste tiåret. Likevel er det liten oppmerksomhet om fagfeltet både hos myndighetene og i helseindustrien selv. Mellomlandskapet mellom offentlig og privat i denne sektoren er krevende, samtidig øker behovet for offentlig-privat samarbeid i omfang. I samarbeid med AHO og aktører innenfor e-helse, arbeider DOGA for at helsesektoren får økt kunnskap om hva design kan bidra med. Målet er at designkompetanse i det nye tiåret skal utnyttes i større strategiske endringer i helsevesenet.

EHiN-konferansen er den nasjonale møteplassen for e-helse. Den er rettet både mot næringsliv, offentlig sektor

og politikere. Konferansen i 2019 hadde over 1300 deltakere. I tilknytning til konferansen inviterte DOGA og AHO til en pre-konferanse om hvordan design kan bidra til utvikling av morgendagens brukersentrerte helsesystem i Skandinavia. Målinger etter EHiN-konferansen viser at konferansen og tematikken som ble tatt opp er svært attraktiv. Dette bekrefter at DOGAs arbeid for å spre kunnskap og kompetanse mot helsesektoren er viktig og relevant.

Endring i resultat

Styringsindikatoren *endring i resultat* skal si noe om brukertilfredshet, og om vår samhandling med aktuelle aktører gir resultater i form av økt effektivitet, kvalitet og/eller sluttbrukertilfredshet. Siden DOGA er aktiv i starten av et innovasjonsforløp i mange av prosjektene, kan endringer i effektivitet, kvalitet og sluttbrukertilfredshet ofte vise seg flere år etter at prosjektet er gjennomført.

I StimuLab-porteføljen har alle 21 prosjektene frem til i dag hatt svært høy innovasjonsgrad og mange er preget av forholdsvis høy kompleksitet. En konsekvens av dette er at det tar tid før endelige resultater og

effekter vil oppstå. Derfor vil Difi og DOGA gjennomføre en større undersøkelse av StimuLab-prosjektene fra 2016–2017 i 2020.

Ut over brukereffekter, ser vi at våre tiltak i stor grad bidrar til markedsutvikling. For StimuLabs del kan vi fastslå at programmet, ved å stille krav til nye kompetansesammensetninger, har stimulert markedet til nye typer samarbeid og at leverandørene utvikler nye og bedre arbeidsmåter tilpasset offentlig sektors behov. StimuLab har også bidratt til økt etterspørsel, og åpnet et større marked for leverandørene i offentlig sektor. I 2019 kom det til flere nye aktører som ønsket å tilby sin kompetanse når oppdragene ble lyst ut.

Med mål om smart, digital samhandling vil Opptrinn-porteføljen også kunne gi resultater i flere retninger: Både innsparinger for bedriftene som kan bruke mindre ressurser på tidligere analoge og tidkrevende prosesser, og en mer effektiv forvaltning. I tillegg ser vi etter effekter som å øke seriositeten i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen (BAE-næringen) og forbedre og effektivisere tilsynsarbeidet.



Foto: Benedicte Wildhagen/DOGA



Foto: Ard Jongsmas/Stillwords



Foto: Ard Jongsmas/Stillwords

3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd



DOGA skal være Nærings- og fiskeri-departementets rådgiver for utviklingen av god politikk og virkemiddelbruk innenfor stiftelsens fagområder. DOGA skal gjennom sitt arbeid opparbeide seg kunnskap om og en helhetlig problemforståelse innenfor design og arkitektur, og være et nasjonalt kompetansemiljø innenfor sine fagfelt.

Vurdering av måloppnåelse delmål 3

I 2019 har vi fulgt opp og styrket arbeidet med strategien. De faglige satsingsområdene er etablert som effektive team med klare ansvarsområder, og porteføljen er konsentrert i færre, større satsinger og en tydelig fordeling mellom satsingene. En klar fordeling har også tydeliggjort de tverrfaglige samarbeidsmulighetene på flere viktige områder:

- Både offentlig og næringsrettet fokus i guide for designdrevet innovasjon
- Tverrfaglig samarbeid om tidligfaseinnsats i byggenæringen
- Samarbeid arkitektur/design i flere smartby- prosjekter

Delmålet *gode design- og arkitekturpolitiske råd* forutsetter at DOGA fungerer som en sterk, oppdatert og pålitelig kompetanseorganisasjon, med gode nettverk og relevante samarbeidspartnere. I 2019 har både følgeevalueringen og arbeidet med områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet gitt DOGA mulighet til å sette enda sterkere søkelys på verdien av vårt særlige kompetansebidrag og spisse porteføljen ytterligere mot relevante prosjekter og aktiviteter.

Prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet

Indikatoren *prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet* skal fungere som en driver for at DOGA gjør valg og prioriterer innsats der den kaster mest av seg. I vår strategi har vi definert fire områder som vi anser som svært viktige for å gjøre oss bedre i stand til å levere på vårt hovedmål: Design- og arkitekturdrevet innovasjon i næringsliv og offentlig sektor.

Disse er:

1. Innovasjon og omstilling
DOGA skal bidra til økt treffsikkerhet i utvikling av nyskapende tjenester, produkter og omgivelser.
2. Kompetanseutvikling og spredning
DOGA skal øke innsikten om effekten av design og arkitektur i innovasjons- og omstillingsprosesser.
3. Merkevarer DOGA
DOGA skal være et anerkjent kompetansemiljø og naturlig kontaktpunkt for alle brukere og tilbydere av design og arkitektur.
4. Kultur, ledelse og styring
DOGA skal være en organisasjon som oppnår planlagte resultater gjennom effektive og motiverte medarbeidere.

Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen

Denne indikatoren er en kvalitativ vurdering av egen innsats og måloppnåelse. Vurderingen baserer seg også på hvilken rolle DOGA har spilt i politikuttforming og offentlig diskurs.

I 2019 spilte vi inn på flere stortingsmeldinger og politiske dokumenter, blant annet:

- Kulturminnemeldingen
- Stortingsmelding om offentlig innovasjon
- Regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet
- Kultur- og reiselivsmeldingen, inkludert ansvar for lanseringskonferanse for meldingen

I samarbeid med bransjeorganisasjonene og andre aktører på arkitekturfeltet fasiliterte DOGA i 2019 arbeidet med å utvikle en felles arkitekturpolitisk plattform for 2020–2021. Plattformen skal være et verktøy for beslutningstakere og aktører i det fagpolitiske arbeidet på arkitekturfeltet, og har fire saksområder:

- Boligbyggingen – en aktiv boligpolitikk for ulike behov
- Offentlige anskaffelser – mer verdi for offentlige investeringer
- Fortetting og arealbruk – fortetting med bedre kvalitet
- Gjenbruk og transformasjon – Bedre gjenbruk av bygninger

Plattformen skal etter planen vedtas i mars 2020, og gi grunnlag for bransjeaktørenes politiske virksomhet fram mot stortingsvalget i 2021.

