

Design og arkitektur Norge

O A
D G

Årsrapport 2024





Kommunal- og distriktsdepartementet
Nærings- og fiskeridepartementet

Forside- og baksidebilde:

Prosjektet HasleTre, Redd Barna-huset, er Norges første demonterbare kontorbygg. HasleTre er ikke bare inspirerende for de som jobber i bygget, ferdes og bor i nærområdet i Oslo, det er også et forbildeprosjekt for arkitekter og entreprenører i Norge og verden. Derfor tildeles dette forbildeprosjektet DOGA-merket for design og arkitektur.

Les mer om forbildeprosjektet på [side 47](#).

Foto: Einar Aslaksen

Illustrasjoner og figurer i årsrapporten er utformet
av designer og illustratør Viktor Sakshaug.

Design og arkitektur Norge

Design and Architecture Norway
Nedre Vollgate 4
NO-0158 Oslo, Norway

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

Innhold

4	1. Leders beretning
6	2. Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget
12	3. Hovedresultater og spredningseffekter
12	Året i tall
14	Årets nasjonale tilstedeværelse
15	Årets høydepunkter
20	4. Prioriteringer for måloppnåelse
22	Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn
50	Gode design- og arkitekturpolitiske råd
52	Økt innovasjon i offentlig sektor
67	Økt konkurranseevne i næringslivet
94	DOGAs priser og forbilder
96	5. Vurdering av fremtidsutsikter
97	6. Strategi, bærekraft og styring
105	7. Årsregnskap

1. Leders beretning

Design og arkitektur som verktøy for økt bærekraftig verdiskaping

I 2024 har DOGA styrket sin posisjon som statlig virkemiddelaktør for innovasjon og bærekraftig verdiskaping. Med metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene har vi hjulpet norske kommuner, offentlige virksomheter og bedrifter til å ta tak i egne utfordringer på nye måter. Gjennom våre virkemidler, pilotprosjekter og aktiviteter har vi i år igangsatt flere innovasjonsprosjekter over hele landet enn noen gang tidligere.



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Verden er i rask endring, kommuner, næringsliv og offentlig sektor har behov for å øke innovasjonstakten og omstillingsevne for å levere mer bærekraftige løsninger. Vante arbeidsmåter og mangel på ressurser gjør at mange virksomheter strever med å få til nødvendig innovasjon.

DOGA bistår i den tidlige og utforskende fasen som finner sted før tjenester, produkter og bygde omgivelser utformes. Vi benytter metodikk fra design- og arkitekturfagene og har et særlig fokus på bruker- og innbyggerbehov. Gjennom denne tilnærmingen reduseres risiko, og treffsikkerheten i utviklings- og innovasjonsarbeidet økes. Gjennom å bidra i tidligfase legger vi grunnlag for langsiktig verdiskaping.

Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling i hele landet

Bygde omgivelser har stor betydning for både verdiskaping og hverdagsliv, og hvordan klima- og miljøutfordringene utspiller seg. Attraktive byer og lokalsamfunn er viktige for å sikre bosetting og næringsutvikling, for folks livskvalitet og for den bærekraftige omstillingen. De bygde omgivelsene omgir og påvirker alle, i mange generasjoner, og må planlegges med omhu og langsiktighet.

DOGAs arbeid med å utvikle en nasjonal plattform for klimanøytrale og smarte byer, har vært med å fremme samarbeid på tvers av kommuner og sektorer.

Plattformen har åpnet opp for diskusjoner om ulike perspektiver i klimaarbeidet, hvor nye finansieringsmodeller, strategisk by- og klimaledelse, næringslivs-samarbeid og samskaping tas inn som verktøy i omstillingen. Byene som deltar melder om konkrete effekter, som bedre tverrsektorielt samarbeid og økt evne til å mobilisere ressurser for klimaarbeid. Dette arbeidet er et viktig skritt mot å gjøre norske byer ledende innen bærekraftig byutvikling.

