



D O G A

Årsrapport 2017
Design og arkitektur Norge

Innhold

1. Leders beretning	3
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	6
3. Aktiviteter og resultater	10
3.1 Ressurser og prioriteringer	10
3.2 Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor	12
3.3 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet	20
3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor	26
3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd	32
4. Styring og kontroll i virksomheten	37
5. Vurdering av fremtidsutsikter	41
6. Årsregnskap 2017	43



1. Leders beretning

DOGA er relevant, attraktiv og fremtidsrettet. Vi jobber på høygir med svært entusiastiske og kompetente medarbeidere som hver eneste dag har fokus på omstilling og innovasjon. Det er svært gledelig å registrere at stadig flere utenfor organisasjonen ønsker å lære av og ikke minst samarbeide med oss. Vi bidrar til endringer både i offentlig og privat sektor, i tråd med vårt mandat som er å øke konkurransevnen i næringslivet og fornye offentlig sektor, og gi råd til politiske myndigheter. Med et slikt bredt mandat er det viktig at vi spisser prioriteringene og definerer våre målgrupper. Samfunnet står overfor en rekke utfordringer, og behovet for å finne nye løsninger er stort både i næringslivet og offentlige virksomheter. Våre fagfelt kan bidra med verdifull kompetanse og gode metoder for innovasjon og omstilling. Men DOGA er en liten aktør med begrensede ressurser; vi har høye ambisjoner, og det kan være vanskelig å prioritere. Dette har på mange måter vært DOGAs problem de siste årene – vi har ikke i tilstrekkelig grad evnet å velge, og har spredt aktivitetene våre på en svært bred flate.

I 2017 tok DOGA for alvor fatt på denne utfordringen, og gjorde flere prioriteringer. Vi rendyrket våre innovasjonsfremmende aktiviteter og utviklet DOGA som en arena for kompetanseheving både fysisk og digitalt. Vi la om driften av de unike lokalene vi forvalter i Hausmanns gate 16 for å skape en møteplass for alle som jobber med eller i fagfeltene design og arkitektur. I tillegg la vi i større grad enn tidligere vekt på å

synliggjøre og dokumentere effektene av vårt arbeid. Vi har prioritert bort flere av aktivitetene våre for å kunne arbeide enda mer målrettet med organisasjonens mål. 2017 var også et år hvor vi løftet blikket og så ut over Norges grenser. Vi startet flere initiativer og samarbeid for å styrke norske design- og arkitekturbedrifters internasjonale muligheter. Det nordiske samarbeidet ble styrket med konkrete eksportrettede tiltak, kunnskapsutvikling og utveksling, for å stå sterkere sammen internasjonalt.

Våre undersøkelser viser at bedrifter og virksomheter som benytter seg av DOGAs tjenester øker sin kompetanse og endrer måten de jobber på. Vi opplever også at bedriftene vi er i kontakt med tar i bruk design- og arkitekturkompetanse som bidrar til å øke verdiskapingen. Videre ser vi at våre internasjonale aktiviteter tilrettelegger for økt eksport, og bidrar til å dekke et stort behov hos norske design- og arkitekturvirksomheter. DOGAs aktiviteter resulterer i endringer i tjenester, produkter, prosesser og omgivelser i privat og offentlig sektor.

Det er også gledelig å kunne konstatere at vi når ut til mange flere gjennom våre formidlingskanaler. Dette tyder på at vi høster effekt av vår nye merkevareplattform, som ble lansert i starten av 2017 sammen med ny visuell profil og nytt navn. Vi har en høy ressursinnsats på formidlings- og spredningsarbeid, selv om vi ikke i tilstrekkelig grad har klart å dokumentere hvordan spredningen

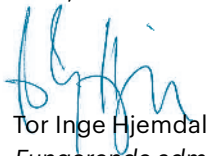
bidrar til endringer for flere enn dem vi er i direkte kontakt med. Det er mange faktorer som kan påvirke samfunns-effekter, og det er krevende å måle resultater på dette nivået. Forskningsbasert kunnskap, undersøkelser og målinger er viktig for å styrke DOGA som kompetansesenter og bygge både troverdighet og evne til å levere det som forventes av oss til næringsliv og offentlig sektor, og vi vil fortsette å arbeide med dette.

Vi er tilfreds med årets måloppnåelse, og vi ser muligheter ved å effektivisere ytterligere. I 2017 startet vi derfor med å omdisponere innsatsen til færre og større prosjekter. Dette vil forbedre ressursbruken og bidra til høyere effekter av vårt arbeid. Dette arbeidet fortsetter inn i første halvår 2018.

Vårt nye navn – Design og arkitektur Norge – fremhever at vi er et nasjonalt kompetansesenter. Den nasjonale dimensjonen er en selvsagt del av vårt arbeid, og vi har i 2017 vært landsdekkende gjennom våre prosjekter og programmer. Likevel ser vi at enkelte miljøer ikke opplever DOGA som nasjonale nok. Vi ønsker derfor å videreutvikle, tydeliggjøre og formalisere vår nasjonale struktur og strategi. I dette arbeidet vil vi blant annet samarbeide med aktører i virkemiddelapparatet som har en infrastruktur som er godt utviklet og velegnet for DOGAs nasjonale arbeid i tillegg til relevante kompetansemiljøer.

I 2017 arbeidet vi også med egen organisasjonsutvikling og omstilling – en omfattende og krevende prosess, men helt nødvendig for å komme videre. Vi har lagt vekt på å bli en lærende organisasjon, med kompetanse og fleksibilitet for å løse fremtidige samfunnsproblemer. Dette arbeidet var også knyttet til utviklingen av DOGAs nye strategi for perioden 2018–2021. Strategien ble godkjent av DOGAs styre i desember 2017, og vil implementeres i løpet av første tertial 2018. De nye strategiske føringene vil spisse våre prioriteringer og sikre at ressursene blir brukt effektivt og målrettet. I starten av 2018 er vi i gang med å gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse ressurser, kompetanse og prosjekter til den nye strategien.

Oslo, 15. mars 2018



Tor Inge Hjemdal

Fungerende administrerende direktør





O A
D G

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

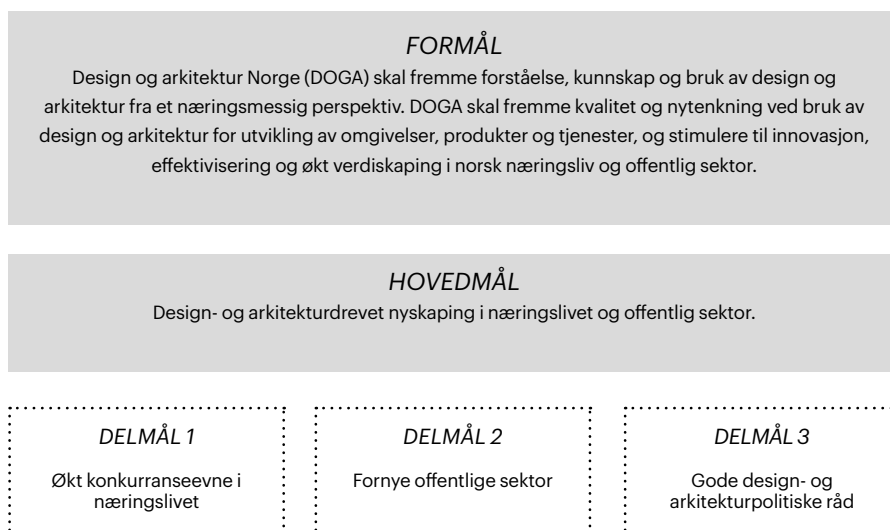
2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget

Stiftelsen Design og arkitektur Norge (DOGA) inngår i Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat. DOGA mottar tilskudd over statsbudsjettet, og skal bidra til at departementet når sine overordnede mål om økt verdiskaping i Norge.

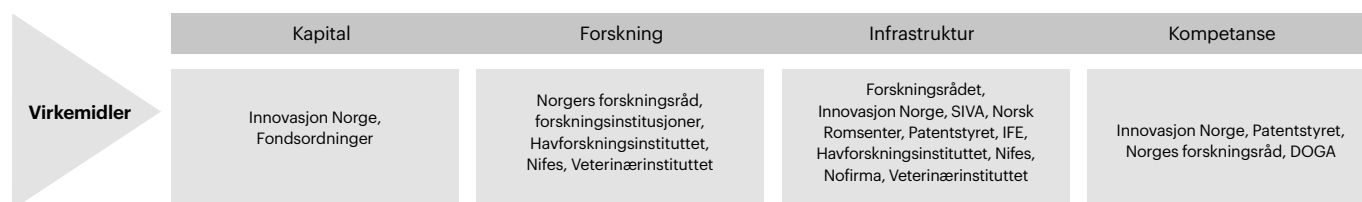
DOGA arbeider for at næringsliv og offentlig sektor i større grad skal ta i bruk verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene for å skape økonomiske, sosiale og miljømessige verdier og bli bedre rustet for omstilling.

Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat for økt verdiskaping og innovasjon består av Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, Patentstyret, SIVA og DOGA. Alle disse

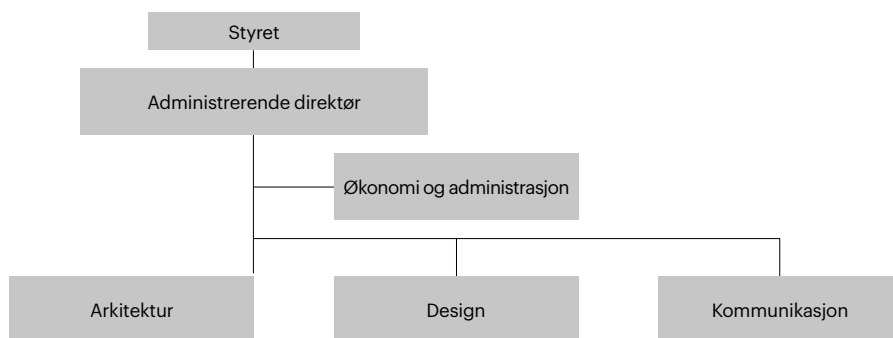
aktørene har ulike roller og mandater. DOGAs rolle er å bidra med kompetanse på design og arkitektur, og å synliggjøre disse fagfeltenes rolle i innovasjonsprosesser.



Figur 1: DOGAs mål.



Figur 2: DOGA i virkemiddelapparatet (hentet fra NFDs proposisjon til Stortinget Prop. 1 S (2016–2017) for budsjettåret 2017).



Figur 3: DOGAs organisasjonskart.

2.2 Organisasjon og ledelse

DOGA er ledet av et styre på seks medlemmer, hvorav fem er utpekt av Nærings- og fiskeridepartementet og en er valgt av de ansatte. DOGAs styre pr. 31.12.17:

- Toril Bariusdotter Ressem, styreleder
- Øyvind Tørle, nestleder
- Beate Bomann-Larsen, styremedlem
- Kamilla Sharma, styremedlem
- Gisle Løkken, styremedlem
- Thea Mehl, styremedlem

DOGAs lokaler ligger i Hausmanns gate 16 i Oslo. I tillegg til kontorer, rommer huset en arena for aktører innenfor våre målgrupper og fagfelt. Her gjennomfører vi egne aktiviteter og arrangementer.



Figur 4: DOGAs verdikjede.

Vi leier også ut lokaler til aktører og målgrupper med tilknytning til DOGAs fagområder. Denne delen av virksomheten har vi kalt DOGA Arena.

DOGA hadde 44,9 årsverk i 2017. Dette inkluderer både faste og midlertidige ansatte. Ved inngangen av 2017 var DOGA organisert i fire avdelinger; *design, arkitektur, kommunikasjon, og administrasjon*, med tilhørende avdelingsledere. Ved utgangen av 2017 så dette bildet noe annerledes ut, da lederne for kommunikasjon og administrasjon fratrådte. Leder for design hadde sluttet 1. oktober, og ved årsskiftet sluttet også administrerende direktør. Fra 1.1.2018 er tidligere leder for

arkitektur, Tor Inge Hjemdal, fungerende administrerende direktør. Det er etablert en koordinatorgruppe som er med på å sikre leveransen i en overgangsfase til ny administrerende direktør er ansatt. En ny organisasjonsmodell er under utarbeidelse, og denne vil definere hvilken kompetanse og hvilke stillinger det vil være behov for videre.

Gjennomsnittlig lønnskostnad i 2017 har økt med fire prosentpoeng fra 2016. Økningen skyldes at det var en fulltallig ledergruppe i 2017, samt generell lønnsvekst.



Nøkkeltall – Design og arkitektur Norge, konsolidert	2017	2016
Årsverk	44,9	47
Årets tilskudd fra NFD	71 700	71 700
Periodisering av inntekt og annen finansiering	18 913	26 654
Utnyttelsesgrad i prosent	105 %	93 %
Driftsutgifter	94 652	91 383
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	49 %	45 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) pr. årsverk	874	838

Tabell 1: Utvalgte hovedtall.



3. Aktiviteter og resultater

3.1 Ressurser og prioriteringer

En viktig prioritet for DOGA i 2017 har vært å opprettholde den faglige kvaliteten og styrke måloppnåelsen for våre prosjekter og aktiviteter. Samtidig har vi arbeidet med intern organisasjonsutvikling og omstilling. Det organisatoriske arbeidet har vært krevende, men det har ikke påvirket kjerneaktivitetene i nevneverdig grad.

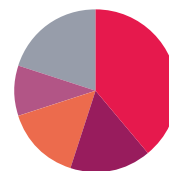
Arbeidet med organisasjonsutvikling og omstilling har vært knyttet til utviklingen av DOGAs nye strategi for perioden 2018–2021. Strategien ble godkjent av DOGAs styre i desember 2017 og vil implementeres i løpet av første tertial 2018. De nye strategiske føringene vil spisse våre prioriteringer og sikre at ressursene blir brukt effektivt og målrettet.

DOGA har arbeidet aktivt med å utvikle måle- og analyseverktøy for å dokumentere og synliggjøre effektene og resultatene av vårt arbeid. Ved inngangen til 2017 innførte vi en rekke nye rutiner og prosesser for å sikre at våre aktiviteter er i tråd med DOGAs oppdrag og mål. Rutinene er nå godt innarbeidet i organisasjonen, og rapportering på måloppnåelse er i ferd med å bli en integrert del av våre styringssystemer. I 2018 vil vi videreutvikle dette arbeidet og ta i bruk målinger for egnevaluering og videreutvikling i større grad.

DOGAs overordnede mål legger føringene for hvordan vi organiserer

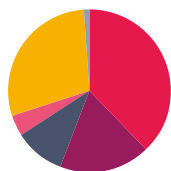
ressursene. Årsverkene fordeles på fagområder og delmål, noe som også gjenspeiles i rapporteringen. Prioritering og fordeling av ressurser vurderes løpende gjennom året etter føringer gitt av ledelse, styre og Nærings- og fiskeridepartementet. I 2017 var fordelingen av årsverk til økt konkurransevne i næringslivet (delmål 1) på 39 prosent, mens fornye offentlig sektor (delmål 2) lå på 16 prosent. Fordelingen på delmålene og fagområdene lå på et tilsvarende nivå som i 2016. Andelen årsverk til delmål 1 er over det dobbelte av delmål 2. Årsaken til dette er at større programmer som Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) og våre kompetansehevende tiltak i hovedsak sorteres under delmål 1. DOGA har arbeidet med, men har ikke dedikerte årsverk tilknyttet delmål 3 – gode design og arkitekturpolitiske råd. Fremover vil det bli satt av ressurser dedikert til dette delmålet, slik at ressursbruken innenfor dette delmålet fremkommer. Dette vil gi oss et bedre grunnlag for å vurdere effekten og måloppnåelsen også innenfor dette delmålet. I 2017 hadde DOGA totalt to årsverk mindre enn i 2016.