Også i 2019 deltok vi på Arendalsuka – en viktig arena for politikkutforming. I tillegg til å være bidragsyttere inn i flere debatter og arrangementer, lanserte vi *Veikart for smarte og bærekraftige byer og steder* og arrangerte et seminar om medvirkning.

Våren 2020 skal KMD legge frem en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Meldingsarbeidet har

vært fasilitert ved hjelp av designmetodikk som blant annet vektlegger brukermedvirkning, nye typer møtepunkter og samarbeid mellom flere aktører. Samarbeidet har blant annet resultert i Framtidslaboratoriet 2040. En del av meldingsarbeidet har vært en «strategisk framsynsprosess», som har resultert i fire scenarier som viser ulike mulige retninger på samfunnsutviklingen i 2040. På initiativ fra DOGA innledet KMD, DOGA og et team med forskere og designstudenter ved AHO et samarbeid for å prototype de ulike scenariene. I Framtidslaboratoriet 2040 fikk politikere, beslutningstakere, offentlig sektor og næringsliv mulighet til å føle på kroppen hvordan det er å være innbygger i den norske, digitale velferdsstaten i 2040. Det hele kunne oppleves på DOGA i oktober, og vakte stor politisk interesse.

Gjennom innspillene til stortingsmeldinger, politiske dokumenter og deltakelse på Arendalsuka, bidro vi direkte inn i politikkutforming med utgangspunkt i våre fag. Dette arbeidet videreutvikles i 2020.



Foto: Therese Stigen



St. Olavs Hospital er blitt internasjonalt anerkjent for innovativ arkitektur og har vunnet prisen for universell utforming i 2014 Foto: Stein Risstad Lassen

4. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Internkontroll og risikostyring

Mål- og resultatstyringssystemet (MRS) er en integrert del av DOGAs arbeidsmetodikk og er et godt verktøy for styring og kontroll. Risikoanalysen er god forankret i organisasjonen og DOGAs styre. Vi følger rammeverk med føringer og anbefalinger fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ) for å sikre effektiv styring og kontroll opp mot økonomiregelverket.

I forbindelse med utarbeidelse av risikovurderingen har vi, med bakgrunn i DOGAs mål, definert fem risikoområder som er avgjørende for god måloppnåelse for DOGA:

1. Omstillingsevne
2. Måloppnåelse
3. Kompetanse
4. Tydelig virkemiddelaktør
5. Merkevaren DOGA

Vi har lagt til grunn målene som er beskrevet i DOGAs strategi for 2018–2021, føringer i Prop. 1 S, tilskuddsbrev.

Nedenfor følger en vurdering av hvert område, og hvilke tiltak vi har iverksatt/ skal iverksette for å minimere risikoen.

1. Omstillingsevne

Risiko på området for omstilling forklares som «risiko for manglende omstillingsevne». Risiko knyttet til omstilling er vurdert til kritisk.

Følgende tiltak er identifisert for å styrke DOGAs evne til omstilling:

- Nye langsiktige finansieringskilder
- Nye strategiske samarbeid

I budsjettproposisjonen for 2020 foreslås det et tilskudd til DOGA på 65 millioner kroner, dette er tilsvarende ramme som for 2019.

Tilskuddet er ikke regulert for lønns- og prisvekst. I realiteten betyr dette at DOGAs økonomiske rammevilkår er skjerpet sammenlignet med 2019.

Som del av omorganisering gjennomført i 2018 har vi iverksatt flere tiltak for å effektivisere arbeidsprosesser og administrative oppgaver. Vi har gode og effektive arbeidsprosesser og høy leveransekapasitet. DOGA har god oversikt over økonomiske forpliktelser og gode rutiner knyttet til oppfølging av disse. Arbeidet vil videreutvikles i 2020.

Som en konsekvens av redusert tilskudd for 2019 ble antall årsverk redusert med 3,1 årsverk ved inngangen til 2019. Dette var et strategisk grep for å tilpasse organisasjonens forpliktelser til nye økonomiske rammer. Vi opplever i dag en vel fungerende organisasjon som er tilpasset våre nye rammevilkår.

Vi bruker ressurser på tvers i organisasjonen og prioriterer samarbeid med relevante aktører for å hente ut synergieffekter og øke effekt gjennom felles innsats. Dette arbeidet anses å være langsiktig og vil styrkes ytterligere i 2020.

I tillegg ser vi en stor mulighet for å redusere risiko rundt manglende omstillingsevne ved å styrke DOGAs økonomiske stilling. Tiltak knyttet til mulige nye finansieringskilder utvikles i dag gjennom egengenerert aktivitet som bl.a. DOGA Arena, kurs, konferanser, DOGA-merket for design og arkitektur, og ulike prosjektsamarbeid. Vi jobber også strategisk for å utrede muligheter for annen langsiktig finansiering. Målet er å styrke DOGAs kjernevirksomhet ved å styrke våre økonomiske rammevilkår.



Foto: DOGA

2. Kompetanse

Risiko på området for tap av kompetanse forklares som «risiko for å miste nøkkelkompetanse». Risikoen knyttet til tap av nøkkelkompetanse vurderes som kritisk. Sannsynligheten for tap av nøkkelkompetanse er vurdert til moderat, men for et kompetansesenter som DOGA er konsekvensen vurdert til alvorlig. Følgende tiltak er identifisert for å beholde nøkkelkompetanse i DOGA:

- Systematisk kompetanseutvikling av DOGAs ansatte
- Kartlegge kompetansebehov opp mot mål
- Videreutvikle rutiner for dokumentering og kompetanseoverføring i prosesser

Ved inngangen til 2019 reduserte DOGA sine personalressurser med 3,1 årsverk, som en konsekvens av omstillingsarbeid gjennomført i 2018 og redusert tilskudd for 2019. For å øke sannsynligheten for å ivareta nøkkelkompetanse har vi iverksatt flere tiltak knyttet til arbeidsmiljø, HR, intern kommunikasjon og ledelse. Det er etablert et godt samarbeid mellom arbeidsmiljøutvalg (AMU), og tillitsvalgte. I tillegg er det iverksatt tiltak for å styrke de ansattes kompetanse. Resultatet av dette arbeidet er at DOGA i stor grad har klart å bevare relevant nøkkelkompetanse og kunnskap i organisasjonen til tross for at det er færre årsverk og noe utskifting av personalressurser. Samtlige igangsatte tiltak vil videreføres og nye tiltak vil iverksettes. Nye tiltak vil være systematisk og løpende kartlegging av DOGAs kompetanse slik at riktige kompetansehevende tiltak blir iverksatt. Dette arbeidet er påbegynt, men er ikke ferdigstilt. Det er viktig at DOGA til enhver tid har riktig kompetanse for å løse våre oppgaver.