DOGAs innsats i områdesatsinger har vært rettet mot å skape varige forbedringer i levekårsutsatte områder. Gjennom veiledning og samarbeid har vi hjulpet kommuner med å koble system- og tjenesteinnovasjon til plan- og områdeforvaltning. Dette tverrsektorielle samarbeidet har ført til kompetanseheving og økt innsikt hos kommunene, og øker motivasjonen for å bruke områdesatsingen som en arena for endring og innovasjon.

Effektmålinger viser at kommuner som har deltatt i blant annet Gnist innovasjonsprogram, opplever økt innovasjonskapasitet og endring i hvordan de jobber med by- og stedsutvikling. Kommunene oppgir at de har tatt i bruk nye metoder og verktøy og økt innovasjonsgraden i sitt arbeid med anskaffelser, prosesser for medvirkning og organisatoriske endringsprosesser.

Brukerorientert innovasjon i offentlig sektor

Fremover må offentlig sektor levere bedre tjenester med færre ressurser. Innovasjon i offentlig sektor handler om å skape verdi for samfunn, brukere og virksomheter gjennom å utvikle og ta i bruk nye og forbedrede løsninger. Det innebærer ofte samarbeid mellom flere aktører, ansatte og brukere. Både organisering, tradisjonelle arbeidsmåter og knapphet på ressurser vanskeliggjør innovasjonsarbeidet.

DOGAs virkemidler legger til rette for å jobbe brukersentrert, utforskende og tverrfaglig, og skape løsninger gjennom raskt å teste, lære og justere. Det er godt dokumentert at designdrevet innovasjon fremmer innovasjon, og at riktig innsats i den tidlige fasen bidrar til å styrke innovasjonspotensialet, redusere risiko og øke treffsikkerheten.

Stimulab-ordningen, et samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet, er et virkningsfullt verktøy for å løse komplekse utfordringer i offentlig sektor. Ordningen bidrar til å skape nye samarbeid på tvers av virksomheter og sektorer, og gir samtidig muligheter til å teste løsninger på komplekse utfordringer i praksis.

I 2024 har vi støttet fire prosjekter med tverrgående utfordringer, som samtidig har støttet opp under tillitsreformen. Virksomhetene som deltar i ordningen, kan vise til effektiviseringsgevinster i både egen virksomhet og for sine brukere. Ordningen spiller en viktig rolle i å fremme brukerdrevet innovasjon og økt effektivitet i offentlig sektor.

Gjennom året har DOGA hatt en sentral rolle i arbeidet med å utforme de målrettede samfunnsoppdragene om ungt utenforskap og om sirkulærøkonomi. Designmetodikk, systeminnovasjon og innovative samarbeidsmodeller er viktige verktøy som bidrar til å samle offentlig og privat sektor i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Oppdragene har bidratt til å styrke vår posisjon som en viktig aktør i arbeidet med å løse flokete samfunnsutfordringer.

Designdrevet næringsutvikling

Norske bedrifter står overfor konstant konkurranse og den grønne omstillingen stiller store krav til å innovere. Norsk næringsliv har sterk ekspertise innen teknologidrevet innovasjon, effektive produksjonsmetoder og tilgjengelige finansielle verktøy. Næringslivet er ikke like sterke når det gjelder et aktivt kundefokus og innsikt i brukerbehov. Mangel på kunnskap om kundenes behov, holdninger og atferd øker risikoen for at produkter eller tjenester kan mislykkes i markedet.

Designdrevet innovasjon gir en dyp forståelse av kunder og brukere, avdekker skjulte behov og muligheter som gir konkurransefortrinn. Bruk av designmetodikk kan betydelig redusere risikoen for å mislykkes i markedet ved å gi grundig innsikt i faktiske kundebehov.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) er DOGAs viktigste virkemiddel for økt bærekraftig verdiskaping i næringslivet. DIP har i 2024 opplevd en 52 prosent økning i antall søknader, noe som viser stort behov for designdrevet innovasjon i norsk næringsliv. Effektmålinger viser at DIP-prosjektene bidrar til bedre økonomiske resultater og økt innovasjonsevne i bedriftene som mottar støtte. Den positive utviklingen styrker programmets posisjon som et sentralt virkemiddel for bærekraftig næringsutvikling.

