

Design og arkitektur Norge

Årsrapport 2020



Forsidebilde:

Ved innsjøen Bandak i Telemark kan du av og til se det blinke gyllent i vannkanten. Det er solen som reflekteres i fasaden på badstuen Soria Moria. Prosjektet vant DOGA-merket i 2019 og er et resultat av et tverrfaglig samarbeid mellom arkitekt, landskapsarkitekt, lysdesigner, kunstner og prosjektleder. Soria Moria har gitt god reklame for Dalen og området rundt i både inn- og utland, og har blant annet hatt besøk av National Geographic.

Foto: Dag Jenssen

Design og arkitektur Norge

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

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

Innhold

1. Leders beretning	4
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	6
2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget	6
2.2 Organisasjon og ledelse	7
3. Mål, resultater og effekter	8
3.1 Ressurser og prioriteringer	8
3.2 Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor	10
3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse	10
3.2.3 Særskilte prioriteringer 2020	15
3.2.4 Merkevere og kommunikasjon	22
3.2.5 DOGA Arena	24
3.3 Delmål 1: Økt konkurranseevne i næringslivet	25
3.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1	25
3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor	43
3.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2	43
3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd	56
3.5.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3	56
4. Styling og kontroll i virksomheten	59
4.1 Internkontroll og risikostyring	59
4.2 Personal	63
5. Vurdering av fremtidsutsikter	66
6. Årsregnskap	68

1. Leders beretning



Foto: Sverre Chr. Jarild

Vi har lagt bak oss et svært annerledes år. Den globale koronaepidemien og tiltakene for å hindre smittespredning har gitt dramatiske konsekvenser for blant annet folkehelse, byliv og næringsliv. I slike ekstremisituasjoner kan innovative løsninger presse seg frem og åpne opp for nye muligheter. Vi vurderer løpende behovene hos våre målgrupper i næringsliv og offentlig sektor, og igangsetter tiltak i tråd med vårt mandat og oppdrag. DOGA og de øvrige virkemiddelaktørene har en viktig rolle i denne omstillingen.

Idéfasen i innovasjonsprosesser er viktig

Den tverrfaglige innovasjonskompetansen som DOGA representerer, etterspørres i økende grad i arbeidet med omstilling av både næringslivet og offentlig sektor. Denne innebærer at vi i tillegg til kunde og marked, også inkluderer brukere og innbyggere i vår innovasjonsforståelse, med et mål om en helhetlig og bærekraftig verdiskaping. Dette er nødvendig for å få til den omstillingen Norge står overfor. DOGA jobber med å utvikle, spre og skalere nye arbeidsmåter – eller løsninger – som gir bruker- og samfunnseffekt, og dermed også styrker Norges konkurranse- og omstillingsevne. Vi er særlig opptatt av tidligfasen eller idéfasen av innovasjonsprosesser. Det er her vi kan bruke tid på å forstå og finne riktig tilnærming til ulike problemstillinger.

Økt behov for designkompetanse

I løpet av året som har gått har vi jobbet intensivt med innovasjon i både private og offentlige virksomheter. Vi har fått mange flere henvendelser om våre eksisterende programmer, og mange har også tatt kontakt med oss med nye initiativer. Et av programmene som har opplevd betydelig økning i antall henvendelser og søknader er

Designrevet innovasjonsprogram (DIP). Programmet er relevant og ettertraktet, og gir svært gode resultater for de deltagende bedriftene. En analyse gjennomført av Menon dokumenterer at DIP er et svært effektivt virkemiddel for innovasjon. Så mange som 50 prosent oppgir at prosjektet har resultert i en helt ny løsning, som ikke finnes i markedet fra før. Sammenliknet med andre innovasjonsprogrammer påpeker Menon at dette er svært høyt. For å nå bredere ut til flere aktører i både privat og offentlig sektor, har vi styrket programmet med en guide for designrevet innovasjon, som i 2020 hadde 8 955 unike brukere.

Komplekse utfordringer kan løses av missions-tilnærming

Programmet StimuLab er en spydspiss for innovasjon i offentlig sektor, og tiltrakk seg i året som gikk enda flere søkere enn tidligere. I en rapport fra Menon beskrives StimuLab som et dynamisk virkemiddel som evner å tilpasse seg reelle behov, sektoren og aktørene. Bistanden som gis beskrives som meget treffsikker. I 2020 har vi utviklet metodikken videre og arbeidet med enda mer sammensatte og komplekse utfordringer. Flere av StimuLab-prosjektene har en såkalt missions-tilnærming. Dette vil si at samfunnsutfordringer må løses av flere i samarbeid og på tvers av privat, offentlig og frivillig sektor. Norge er langt fremme og svært få land har kommet så langt med konkretisering av missionstekning.

Felles forståelse for steds- og næringsutvikling

By- og stedsutvikling er en nøkkel til å oppnå mange av samfunnsmålene. Veikartet for smarte og bærekraftige byer og steder har skapt en nasjonal forståelse og prinsipper for hvordan vi

skal arbeide med fremtidig for steds- og næringsutvikling. Veikartet er lagt til grunn for videreutvikling av byer og steder i flere kommuner.

I 2020 har vi videreført arbeidet og initiert et større innovasjonsprogram for nærings- og stedsutvikling med distriktene som målgruppe – Gnist. Programmet har truffet en nerve og tiltrukket seg over 1/3 av alle landets kommuner i kompetansedelen og over 40 til innovasjonsdelen.

Vi vil styrke kompetansen på design og arkitektur i hele landet

DOGA arbeider med å spre kunnskap om prosess og metode til hele landet. I 2020 har vi arbeidet målrettet for å skape en mer forutsigbar nasjonal tilstedeværelse. Vi har fulgt opp Samfunnsøkonomisk analyses undersøkelse som peker på at DOGA har viktig kompetanse flere bør få tilgang på. Det anbefales at DOGA bruker Innovasjon Norges regionkontorer og fylkeskommunene som kanaler. Menon har på oppdrag fra DOGA utarbeidet anbefalinger for hvordan vi kan bidra inn mot fylkeskommunene. Rapporten viser at det er det stort behov for den kompetansen DOGA tilbyr.

Behovet for vår kompetanse og forslag til styrking av DOGA er også trukket frem i NOU 2020:12 Næringslivets betydning for levende bærekraftige lokalsamfunn.

Eksport i en tid med reiserestriksjoner

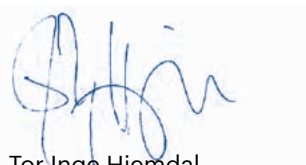
DOGAs internasjonale arbeid er den delen av vårt arbeid som har vært mest berørt av pandemien, grunnet strenge reiserestriksjoner. Vi har derfor eksperimentert med nye digitale formater, i samarbeid med våre internasjonale partnere for å sikre at våre satsinger gir effekt.

Vi vil ta med oss disse erfaringene, og videreutvikle metoder for å kombinere fysisk og digital tilstedeværelse for å få bedre kontakt med internasjonale markeder og for å jobbe mer effektivt og bærekraftig.

DOGA fyller en unik rolle

Som pådriver for bærekraftig verdiskaping gjennom design og arkitektur utvikler DOGA ny kunnskap. Vi eksperimenterer med nye løsninger, formidler ny innsikt og læring, og vi legger til rette for samarbeid mellom utøvere og virksomheter.

DOGA fyller en unik rolle – Norge har ingen andre virkemidler for innovasjon i tidligfase med kompetanse på både design- og arkitekturmetodikk. Vi er stolte over resultatene vi har skapt i året som gikk, og ser frem mot mer innovasjon og samarbeid i året som kommer.



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget

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

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

DOGA er et av Nærings- og fiskeridepartementets kompetansevirkemiddel.

Sammen skal virkemiddelaktørene drive rådgivning for å fremme verdiskapende innovasjons- og forskningsaktiviteter.

Aktørene skal spre kompetanse som bidrar til økt forretningsforståelse (Innovasjon Norge), fremme bruk av design- og arkitekturmetodikk i næringsliv og offentlig sektor (DOGA), utvikle og støtte forskning og forskningsbasert innovasjon (Forskningsrådet) og gi veiledning om immaterielle rettigheter (Patentstyret).



DOGAs posisjon i NFDs virkemiddelapparat

	2020	2019
Årsverk	33	34
Årets tilskudd NDF	65 000	65 043
Periodisering av inntekt og annen finansiering	7 030	12 946
Utnyttelsesgrad i %	99 %	99 %
Driftsutgifter	71 233	77 492
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	45 %	42 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) pr. årsverk	981	963

2.2 Organisasjon og ledelse

DOGA holder til i gamle industrilokaler ved Akerselva i Oslo med historie tilbake til 1898. Huset var opprinnelig Ankertorget's transformatorstasjon. Ombyggingen til dagens lokaler ble utført i perioden 2003–2005 for å tilrettelegge for ny bruk som utstillings- og møteplass for design og arkitektur. Lokalene består av en stor hall som benyttes til faglige arrangementer og formidlingsaktiviteter, i tillegg er det fremleid arealer til restaurantdrift.

Antall årsverk har vært tilnærmet konstant gjennom hele 2020. Ved inngangen til 2020 var antall årsverk

33,6. Ved utgangen av året var vi 32,5 årsverk. Det totale antallet årsverk inkluderer både fast og midlertidig ansatte.

I 2020 var DOGA organisert etter følgende strategiske satsingsområder: Fremtidens produksjon, By- og stedsutvikling, Velferd og helse og Kunnskapsunderlag. I tillegg kommer HR, økonomi og virksomhetsstyring og kommunikasjon.

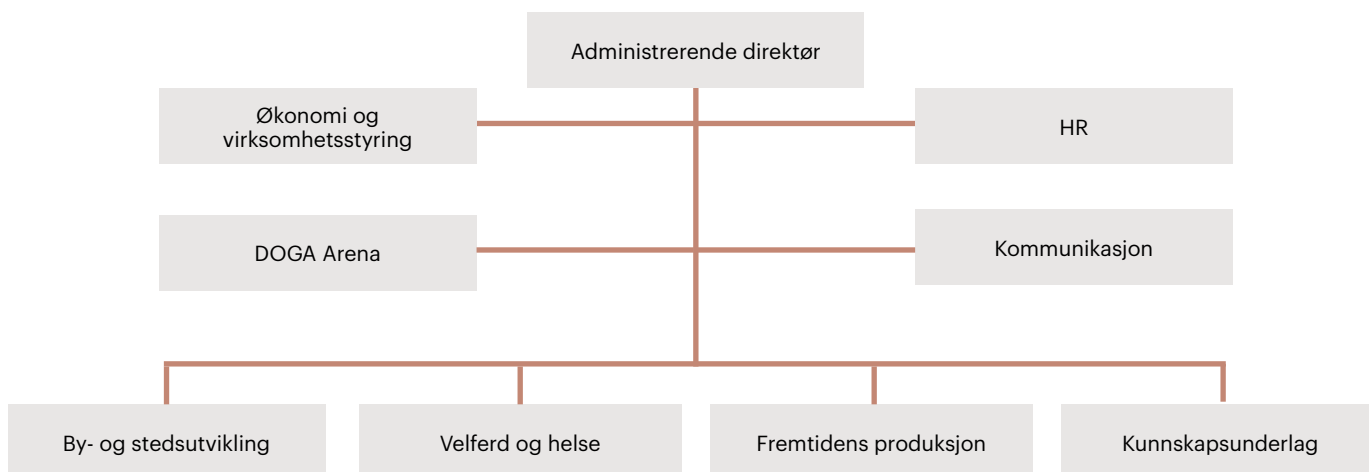
Høsten 2020 satte vi i gang et arbeid med å evaluere våre strategiske satsingsområder for å justere oss i tråd

med samfunnsutviklingen og sikre høy grad av måloppnåelse. Arbeidet ble ferdigstilt rett før årsskiftet og justeringene vil gjøres med virkning fra januar 2021. Vi vil redegjøre nærmere for dette i 1. tertialrapport 2021.

Gjennomsnittlig lønnskostnad i 2020 økte med 2 prosentpoeng fra 2019. Økningen skyldes generell lønnsvekst. Vi viser til punkt 3.1 for mer informasjon om hvordan vi disponerer ressursene.



Resultatkjede: Illustrasjonen viser sammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og effekter



DOGAs organisasjonskart



Foto: Eirik Evjen

3. Mål, resultater og effekter

3.1 Ressurser og prioriteringer

DOGA har i 2020 prioritert føringene gitt i tilskuddsbrevet fra NFD. DOGA ble bedt om å svare ut fem særskilte prioriteringer:

1. Samarbeid for måloppnåelse
2. Følgeevaluering
3. Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
4. Styrke DOGAs nasjonale rolle
5. Eksporthedede tiltak i design- og ferdigvareindustrien

I punkt 3.2.3 redegjør vi for arbeidet med de særskilte prioriteringene.

Mål- og resultatstyring (MRS) er en integrert del av våre styringssystemer og vi har gode rutiner for effektmålinger og rapportering på måloppnåelse. Vi prioriterer og fordeler ressurser i tråd med føringer fra styret og NFD.

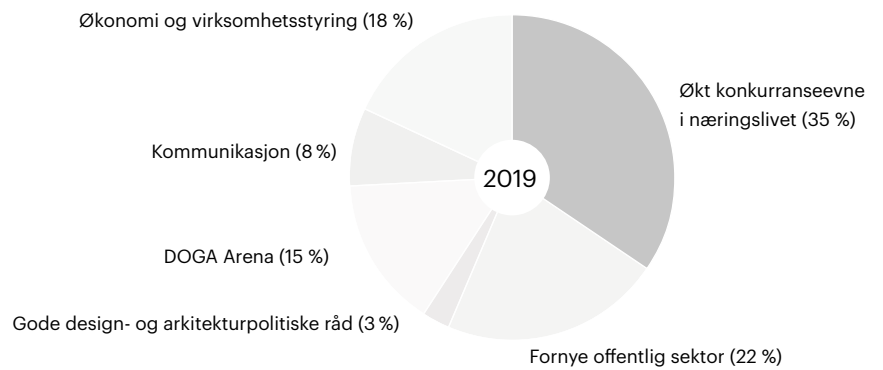
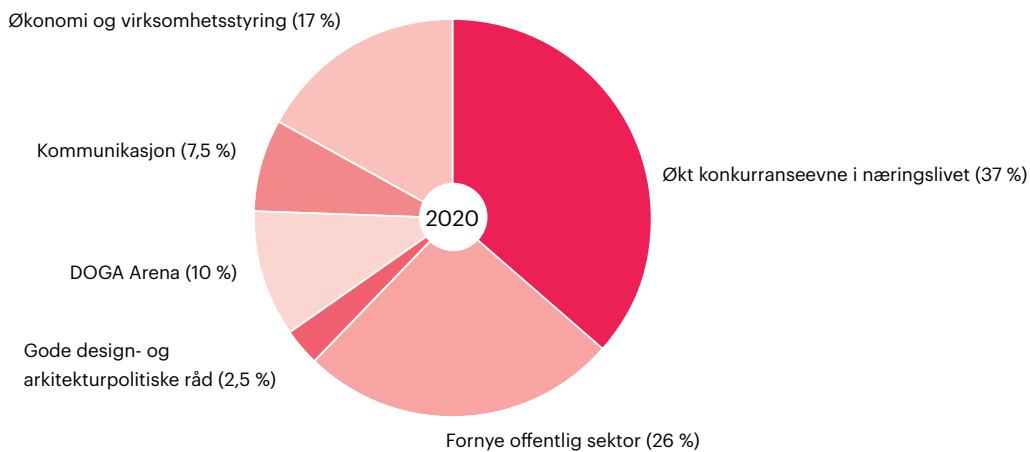
I 2020 ble 37 % av våre årsverk brukt på delmål 1 (økt konkurransevne i næringslivet) – en økning på 2

prosentpoeng fra 2019. På delmål 2 (fornye offentlig sektor) brukte vi 26 % av ressursene. Dette er en økning på 4 prosentpoeng fra 2019, dette er et resultat av at vi styrket området med et årsverk.

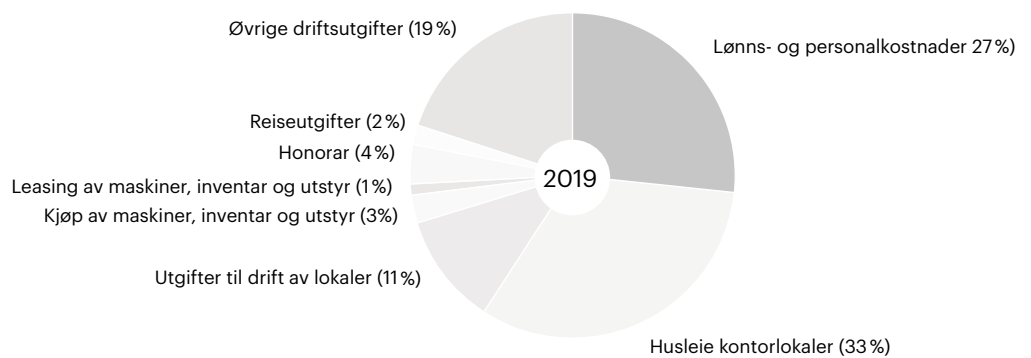
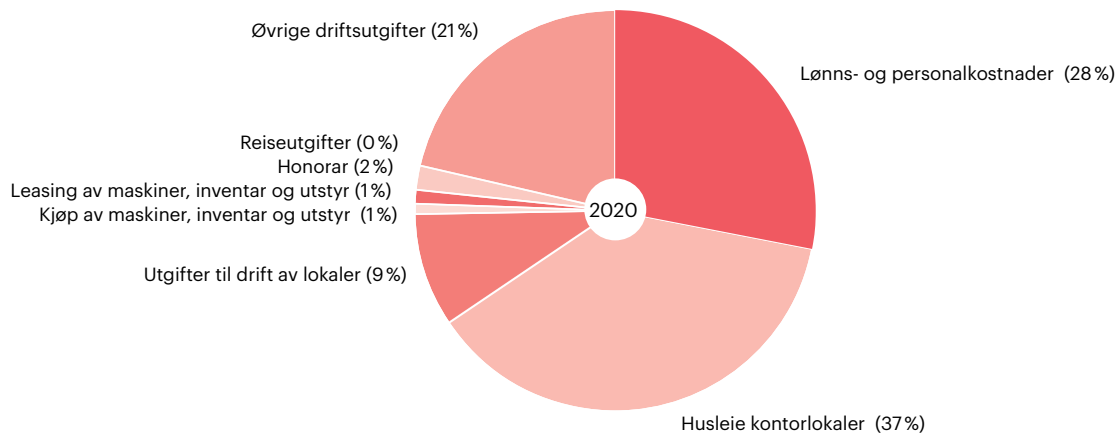
Som tidligere bruker vi flere årsverk på delmål 1 enn på delmål 2. Årsaken er at store programmer som Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), DOGA-merket for design og arkitektur og Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle ligger under delmål 1. Ressursbruken på delmål 3 (gode design- og arkitekturpolitiske råd) er omtrent tilsvarende som i 2019.

Årsverkene knyttet til økonomi og virksomhetsstyring utgjør 17 % av vår ressursbruk, dette er 1 prosentpoeng lavere enn i 2019. Andelen ressurser brukt på kommunikasjon utgjør 17 %, omtrent likt som i 2019. Andelen ressurser brukt på DOGA Arena var i 2020 på 10 % – 5 prosentpoeng lavere enn i 2019. Årsak til dette er de strenge restriksjonene for arrangementer og utleie og dermed lavere bemanning.

Fordeling av årsverk pr. område



Økonomi og virksomhetsstyring - administrative kostnader



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

Formål

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

Hovedmål

Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor.

Delmål 1

Økt konkurransevne i næringslivet

Delmål 2

Fornye offentlige sektor

Delmål 3

Gode design- og arkitekturpolitiske råd

DOGAs formål, hovedmål og delmål

DOGA skal være et innovasjonsverktøy for næringslivet og offentlig sektor og skal bidra til NFDs overordnede mål om å øke samlet verdiskaping i Norge innenfor bærekraftige rammer. DOGA skal arbeide langsiktig med eksperimentering og innovasjon for å bidra til utvikling av ny kunnskap i komplekse utfordringer som ellers faller mellom to stoler.

DOGA skal som kompetansesenter spre beste-praksis-kunnskap, og vise god anvendelse av design og arkitektur for å synliggjøre fagenes samfunnsverdi.

3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse

De fleste av DOGAs programmer retter seg mot tidligfasen av innovasjonsprosesser både i næringslivet og i offentlig sektor. Vi arbeider kontinuerlig med å spisse våre satsninger mot dette segmentet, da det er her våre kompetansevirkemidler har størst effekt.

Ved å jobbe integrert med innovasjon i privat næringsliv, offentlig sektor og offentlig/privat samarbeid, bidrar våre kompetansevirkemidler til å dekke det sterkt voksende behovet for bruker-sentrert innovasjon. I året som gikk så vi en enorm etterspørsel etter våre kompetansevirkemidler som Gnist, StimuLab, DIP og Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle.

I 2020 igansatte vi to nye kapital- og kompetansevirkemidler, for å svare på et økende behov i privat og offentlig sektor; Designstøtteordning for å for å utvikle nyskapende og mer brukervennlige produkter/tjenester og Gnistprogrammet som skal stimulere til samarbeid mellom næringsliv og kommuner.

DOGA skal bidra til *økt konkurransevne i næringslivet* og skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling. Undersøkelsen¹ av DIP-programmet viser at programmet

¹ «DIP effektevaluering», Menon-publikasjon 2021

har betydelig positiv effekt på de deltagende virksomhetenes praksis, innovasjonsevne og verdiskaping. Samtidig viser undersøkelsen at prosjektene i stor grad når ambisiøse innovasjonsmål.

I 2020 har flere av våre satsinger hatt fokus på tversektorielle utfordringer. *StimuLab-programmet*, men også flere av DOGAs initiativer innenfor by- og stedsutvikling, opererer ut fra prinsippene om at helheten kan forbedres ved å se på flere deler av systemet. Undersøkelsen² av StimuLab-programmet viser at prosjektene i stor grad har ført til ny kunnskap og innsikt, felles problemforståelse og etablering av nye samarbeid. Resultatene fra Menon-rapporten viser at StimuLab er et *dynamisk virkemiddel* som evner å tilpasse seg reelle behov hos både aktører og sektorer. Dette viser god måloppnåelse på delmål 2 – fornye offentlig sektor.

Vi videreutvikler våre verktøy og metoder og prioriterer å spre disse til større deler av målgruppene våre. Vi satser også sterkt på å stimulere ferdigvareindustrien og arkitektbransjen til langsiktig eksportsatsing og vekst.

I 2020 har vi fulgt opp fem særskilte prioriteringer gitt av NFD. Arbeidet har vært høyt prioritert og vi opplever høy grad av måloppnåelse. Vi har jobbet aktivt med å styrke vår nasjonale rolle. Vi har gjennomført en omfattende kartlegging³ rettet mot kommuner og fylkeskommuner. Hovedanbefalingen er at DOGA arbeider med områder der det er størst mulighet for addisjonalitet – områder der kjennskapet til, og bruk av design og arkitektur er lav, men der behovet er stort. Vi jobber med å utvikle konkrete tiltak for å ytterligere styrke vår nasjonale rolle.

Funn fra interne og eksterne undersøkelser viser at DOGA har hatt svært god måloppnåelse på hovedmålet: design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor i 2020. Vi vil fortsette arbeidet med å dokumentere effekter av våre kompetansevirkemidler for å justere og videreutvikle vår portefølje slik at de mest virkningsfulle aktivitetene prioriteres.

² «Stimulab kunnskapsoppsummering» Menon-publikasjon Nr. 146/2020

³ «Kunnskapsgrunnlag for design- og arkitekturkompetanse i samfunns- og næringsutvikling», Menon-publikasjon Nr. 4/2021

3.2.2 Suksesskriterier

Alle våre virkemidler er rettet mot å oppnå ett av fire suksesskriterier.

Disse fordeler seg på delmål 1 og 2.

	Delmål 1 Økt konkurransevne i næringslivet	Delmål 2 Fornye offentlige sektor
Suksesskriterier	Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling	Økt innovasjon i offentlig sektor
Suksesskriterier	Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt	Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering/medvirkning

Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling

Innovasjon krever at det settes av tid og ressurser til å skape nye løsninger. DOGAs kompetansevirkemidler bidrar til at virksomheter kan prioritere tidligfasen av innovasjonsprosjekter, for å redusere risikoen og øke treffsikkerheten. Når design- og arkitekturkompetanse involveres tidlig, er det større sjanse for å utvikle et produkt eller en tjeneste som er tilpasset brukerens faktiske behov.

Innovasjonsmodellen 70–20–10, som anbefaler en fordeling på 70 prosent daglig drift, 20 prosent utvikling og 10 prosent innovasjonsarbeid, er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt. DOGA støtter og stimulerer virksomheter i utvikling og innovasjon, det vil si i 20–10-segmentet i denne modellen. I 2020 har vi fortsatt å spisse vår portefølje i dette segmentet, da vi mener at det er her våre virkemidler har størst effekt.

Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt

DOGA deler ut flere priser og utmerkelse for å synliggjøre hvordan strategisk bruk av design og arkitektur skaper viktige verdier for både samfunn, miljø og økonomi. DOGAs kompetansevirkemidler er også rigget for å synliggjøre norsk design og arkitektur utenfor landets grenser. Vi arbeider for en langsiktig eksportsatsing for norsk ferdigvareindustri, som vil gi store muligheter for norsk næringsliv. Målet er å øke bedriftenes kompetanse på design- og merkevareledelse og styrke deres internasjonale forretningsforståelse.

Vi skal legge et godt grunnlag for en satsing på eksport, ved hjelp av treffsikre tiltak som kombinerer både kompetanse og kapitaltilskudd. Vi skal også stimulere til økt bruk av norske råvarer i utviklingen av ferdigvarer. DOGA har benyttet pandemiåret 2020 til å eksperimentere med nye digitale formater i nært samarbeid med våre internasjonale partnere, for å sikre at tilbudene er målrettede og gir effekt.

Økt innovasjon i offentlig sektor

De største samfunnsutfordringene vi står overfor kan ikke løses i den enkelte virksomhet eller sektor. Tvert imot befinner disse seg på tvers av fagfelt, sektorer, forvaltningsnivåer, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer. En håndtering av slike komplekse utfordringer stiller store krav til både tverrfaglighet og nytenkning, med tilhørende metoder og prosesser. Til dette trenger vi innovasjon i offentlig sektor. Offentlige tjenester må tilpasses og omstilles i tråd med samfunnsutviklingen.

DOGA arbeider for økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene i offentlig sektor. Vi støtter offentlige virksomheter som tar i bruk tjenstedesign for å utvikle nye og forbedrede tjenester, prosesser og systemer (StimuLab), og deltar i samarbeidsprosjekter med andre innovasjonsaktører, som Brønnøysundregistrene, Leverandørutviklingsprogrammet (LUP), Arkitektur- og designhøgkolen i Oslo (AHO), Handelshøyskolen BI og Nordnorsk Design- og Arkitektursenter (NODA). I tillegg gjennomfører DOGA en rekke kompetansehevende tiltak, blant annet kurs, foredrag og workshoper som skal heve design- og arkitekturforståelsen i innovasjonsarbeidet.

Bærekraftig by- og stedsutvikling og økt innbyggerinvolvering

Økt bruker- og innbyggermedvirkning er en forutsetning for en god by- og stedsplanlegging, og for utviklingen av offentlige tjenester. Fremtidens samfunn skal formes med og for innbyggerne over hele landet, med gode og fremtidsrettede løsninger. Det å ta utgangspunkt i kommuners og innbyggeres reelle behov kan skape store muligheter for næringslivet. For å utnytte potensialet trenger vi nye verktøy og metoder, vi trenger at aktører samhandler og at innbyggere blir hørt.

I 2020 har DOGA samlet kommuner, fylkeskommuner, statlige aktører, næringsliv og academia for å videreutvikle smartby-arbeidet i en internasjonal kontekst. Den overordnede hensikten er å bidra til økt samarbeid, innovasjon og verdiskaping – og på den måten fremme utviklingen av produktive, attraktive og bærekraftige byer og lokalsamfunn. Målet er å bygge kompetanse og utforske nye samarbeidsmodeller.

DOGAs virkemidler er også rettet mot offentlig/privat samarbeid, der næringslivet inviteres til å løse konkrete utfordringer i kommuner⁴. DOGA videreutvikler også verktøy for innbyggermedvirkning, som skal bidra til å sikre et helhetlig og best mulig beslutningsgrunnlag for by- og stedsutvikling i hele landet.

⁴ Vinner av innovasjonskonkurransen Gnist 2020: Vang kommune (Innlandet), Lebesby kommune (Troms og Finnmark) og Lund kommune (Rogaland)



Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal fortsette å utvikle og styrke sin portefølje av aktiviteter, med sikte på størst mulig måloppnåelse. DOGAs kompetanse og aktivitet er sektorovergrepene. For å nå målsettingene er det viktig at organisasjonen i ytterligere grad jobber tverrsektorielt for å løse samfunnsoppdraget. DOGA skal prioritere samarbeid og aktiviteter som gir måloppnåelse, også i samarbeid med andre virkemiddelaktører der dette er relevant.

3.2.3 Særskilte prioriteringer 2020

Særskilt prioritering 1: Samarbeid for måloppnåelse

DOGAs satsninger er i stor grad etterspørselsdrevet, det vil si at vi svarer på nye behov i privat og offentlig sektor. DOGA samarbeider tverrsektorielt og tverrfaglig med flere offentlige og private aktører, der slike samarbeid bidrar til å styrke vår måloppnåelse.

Våre mest formaliserte satsninger og største oppdrag utenfor NFD er *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle* (omtalt under delmål 1), *Folketråkk*, et digitalt verktøy for medvirkning (omtalt under delmål 2) og *StimuLab*, stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign i offentlig sektor (omtalt under delmål 2). Programmene mottar finansiering og gjennomføres på oppdrag fra henholdsvis Kulturdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Digitaliseringsdirektoratet (DigDir).

DOGA arbeider tverrsektorielt på flere prosjekter innenfor bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering. Sammen med Altinn og Norsk Eiendom videreutvikler vi Folketråkk med en database for medvirkning i planprosesser.

Basert på arbeidet som er gjort med *Veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn*, har DOGA mottatt midler fra Nordisk ministerråd for å lede utviklingen av en nordisk versjon av veikartet. Veikartet er utviklet i samarbeid med kommunenettverket Smartbyene, Nordic Edge og Innovasjon Norge, samtidig som 150

bidragsytere fra stat, fylkeskommuner, kommuner, næringsliv, organisasjoner og academia har blitt invitert til å bidra inn i det videre arbeidet.

Våren 2020 ble det etablert et tettere samarbeid og faste møtepunkter mellom DOGA og Innovasjon Norge i ti regioner. Dette har gitt DOGA innsikt i regionenes behov og knytte oss nærmere til Innovasjon Norges regionkontorer. Samarbeidet med Innovasjon Norge og fylkeskommunene har avdekket at det er et stort behov for design- og arkitekturkompetanse og målet videre er å etablere gode synergier mellom nærings- og byutvikling.

DOGA har også inngått et samarbeid med flere aktører i ferdigvareindustrien⁵ om å etablere et nasjonalt kompetansesenter for innovasjon, kommersialisering og bærekraftig utvikling. Noen av våre prosjekter – som Norwegian Presence og Eksportprogrammet Global Growth Nordic Living Germany 2020/21 mot Tyskland (i samarbeid med Innovasjon Norge) – og nettverket Samarbeidsrådet for møbel og interiør (SMI) kan kobles til det nye kompetansesenteret. DOGAs innovasjonsprogrammer, verktøy og metoder vil være et kunnskapsgrunnlag inn i det nye senterets mål om å øke innovasjonsgraden for ferdigvareindustrien.

På arkitekturfeltet har DOGA et tett samarbeid med bransjeorganisasjonene, og i 2020 ble det lansert en felles fagpolitisk plattform. Denne vil gi grunnlag for bransjeorganisasjonenes politiske påvirkningsarbeid, og gir DOGA en svært god innsikt i arkitektbransjens prioriteringer fremover. Vi henter også

⁵ Norwegian Rooms (Molde/Oslo), Norwegian Fashion & Textile Agenda (Oslo), Møbelkraft og 3D Knitting & Technology (Sykkylven), medlemsforeningen Norwegian Fashion Hub, bransjeforeningene Designindustrien (Oslo) og Teko bransjeforening (Oslo)

gode synergieffekter ved å samarbeide med academia. Sammen med Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) og Handelshøgskolen BI lanserte vi i 2020 det nasjonale senteret for offentlig tjenesteinnovasjon, D-Box. Senteret skal være en pådriver i arbeidet med å fornye offentlig sektor.

DOGA samarbeider også med E-helse i Norge (EHIN) om en årlig konferanse som setter søkelyset på utforming av morgendagens helsetilbud i Norge.

Tiden er inne for å ta ut det fulle potensialet i design, ikke bare i enkeltstående småskala- og pilotprosjekter, men ved å utnytte designkompetanse for større strategiske endringer i helsevesenet.



Foto: Sverre Chr. Jarild

Fra tilskuddsbrevet:

Gjennomført følgeevaluering viser at DOGA i hovedsak forvalter tildelte midler på en god måte og viser evne til omstilling. DOGA må vurdere evalueringens anbefalinger og bruke disse for å styrke virksomheten ytterligere. DOGA skal rapportere særskilt om hvordan evalueringen følges opp i årsrapporten 2020.

**Særskilt prioritering 2:
Følgeevaluering**

Følgeevalueringen av DOGA, som BDO gjennomførte i 2019, viser at DOGA forvalter tildelte midler på en god måte og viser evne til omstilling. Vi har brukt evalueringens anbefalinger aktivt for å forbedre og videreutvikle våre rutiner og systemer. I 2020 prioriterte vi tre konkrete tiltak for å styrke DOGA videre i tråd med anbefalingene i evalueringen:

- **Samhandlingssystem**

DOGAs ansatte har siden utbruddet av covid-19 i all hovedsak jobbet fra hjemmekontor. Vårt nye samhandlingssystem, innført i januar 2020, har tilrettelagt for dette på en meget god måte. Systemet ivaretar DOGAs dokumentasjonskrav og er et effektivt verktøy for samhandling, både internt og eksternt. Vi har vektlagt løpende opplæring av samtlige ansatte for å sikre god forankring og effektiv bruk av systemet. For å ta ut ytterligere potensiale vil vi utforske systemets analyseverktøy. Dette arbeidet vil prioriteres i 2021.

- **Prosjektlederkompetanse**

DOGAs prosjektstyringsverktøy er nå en integrert del av vår nye samhandlingsplattform. Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring er superbruker på systemet og bistår med kompetanse ved behov. Faglig kompetansepåfyll i prosjektledelse, planlagt høsten 2020, gjennomføres i mars 2021.

- **Effekt målinger**

I andre tertial gjennomførte vi en undersøkelse av effekten av DOGAs priser, og vi har satt i gang undersøkelser for å innhente kunnskap og dokumentere effekten av følgende prosjekter/programmer: DOGAs nasjonale rolle, StimuLab, medvirkningsprosjektene FolkeTrakk og Barnetrakk og Designdrevet innovasjonsprogram (DIP). Effektmålingene vil følges opp systematisk for å dokumentere måloppnåelse og for å forbedre og justere våre virkemidler. Relevante funn utdypes under delmål 1 og 2.

Fra tilskuddsbrevet:

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

Her kan du klikke deg inn på DOGAs guide for designdrevet innovasjon

Særskilt prioritering 3: Styrke og videreutvikle DIP

I tilskuddsbrevet for 2020 ble departementets føring fra 2019 videreført: DOGA skal fortsette å styrke og videreutvikle DIP.

Innovasjonsprosjekter til en verdi av 221 millioner

I april 2020 utlyste vi nye DIP-midler. For å nå flere bransjer hadde vi et stort fokus på å markedsføre utlysningen gjennom digitale kanaler som LinkedIn, Instagram og webinarer. Vi jobber målrettet for at søknadene som kommer inn til DIP skal være av høy kvalitet, og i større grad svare på utvelgelseskriteriene. 2020 ble et rekordår for DIP med hele 190 søknader, 110 flere enn i 2019, en økning på 137 prosent.

Bedriftene søkte om til sammen 102 millioner kroner fra DOGA, som ved tildeling ville utløst innovasjonsprosjekter til en verdi av 221 millioner kroner. Kvaliteten på søknadene var også høyere enn noen gang før.

Til sammen vurderte juryen (representanter fra DOGA, Innovasjon Norge og Forskningsrådet) at 87 prosjekter er svært gode innovasjonsprosjekter som hadde fortjent støtte. Dette ville krevd totalt 32 millioner kroner til utdeling, mens rammen for 2020 var på 8,5 millioner kroner. I 2020 fikk 20 prosjekter DIP-støtte – en økning på 11 prosent fra 2019.

Vi behandlet søknader på rekordtid

Som følge av pandemien gjennomførte vi to ekstraordinære tiltak i 2020. Vi muliggjorde en utbetaling av hele tildelingsbeløpet for 2019-prosjektene, før prosjektet er avsluttet. Dette har utgjort en forskuddsbetaling på 33,3 prosent av tildelte midler, og bidro til at bedriftene fikk frigjort kapital tidligere enn opprinnelig avtalt for å sikre

økonomi til gjennomføring av DIP-prosjektene. I 2020 juryerte vi digitalt og gjorde flere interne omprioriteringer slik at behandlingstiden kunne reduseres og tildelingen fremskyndes.

Innsikt bekrefter behov for mer innovasjonskompetanse

For å bidra til ytterligere spredning av kompetanse om designdrevet innovasjon, har vi på bakgrunn av innsikt fra møter med blant andre NAV, Skatteetaten, Norgesgruppen, Nobels Fredssenter og Forsvarets forskningsinstitutt igangsatt utvikling av et kurs basert på den digitale guiden for designdrevet innovasjon. Gjennom denne innsikten fikk vi bekreftet at det er et behov for å øke innovasjonskompetansen, og at den type kompetanseheving ofte ikke er satt i system i virksomhetene. Kursene vil henvende seg til endringsagentene som leder innovasjonsprosjekter, både i privat næringsliv og offentlig sektor. Kursene vil være et nasjonalt tilbud, og skal fasiliteres av regionale designere.

DIP gir effekt

Høsten 2020 gjennomførte Menon en større undersøkelse av prosjektene som fikk DIP-støtte i perioden 2015 til 2017. Undersøkelsen viser at prosjektene jevnt over har betydelig effekt på DOGAs tre effektparametere; 1) endring i adferd/praksis, 2) økonomisk resultat og kvalitet og 3) innovasjonsnivå. Samtidig har hensikten med undersøkelsen vært å se på spredningseffekter fra DIP-prosjektene – og dermed i hvilken grad programmet bidrar til å øke næringslivets bevissthet om designdrevet innovasjon generelt (se delmål 1). Menon fastslår at programmet bidrar til varige endringer i virksomhetene utover de målbare effektene knyttet til det konkrete DIP-prosjektet.



Illustrasjon: DOGA/Creuna

Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal i tråd med Plan for styrket nasjonal tilstedeværelse, fortsette arbeidet med å styrke sin nasjonale rolle og involvere regionale miljøer i dette arbeidet. DOGA skal rapportere særskilt på hvordan planen følges opp i årsrapporten for 2020.

Særskilt prioritering 4: Styrke DOGAs nasjonale rolle

Vi viderefører arbeidet med å styrke DOGAs nasjonale rolle. Målet er å være til stede i alle deler av landet med relevante programmer og aktiviteter. I 2020 opplevde vi stor oppslutning i programmer som DIP, Gnist, Stimulab og Folketråkk. Vi opplever også en økende etterspørsel etter kunnskap om design- og arkitekturkompetanse som strategiske virkemidler for innovasjon, både i privat og offentlig sektor.

I 2020 igangsatte vi to konkrete tiltak for å styrke DOGAs rolle som nasjonal virkemiddelaktør for design og arkitektur.

Mer nasjonalt samarbeid i 2020

DOGA har etablert nær dialog med samtlige fylkeskommuner og Innovasjon Norges regionkontorer. DOGA har prioritert å innhente innsikt om regionale utfordringer og å tilrettelegge for prioriteringer og effektmåling av det nasjonale arbeidet. Innsikten bidrar til at DOGA kan koble regionale behov for design- og arkitekturkompetanse tettere til våre virkemidler. I tillegg til å være viktige kilder til innsikt for DOGA, er målgruppene viktige spredningskanaler for våre programmer og verktøy.

Innovasjon Norges regionkontorer er tette på næringslivet, mens fylkeskommunene er en kanal inn til kommunene og lokale satsinger på byutvikling, velferd og næringsutvikling. Målet med dialogen er å spre kompetanse som kommer fra DOGAs pilotprosjekter og veiledere, slik at vi treffer flere brukere på en effektiv måte. Vi har etablert faste møtepunkter for deling og tilrettelegging av informasjon om relevante programmer og verktøy, eksempelvis Innovasjon Norges Kompetansesenter.

Design- og arkitekturkompetanse til hele landet

Høsten 2020 gjennomførte analysebyrået Menon, på vegne av DOGA, en undersøkelse av en undersøkelse av Norges 11 fylkeskommuner. Vi ønsket å innhente kunnskap om det regionale utfordringsbildet der design, byutvikling og arkitektur kan bidra. Målet har vært å identifisere muligheter for å justere, prioritere og eventuelt utvikle nye virkemidler og/eller samarbeid. Fylkeskommunene opplever at design- og/eller arkitekturkompetanse er viktig innenfor de ulike områdene næringsutvikling, samfunnsutvikling og i offentlig sektor.

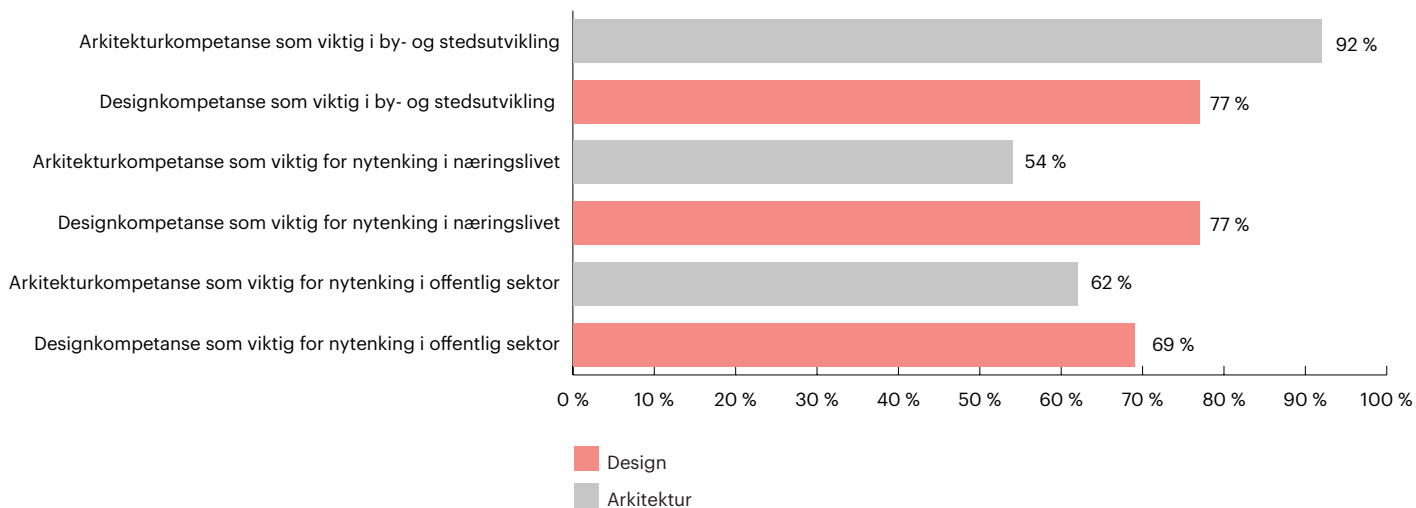


Foto: Sverre Chr. Jarild

Undersøkelsen avdekker at flere kommuner og fylkeskommuner opplever at de selv har lav kompetanse innen design- og arkitekturfagene, samtidig som behovet for kompetansen DOGA kan tilby stort. Dette misforholdet mellom kunnskap og mulig behov, skaper store muligheter og potensial for DOGAs arbeid fremover.

Rapportens hovedanbefaling at DOGA arbeider med områder der det er størst mulighet for addisjonalitet, det vil si områder der kjennskapen til og bruken av design og arkitektur er lav, samtidig som behovet er stort. Vi vil bruke disse funnene til å utvikle programmer og prosjekter som dekker behov over hele landet.

Figur 3.2-1 Fylkeskommunenes opplevelse av hvorvidt arkitektur- og designkompetanse er viktig innen ulike områder. Andel som oppgir at de «i stor» eller «svært stor grad» opplever følgende (Menon-publikasjon 4/21)



Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal fortsette samarbeidet med Innovasjon Norge om eksportrettede tiltak og virkemidler for design- og ferdigvareindustrien (jf. gjennomført pilotprosjekt, hvor 10 bedrifter har deltatt i et eksportprogram rettet mot det tyske markedet). Samarbeidet skal innrettes ut ifra erfaringer fra pilotprosjektet, og overføringsverdi til arbeid med andre næringer skal vurderes.

Særskilt prioritering 5: Eksportrettede tiltak i design- og ferdigvareindustrien

DOGA og Innovasjon Norge samarbeider om en helhetlig eksportsatsing for ferdigvareindustrien – Global Growth Nordic Living Germany 2020/21. Dette er andre runde av eksportprogrammet rettet mot det tyske markedet.

Markedet etterspør norsk design, bærekraft, kvalitet, livsstil og verdier i større grad enn før. Norske produkter, produsenter og designere assosieres med disse begrepene. Programmet skal bidra til å styrke og gi grunnlag for en langsiktig eksportsatsing som kan lede til helt nye virkemidler for design- og merkevedredret ferdigvareindustri.

Programmet skal øke bedriftenes kompetanse innen design- og merkevedredelse, internasjonal forretningsforståelse og styrke deres eksportsatsning. Vi vil også stimulere til økt bruk av norske råvarer i utvikling av ferdigvarer. DOGA leverer fagkunnskap om merkevedbygging, designledelse og sirkulærøkonomi.

Av 28 bedrifter som søkte fikk 13 tilbud om å delta. Bedriftene representerer

etablerte merkevarer innen ulike deler av ferdigvareindustrien, og kommer fra hele landet. Deltakerne får oppfølging gjennom samlinger, rådgivning, bransjespesifikk mentoring og finansiell risikoavlastning for eksporttiltak.

Bedriftene som deltar, får

- økt kunnskap om strategisk bruk av design og hvordan skape gode kundeopplevelser
- styrket grunnlag for målrettet eksportarbeid gjennom innsikt om markeds- og kundebehov
- styrket evne til kommersialisering gjennom en sterkere internasjonal merkevare
- kunnskap om hva som påvirker bedriftens globale verdikjeder, og hvordan håndtere disse

I 2020 har vi gjennomført samlinger der bedriftene har fått innsikt om marked og muligheter, økt kunnskap om forretningsmodeller i et internasjonalt perspektiv. Programmet videreføres i 2021 og planlagte aktiviteter i Tyskland tilpasses reiserestriksjonene.



Fluffy lounge chair er et av produktene møbelprodusenten Eikund håper vil treffe det tyske markedet. Foto: Eikund.

3.2.4 Merkevarer og kommunikasjon

DOGAs kommunikasjonsarbeid skal bidra til å tydeliggjøre vårt arbeid, og spre kunnskap om hvordan design- og arkitekturfagene, gjennom sine metoder og verktøy, kan bidra til innovasjon, omstilling og verdiskaping i Norge.

I 2020 gjennomførte vi en nullpunktundersøkelse for å måle kjennskap til og kunnskap om DOGA hos våre målgrupper. Funnene viser at fagutøverne kjenner DOGA godt, 3 av 4 har kjennskap til DOGA. Blant ledere ligger kjennskapen på 17 % på tvers av bransje og sektor. DOGA assosieres med design og arkitektur, og vi ser muligheter for å bygge inn flere relevante assosiasjoner knyttet til vårt virke og hva design- og arkitekturfagene kan bidra med. Samme undersøkelse viser at 82 % av Norges ledere mener det viktig å satse på design om man vil bli god på innovasjon.

I 2019 gjennomførte analyseselskapet Zynk en stordataundersøkelse som viste at design og arkitektur er tett knyttet til innovasjon og de viktige samfunnsproblemer. Den viste også at DOGA i stadig økende grad knyttes til innovasjon, verdiskaping, bærekraft, teknologi og næringsliv.

I 2020 spisset vi innsatsen mot å synliggjøre og spre kunnskap om design og arkitektur, og løfte frem fagenes relevans for bærekraftig innovasjon og omstilling. Fire områder ble prioritert:

- **DOGAs priser**
Året startet med en fullsatt DOGA-dag og utdeling av DOGA-merket for design og arkitektur – Norges mest høythengende utmerkelse for virksomheter som skaper verdi gjennom design og arkitektur.

Utvalgte faksimiler

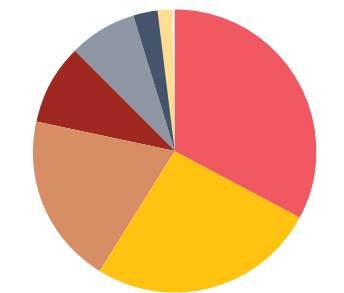
Med høy synlighet



Prisutdelinger synliggjør forbildepjekter og gir oss en unik mulighet til å nå bredt ut med vårt budskap fordi interessen er stor og engasjementet høyt.