Vi vil også videreføre arbeidet med å styrke våre interne rutiner for dokumentering i arbeidsprosesser. Målet er å sikre god kompetanseoverføring til virksomheten ved et potensielt tap av nøkkelpersoner.

3. Måloppnåelse

Risiko på området for måloppnåelse forklares som «risiko for feil prioriteringer av ressurser og andre innsatsfaktorer». Risiko knyttet til måloppnåelse vurderes som kritisk. Sannsynligheten for at vi prioriterer våre ressurser feil er vurdert som moderat, men konsekvensen av en slik feilvurdering er vurdert som alvorlig, da dette vil gi en lavere måloppnåelse. Følgende tiltak er identifisert for å sikre høy grad av måloppnåelse:

- Tydelig forankring av strategiske prioriteringer i virksomheten
- Videreutvikle evalueringsmetoder

Ved inngangen til 2019 opplever vi at DOGAs strategi og prioriteringer er tydeligere, og godt forankret i organisasjonen. Vi opplever relativt høy modenhet på prosjektstyring. Samtlige ansatte har fått kompetansepåfyll, og arbeidet vil videreutvikles fra og med høsten 2019 og arbeidet videreføres i 2020. Målet er å sikre høy grad av forankring og felles forståelse av DOGAs overordnede strategi. Vi er i gang med å implementere et digitalt arbeidsverktøy for effektiv samhandling og prosjektstyring. Systemet implementeres i januar 2020. I tillegg er det systematiske målinger for å dokumentere effekten av vårt arbeid. Samtlige tiltak har høy prioritet.

4. Tydelig virkemiddelaktør

Risikoen på dette området beskrives som «risiko for svekket ressursutnyttelse mellom aktørene i virkemiddelapparatet som følge av manglende

koordinering og samarbeid.» Risiko knyttet til DOGA som tydelig virkemiddelaktør er vurdert til høy. Følgende tiltak er identifisert for å tydeliggjøre DOGAs rolle i virkemiddelapparatet:

- Etablere intensjonsavtaler på strategisk nivå med Innovasjon Norge og fylkeskommunene som et av anbefalte tiltak fra Samfunnsøkonomisk Analyse (SØA).

DOGA arbeider målrettet med å tydeliggjøre vår rolle i virkemiddelapparatet. DOGA er et unikt kompetansevirkemiddel, som fremmer metoder fra design- og arkitekturfagene som drivere for innovasjon og samfunnsutvikling. Vi har en rekke samarbeid med ulike virkemiddelaktører og vi opplever stor etterspørsel etter våre tjenester.

SØA har gjennomført en analyse av DOGAs regionale utfordringer. Formålet med analysen var å komme med anbefalinger til hvordan vi kan sikre at vi er til stede i hele landet. Sluttrapporten fremhever at DOGA har behov for tilgang til en nasjonal infrastruktur, men at det ikke er hensiktsmessig at vi bygger denne selv. Basert på analysen blir det anbefalt at vi knytter oss nærmere til fylkeskommunene og til Innovasjon Norges regionskontorer for å øke tilgangen til våre tjenester nasjonalt. Vi er i dialog med fylkeskommunene Trøndelag, Agder, Hordaland og Troms (nå Troms og Finnmark). Vårt samarbeid med Innovasjon Norge sentralt fortsetter som tidligere. Arbeidet følger *Plan for styrket nasjonal tilstedeværelse* som vi leverte til NFD 1. april i år.

Et videre tiltak i 2019, for å redusere risikoen for svekket ressursutnyttelse aktørene imellom, er å løfte de eksisterende samarbeidene til et

strategisk nivå. Et mer strategisk samarbeid vil tydeliggjøre og forankre ulike bidrag og sikre gode oppgavefordelinger.

5. Merkevaren DOGA

Risiko på området for merkevaren DOGA beskrives som «lav kjennskap til DOGA medfører risiko for lavere utnyttelse av fagene og dårligere spredning av deres verdi». Risiko knyttet til merkevaren DOGA er vurdert til høy.

Følgende tiltak er identifisert for å styrke merkevaren DOGA:

- Videreutvikle DOGAs kommunikasjonsstrategi basert på konkretisering av virksomhetens overordnede satsninger og faglige prioriteringer
- Iverksette kommunikasjonstiltak etter anbefaling og funn fra ZYNK Analyse og rådgivning (stordataanalyse)

Det er viktig at vi er en tydelig stemme i det offentlige rom og at vi oppfattes som en faglig relevant aktør. Vi har et bredt kontaktnett og all kommunikasjon er i størst mulig grad tilpasset våre ulike målgrupper. I 2019 har vi blant annet hatt fokus på å videreutvikle vår nasjonale strategi, og vi har iverksatt tiltak for nasjonal tilstedeværelse.

Dette risikoområdet er nært knyttet til virksomhetens overordnede strategiske prioriteringer. På bakgrunn av disse vil arbeidet med en kommunikasjonsstrategi videreføres. Zynk har på oppdrag fra DOGA gjennomført en stordataundersøkelse knyttet til merkevaren DOGA. Resultatet av undersøkelsen skal bidra til å utforme nye kommunikasjonstiltak for å øke kjennskap og merkeverdi. Undersøkelsen vil følges opp med kontrollmåling i 2020.

4.2 Personal

Organisering

Den nye organisasjonsstrukturen som ble implementert våren 2018 er nå godt etablert. Ledergruppen består av totalt åtte personer: Administrerende direktør, ledere for de fire satsningsområdene Velferd og helse, By- og stedsutvikling, Fremtidens produksjon og Kunnskapsgrunnlag/effektanalyse. I tillegg består ledergruppen av leder for kommunikasjon, leder for økonomi og virksomhetsstyring og leder for HR. Hovedfokus for ledergruppen i 2019 har vært å følge opp føringer gitt av NFD ved å utnytte stiftelsens ressurser på en god og effektiv måte. Vi opplever i dag å være en velfungerende organisasjon med høy leveringsevne.