Designdrevet innovasjon er en fellesnevner i DOGAs kompetanseunivers. DOGAs kurs og guide i designdrevet innovasjon gir våre målgrupper et fundament for læring, på tvers av våre delmål. Våre kompetansevirkemidler har vist seg å være svært etterspurt blant både norsk næringsliv og offentlige virksomheter i stat og kommune. Kursene har gitt deltakerne verktøy for å tenke nytt, samarbeide bedre og bygge tillit gjennom samskaping og innovasjon.

Bærekraftig utforming av nye lokaler

Etter to tiår i Hausmanns gate flyttet vi inn i et rehabilitert kontorbygg fra 1930-tallet i Oslo sentrum. Våre nye lokaler representerer vår forpliktelse til bærekraft, med moderne løsninger som balanserer historisk arkitektur og fremtidens innovative løsninger. Flyttingen til mer egnede lokaler, tilpasset DOGAs oppdrag, bidrar til å styrke vår kjerneaktivitet og nasjonale tilstedeværelse. Våre nye lokaler er en strategisk møteplass og en plattform for tverrfaglig samarbeid.

Design og arkitektur et kraftfulle verktøy som bidrar til å løse store samfunnsutfordringer og skape varig verdi. Gjennom styrket samarbeid med øvrig virkemiddelapparat for innovasjon i privat og offentlig sektor skal vi fortsette å bidra til en bærekraftig og innovativ utforming av morgendagens Norge.

Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

2. Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget

Stiftelsen Design og arkitektur Norge (DOGA) inngår i Kommunal- og distriktsdepartementets (KDD) og Nærings- og fiskeridepartementets (NFD) virkemiddelapparat for innovasjon i privat og offentlig sektor. DOGA mottar tilskudd over statsbudsjettet, og skal bidra til at departementene når sine overordnede mål om økt samlet verdiskaping i Norge innenfor bærekraftige rammer.

Et statlig virkemiddel for innovasjon

DOGA bidrar med kunnskap og prosessstøtte og fungerer som en brobygger mellom komplekse utfordringer og kreativ kompetanse. Med utgangspunkt i metodikk og praksis fra design- og arkitekturfagene en DOGA en pådriver for bærekraftig verdiskaping og samfunnsutvikling, og bygger endringskapasitet og innovasjonsevne i privat og offentlig sektor.

DOGA prioriterer systemiske samfunnsutfordringer, der innsatsen fra design- og arkitekturfagene kan ha størst effekt. DOGAs spisskompetanse rettes særlig mot den tidlige fasen av innovasjons- og utviklingsprosesser, der rammene for nye tjenester, produkter og bygde omgivelser blir lagt.

I den tidlige fasen av innovasjons- og utviklingsprosesser bidrar DOGA til å

- **peke på innovasjonsmuligheter** og -behov hvor bruk av metodikk og praksis fra design- og arkitekturfagene kan ha stor effekt.
- **mobilisere aktører til samarbeid** på tvers av sektorer, bransjer og fag. DOGA har en nøytral rolle og fungerer som en brobygger, pådriver for endring og bidrar til å skape tillit når det er behov for kollektiv innsats fra flere aktører.

- **åpne opp mulighetsrommet** og motivere aktørene til å samles mot et felles mål og felles forståelse for de underliggende problemene i møte med både kjente problemstillinger og komplekse utfordringsbilder.
- **sette brukerne i sentrum** av innovasjonsutviklingsprosessene, en metodisk tilnærming som utforsker menneskelig atferd, preferanser og reelle behov. Med fokus på sluttbrukernes perspektiver gjennom hele innovasjonsprosessen øker treffsikkerheten i løsningene som utvikles.
- **prototype, teste og eksperimentere** med nye løsninger i samarbeid med brukerne og relevante aktører. Løsningsforslagene kvalitetssikres opp mot det opprinnelige utfordringsbildet.