I likhet med tidligere år utgjorde områdene økonomi og administrasjon og kommunikasjon i 2017 ca. 30 prosent av årsverkene. Prosentandelen omfatter også lederstillingene for de to avdelingene, i tillegg til administrerende direktør. I 2017 samlet vi årsverkene knyttet til formidling og DOGA Arena, for å effektivisere arbeidet og utvikle et



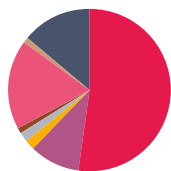
Figur 5: Fordeling av årsverk pr. område.

- 39% Øke konkurransevnen i næringslivet
- 16% Fornye offentlig sektor
- 15% Formidle verdien av design og arkitektur til næringslivet og off. sektor (inkl. DOGA Arena)
- 10% Kommunikasjon
- 20% Økonomi og administrasjon



Figur 6: Fordeling av tilskudd fra NFD pr. område.

Øke konkurranseevnen i næringslivet	38%
Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off.sektor (inkl. DOGA Arena)	18%
Forny e offentlig sektor	10%
Kommunikasjon	4%
Økonomi og administrasjon	29%
Avskrivninger og netto finansposter	1%



Figur 7: Fordeling av tilskudd administrative kostnader.

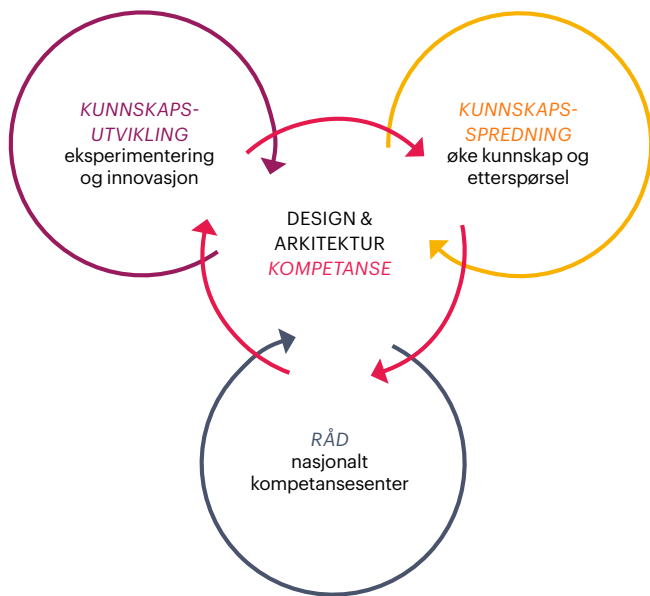
Lønn og personal	53%
Husleie kontorlokaler	10%
Andre utgifter til drift av lokaler	2%
Mindre utstyrsanskaffelser	2%
Leie av maskiner og inventar	1%
Kjøp av fremmede tjenester	18%
Reiser og diett	1%
Øvrige driftsutgifter	14%

mer helhetlig tilbud til våre målgrupper. Prosentfordelingen av tilskuddet fra Nærings- og fiskeridepartementet pr. fagområde og delmål var i 2017 tilsvarende som i 2016 for delmål 1, delmål 2 og for DOGA Arena. Videre var det en liten nedgang i andelen til formidling (minus fire prosentpoeng), og en økning på ti prosentpoeng i andel administrative kostnader. Økningen skyldes hovedsakelig at DOGA hadde et underskudd på 4,04 millioner kroner i 2017. Underskuddet er i sin helhet relatert til utgifter i forbindelse med omorganisering og organisasjonsutvikling. Samtlige kostnader er belastet administrasjonen. Ekstra midler er hentet fra egenkapitalen for å dekke underskuddet. Den totale summen som er fordelt i 2017 er derfor noe høyere enn i 2016. Økningen i absolutt verdi fra 2016 til 2017 fremkommer ikke i figur 6, fordi den viser en prosentvis fordeling av det totale tilskuddet. For mer informasjon se del 6. Årsregnskap 2017.

Andelen egne inntekter og tilskudd fra andre enn Nærings- og fiskeridepartementet utgjorde 14 prosent av DOGAs totale inntekter i 2017. Dette er en nedgang på fire prosentpoeng fra 2016. Vi ser at andelen egne inntekter fra prosjekter under delmål 2, fornye offentlig sektor, og DOGA Arena har økt noe sammenlignet med 2016. Andelen inntekter fra prosjekter under delmål 1 og formidling er imidlertid redusert. Dette skyldes blant annet at vi i 2016 mottok ekstern finansiering til to større utstillinger, samt at det ble gjennomført to konferanser med deltagerbetaling.

I 2017 hadde vi heller ikke inntekter knyttet til ekstern rådgivning, som en følge av at samarbeidet med Innovasjon Norge Nordland ble avsluttet i 2016. DOGA vil i 2018 se på muligheter for å øke egne inntekter.

Vårt tidligere heleide datterselskap, DOGA drift AS, ble lagt ned 1. juli 2017 og DOGA Arena ble fra samme dato opprettet som en avdeling i stiftelsen. I 2017 hadde DOGA drift AS en samlet omsetning på 4,5 millioner kroner, noe som er tilsvarende den totale omsetningen for 2016. Driftsmodellen for DOGA Arena (tidligere DOGA drift AS) ble imidlertid endret fra perioden 2016 til 2017, og har frigjort ressurser til andre inntektsgivende oppgaver. Hvis vi ser isolert på ekstern utleie har omsetningen økt fra 1,1 millioner kroner i 2016 til 1,7 millioner kroner i 2017. I 2018 vil vi jobbe videre for å hente ut ytterligere inntektpotensial for DOGA Arena. Kostnadene var på 12,35 millioner kroner, en nedgang på 0,3 millioner fra året før. Kostnadene i DOGA Arena er i all hovedsak utgifter til husleie, drift og vedlikehold av Hausmanns gate 16, samt lønn og personalkostnader for fem årsverk. Fra og med 2018 vil utgiftene til husleie, drift av lokalene og øvrige forpliktelser av generell karakter belastes administrasjonen. I tillegg er to stillinger allerede overført administrasjon (resepsjon og vaktmester). Disse grepene har vi gjort for å få en god oversikt over reelle inntekter og kostnader ved drift og utvikling av DOGA Arena.



Figur 8: DOGAs leveranseområder.

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

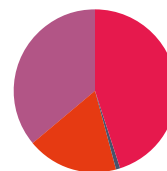
DOGA skal være et innovasjonsverktøy for næringsliv og offentlig sektor. DOGA skal bidra til Nærings- og fiskeridepartementets overordnede mål om å øke samlet verdiskaping i Norge innenfor bærekraftige rammer. DOGA skal øke kvaliteten på og bruken av design og arkitektur i næringslivet og offentlig sektor.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

3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse

For å støtte opp om Nærings- og fiskeridepartementets overordnede mål om å øke den samlede verdiskapingen i Norge innenfor bærekraftige rammer, har våre prosjekter og programmer fremmet innovasjon, fornyelse og verdiskaping i både private og offentlige

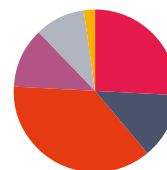
virksomheter. Dette har vi gjort gjennom en rekke tjenester som vi har kategorisert innenfor tre områder. Disse er 1) utvikling av kunnskap gjennom egne prosjekter, 2) kunnskapsheving og spredningsarbeid, og 3) rådgivning til bedrifter, offentlige virksomheter og politiske myndigheter. Våre tjenester leveres innenfor fire overordnede områder (se 3.2.2). Innenfor hvert område er det prosjekter og programmer som i stor grad bidrar til måloppnåelse. Vi ser også at det er en rekke mindre tiltak som har noe lavere effekt sett opp mot innsatsfaktorene. Vi mener derfor at det vil være hensiktsmessig å redusere antallet prosjekter og tiltak, og heller styrke og utvikle færre og tydeligere programmer innenfor definerte satsningsområder. Dette arbeidet er igangsatt.

Andelen av tilskudd til administrasjon og økonomi har hatt en økning på ti prosentpoeng grunnet ekstraordinære forhold. Midlene er dekket inn fra egenkapitalen, og har derfor ikke gått på bekostning av kjerneaktivitetene og måloppnåelsen. Vi mener at den økte



Figur 9: Fordeling av egne inntekter og tilskudd.

- 45% Øke konkurranseevnen i næringslivet
- 1% Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off.sektor
- 18% Fornye offentlig sektor
- 36% DOGA Arena



Figur 10: Fordeling av kostnader DOGA Arena/DOGA Drift AS.

- 26% Lønns- og personalkostnader
- 13% Varekjøp for videresalg
- 37% Husleie
- 12% Utgifter til drift av lokalet
- 10% Øvrige driftsutgifter
- 2% Avskrivninger



ressursbruken på interne forhold er uheldig, men i 2017 var det helt nødvendig å tilføre ekstern kompetanse for å løse utfordringer og starte omstillingsprosessen i organisasjonen. Videre var 70 prosent av DOGAs årsverk knyttet opp mot vår kjerneaktivitet. Dette er en økning på ti prosentpoeng sammenlignet med 2016, og er en konsekvens av innlemmingen av datterselskapet DOGA drift i organisasjonen og nye retningslinjer for DOGA Arena. De resterende 30 prosentene av årsverk er tilknyttet såkalte støttefunksjoner. Disse funksjonene har vært nødvendige for at vi skal kunne levere tilfredsstillende resultater i kjernevirksomheten i 2017. Samtidig vet vi at det reelle tallet for årsverk tilknyttet støttefunksjoner er lavere enn det som fremkommer i rapporteringen, da en stor andel av arbeidsoppgavene til støttefunksjonene i realiteten er (prosjektrelatert) kjerneaktivitet. Vi vil derfor bygge om vårt rapporteringssystem, og organisere oss på en annen måte, slik at den reelle andelen årsverk tilknyttet kjerneaktiviteter i større grad fremkommer. Vi forventer med dette at andelen årsverk til kjerneaktivitet vil øke i 2018.

Sett under ett, vurderer vi at vår innsats har vært hensiktsmessig opp mot grad av måloppnåelse innenfor hvert enkelt delmål. Vi ser imidlertid at vi har behov for ytterligere dokumentasjon for å vise om vårt spredningsarbeid har en effekt som berettiger den innsatsen vi legger ned i formidling og spredning. På grunn av manglende dokumentasjon kan vi ikke vise at vår måloppnåelse er tilfreds-

stillende når det kommer til indikatoren for spredningseffekt. Vi vil styrke arbeid med dokumentasjon i 2018.

3.2.2 Overordnede områder 2017

DOGAs aktiviteter og prosjekter retter seg mot enten privat eller offentlig sektor, i tråd med delmål 1 og 2. Selv om flere av prosjektene gir effekter på begge målområdene, grupperer vi prosjektporteføljen etter delmålene. Under hvert av delmålene har vi definert to prioriteringer:

- Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling (delmål 1)
- Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt (delmål 1)
- Innovasjon i offentlig sektor (delmål 2)
- Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering/ medvirkning (delmål 2)

Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling

Norsk næringsliv opererer i et konkurranseintensivt globalt marked. Innovasjon er essensielt for å lykkes i konkurransen. Med basis i våre fagområder, skal DOGA bidra til økt kompetanse og legge til rette for bruk og spredning av verktøy og metoder som skaper innovasjon og gir konkurransefortrinn. Dette gjør vi blant annet ved å støtte bedrifter som tar i bruk designdrevet innovasjon i starten av en innovasjonsprosess gjennom Designdrevet innovasjonsprogram (DIP). I tillegg gjennomfører vi en rekke kompetansehevede tiltak på DOGA Arena og andre steder i

landet. Dette omfatter kurs, foredrag og workshoper som skal heve kompetansen på hvordan smartere bruk av design og arkitektur kan bidra til nye forretningsmodeller og utløse lønnsom næringsutvikling. På arkitektur- og byutviklingsfeltet samarbeider DOGA med ulike aktører for å fremme innovasjon i byggenæringen, og for å fremme en byutvikling som gir vekstvilkår for næringslivet.

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 mener DOGA at det er viktig å formidle verdien av våre fagfelt til nye målgrupper. I tillegg vet vi at design- og arkitekturbransjen har begrensede markedsmuligheter i Norge og er avhengig av eksport for å vokse på lengre sikt. Ved siden av det generelle formidlingsarbeidet arrangerer DOGA flere prisutdelinger og kåringer. Vi vet at disse bidrar til å synliggjøre verdien av å inkludere design- og arkitekturfaglig kompetanse i prosess-, produkt- og tjenesteutvikling.

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. DOGA tilrettelegger også for eksport gjennom programmer som profesjonaliserer

norsk næringsliv på internasjonalisering og utenlandske markeder.

Innovasjon i offentlig sektor

For å løse utfordringene samfunnet står overfor, trenger vi innovasjon i offentlig sektor. Offentlige tjenester må tilpasses og omstilles i tråd med samfunnsutviklingen. I arbeidet med å bidra til innovasjon i offentlig sektor prioriterer DOGA tiltak som legger til rette for økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene. Dette gjøres direkte i offentlige virksomheter gjennom et program som Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign. Ordningen er et samarbeid med Difi og stimulerer offentlige virksomheter til å ta i bruk tjenstedesign og andre innovative metoder for å utvikle nye og forbedrede tjenester, prosesser og systemer. Gjennom Tidstyv-programmet har vi også støttet DIP-prosjekter i offentlige helsevirksomheter. I 2017 fremkom resultatene av disse. I tillegg gjennomfører DOGA en rekke kompetansehevede tiltak som er relevante for offentlige virksomheter, blant annet kurs, foredrag og workshoper som skal heve design- og arkitekturforståelsen i innovasjonsarbeidet.

Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering

Attraktive og levende byer og lokalsamfunn utviklet i samråd med innbyggerne øker trivsel og livskvalitet, og bidrar til verdiskaping. Velfungerende byer og tettsteder fordrer imidlertid gode rammebetingelser, samhandling mellom ulike aktører (inkludert innbyg-





Fra tilskuddsbrevet 2017:
«Departementet ber virkemiddelaktørene organisere samarbeidet seg imellom på en måte som resulterer i tydelige og samkjørte virksomheter, som utøver sine respektive roller i et godt samspill, og på en slik måte at de ulike virkemidlene utfyller hverandre på en best mulig måte.»

gerne) og bedre tilrettelagte fysiske omgivelser. DOGA arbeider for bærekraftig sentrumsutvikling i byer og tettsteder. Dette innebærer blant annet å styrke innbyggerforståelse og -involvement. Gjennom prosjekter som Barne-tråkk og Folke-tråkk bidrar DOGA til økt medvirkning i plan- og reguleringsprosesser. Med prosjektet Levende lokaler bekjemper DOGA sentrumsdød og bidrar til områdeutvikling i kommuner rundt om i landet. Vi skal også finne ut mer om sammenhengen mellom innovasjon og byutvikling gjennom prosjektet Byen som innovasjonsplattform. Målet er å komme frem til konkrete tiltak, metoder og prosesser som eienomsutviklere, kommuneplanleggere og andre aktører kan ta i bruk for å skape enda bedre byer og steder.

3.2.3 DOGA som nasjonal virkemiddelaktør og samarbeidspartner

I 2017 arbeidet DOGA målrettet med å styrke vår rolle som nasjonalt kompetansesenter for design og arkitektur. Vi arbeidet også for å være en tydeligere virkemiddelaktør og en mer relevant samarbeidspartner for Nærings- og fiskeridepartementets øvrige virkemiddelapparat.