Arbeidsmiljø

Arbeidet med organisasjonsutvikling er videreført fra 2018. HMS-fokus har vært på arbeidsmiljøet, og vi har høsten 2019 gjennomført en omfattende arbeidsmiljøkartlegging. I etterkant av denne jobbes det systematisk med oppfølging i team og utvikling av tiltak som også sees i sammenheng med HMS-strategien for perioden 2019–2021. I forbindelse med karleggingen har det vært gjennomført to dialogkonferanser med innspillskonferanser med alle ansatte i regi av Arbeidsmiljøseneteret.

Det er nedsatt AMU, bestående av ledelsen, verneombud, tillitsvalgt og representant fra bedriftshelsetjenesten (BHTt.o.m. juni 2019) som observatør uten stemmerett. Arbeidsmiljøseneteret har gjennomført en intern samling for alle ledere, tillitsvalgte og verneombud med varaer for å bistå med kunnskap og kompetanse omkring HMS.

Det totale sykefraværet for 2019 utgjorde 7,3 % av den totale arbeidstiden dette året, hvorav 4,5 % var langtidsfravær og 2,8 % korttidsfravær. Vi hadde arbeidsrelatert fravær i første kvartal 2019 på 2,3 %. Fraværet i 2019 var identisk med det totale fraværet i 2018, og har vært på samme nivå siden 2016. DOGA jobber aktivt for å redusere sykefraværet, og følger lovpålagte rutiner for å få ansatte raskt tilbake i arbeid. DOGA er en IA-bedrift. Vi vil også i 2020 ha fokus på det systematiske og kontinuerlige arbeidet med å ivareta alle ansatte, og prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø.

Når det gjelder fysisk arbeidsmiljø har vi som tidligere utfordringer med opplevd dårlig luftkvalitet og ventilasjon i våre kontorlokaler. Luftkvalitet og temperatur oppleves som spesielt utfordrende ved høy eller lav utetemperatur. Luftmålingene viser at kvaliteten er god nok, men dagens styring av varme- og ventilasjonsanlegget gir ugunstig energiøkonomisk drift og innneklima. Vi er i god dialog med gårdeier og tiltak vurderes løpende.

Likestilling og mangfold

Ved utgangen av 2019 hadde stiftelsen 34 medarbeidere, hvorav 31 er fast ansatt og 3 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen er på 74 %. Styret består av to menn og fire kvinner. Det er innarbeidet policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjellsbehandling grunnet kjønn, alder eller etnisitet. Alle ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser blir begge kjønn vurdert likt under ellers like forhold.

4.3 Miljø og samfunnsansvar

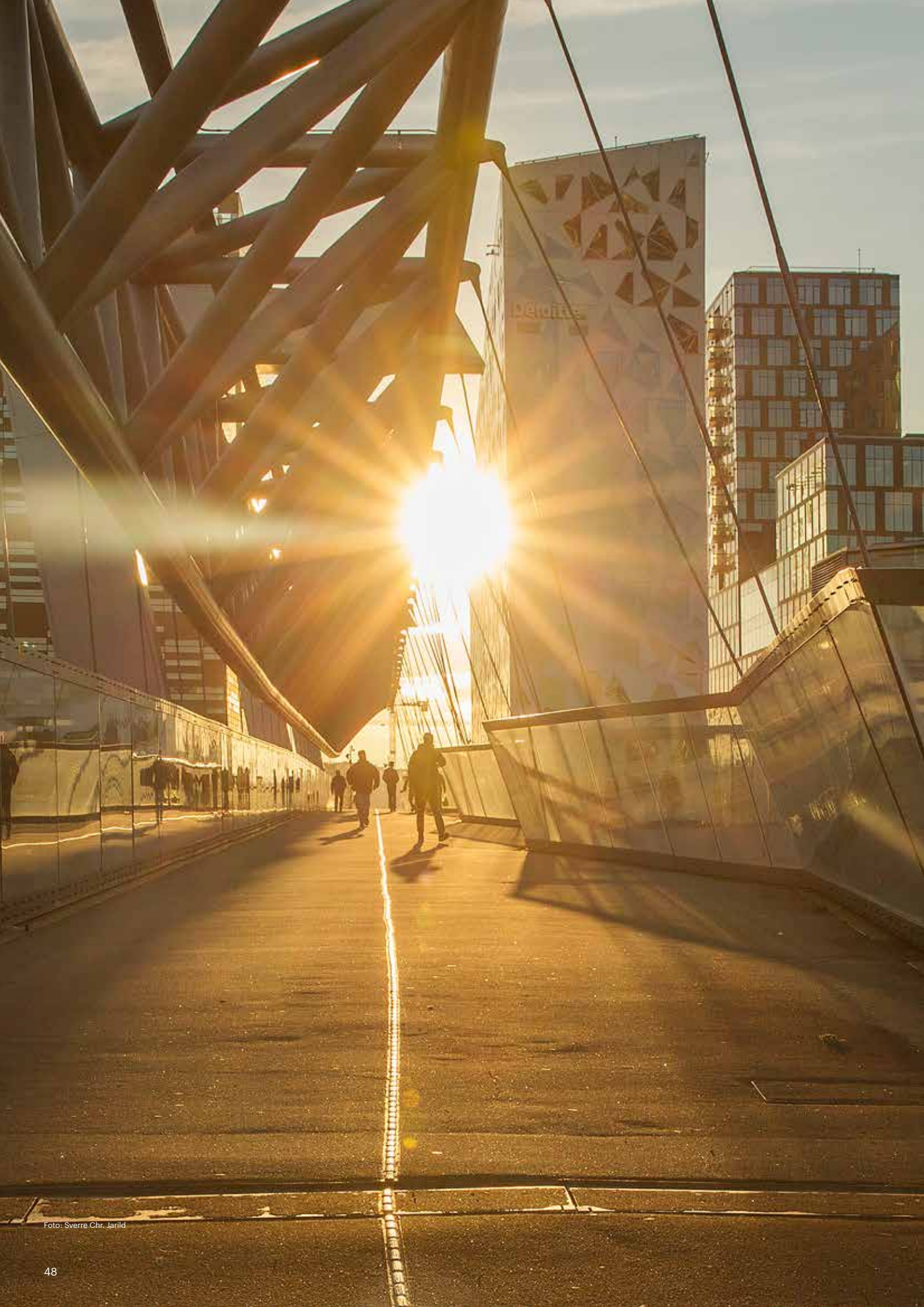
I DOGA jobber vi daglig for å minimere virksomhetens fotavtrykk, og vi anerkjenner vår påvirkning på miljøet. DOGA ønsker å være en aktør som går i front og viser hvordan design, arkitektur og innovasjon kan bidra positivt, og være et forbilde for næringsliv og offentlig sektor.