- **Internasjonal profilering**
Med avlysningen av Milano Design Week måtte vi gjøre om på planene for utstillingen Norwegian Presence. Vi utviklet en digital utstilling i stedet, og brukte sosiale medier for å synliggjøre norsk design på det internasjonale markedet. Pressearbeid rettet mot internasjonale medier var en viktig del av prosjektet. Norwegian Presence fikk omtale blant annet i anerkjente publikasjoner som Dezeen, Forbes, Wallpaper*, BBC, Designed, WGSN, The Design Edit, Beaux-Arts magazine og That Scandinavian Feeling. Prosjektet vakte også interesse i norske medier, og NRK lagde en stor sak om utstillingen som havnet på forsiden av nrk.no.
- **Designdrevet innovasjon**
Vi opplever stor interesse og engasjement for våre programmer og støtteordninger innen designdrevet innovasjon. Ikke bare

Tallene og diagrammet viser de viktigste trafikkindene til doga.no



Trafikkilde	133 393 users doga.no	133 393 of total
Organic Search	47154	32,93 %
Direct	37266	26,03 %
Social	27923	19,50 %
Email	13197	9,22 %
Referral	11231	7,84 %
Paid Search	3878	2,71 %
(Other)	2543	1,78 %

fikk årets DIP rekordmange søknader, vi oppnådde også en oppgang i mediegjennomslag. I tillegg sikret vi god spredning gjennom nyhetsbrev og innlegg i sosiale medier.

Støtteordningen Stimulab fikk også mer oppmerksomhet i år. Det er godt dokumentert at designdrevet innovasjon bidrar til mer treffsikre produkter, tjenester og omgivelser, og den økende interessen for programmer som DIP og Stimulab og viser at både privat og offentlig sektor har fått øynene opp for metoden.

- **Inkluderende by- og stedsutvikling**

Da pandemien traff oss, snudde vi oss raskt rundt og utforsket hvordan byliv ble påvirket. DOGA ble med på flere såkalte hack-the-crises-initiativer hvor små grupper intensivt jobber frem nye løsninger på store utfordringer. Gjennom prosjektet *Smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn* og innovasjonsprogrammet *Gnist* opplever vi et stort behov for vår kompetanse. Både arrangementene og konkurransen har fått massiv oppmerksomhet.

Kommunikasjonsarbeidet har bidratt til økt synlighet og engasjement, og spredning av DOGAs kompetanse, våre virkemidler og design- og arkitekturfagenes verdi. Godt over 130 000 unike brukere besøkte doga.no i 2020 og nettsiden hadde en trafikkvekst på 25 % fra 2019 til 2020. Veksten kommer i stor grad fra organisk søk, samtidig opplevde vi en økning i trafikk fra våre nyhetsbrev på hele 74 % fra 2019. Det er også god økning i trafikk fra LinkedIn, en kanal vi ønsker å prioritere sterkere fremover.

Fokus på innholds- og teknisk søkeordsoptimalisering gir også gode resultater, og bidrar med 18 % trafikkvekst fra organisk søk. I 2020 leste hver besøkende ca. to sider i gjennomsnitt, brukte gjennomsnittlig 1,55 minutter på nettsiden og vi fikk stadig flere returnerende brukere (+25 % vekst). Trafikkveksten indikerer at vi når bedre ut med budskapene våre og at vi oppfattes som relevant for våre målgrupper.

Vi sendte ut ca. 50 nyhetsbrev totalt. Vi har i dag en base på over 6500 abonnenter, en økning på mer enn 50 % fra 2019. Nyhetsbrevene har gode tall for både åpningsrate (33 %) og klikkrate (6,5 %), og svært lave tall for avmeldinger. Disse resultatene viser at vi produserer relevant og engasjerende innhold som når ut til målgruppene våre. For at innhold på DOGA.no skal nå ut til flere, sprer vi det til våre målgrupper gjennom sosiale medier. Ved årsskiftet hadde vi nærmere 27 000 følgere på Facebook, en økning på 12 % sammenlignet med 2019. På Instagram har vi rundt 12 000 følgere, en økning på hele 20 % fra 2019.

Vi har økt bruken av Instagram stories, og har oppnådd større rekkevidde og mer engasjement. Totalt postet vi rundt 600 innlegg i våre sosiale kanaler i 2020. Synlighet i trykte og nettbaserte aviser og magasiner er fortsatt et viktig mål for kommunikasjonsarbeidet vårt. I 2020 ble DOGA omtalt i nærmere 600 medieoppslag. Vi fikk mest omtale i første kvartal – det er da vi deler ut DOGA-merket for design og arkitektur og gjennomfører Norwegian Presence-utstillingen. Vi gjør mest mulig ut av den interessen mediene viser for disse prosjektene, og bruker det i en bevisst strategi for å styrke kjennskapen til DOGA og til hva god bruk av design og arkitektur kan bidra til.



DOGAs digitale arena i 2020. Foto: Tarald Trønnes

3.2.5 DOGA Arena

DOGA Arena er et strategisk virkemiddel for å spre kunnskap og skape merverdi for våre faglige programmer og tiltak. Gjennom å koble sektorer og aktører, formidle kunnskap og eksperimentere med nye verktøy og metoder, skal bruken av huset underbygge DOGAs overordnede mål om økt design- og arkitekturdrevet innovasjon. DOGA Arena er en nasjonal møteplass som både har aktiviteter som fremmer design, arkitektur, innovasjonsprosjekter og kommersiell drift.

I en årrekke har DOGA Arena vært en fysisk møteplass for store og små design- og arkitekturfaglige aktiviteter. Koronaviruset har satt en midlertidig stopp for denne aktiviteten.

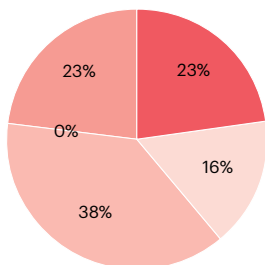
DOGAs svar på krisen har vært å rigge om lokalene til TV studioer i forskjellig skala og vi tilbyr nå en avansert digital møteplass med profesjonelle sendinger. På tross av tiltakene og uforutsigbarheten vi har levd med siden nedstengingen i mars 2020, har vi hatt mulighet til å ha digitale arrangementer i hele 2020.

Denne omstillingen har ført til at vi har tilegnet oss god kompetanse i form av å arrangere et bredt spekter av digitale og hybridarrangementer. I 2020 gjennomførte vi 38 heldigitale produksjoner fordelt på 53 produksjonsdager. Produksjonene har variert mellom prisutdelinger, innovasjonskonkurranser, lanseringer, seminarer, workshops, webinarer og debatter.

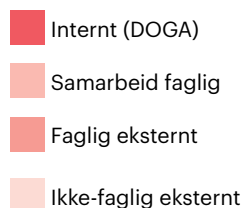
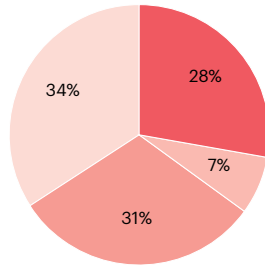
Det har vært en forventet nedgang i omsetningen i 2020, samtidig som omstillingen har vært med på å bygge sterke relasjoner til kundene våre, tiltrekke oss nye kunder og etablere DOGA som en fremoverlent og attraktiv aktør.

Vi har arrangert produksjoner med svært høye seertall. HackTheCrisis – Norway, TheGlobalHack og Nordic Edge er gode eksempler på slike arrangementer, med over 50 000 individuelle visninger. Vi ser at DOGAs digitale arena gjør det mulig å nå ut til en bredere målgruppe, og på den måten kan være med på å styrke vår posisjon som en nasjonal og internasjonal aktør.

Sektorinndeling for kunder DOGA Arena



Faglig relevans på arrangementer – DOGA Arena



3.3 Delmål 1: Økt konkurranseevne i næringslivet

Med målet *økt konkurranseevne i næringslivet* menes at DOGA skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. Vi skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med gode

synergier mellom nærings- og byutvikling. Mer brukervedvirkning og bedre problemforståelse skal være med på å skape attraktive og relevante tjenester, produkter og omgivelser.

Styringsindikatorer	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	Bedrifter som er i kontakt med DOGA skaper brukertilpassede tjenester, produkter eller omgivelser.
Endring i adferd	Bedrifter som er i kontakt med DOGA tilegner seg og tar i bruk design- og arkitekturkompetanse.
Spredningseffekt	Bedrifter ut over de som er i kontakt med DOGA opplever strategisk bruk av design og arkitektur som verdiskapende, og tar det i bruk.
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskaping og økt etterspørsel.

3.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1

Covid-19-pandemien har rammet norsk næringsliv hardt. DOGAs rolle er å bidra med kapital- og kompetansevirkemidler knyttet til design og arkitekturfaget. Vi vet fra tidligere undersøkelser at virksomheter som er ledende på design har større vekst og bedre lønnsomhet enn andre bedrifter⁶. Design er en sentral kompetanse i utviklingen av nye produkter, prosesser, system og tjenester. En McKinsey-studie gjennomført i 2018, av 300 virksomheter på tvers av bransjer og land, viste at bedriftene som var ledende på design hadde en årlig vekst som var tre ganger så høy som gjennomsnittet i sin

bransje. Over en femårsperiode leverte de beste virksomhetene en avkastning til aksjeeierne som var nesten dobbelt så høy som gjennomsnittet.

DOGA prioriterer to hovedområder innenfor dette delmålet 1) *økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling* og 2) *økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt*. DOGA jobber systematisk og målrettet med delmål 1 og opplever en stadig økende interesse for kompetanseverktøyene og programmene vi har innenfor designfeltet.

⁶ «Design diagnose» av: Synovate (2009) <https://doga.no/globalassets/dokumenter/designdiagnose.pdf>
«Hva er effekten av design på næringslivets resultat?» Kantar TNS (2017) <https://doga.no/globalassets/dokumenter/kortrapport.pdf>



Designere og arkitekter spiller en viktig rolle når vi legger om til en sirkulær økonomi der ressursene bevares i et kretsløp. Produkter og bygg må designes slik at de har lang levetid og lett kan bli reparert, gjenbrukt og resirkulert. Foto: DOGA

Det er flere godt kvalifiserte søkere til DIP-programmet enn tidligere og det er økende etterspørsel etter DOGAs digitale designguide. Vi har vurdert prosjekter av høy kvalitet for Innovasjonsprisen for universell utforming og delt ut designstøtte til fire bedrifter.

Et annet virkemiddel er DOGA-merket for design og arkitektur. Ved å løfte frem forbildeprosjekter, sprer vi beste-praksis-kunnskap om hvordan design og arkitektur bidrar til å løse komplekse utfordringer, skape stor verdi for brukeren og bidra til et mer bærekraftig samfunn og næringsliv.

DOGAs to store satsinger i utlandet, Norwegian Presence-utstillingen i Milano og Innovation for All-utstillingen i London, ble avlyst eller utsatt på ubestemt tid. DOGA var imidlertid tidlig ute med digitale alternativer og den digitale Norwegian Presence-versjonen fikk god respons i internasjonal presse.

Endring i innovasjonsnivå

Styringsindikatoren endring i innovasjonsnivå fanger opp om de vi samhandler med opplever endring i innovasjonsnivå relatert til produkt, prosess, organisasjon eller omgivelser. Endring i innovasjonsnivå kan ikke måles isolert fra endring i adferd eller kunnskapsnivå om design- og arkitekturfagene, da det er de sistnevnte områdene våre virkemidler påvirker direkte.

Vi legger til grunn at endringer i kunnskapsnivå vil føre til endringer i adferd, som igjen vil føre til endringer i innovasjonsnivå. For å vise til endringer i innovasjonsnivå er det viktig å dokumentere brukernes motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, produkter eller praksis. Endring i innovasjonsnivå måles ved å gjennomføre før- og etterundersøkelser av bedrifter som DOGAs virkemidler påvirker.

I 2020 mottok 20 prosjekter støtte fra DIP, en økning på 11 prosent fra 2019.

DIP-bedriftene har et år på å gjennomføre prosjektet, men mange av prosjektene møtte på utfordringer i 2020, der restriksjoner satt stopper for brukerundersøkelser, samarbeid og reiseaktivitet. For at bedriftene skal kunne levere prosjekter av høy kvalitet med grundige brukerundersøkelser har DOGA gitt utsettelse ut 2021. Resultatene fra DIP-prosjektene for 2019 og 2020, vil dermed omtales i årsrapporten for 2021.

Menon Economics gjennomførte i 2020 en undersøkelse⁷ av 32 prosjekter som har fått støtte fra DIP i perioden 2015 til 2017. Hensikten var å se hvilke effekter DIP har hatt for de aktuelle bedriftene 3 til 5 år etter avsluttet prosjekt. Endring i innovasjonsnivå kan være en indikasjon på at DIP bidrar til at DOGA er på vei til å nå målet om økt konkurranseevne i næringslivet. Dette kan blant annet måles i lys av nyhetsgraden til innovasjonen (bedriftsnivå, nasjonalt, globalt), om prosjektene har ført til nye innovasjonsprosjekter og/eller om prosjektene er forskningsbaserte.

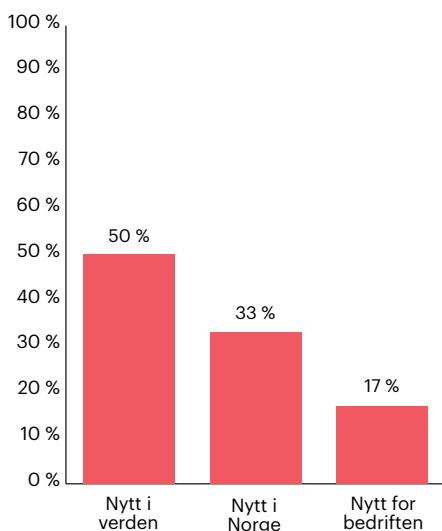
DIP	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	SUM
Antall søknader	180	81	80	136	145	115	137	102	113	124	76	189	1478
Søknadsbeløp i mnok	17	20	15	16	15	21*	16	16	15	17	18	20	206
Antall igangsatte prosjekter	80	40	34	66	71	44*	59	51	55	60	39	102	701
Utdelte midler i mnok	5,7	6,4	6,5	7,1	6,8	7,5*	7,9	7,5	7,5	8,5	8,5	8,5	88,4

7 DIP effektevaluering, Menon 2021



Dypp fikk DIP-midler i 2020 for å utforske mulighetene som ligger i tarebasert bioplast. Ved hjelp av et designdrevet innovasjonsprosjekt skal de studere hele verdikjeden og kartlegge utfordringer hos tareprodusenter, bønder, distributører og sluttforbrukere. Foto: Dypp

Figur 3.3-1: Respondentenes svar på spørsmålet «Hvor nyskapende er produktet/tjenesten? Dvs. i hvilken grad har DIP-prosjektet ført til produkter/tjenester eller prosesser som er:». N=12 (kun prosjekter som er ferdig utviklet/lansert) (Menon, 2021)



Menon finner betydelige effekter knyttet til bedriftens endring i innovasjonsnivå:

«Vi har gjennom vår effektanalyse kunnet konstatere at DIP-prosjektene i stor grad faktisk når ambisiøse innovasjonsmål. Det virker sannsynlig at innovasjonshøyden for prosjektene ville blitt vesentlig lavere uten at metodikken med designkompetanse ble tatt i bruk.»

(DIP effektevaluering Menon, 2021)

Menons funn viser at 50 prosent av de 12 prosjektene som er ferdig utviklet og lansert er kategorisert av bedriften som en innovasjon som er ny i verden. Kun to av bedriftene har svart at innovasjonen er ny for bedriften, mens fire mener det er nytt i Norge. Til sammenligning har SSB.⁸ en lignende undersøkelse om innovasjon i næringslivet. De fant at 39 prosent i 2016-2018 hadde en vare eller tjeneste som var ny for et marked i utlandet.

Menons analyse viser videre at 30 prosent av innovasjonene i stor grad er basert på innsikt fra forskning, og over halvparten oppgir at innovasjonene er basert på «noen grad» av forskning. At en betydelig andel har en tett kobling mot forskning, er en indikasjon på at disse bedriftenes innovasjonskapasitet og innovasjonsevne er høy. Dette kan følgelig i neste steg bidra til å skape et mer nyskapende og omstillingsdyktig næringsliv.

Ideelt sett skal DIP-støtten ikke bare ha positive effekter på det støttede prosjektet, men også ha indirekte effekter i etterkant. For 50 prosent av virksomhetene har delttagelse i DIP og bruken av design utløst nye, konkrete prosjekter som ikke er en direkte videreføring av det opprinnelige DIP-støttede prosjektet. Det er en gjennomgående opplevelse at designmetodikk har resultert i en kvalitativt bedre idéfase i nye prosjekter.

8 <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/innovasjonsinvesteringer-pa-nesten-73-milliarder-i-2018#vedleggsartikkel-1>

DIP prosjektet førte til et innovativt nytt selskap

Prosjektet «Ny løsning for sammensatt renhold» ble gjennomført av En verden av tjenester AS i 2015. Utfallet av DIP-prosjektet var en enhetlig rengjøringsmaskin, men innsikten som ble opparbeidet underveis la til rette for etableringen av et spin-off-selskap, Swoosh, som har digitalisert hele verdikjeden i et renholdsselskap. Respondentene oppgir at selskapet ikke hadde sett dagens lys hadde det ikke vært for DIP prosjektet.

Endring i adferd

Styringsindikatoren endring i adferd skal vise om DOGAs arbeid fører til at virksomheter har tatt i bruk design- og/ eller arkitekturmetodik, eller om metodikken har påvirket beslutninger i strategien hos bedriftene. Endring i adferd er godt dokumentert i vårt langsiktige arbeid med å bidra til økt eksport og internasjonalisering, noe som nok skyldes at selve formålet med disse tiltakene er å motivere bedriftene til å gjøre noe de ikke har gjort før.

Vi støtter arkitekter og designere som vil ut i verden

Eksportprogrammet Arkitektur ut i verden ble avsluttet i 2019, med gode resultater for deltakerbedriftene og relevant læring for bransjen. I 2020 har DOGA og Innovasjon Norge samarbeidet om å utvikle et bransjetilbud for å formidle denne læringen videre til arkitektbransjen – i tråd med intensjonen Kulturdepartementet har satt for «Ut i verden-programmene». Målet er økt mobilisering av norsk arkitektbransje til internasjonale satsinger. I samarbeid med ekstern ekspertkompetanse fra Arkitektur ut i verden-programmet, utviklet DOGA i 2020 et program for forretningsutvikling og internasjonalisering for norske arkitekter – BD360 (business development).

En hovederfaring fra Arkitektur ut i verden og andre av DOGAs bedriftsrettede eksporttiltak er verdien av at bedriftene setter av tid til strategikutvikling, møtes, deler erfaringer og lærer av hverandre. Den direkte tilgangen til relevante eksperter, med mulighet til å diskutere egen praksis, er også viktig. Dette er mer enn ren informasjonsvirksomhet, og vi mener at BD360-programmet ikke kan la seg overføre til digitale formater i dag.

Vi vil derfor utsette gjennomføringen av programmet til det er mulig for deltakerne å møtes fysisk. I mellomtiden forbereder vi programinnholdet, der fokus er forretningsutvikling for arkitekter mer generelt, hvor internasjonalisering er ett av flere mål.

DOGA og Innovasjon Norge har et godt samarbeid rundt flere Global Growth-programmer rettet mot arkitektbransjen. Markedsbesøket til Vancouver, Canada er utsatt grunnet pandemien, men vi vil gjenoppta dette samarbeidet så fort muligheten byr seg. DOGAs internasjonale aktiviteter er viktige tiltak for å bidra til økt verdiskaping i Norge.

Det overordnede målet med vår internasjonale strategi er å skape muligheter for norsk arkitektur og

design i utlandet. Norsk arkitektur og design har godt omdømme internasjonalt – et gunstig utgangspunkt for norske virksomheter som vil øke sin eksportandel.



A-lab var deltaker i «Arkitektur ut i verden-programmet».

A-lab: The Carve, Barcode, Oslo.

Foto: Ivan Brodey

Lundhs samarbeider tett med designere og kunstnere for å utforske nye bruksområder for naturstein. Essence er en serie interiørartikler designet av Thomas Jenkins og Sverre Uhnger. Epilogue-serien med vaser og fat laget av overskuddsmaterialer fra steinproduksjon, i samarbeid med Vera & Kyte. I tillegg brukes benkeplater fra Lundhs Real Stone på kjøkkenmoduler fra Hamran. Samarbeidet med Hamran startet da selskapene møttes under forberedelsene til Norwegian Presence 2020.
Foto: Lasse Fløde



DOGA forvalter Utenriksdepartementets (UD) ordning med reisetilskudd for designere og arkitekter – *Stikk-ordningen*. Med støtte fra Stikk kan designere og arkitekter ta et første skritt ut på den internasjonale arenaen.

Forvaltningen av ordningen gir DOGA en unik mulighet til å komme i kontakt med norske designere og arkitekter med internasjonale ambisjoner. Det er stor interesse for tilskuddet og søknadsbeløpene overstiger langt de midlene som står til rådighet – i 2020 ble det søkt om 3,9 millioner kroner, mens det totale beløpet som ble delt ut i 2020 var 850 000 kroner. 36 søkere fikk støtte, av disse var 6 fra arkitekturfeltet, mens 30 var fra designfeltet. De rapporterer tilbake om at støtten gir dem mulighet til å etablere viktige kontakter for å nå ut til et internasjonalt marked.

På grunn av reiserestriksjonene endret UD kriteriene for tildeling av støtte, slik at støtten også dekker forberedelse til og deltakelse på digitale arenaer.

Utstillingen *Norwegian Presence* har vært vist årlig under designmessen Milano Design Week siden 2015, og er et av virkemidlene i DOGAs arbeid med å skape muligheter for norsk design internasjonalt. Programmet er et strategisk samarbeid med Innovasjon Norge og UD om en langsiktig satsing på internasjonalisering av norsk interiør- og møbeldesign og kunsthåndverk. Spesielt for *Norwegian Presence* er at den norske utstillingen fører sammen etablerte møbelprodusenter og nyskapende designere i et unikt samarbeid, både i forberedelsen og gjennomføringen av utstillingen. Programmet tilrettelegger for at

industriaktører (f.eks. Hydro, Lundhs og Jotun i 2020) og designere får etablerte samarbeid. I årets digitale utstilling ble det lagt stor vekt på å synliggjøre utstillerne gjennom presseoppmærksomhet i nasjonale og internasjonale kanaler.

Spørreundersøkelsen i etterkant viser at deltakerne har verdsatt dette arbeidet gjennom høye score i kategoriene nasjonal og internasjonal presseomtale og promotering. Vi ser imidlertid at årets deltakere melder om varierende effekt i 2020 i form av eksponering, nettverk og forretningsmuligheter. Dette er å anse som en direkte konsekvens av at det fysiske arrangementet ble avlyst. Allikevel trekker utstillerne frem at det oppleves svært verdifullt å være del av en felles satsning for å styrke norsk design som merkevare.

DOGA satset derfor på å videreutvikle prosjektet og involvere de samme deltakerne i *Norwegian Presence Digital 2021*. Erfaringene vil brukes til å vurdere utviklingen av en mer permanent digital eksportplattform for norsk design. Det overordnede fokuset i 2021 er veien mot en sirkulær designøkonomi, og den miljømessige og sosiale bærekraften som er en naturlig del av norsk designindustri.

Samhandling mellom produsent og designer gir stor verdi

For å identifisere effekter knyttet til synlighet, nettverksbygging og markedskontakt, gjennomførte Opinion en undersøkelse⁹ av deltakende produsenter og designere i *Norwegian Presence*. Målet var å kartlegge erfaringer og effekter fra deltakelse ved utstillingen *Norwegian Presence* i Milano fra 2016 til 2020. For produsent-

9 «En kvalitativ studie av hvordan tre DOGA-prosjekter påvirker deltagere og mottagere» Opinion, 2020

bedriftene viser undersøkelsen at de største effektene er positive bedriftsinterne effekter, sammen med økt omtale og synlighet. Undersøkelsen viste at produsentene opplever at de får synliggjort og demonstrert kvaliteten på egne produkter, sammenlignet med produsenter fra andre land.

«... Milano har også bidratt til å øke selvtilliten i organisasjonen. Hvis du er i Milano er du på kartet. Det kommer folk fra hele verden innom standen, noe som bygget en helt annen selvtillit i vår organisasjon om at vi kunne gå ut i verden.»

(Opinion, 2020)

Deltagelse gir også konkrete effekter knyttet til samarbeid og inngåelse av kontrakter:

«For to år siden var det en stol fra Stine Ås; den var utstilt i Milano i 2018 og har nå en amerikansk produsent. Den er nå i salg hos produsenten i LA. Det hadde aldri skjedd hvis hun ikke hadde stilt ut i Milano.»