Sammen med Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, Patentstyret og SIVA utgjør DOGA Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat for innovasjon. I virkemiddelkartet er DOGA plassert under *kompetansetiltak*. Virkemiddelaktørene har ulike mandater og roller, men skal samlet bidra til å fremme verdiskapende innovasjons-

og forskningsaktiviteter. Aktørene skal bidra til økt forretningsforståelse (Innovasjon Norge), økt kompetanse på design- og arkitekturmetodikk (DOGA), utvikling av forskningsprosjekter (Forskningsrådet) og veiledning i forvaltning av immaterielle rettigheter (Patentstyret). SIVA tilrettelegger for nyskaping gjennom å bygge, eie og utvikle infrastruktur for innovasjon.

DOGA har gode landsdekkende samarbeid med Forskningsrådet, Innovasjon Norge og Patentstyret. Vi jobber også med å utvikle samarbeidet med SIVA for å trekke vekslers på hverandres kompetanse og tilbud. I 2017 styrket vi kontakten med Forskningsrådet og Innovasjon Norge på områder som eksport av norsk arkitektur, styrking av ferdigvareindustrien, utvikling av smarte byer og styrking av norske merkevarer internasjonalt. Vi har fått en gjensidig forståelse for våre roller og ser nå i større grad hvordan vi kan utfylle hverandre og sammen utgjøre et effektivt virkemiddelapparat.

Ut over virkemiddelapparatet samarbeider DOGA med en rekke private aktører enten direkte eller gjennom ulike næringsprogrammer og klynger. Dette samarbeidet er på områder som innovativ bruk av design og arkitektur, smart city-utvikling, bærekraftige forretningsmodeller og strategisk bruk av design.

DOGA samarbeider også med en rekke departementer, utdanningsinstitusjoner og etater. Med Kommunal- og moderniseringsdepartementet samar-

beider vi tett om medvirkning og eksperimentering i nærings- og byutvikling, mens vi sammen med Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) bidrar til økt bruk av tjenstedesign og innovative metoder for innovasjon i offentlig sektor. DOGA har også et etablert samarbeid med Barne- og likestillingsdepartementet om økt inkludering og universell utforming. I tillegg har vi løpende samarbeid med en rekke underliggende etater.

DOGA styrket i 2017 kontakt og samarbeid med ulike nasjonale bransje-, fag- og interesseorganisasjoner, blant annet Grafill (nasjonal bransjeorganisasjon for alle som arbeider eller utdanner seg innen design og illustrasjon), Norske arkitekters landsforbund (NAL) og Norske Industridesignere (NID). Arbeidet omfatter også de regionale bransjeorganisasjonene Nordnorsk design- og arkitektursenter (NODA), Design Region Bergen og IxDA Oslo (forening for interaksjonsdesignere). Vi ser at flere av bransjeorganisasjonene, nasjonalt og regionalt, gjør mye som gir effekt og som er i tråd med vårt mandat. DOGA vil fortsette samarbeidet med disse der det er hensiktsmessig, og unngå overlapp for å sikre effektiv bruk av ressurser.

Nasjonal rolle

DOGA var i 2017 representert i alle landets regioner gjennom samarbeid, aktiviteter og prosjekter. De fleste av våre løpende aktiviteter er nasjonale og gir lik tilgang til deltakelse uavhengig av lokalisering. Dette omfatter blant annet

våre priser og utmerkelser, tilskuddsordninger og kompetansehevende tiltak. DOGAs digitale kanaler bidrar til å gjøre kunnskap om våre fagfelt tilgjengelig for publikum over hele landet. I tillegg har vi prosjekter og aktiviteter rettet spesifikt mot private og offentlige aktører i enkeltregioner. Disse gir i mindre grad lik tilgang til deltakelse. DOGA ser at det er en liten overvekt av søkere og deltakere fra det sentrale østlandsområdet til våre landsdekkende tilbud. Dette kan skyldes at nasjonale myndigheter og bedrifters hovedkontor gjerne befinner seg i dette området og at DOGA har styrket kontakten med disse. Vi mener at denne utfordringen kan løses blant annet ved å styrke kommunikasjonsarbeidet mot øvrige regioner for å gjøre våre tilbud bedre kjent også utenfor det sentrale Østlandet.

Vi vil styrke vårt nasjonale arbeid i 2018, og utvikle flere nasjonale tilbud i samarbeid med det øvrige virkemiddelapparatet. Gjennom våre digitale kanaler vil vi gjøre tilbudene kjent over hele landet.

Innovasjon er risikofyllt, spesielt for små bedrifter. DOGA prioriterer å nå ut til små og mellomstore bedrifter i de fleste prosjekter rettet mot næringslivet.

For eksempel delte DOGA ut 7,5 millioner kroner til 15 bedrifter gjennom Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) i 2017. DIP er en åpen konkurransearena hvor alle typer bedrifter kan søke om midler, og det er prosjektenes kvalitet som avgjør hvem som får



Fra tilskuddsbrevet 2017:
«Departementet ber om at Design og arkitektur Norge har fokus på å nå ut til små og mellomstore bedrifter og at det i rapporteringen fremgår hvor stor andel av prosjektmidler som går til store og små og mellomstore bedrifter.»



Figur 11: Kartet viser at DOGAs aktiviteter når ut til hele landet.

Egne aktiviteter ■
Klynger og arbeidsmiljøer ■

DIP-midler. I praksis er det en klar overvekt av små og mellomstore bedrifter som får midler, da disse er i flertall blant søkerne. Alle som mottar støtte gjennom Arkitektur ut i verden-programmet og UD's ordning for reisetilskudd kan også defineres som SMB-er.

3.2.4 Kunnskapsspredning og kommunikasjon

DOGA skal være et kompetansesenter og synliggjøre design- og arkitekturfagernes samfunnsverdi. Vårt mål er å spre kunnskap om design og arkitektur

og øke kompetansen på hvordan næringsliv og offentlig sektor kan benytte disse fagene bedre for økt verdiskaping. For å nå målet har vi arbeidet med kompetansehevede tiltak og spredning gjennom ulike kanaler.

I 2017 prioriterte vi oppgradering av lokalene i Hausmanns gate 16 for å skape en funksjonell og konkurransedyktig arena for kompetansedeling direkte knyttet til faglig relevante aktiviteter og DOGAs kjerneområder. DOGA Arena omfatter både faglige arrangementer i egen regi og faglige arrangementer i regi av eksterne aktører. Vi leier i mindre grad ut lokalene til rent kommersielle formål. Slik utleie vil kun vurderes i de tilfeller lokalene ikke er i bruk til faglige arrangementer. I 2017 ble det avholdt totalt 87 ulike faglige arrangementer på huset med DOGA som eneste arrangør eller i samarbeid med andre. Dette er tilsvarende antall som tidligere år.

Det totale antallet besøkende på DOGA var i 2017 på i overkant av 35 000 besøkende. Antallet fordeler seg på utstillinger (ca. 7800), faglige arrangementer i DOGAs regi (ca. 8000) og eksterne arrangementer som omfatter både faglige og kommersielle aktiviteter (ca. 19 000). Sammenlignet med 2016 er det en nedgang på ca. 5400 besøkende, som i stor grad skyldes at DOGA hadde færre utstillinger i 2017. Dette har resultert i nesten en halvering av antall besøkende på utstillinger sammenlignet med 2016.

Priser og utmerkelse

Som en del av arbeidet med å synliggjøre verdien av design og arkitektur deler DOGA ut en rekke priser og utmerkelse: DOGA-merket for design og arkitektur, Jacob-prisen og Innovasjonsprisen for universell utforming. I 2017 arrangerte vi også *Design i 100*, en kåring av de 100 beste norske designprosjektene fra de siste 100 årene. Kåringen var et samarbeid mellom DOGA og Aftenposten ved A-magasinet, med Anita Krohn Traaseth i Innovasjon Norge som juryleder.

Prisene og utmerkelsene skaper oppmerksomhet rundt våre fagfelt, og viser aktører i næringsliv og offentlig sektor hva bruk av design og arkitektur kan bidra til. Gjennom disse aktivitetene løfter vi frem gode resultater og eksempler til etterfølgelse.

DOGAs priser og utmerkelse samler og kobler aktører innenfor fagfeltene med næringsliv og offentlig sektor. Samtidig skaper oppmerksomheten rundt prosjektene som hedres økt bevissthet om design og arkitektur som verktøy for omstilling og verdiskaping.

Kommunikasjon

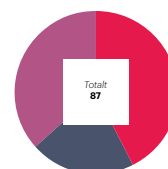
I februar 2017 lanserte DOGA stiftelsens nye navn, Design og arkitektur Norge (DOGA), ny visuell profil og ny nettside. Navneendringen tydeliggjør at DOGA er en nasjonal aktør, ikke bare et fysisk senter i Oslo. Et viktig mål for kommunikasjonsarbeidet i 2017 var å etablere kjennskap til DOGA som et nasjonalt kompetansesenter og koble

design- og arkitekturfagene til omstilling, innovasjon og verdiskaping.

DOGA er en liten virkemiddelaktør, og har ikke ressurser til å være fysisk til stede over hele landet til enhver tid. For å oppnå en større nasjonal tilstedeværelse utviklet vi en ny strategi for våre digitale flater. DOGAs nye nettside genererte en markant økning i trafikk, med 23 prosent flere unike brukere enn i 2016. I tråd med strategien bruker vi nå også mer video enn tidligere. Vi filmer og streamer fra våre kompetansehevende tiltak, noe som gjør at vi når ut til hele landet. I tillegg resulterte den nye strategien i en spredningsøkning i sosiale medier på nærmere 50 prosent sammenlignet med 2016.

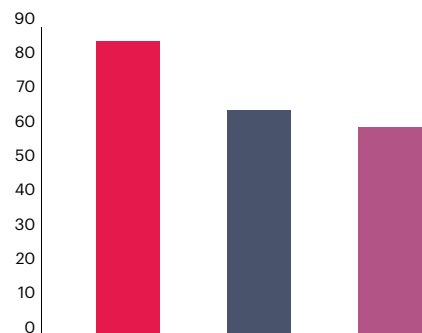
I 2017 jobbet vi også med tilstedeværelse og synlighet i eksterne medier. DOGA ble omtalt i 1035 saker – 274 flere enn i 2016. Omtalen var både i riksdekkende og lokale medier. Store deler av medieomtalen skjer i forbindelse med DOGAs priser og utmerkelse, både DOGA-merket for design og arkitektur, Innovasjonsprisen for universell utforming og Design i 100-kåringen kan vise til fyldig mediedekning. Sistnevnte hadde for eksempel 108 000 visninger på Aftenpostens nettside og et helt nummer av A-magasinet ble fylt med innhold om norsk designhistorie og hvordan design kan brukes i dag og i fremtiden for å skape verdier. A-magasinet når nesten én million lesere.

Et svært positivt medieår endte med enkelte negative oppslag. Oppslagene



Figur 12: DOGAs kompetansehevende tiltak fordelt etter fag.

43% Arkitektur
21% Tverrfaglig
37% Design



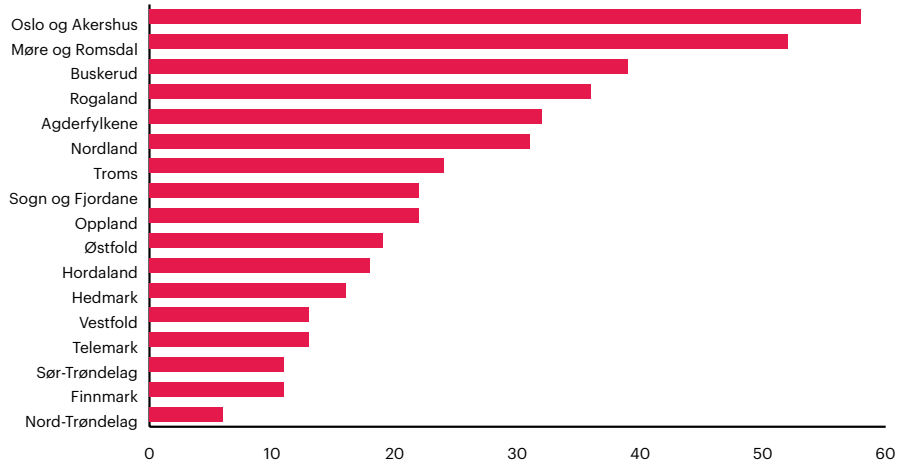
Figur 13: Undersøkelse DOGA-merket (stor og/eller svært stor grad).

85% DOGA-merket synliggjorde verdien av design og arkitektur
66% DOGA-merket økte bevisstheten om hva design og/eller arkitektur kan bidra med for å løse utfordringer samfunnet står overfor
61% DOGA-merket økte bevisstheten om hvordan design og/eller arkitektur kan øke verdiskaping i næringslivet



handlet i hovedsak om avtroppende ledelse og DOGAs nasjonale rolle. Det kan virke som kritikken som ble rettet mot DOGAs nasjonale rolle er basert på en misforståelse om hva som er vår

oppgave. DOGA har derfor gått ut og presisert sitt mandat i tråd med tilskuddsbrevet fra Nærings- og fiskeridepartementet.



Figur 14: Fylkesvis fordeling av medieoppslag.

Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet	
Styringsindikator	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA skaper nye attraktive og relevante tjenester, produkter og eller omgivelser.
Endring i adferd	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA tilegner seg og tar i bruk design- og arkitekturkompetanse.
Spredningseffekt	Flere ut over bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever strategisk bruk av design og arkitektur som verdiskapende, og tar det i bruk. Økt samarbeid med næringsklynger og andre aktuelle aktører.
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskapning og økt etterspørsel.

3.3 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet

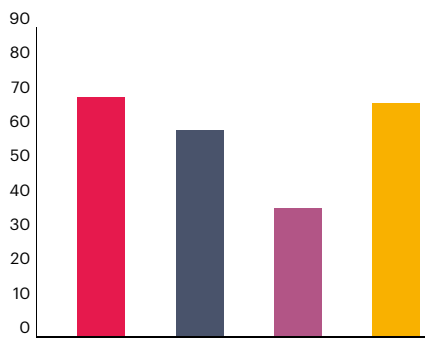
Med målet *økt konkurransevne i næringslivet* menes at DOGA gjennom sin virksomhet skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. DOGA skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med gode synergier mellom nærings- og byutvikling. Mer brukermedvirkning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

3.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1

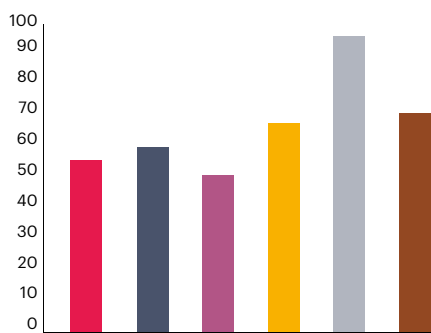
Det er grunnlag for å hevde at DOGA bidrar til å øke konkurransevnen i næringslivet, men fordi våre prosjekter og aktiviteter ofte er knyttet til starten av et innovasjonsforløp kan det ta lang tid før de reelle effektene av vår innsats kan måles. Vi kan heller ikke isolere effektene av innsatsen, fordi bedriftene påvirkes av ulike interne og eksterne forhold utenfor vår kontroll. Innenfor arkitekturbransjen vil for eksempel innovasjonen først bli synlig når fysiske

byggprosjekter er realisert, noe som kan ta flere år. DOGAs tiltak og programmer som DIP er ofte starten på et lengre innovasjonsforløp. Disse tilbudene øker kompetansen i næringslivet og fører til økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene. Dette er de første stegene mot innovasjon, som igjen bidrar til å styrke konkurransevnen. Etter kontakten med DOGA kan bedriftene for eksempel benytte seg av innovasjonsvirkemidler i Forskningsrådet og støtte til forretningsutvikling og internasjonalisering i Innovasjon Norge. Vår innsats må derfor ses i sammenheng med andre deler av virkemiddelapparatet for innovasjon.