Gjennom våre prosjekter og tiltak innen innovasjon i offentlig sektor, fokuseres det på å utvikle bedre og mer brukerorienterte offentlige tjenester for å opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn, både sosialt og økonomisk. I flere sektorer er miljøansvar forskriftsfestet, men det er ulikt hvordan prinsippene praktiseres, og i noen tilfeller kan det skje at regelverkets intensjoner settes til side av ulike grunner. Her bidrar DOGA ved å sette fokus på den overordnede intensjonen i de prosjektene vi engasjerer oss i, noe som også vil være et svært viktig arbeid videre.

DOGA-merket for design og arkitektur kan vise til at 50 % av kriteriene handler om bærekraft. Merket tildeles prosjekter som bidrar til økt sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Utdelingen av DIP-midler for 2019 kan vise til at 11 av 18 prosjekter er rettet mot bærekraftige miljø, og 5 prosjekter innen helse/sosial bærekraft.

Internt i organisasjonen legges det vekt på at avtaler og samarbeid vi inngår skal være bærekraftige og at prosesser i størst mulig grad skal være digitale, slik at våre fotavtrykk holdes til et minimum. Ved innkjøp legger vi vekt på kvalitet og produkters totale levetid, og gjør en vurdering basert på miljøområdene avfall, energi og transport. I henhold til lov om offentlige anskaffelser tar vi også hensyn til livssyklus-kostnader og miljømessige konsekvenser ved innkjøp. Ansatte i DOGA kan nyte vegansk lunsj – et miljøvennlig tiltak og et samlingspunkt i arbeids-hverdagen som fremmer et godt arbeidsmiljø.

Vi streber etter å sikre at våre prosjekter ikke medvirker til uetiske handlinger, som korrupsjon, miljø-ødeleggelse eller krenkelser av menneskerettighetene. Etikk og samfunnsansvar er en del av vurderingskriteriene for alle våre tjenester og ved valg av samarbeidspartnere og leverandører.



5. Vurdering av fremtidsutsikter

DOGAs fagområder er sektorovergripende, og det er svært ressurs-effektivt å ha et kompetansemiljø innen design og arkitektur som dekker både privat og offentlig sektor. Det er viktig å styrke og videreutvikle den distinkte fagkulturen i DOGA. Norge – og verden – står nå foran store samfunnsutfordringer som krever nytenkning. Digitalisering og urbanisering skjer raskere enn noen gang. Andelen eldre øker, mens det blir færre arbeidsføre unge. Samfunnet blir stadig mer mangfoldig, samtidig som de sosiale ulikhetene blir større. Lokale og globale klimaendringer, og knapphet på ressurser er ikke noe som vil skje i en fjern fremtid, men noe vi må forholde oss til her og nå. Utfordringene er sammensatte, og stiller store krav til omstilling, kompetanse og nye løsninger.

Som pådriver for bærekraftig verdiskaping gjennom design og arkitektur, er kjernen i DOGAs virke nyskaping – på tvers av fag og på tvers av sektorer. Dette reflekteres både i måten vi er organisert på internt, og hvordan vi jobber for å stimulere til innovasjon eksternt. Det er vår overbevisning at de beste løsningene krever bidrag fra ulike fagområder samt helhetlig brukerfokus. På motsatt side hindrer silotenkning og lav brukerorientering virksomheter i å levere gode brukeropplevelser. I en digital verden med en jevn strøm av tilbakemeldinger fra brukere og kunder, er det viktigere enn noen gang med kontinuerlig tilpasning av prosesser, produkter og tjenester.

I et næringsperspektiv jobber DOGA med innovasjon med fokus på kunde og marked. Vi anvender også design- og arkitekturfagene i arbeidet med omstilling i offentlig sektor, hvor utforskning av mer brukervennlige offentlige tjenester, arkitektur som fremmer folkehelse, smarte byer som bidrar til inkludering, steder som stimulerer til bærekraft og nye arbeidsplasser er noen av satsingsområdene våre. Vi mener samspillet mellom innovasjon i offentlig sektor og innovasjon i næringsliv er helt avgjørende for å lykkes, det er vår erfaring at det er på tvers av sektorer og i krysningspunktet mellom ulike fagdisipliner de beste løsningene oppstår.

DOGAs tilnærming er kunnskapsdrevet, eksperimenterende og lærende. Nye arbeidsmetoder er en forutsetning for omstilling i næringslivet og i samfunnet – vi kan ikke utføre jobben likt og forvente nye resultater. DOGA jobber med flere av de mest prekære samfunnsutfordringene i tiden fremover. Vi bidrar til å finne nye løsninger på prosess, varer og tjenestetilbud, utforsker sosialt og miljømessig bærekraftige løsninger i by- og stedsutvikling og sikrer velferd i hvordan vi skal leve i fremtiden. Som uavhengig innovasjonsaktør er vi rigget til å jobbe med samfunnsfloker og komplekse problemfelt. Uavhengig av bransje og sektor kan design- og arkitekturfagene bidra til å utløse et uutnyttet potensial for bærekraftig innovasjon og verdiskaping i Norge i tiden som kommer.



Foto: Eirik Evjen

6. Årsregnskap

Stiftelsen Design og arkitektur Norge utarbeider årsregnskap med noter og årsberetning i henhold til regnskapslovgivningen. Årsregnskap med noter og årsberetning er vedlagt i denne rapporten sammen med revisjonsberetning for 2019.

DOGA hadde i 2019 et positivt resultat med NOK 568 516. Midlene overføres i sin helhet til å styrke stiftelsens egenkapital. Styrking av egenkapitalen er i tråd med føringer fra stiftelsens styre.

Vedlagte oppstilling viser en samlet oversikt over virksomhetens anvendelser av årets tilskudd, egne inntekter, samt kostnadsfordeling og årsverk pr. delmål.