(Opinion, 2020)

Opinion fastslår at samhandling mellom produsent og designer gir stor verdi ved at nye produsenter møter etablerte virksomheter som fører til diskusjoner om hvordan man kan stimulere til egen vekst og hvordan norsk design kan nå ut til et større marked. For designerne har deltakelsen ført til konkret erfaring og betydelig læring knyttet til det å selge produktet sitt til forhandlere og produsenter.

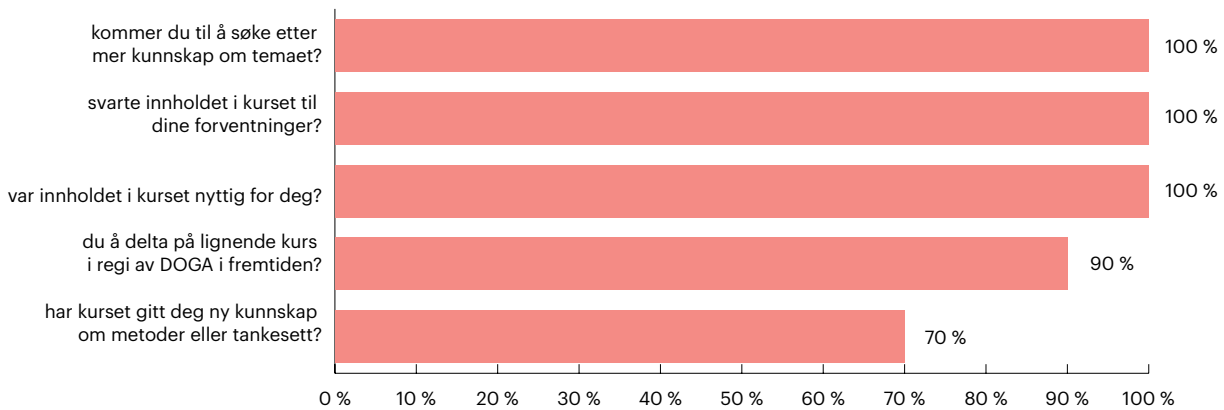
Designerne som samarbeidet med produsenter på sine prosjekter, opplever et stort læringsutbytte, blant annet gjennom muligheten til å lage prototyper av god kvalitet. I undersøkelsen fastslår Opinion at effekter i form av utvidede nettverk, pressedeckning og omtale, samt den synligheten man oppnår gjennom fysisk tilstedeværelse med sine prototyper og ideer kan dokumenteres. Designerne har blant annet merket effekt i henvendelser og fått satt en prototyp i kommersiell produksjon i etterkant av utstillingen.

Kursing i designledelse og tjenstedesign

DOGA har i mange år tilbudt kompetansehevende tiltak i form av kurs i tjenstedesign, informasjonsdesign og designledelse. Vi kobler på de fremste profesjonelle miljøene for å sikre at innholdet til enhver tid er av høy faglig kvalitet og relevans. Vi anser disse tiltakene som svært effektive virkemidler for å øke innovasjonsgraden i private og offentlige virksomheter. Kursene i designledelse (GROW) har hvert år siden 2013 vært fullbooket med senior designere og innovasjonsledere fra både næringslivet, offentlig sektor og designbransjen. Til sammen har nærmere 130 personer fullført et 40-ukers program.

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

Figur 3.3-2: Deltakerne som svarte I hvilken grad på spørsmålene knyttet til sin deltakelse på kurset At-one: tjenstedesign.



DIP-bedriftene blir løftet oppover «designtrappen»

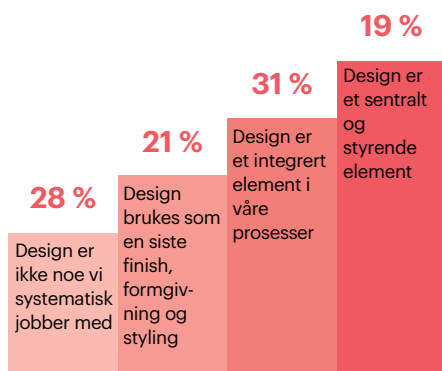
Videre har vi et stort fokus på å måle om DIP-programmet medfører en endring i atferd hos deltakere, for eksempel ved at man bruker nye arbeidsmetoder. Et verktøy for å kategorisere virksomheters bruk av design og forstå design som et innovasjonsvirkemiddel, er den såkalte «designtrappen» til Dansk Design Center¹⁰. Den ble utarbeidet på bakgrunn av hypotesen: jo flere

selskaper som bruker designmetoder i de tidlige stadiene av utviklingen, og jo mer strategisk design er forankret i selskapets overordnede forretningsstrategi, jo høyere økonomisk avkastning oppnår de. Basert på en undersøkelse gjennomført i regi av DOGA ser fordelingen av norske bedrifter i designtrappen om lag ut som figur 3.3-3.

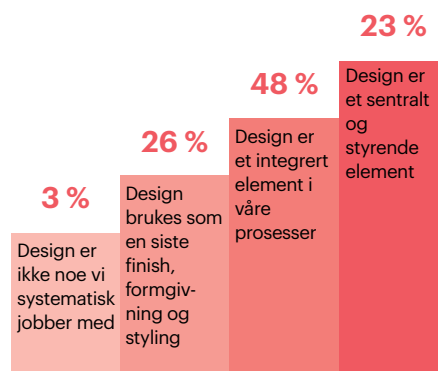
Gjennom DIP ønsker DOGA å bidra til å få virksomheter i alle trinn av trappen til å øke sin bruk av design.

Virksomhetene som inngår i Menons evaluering – bedrifter som fikk DIP-støtte fra 2015–2017 – fordeler seg på de ulike trinnene som vist i figuren 3.3-4 under.

Figur 3.3-3: Norske bedrifters modenhet i bruk av design¹¹



Figur 3.3-4: Respondentenes svar på «Hvordan bruker dere design og designmetodikk i din virksomhet i dag?» N=31 (Menon, 2021)



10 For mer om Designtrappen, se her: <https://danskdesigncenter.dk/da/designtrappen-fire-trin-brug-af-design>.

11 Designtrappen hentet fra dogo.no. Figuren representerer en undersøkelse gjennomført av Kantar TNS i 2017 og representerer et utvalg på 332 norske bedrifter. (Hentet fra dogo.no)

Arkitekter tok i bruk designmetoder

«Arkitektkontoret A-lab endret sitt brukerfokus som et resultat av DIP, noe som ga dem et opplevd konkurransefortrinn inn i nye anbudskonkurranser. Eksempelvis vant de en konkurranse om å tegne nye studenthybler, ved at de leverte en brukerprosess heller enn et arkitektonisk svar. Bruk av designmetode er en konkurransefordel i arkitekturkonkurranser.» (Kilde: Menon)

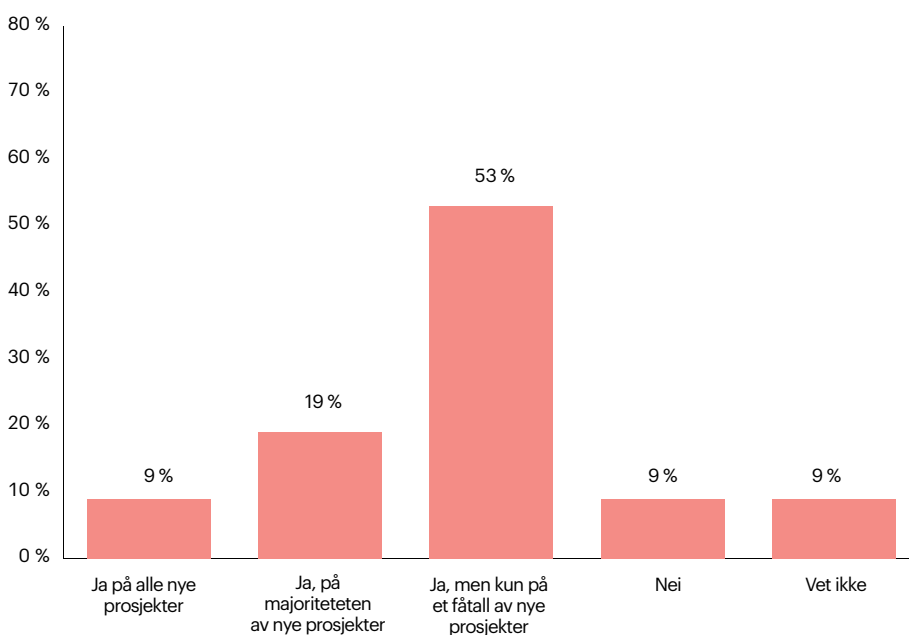
71 prosent av DIP-mottakerne oppgir at de enten har design som et sentralt og styrende element, eller at design er et integrert element i deres prosesser. En respondent oppgir eksempelvis at endret tankesett hos bedriften som følge av DIP-prosjektet, har bidratt til opprettelsen av en egen forsknings- og innovasjonsavdeling – noe som viser en betydelig investering i innovasjonsarbeid. Funnene viser at 26 prosent befinner seg på trinn tre og bruker design mer som estetikk og en siste «finish». De trekker frem forankring i ledelsen og utskiftning av nøkkelpersoner som mulige hindre for ytterligere integrering av design som metode.

Funnene indikerer at de som har gjennomført et DIP-prosjekt blir løftet oppover designtrappen som definerer virksomhetens bruk av designkompetanse/ «design thinking». I ettermålingen som ble gjennomført av DOGA for

2017-prosjektene svarer 73 prosent at de sannsynligvis vil benytte designdrevet innovasjonsmetodikk i nye prosjekter. I Menon sin analyse ser vi at dette ikke kun er en intensjon, men en realitet ettersom 80 prosent har benyttet metodikken i nye prosjekter.

En av de mest sentrale atferdsendringene et DIP-prosjekt kan resultere i, er at virksomheten ansetter designere. Fem av 32 respondenter har ansatt designere i etterkant av prosjektet. Men ikke alle virksomheter har mulighet til å ansette designere. Et viktig funn er derfor at et flertall av bedriftene gjennom hele utviklingen av nye prosesser og produkter/tjenester har et økt brukerfokus, som er en sentral del av en designdrevet innovasjonsprosess. I et intervju oppgir en virksomhet at de med «brukerinnsikt som utgangspunkt, har endret måten de tilnærmer seg utvikling av produkter og tjenester på».

Figur 3.3-5: Respondentenes svar på spørsmålet «Har dere (din virksomhet) benyttet designmetodikk i nye prosjekter, produkt- eller tjenesteutviklingsløp i etterkant av DIP-prosjektet?» N=32 (Menon, 2021)



Grafen under viser at under halvparten av respondentene har svart at de mener virksomhetens praksis er svært tilfredsstillende eller tilfredsstillende på alle tre områdene. Dette underbygges i intervjuene Menon hadde med bedriftene, der det ofte ble nevnt at selskapene hadde videreført bruken av brukerundersøkelser som en sentral del av innovasjonsprosessene og så stor verdi i det.

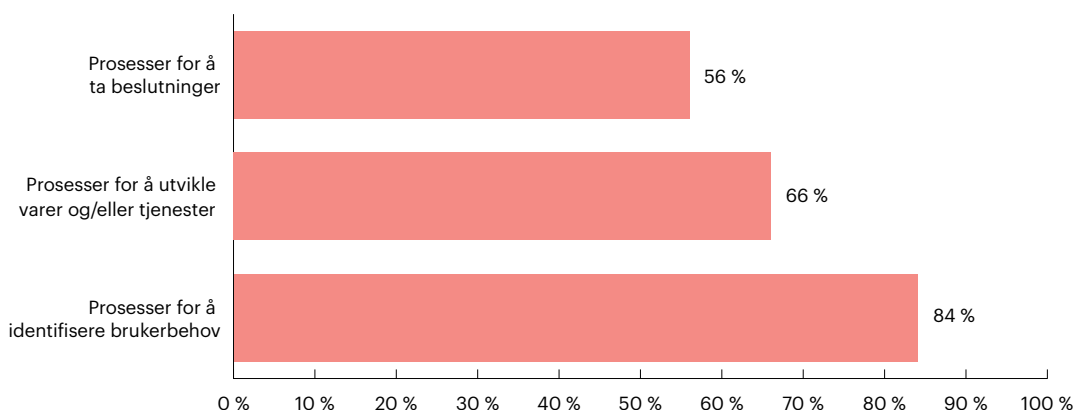
Videre mener 66 prosent at prosessene for å utvikle varer og/eller tjenester er tilfredsstillende eller svært tilfredsstillende, mens 56 prosent mener det samme når det gjelder prosessene for å ta beslutninger. De to sistnevnte områdene kan anses å være mer omfattende og komplekse sammenlignet med identifisering av brukerbehov, noe som kan forklare den lavere tilfredsheten. Samlet tyder det likevel på at de fleste bedriftene har solide forutsetninger for å lede gode innovasjonsprosesser også i fremtiden.



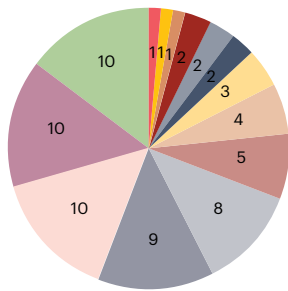
Design ga økt lønnsomhet i svineproduksjonen:

DIP-prosjektet til Nordsvin «Svinaktig god lønnsomhet» har ført til økt verdiskaping ute hos bøndene ved å stimulere til økt produksjon og effektivitet. Økt samarbeid i bransjen, ny innsikt i måter å jobbe på og ny teknologi har bidratt til denne lønnsomheten. Les mer om prosjektet her: <https://doga.no/aktuelt/-norsk-matproduksjon-trenger-mer-designdrevet-innovasjon/>
Foto: Designit/Norsvin

Figur 3.3-6: Andelen respondenter som har svart «svært tilfredsstillende» eller «tilfredsstillende» på spørsmålet «I etterkant av DIP-prosjektet, hvor tilfredsstillende mener du din virksomhets praksis er på hvert av følgende områder» N=32 (Menon, 2021)



Figur 3.3-7: Bærekraftsmål som løsningen bidrar til, oppgitt av mottaker for DOGA-merket 2020



- 01. Utrydde fattigdom
- 08. Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- 14. Liv under vann
- 05. Likestilling mellom kjønnene
- 07. Ren energi for alle
- 10. Mindre ulikhet
- 15. Liv på land
- 04. God utdanning
- 17. Samarbeid for å nå målene
- 13. Stoppe klimaendringene
- 09. Innovasjon og infrastruktur
- 03. God helse
- 11. Bærekraftige byer og samfunn
- 12. Ansvarlig forbruk og produksjon

Spredningseffekt

Indikatoren *spredningseffekt* skal vise om DOGA lykkes med å spre kunnskap om effekten av fagområdene design og arkitektur, og om hvordan næringslivet kan benytte disse fagområdene bedre. Dette kan vise om DOGA påvirker og sprer kunnskap også utenfor de bedriftene vi er i direkte kontakt med. Videre skal indikatoren også si noe om flere har tatt i bruk metodikk fra design- og arkitekturfeltet.

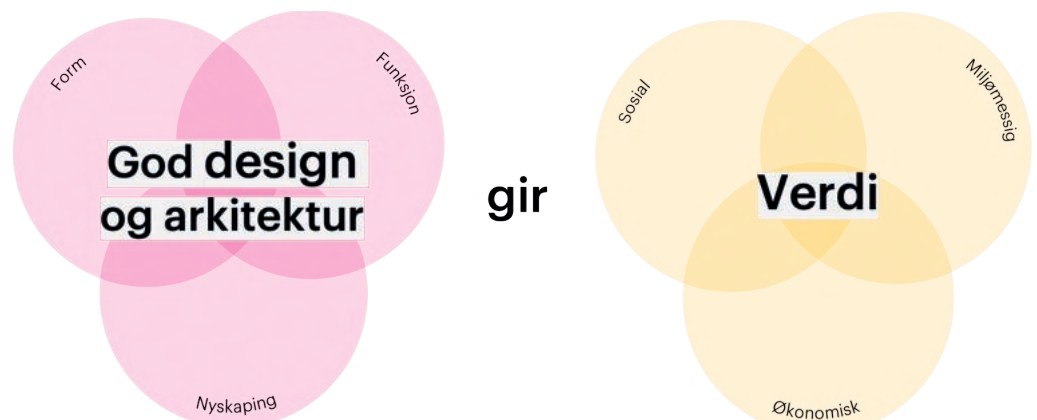
DOGA deler ut en rekke priser og utmerkelser: DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket nykommer, Jacob-prisen og Innovasjonsprisen for universell utforming. DOGA-merket for design og arkitektur er den eneste tverrfaglige prisen som deles ut til designere, arkitekter og deres oppdragsgivere fra næringsliv og offentlig sektor. Juryen består i dag av ledende fagfolk på tvers av design- og arkitekturfeltet, sammen med representanter fra næringsliv og offentlig sektor. Prosjektene som mottar DOGA-merket er de fremste eksemplene på hvordan strategisk bruk av design og arkitektur skaper viktige

verdier for både samfunn, miljø og økonomi. Prosjektene tegner tydelige mønstre på suksessfaktorer og fungerer som forbildeprosjekter for norske virksomheter på tvers av bransjer og sektorer. DOGA-merket er et av våre viktigste verktøy for å inspirere norske virksomheter til bærekraftig innovasjon og grønn omstilling.

Blant vinnerne av DOGA-merket 2020, som annonseres 11. mars 2021, finner vi alt fra offentlige virksomheter til små og store bedrifter i de fleste bransjer, og også noen av de fremste unge talentene vi har. Det er spesielt fire områder som stikker seg ut:

- Ombruk, gjenbruk og sirkulære modeller.
- Aktører i ferdigvareindustrien med fokus på høy kvalitet, bærekraftige løsninger og store internasjonale ambisjoner.
- Digitale løsninger som forenkler og tilgjengeliggjør tjenesteytende sektor.
- Landskap og byrom som er inkluderende, og godt forankret i lokale behov og kulturer.

DOGA-merket for design og arkitektur er til for å løfte frem Norges fremste eksempler på at god design og arkitektur gir verdi. Kriteriene er inndelt i fagkriterier og verdikriterier, slik illustrasjonen viser.





Laerdal Medical vant i 2019 DOGA-merket for NeoBeat, som allerede er tatt i bruk på sykehus i Norge, Tanzania, Uganda, DR Kongo, Nepal og USA. NeoBeat er designet for å gi rask og pålitelig informasjon om hjerterytmen til nyfødte. Sammen med resten av Laerdals portefølje, skal dette produktet bidra til at Laerdal når sitt overordnede mål om å redde 400 000 mødre og barn årlig.

foto: Foto: Øystein Gomo

Antall utmerkelse har vært noe lavere de siste to årene. Dette er en konsekvens av skjerpede kriterier som krever at mottakerprosjektene demonstrerer hvordan design og arkitektur skaper verdi både for økonomi, samfunn og miljø. Dette bidrar til videreutvikling av fagdisiplinene, og gir gjensidig læring og økte forretningsmuligheter for kandidatene. DOGA-merkets jury består av ledende fagfolk på tvers av design- og arkitekturfeltet og representanter fra næringsliv og offentlig sektor. I 2020 styrket vi juryens kompetanse på bærekraft med eksperter på miljømessig, økonomisk og samfunnsmessig bærekraft.

I starten av 2020 utførte Opinion en kvalitativ undersøkelse av effekten av DOGA-merket. Gjennom dybdeintervjuer med mottakere av DOGA-merket kommer det frem at de

sterkeste positive effektene først og fremst er interne, i form av for eksempel bedriftsintern stolthet og selvtillit. Det rapporteres også om positive eksterne effekter i form av økt synlighet i markedet, og at bedriftene fremstår som mer attraktive arbeidsplasser og dermed tiltrekker seg ønsket kompetanse.

«DOGA-merket er med på å øke selvsikkerheten [vår]. I tillegg bidrar prisene til at vi har tillit til å lage nye tog. Togene som kommer i 2020 er skreddersøm utover det normale. De nye togene er helt rå, design i alle kroker og kroker. Hadde ikke Flytoget fått priser hadde ikke firmaet hatt selvtillit til satsing [...]»

(Flytoget, kilde: Opinion-rapport 2020)

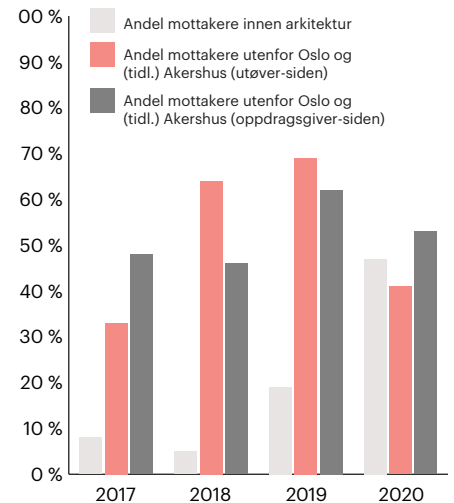
Likevel antas den generelle kjennskapen til DOGA-merket å være relativt lav. Dette er et problem fordi effekter som «økt synlighet i markedet» og «økt omdømme» avhenger av at DOGA-merket er gjenkjennbart og gir positive assosiasjoner hos målgruppene, også utover design- og arkitekturfeltet.

Våren 2020 utførte vi en omnibusundersøkelse om den norske befolkningens kjennskap til DOGA-merket, sammenlignet med tilsvarende merkevarer. Formålet kartlegge kjennskap til diverse nasjonale og internasjonale priser, og resultatet vil bli brukt som et nullpunkt og gi oss en indikasjon på hvorvidt tiltakene vi gjør for å heve kjennskapen til DOGA-merket gir resultater.

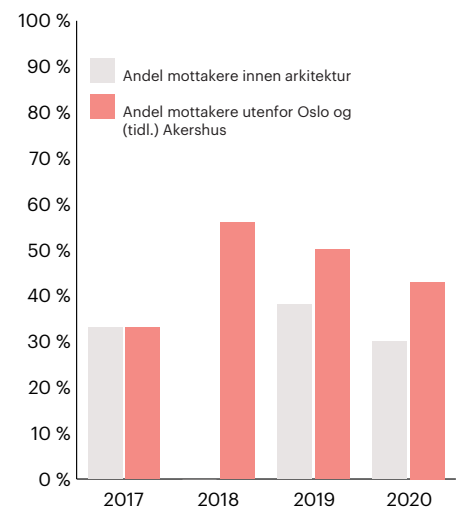
I 2020 fortsatte vi arbeidet med å styrke kjennskapen til DOGA-merket på arkitekturfeltet. Andelen prismottakere fra arkitekturfeltet i 2020 viser at vi har lyktes med dette arbeidet. Andelen økte fra 4,5 % av mottakerne i 2018 til hele 47 % i 2020. Vi har også nådd ambisjonen om større geografisk spredning. Andelen prismottakere utenfor Oslo har de tre siste årene holdt seg jevnt på rundt 50 %.

Utdelingen av DOGA-merket for design og arkitektur har de senere årene funnet sted i januar, under en fullsatt samling på DOGA Arena. I 2021 har pandemien utfordret oss til å tenke nytt, og prisene vil annonseres 11. mars i en heldigital sending som vil vises på doga.no og i sosiale medier. Innholdet vil være tilgjengelig for alle også i etterkant av utdelingen. Oppdatert informasjon om seertall, pressedeckning og effekt kommer i første tertialrapport 2021.

Figur 3.3-8: DOGA-merket: Fordeling av mottakere på fag og geografi (%)



Figur 3.3-9: DOGA-merket Nykommer: Fordeling av mottakere på fag og geografi (%)



DOGA-merket	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	SUM
Antall søknader	131	149	140	143	150	150	150	184	96	159	118	1570
Antall utdelte priser	30	50	33	39	44	45	34	40	22	17	17	371

DOGA-merket nykommer	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	SUM
Antall søknader	121	106	101	112	75	81	135	109	74	75	80	1069
Antall utdelte priser	4	4	4	4	4	4	5	9	6	8	7	59

Historisk utvikling DOGA-merket for design og arkitektur



Vipps ble hovedvinner av Innovasjonsprisen for universell utforming 2020 for sin innovative og brukervennlige bank- og betalingstjeneste. Foto: Vipps
Her kan du se **film** om noen av Norges mest inkluderende innovasjonsprosjekter

Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle

DOGA leder Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle, som er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan for universell utforming, finansiert av Kulturdepartementet. Programmet synliggjør bruk av inkluderende design og arkitektur som en strategi for økt innovasjonsgrad og konkurransekraft for næringslivet og for økt inkludering og selvstendighet i et samfunnsperspektiv.

Vi har fortsatt å videreutvikle DOGAs rolle både som pådriver, og som en kompetansenhet for inkluderende design og nyskaping overfor næringslivet, design- og arkitekturbransjen, utdanningen, offentlige virksomheter og virkemiddelapparatet – i tett samarbeid med DOGAs øvrige virkemidler.

I Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle har vi tre hovedprioriteringer:

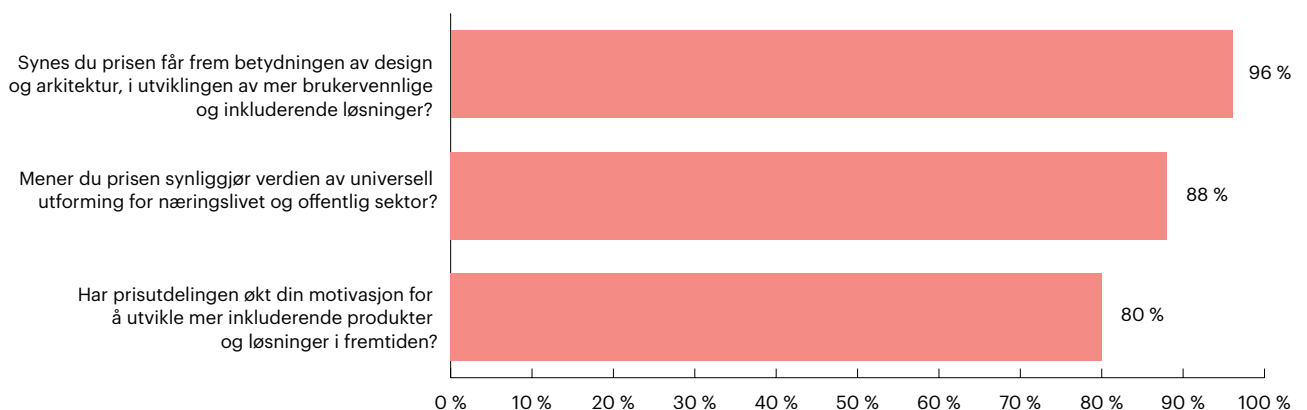
1. Innovasjonsprisen for universell utforming

Gjennomføringen av Innovasjonsprisen for universell utforming 2020 er den fjerde i rekken siden 2011, og for første gang på oppdrag fra Kulturdepartementet – på vegne av regjeringens satsing på universell utforming.

Innovasjonsprisen henger veldig høyt og mottar både nasjonal og internasjonal oppmerksomhet. Det er en anerkjennelse til virksomheter, designere og arkitekter, som på en helhetlig og nyskapende måte har utviklet produkter, tjenester, digitale løsninger, bygg og omgivelser som bygger ned barrierer og bidrar til et mer inkluderende samfunn.

Etter flere utsettelse som følge av smittevern hensyn ble den fysiske prisutdelingen omgjort til en digital versjon og streamet fra DOGA 19. januar 2021. 220 deltakere fulgte prisutdelingen live og 400 individuelle seere var innom totalt. Dette tilsvarer en tredobling av deltakere fra tidligere prisutdelinger. Evalueringen av prisutdelingen viser at vi hadde deltakere med fra alle landets fylker fordelt på næringsliv, offentlig sektor, design- og arkitekturbransjen, forskning og utdanning.

Figur 3.3-10: Andelen respondenter som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad» på spørsmålene i «hvilken grad ...» N=71



2. Støtte til inkluderende designprosjekter

Koronapandemien førte til noen nødvendige justeringer og en spennende nysatsning for Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle. Da London Design Biennale 2020 ble utsatt, omdisponerte vi midler til en helt ny støtteordning for inkluderende designprosjekter.

Utlysningen var unik i sitt slag, og DOGA mottok hele 68 søknader tilsvarende 6,8 millioner kroner.

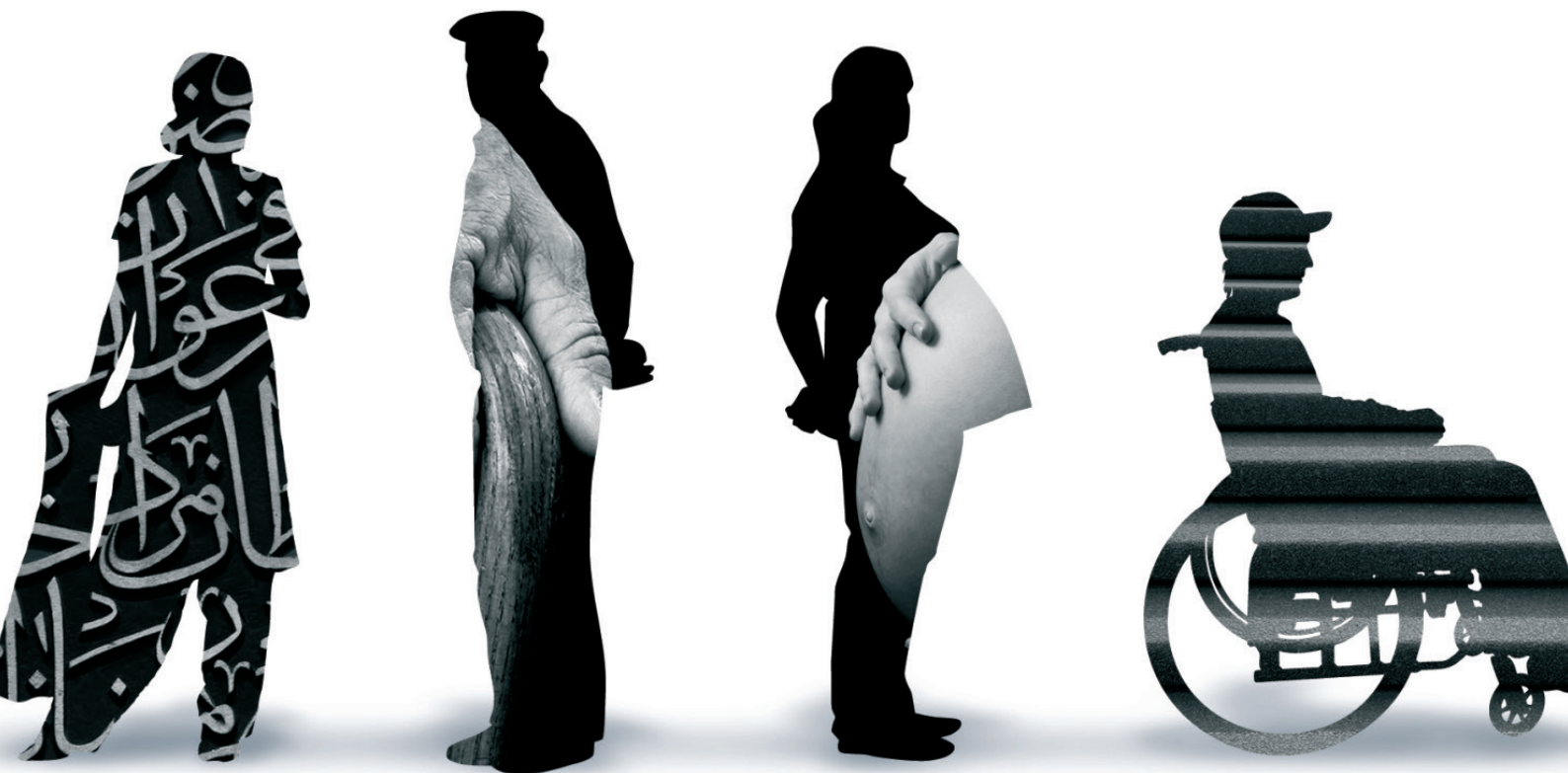
Søknadene representerte en bredde av norsk næringsliv og er et nytt insentiv for næringslivet, med mål om å utvikle

nyskapende og mer inkluderende produkter, tjenester og digitale løsninger. Fire prosjekter fikk 100 000 kroner hver i støtte. Mottakerne representerer både små, mellomstore og store bedrifter som bruker ekstern designkompetanse til å utvikle produkter og tjenester.

Responsen på støtteordningen viser at det er et stort behov for denne type kompetansevirkemiddel. Vi ønsker å styrke denne satsningen for 2021 – både med tanke på økt støtte pr. prosjekt og til flere prosjekter fordelt på en bredde av bransjer og disipliner.

3. Nettressursen inclusivedesign.no

Det er lagt ned et betydelig arbeid med å videreutvikle nettressursen www.inclusivedesign.no for kunnskaps-spredning, synliggjøring og kompetanseheving nasjonalt. Visjonen er på sikt å utvikle den ultimate, brukervennlige plattformen for inkluderende design som et forbildeprosjekt både nasjonalt og internasjonalt.



Spredning designdrevet innovasjon

Menon undersøkte også i hvilken grad kjennskap til og kunnskap om DIP-ordningen, DIP-prosjektene og designmetodikk er spredt i næringslivet. Vurderingen handler i hovedsak om hvorvidt kunnskap om designmetodikk spres gjennom *DIP-ordningen*, slik at ordningen også bidrar med andre positive *eksterne effekter* til resten av næringslivet. 78 prosent av DIP-prosjektdeltakerne oppgir at de har spredt erfaringene fra DIP-prosjektet videre, mens majoriteten av de som sier de ikke har spredt erfaringene videre, er prosjekter som enda ikke er ferdigstilt. Det vil derfor være mulig at spredningseffekter fra disse vil komme på et senere tidspunkt.

Som et ledd i Menon sin undersøkelse av DIP, gjennomførte Norstat en spredningsundersøkelse blant et representativt utvalg av 600 norske bedrifter. Resultatene herfra indikerer at hver fjerde bedrift har kjennskap til, eller erfaring med «Design thinking». En fjerdedel av bedriftene mener at kjennskapen til eller bruken av design har hatt flere positive effekter på bedriften. Høyest oppe, med 26 prosent, er «bedre forståelse for behovene til brukerne», tett etterfulgt av «prosesser for å utvikle varer og/eller tjenester» (25 prosent). Videre oppgir 9 prosent av bedriftene å ha kjennskap til DIP. Bedrifter fra Oslo har generelt noe mer kjennskap til designmetodikk enn

de andre regionene, der Oslo-bedrifter har en andel på 16 prosent og gjennomsnittet totalt er på 9 prosent.

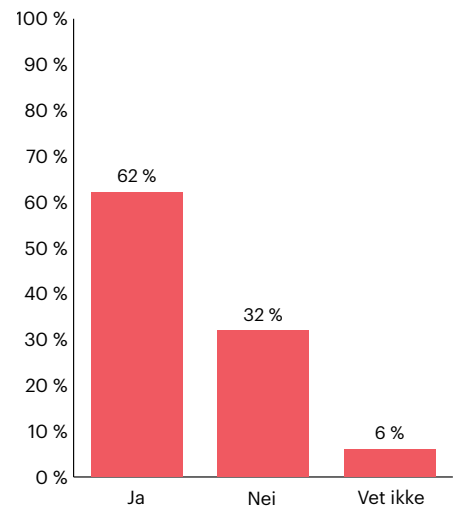
Det er videre undersøkt om de bedriftene som har kjennskap til DIP, faktisk ser på DIP-ordningen som relevant for dem. Hele 62 prosent mener at det vil være aktuelt å søke om DIP-støtte i fremtiden, noe som styrker DIP-ordningens relevans.

I 2020 har vi videreutviklet det faglige innholdet i DOGAs guide for designdrevet innovasjon. Guiden inneholder verktøy og metoder for hvordan bedrifter kan gjennomføre et innovasjonsprosjekt i egen virksomhet med en profesjonell designpartner. Guiden beskriver hvordan du jobber praktisk med designdrevet innovasjon og tar deg gjennom prosessen fra behovsanalyse, gjennomføring og implementering. Målet er å gi virksomheter mulighet til å:

- ta kvalifiserte beslutninger om bruk av designdrevet innovasjon i virksomheten
- lede designdrevne prosjekter
- velge ut og få høyest mulig verdi fra eksterne designpartnere
- sikre langsiktig verdi av prosjektet

I 2020 har guiden hatt 23 545 sidevisninger fordelt på 8 955 unike brukere.

Figur 3.3-11: Bedriftenes svar på spørsmålet "Tror du at det vil være aktuelt for din virksomhet å søke om finansiell støtte fra Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) en gang i fremtiden?" N=53 (bedriftene som hadde kjennskap til DIP)





Resultatet fra DIP-prosjektet PLAST/Snøhetta er en stol laget i 100 prosent resirkulerbar plast. Produktet ble lansert i 2019 og har fått mye oppmerksomhet. Etter DIP-prosjektet tok flere samarbeidspartnere kontakt med Snøhetta for videreutvikling av produktet, og de endte til slutt med å samarbeide med et lite møbelprodusentselskap i Nord-Norge. Snøhetta har nå flere pågående sirkulærøkonomiske prosjekter, som alle springer ut ifra dette prosjektet.
Foto: Snøhetta/DOGA

Endring i økonomisk resultat og kvalitet

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

Som tidligere nevnt, gjennomførte Menon en undersøkelse av DIP-prosjektene fra 2015-2017. Da analysen ble gjennomført var hele 72 % av DIP-prosjektene enten ferdig/lansert eller i ferd med å bli ferdigstilt. 34 prosent av bedriftene oppgir at prosjektet er helt ferdigutviklet eller lansert. Det kan virke som tiden fra idé til ferdig lansering i de fleste tilfeller kan ta enda lenger tid enn 3–5 år.

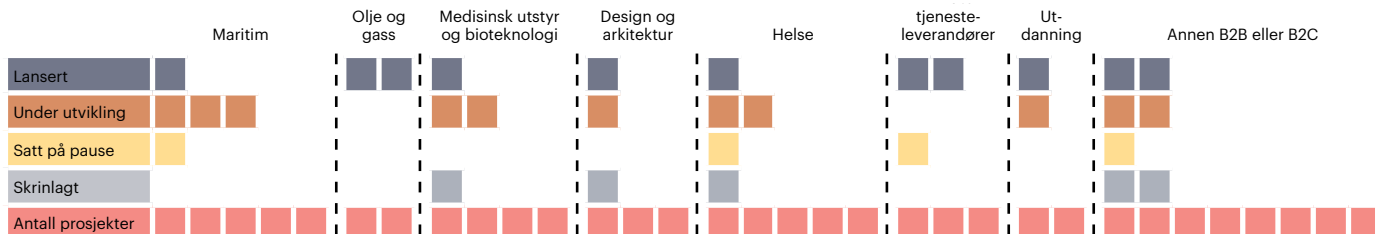
Analysen viser at det er de «mykere» faktorene som dominerer resultatbildet. 55 prosent oppgir at DIP-prosjektet «i

stor/svært stor grad» har resultert i nye markedsmuligheter, økt kvalitet (52 prosent) og bedre brukertilfredshet (45 prosent). For de prosjektene som er *lansert/ferdigstilt* oppgir henholdsvis 50 prosent og 43 prosent at de «i stor/svært stor grad» har fått økt lønnsomhet og økt inntekt.

Indikatoren endring i økonomisk resultat og kvalitet omfatter mer enn bare målbar økning i topp- og bunnlinje (inntekter og lønnsomhet). Dette kan være ulike kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser, brukertilfredshet osv., enten målt på prosjektnivå eller bedriftsnivå.

Menon påpeker at flere syntes det var utfordrende å vise til konkrete økonomiske resultater, men da de ble spurt mer direkte om brukertilfredshet, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser og lignende, hadde samtlige noe å trekke frem. Funnene viser at mer enn halvparten av

Figur 3-3.12: Prosjektstatus basert på respondentenes svar på spørsmålet «Hva er status i dag på prosjektet som dere fikk støtte til gjennom DIP?». N=32 (Kilde: Menon, 2021)



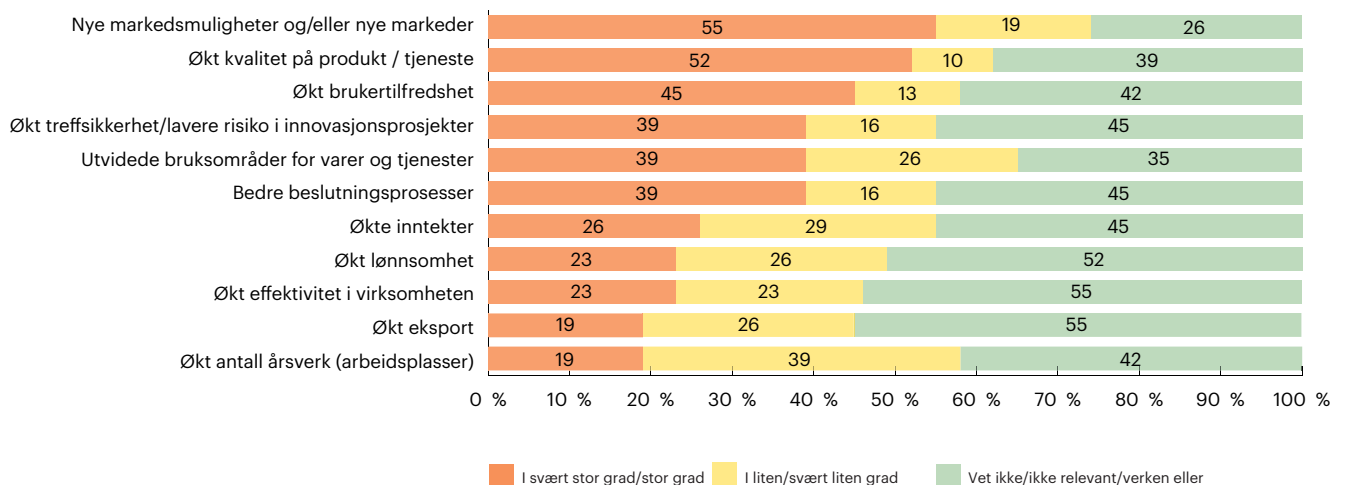
respondentene svarer at de «i stor/svært stor grad» har fått nye markedsmuligheter, noe de betegner som et økonomisk resultat som kan knyttes til prosjektene.

Som vi ser av figur 3.3-13 er det en relativt liten andel som oppgir at prosjektet har bidratt «i liten/svært liten grad», som illustrert i gul. Flere arbeidsplasser, økte inntekter, økt eksport og økt lønnsomhet er de resultatområdene som flest svarer at DIP-prosjektet «i liten/svært liten grad»

har bidratt til. Overordnet gir figur 3.3-13 stort sett et overveiende positivt bilde av de inkluderte økonomiske måleindikatorene, ved at flere svarer positivt (oransje) enn negativt (gul).

Menon konkluderer med at «undersøkelsen viser at programmet (fortsett) fungerer godt: prosjektene har jevnt over betydelig positiv effekt på de deltagende virksomhetenes praksis, innovasjonsevne og verdiskaping.»

Figur 3.3-13: Respondentens svar på i hvilken grad DIP-prosjektet har bidratt til følgende. N=32



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. Vi skal stimulere og medvirke til økt tverrsektorielt samarbeid, utvikling av relevante tjenester og attraktive

omgivelser gjennom strategisk bruk av design- og arkitekturkompetanse. Vi samarbeider med både kommunale og nasjonale myndigheter, og kommunale og statlige aktører i fornyelsen av offentlig sektor. DOGA prioriterer to hovedområder innenfor delmål 2; 1) økt innovasjon i offentlig sektor og 2) bærekraftig stedsutvikling og økt innbyggerinvolvering/medvirkning.

Styringsindikatorer	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	Virksomheter som er i kontakt med DOGA skaper brukertilpassede tjenester, produkter eller omgivelser.
Endring i adferd	Virksomheter som er i kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur.
Spredningseffekt	Virksomheter ut over de som er i kontakt med DOGA opplever strategisk bruk av design og arkitektur som verdiskapende, og tar det i bruk.
Endring resultat	Virksomheter som er i kontakt med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskapning og økt sluttbrukertilfredshet.

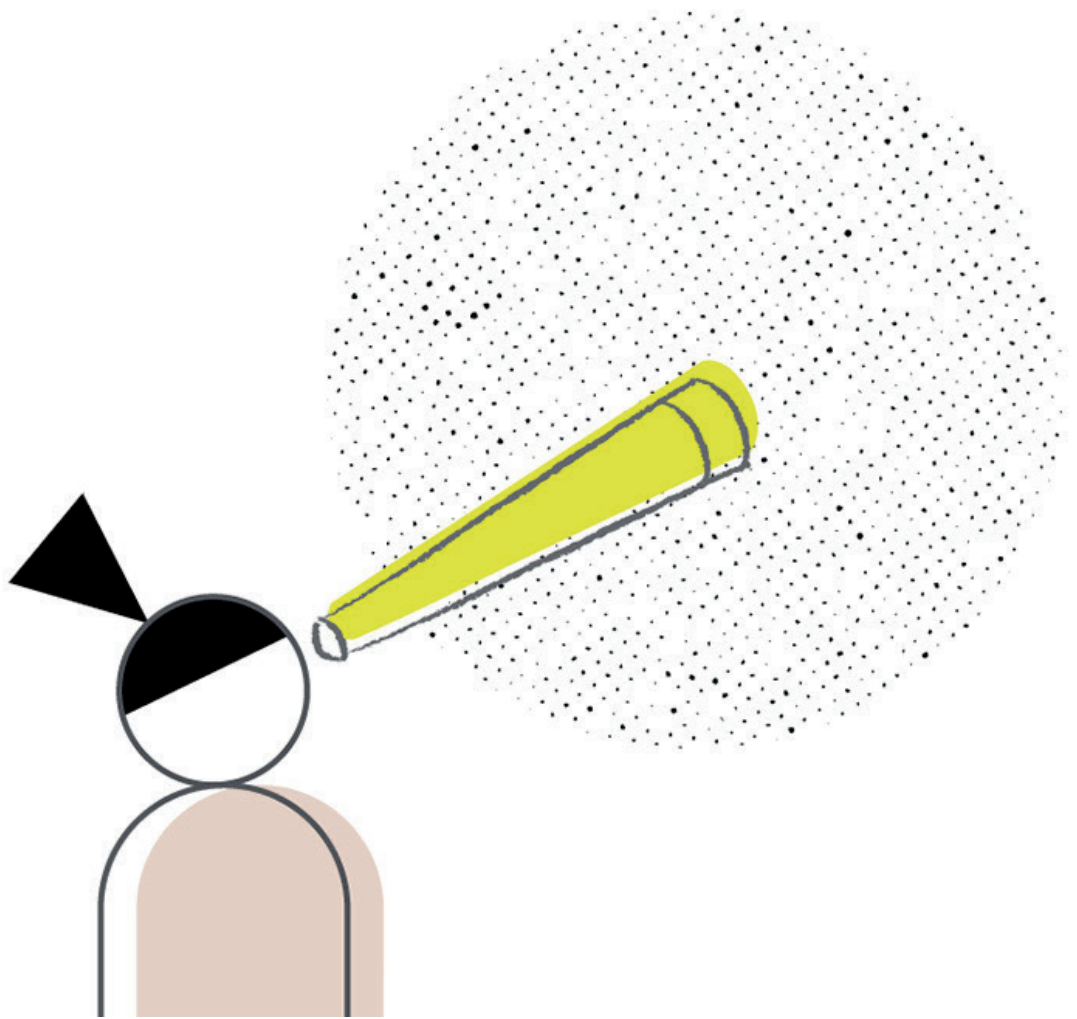
3.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2

En innovativ og effektiv offentlig sektor er en forutsetning for et fungerende og bærekraftig velferdssamfunn. Mange av de utfordringene offentlig sektor står overfor er komplekse og involverer flere aktører fra både privat og offentlig sektor. Det vil være store krav til både oppdatert kunnskap og nytenkning i løsningene.

Utviklingen av smarte byer og levende distriktssamfunn fordrer økt grad av samhandling på mange nivåer, og det er behov for å tenke nytt om roller,

prosesser og systemer, i samspill med både næringslivet og innbyggerne. Økt bruker- og innbyggermedvirkning er en forutsetning for både by- og stedsplanleggingen og for utviklingen av offentlige tjenester: Fremtidens samfunn skal formes med og for innbyggerne over hele landet der gode og fremtidsrettede løsninger skal være målet i alle deler av offentlig sektor.

DOGAs innovasjonprogram Gnist, tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling i lokalsamfunn. Her får utvalgte kommuner – sammen med næringslivsaktører – hjelp til å bygge



Illustrasjon: Creuna/DOGA

kompetanse og utforske nye samarbeidsmodeller. Målet er å fremme utviklingen av fremtidens næringsliv og fremtidens bærekraftige og attraktive lokalsamfunn.

DOGA har en unik rolle i virkemiddelapparatet. Vi tilbyr en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling – som kan anvendes av alle – og som kobler en analytisk tilnærming til problemløsning med intuisjon og kreativitet. Som et fagspesifikt kompetansemiljø er vi både opptatt av å være en attraktiv samarbeidspartner og en pådriver som knytter sammen aktører på tvers av etablerte strukturer og siloer. I arbeidet med å fornye offentlig sektor opplever vi økt etterspørsel etter nettopp denne rollen.

I 2020 har flere av våre satsinger hatt fokus på tversektorielle utfordringer. Dette tvinger frem en mer systemisk tilnærming, og det krever utvikling av metodikk som gjør at man kan ta tak i flokene. Den delen av designfaget som kalles systemisk design, har de siste årene fokusert spesielt på å utvikle metodikk for denne typen problemløsning. Fagmiljøet i Norge er en internasjonal spydspiss på dette området.