Vi anser vår måloppnåelse på delmål 1 som tilfredsstillende. Likevel ser vi at vi har et forbedringspotensial når det kommer til å øke effekten av enkelte av våre virkemidler. Dette gjelder særlig de kompetansehevende tiltakene. DOGA anser en gjennomsnittlig score på 70 prosent eller høyere som tilfreds-



Figur 15: Utvalgte kompetansehevede tiltak. Økt motivasjon for å utvikle nye og/eller endre på eksisterende tjenester/produkter/prosjekter – stor eller svært stor grad.



Figur 16: Utvalgte kompetansehevede tiltak. Større innsikt eller kunnskap i tematikk eller bruk av metode/verktøy – stor eller svært stor grad.

stillende for disse tiltakene. Brukerundersøkelser viser imidlertid at tiltakene i gjennomsnitt fikk en score på litt over 50 prosent på ulike variabler vi anser som viktige. Dette skyldes at enkelte av våre kompetansehevede tiltak trekker ned gjennomsnittet. Formatet på disse må derfor vurderes nærmere, og tilpasses og justeres. Resultatet kan imidlertid også ha sammenheng med at vi ikke har målt effektene på en tilfredsstillende måte. Videre ser vi at det vil være hensiktsmessig å prioritere ned noen av våre mindre aktiviteter, og heller fokusere ressursene på de større programmene. Dette mener vi vil bidra til å effektivisere vår ressursinnsats og styrke vår måloppnåelse i 2018.

Den følgende vurderingen av delmål 1 baserer seg på fire styringsindikatorer: *endring i innovasjonsnivå, endring i adferd, spredningseffekt, og endring i økonomisk resultat og kvalitet*. Grunnlaget som er benyttet for vurderingen er en kombinasjon av egne brukerundersøkelser, større effektmålinger, medieanalyser og nettstatistikk.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren *endring i innovasjonsnivå* skal fange opp om de som samhandler med oss opplever endring i innovasjonsnivå relatert til produkt, prosess, organisasjon eller omgivelser.

I 2017 gjennomførte DOGA undersøkelsen Verdien av design, som viser en sammenheng mellom designbruk og innovasjonsnivå. Over halvparten av respondentene oppgir at designbruk i

stor eller svært stor grad bidrar til nye løsninger i virksomhetene. Den viser også at virksomhetene som satser tyngst på designløsninger opplever seg selv som langt dyktigere på innovasjon enn virksomhetene som har et lavere nivå av designbruk og -forståelse. På bakgrunn av dette mener vi at økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene bidrar til endring i innovasjonsnivå, og at det er behov for våre tilbud.

Vi måler systematisk effekten av våre kompetansehevede tiltak. Vi er særlig opptatt av om tiltakene skaper motivasjon for å endre eksisterende tjenester, produkter eller prosesser. Vi er også opptatt av om de bidrar til nytenkning. Jevnt over svarer et flertall av deltakerne at de i stor eller svært stor grad har begynt å tenke nytt omkring eget arbeid eller virksomhet, og at de i stor eller svært stor grad har fått økt motivasjon for å endre på sine tjenester, produkter eller måter å jobbe på.

Designrevet innovasjonsprogram (DIP) stimulerer til økt bruk av designmetodikk i idéfasen av bedriftens innovasjonsarbeid. I 2017 gjennomførte DOGA en nullpunktsmåling som viser at bedrifter som gjennomfører DIP-prosjekter ligger på et middels nivå på en rekke aspekter knyttet til design og innovasjon. For å høste gevinst av designbruk i innovasjonsarbeidet vet vi at de må ligge på et høyere nivå. Vi antar at de påfølgende målingene vil kunne vise til en nivåøkning. For årets rapportering benytter vi deler

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	SUM
Antall søknader	180	81	80	138	145	116	137	102	113	1092
Søknadsbeløp i mnok	80	40	34	66	71	44	59	51	76	521
Antall igangsatte prosjekter	17	20	16	16	15	18	14	16	15	147
Tildelte midler i mnok	5,7	6,1	6,5	7,1	6,8	7,5	6,5	7,4	7,5	61,1

Tabell 2: Utvikling i DIP-søknader og bevilgninger.

av den eksterne evalueringen av DIP (2009–2016). Med forbehold om enkelte metodiske svakheter viser evalueringen at programmet har hatt eller vil ha direkte innvirkning på innovasjonsevnen til de bedriftene som har gjennomført DIP-prosjekter. Den viser også til økt kompetanse på kartlegging av brukerbehov og inkludering av designkompetanse i bedriftenes generelle innovasjonsarbeid.

DOGA har også gjennomført en effektundersøkelse av aktivitetene tilknyttet Nyskappingsprogrammet. Undersøkelsen tar for seg brukere av de ulike tiltakene fra programmet de siste fem årene og sammenlikner disse med en kontrollgruppe. Det er stor forskjell mellom de to gruppene. De som har vært i kontakt med Nyskappingsprogrammet hos DOGA driver i mye større grad med utvikling av nye produkter, tjenester og omgivelser sammenliknet med kontrollgruppen. Eksempelvis befinner 41 prosent av denne gruppen seg på den høyeste verdien, mot 12 prosent for kontrollgruppen. Brukerne av Nyskappingsprogrammet opplever også i større grad at virksomheten blir

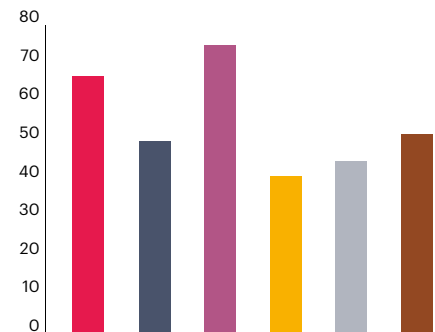
mer nyskapende og innovativ ved å bruke en inkluderende og brukerfokuset designtilnærming sammenliknet med kontrollgruppen – 41 prosent mot 27 prosent befinner seg på den høyeste verdien på variabelens skala.

Endring i adferd

Styringsindikatoren *endring i adferd* skal måle om DOGAs arbeid har ført til endring i form av at bedriftene har tatt i bruk design- eller arkitekturmetodikk eller om slik metodikk har påvirket beslutninger i strategien hos bedriftene.

For denne indikatoren er DOGA opptatt av om våre kompetansehevende tiltak faktisk bidrar til at folk får større innsikt i hva verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene kan bidra med. Vi er også opptatt av om tilegnet kompetanse vil bli brukt til å gjøre ting annerledes.

Våre målinger, som gjennomføres rett etter gjennomført tiltak, viser at DOGA i stor grad lykkes med å heve design- og arkitekturkompetansen hos bedriftene vi er i kontakt med. Jevnt over

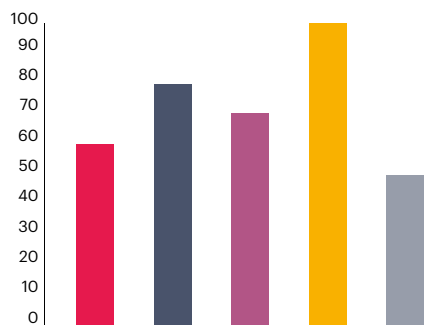


Figur 17: Utvalgte kompetansehevende tiltak. Tilegnet ny kunnskap av betydning for eget arbeid eller virksomhet – stor eller svært stor grad.

- 67% Stay Human
- 50% Verdien av design
- 75% Innovating for trust
- 41% D100-sideprogram
- 45% DOGA-merket
- 52% Framtanker



Figur 18: Nullpunktsmåling
Arkitektur ut i verden.



Figur 19: Utvalgte kompetansehevede tiltak.
Har fortalt eller vil fortelle andre
om innhold/kunnskap.

Stay Human	60%
Verdien av design	80%
Innovating for trust	70%
D100-sideprogram	100%
At One-kurs	50%

rapporterer mer enn halvparten av respondentene at de i stor eller svært stor grad opplever å ha fått større innsikt. I gjennomsnitt sier også litt over halvparten at de har tilegnet seg kompetanse av betydning for eget arbeid eller virksomhet. Vi mener at dette indikerer at kompetansen faktisk vil tas i bruk. Vi kan ikke gå ut fra at adferdsendringer oppstår umiddelbart etter samhandling med oss, eller at endringene vil vedvare. I tiden fremover vil DOGA strukturere arbeidet med å følge virksomhetene over lengre tid for å avdekke i hvor stor grad kompetansen blir inkorporert i strategier og planer.

Den eksterne evalueringen av DIP viser at bedriftene som har gjennomført DIP-prosjekter i stor grad har integrert designmetodikk i organisasjonen som følge av programmet, og at i om lag

halvparten av bedriftene har designmetodikk blitt en essensiell del av alle viktige prosesser. Evalueringen viser også at bedriftene har brukt designtilnærming på en rekke områder.

Bedrifter som har vært i kontakt med Nyskappingsprogrammet de siste fem årene bruker i mye større grad inkluderende, brukerfokustert design sammenliknet med en kontrollgruppe. På variabelen som omhandler bruk av inkluderende, brukerfokustert designtilnærming, befinner 47 prosent av førstnevnte gruppe seg på de to høyeste nivåene mot 22 prosent i kontrollgruppen. Undersøkelsen av aktivitetene i programmet viser også at bedriftene i mye større grad enn kontrollgruppen har involvert brukere og kunder i utviklingsprosesser.

DOGAs nystartede eksportprogram for arkitektbedrifter, Arkitektur ut verden, skal skape adferdsendringer som et ledd i å øke eksportmulighetene til bedriftene som deltar i programmet. Vi har gjennomført en nullpunktsmåling for programmet, som viser at bedriftene har lav kompetanse på hvordan de skal tilnærme seg et internasjonalt marked og legge til rette for eksportvirksomhet. DOGA forventer at programmet, som avsluttes i desember 2018, skal profesjonalisere bedriftene og bidra til en endret tilnærming til internasjonale markeder.

Spredningseffekt

Indikatoren *spredningseffekt* skal måle om DOGA lykkes med å spre kunnskap

om design og arkitektur og om hvordan næringslivet kan benytte disse fagområdene bedre. Indikatoren skal også si noe om hvorvidt spredningen bidrar til endringer i adferd.

DOGA arbeider kontinuerlig med å nå ut også til bedrifter som vi ikke er i direkte kontakt med. I tillegg til tradisjonelle kommunikasjonskanaler anser vi samarbeid med nasjonale næringslivsorganisasjoner, nasjonale og regionale nettverk og næringsklynger som viktige for å tilfredsstille indikatoren for spredningseffekt da disse har et stort nedslagsfelt. Siden vi har styrket samarbeidet med lokale og nasjonale aktører, når vi nå potensielt flere mottakere med våre budskap enn i 2016. I tillegg produserer og deler vi mer relevant kunnskap om design- og arkitekturfagene, og hvilke effekter disse gir for næringslivet, i våre digitale kanaler. I 2017 hadde vi 23 prosent flere besøkende på vår nettside enn i 2016. Dette indikerer at vi i større grad enn tidligere evner å spre kunnskap om design og arkitektur og om hvordan næringslivet kan benytte fagområdene bedre.

Vi vurderer også spredningseffekten gjennom målinger av våre kompetansehevende tiltak. Målingene viser gjennomgående at over 70 prosent av respondentene i stor eller svært stor grad vil formidle innholdet og kunnskapen videre til andre. Det høye tallet indikerer både at brukerne er fornøyde med våre tilbud og at innholdet potensielt vil nå ut til mange flere enn dem vi er i direkte kontakt med.

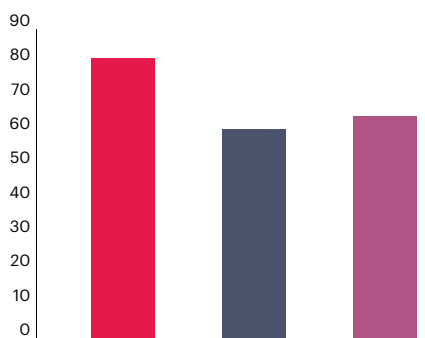
Til tross for at vi lykkes med spredningsarbeidet og har indikasjoner på at arbeidet hever kunnskaps- og kompetansenivået i næringslivet, kan ikke DOGA dokumentere om vi faktisk når andre enn dem vi er i direkte kontakt med, og heller ikke om kunnskapen blir tatt i bruk. DOGA vil i 2018 derfor videreutvikle metodene for å måle dette aspektet ved indikatoren.

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. Aktivitetene må forstås gjennom en årsakskjede hvor vårt arbeid først påvirker kunnskaps- og kompetansenivået, så adferden og videre innovasjonsgraden i norske bedrifter. Vi legger til grunn at vår innsats vil gi positive utslag på økonomisk resultat og kvalitet ved bedriftene på lengre sikt. Vi finner også støtte for en slik sammenheng i *Verdien av design*-undersøkelsen, hvor 67 prosent av respondentene mener at økt designbruk vil bidra til å styrke resultatet i egen bedrift. I tillegg sier rundt halvparten at det er en sammenheng mellom bruken av design og bedriftens lønnsomhet i dag.

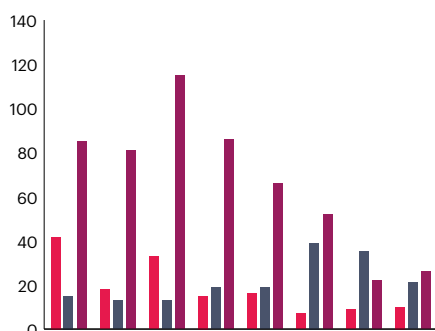
Vi mener dette indikerer at vårt bidrag til å endre adferden til dem vi samhandler med vil gi positive utslag på bedriftenes økonomiske resultat. De samme tendensene kan vi se hos bedrifter som har gjennomført DIP-prosjekter. Den eksterne evalueringen av DIP viser at





Figur 20: Undersøkelse Milano-utstilling.

Deltagelse i utstillingen har bidratt til økt interesse for produktene	82%
Deltagelse i utstillingen har bidratt til økt etterspørsel etter produktene	61%
Deltagelse i utstillingen har bidratt til å øke eksportmulighetene	65%



Figur 21: Fordeling fagområder – innvilgede søknader UD's reisetilskudd.

Arkitektur ■ Mote ■ Design ■

disse bedriftene opplever flere positive økonomiske effekter som følge av deltagelsen i programmet, blant annet styrkede markedsposisjoner og nye markedsmuligheter, og økt fortjenestemargin, effektivitet og eksport. Det kan imidlertid ta lang tid før disse effektene inntreffer, og de vil dessuten realiseres til ulike tidspunkter i de ulike bedriftene. Det er derfor vanskelig å måle de reelle økonomiske effektene av programmet på et gitt tidspunkt. De påfølgende målingene etter nullpunktsmålingen vil imidlertid gi et noe bedre grunnlag for å vurdere effektene.