Årsresultat 2019	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel NFD i prosent	Årsverk
Driftstilskudd NFD	65 043 000		65 043 000		
Økonomi og virksomhetsstyring ¹⁾	903 729	21 299 352	-20 395 623	31,4 %	5,9
Kommunikasjon ²⁾	567 427	4 347 238	-3 779 811	5,8 %	2,6
DOGA Arena	4 011 699	5 453 765	-1 442 065	2,2 %	5,0
Øke konkurransevnenene i næringslivet	7 392 213	33 889 732	-26 497 519	40,7 %	11,8
Fornye offentlig sektor	70 482	11 052 450	-10 981 968	16,9 %	7,4
Gode design og arkitekturpolitiske råd	0	1 009 700	-1 009 700	1,6 %	1,0
Avskrivninger	0	440 130	-440 130	0,7 %	
Netto finansposter	72 333	0	72 333		
Årsresultat ³⁾	78 060 884	77 492 367	568 516	99,2 %	33,7

1) Inntekter fra fremleie samt periodisering

2) Periodisering av inntekt

3) Andel av tilskudd brukt til å styrke egenkapitalen utgjør 0,8 prosent

Fordeling av kostnader – avdeling administrasjon/økonomi	2019	2018
Lønns- og personalkostnader ¹⁾	5 691	7 209
Husleie kontorlokaler	7 127	6 897
Utgifter til drift av lokaler	2 322	2 186
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	545	334
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	272	278
Honorar	835	819
Reiseutgifter	330	78
Øvrige driftsutgifter ²⁾	4 177	3 766
Sum kostnader	21 299	21 567

1) Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi

2) I posten inngår kostnader til implementering av samhandlingssystem med NOK 0,95 mill

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader	2019	2018
Lønninger	23 961 091	27 271 989
Styrehonorar	616 800	669 384
Pensjonskostnader	2 602 078	3 574 532
Arbeidsgiveravgift	4 224 616	4 642 018
Andre ytelser/personalkostnader	1 044 629	1 103 252
Sum lønn og andre personalkostnader	32 449 214	37 261 175

Årsberetning 2019

Virksomhetens art og hvor den drives

Design og arkitektur Norge (DOGA) er en privat stiftelse med finansiering fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD).

DOGA er en del av det offentlige næringsrettede virkemiddelapparatet for økt innovasjon og jobber for fornyelse og verdiskaping i norsk næringsliv og offentlig sektor. Vårt mål er at Norge skal ta i bruk design- og arkitekturkompetanse for å skape økonomiske, sosiale og miljømessige verdier, og ruste næringsliv og offentlig sektor for omstilling.

DOGA har sitt kontor i Hausmanns gate 16 i Oslo.

Design og arkitektur Norge mottar årlig tilskuddsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet som fastsetter mål, prioriteringer og resultatkrav for stiftelsen.

Redegjørelse for årsregnskapet og resultatdisponering

Stiftelsen hadde i 2019 en omsetning på kr 77 988 550 hvorav kr 65 043 000 er bevilget som driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet.

Stiftelsen har hatt høy aktivitet og de faglige leveransene har vært gode. Arbeidet er i tråd med føringer fra departementet.

Stiftelsen Design og arkitektur Norge har for 2019 et overskudd på kr 568 516. Overskuddet er i tråd med føringer fra stiftelsens styre. Målet er å styrke stiftelsens egenkapital.

Årets overskudd foreslås dekket ved:
Overføring til egenkapital kr 568 516
Sum overført kr 568 516

Stiftelsens likviditetsbeholdning var pr. 31.12. kr 14 518 370. Totalkapitalen var ved utløp av året kr 17 912 337. Egenkapitalandelen pr. 31.12. var 16,44 %.

Fortsatt drift

Styret kjenner ikke til vesentlige forhold som er viktige for å bedømme stiftelsens stilling utover opplysninger som fremkommer av resultatregnskap og balanse for 2019. Det har ikke inntrådt forhold etter balansedatoen som har betydning for stiftelsens regnskap for 2019. I samsvar med regnskapsloven §3-3, bekreftes det at forutsetninger for fortsatt drift er lagt til grunn ved utarbeidelse av regnskapet.

Forsknings- og utviklingsaktiviteter

Stiftelsen har for tiden ingen pågående forsknings- eller utviklingsaktiviteter som aktiveres.

Arbeidsmiljø

Arbeidet med organisasjonsutvikling er videreført fra 2018. HMS-fokus har vært på arbeidsmiljøet, og høsten 2019 ble det gjennomført en omfattende arbeidsmiljøkartlegging. I etterkant av denne ble det jobbet systematisk med oppfølging i team og utvikling av tiltak som også sees i sammenheng med HMS-strategien for perioden 2019–2021. I forbindelse med karleggingen har det vært gjennomført to dialogkonferanser med alle ansatte i regi av Arbeidsmiljøseneteret.

Det er nedsatt AMU, bestående av ledelsen, verneombud, tillitsvalgt og representant fra bedriftshelsetjenesten som observatør uten stemmerett (BHT tom juli).

Arbeidsmiljøsenteret har gjennomført en intern samling for alle ledere, tillitsvalgte og verneombud med varaer for å bistå med kunnskap og kompetanse omkring HMS.

Det totale sykefraværet for 2019 utgjør 7,3 prosent av den totale arbeidstiden dette året, hvorav 4,5 % er langtidsfravær og 2,8 % er korttidsfravær. Arbeidsrelatert fravær i første kvartal 2019 på 2,3 %. Fravær for 2019 er helt identisk med det totale fraværet for 2018. De siste fire årene har fraværet ligget på 7 tallet (2016 (7,16 %), 2017 (7,55 %) og 2018 (7,3 %). DOGA jobber aktivt for å redusere sykefraværet og følger lovpålagte rutiner for å få ansatte raskt tilbake i arbeid. Stiftelsen er i 2019 en IA-bedrift.

DOGA jobber kontinuerlig med ivaretagelse av alle ansatte og prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø.

Ytre miljø

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge sin virksomhet forårsaker ikke forurensning eller utslipp som kan være tilskade for det ytre miljø.

Likestilling og diskriminering

Ved utgangen av 2019 hadde stiftelsen 37 medarbeidere, hvorav 34 er fast ansatt, 3 er i er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 76 %. Styret består av 2 menn og 4 kvinner. Det er innarbeidet policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjells- behandling grunnet kjønn, alder eller etnisitet. Alle ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser vil kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold.