Særlig StimuLab-programmet, men også flere av DOGAs initiativer innenfor by- og stedsutvikling, opererer ut fra prinsippene om at helheten ikke kan forbedres ved utelukkende å fokusere på enkeltdelene i systemet. Det er en økt forståelse for effekten av dette arbeidet, og en økt etterspørsel etter DOGAs unike kompetanse som tverrfaglig innovasjonsaktør i virkemiddelapparatet.

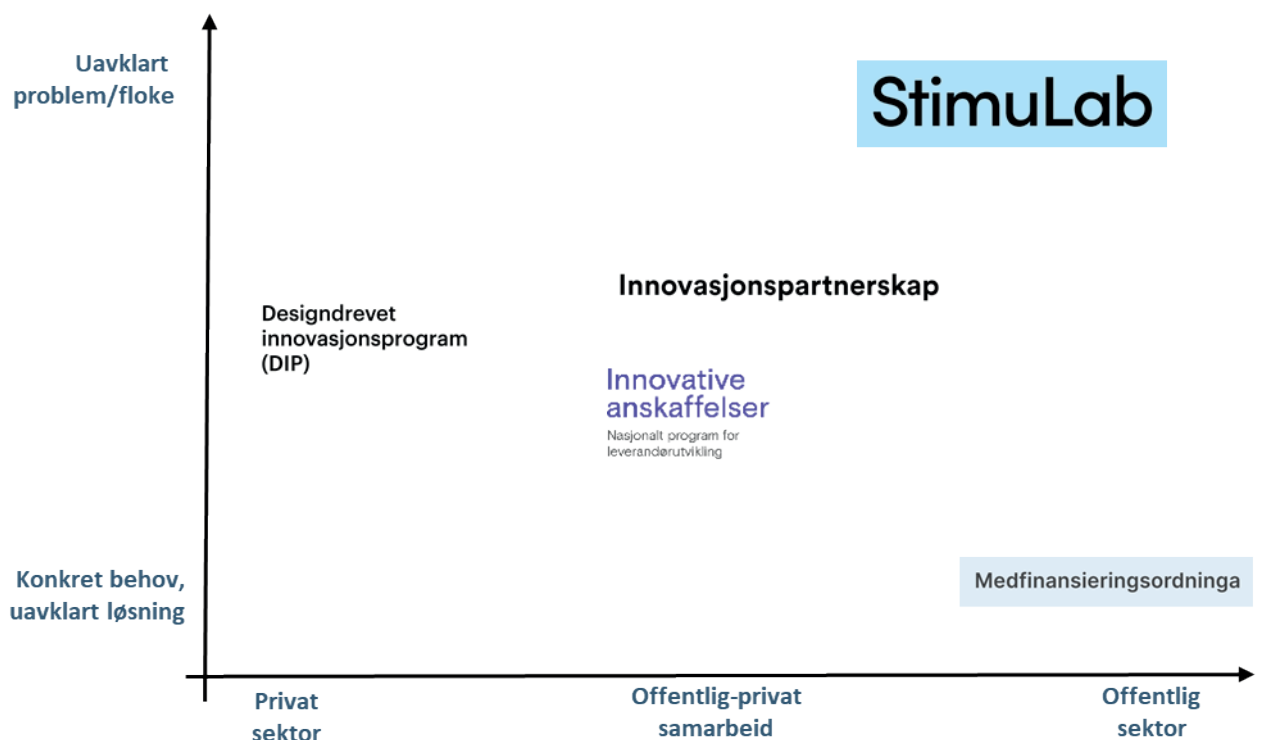
Endring i innovasjonsnivå

Styringsindikatoren *endring i innovasjonsnivå* skal si noe om offentlige virksomheter som DOGA samhandler med og opplever innovasjonsendringer. Målet er at strategisk bruk av design og arkitektur skal være et verktøy for å få til økt innovasjon og verdiskaping. Endring i innovasjonsnivå kan være en tidlig indikasjon på at DOGA er på vei til å nå målet om å fornye offentlig sektor. For å vise forstadier til endring i innovasjonsnivå mener vi derfor at det er viktig å dokumentere brukernes motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, eller praksis.

StimuLab gir verktøy for innovasjon i offentlig sektor

Formålet med StimuLab er en bedre og mer effektiv offentlig sektor med mer relevante, treffsikre, brukerrettede og samordnede tiltak. StimuLab skal gjennom faglig veiledning og tilskudd til enkeltprosjekter øke innovasjonskapasiteten og kompetansen i offentlige virksomheter. Ordningen skal også bidra til å utvikle kunnskap og spre erfaringer om samordnede tjenester til beste for brukerne¹². Prosjektene som støttes må være utviklingsprosjekter, og kan ikke ha en forhåndsdefinert løsning. Fokuset på tidligfaseprosjekter, og det å gå inn i prosjektet med en åpen

Figur 3.4-1: Eksempler på ordninger som har enkelte likhetstrekk med StimuLab, og deres posisjon langs aksene «grad av avklart behov» (Y-aksen) og næringsrettet (privat) vs. offentlig innovasjonsfokus (DIP-programmet støttet i perioden 2009-2013 noen få offentlige prosjekter, men er ellers en ordning rettet mot næringslivet).



problemstilling, er noe som skiller StimuLab fra andre ordninger rettet mot innovasjon i offentlig sektor. StimuLab støtter både statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester. StimuLab stiller krav om at prosjektene skal utvikles gjennom en designdrevet prosess. Den økonomiske støtten skal i sin helhet gå til å anskaffe kompetanse i markedet, først og fremst designkompetanse, men også kompetanse på andre områder, som endringsledelse og gevinstrealisering. Stimulab er et samarbeid mellom DOGA og Digitaliseringsdirektoratet.

digitaliseringsstrategi 2019 til 2025, trekker frem syv livshendelser som skal prioriteres i arbeidet med å lage brukervennlige og sammenhengende offentlige tjenester. Digitaliseringsstrategien påpeker at det i stor grad mangler metodikk for samarbeid og tverrgående tjenesteutvikling.

I 2020 har StimuLab prioritert prosjekter som er en del av arbeidet med disse livshendelsene. To av disse, «Alvorlig sykt barn» og «Starte og drive en frivillig organisasjon» inngår i StimuLab-porteføljen i 2020. Disse representerer noe vesentlig nytt, og må sies å sprengte rammen for dagens tilnærming.

I 2020 har vi hatt en økning i antall søknader og i antall nye prosjekter. I 2020 mottok vi 52 søknader til StimuLab, en økning på 37 prosent fra 2019. Vi har samtidig gjennomført opptaksprosessen mer effektivt og raskere enn tidligere – fra ett år i 2018 til ni måneder i 2020.

Det er et uttalt behov for en ny tilnærming til store samfunnsutfordringer, inkludert slike utfordringer som livshendelsene representerer. Dette er bakgrunnen for at StimuLab har valgt å innrette de to livshendelsene som fikk støtte i 2020 med en missions-orientert tilnærming. Her finnes det interessante internasjonale rammeverk og erfaringer (EU, Horizon 2020, Finland, Sverige). Dette vil være det første store initiativet i Norge der mission-orienteringen også omfatter metode, og ikke bare utvelgelse av disse utfordringene.

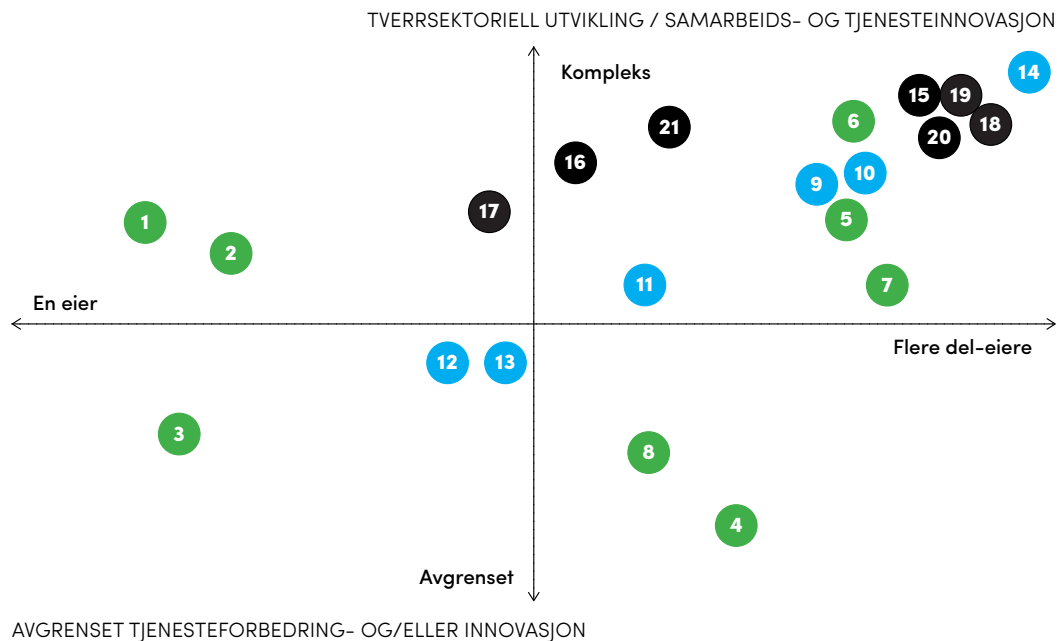
To «livshendelser» med missions-tilnærming

I løpet av de fem årene med StimuLab, har stadig mer komplekse floker og sammenhengende tjenester blitt prioritert. Regjeringens

Stimulab	2018	2019	2020
Antall søknader	41	38	52
Antall prosjekter	6	7	8
Søknadsfrist	9.3 og 20.8*	9.4	28.2
Siste forhandlingsmøte	26.03.19	5.2.20	25.11.20
Budsjett	10 mill	20 mill	20,3 mill

* I 2018 var det to søknadsrunder.

Figur 3.4-2: Kompleksitet i livshendelsene sammenliknet med andre prosjekter



Den vertikale aksene i diagrammet indikerer lav (avgrenset) eller høy grad av kompleksitet. Den horisontale aksene indikerer om tjenesten/utføringen har én ansvarlig eier eller flere deleiere, gjerne på tvers av sektorer og uten at noen har ansvar for helheten.

2016-2017

1. Effektivisering av arealbruk
2. Barrierer mot mer offentlighet. Utvikling av tjenesten e-innsyn.
3. Brukerorientert tilsyn
4. Bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger
5. Bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning
6. Vilkår for førerrett
7. Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel
8. Familieinnvandring/familie-gjenforening

2018

9. Digital samling og deling av kunnskap i offentlig sektor (KUDOS)
10. Gjeldsfloka
11. Perpetuum mobile. Et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i Nittedal kommune
12. Samordning av tjenester rundt utsatte barn og deres pårørende
13. Hele mennesker, hele tjenester
14. Matdugnaden – kosthold for sunn og bærekraftig folkehelse

2019

15. Medisinsk avstandspåfølgning
16. Utsiden inn – med tjenstedesign for mer helhetlige tjenester i NAV
17. Den samskapende bydelen
18. Arkivfloken – innebygd arkivering
19. Digitale behandlingsplaner
20. Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer
21. Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter

I henhold til retningslinjer for ordningen kan 15 % av StimuLab-budsjettet brukes til kunnskapsutvikling. I 2020 samlet vi kunnskap og erfaringer i disse tre kartleggingene:

- «Brukerorientering offentlig innovasjon – råd og erfaringer fra frontlinjen» StimuLab-teamet¹³.

- «Metode- og kunnskapsutvikling; samarbeid med fem StimuLab-leverandører fra et designperspektiv» Halogen, PWC, Designit, Comte og Eggs¹⁴.

- «Kunnskapsoppsummering, hvilke resultater har StimuLab bidratt til fra et businessperspektiv» Menon.

13 <https://www.digdir.no/innovasjon/stimulab-brukerorientert-offentlig-innovasjon-rad-og-erfaringer-fra-frontlinjen/1986>

14 Leveransen inneholder flere videosnutter. Selve filmingen må utsettes i påvente av at smittesituasjonen bedres.

Digitalisering av tjenester i byggenæringen

Opptrinn er en satsing som benytter seg av innsikt og erfaringer fra StimuLab. Her har DOGA – sammen med blant annet Byggenæringens landsforening (BNL) og Brønnøysundregistrene – dannet et økosystem rundt smart samhandling i bygg- og anleggsnæringen. Mellomlandskapet mellom offentlig og privat sektor er krevende, og det er et voksende behov for offentlig-privat samarbeid. Opptrinn er et trepartssamarbeid der næring, forvaltning og fagkunnskap kobles for å realisere noen av de gevinstene som ligger i digitalisering av rutiner, forskrifter og tjenester i byggsektoren.

I 2019 ble Opptrinn lagt inn i porteføljen til NFDs OPS-tiltak: Offentlig/privat sektorutvikling med fokus på digitalisering. I denne tiltaksporteføljen ligger det fem næringer som sammen har en målsetting om forenkling og effektivisering til en verdi av ti milliarder kroner i innsparinger. En rekke av operasjonene i byggenæringen kan effektiviseres gjennom automatisering. Opptrinn videreføres i 2021.

Mål om en folkehelsekomponent i alle offentlige byggeprosjekter

I utviklingsprosjektet Arkitektur og folkehelse lanserte DOGA i 2020, en eksempelsamling for helsefremmende bygningsnære uteområder. Arbeidet

var et samarbeid med et bredt nettverk av forskere og fagfolk på området. Eksempelene bidrar positivt i løsningen av to viktige folkehelseutfordringer: lav fysisk aktivitet, og økende sosial isolasjon og ensomhet.

DOGA bidro inn i arbeidet med regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet 2020-2029. Basert på dette arbeidet skal vi involvere interesserte kommuner i pilotprosjekter for å øke den forebyggende helseeffekten av kommunenes byggeprosjekter. Det langsiktige målet er å få en fast folkehelsekomponent i alle offentlige byggeprosjekter, og på denne måten få en merverdi av offentlige investeringer – både for helse og for sosial bærekraft.

DOGA har en strategisk samarbeidsavtale med Leverandørutviklingsprogrammet Innovative Anskaffelser (LUP), som også vil være en viktig partner i dette initiativet. Både DOGA-prosjektet «Levende lokaler» og arbeidsmetodene i Gnist-programmet er viktige referanser for metodikk for rekruttering og samhandling med kommunene.

Vi opplever stor interesse hos de aktørene som er involvert i prosjektet så langt, bl.a. NMBU, NTNU, SINTEF, Helsedirektoratet og andre offentlige og private aktører.

Gnist-programmet er et samarbeidsprosjekt mellom Nordic Edge, Distriktsenteret, KS, Innovasjon Norge, Siva, Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP), Loft4, Growlab og Urban Space Lab – ledet av DOGA.

Endring i adferd

DOGAs styringsindikator endring i adferd skal vise om DOGAs arbeid har ført til at offentlig sektor har tatt i bruk design- og/eller arkitekturmetodikk, eller om slik metodikk fører til endringer i beslutninger, tjenestetilbud eller prosesser i offentlig sektor. Vi antar at det er en sammenheng mellom tidlig adferdsendring i prosjektet/samarbeidet DOGA har vært involvert i, og fornyelse i offentlig sektor.

Samarbeid for å løse utfordringer i steds- og næringsutvikling

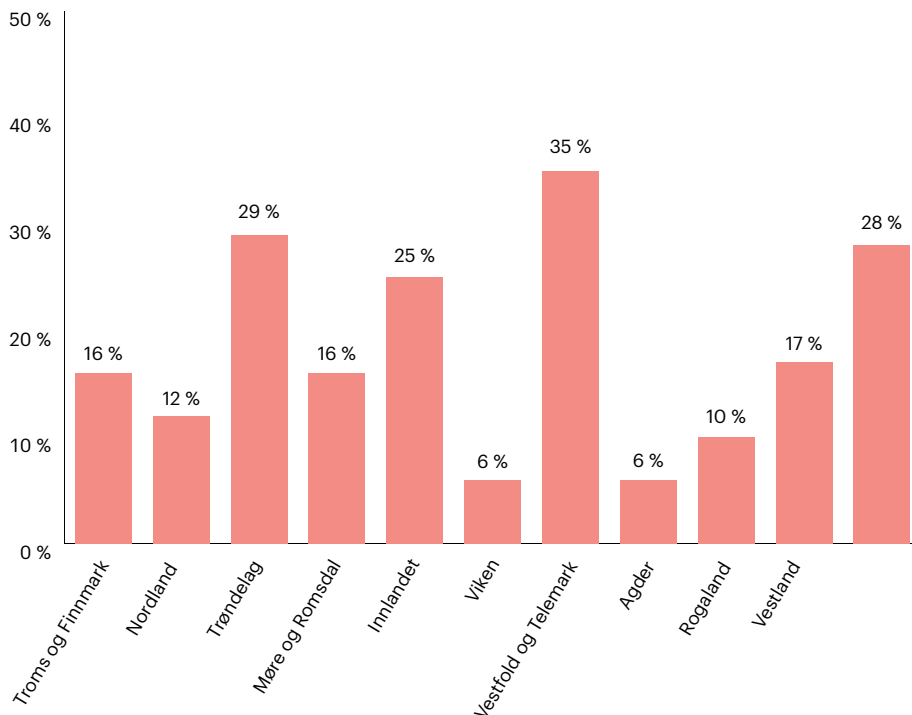
Gnist er et innovasjonsprogram rettet mot distriktskommuner, der næringslivet inviteres inn for å løse

konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling. Innovasjonsprogrammet gir utvalgte kommuner hjelp og kompetanse, som kan bidra til løsninger med utgangspunkt i lokale forutsetninger og behov. Programmet består av en kompetansedel som er åpen for alle kommuner, mens man må søke seg videre i innovasjonsdelen av programmet. Målet er at *Gnist*-programmet skal bli et fast konsept hvor nye kommuner og utfordringer blir plukket ut hvert år. Første runde av kompetanseprogrammet ble gjennomført høsten 2020 med 200 påmeldte fra 100 kommuner.



Vang kommune vil legge til rette for nye boligløsninger i sentrum. Foto Anne Marte Før.

Figur 3.4-3: Geografisk spredning deltakelse kompetanseprogrammet Gnist

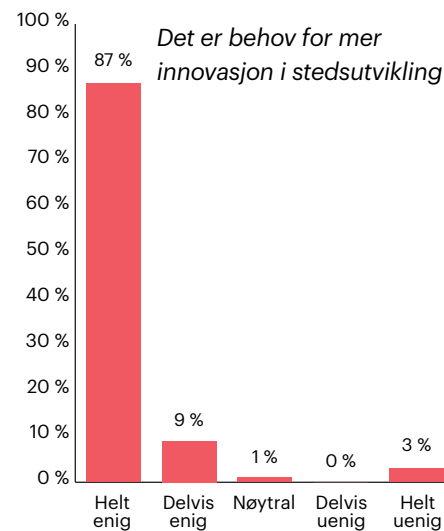
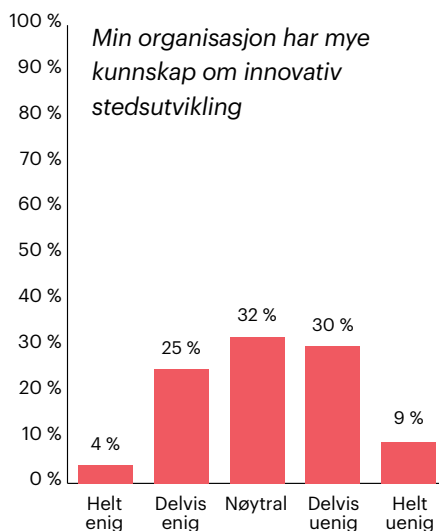


I nullpunktmålingen av kompetanseprogrammet oppgir 94 % av respondentene at det er et behov for mer

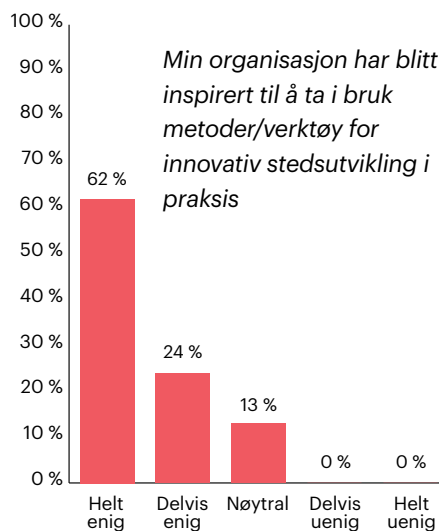
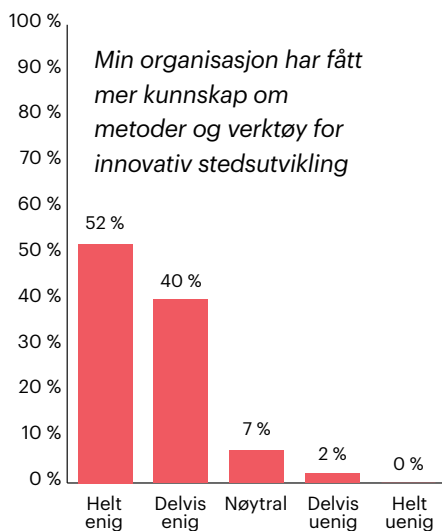
innovasjon i stedsutvikling. De aller fleste respondentene (96 %) svarer at behovet for kunnskap om hva som

skaper en mer innovativ stedsutvikling er stort, samtidig som eksisterende kunnskap er lav.

Figurer 3.4.4 Nullpunktspåling kompetanseprogrammet Gnist. N=100



Figurer 3.4-5 Ettermåling Gnist. N=52



Resultatene fra ettermålingen viste at 92 prosent svarte «helt enig», eller «delvis enig» på at kompetanseprogrammet har gitt dem mer kunnskap om innovative metoder for stedsutvikling. 86 prosent svarte «helt enig» eller «delvis enig» på om de har blitt inspirert til å lære mer om å ta i bruk metoder og verktøy for innovativ stedsutvikling i praksis.

Et tydelig uttalt behov for mer kunnskap om innovative metoder for stedsutvikling og et ønske om å lære mer for å kunne ta disse i bruk, indikerer en tidlig adferdsendring hos de deltagende kommunene. Det videre arbeidet handler om å tilrettelegge for at design- og/eller arkitekturmetodikk tas inn og brukes aktivt for å gi

42 kommuner fra hele landet søkte om å få delta i innovasjonsdelen av Gnist-programmet. Lund, Lebesby og Vang er valgt ut som årets pilotkommuner. Boligmodeller, fraflytting og ny teknologi er temaer de tre utvalgte kommunene nå skal jobbe med.

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

- økt kompetanse på steds- og næringsutvikling i distriktskommuner
- nye samarbeid for helhetlige løsninger på utfordringer i lokalsamfunn
- nye produkter og/eller tjenester fra næringslivet
- attraktive, bærekraftige og tilpassningsdyktige lokalsamfunn

Samarbeidsaktører Nordisk smartby-modell:

DOGA, Nordic Smart City Network, Nordic Edge, Dansk Design Center, Dansk Arkitektur Center, Bloxhub, Demos Helsinki, Iceland Design and Architecture, Nordic Urban Resilience Institute

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.

DOGA har utviklet flere ulike verktøy som skal sikre innbygger- og brukermedvirkning i by- og stedsutvikling. Dette vil ha en betydelig spredningseffekt for arkitektur- og designmetodikk i offentlig sektor.

Arbeidet med å spre *Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer* (utviklet i 2019) har fortsatt i 2020. KMDs rapport «Strekk i laget, NF rapport nr. 7/2020» bekrefter at veikartet har vært en av de mest brukte veiledningene i 2020:

«Av de forhåndslistede veiledningskildene er det DOGA sitt «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn (2019) og SSB sin publikasjon [...] som klart skiller seg ut som de mest brukte.»

Vi har også mottatt midler fra Nordisk ministerråd, der DOGA har initiert og fått ansvar for å lede utviklingen av en nordisk smartby-modell, basert på den norske modellen (last ned veikartet her). Lanseringen av denne er våren 2021.

DOGA har kartlagt beste praksis for prosjekter som fremmer smart og bærekraftig stedsutvikling. Vi fikk inn over 70 forslag, der 16 prosjekter ble valgt ut – sammenstilt i denne oversikten.

Utsira kommune deltok i innovasjonskonkurransen 2019/20.
Foto: Karianne Klovning.



Et annet ledd i å gi veikartet liv har vært *Innovasjonskonkurransen*. I 2020 ble Utsira og Krødsherad valgt ut som pilotkommuner. DOGA besluttet tidlig å arbeide for at Innovasjonskonkurransen skulle forbedres og skaleres i en ny utgave. Resultatet ble programmet – *Gnist* – som også ble lansert på Nordic Edge Expo Digital.