Undersøkelsen av Nyskappingsprogrammet viser at de som har deltatt/brukt en av aktivitetene i programmet i mye større grad opplever nytte av inkluderende, brukerfokustert designtilnærming i utviklingsprosessene sammenliknet med kontrollgruppen. Brukergruppen opplever også en større grad av økt verdiskaping og økt brukertilfredshet ved å anvende designtilnærmingen sammenliknet med kontrollgruppen. Undersøkelsen viser imidlertid at også kontrollgruppen opplever verdiskaping ved bruk av tilnærmingen.

Som nevnt arbeider DOGA også med å styrke eksportmulighetene for norsk design og arkitektur. Vårt arbeid på feltet omfatter blant annet tilskuddsmidler, rådgivning, tilrettelegging og

annen type bistand. På dette området baseres styringsindikatoren blant annet på om brukerne opplever bedre forutsetninger for eksport, økt verdiskaping og økt etterspørsel etter samhandlingen med oss. Flere som har deltatt på utenlandske arenaer gjennom våre tiltak, rapporterer om at profileringen har ført til konkrete forretningssamarbeid. Over halvparten av utøverne som stilte ut sine produkter under Milano Design Week mener deltakelsen har bidratt til økt etterspørsel etter deres produkter, mens 65 prosent melder om økte eksportmuligheter. Gjennom disse aktivitetene bidrar DOGA til positive endringer i økonomiske resultater for aktørene.

Nullpunktsmålingen som ble gjennomført for Arkitektur ut i verden-programmet viser at arkitektbedriftene i programmet har liten kontakt med mulige utenlandske oppdragsgivere og lav deltakelse i internasjonale arkitektkonkurranser. De fleste bedriftene – med unntak av én – har under 15 prosent av sin omsetning fra internasjonal aktivitet. DOGAs ambisjon er å øke denne andelen betraktelig, men vi vil tidligst kunne dokumentere de økonomiske effektene av programmet i 2018/2019. Vi ser imidlertid at vi har et stort potensial for å kunne endre forutsetningene for eksport for disse bedriftene på kort sikt.

Delmål 2: Fornye offentlig sektor	
Styringsindikator	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	Virksomheter som er i direkte kontakt med DOGA utvikler sine tjenester på en måte som gir økt effektivitet og optimal verdiskapning for sine brukere.
Endring i adferd	Virksomheter som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur. DOGA påvirker beslutninger på politisk og strategisk nivå hos målgruppene.
Spredningseffekt	Flere ut over virksomheter som er i direkte kontakt med DOGA oppfatter strategisk bruk av design og arkitektur som verdiskapende. Flere ut over virksomheter som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk virkemidler og verktøy som DOGA promoterer. DOGA øker samarbeidet med lokale, regionale og nasjonale offentlige aktører.
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	Virksomheter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskapning og økt sluttbrukertilfredshet.

3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor

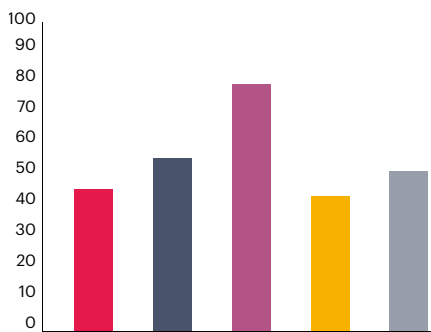
Med utgangspunkt i brukernes behov skal DOGA bidra til innovasjon og forbedring av tjenester og prosesser i offentlig sektor som resulterer i en mer effektiv oppgaveløsning. DOGA skal også bidra til å bedre problemforståelsen på tvers av siloer og sektorer, og mellom offentlig og privat sektor i relevante 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. DOGA samarbeider med både kommunale og nasjonale myndigheter, og kommunale og statlige aktører i fornyelsen av offentlig sektor.

3.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2

DOGA har prioritert arbeid som legger til rette for økt bruk av designtenkning,

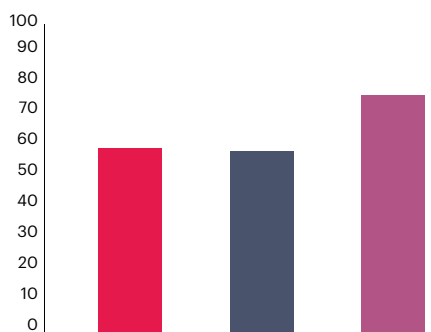
tjenestedesign og medvirkning, og bruk av metoder og verktøy som vi mener bidrar til innovasjon og verdiskapning for lokale og nasjonale myndigheter. Dette er gjort i samarbeid med aktører på tvers av fag, bransjer og sektorer, offentlig og privat. DOGA samarbeider med både kommunale og nasjonale myndigheter i fornyelsen av offentlig sektor. Til tross for at vi har prosjekter innrettet mot begge nivåer, ser vi en overvekt av aktiviteter på kommunalt nivå. Selv om dette ikke er problematisk med tanke på måloppnåelse, er det ønskelig å etablere flere nasjonale samarbeid da dette gir et større nedslagsfelt og effekter av vårt arbeid.

På samme måte som for delmål 1 anser vi vår måloppnåelse tilknyttet delmål 2 som tilfredsstillende. DOGA har gjennom sine prosjekter bidratt til bedre



Figur 22: Utvalgte kompetansehevende tiltak. Tenke nytt omkring egen virksomhet, arbeid eller tematikk – stor eller svært stor grad.

Stay Human	46%
Verdien av design	56%
Innovating for trust	80%
D100-sideprogram	44%
At One-kurs	52%



Figur 23: Økt motivasjon for å utvikle nye og/eller endre på eksisterende tjenester/produkter/prosjekter – stor eller svært stor grad.

Stay Human	60%
Verdien av design	59%
D100-sideprogram	77%

lokalsamfunn i ulike deler av landet, og økt effektiviteten i ulike offentlige virksomheter. Når det kommer til brukereffektene tilknyttet enkelte av våre kompetansehevende tiltak, ser vi at disse har vært varierende sett opp mot indikatorene. DOGA anser et gjennomsnittlig resultat på 70 prosent eller høyere som tilfredsstillende. Brukerundersøkelsene innenfor de kompetansehevende tiltakene viser at tiltakene ikke svarte til våre forventninger. Også for delmål 2 skyldes dette at enkelte tiltak trekker ned det samlede resultatet, selv om flere av tiltakene nådde målsetningen på over 70 prosent. Vi må derfor vurdere de kompetansehevende tiltakene våre nærmere, og eventuelt tilpasse og justere disse til målgruppers behov og forutsetninger.

Den følgende vurderingen av måloppnåelse på delmål 2 baserer seg på fire styringsindikatorer: *endring i innovasjonsnivå, endring i adferd, endring i resultat og spredningseffekt*. Grunnlaget som er benyttet for vurderingen er en kombinasjon av egne brukerundersøkelser, større effektmålinger, medieanalyser og nettstatistikk.

Endring i innovasjonsnivå

DOGAs styringsindikator *endring i innovasjonsnivå* skal fange opp om offentlige virksomheter vi samhandler med opplever innovasjonsendringer tilknyttet tjenester, prosesser, organisasjon og/eller omgivelser.

Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign var en toårig prøve-

ordning som støttet til sammen åtte prosjekter i statlig sektor. Prosjektene ble slutført i overgangen 2017–18, men sluttrapporter, evalueringer og sluttmålinger vil først foreligge i løpet av første kvartal 2018. Foreløpige tilbakemeldinger viser at ordningen har bidratt til innovasjon i tjenester, prosesser og/eller systemer. Ordningen har også ført til bedre tjenester for innbyggerne. De prosjektansvarlige i virksomhetene rapporterer blant annet om bedre samarbeid (også tverrsektorielt) og økt samordning med andre avdelinger eller etater, og bedret internkultur. Alle som besvarte midtveisundersøkelsen påpeker at prosjektarbeidet har skapt nye relasjoner som vil gi reell verdi etter prosjektets avslutning, mens 43 prosent mener DOGA og Difis rolle var svært viktig for å redusere risikoen i prosjektet. Uten stimuleringsordningen er det mindre sannsynlig at de ville ha gjennomført prosjektet.

Helsevirksomhetene som gjennomførte DIP-prosjekter i Tidstyv-programmet har alle tatt i bruk tjenestedesign for å løse ulike problemer og forbedringsbehov. I 2017 kunne virksomhetene vise til at de hadde tatt i bruk designverktøy og -metoder som igjen har ført til nye måter å organisere seg på, nye systemer for pasientflyt og nye måter å inkludere pasienter på. Dette viser at støtten både har bidratt til endringer i adferd og endring i innovasjonsnivå, og at DIP også egner seg i offentlig sektor.

Når det gjelder effekten av våre kompetansehevende tiltak er vi særlig opptatt av om tiltakene bidrar til endringer i eksisterende tjenester, produkter eller prosesser. Vi er også opptatt av om de bidrar til en kunnskapsheving av betydning for virksomhetene. Gjennomsnittlige tall fra våre målinger i 2017 viser at over halvparten av respondentene sier at tiltakene i stor eller svært stor grad har fått dem til å tenke nytt omkring eget arbeid eller virksomhet. En like stor andel sier også at de opplever en stor grad av økt motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, produkter eller måter å jobbe på.

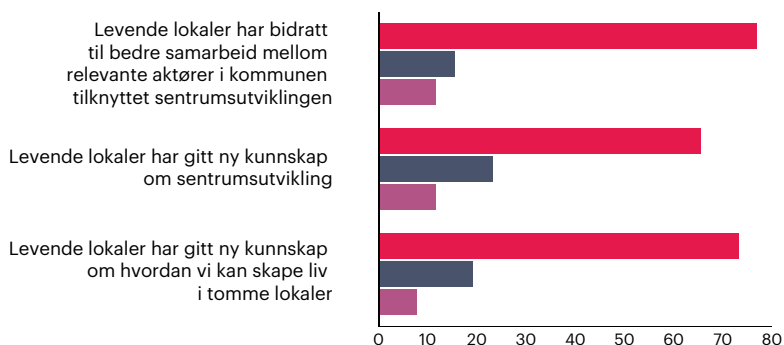
Endring i adferd

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

Foreløpige resultater fra Stimuleringsordningen viser at de deltagende virksomhetene har tatt i bruk tjenstedesign og andre innovasjonsmetoder for å løse definerte problemer. De har også fått et bedre samarbeid med andre aktører både innenfor og utenfor egen sektor. Dette er en indikasjon på at DOGA har bidratt til endring i adferd. For DIP Tidstyv kan vi vise til at tre helsevirksomheter nå jobber på nye måter og har organisert seg slik at de leverer tjenestene mer effektivt og med høyere kvalitet. Virksomhetene samarbeider også mer på tvers, og har fått en felles forståelse for problemene og hva som skal til for å løse dem.

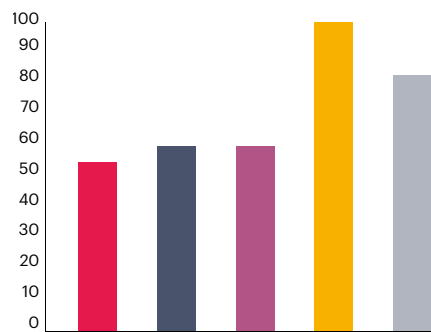
Innenfor satsningsområdet *bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering* vil vi vise resultater fra to prosjekter: Levende lokaler og Folke-tråkk (etter modell av Barnetråkk).

I januar 2017 gjennomførte DOGA en undersøkelse blant pilotkommunene i Levende lokaler-prosjektet. 73 prosent mener at prosjektet har tilført dem ny kunnskap om hvordan de kan aktivere tomme lokaler og utvikle bærekraftige bysentrum, mens 61 prosent har tatt i bruk nye virkemidler for å utvikle sentrumsområdet i kommunen. I undersøkelsen spurte vi også om deltakelsen i prosjektet har ført til at de har endret og/eller utformet strategier for sentrumsutvikling og aktivisering av tomme lokaler i kommunen. 23 prosent av respondentene rapporterer at dette er gjort på sentrumsutviklingsområdet isolert, mens litt over halvparten mener dette er gjort på områder knyttet til



Figur 24: Undersøkelse Levende lokaler.

Enig/Helt enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Helt uenig/Delvis uenig ■



Figur 25: Utvalgte kompetansehevende tiltak. Større innsikt eller kunnskap i tematikk eller bruk av metode/verktøy - stor eller svært stor grad

55% Stay Human
 60% Verdien av design
 60% Innovating for trust
 100% D100-sideprogram
 83% DOGA-merket



aktivisering av tomme lokaler. Vi vil gjenta undersøkelsen i 2018 og forventer å se en økning i de positive effektene.

For Barnetråkk-prosjektet er det dokumentert at verktøyene og metodene gir bedre beslutningsgrunnlag og bedre omgivelser for innbyggerne. I 2017 ble Barnetråkk brukt av 79 norske kommuner, og det er en økning på 25 prosent i registrerte data sammenlignet med 2016. Siden oppstart i 2014 har 152 kommuner brukt verktøyet. På bakgrunn av de gode resultatene i Barnetråkk startet DOGA i 2017 utviklingen av et nasjonalt medvirkningsverktøy rettet mot en større brukergruppe, Folketråkk. Prosjektet skal bidra til reell medvirkning og gi merverdi for et mangfold av aktører i plan- og byggeprosessene. Vi har gjennomført en nullpunktssmåling hvor litt over en tredel av kommunene svarte. Funnene viser at kommunene selv opplever at de har kompetanse og at de gjennomfører medvirkning i henhold til lovverket. Likevel etterlyser flere mer veiledning, noe som kan tyde på at kommunene ser behovet for økt kompetanse og et ønske om å gjennomføre medvirkningsprosesser på nye og bedre måter.

Vi bruker også indikatoren *endring i adferd* for å måle effekten av våre kompetansehevende tiltak. Våre målinger tyder på at DOGA i stor grad lykkes med å heve design- og arkitekturkompetansen i offentlig sektor med disse tiltakene. I gjennomsnitt oppgir rundt halvparten at de i stor eller svært stor grad har tilegnet seg ny kunnskap som

kan få betydning for deres daglige arbeid eller for virksomheten de arbeider i. DOGA mener dette oppfyller forutsetningen for å skape adferdsendring.

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.

DOGAs nye nettside og andre digitale kanaler er svært viktig for å oppnå ønsket spredningseffekt. Nettsiden har fått mer relevant og oppdatert innhold om våre fagfelt, og om hvorfor og hvordan offentlig sektor bør ta dem i bruk. I 2017 hadde nettsiden en betydelig økning i antallet sidevisninger (23 prosent) fra 2016, økningen omfatter trolig også nye brukere fra offentlig sektor.

Vi oppnår også spredningseffekt gjennom å jobbe i nettverk. Levende lokaler-prosjektet følges tett av et nettverk på et tjuetalls kommuner og organisasjoner. Gjennom dette nettverket vil DOGA påvirke og dele kunnskap med langt flere enn dem som er direkte involvert i prosjektet. DOGA har ikke gjennomført effektundersøkelser for nettverksaktørene i Levende lokaler ennå, men vi kjenner til at flere av aktørene har tatt i bruk nye virkemidler og iverksatt planer for å utvikle sentrumsområdene i sine kommuner.

Som vi har sett kan Barnetråkk vise til en omfattende spredningseffekt. Verktøyet er brukt i alle landets fylker, fra små kommuner til de store byene, og har i 2017 opplevd en økning på 25 prosent i registrerte data sammenlignet med 2016. Undersøkelsen fra i januar 2017 viser at flertallet av brukerne ble gjort kjent med verktøyet gjennom andre kanaler enn DOGAs.