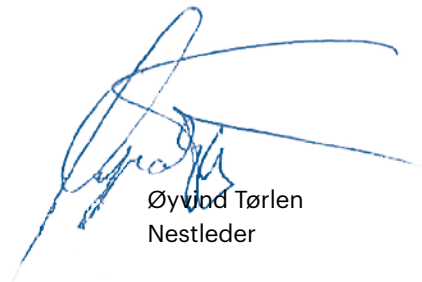
Oslo, 18. februar 2020



Gisle Løkken
Styremedlem



Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



Øyvind Tørlen
Nestleder



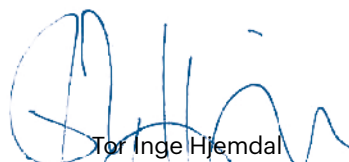
Ingerid Helsing Almaas
Styremedlem



Beate Bomann-Larsen
Styremedlem



Kamilla Sharm
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Resultatregnskap

	Noter	2019	2018
Driftsinntekter/-kostnader			
Offentlige tilskudd	10,8	70 106 547	74 249 662
Andre inntekter		7 882 003	6 698 715
Sum driftsinntekter		77 988 550	80 948 377
Driftskostnader			
Lønn og andre personalkostnader	2	32 449 214	37 261 175
Husleie		7 127 050	6 897 094
Utgifter til drift av lokale		2 321 844	2 183 021
Øvrige driftskostnader		6 175 157	5 274 790
Kostnader prosjekter og aktiviteter		21 163 466	20 293 775
Bevilget bedriftsstøtte		7 761 364	7 606 680
Ordinære avskrivninger	3	440 130	387 242
Tap på fordringer		54 142	83 726
Sum driftskostnader		77 492 367	79 987 503
Sum driftsresultat		496 183	960 875
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		79 818	60 224
Rentekostnader		7 485	0
Andre finanskostnader		0	245
Sum finansposter		72 333	59 979
Årets resultat		568 516	1 020 854
Disponering:			
Overføring til egenkapital	9	568 516	1 020 854
Sum overført		568 516	1 020 854

Balanse pr. 31.12

	Note	31.12.2019	31.12.2018
Eiendeler			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk DOGA Arena		1 134 000	1 236 029
Inventar og kontormaskiner		146 285	268 931
Kjøkken		36 190	7 931
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	3	1 358 517	1 554 933
Finansielle anleggsmidler			
Aksjer i andre selskaper		62 270	62 270
Sum finansielle anleggsmidler	4	62 270	62 270
Sum anleggsmidler		1 420 787	1 617 203
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	5	468 515	809 863
Andre kortsiktige fordringer		1 504 665	1 736 337
Sum fordringer		1 973 180	2 546 200
Bankinnskudd, kontanter og lignende	6	14 518 370	16 479 892
Sum omløpsmidler		16 491 549	19 026 092
Sum eiendeler		17 912 337	20 643 295

	Note	31.12.2019	31.12.2018
Egenkapital og gjeld			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	9	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt kapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	9	1 745 394	1 176 880
Sum opptjent kapital		1 745 394	1 176 880
Sum egenkapital		2 945 394	2 376 880
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse	7	1 125 926	1 924 585
Sum andre forpliktelser		1 125 926	1 924 585
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		3 402 347	2 557 799
Skyldige off. avgifter		1 951 142	2 651 084
Skyldig lønn, ferielønn o.l		2 696 698	4 135 581
Periodisert off. driftstilskudd	10	4 698 046	5 076 165
Avsetning prosjekttilskudd	10	746 334	877 017
Avsetning påløpte forpliktelser		346 449	767 791
Annen kortsiktig gjeld		0	276 393
Sum kortsiktig gjeld		13 841 016	16 341 830
Sum gjeld		14 966 942	18 266 415
Sum egenkapital og gjeld		17 912 337	20 643 295

Oslo 18. februar 2020



Gisle Løkken
Styremedlem



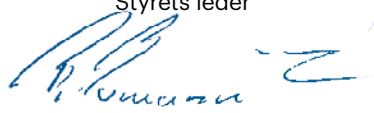
Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



Øyvind Tørlen
Nestleder



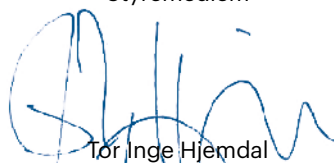
Ingerid Helsing Almaas
Styremedlem



Beate Bomann-Larsen
Styremedlem



Kamilla Sharm
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Noter til årsregnskap 2019

Note 1 – Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak.

Stiftelsen Design og arkitektur Norge er en fusjon mellom Norsk Form og Norsk Designråd. Fusjonen er gjennomført med selskaps- og regnskapsmessig virkning fra 01.01.2014 og med selskaps- og regnskapsmessig kontinuitet.

Design og arkitektur Norge mottar driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet over statsbudsjettet.

Tilskuddet resultatføres samtidig med den kostnaden som skal dekkes. Det er kostnadsføringen som styrer tidspunktet for inntektsføringen av tilskuddet. Resultatføring av tilskuddet vil først skje når det er sannsynlig at betingelsene for tilskuddet er eller vil bli oppfylt. Mottatt tilskudd som ikke er inntektsført er periodisert over balansen under balanseposten «periodisert offentlig tilskudd».

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmidler.

Anleggsmidler balanseføres til anskaffelseskost og nedskrives til virkelig verdi dersom det oppstår verdifall som ikke forventes å være forbigående. Avskrivbare driftsmidler avskrives lineært over gjenværende levetid.

Kundefordringer og andre fordringer oppføres til pålydende etter forventede tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger, samt en generell avsetning til dekning av annet antatt tap.

Note 2 – Ansatte, godtgjørelse o.l.

	2019	2018
Lønninger	23 961 091	25 877 734
Styrehonorarer	616 800	669 384
Pensjonskostnader	2 602 078	3 574 532
Arbeidsgiveravgift	4 224 616	4 642 018
Andre ytelser/personalkostnader	1 044 629	2 497 507
Sum lønn og andre personalkostnader	32 449 214	37 261 175

Årsverk	34	37
---------	----	----

Godtgjørelser	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 422 027	1 319 019
Annen godtgjørelse	11 702	14 774

Det er utbetalt kr 616 800 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 251 700. Kr 196 712 er knyttet til revisjon og kr 54 988 er knyttet til attestasjon og rådgivning. Beløpet er inklusive mva.

Note 3 – Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Teknisk/Data/ kassa/Dimmer	Kjøkken	Sum anleggs- midler
Anskaffelskost 01.01.19	42 042	5 429 582	1 464 493	61 914	6 998 031
Tilgang	0	42 357	162 708	38 650	243 714
Avgang	0	0	0	0	0
Akk. avskrivninger 31.12.19	0	5 325 653	493 201	64 374	5 883 228
Bokført verdi 31.12.19	42 042	146 285	1 134 000	36 190	1 358 517

Årets avskrivninger	0	165 003	264 736	10 391	440 130
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 4 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/ antall	Anskaffelses- kost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
*DogA drift AS	100 %	100 000		0	
Gjensidige Nor	1 227		10	12 270	
Design Without Borders	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				62 270	

Note 5 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 6 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekkmidler med kr 1 336 765.