Digital medvirkning er viktig for helhetlig planlegging

Barnetråkk er et verktøy for involvering av barn i kommunale planprosesser. Siden lanseringen av ny versjon i 2014, er det spredt til mer enn 700 skoler i over 200 kommuner – altså mer enn 25 000 elever i 60 prosent av landets kommuner. I Meld. St. 30 «En innovativ offentlig sektor», er Barnetråkk trukket frem som et fremragende eksempel på bruken av digitale verktøy i samarbeidet mellom skole og forvaltning.

FolkeTråkk er en plattform for innbyggermedvirkning. Den skal bidra til å fremme god praksis i å involvere innbyggere i planprosesser og sikre medvirkning i tidlig fase. Ferdig utviklet skal FolkeTråkk-plattformen være en tjeneste som sikrer et helhetlig beslutningsgrunnlag for by- og stedsutvikling i hele landet.

Vi ser at det er interesse for både Barnetråkk og FolkeTråkk internasjonalt og det utvikles lignende plattformer i flere land¹⁵. DOGA er også med som kunnskapspartner i flere forskningsprosjekter¹⁶ basert på denne kompetansen.

I 2020 igangsatte DOGA en nasjonal brukerundersøkelse knyttet til Folke-

tråkk og Barnetråkk. Resultatene fra undersøkelsen vil foreligge i mars 2021, og skal danne grunnlag for videreutvikling og spredning av FolkeTråkk-veilederen. Undersøkelsen, som gjennomføres av Opinion, har som mål å kartlegge kjennskapen til DOGAs medvirkningsverktøy, og brukererfaringer knyttet til disse. Innsikten fra undersøkelsen skal danne grunnlag for både formidling/spredning og videre utvikling av verktøyene. Denne undersøkelsen vil også gi oss en god indikasjon på evt. endring i resultat og brukertilfredshet.

Endring i resultat

Styringsindikatoren *endring i resultat* skal si noe om hvordan det går med de aktørene som har vært i kontakt eller fått bistand fra DOGA ved å se på endringer i resultat og effekter av prosjektene/bistanden. Indikatoren skal også kunne si om DOGA har tilført verdi inn i prosjektene og bidratt til å skape resultater i form av økt effektivitet, kvalitet og/eller sluttbrukertilfredshet. Ved å se på utviklingen i resultat over tid kan DOGA tilpasse aktiviteter som kan ha overføringsverdi til andre prosjekter.

På oppdrag fra StimuLab gjennomførte Menon en kunnskapsoppsummering av StimuLab-ordningen fra 2016 til 2020. Formålet var å kartlegge gevinster fra prosjektene, og gjøre vurderinger av ordningens effekter. DOGA og Digdir arbeider tett på de enkelte prosjektene og oppdragsgiverne i den forberedende fasen. Dette bidrar til å modne virksomhetene og rigge dem for å jobbe med innovasjon på en annenledes og ny måte, samtidig som StimuLab-teamet opparbeider seg en

15 Praha: <http://www.architekturadetem.cz/konference-architektura-detem-2019/>
Stockholm: Webinar: Nordic placemaking TALK - A child friendly city (in English) | Future Place Leadership
Helsinki: Nordic built cities conference 2016

16 <https://www.nmbu.no/fakultet/landsam/sentre/sitrap/aktuelt/node/41974>
Samarbeidspart i søknad med Praha, childfriendly cities: SFŽP ČR – State Environmental Fund ČR (sfzp.cz)



Foto: Reiulf Ramstad Arkitekter

unik innsikt i relevante utfordringer. Menon omtaler StimuLab som et dynamisk virkemiddel som evner å tilpasse seg reelle behov, slik at virkemiddelet er treffsikkert og relevant. Menon vektlegger at StimuLab også er et sentralt virkemiddel for leverandørutvikling. Fra oppstarten har StimuLab jobbet for å utnytte ressursene og fagkompetansen innen tjenstedesign som allerede ligger i det private markedet, samtidig som man har utfordret leverandørene til å utvikle mer komplette kompetansemiljøer gjennom nye samarbeid.

«Mange europeiske land har etablert statlige enheter for å drive nyskaping av tjenester. StimuLab-ordningen skiller seg fra disse, både gjennom et høyt ambisjonsnivå og ved å åpne opp for et bredt fagmiljø til å bidra. I designfeltet ser nå mange til Norge for å finne ekspertisen på brukerorientert innovasjon i offentlig sektor».

Lavrans Løvlie, direktør i PwC
(Kunnskapsoppsummering StimuLab, Menon 2020)

Menon analyserte 14 avsluttede og 7 pågående StimuLab-prosjekter. Oppsummert finner de at prosjektene i stor grad har ført til ny kunnskap og innsikt, felles problemforståelse og etablering av nye samarbeid. Fordi StimuLab er en

ordning som støtter tidligfase-prosjekter, er det naturlig å forvente at størsteparten av gevinstene fra disse prosjektene vil være det som betegnes som input-gevinster, dvs. gevinster i form av økte ressurser til innovasjon. Når det gjelder realiserte innovasjoner er det til nå utviklet ni løsninger som er tatt i bruk. Samtidig er det viktig å påpeke at flere av StimuLab-prosjektene er svært komplekse, slik at konkrete output-gevinster – resultater av innovasjon – i mange tilfeller vil inntreffe etter 2-4 år frem i tid.

Når det gjelder innovasjon i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen (BAE-næringen), vil Opptrinn-porteføljen også kunne gi resultater i flere retninger: Både innsparinger for bedriftene som kan bruke mindre ressurser på tidligere analoge og tidkrevende prosesser, og en mer effektiv forvaltning. I tillegg arbeider vi med tiltak som kan forbedre og effektivisere tilsynsarbeidet i BAE-næringen.



Design og arkitektur former fremtiden

3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd

DOGA skal være NFD's rådgiver for utviklingen av god politikk og virkemiddelbruk på design- og arkitekturområdet. DOGA skal gjennom sin virksomhet

opparbeide seg en helhetlig problemforståelse innenfor design og arkitektur og være et nasjonalt kompetansemiljø på sine fagfelt.

Styringsindikatorer

Prioriteringsanalyse
– strategi for å nå målet

Kvalitativ vurdering av
måloppnåelsen

Suksessfaktorer

I størst mulig grad styrke strategiske områder for DOGAs leveransedyktighet.

Kartlegge hva som har bidratt til god måloppnåelse, hva som kan forbedres, og hvordan forbedringer er tenkt implementert.

3.5.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3

DOGA jobber med å fremme design og arkitektur som sentrale kompetanseverktøy i utformingen av fremtidens Norge. Det er stor etterspørsel etter DOGAs kompetanse og design- og arkitekturkompetanse refereres stadig til i innovasjonsprosesser både i offentlig sektor og privat næringsliv.

På vei mot en mer innovativ offentlig sektor

DOGA har vært del av arbeidsgruppen for virkemiddelaktørene og kommunesektorens organisasjon KS for å gi innspill til arbeidet med Meld.St.30, «En innovativ offentlig sektor». Stortingsmeldingen ble lansert av kommunal- og moderniseringsministeren i juni 2020 og samarbeidet videreføres i 2021. I stortingsmeldingen vektlegges bruk av designkompetanse, noe som viser at DOGA har lykket med å spre forståelse og kunnskap om faget. Til tross for at det er et tydelig fokus på brukerorienterte prosesser fra regjeringens side, finnes det lite informasjon og veiledning om hvordan dette kan gjøres

i praksis. DOGAs aktiviteter (StimuLab, D-Box, Barnetråkk, Smartby-veikartet) trekkes frem i meldingen som viktige bidrag i utviklingen av en innovativ offentlig sektor, med design som en kjernekompetanse for innovasjon.

Innsats fra flere for å styrke bærekraftsarbeidet

DOGA har bistått KMD med innspill og råd knyttet til en mer systemisk tilnærming til rapporteringen på det nasjonale bærekraftsarbeidet. For å nå bærekraftsmålene kreves det innsats fra ulike departementer, direktorater, kommuner, næringsliv og frivillig sektor. DOGA har kompetanse på systemisk design og har ledet en workshopserie for departementsfellesskapet. Gjennom dette har vi tilrettelagt for tverrsektorielt samarbeid om bærekraftsmålene.

DOGA har også spilt inn på følgende:

- *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn (NOU 2020:12)*. Norsk offentlig utredning har vurdert næringslivets betydning for levende og bærekraftige

lokalsamfunn. DOGA mener det offentlige må tenke mer helhetlig rundt hvordan vi planlegger det nye Norge. Samtidig som vi både styrker eksisterende næringsliv og dyrker frem nye bedrifter, er vi nødt til å bygge gode lokalsamfunn.

- *Nasjonal handlingsplan for å nå bærekraftsmålene*
Handlingsplanen utarbeides som en stortingsmelding for å sikre bred forankring, og den skal være ferdig i løpet av våren 2021. Målet er å konkretisere arbeidet og tilpasse bærekraftsmålene til norske forhold. DOGA mener at handlingsplanen må ha en helhetlig tilnærming og stimulere til konkret handling.

DOGA har også bidratt med rådgivning og politiske grunnlagsdokumenter til blant annet:

- Eksportheandlingsplan for norsk næringsliv (NFD)
- Kunnskapsgrunnlag for statlige virksomheters arbeid med bærekraftsmålene (KMD)
- Handlingsplan for fysisk aktivitet (HOD)
- Regjeringens internasjonale strategi for kulturpolitikken (KUD/UD)
- Sikre arkitektonisk kvalitet i planlegging, rapport fra OsloMet, lansert oktober 2020 (KMD)
- Introduksjon til missions-arbeid (NFD)

Arkitekturfeltet samles om fagpolitisk påvirkningsarbeid

DOGA har siden 2019 ledet arbeidet med en felles arkitekturpolitisk plattform som samler alle de fem bransjeorganisasjonene på arkitekturfeltet i Norge. Plattformen «God arkitektur for et bedre samfunn» ble lansert i april 2020, og slår fast en rekke tiltak og mål som organisasjonene er enige om å jobbe for i 2020–2021. Dette er første gang arkitektorganisasjonene samler seg om en felles plattform for fagpolitisk påvirkningsarbeid. DOGA har hatt en samlende rolle som en nøytral aktør.

Plattformen har som hovedmål å få et formalisert politisk ansvar for de bygde omgivelsene og har fire prioriterte saksområder

- bolig og bomiljø
- offentlige anskaffelser
- fortetting og arealbruk
- gjenbruk og transformasjon

Saksområdene understreker arkitekturfagernes betydning for å oppnå sentrale samfunns- og bærekraftsmål, for eksempel knyttet til beredskap, folkehelse, klima og god bruk av offentlige ressurser. Basert på plattformen har organisasjonene levert innspill til alle de politiske partienes programarbeid.



Foto: Raphael Schaller

An aerial photograph showing a road with a yellow center line, bordered by green grass and trees. The image is partially obscured by a white vertical bar on the left side of the page.

4. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Internkontroll og risikostyring

DOGA jobber systematisk med internkontroll og risikovurdering, både operasjonelt og strategisk. DOGA følger eiers mål- og resultatstyringssystem (MRS) og rapporterer tertialvis på måloppnåelse og eventuelle avvik gjennom året. I tillegg rapporterer vi årlig på gjeldende risikobilde. Risikobildet følges aktivt med å utvikle og implementere helhetlig risikostyring, som en integrert del av alle våre arbeidsprosesser. Risikostyring hjelper DOGA med å tenke proaktivt, til å prioritere og ta bedre beslutninger. DOGA har pålitelig intern og ekstern rapportering, og vi overholder lover og regler.

For 2021 er fire risikoområder videreført fra 2020: «kompetanse», «ressurser og innsatsfaktorer» (tidligere måloppnåelse), «tydelig virkemiddelaktør» og «merkevaren DOGA». Risikoområdet «Omstillingsevne» er fjernet som eget risikoområde, og inngår i denne vurderingen som del av det samlede risikobildet. I tillegg er ytre faktorer innarbeidet i DOGAs risikobilde. I all hovedsak reflekterer risikoområdet «ytre faktorer» konsekvenser som følge av covid-19 pandemien.

Med bakgrunn i dette har vi definert fem risikoområder som er avgjørende for god måloppnåelse i 2021:

1. Kompetanse
2. Ressurser og innsatsfaktorer
3. Ytre faktorer
4. Tydelig virkemiddelaktør
5. Merkevaren DOGA

Vi har lagt til grunn DOGAs strategi for 2018–2021, føringer i Prop. 1 S, tilskuddsbrev fra NFD. Her følger en vurdering av hvert område, og hvilke tiltak vi har iverksatt eller skal iverksette for å minimere risikoen.

1. Kompetanse

Risiko på området for tap av kompetanse, forklares som «risiko for å miste nøkkelkompetanse». Risikoen knyttet til tap av nøkkelkompetanse vurderes som kritisk. Sannsynligheten for tap av nøkkelkompetanse er vurdert til moderat, men for et kompetansesenter som DOGA er konsekvensen vurdert til alvorlig. Suksesskriterier for å bevare nøkkelkompetanse er at DOGA til enhver tid har relevant, oppdatert og riktig fagkompetanse.

For å øke sannsynligheten for å beholde nøkkelkompetanse har vi startet et oppfølgingsarbeid knyttet til arbeidsmiljøundersøkelsen som ble igangsatt høsten 2019. Tiltakene som ble utarbeidet av arbeidsgruppen videreutvikles kontinuerlig. Vi arbeider aktivt for at DOGA skal være en attraktiv arbeidsplass og legger til rette for transparente beslutningsprosesser og gode arbeidsvilkår for våre ansatte. Vi prioriterer samarbeid på tvers, der DOGAs ansatte har stor påvirkningskraft og involveres på et strategisk plan og i utvikling av DOGAs portefølje og kjernevirksomhet.

Samhandlingssystemet er implementert, og har blitt et meget viktig verktøy for blant annet å sikre god kompetanseoverføring til virksomheten. Generert kunnskap dokumenteres og tilgjengeliggjøres i organisasjonen på en god og systematisk måte. Dette gjør oss mindre sårbare ved et eventuelt tap av nøkkelpersoner.

DOGA har gjennomført et svært omfattende omstillingsarbeid, som ble ferdig i 2019. I dette arbeidet har DOGAs arbeidsprosesser blitt betydelig effektivisert, slik at vi i dag jobber smartere. Som et resultat av dette ble antall årsverk redusert med 3,1 %,

sammenlignet med 2018. Siden 2019 har antall årsverk vært stabilt med om lag 33 årsverk.

For å nå DOGAs overordnede mål er det en viktig forutsetning at stiftelsen har økonomisk handlingsrom både for å ivareta og tilføre nødvendig kunnskap og kompetanse.

Et ytterlige tiltak for å redusere risiko for «tap av nøkkelkompetanse» er en plan for å ivareta og forvalte den kunnskapen DOGA besitter. Vi skal gjennomføre behovsanalyser for å sikre at ny og eksisterende kompetanse utvikles i tråd med oppdraget vårt. Vi prioriterer også å styrke fagkompetansen i DOGAs kjernevirksomhet og gjennomfører kompetansehevende tiltak på fag, prosjekt og eierstyring.

2. Ressurser og innsatsfaktorer

Risiko på området for ressurser og innsatsfaktorer forklares som «risiko for feil prioriteringer av ressurser og andre innsatsfaktorer». Risiko knyttet til feil prioritering vurderes som kritisk. Sannsynligheten for at vi prioriterer våre ressurser feil er vurdert som liten, men konsekvensen av en slik feilprioritering er vurdert som svært alvorlig, da dette vil gi en lavere måloppnåelse. Suksesskriterier for at ressurser og innsatsfaktorer blir prioritert riktig, er at strategien er godt forankret i organisasjonen og at kompetanse og innsatsfaktorer benyttes der de gir størst effekt, for å sikre høy grad av måloppnåelse.

Ledergruppen er operative i DOGAs daglige virke, noe vi mener legger til rette for godt samarbeid og effektive beslutninger. Vi arbeider systematisk med porteføljestyring og effektmålinger, for å sikre at vi gjør de riktige prioriteringene. Vi gjennomfører jevnlig

større analyser for å dokumentere effektene av DOGAs arbeid. Eventuelle justeringer gjøres med bakgrunn i innsikt og generert kunnskap. Dette er en integrert del av vår arbeidsmetodikk, i tråd med stiftelsens MRS-system. Et ytterlige tiltak for å redusere risiko for feil prioritering av «ressurser og innsatsfaktorer», er at vi har sett et behov for en justering av våre faglige satsningsområder. En justering av de faglige satsingsområdene vil bidra til at våre virkemidler blir mer dynamiske og bedre tilpasset utviklingstrekkene i samfunnet. Arbeidet er igangsatt høsten 2020 og vil implementeres fra 2021.

I 2020 har vi identifisert en risiko knyttet til ressursknapphet ved stadig økende etterspørsel etter våre kompetansevirkemidler. Vi opplever en økning i søknader i alle våre kompetansevirkemidler. I eksempelvis DIP, hadde vi en økning i søknadsmassen på 137 prosent. Juryen vurderte 87 prosjekter som svært gode innovasjonsprosjekter som hadde fortjent støtte. Det ville krevd totalt 32 millioner kroner til utdeling. En lav suksessrate for våre kompetansevirkemidler kan resultere i at DOGA oppleves som mindre relevante.

Vi viderefører arbeidet med å utrede muligheter for annen langsiktig finansiering. Målet er å styrke de økonomiske rammevilkårene i DOGAs kjernevirksomhet. I tillegg jobber vi med å etablere nye samarbeidskonstellasjoner. Vi mener at slike samarbeid kan bidra til å styrke organisasjonenes måloppnåelse. Økt finansiering og nye samarbeidskonstellasjoner er begge langsiktige tiltak og krever god forankring hos interessenter, og høy innsats fra DOGA.

3. Ytre faktorer

Risiko på området, ytre faktorer, forklares som «risiko for uforutsette hendelser vi ikke kan forutsi, og som krever høy grad av omstillingsevne». Risiko knyttet til ytre faktorer er vurdert til kritisk. Sannsynligheten er vurdert som moderat. Konsekvensen av risikoen er vurdert som alvorlig. Suksesskriterier for å redusere risiko for at ytre faktorer skal påvirke vår måloppnåelse negativt, er at DOGA har høy grad av omstillingsevne, med evne til å justere og tilpasse våre virkemidler for endrede behov hos våre målgrupper.

I 2020 er det i hovedsak én ytre faktor som har ført til at vi har måttet agere og justere våre virkemidler for å sikre ønsket måloppnåelse, covid-19. For DOGA fikk pandemien store konsekvenser for særlig to deler av virksomheten; Internasjonale aktiviteter og aktivitet på DOGA Arena. Den planlagte gjennomføringen av Norwegian Presence på møbelmessen i Milano, ble avlyst. DOGA utviklet raskt et alternativ slik at den planlagte aktiviteten ble erstattet med en digital utstilling. Ved å agere raskt, unngikk vi at organisasjonen ble vesentlig økonomisk belastet. Digitale arrangementer har i all hovedsak erstattet alle fysiske samlinger i 2020.

I DOGA Arena er situasjonen en annen. Med omkring 40 000 besøkende fra privat og offentlig sektor, generer DOGA Arena en årlig inntekt på om lag 4 millioner kroner. Selv om DOGA Arena er rigget om til en profesjonell digital arena, må vi foreløpig regne med en lavere inntjening enn tidligere. Digitale arrangementer har langt lavere betalingsvilje enn arrangementer med fysisk tilstedeværelse. For 2020 ble omsetningssvikten om lag 2 millioner, dette som en ren konsekvens av

covid-19-pandemien. For å kompensere for dette har vi iverksatt en rekke kostnadsbesparende tiltak i all vår aktivitet, og særskilt i DOGA arena.

For å redusere risiko for at ytre faktorer – slik som pandemi – skal påvirke vår måloppnåelse negativt, har vi igangsatt flere tiltak. DOGAs aktiviteter er i all hovedsak rigget om for å møte de utfordringene som covid-19 har forårsaket. Som nevnt er DOGA arena rigget om til en profesjonell digital arena, Utstillingen i Milano er digitalisert og vi har omdisponert midler – noe som blant annet har muliggjort en helt ny støtteordning for inkluderende design. Vi vil videre vurdere om de nye tjenestetilbudene skal bli en integrert del av DOGAs portefølje. Vi vil vi også vurdere andre modeller for utleie og videreutvikle de mange mulighetene som ligger i DOGA-huset. Herunder utvikle nye konsepter og utforske nye markeder. Iverksatte tiltak har gjort at DOGAs måloppnåelse opprettholdes. Dersom situasjonen vedvarer i 2021 vil tiltakene videreføres.

4. Tydelig virkemiddelaktør

Risikoen på dette området beskrives som «risiko for svekket ressursutnyttelse mellom aktørene i virkemiddelapparatet, som følge av manglende koordinering og samarbeid». Risiko for svekket ressursutnyttelse mellom virkemiddelaktørene er vurdert til høy. Sannsynligheten for at risikoen vil inntreffe er vurdert som moderat. Konsekvensen dersom risikoen skulle inntreffe er også vurdert som moderat, fordi man ikke vil oppnå optimal ressursutnyttelse i det samlede virkemiddelapparatet. Suksesskriterier for at DOGA skal være en tydelig virkemiddelaktør er at:

1) DOGAs bidrag er tydelig definert, kommunisert og godt forankret i virkemiddelapparatet

2) oppdragsfordelingen mellom virkemiddelaktørene er klar

DOGA arbeider målrettet med å tydeliggjøre vår rolle i virkemiddelapparatet. DOGAs unike bidrag er solid kompetanse på design- og arkitekturfagene som drivere for innovasjon og samfunnsutvikling. DOGA har gjennomført flere tiltak for å redusere risiko på dette området. Vi har styrket dialogen med aktører i virkemiddelapparatet og videreutviklet samarbeid på prosjekt- og programnivå med blant annet Digitaliseringsdirektoratet, SIVA, Patentstyret, Innovasjon Norge, DFØ og Norges forskningsråd.

Vi samarbeider i dag med fylkeskommunene og Innovasjon Norges innovasjonsrådgivere. Målet er å øke ressursutnyttelsen aktørene imellom og løfte de eksisterende samarbeidene til et strategisk nivå. For ytterligere å redusere risiko og

tydeliggjøre DOGAs rolle i virkemiddelapparatet, vil vi etablere intensjonsavtaler på strategisk nivå, blant annet med Innovasjon Norge og fylkeskommunene. Dette er i tråd med anbefalte tiltak gitt i fra Samfunnsøkonomisk analyse (SØA) i 2019.

Rapporten anbefalte at vi benytter oss av den eksisterende infrastrukturen til fylkeskommunene og til Innovasjon Norges regionkontorer, for å gjøre DOGAs tjenester bedre tilgjengelig nasjonalt. Et mer strategisk samarbeid vil tydeliggjøre og forankre ulike bidrag og sikre gode oppgavefordelinger og optimalisere aktørenes måloppnåelse.

I tillegg har Menon Economics, på oppdrag fra DOGA, utarbeidet et kunnskapsgrunnlag om design- og arkitekturkompetanse i samfunns- og næringsutvikling. Målgruppen har vært fylkeskommunene og målet med oppdraget var å skaffe informasjon om hvilke behov som finnes på feltet, samt hvordan DOGA kan bidra til å fylle disse behovene. Funnene i rapporten skal brukes i DOGAs videre arbeid for å tydeliggjøre vår rolle i virkemiddelapparatet og for å kunne jobbe målrettet der vår kompetanse gir størst effekt.

5. Merkevarer DOGA

Risiko på dette området beskrives som «lav kjennskap til merkevaren DOGA medfører risiko for lavere utnyttelse av fagene og dårligere spredning av deres verdi». Risiko knyttet til merkevaren DOGA er vurdert til høy. Sannsynligheten for at risikoen vil inntreffe er vurdert som liten. Konsekvensen dersom risikoen skulle inntreffe er vurdert som alvorlig. Suksesskriterier for at DOGA anses som en tydelig merkevare, er at vi oppfattes som troverdig og at våre målgrupper har god kjennskap til DOGA og kunnskap

om hvordan design- og arkitekturkompetanse kan bidra til verdiskapning.

Det er viktig at vi er en tydelig stemme i det offentlige rom og at vi oppfattes som en faglig relevant aktør. Zynk gjennomførte i 2019, på oppdrag fra DOGA, en stordataundersøkelse knyttet til merkevaren DOGA. Analysens funn har bidratt til arbeidet med å utvikle kommunikasjonsstrategi, strategi for nasjonal tilstedeværelse og justert virksomhetsstrategi. Vi ser stor effekt av dette arbeidet og har økende synlighet, spredning og engasjement rundt DOGAs kompetanse og virkemidler i våre digitale kanaler.

For ytterligere å redusere risiko og styrke merkevaren DOGA, har vi spisset innsatsen inn mot å synliggjøre og spre kunnskap om design og arkitektur, og løfte frem fagenes relevans for bærekraftig innovasjon og omstilling. Kommunikasjonsarbeidet har bidratt til høy synlighet, spredning og engasjement rundt DOGAs kompetanse og virkemidler. For å øke treffsikkerheten og tydeliggjøre DOGAs rolle og våre kompetansevirkemidler er fire områder prioritert, disse er nærmere beskrevet i avsnitt 3.2.3 Merkevarer og kommunikasjon.