Undersøkelser av spredningseffekten av våre kompetansehevende tiltak viser i gjennomsnitt at over 70 prosent av deltakerne fra offentlig sektor i stor eller svært stor grad vil formidle innholdet og kunnskapen videre til andre relevante parter. Dette er et svært høyt tall som både indikerer at våre brukere er fornøyde og at innholdet potensielt vil nå ut til mange flere enn tilhørerne.

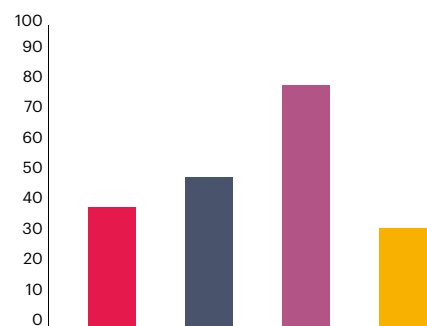
Vi lykkes godt med å spre kunnskap om våre fagområder og har indikasjoner på denne spres videre. Vi kan imidlertid ikke dokumentere at spredningen faktisk fører til økt bruk av design- og arkitekturmetodikk. DOGA vil i 2018 videreutvikle metodene for å måle dette aspektet ved indikatoren.

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. Det er vanskelig å måle og dokumentere DOGAs isolerte bidrag til resultatendringer. Dette skyldes at endringer

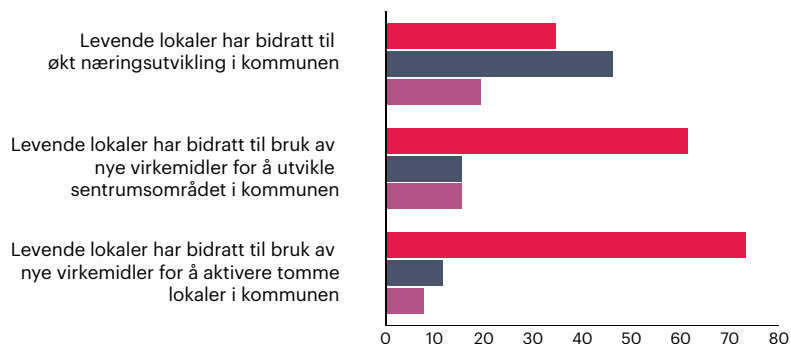
i effektivitet, kvalitet og sluttbrukertilfredshet i tjenesteyting avhenger av prosesser og forhold internt i virksomhetene. Vi mener imidlertid at DOGA bidrar til å oppfylle forutsetningene for resultatendringer i nær sagt alle våre prosjekter i offentlig sektor.

Som nevnt vet vi at Stimuleringsordningen allerede har bidratt til at virksomhetene som deltok i ordningen har økt samhandling og samordning både internt og eksternt. DOGA mener dette kan kalles en effektivitetsgevinst, og vi forventer at videre undersøkelser vil kunne vise til bedre tjenester for brukerne av tjenestene og/eller mer effektive tjenesteleveranser. DIP/Tidstyv-prosjektene har også ført til endrede organisatoriske prosesser som igjen har gitt positive resultater og effekter hos helsevirksomhetene som deltok. Prosjektene kan vise til



Figur 26: Utvalgte kompetansehevende tiltak. Tilegnet ny kunnskap av betydning for eget arbeid eller virksomhet – stor eller svært stor grad.

- 40% Stay Human
- 50% Verdien av design
- 80% Innovating for trust
- 33% D100-sideprogram



Figur 27: Undersøkelse Levende lokaler.

- Enig/Helt enig
- Hverken enig eller uenig
- Helt uenig/Delvis uenig



resultater som kortere ventetid og bedre behandling, økt effektivitet og økt pasientinvolvering.

DOGA kan også vise til resultatendringer på området *bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering*. Undersøkelsen av Levende lokaler-prosjektet viser at én av tre respondenter mener at deltakelse i prosjektet har bidratt til økt næringsutvikling i deres respektive kommune, mens nærmere tre av fire mener at prosjektet har bidratt til mer aktivitet i bysentrum. Vi antar at prosjektet vil kunne vise til enda bedre resultater ved prosjektslutt i 2018. I 2017 fikk Levende lokaler støtte av Sparebankstiftelsen for å opprette en tilskudsordning. DOGA har gjennomført en undersøkelse blant tilskuddsmottakerne. Den viser at samtlige forventer

at prosjektene de har fått tilskudd til å gjennomføre vil skape mer liv i sentrum, bidra til økt inkludering og nye samarbeidsrelasjoner.

Målingene av våre kompetansehevede tiltak gir også en indikasjon på hvilke resultater vi oppnår. Undersøkelsene våre viser i gjennomsnitt at over 70 prosent av deltakerne i stor eller svært stor grad vil viderefremme innholdet til andre relevante parter. Samtidig kan vi konstatere at hele 80 prosent av deltakerne i stor eller svært stor grad ville kommet tilbake. Dette gir grunn til å mene at våre brukere er fornøyde. Også i Levende lokaler-prosjektet har vi gjennomført en tilfredshetsmåling. Her sier 85 prosent av respondentene at de ville anbefalt andre kommuner å bli med i prosjektet hvis det hadde vært en mulighet.

Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd

Styringsindikator	Suksessfaktorer
Prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet	Svare på hva DOGA skal være og hvem vi er til for. Utvikle styringsdokument og handlingsplan som alle ansatte føler eierskap til.
Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	Svare på hva vi har gjort bra i 2017, og hva kan vi gjøre bedre fremover.

3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd

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

3.5.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3

På bakgrunn av vurderingene anser vi at DOGA har nådd store deler av målsetningen om å være et nasjonalt kompetansemiljø for fagfeltene og bidra til gode design- og arkitekturpolitiske råd. Vi ser imidlertid at arbeidet med dette delmålet kan styrkes. Dette krever at vi definerer og konkretiserer realistiske suksesskriterier, og innarbeider gode rutiner for egenlæring i organisasjonen. MRS-arbeidet har styrket dette på mange måter, men vi har også behov for å etablere styringssystemer og prosesser for kontinuerlig videreutvikling og justering av våre tiltak og tjenester. Selv om vi har arbeidet med delmål 3 i 2017, har vi i likhet med tidligere praksis ikke allokert årsverk til

dette arbeidet i rapporteringen. Det vil vi gjøre i 2018.

Den følgende vurderingen av måloppnåelse på delmål 3 baserer seg på to styringsindikatorer: Prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet og Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen.

Prioriteringsanalyse

– strategi for å nå målet

Indikatoren prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet skal fungere som en driver for at DOGA gjør strategiske valg og prioriterer innsats der den kaster mest av seg.

I løpet av 2017 utarbeidet DOGA en ny strategi med tre konkrete satsningsområder: 1) *Byer og tettsteder* 2) *Produksjon og 3) Helse og velferd*. Strategien ble vedtatt i desember 2017, og DOGA vil dreie sine aktiviteter mot satsningsområdene i 2018. Aktiviteter som ikke er i tråd med den nye strategien vil bli nedprioritert slik at det frigjøres ressurser til nye tiltak. Vi forventer at vår rapportering på måloppnåelse vil bli forenklet når våre prioriteringer er ytterligere spisset. Vi vil da kunne doku-

Fra tilskuddsbrevet 2017:
«Design og arkitektur Norge bør ha en strategi som er i samsvar med og støtter opp om MRS-systemet, slik at prioriteringer blir gjort på en helhetlig måte som fremmer relevans og måloppnåelse i et framtidsperspektiv.»



Fra tilskuddsbrevet 2017:
«Design og arkitektur Norge skal arbeide for å få frem det unike ved senteret som virkemiddelaktør og at det offentlige, næringslivet og allmenheten opplever senteret som relevant.»

mentere effekter innenfor avgrensede områder, og det vil bli enklere å sette effektene inn i en større sammenheng. DOGAs ambisjon er at vår organisasjonsstruktur er rigget på en måte som gjør oss best mulig rustet til å levere på vårt oppdrag.

En av prioriteringene for DOGA i 2017 var å tydeliggjøre vår rolle som virkemiddelaktør og opptre som en relevant samarbeidspartner. I våre samarbeid med andre, både i og utenfor virkemiddelapparatet, har DOGAs unike bidrag blitt tydeliggjort. Som eksempel kan nevnes Arkitektur ut i verden i samarbeid med Innovasjon Norge, og Stimuleringsordningen i samarbeid med Difi. DOGAs kompetanse innenfor fagene, metodeutvikling og de menneskesentrerte perspektivene har vært essensielle bidrag i disse prosjektene.

I starten av året ble DOGAs merkevareplattform, nye nettsider og visuelle profil implementert. Dette var resultatet av et langvarig arbeid som skulle tydeliggjøre DOGAs rolle overfor næringslivet, offentlige aktører og fagfeltene. Den nye profilen er med på å fremheve det unike ved DOGA. Navneskiftet fra Norsk design- og arkitektursenter til Design og arkitektur Norge understreker DOGAs rolle som nasjonal aktør, og legger mer vekt på fagene vi representerer enn det fysiske bygget vi holder til i. Den nye profilen vant en rekke priser i 2017 og har uten tvil vært med på å tydeliggjøre DOGAs posisjon og mandat.

I 2017 styrket DOGA arbeidet med å utvikle et godt kunnskapsgrunnlag både for å kunne dokumentere hva fagene kan bidra med, og for egen utvikling. Forskningsbasert kunnskap, undersøkelser og målinger er viktig for å styrke DOGA som kompetansesenter og bygge både troverdighet og evne til å levere det som forventes av oss til næringsliv og offentlig sektor.

Vi har gjennomført flere undersøkelser, målinger og analyser, og samarbeidet med forskningsmiljøer for å skaffe mer kunnskap om effektene av strategisk bruk av design og arkitektur for næringsliv og offentlig sektor.

Blant prosjektene for å styrke kunnskapsgrunnlaget i 2017 er:

Verdien av design

Undersøkelsen «Verdien av design» gir et dypdykk i hvordan bedrifter tar i bruk design, og hva de får ut av det. Basert på en tilsvarende dansk undersøkelse fra 2016.

Den tette byens verdi

På oppdrag fra DOGA utarbeidet Menon Economics rapporten «Den tette byens verdi» for å øke kunnskapen om byfortetting og følgene av den. Rapporten gir et bedre beslutningsgrunnlag når fremtidens byer skal bygges.

Nordiske designressurser

I samarbeid med våre nordiske søsterorganisasjoner Dansk Design Center, Design Forum Finland, SVID – Stiftelsen Svensk Industridesign og Iceland

Design Centre kartlegger vi Nordens samlede designressurser.

Følgforskning av prosjektet

Levende lokaler

På oppdrag fra DOGA evaluerer By- og regionforskningsinstituttet (NIBR) arbeidet underveis i prosjektet, og lager en sluttrapport. Ved prosjektslutt vil det også foreligge en visuell veileder med råd og verktøy som norske kommuner kan benytte i egen sentrumsutvikling.

Egne undersøkelser og målinger

I 2017 styrket DOGA arbeidet med å måle og dokumentere effektene av egne prosjekter. DOGA har blant annet utviklet nye måleverktøy og har i større grad brukt nullpunktsanalyser for å kunne følge utvikling og effekter av prosjektene. I tillegg har vi i større grad enn tidligere undersøkt og analysert forhold og behov før vi har gått i gang med nye tiltak.

Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen

Indikatoren skal gi en kvalitativ vurdering av egen innsats og måloppnåelse. Vurderingen baserer seg også på hvilken rolle DOGA har spilt i politikktutforming og offentlig diskurs. Prosjektene som er gjennomført i 2017 for å styrke DOGAs kunnskapsgrunnlag har dannet grunnlaget for vårt rådgivningsarbeid opp mot Nærings- og fiskeridepartementet og øvrige departementer. I 2017 har DOGA søkt å ta et større eierskap i politikktutformingen tilknyttet våre fagfelt, og utvikle vår rolle som nasjonalt kompetansesenter for design og

arkitektur. Gjennom året har vi gitt råd og innspill på politikkområder hvor våre fag kan ha en verdi.

I 2017 har DOGA bidratt med innspill til Nærings- og fiskeridepartementet på flere områder, blant annet regjeringens eksport og internasjonaliseringsstrategi og innovasjon i offentlig sektor. Til eksport- og internasjonaliseringsstrategien ga DOGA en rekke innspill rundt hvordan man kan jobbe med å øke eksporten av norsk design og arkitektur og bygge merkevaren Norge. Når det gjelder innovasjon i offentlig sektor ga DOGA innspill på arbeidsmetodikk og -områder som bidrar til helhetstenkning og oppgaveløsning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer.

I utviklingen av ny stortingsmelding om «Bærekraftige byar og sterke distrikt» deltok DOGA under høringsrunden på Stortinget. Våre innspill fokuserte særlig på behovet for å styrke virkemidlene for fortetting av sentrumsområder, kvalitet i boligbygging, medvirkning i byutvikling og innovasjonsmulighetene som ligger i byen.

I samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet bidro DOGA også i arbeidet for en mulig lovendring knyttet til midlertidig bruk av bygg. Lovforslaget som ble fremmet av KMD innebærer at det blir tillatt med tidsbegrenset bruksendring av lokaler, slik at for eksempel tomme butikklokaler kan benyttes til andre formål i perioder.





I starten av 2017 tok DOGA en ledende rolle i arbeidet med utforming av en ny nasjonal arkitekturpolitikk. I løpet av våren ble det lagt et fundament gjennom debatter, samtaler og samarbeid som kulminerte på Arendalsuka i august. Arbeidet fortsetter i 2018.

Næringspolitisk råd for kulturell og kreativ næring ble oppnevnt av Kulturdepartementet og Nærings- og fiskeri-

departementet i 2015 for å gi innspill om næringsutvikling i kulturelle og kreative bransjer. De siste ti rådene ble spilt inn til regjeringen i juni 2017, og DOGA bidro til at fire av rådene var på design- og arkitekturfeltet: Nye designstudieplasser, innovasjonsteam i offentlig sektor, program for yngre arkitekter og et fond for testing av bærekraftige arkitekturløsninger.



4. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Internkontroll og risikostyring

I 2107 har DOGA styrket arbeidet med internkontroll og risikostyring. Mål- og resultatstyringssystemet (MRS) ble enda bedre innarbeidet i organisasjonen, og er i ferd med å bli et viktig verktøy for styring og kontroll. Men vi ønsker å bli enda bedre, og mer systematisk bruk av MRS står derfor høyt på prioriteringslisten.

I 2016 gjennomførte vi for første gang en risikoanalyse på DOGA. Analysen ble fulgt opp i 2017 med en ny helhetlig risikovurdering. Dermed er vi godt i gang med å utvikle og implementere et rammeverk for DOGA som sikrer effektiv styring og kontroll opp mot økonomiregelverkets føringer og anbefalingene fra Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ).

DOGA har fremdeles noen risikoområder som er kritiske for måloppnåelse. I 2017 identifiserte vi følgende risikoområder:

- Virksomhetsstyring
- Kunnskapsutvikling og synliggjøring
- Omgivelser

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

a. Virksomhetsstyring

DOGA har fremdeles utfordringer knyttet til styring, organisasjon, prosess og

teknologi. Utfordringene henger sammen, men styring er det viktigste. Hvis det ikke iverksettes tiltak innenfor styring, vil tiltak på de andre nivåene få begrenset effekt. Vi har derfor valgt å prioritere styring.