DOGAs bidrag varierer i innretning og omfang, og er spisset for å utløse innovasjonspotensialet for et gitt utfordringsbilde og aktørkonstellasjon. De ulike samfunnsutfordringene vi skal bidra til å løse fordrer en variert kompetanse og ulike innganger til innovasjon.

DOGA arbeider operativt med innovasjon gjennom innovasjons- og utviklingsprosesser i direkteoppdrag fra departementer, egeninitierte pilotprosjekter og utforskningsarbeid.

DOGA arbeider med innovasjon ved å legge til rette for at andre aktører kan ta i bruk metoder og praksis fra design- og arkitekturfagene i eget innovasjonsarbeid:

- DOGA har kurs og kompetansevirkemidler som bidrar til å modne aktører til å gå i gang med innovasjonsarbeid ved å gi opplæring i innovasjonsprosesser og metoder for innovasjon.
- DOGA har kompetanse- og kapitalvirkemidler som mobiliserer og identifiserer aktører som er modne for innovasjon og tilfører dem riktig kompetanse og risikoavlastende kapital.

DOGA bidrar i politikktutforming og rådgivning, med utgangspunkt i ny kunnskap, forskning og praksis på fagfeltene design og arkitektur.

Gjennom målrettet arbeid i den tidlige fasen, kunnskapsbasert praksis, fokus på problemdefinisjon og samarbeid, er DOGAs bidrag et avgjørende ledd i å bygge en kultur for innovasjon og bærekraftig verdiskaping i Norge.

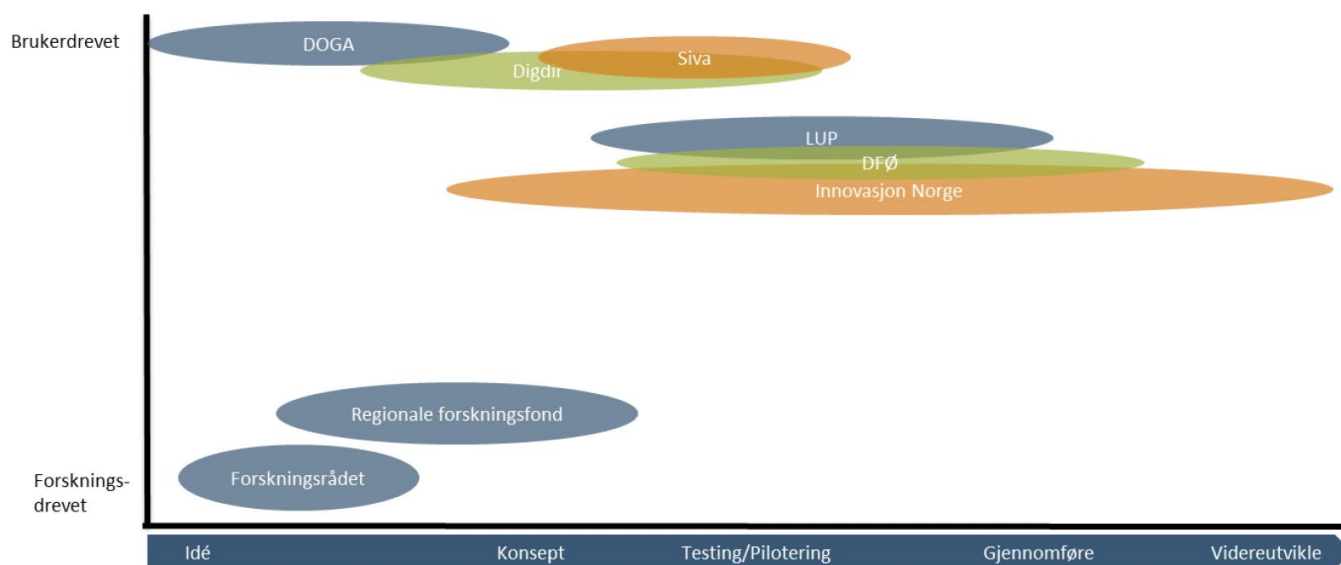
DOGAs rolle, posisjon og bidrag

I modellen under har Menon Economics plassert ulike virkemiddelaktører i forhold til hvor i utviklings- og innovasjonsprosessen de dekker et behov, og etter hvor forsknings- eller brukerdrevet de er.