Note 7 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 41 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 2 personer omfattes av en ordning som gir rett til en definert fremtidig ytelse. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsen fra folketrygden. 7 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 39 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning. Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand. Årets samlede premie er kr 2 588 980. For 2019 er AFP avregnet med kr 489 993. Forpliktelse til kollektiv ytelsepensjon er balanseført pr. 31.12.2019 med kr 1 125 926. Saldo på premiefond er kr 313 pr. 31.12.

Kollektiv pensjonsordning:	2019	2018
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	380 509	817 621
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	761 236	736 894
Årets brutto pensjonskostnad	1 141 745	1 554 515
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-1 131 388	-1 011 937
Administrasjonskostnader	438 496	395 572
Periodisert arbeidsgiveravgift	60 452	119 752
Resultatført estimatavvik	0	298 625
Årets netto pensjonskostnad ytelse	509 305	1 356 527
Årets pensjonskostnad innskudd inkl. aga	2 406 076	3 622 244
Sum årets pensjonskostnad	2 915 381	4 978 771

Balanseførte pensjonsforpliktelser:

Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	31 298 718	29 905 591
Estimerte pensjonsmidler	26 275 929	26 766 747
Netto pensjonsforpliktelse	5 022 789	3 138 844
Arbeidsgiveravgift	754 483	551 356
Ikke resultatført estimatavvik	-4 651 346	-1 765 615
Balanseført netto pensjonsforpliktelse	1 125 926	1 924 585

Økonomiske forutsetninger:

Diskonteringsrente	1,80 %	2,60 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	4,20 %	4,30 %
Lønnsregulering	2,25 %	2,75 %
Pensjonsregulering	0,70 %	0,80 %
G-regulering	2,00 %	2,50 %
Arbeidsgiveravgift	14,10 %	14,10 %
Korridrstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 8 – Periodisering av offentlige tilskudd

	2019	2018
Tilskudd Norsk design og arkitektursenter fra NFD (DIP)	1 538 636	1 593 320
Tilskudd Norsk design og arkitektursenter fra NFD	3 159 410	3 482 845
Sum periodisert off. tilskudd 31.12.19	4 698 046	5 076 165

Samlet tilskudd fra NFD til Norsk design og arkitektursenter utgjorde kr 65,04 mill. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2019. Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 8 S (2018-2019) og Prop 1 S (2018-2019).

Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille prosjekter og tiltak som er vedtatt gjennomført og bundet av forpliktelse.

Note 9 – Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent kapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2019	1 200 000	1 176 880	2 376 880
Årets resultat		568 516	568 516
Egenkapital 31.12.18	1 200 000	1 745 394	2 945 394

Note 10 – Tilskudd

Driftstilskudd fra NFD	65 043 000	
Sum	65 043 000	65 043 000
Prosjektilskudd fra NFD		
Nyskappingsprogrammet (KUD)	2 300 000	
Sum	2 300 000	2 300 000
Prosjektilskudd fra andre		
Utenriksdepartementet QZA-18/0039 (UDs tilskuddsordning)	1 032 000	
Utenriksdepartementet QZA-18/0039 (UD tilskuddsordning – tilbakebet.)	-30 250	
Utenriksdepartementet QZA-18/0010-1 (Norwegian Presence)	600 000	
Arkitektur- og designcentrum – Nordic Report	9 710	
Arkitektur- og designcentrum – SustaiNordic	23 285	
Innovasjon Norge (Arkitektur ut i verden)	0	
Kommunal- og moderniseringsdep.(Folkeetråkk – Kap. 590, post 81)	300 000	
Budfir, 2019/50971-1, universell utforming – Folkeetråkk	270 000	
Dansk Design Centre (Nordic Innovation)	50 000	
Sum	2 254 745	2 254 745
Tilbakeført ubenyttet prosjektilskudd 2018	877 017	
Tilbakeført periodisert tilskudd NFD 2018	5 076 165	
Sum	5 953 182	5 953 182
Avsetning periodisering av driftstilskudd NFD 2019	4 698 046	
Avsetning periodisering av driftstilskudd andre 2019	746 334	
Sum	5 444 380	5 444 380
Sum inntektsført tilskudd 2019		70 106 547

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og Arkitektur Norge

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og Arkitektur Norge.

<p>Årsregnskapet består av:</p> <ul style="list-style-type: none">• Balanse per 31. desember 2019• Resultatregnskap for 2019• Noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.	<p>Etter vår mening:</p> <p>Er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2019, og av dens resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.</p>
---	---

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av stiftelsen slik det kreves i lov og forskrift, og har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Annen informasjon

Ledelsen er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av årsberetningen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke annen informasjon, og vi attesterer ikke den andre informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon identifisert ovenfor med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.

Dersom vi, på bakgrunn av arbeidet vi har utført, konkluderer med at disse andre opplysningene inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å uttale oss om dette. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig

for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til stiftelsens evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:
<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av stiftelsens regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Konklusjon om forvaltning

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at stiftelsen er forvaltet i samsvar med lov, stiftelsens formål og vedtektene for øvrig.

Oslo, 26.02.2019
BDO AS

Kjetil Ardem
statsautorisert revisor

PENNEO

Signaturene i dette dokumentet er juridisk bindende. Dokument signert med "Penneo™ - sikker digital signatur".
De signerende parter sin identitet er registrert, og er listet nedenfor.

"Med min signatur bekrefter jeg alle datoer og innholdet i dette dokument."

Kjetil André Ardem

Partner

På vegne av: BDO AS

Serienummer: 9578-5999-4-1283472

IP: 77.16.xxx.xxx

2020-02-26 15:50:53Z



Dokumentet er signert digitalt, med **Penneo.com**. Alle digitale signatur-data i dokumentet er sikret og validert av den datamaskin-utregnede hash-verdien av det opprinnelige dokument. Dokumentet er låst og tids-stemplet med et sertifikat fra en betrodd tredjepart. All kryptografisk bevis er integrert i denne PDF, for fremtidig validering (hvis nødvendig).

Hvordan bekrefter at dette dokumentet er originalen?

Dokumentet er beskyttet av ett Adobe CDS sertifikat. Når du åpner dokumentet i

Adobe Reader, skal du kunne se at dokumentet er sertifisert av **Penneo e-signature service** <penneo@penneo.com>. Dette garanterer at innholdet i dokumentet ikke har blitt endret.

Det er lett å kontrollere de kryptografiske beviser som er lokalisert inne i dokumentet, med Penneo validator - <https://penneo.com/validate>

Design og arkitektur Norge

D
O
G
A