Tiltak

- Bedre utnyttelse av rammeverket med mer systematisk bruk av portefølge- og prosjektstyringsverktøy.
- Evaluere organiseringen av kjernevirksomheten for større utbytte av synergier mellom fagmiljøene, og for å jobbe effektivt og målrettet sammen.
- Utvikle og implementere anskaffelsesprosedyrer og verktøy
- Forenkle systemhierarki og bedre informasjonsflyt.
- Strategi for 2018-2021: Konkretisere og operasjonalisere strategiske satsninger og faglige prioriteringer. Evaluere og utvikle målemetoder og tiltak knyttet til arbeidsmiljøet.

b. Kunnskapsutvikling og synliggjøring

DOGAs evne til å bidra til kunnskapsheving i privat og offentlig sektor defineres som kritisk viktig for at vi skal kunne nå våre mål. Også spredning og synliggjøring av aktuell design- og arkitekturmetodikk og -verktøy er viktig for vår måloppnåelse. Her må det iverksettes tiltak på flere områder – både tilknyttet ansattes kompetanse og organisatorisk utvikling.



Tiltak

- Kartlegge kompetansebehov og etablere kompetanseutvikling.
- Utvikle en mer funksjonell og profesjonell fysisk arena med forretningsmodell som samler fagfeltene og hele verdikjeden for omstilling og nyskaping.
- Utvikle en digital kunnskaps- og ressursbank. Standardisere og systematisere kunde- og arkivsystemer.

c. Omgivelser

DOGAs måloppnåelse er i stor grad avhengig av våre omgivelser. Det vil si at vår måloppnåelse er svært tett knyttet til samarbeid med andre aktører og partnere, og måten de oppfatter oss og våre tilbud. Dette er en særlig risiko, da vi ikke har direkte kontroll over våre omgivelser. Vi har imidlertid kontroll over måten vi fremstår på og hvor relevante våre tilbud er – og vi håper nye tiltak kan bidra til å redusere sannsynligheten for at risikoen opptrer.

Tiltak

- Videreutvikle og synliggjøre tjenestetilbudet som er behovsbasert for målgruppene.
- Operasjonalisere en kommunikasjonsstrategi som sikrer tilstedeværelse og synlighet i offentligheten.
- Videreutvikle vår rolle blant virkemiddelaktørene. Kartlegge sammenfallende mål som styrker samarbeidet.
- Strategi for 2018–2021: Konkretisere og operasjonalisere strategiske

satsninger og faglige prioriteringer. Læring og omstilling basert på kartlegging.

- Strategi 2018–2021: Identifisere relevante samarbeidspartnere med sammenfallende mål/felles måloppnåelse. Være en nasjonal aktør gjennom tydelige og forpliktende samarbeid.

4.2 Personal

Organisering

I 2017 har DOGA vært organisert avdelingsvis etter fagområdene design og arkitektur, i tillegg til fellesfunksjonene økonomi og administrasjon, og kommunikasjon. Stiftelsens datterselskap DOGA drift AS ble avviklet, og de ansatte i AS-et ble innlemmet i DOGA og fordelt på ulike avdelinger.

Ledergruppen bestod i 2017 av fem stillinger. En av lederstillingene har vært ledig siden 1. oktober. Dette resulterte i at en leder fikk midlertidig ansvar for to avdelinger. Mot slutten av året sluttet ytterligere tre ledere. En midlertidig koordinatorgruppe ble derfor opprettet sammen med en fungerende administrerende direktør for å ivareta beslutnings- og rapporteringsstrukturen. Arbeidet med organisasjonsutvikling vil videreføres i 2018 i tråd med føringer fra Nærings- og fiskeridepartementet. Målet er å bygge en tydelig og samlenende kultur.

Arbeidsmiljø

2017 har vært preget av uro i organisasjonen, noe som har påvirket arbeidsmiljøet. Medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2016 ble fulgt opp i 2017 med en faktaundersøkelse knyttet til arbeidsmiljøet. Alle avdelinger har vært involvert og det er iverksatt ulike tiltak.

Sykefraværet i 2017 var på 7,6 prosent av den totale arbeidstiden. Dette er en liten økning fra 2016 da sykefraværet lå på 7,2 prosent. Økning skyldes i hovedsak langtidsfravær. Det er ikke meldt inn at fraværet er relatert til arbeidsmiljøet. DOGA skal i det videre jobbe aktivt for å redusere sykefraværet, og ivareta rutiner for å få ansatte raskere tilbake.

DOGA har et arbeidsmiljøutvalg som består av ledelse, ansatte, verneombud og tillitsvalgt. Medlemmene er fordelt 50/50 fra hhv. ansatte og arbeidsgiver. DOGA er en IA-bedrift.

Når det gjelder fysisk arbeidsmiljø har det lenge vært problemer med luftkvalitet og ventilasjon i våre kontorlokaler. Målingene viser imidlertid at kvaliteten er god nok, men dagens styring av varme- og ventilasjonsanlegget gir ugunstig energiøkonomisk drift og inneklime. Tiltak er gjort for å bedre dette, blant annet utbedring av ventilasjonssystemet.

Likestilling og mangfold

Ved utgangen av 2017 hadde DOGA 44 medarbeidere, hvorav 36 er fast ansatt og 8 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 82 prosent. Styret består av to menn og fire kvinner. Det er innarbeidet en policy som tar sikte på at det ikke forekommer forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, alder eller etnisitet. Ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser vil begge kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold.

4.3 Samfunnsansvar og miljø

DOGAs virksomhet forårsaker ikke forurensning eller utslipp som kan være skadelig for det ytre miljøet. Generelt er det vurdert at DOGAs aktiviteter i liten eller ubetydelig grad påvirker liv, helse, materiell og miljø.



Fra tilskuddsbrevet 2017:
«Departementet ber Design og arkitektur Norge arbeide for at likestillings- og mangfoldsperspektivet ivaretas godt i virksomheten og i aktivitetene.»



5. Vurdering av fremtidsutsikter

Vi har en rekke utfordringer som vi kjenner til; den norske befolknings-sammensetningen endrer seg raskt. Vi blir flere eldre, mens andelen unge i arbeidsfør alder synker. Samfunnet blir mer mangfoldig og vi bor stadig tettere, klimautfordringene står i kø og livstilen vår utfordres. Disse er bare noen av utviklingstrekkene som vil føre til et stadig større press på begrensede ressurser, og nye krav til hva vi produserer, hvilke tjenester vi skal levere og hvordan vi utformer våre omgivelser. Disse utfordringene krever nytenkning i privat og offentlig sektor.

Men måten vi former samfunnet vårt på er i rask endring. Vi har på kort tid gått fra statlig styrte prosesser og over til prosesser med deltagelse, involvering og medvirkning i utforming av systemer, prosesser, tjenester og fysiske omgivelser. Menneskesenterte og -orienterte prosesser vil være essensielle i det videre arbeidet. Dette utfordrer både offentlig og privat sektor på helt nye måter. Siloene er ikke lenger relevante eller fungerende, og etablerte systemer må tenkes på nytt.

For å holde tritt med samfunnsutviklingen og overleve i et stadig mer globalt marked må næringslivet ta i bruk nye verktøy og finne nye løsninger. Innovasjon innenfor systemer, produkter og tjenester er nøkkelen til å lykkes med å øke verdiskapingen og styrke konkurranseevnen. Offentlig sektor må fornyes for å kunne håndtere endringene samfunnet står overfor. For å

lykkes må sektoren utvikle nye helhetlige tjenester og løsninger. Offentlig sektors oppbygning, med skarpt adskilte organisasjonslinjer, er til hinder for den samordningen som må til for at det offentlige skal kunne levere fremtidens tjenester og løsninger.

Her kan våre fagfelt bidra med nøkkelkompetanse. Arkitektur og design former både produkter, tjenester og omgivelser – og måter vi samhandler på. Design- og arkitekturfagenes styrke er at de setter mennesket i sentrum og tar utgangspunkt i våre behov og forutsetninger i et helhetlig perspektiv når nye produkter, tjenester og omgivelser skal utvikles.

DOGA har i 2017 vært en solid pådriver for design- og arkitekturdrevet nyskaping og synliggjort de to fagfeltenes verdi for næringsliv og offentlig sektor. Dette vil vi fortsette med i 2018. For å styrke konkurranseevnen i næringslivet fremover vil DOGA satse mer på designdrevet innovasjon og aktiviteter som fremmer internasjonal eksporing og eksport. Vi skal styrke Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), gjennom å jobbe tettere med enkeltbedrifter og ved å utvikle en digital læringsplattform for designmetoder og -verktøy. DOGA skal også utvikle et pilotprogram i samarbeid med Innovasjon Norge for å styrke profilering og eksport av norske ferdigvareprodukter. Dette vil vi gjøre ved å kombinere våre virkemidler og skape et skreddersydd tilbud til ferdigvareindustrien.

Vi skal legge til rette for at designere og arkitekter kan møte potensielle produsenter og oppdragsgivere, og vi skal styrke den norske tilstedeværelsen på internasjonale arenaer. I tillegg styrker vi det nordiske samarbeidet, fordi vi ser at det internasjonale markedet betrakter de nordiske landene som en enhet og at vi sammen kan utvikle våre fag.

For å fornye offentlig sektor vil DOGA arbeide med å fremme en helhetlig tilnærming til offentlig tjenesteutvikling og by- og stedsutvikling. Vi vil stimulere til økt bruk av metoder som designteknik og tjenstedesign i offentlige virksomheter. Metodene setter brukerne i sentrum, og sørger for å involvere medarbeidere, innbyggere og andre interessenter i utviklingsprosessene.

Dette vil bidra til å bryte ned siloer og gi tjenestemottakere et mer effektivt og helhetlig tilbud.

Gjennom prosjekter som fremmer digitalisering og brukermedvirkning vil DOGA også bidra til mer effektive plan- og byggeprosesser, bedre kvalitet i bygde omgivelser og mer levende byer og tettsteder. Vi utvikler blant annet verktøyet «Folketråkk» som skal gi kommuner, utbyggere, politikere og andre aktører et bedre og mer helhetlig kunnskapsgrunnlag for arealplanlegging. Vi vil videreutvikle prosjektet Byen som innovasjonsplattform, som handler om hvordan innovasjon kan forme byene våre.



I 2017 utviklet DOGA en ny strategi for virksomheten. Vi så blant annet på utviklingstrekk hos våre nordiske samarbeidspartnere og prioriterte områder hos de øvrige aktørene i virkemiddelapparatet. Vi gjennomførte også en bred involveringsprosess internt. Dette resulterte i en ny kurs for DOGAs arbeid de neste tre årene. I 2018 setter vi strategien ut i livet.

For å bruke ressursene mest mulig effektivt, og sikre god måloppnåelse har vi valgt ut tre faglige satsingsområder, der våre fag og bransjer har mulighet til å komme med spesielt betydningsfulle bidrag:

- Helse og velferd
- Produksjon
- Byer og tettsteder

Dette er sentrale samfunnsområder som angår både næringsliv, offentlig sektor og enkeltmennesker på mange ulike plan. Områdene kan sees i sammenheng, og har mange felles berøringspunkter. Vi er overbevist om at verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene vil ha nytteverdi og effekt på nettopp disse områdene.

For å være treffsikre når det gjelder hva fagene våre og vår kompetanse bidrar med, må DOGA i tillegg utvikle ny kunnskap og dokumentere effekter. Vi har derfor definert et prioriteringsområde som skal understøtte de tre satsingsområdene:

- Kunnskapsgrunnlag

I 2017 styrket DOGA arbeidet med å dokumentere effektene av våre prosjekter. Dette har dannet et godt grunnlag for kunnskapsbasert videreutvikling. I tråd med strategien vil dette arbeidet styrkes i årene fremover. I tillegg vil vi arbeide med å utvikle et godt faglig fundament for å styrke vår argumentasjon i møte med våre målgrupper, og for fortsatt å kunne gi gode råd til departementet og våre øvrige samarbeidspartnere.

Vi ser at enkelte forhold kan påvirke vår evne til å nå våre mål. DOGA er til enhver tid avhengig av å ha riktig kompetanse, både for leveranser og nyutvikling. Vi vil derfor kartlegge eksisterende kompetanse, og ta grep for å sikre at vi har den kompetansen vi trenger. Vi har også færre økonomiske ressurser å trekke på i det kommende året sammenlignet med tidligere år. Gjennom omorganisering i tråd med ny strategi, vil DOGA tilpasse organisasjonen til de nye forutsetningene, og sikre en bedre ressursutnyttelse innenfor gitte økonomiske rammer.

2018 har begynt svært lovende med flere nye samarbeid og utvikling av nye programmer. Organisasjonen utvikles, våre aktiviteter spisses og gjøres ytterligere relevante, og vi er overbevist om at DOGA i løpet av 2018 vil fremstå som enda mer relevant, attraktiv og fremtidsrettet.

6. Årsregnskap 2017

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 2017.

Det er også utarbeidet revidert årsregnskap og årsberetning for stiftelsens datterselskap DOGA drift AS. DOGA drift AS ble avvirket i juni 2017 og innlemmet som del av stiftelsens drift fra samme tidspunkt. Det er ikke utført revidert konsernregnskap.

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

Resultatregnskap 31.12.2017	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel NFD i %
Driftstilskudd NFD	71 700 000		71 700 000	
Periodisering av inntekt NFD	5 983 052		5 983 052	
Administrasjon, drift og forpliktelser ¹⁾	5 825	23 888 179	-23 882 355	31%
Kommunikasjon ²⁾	1 436	3 185 065	-3 183 629	4%
DOGA Arena ³⁾	4 551 811	12 350 545	-7 798 734	10%
Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off.sektor	112 500	6 742 266	-6 629 766	9%
Øke konkurranseevnen i næringslivet	5 730 595	37 149 664	-31 419 069	40%
Førnye offentlig sektor	2 337 813	10 845 138	-8 507 325	11%
Avskrivninger	0	490 936	-490 936	1%
Netto finansposter	189 296	0	189 296	
Årsresultat ⁴⁾	90 612 328	94 651 793	-4 039 464	105%

1) I posten inngår kostnader knyttet til organisasjonsutvikling.

2) I posten inngår kostnader knyttet til utvikling av doga.no med NOK 1.8 mill.

3) I posten inngår kostnader til husleie og drift av lokaler med NOK 6,05 mill, i tillegg til kostnader for vaktmestertjenester og resepsjon med NOK 0,78 mill. Øvrige kostnader er generelle drifts- og lønnskostnader i DOGA Arena.

4) Årets underskudd dekkes i sin helhet av stiftelsens egenkapital.

Fordeling av kostnader – avdeling administrasjon/økonomi	2017	2016
Lønns- og personalkostnader ⁵⁾	12 653 395	7 737 511
Husleie kontorlokaler	2 292 372	2 201 271
Utgifter til drift av lokaler	524 142	547 702
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	490 413	554 400
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	261 460	215 035
Honorar (organisasjonsutvikling, revisjon, juridisk) ⁶⁾	4 223 643	1 706 749
Reiseutgifter	126 582	474 910
Avskrivninger	264 737	341 047
Øvrige driftsutgifter ⁷⁾	3 051 435	839 290
Sum kostnader	23 888 179	14 617 915

5) Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittkostnad. Økte kostnader er som følge av endring i organisasjonsstruktur, samt kostnader knyttet til omorganisering.

6) Økte kostnader i 2017 er som følge av organisasjonsutvikling.

7) Lavere kostnad i 2016 skyldes tilbakebetaling av lån fra AS-et med NOK 1 845 000. Tilbakebetaling ble ført som kostnadsreduksjon i stiftelsens driftsbudsjett.