Foto: Landskapsfabrikken

4.2 Personal

Organisering

Ledergruppen består av totalt åtte personer: Administrerende direktør, ledere for de fire satsningsområdene Velferd og helse, By- og stedsutvikling, Fremtidens produksjon og Kunnskapsgrunnlag/effektanalyse. I tillegg består ledergruppen av leder for kommunikasjon, leder for økonomi og virksomhetsstyring og leder for HR.

DOGA har pr. 31.12.20 39 ansatte. 37 er i fast stilling, og 2 midlertidig. Samlet årsverk i 2020 er 32,5. I 2020 fikk DOGA syv nye ansatte, mens det var tre personer som avsluttet sitt arbeidsforhold.

Arbeidsmiljø

DOGA har som målsetting at alle ansatte skal oppleve et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøundersøkelsen høsten 2019 er fulgt opp med målrettede tiltak ut fra funn i undersøkelsen. Dette omfatter både tett involvering i strategiarbeid og tett samarbeid rundt operasjonalisering av struktur og kultur som skal bidra til et godt arbeidsmiljø for alle i DOGA. Pandemien førte til at vi måtte snu oss hurtig rundt og innføre hjemmekontor for de fleste. Kommunikasjon har fortrinnsvis foregått digitalt. Lederne har spilt en avgjørende rolle i denne perioden med tett oppfølging gjennom hele året.

DOGA har et arbeidsmiljøutvalg (AMU) som består av ledelse, HR, verneombud og tillitsvalgt. AMU har ansvar for å ivareta helse, miljø og sikkerhet. Det har ikke blitt rapportert om jobbrelaterte skader eller ulykker i 2020. Sykefraværet er redusert fra 7,3 prosent i 2019 til 4,6 i 2020. I 2020 var langtidsfraværet på 3,1 prosent. Vi vil å ha fokus på nærværsfaktorer for å redusere sykefraværet ytterligere i 2021. DOGA jobber systematisk og kontinuerlig for å ivareta alle ansatte, og for å legge til rette for gode prosesser som skal bidra til å fremme et godt arbeidsmiljø.

Likestilling og mangfold

DOGA har som mål å være en arbeidsplass der det er full likestilling mellom kvinner og menn, og med lønns- og arbeidsvilkår som ikke diskriminerer. DOGA hadde 39 medarbeidere per 31.12.20, hvorav 78 prosent er kvinner og 22 prosent menn. Ledergruppen består av syv kvinner og en mann. Styret består av tre menn og tre kvinner pr årsskifte, hvorav ett ansattvalgt styremedlem og en observatør (kvinne). 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.

4.3 Miljø og samfunnsansvar

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

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

DOGA-merket kan vise til at 50 % av kriteriene handler om bærekraft. Merket tildeles prosjekter som bidrar til økt sosial, miljømessig bærekraft og økonomisk verdi. Utdelingen av DIP-midler for 2020 kan vise til at 8 av 20 prosjekter er rettet mot bærekraftige miljø, og 6 prosjekter innen helse/sosial bærekraft.

Internt i organisasjonen legges det vekt på at avtaler og samarbeid vi inngår skal være bærekraftige og at prosesser i størst mulig grad skal være digitale, slik at våre fotavtrykk holdes til et minimum.

Ved innkjøp legger vi vekt på kvalitet og produkters totale levetid, og gjør en vurdering basert på miljøområdene avfall, energi og transport. I henhold til lov om offentlige anskaffelser tar vi også hensyn til livssykluskostnader og miljømessige konsekvenser ved innkjøp. DOGA følger gjeldende retningslinjer for miljøfyrtårnbedrifter, fokusområder er energi, avfall, innkjøp og reisevirksomhet. Ansatte i DOGA har muligheten til å nyte vegansk lunsj – et miljøvennlig tiltak og et samlingspunkt i arbeidshverdagen som fremmer et godt arbeidsmiljø.

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



5. Vurdering av fremtidsutsikter

Pandemien har tvunget oss til å stoppe opp, og til å lete etter andre måter å gjøre ting på. Vi har måttet tenke helt nytt, og det er kanskje det viktigste vi kan ta med oss på veien inn i fremtiden. For nå trenger vi nytenkning mer enn noensinne.

Utfordringene er sammensatte, og stiller store krav til omstilling, kompetanse og nye løsninger. Den mest treffsikre metoden er å utvikle nye løsninger med brukeren og innbyggeren som utgangspunkt. Vi må samarbeide på nye måter, på tvers av etablerte siloer, på tvers av offentlig og privat og med bærekraftig verdiskaping som målsetting.

DOGAs fagområder er sektorover-gripende, og det er svært ressurs-effektivt å ha et kompetansemiljø innen design og arkitektur som dekker både privat og offentlig sektor. Det er viktig å styrke og videreutvikle den distinkte fagkulturen i DOGA.

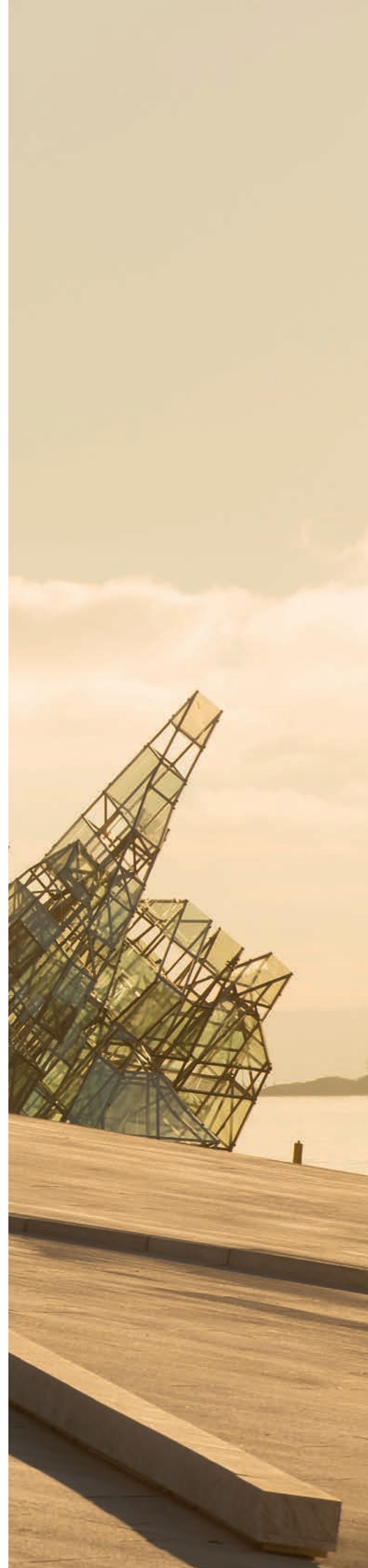
Som pådriver for bærekraftig verdiskaping gjennom design og arkitektur, er kjernen i DOGAs virke nyskaping – på tvers av fag og på tvers av sektorer. Dette reflekteres både i måten vi er organisert på internt, og hvordan vi jobber for å stimulere til innovasjon eksternt. Det er vår overbevisning at de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

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

DOGAs tilnærming er kunnskapsdrevet, eksperimenterende og lærende. Nye arbeidsmetoder er en forutsetning for omstilling i næringslivet og i samfunnet – vi kan ikke utføre jobben på samme måte og forvente nye resultater.

DOGA jobber med flere av de mest prekære samfunnsutfordringene i tiden fremover. Vi bidrar til å finne nye løsninger på prosess, varer og tjenestetilbud, utforsker sosialt og miljømessig bærekraftige løsninger i by- og stedsutvikling og sikrer velferd i hvordan vi skal leve i fremtiden.

Som uavhengig innovasjonsaktør er DOGA rigget til å jobbe med samfunnsfloker og komplekse problemfelt. Uavhengig av bransje og sektor kan design- og arkitekturfagene bidra til å utløse et uutnyttet potensial for bærekraftig innovasjon og verdiskaping i Norge i tiden som kommer.





Håhammaren bro og turvei (vinnere av DOGA-merket i 2017) Foto: Nanco Hoogstad

6. Årsregnskap

Stiftelsen Design og arkitektur Norge utarbeider årsregnskap med noter og årsberetning i henhold til regnskapslovgivningen. Årsregnskap med noter og årsberetning er vedlagt i denne rapporten sammen med revisjonsberetning for 2020.

DOGA hadde i 2020 et positivt resultat med NOK 868 380. Midlene overføres i sin helhet til å styrke stiftelsens egenkapital. Styrking av egenkapitalen er i tråd med føringer fra stiftelsens styre om å etablere en forsvarlig egenkapital.

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

Årsresultat 2020	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel NFD i prosent	Årsverk
Driftstilskudd NFD	65 000 000		65 000 000		
Økonomi og virksomhetsstyring ¹⁾	346 952	19 531 701	-19 184 749	29,5 %	5,5
Kommunikasjon	0	3 325 592	-3 325 592	5,1 %	2,4
DOGA Arena	1 860 245	4 047 201	-2 186 956	3,4 %	3,3
Økt konkurransevnenene i næringslivet	4 112 410	30 135 093	-26 022 683	40,0 %	11,9
Fornye offentlig sektor	743 925	12 695 257	-11 951 332	18,4 %	8,4
Gode design og arkitekturpolitiske råd	0	982 430	-982 430	1,5 %	1,0
Avskrivninger	0	516 488	-516 488	0,8 %	
Netto finansposter	38 611	0	38 611		
Årsresultat	72 102 143	71 233 763	868 380	98,7 %	32,5

1) Inntekter fra fremleie

Fordeling av kostnader – økonomi og virksomhetsstyring	2020	2019
Lønns- og personalkostnader ¹⁾	5 389	5 691
Husleie kontorlokaler	7 255	7 127
Utgifter til drift av lokaler	1 814	2 322
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	285	545
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	221	272
Honorar	410	835
Reiseutgifter	43	330
Øvrige driftsutgifter ²⁾	4 115	4 177
Sum kostnader	19 532	21 299

1) Lønn- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi

2) I posten inngår kostnader til implementering av samhandlingsystem med NOK 0,65 mill

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader	2020	2019
Lønninger	24 317 469	23 961 091
Styrehonorar	622 042	616 800
Pensjonskostnader	2 301 374	2 602 078
Arbeidsgiveravgift	3 796 004	4 224 616
Andre ytelser/personalkostnader	849 032	1 044 629
Sum lønn og andre personalkostnader	31 885 921	32 449 214

Beretning 2020

Virksomhetens art og hvor den drives

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

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

DOGA har sitt kontor i Hausmanns gate 16 i Oslo.

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

Redegjørelse for årsregnskapet og resultatdisponering

Stiftelsen hadde i 2020 en omsetning på kr 72 063 532 hvorav kr 65 000 000 er bevilget som driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet. Stiftelsen har hatt høy aktivitet og de faglige leveransene har vært gode. Arbeidet er i tråd med føringer fra departementet.

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge har for 2020 et overskudd på kr 868 380. Overskuddet er i tråd med føringer fra stiftelsens styre om å etablere en forsvarlig egenkapital.

Årets overskudd foreslås disponert ved:

Overføring til egenkapital	kr 868 380
Sum overført	kr 868 380

Stiftelsens likviditetsbeholdning var pr. 31.12. kr 16 009 355. Totalkapitalen var ved utløp av året kr 19 219 316. Egenkapitalandelen pr. 31.12. var 19,84%.

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 2020.

Til tross for et år med mange restriksjoner knyttet til koronapandemien, har DOGA i all hovedsak opprettholdt normal drift og aktivitet. Det har vært noe tidsforskyvning knyttet til avvikling av planlagte fysiske arrangementer. Disse har i stedet blitt avholdt digitalt, med mindre tidsavvik. I tillegg har det vært vesentlig lavere aktivitet i DOGA Arena som en direkte konsekvens av pandemien. Lavere inntjening er justert mot lavere kostnader knyttet til reise- og arrangementsaktivitet samt lavere kostnader til drift av huset i denne perioden.

Det har ikke inntrådt forhold etter balansedatoen som har betydning for stiftelsens regnskap for 2020. 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

DOGA har som mål at alle ansatte skal oppleve et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøundersøkelsen høsten 2019 er fulgt opp med målrettede tiltak ut fra funn i undersøkelse. Dette

omfatter både tett involvering i strategiarbeid og tett samarbeid rundt operasjonalisering av struktur og kultur som skal bidra til et godt arbeidsmiljø for alle i DOGA.

2020 ble et utfordrende år som følge av covid-19 pandemien. Dette gjorde at vi måtte snu oss hurtig rundt, og innførte hjemmekontor for de fleste av våre ansatte. Kommunikasjon har fortrinnsvis foregått digitalt. Lederne har spilt en avgjørende rolle i denne perioden, og har hatt tett oppfølging gjennom året. Ansatte er fulgt opp med tilrettelegging der det har vært behov.

DOGA har et arbeidsmiljøutvalg (AMU) som består av ledelse, HR, verneombud og tillitsvalgt. AMU har ansvar for å ivareta helse, miljø og sikkerhet. Det har ikke blitt rapportert om jobbrelaterte skader eller ulykker i 2020.

Sykefraværet er redusert fra 7,3 prosent i 2019 til 4,6 prosent i 2020. I 2020 var langtidsfraværet på 3,1 prosent. DOGA har ikke hatt arbeidsrelatert sykefravær i 2020, heller ikke covid-19 relatert fravær. Ledere har fokus på nærværsfaktorer for å redusere sykefraværet ytterligere i 2021.

DOGA jobber systematisk og kontinuerlig for å ivareta alle ansatte, og for å legge til rette for gode prosesser som fremmer godt arbeidsmiljø.

Ytre miljø

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge sin virksomhet forårsaker ikke forurensning eller utslipp som kan være til skade for det ytre miljø. DOGA følger gjeldende retningslinjer for miljøfyrtårnbedrifter, fokusområder er energi, avfall, innkjøp og reisevirksomhet.

Likestilling og diskriminering

Ved utgangen av 2020 hadde stiftelsen 39 medarbeidere, hvorav 37 er fast ansatt, 2 er i på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 78 %. Styret består av 3 menn og 3 kvinner. Det er innarbeidet policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjells- behandling grunnet kjønn, alder eller etnisitet. Alle ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling.

DOGA har som mål å være en arbeidsplass der det er full likestilling mellom kvinner og menn, og med lønns- og arbeidsvilkår som ikke diskriminerer.

Oslo, 23. februar 2021



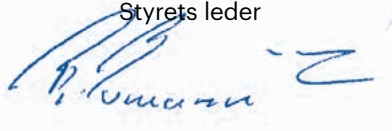
Yashar Hanstad
Styremedlem



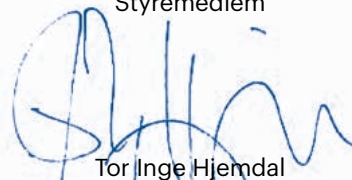
Tarald Trønnes
Styremedlem



Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



Beate Bomann-Larsen
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør



Øyvind Tørle
Nestleder



Kamilla Sharm
Styremedlem

Resultatregnskap


	Noter	2020	2019
Driftsinntekter/-kostnader			
Offentlige tilskudd	10,8	68 607 397	70 106 547
Andre inntekter		3 456 135	7 882 003
Sum driftsinntekter		72 063 532	77 988 550
Driftskostnader			
Lønn og andre personalkostnader	2	31 885 921	32 449 214
Husleie		7 254 625	7 127 050
Utgifter til drift av lokale		1 814 289	2 321 844
Øvrige driftskostnader		5 066 710	6 175 157
Kostnader prosjekter og aktiviteter		16 584 035	21 163 466
Bevilget bedriftsstøtte		8 178 601	7 761 364
Ordinære avskrivninger	3	516 488	440 130
Tap på fordringer		-66 906	54 142
Sum driftskostnader		71 233 763	77 492 367
Sum driftsresultat		829 769	496 183
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		39 264	79 818
Rentekostnader		653	7 485
Andre finanskostnader		0	0
Sum finansposter		38 611	72 333
Årets resultat		868 380	568 516
Disponering:			
Overføring til egenkapital	10	868 380	568 516
Sum overført		868 380	568 516


Balanse pr. 31.12

	Note	31.12.2020	31.12.2019
Eiendeler			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk DOGA Arena		273 837	1 134 000
Inventar og kontormaskiner		1 043 418	146 285
Kjøkken		28 460	36 190
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	3	1 387 756	1 358 517
Finansielle anleggsmidler			
Aksjer i andre selskaper		62 270	62 270
Sum finansielle anleggsmidler	4	62 270	62 270
Sum anleggsmidler		1 450 026	1 420 787
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	5	389 527	468 515
Andre kortsiktige fordringer		1 370 408	1 504 665
Sum fordringer		1 759 935	1 973 180
Bankinnskudd, kontanter og lignende	6	16 009 355	14 518 370
Sum omløpsmidler		17 769 290	16 491 549
Sum eiendeler		19 219 316	17 912 337

	Note	31.12.2020	31.12.2019
Egenkapital og gjeld			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	9	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt kapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	9	2 613 774	1 745 394
Sum opptjent kapital		2 613 774	1 745 394
Sum egenkapital		3 813 774	2 945 394
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse	7	440 879	1 125 926
Sum andre forpliktelser		440 879	1 125 926
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		2 625 034	3 402 347
Skyldige off. avgifter		1 814 067	1 951 142
Skyldig lønn, ferielønn o.l		2 759 550	2 696 698
Periodisert off. driftstilskudd	10	5 660 872	4 698 046
Avsetning prosjekttilskudd	10	1 370 111	746 334
Avsetning påløpte forpliktelser		731 528	346 449
Annen kortsiktig gjeld		3 500	0
Sum kortsiktig gjeld		14 964 662	13 841 016
Sum gjeld		15 405 542	14 966 942
Sum egenkapital og gjeld		19 219 316	17 912 337

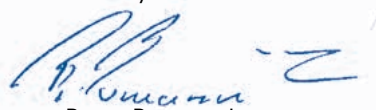
Oslo 23. februar 2021

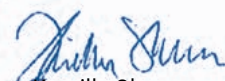

Yashar Hanstad
Styremedlem

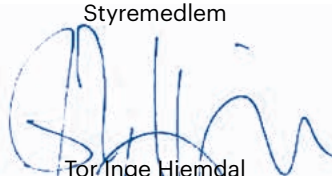

Toril Barusdotter Ressem
Styrets leder


Øyvind Tørlen
Nestleder


Tarald Trønnes
Styremedlem


Beate Bomann-Larsen
Styremedlem


Kamilla Sharma
Styremedlem


Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Noter til årsregnskap 2020

Note 1 – Regnskapsprinsipper

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

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.

	2020	2019
Lønninger	24 317 470	23 961 091
Styrehonorarer	622 042	616 800
Pensjonskostnader	2 301 374	2 602 078
Arbeidsgiveravgift	3 761 344	4 224 616
Andre ytelser/personalkostnader	883 691	1 044 629
Sum lønn og andre personalkostnader	31 885 921	32 449 214

Årsverk	33	34
---------	----	----

Godtgjørelser	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 473 700	1 422 027
Annen godtgjørelse	13 090	11 702

Det er utbetalt kr 622 042 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 223 709. Beløpet er fordelt med kr. 181 442 til revisjon og kr. 42 266 til attestasjon og rådgivning.

Note 3 – Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Teknisk/Data/ kassa/Dimmer	Kjøkken	Sum anleggs- midler
Anskaffelskost 01.01.20	42 042	5 471 939	1 627 201	100 564	7 241 746
Tilgang	0	293 431	247 934	4 363	545 727
Avgang	0	0	0	0	0
Akk. avskrivninger 31.12.20	0	5 491 533	831 717	76 467	6 399 716
Bokført verdi 31.12.20	42 042	273 837	1 043 418	28 460	1 387 756

Årets avskrivninger	0	165 880	338 516	12 093	516 488
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 4 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/ antall	Anskaffelses- kost	Pålydende	Balansført verdi	Markedsverdi
DnB	1 227		10	12 270	
Design Without Borders	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				62 270	

Note 5 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 6 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekksmidler med kr 1 271 668.

Note 7 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 41 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 2 personer omfattes av en ordning som gir rett til en definert fremtidig ytelse. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsen fra folketrygden. 7 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 39 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning.

Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand.

Årets samlede premie er kr 2 301 376. For 2020 er AFP avregnet med kr . 624 190.

Forpliktelse til kollektiv ytelsepensjon er balanseført pr 31.12.2020 med kr. 440 879.

Saldo på premiefond er kr. 19 079 pr. 31.12.

Kollektiv pensjonsordning:	2020	2019
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	280 392	380 509
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	545 184	761 236
Årets brutto pensjonskostnad	825 576	1 141 745
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-1 079 674	-1 131 388
Administrasjonskostnader	442 022	438 496
Periodisert arbeidsgiveravgift	29 402	60 452
Resultatført estimatavvik	153 067	0
Årets netto pensjonskostnad ytelse	370 393	509 305
Årets pensjonskostnad innskudd inkl. aga	3 250 619	2 406 076
Sum årets pensjonskostnad	3 621 012	2 915 381

Balanseførte pensjonsforpliktelser:

Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	30 695 491	31 298 718
Estimerte pensjonsmidler	27 060 547	26 275 929
Netto pensjonsforpliktelse	3 634 944	5 022 789
Arbeidsgiveravgift	542 786	754 483
Ikke resultatført estimatavvik	-3 736 851	-4 651 346
Balanseført netto pensjonsforpliktelse	440 879	1 125 926

Økonomiske forutsetninger:

Diskonteringsrente	1,50 %	1,80 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	2,40 %	4,20 %
Lønnsregulering	2,00 %	2,25 %
Pensjonsregulering	1,75 %	0,70 %
G-regulering	1,75 %	2,00 %
Arb.giver avg	14,10 %	14,10 %
Korridorstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 8 – Periodisering av offentlige tilskudd

Tilskudd Design og arkitektur Norge fra NFD (DIP)	1 721 299
Tilskudd Design og arkitektur Norge fra NFD	3 939 573
Sum periodisert off. tilskudd 31.12.20	5 660 872

Samlet tilskudd fra NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde kr 65 millioner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2020. Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 8 S (2019-2020) og Prop 1 S (2019-2020).

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

Note 9 – Endring i stiftelsens egenkapital

Stiftelseskapital		Opptjent kapital
Egenkapital 01.01.2020	1 200 000	1 745 394
Årets resultat		868 380
Egenkapital 31.12.2020	1 200 000	2 613 774

Note 10 – Tilskudd

Driftstilskudd fra NFD	65 000 000
Sum	65 000 000

Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle (KUD)	2 700 000	
Sum	2 700 000	67 700 000

Prosjekttilskudd fra andre

Utenriksdepartementet QZA-18/0039 (UDs tilskuddsordning)	850 000	
Utenriksdepartementet QZA-18/0039 (UD tilskuddsordning - tilbakebet.)	-13 000	
Utenriksdepartementet NOR20-002 (Norwegian Presence 2020)	500 000	
Ambassaden i London (Norwegian Presence 2021)	107 000	
Ambassaden i Stockholm (Norwegian Presence 2021)	140 000	
Arkitektur- og designcentrum (Sustai Nordic)	30 000	
Norden Nordic Innovation (Nordic Smart City Model)	300 000	
Copenhagen Solutions Lab (Nordic Smart City Model)	80 000	
Norsk Eiendom (Folketråkk)	50 000	
Utsira Kommune (Innovasjonskonkurransse - Smart og bærekraftige steder)	150 000	
Nordic Edge AS (Innovasjonskonkurransse - Smart og bærekraftige steder)	150 000	
Krødsherad Kommune (Innovasjonskonkurransse - Smart og bærekraftige steder)	150 000	
Sum	2 494 000	2 494 000
Tilbakeført ubenyttet prosjekttilskudd 2019	746 334	
Tilbakeført periodisert tilskudd NFD 2019	4 698 046	
Sum	5 444 380	5 444 380
Avsetning periodisering av driftstilskudd NFD 2020	5 660 872	
Avsetning periodisering av driftstilskudd andre 2020	1 370 111	
Sum	7 030 983	7 030 983
Sum inntektsført tilskudd 2020		68 607 397

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og Arkitektur Norge

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og Arkitektur Norge.

<p>Årsregnskapet består av:</p> <ul style="list-style-type: none">• Balanse per 31. desember 2020• Resultatregnskap for 2020• Noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.	<p>Etter vår mening:</p> <p>Er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2020, og av dens resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.</p>
---	---

Grunnlag for konklusjonen

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

Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

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

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

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

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

Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

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

Konklusjon om forvaltning

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

BDO AS

Kjetil Ardem
statsautorisert revisor
(elektronisk signert)

PENNEO

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

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

Kjetil André Ardem

Partner

På vegne av: BDO AS

Serienummer: 9578-5999-4-1283472

IP: 188.95.xxx.xxx

2021-03-01 10:04:48Z



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
O
G
A**