Aktører innrettet mot næringslivet er markert i oransje, offentlig sektororientering er markert i grønt og aktører som har nedslagsfelt både i privat og offentlig sektor i blått.

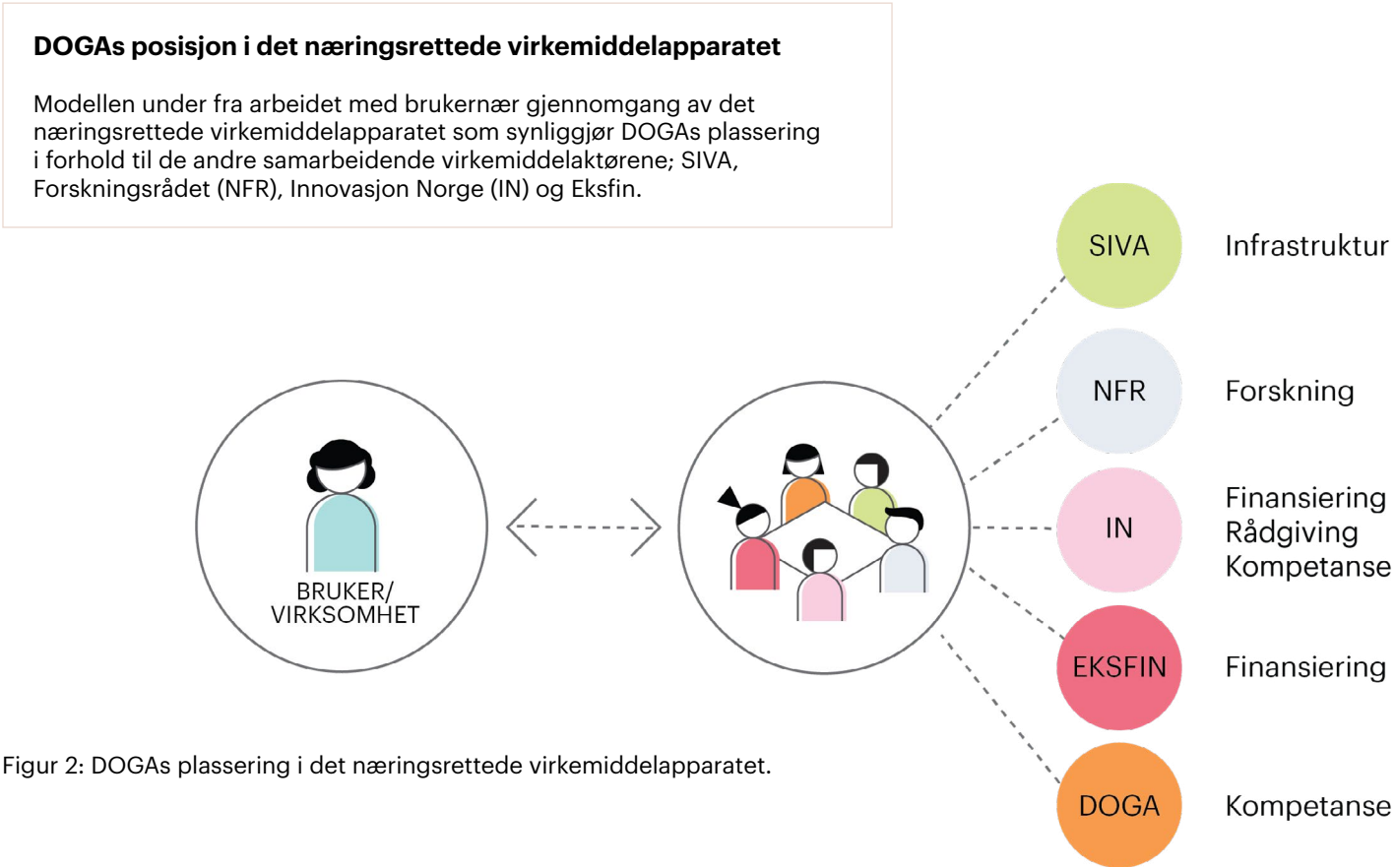
Modellen er hentet fra et notat som redegjør for DOGAs rolle, posisjon og bidrag som et virkemiddel for innovasjon i privat og offentlig sektor.