Samlede lønns- og personalkostnader konsolidert utgjør:

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader	2017	2016
Lønninger ⁸⁾	35 753 791	31 143 309
Styrehonorarer ⁹⁾	969 462	585 262
Pensjonskostnader	3 720 936	2 863 325
Arbeidsgiveravgift	5 062 061	5 390 959
Andre ytelser/personalkostnader	1 080 022	1 383 499
Sum lønn og andre personalkostnader	46 586 272	41 366 354

8) og 9) Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittkostnad. Økte kostnader er som følge av endring i organisasjonsstruktur, samt kostnader knyttet til omorganisering.



Årsberetning 2017

Virksomhetens art og hvor den drives

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge (DOGA) er en stiftelse under Nærings- og fiskeridepartementet og er en del av det offentlige virkemiddelapparatet for økt innovasjon. Design og arkitektur Norge skal bidra til å øke verdiskapningen i Norge innenfor bærekraftige rammer. DOGA skal være et innovasjonsverktøy i næringslivet og offentlig sektor for å øke kvalitet og bruken av design og arkitektur og bidra til bærekraftig samfunnsutvikling.

DOGA er et kompetansesenter og fasiliterer samarbeid mellom utøvere og virksomheter. DOGA arbeider for å styrke bruken av design og arkitektur i samfunnet og synliggjøre de to feltenes samfunnsverdi.

I 2013 vedtok regjeringen å slå sammen Norsk Designråd og Norsk Form. Resultatet var opprettelsen av Norsk design og arkitektursenter i 2014. I 2017 skiftet stiftelsen navn til Design og arkitektur Norge, fortsatt med kortnavnet DOGA. Stiftelsen har sitt kontor i Hausmanns gate 16 i Oslo.

Stiftelsen Design- og arkitektur Norges driftstilskudd blir hvert år vedtatt av Stortinget.

Redegjørelse for årsregnskapet og resultatdisponering

Stiftelsen hadde i 2017 en omsetning på kr 89 181 929 hvorav kr 71 700 000 er bevilget som driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet.

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge har for 2017 hatt et underskudd på kr 4 039 464. Underskuddet er som følge av tiltak knyttet til omorganiseringsprosess av DOGA, tiltakene er gjennomført innenfor rammen av opptjent egenkapital.

Årets underskudd foreslås disponert ved:

Overføring annen egenkapital	kr 4 039 464
Sum disponert	kr 4 039 464

Stiftelsens likviditetsbeholdning var pr. 31.12. kr 19 030 975 Totalkapitalen var ved utløp av året kr 24 209 787. Egenkapitalandelen pr. 31.12. var 5,6%.

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 2017. Det har ikke inntrådt forhold etter balansedatoen som har betydning for stiftelsens regnskap for 2017. 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

Det totale sykefraværet siste år utgjør 7,6% av den totale arbeidstiden i året, hvorav 5,0% skyldes langtidsfravær. Det er nedsatt AMU, bestående av ledelsen, ansatte, verneombud og tillitsvalg. I 2017 har det vært gjennomført oppfølging av medarbeiderundersøkelsen fra 2016. Alle avdelinger har vært involvert og det er iverksatt ulike tiltak. Arbeidet med organisasjonsutvikling vil videreføres i 2018 i tråd med føringer fra Nærings- og fiskeridepartementet. Ved utgangen av 2017 hadde DOGA 44 medarbeidere, hvorav 36 er fast ansatt og 8 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 82 prosent. Styret består av to menn og fire kvinner. Det er innarbeidet en policy som tar sikte på at det ikke forekommer forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, alder eller etnisitet. Ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser vil begge kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold. Fokuset er rettet mot å bygge en tydelig og samlende kultur, med et trygt og transparent arbeidsmiljø.

Det arbeides kontinuerlig for å ivareta de ansatte og for å bidra til prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø. Styrets oppfatning er at ledelsen er i god prosess og at det legges til rette for videre gjennomføring ved systematisk HMS-arbeid. Stiftelsen er IA-bedrift.

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 2017 hadde stiftelsen 44 medarbeidere, hvorav 36 er fast ansatt og 8 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 82%. Styret består av 2 menn og 4 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 vil begge kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold.

Oslo, 15. februar 2018



Gisle Løkken
Styremedlem



Thea Mehl
Styremedlem



Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



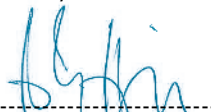
Beate Bomann-Larsen
Styremedlem



Øyvind Tørlen
Styremedlem



Kamilla Sharma
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Fung. administrerende direktør

Resultatregnskap


Driftsinntekter/-kostnader	Note	2017	2016
Offentlige tilskudd	10,11	81 965 662	82 096 958
Andre inntekter		7 216 267	4 676 537
Sum driftsinntekter		89 181 929	86 773 495
Lønn og andre personalkostnader	2	45 115 967	38 141 377
Husleie		2 286 349	2 201 271
Utgifter til drift av lokale		524 142	547 702
Øvrige driftskostnader		8 159 901	3 862 828
Kostnader prosjekter og aktiviteter		26 013 726	27 975 774
Driftsstøtte DOGA drift AS	4	4 270 565	6 916 973
Bevilget bedriftsstøtte		6 655 647	6 883 728
Ordinære avskrivninger	3	382 862	341 047
Tap på fordringer		0	3 444
Sum driftskostnader		93 409 159	86 874 144
Sum driftsresultat		-4 227 230	-100 649
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		187 766	106 944
Andre finanskostnader		0	4 800
Sum finansposter		187 766	102 144
Årets resultat		-4 039 464	1 495
Disponering:			
Overføring fra annen egenkapital	9	-4 039 464	1 495
Sum disponert		-4 039 464	1 495

Balanse


Eiendeler	Note	31.12.2017	31.12.2016
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
Inventar, teknisk DOGA Arena		296 512	324 271
Inventar og kontormaskiner		463 343	374 668
Kjøkken		39 614	0
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	3	841 510	740 981
Finansielle anleggsmidler			
Aksjer i andre selskaper		62 270	62 271
Sum finansielle anleggsmidler	5	62 270	62 271
Sum anleggsmidler		903 780	803 252
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	6	1 906 634	4 273 837
Andre kortsiktige fordringer		2 368 398	2 120 019
Sum fordringer		4 275 032	6 393 856
Bankinnskudd, kontanter og lignende	7	19 030 975	20 408 412
Sum omløpsmidler		23 306 007	26 802 268
Sum eiendeler		24 209 787	27 605 520

Egenkapital og gjeld	Note	31.12.2017	31.12.2016
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	9	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt egenkapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent egenkapital			
Opptjent egenkapital	9	156 029	4 195 493
Sum opptjent egenkapital		156 029	4 195 493
Sum egenkapital		1 356 029	5 395 493
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse	8	2 084 496	1 971 518
Sum andre forpliktelser		2 084 496	1 971 518
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		4 173 011	4 274 083
Skyldige off. avgifter		2 985 765	3 082 472
Skyldig lønn, ferielønn o.l		7 385 668	3 117 761
Periodisert off. driftstilskudd	11	3 262 725	5 983 052
Avsetning prosjektilskudd	10	2 134 847	1 066 182
Avsetning påløpte forpliktelser		433 758	2 714 959
Annen kortsiktig gjeld		393 488	0
Sum kortsiktig gjeld		20 769 262	20 238 509
Sum gjeld		22 853 758	22 210 027
Sum egenkapital og gjeld		24 209 787	27 605 520


Oslo, 15. februar 2018



Gisle Løkken
Styremedlem

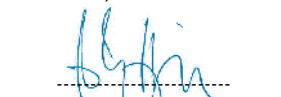

Toril Bæviusdotter Ressem
Styrets leder


Øyvind Tørlen
Styremedlem


Thea Mehl
Styremedlem


Beate Bomann-Larsen
Styremedlem


Kamilla Sharma
Styremedlem


Tor Inge Hjemdal
Fung. administrerende direktør

Noter

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.

	2017	2016
Lønninger	34 494 291	28 507 522
Styrehonorarer	969 462	585 262
Pensjonskostnader	3 720 936	2 725 358
Arbeidsgiveravgift	4 853 127	4 993 284
Andre ytelser/personalkostnader	1 078 151	1 329 951
Sum lønn og andre personalkostnader	45 115 967	38 141 377

*Årsverk 44 42
 Som følge av fusjon mellom stiftelsen og AS-et overtok stiftelsen arbeidsgiveransvar for 4 nye medarbeidere fra 01.07.2017

Godtgjørelser

	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 206 475	1 125 002
Annen godtgjørelse	18 951	16 442

Det er utbetalt kr 969 462 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 320 655. Kr 117 695 er knyttet til revisjon og kr 202 960 er knyttet til attestasjon, rådgivning og avvikling av DOGA drift AS.

Beløpet er inklusive mva.

Note 3 – Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Teknisk/Data/ kassa/dimmer	Kjøkken	Sum anleggs- midler
Anskaffelskost 01.01.17	42 042	5 371 934	0	0	5 413 976
Tilgang	0	57 649	363 828	61 914	483 391
Avgang	0	0	0	0	0
Akk. avskrivninger 31.12.17	0	4 966 240	67 317	22 300	5 055 856
Bokført verdi 31.12.17	42 042	463 343	296 512	39 614	841 510

Årets avskrivninger	0	293 245	67 317	22 300	382 862
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 4 – Driftsstøtte til DOGA drift AS

Driftstilskudd tilført stiftelsens datterselskap, DOGA drift AS

	2017	2016
Driftstilskudd DOGA	4 270 565	6 916 973
Totalt driftstilskudd datterselskap	4 270 565	6 916 973

DOGA Drift AS ble avviklet 01.07.2017. Driften av huset, DOGA Arena, inngår fra samme tidspunkt som del av stiftelsens drift.

Note 5 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/ antall	Anskaffelses- kost	Pålydende	Balansført 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	

*Aksjer i DOGA 01.01.2014

Innskutt aksjekapital i DOGA (100% andel)	50 001
Nedskrevet i 2014	50 000
Nedskrevet i 2017	1
Sum aksjer i andre selskaper	0

Øvrige 50 % aksjeandel er nedskrevet i 2012.

Note 6 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 7 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekkmidler med kr 1 884 596.

Note 8 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 44 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 5 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. 4 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 42 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning.

Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand.
Årets samlede premie er kr 2 926 931. For 2016 er AFP avregnet med kr 604 668.

Forpliktelse til kollektiv ytelsepensjon er balanseført pr. 31.12.2017 med kr 2 084 496.

Saldo på premiefond innskudd er kr 319 402 pr. 31.12.

Kollektiv pensjonsordning:	2017	2016
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	789 383	750 932
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	654 838	749 296
Årets brutto pensjonskostnad	1 444 221	1 500 228
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-744 818	-787 358
Administrasjonskostnader	367 433	330 735
Periodisert arbeidsgiveravgift	129 318	127 605
Resultatført estimatavvik	404 884	264 2464
Årets netto pensjonskostnad ytelse	1 601 037	1 435 455
Årets pensjonskostnad innskudd inkl. aga	3 342 019	1 728 081
Sum årets pensjonskostnad	4 943 056	3 163 536

Balansførte pensjonsforpliktelser:		
Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	33 126 532	32 250 408
Estimerede pensjonsmidler	25 556 313	24 564 012
Netto pensjonsforpliktelse	7 570 219	7 686 396
Arbeidsgiveravgift	1 072 162	1 151 138
Ikke resultatført estimatavvik	-6 557 886	-6 866 0179
Balansført netto pensjonsforpliktelse	2 084 496	1 971 518

Økonomiske forutsetninger:

Diskonteringsrente	2,10%	2,50%
Forventet avkastning på pensjonsmidler	4,00%	3,30%
Lønnsregulering	2,50%	2,50%
Pensjonsregulering	2,25%	2,25%
G-regulering	2,25%	2,25%
Arbeidsgiveravgift	14,10%	14,10%

Note 9 – Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent kapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2017	1 200 000	4 195 493	5 395 493
Årets resultat		-4 039 464	-4 039 464
Egenkapital 31.12.17	1 200 000	156 029	1 356 029

Note 10 – Tilskudd 2017

Driftstilskudd fra NFD	71 700 000	
Sum	71 700 000	71 700 000

Prosjektilskudd fra NFD		
Nyskappingsprogrammet (BLD)	2 600 000	
Sum	2 600 000	2 600 000

Prosjektilskudd fra andre

Utenriksdepartementet/QZA-17/0120 (UDs reisestøtte)	1 220 000	
Utenriksdepartementet/QZA-17/0141 (Milano)	600 000	
Utenriksdepartementet (UD sekretariat)	64 000	
Utenriksdepartementet/QZA-15/0417 (UDs reisestøtte) tilbakebetaling	-65 000	
KMD tilskudd (Folketråkk)	200 000	
Helsedirektoratet (Folketråkk)	100 000	
Innovasjon Norge (Arkitektur ut i verden)	250 000	
Innovasjon Norge, retur av midler (Administrasjon)	304 000	
Innovasjon Norge, Sverige (Stockholm)	100 000	
Jotun (Milano)	350 000	
Lundhs (Milano)	100 000	
Stiftelsen Norges Varemesse (Milano)	150 000	
Stiftelsen Norges Varemesse (Stockholm)	20 000	
Royal Norwegian Embassy in Stockholm (Stockholm)	100 000	
Norwegian Crafts (Stockholm)	30 000	
Gudbrandsdalens Uldvarefabrik (Milano)	200 000	
Norsk Industri (Stockholm)	50 000	
Norges Forskningsråd (EU DIP)	227 000	
Sparebankstiftelsen DNB (Tilskuddsordningen Levende lokaler)	2 000 000	
Høgskolen i Sørøst-Norge, Tildeling NUV (Den kulturelle skolesekken)	14 000	
Sum	6 014 000	6 014 000

Tilbakeført periodisert tilskudd NFD 2016	5 983 052	
Tilbakeført ubenyttet prosjektilskudd 2016	1 066 182	7 049 234
Sum		87 363 234
Avsetning periodisering av tilskudd NFD 2017 (DIP)	3 262 725	
Avsetning ubenyttet prosjektilskudd 2017	2 134 847	5 397 572
Sum inntektsført tilskudd 2017		81 965 662

Note 11 – Periodisering av offentlige tilskudd

	2017	2016
Tilskudd Design og arkitektur Norge fra NFD	1 582 551	4 820 660
Tilskudd Design og arkitektur Norge fra NFD (DIP)	1 680 174	1 162 392
Sum periodisert off. tilskudd 31.12	3 262 725	5 983 052

Samlet tilskudd fra NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde kr 71,7 mill.

Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2017. Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 8 S (2016-2017) og Prop 1 S (2016-2017).

Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille prosjekter og aktiviteter som er igangsatt eller som er vedtatt gjennomført.

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og arkitektur Norge

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert Stiftelsen Design og arkitektur Norges årsregnskap som består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening er det medfølgende årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2017, og av dets resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Grunnlaget 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 oppfylt våre øvrige etiske plikter 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 all informasjon i Årsberetning 2017.

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 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 konkluderer med at den andre informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. 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 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 for årsregnskapet 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.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av stiftelsens interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatene og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av årsregnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om stiftelsens evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifierer vår konklusjon om årsregnskapet. Våre konklusjoner er basert på

revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at stiftelsen ikke fortsetter driften.

- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

Uttalelse om øvrige 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 bokføringsskikk i Norge.

Konklusjon om forvaltning

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

Oslo, 19. februar 2018
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

Serienummer: 9578-5999-4-1283472

IP: 188.95.241.209

2018-02-19 14:29:08Z



Penneo Dokumentnøkkel: EI03D-L3CCV-A0TX-YGF63-HOLUU-387HQ

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>**

D
G O
A

Design og arkitektur Norge