Les mer i notatet [publisert på doga.no](https://doga.no).



Figur 1: DOGAs plassering i det statlige virkemiddelapparatet for innovasjon.

Kilde: Menon Economics



Resultatkjeden

Innsats-faktorer	DOGAs virkemidler	Aktiviteter og prosesser	Produkter og tjenester	Bruker-effekter	Samfunns-effekter
35,3 årsverk	Gnist innovasjons-program	Kunnskapsutvikling og spredning	Tilskudd og støtteordninger	Økt kompetanse	Bruker-tilpassede produkter, tjenester og omgivelser
Tilskudd over statsbudsjett	Stimulab	Rådgivning og veiledning	Kurs og konferanser	Økt innovasjons-grad	Økt velferd og livskvalitet
Design- og arkitektur-kompetanse	Designdrevet innovasjons-program (DIP)	Søknads-behandling	Rapporter og veiledere	Styrket omstillings-evne	Økt bærekraftig verdiskaping
	Guide og kurs i designdrevet innovasjon	Priser og forbilder		Styrket omdømme	
	Pilot- og utviklings-prosjekter				

Figur 3: Resultatkjeden viser årsak-virkningssammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og samfunnseffekter.

Ressurser og prioriteringer

Nøkkeltall - beløp i hele 1 000	2024	2023	2022
Tilskudd KDD	43 813	49 047	49 001
Tilskudd NFD	27 800	23 798	19 749
Periodisering av inntekt og annen finansiering	9 243	10 633	13 232
Utnyttelsesgrad i %	102 %	100 %	100 %
Driftsutgifter	82 601	83 682	82 011
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	48 %	45 %	44 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) gj.snitt pr. årsverk	1 064	1 058	1 036
Årsverk	35,3	35,5	35,0

Samlet antall årsverk har vært stabilt gjennom hele 2024 – tilsvarende 35,3 årsverk, en nedgang med 0,2 årsverk fra 2023.

DOGAs samlede ressurser er fordelt på særskilte prioriteringer for 2024, pågående prosjekter og etablerte programmer, som igjen er fordelt på våre fire delmål.

Gjennomsnittlig lønnskostnader består av lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader og andre ytelser, fratrukket refusjoner fra NAV.

Årsverk	2024	2023	2022
Økonomi, virksomhetsstyring, HR og ledelse	4,7	4,8	4,4
Kommunikasjon	2,5	2,4	2,4
DOGA Arena	3,1	3,9	4,0
DOGAs priser og forbilder	2,3	2,3	2,3
Delmål: Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling (KDD)	6,2	7,7	7,6
Delmål: Design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)	1,0	1,0	1,0
Delmål: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	4,3	4,2	4,6
Delmål: Økt konkurranseevne i næringslivet (NFD)	11,2	9,2	8,7
Sum	35,3	35,5	35,0

Organisering og ledelse

DOGA holder til i Nedre Vollgate 4 i Oslo sentrum. Stiftelsen har 38 ansatte fordelt på 35,3 årsverk. Vi er organisert i team som springer ut fra våre faglige satsingsområder. DOGAs styre er oppnevnt av KDD og NFD. I tillegg velger de ansatte en representant og en observatør, blant de ansatte, til styret.

Ledergruppen



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør



Siri Holmboe Høibo
Leder | Arkitektur,
by- og stedsutvikling



Anne Elisabeth Bull
Leder | Designrevet innovasjon
i privat og offentlig sektor



Martin Henriksen
Leder | Kommunikasjon,
priser og forbilder



Elisabeth Cavallini
Leder | Økonomi og
virksomhetsstyring



Bjørg Dagenborg Viksand
Leder | HR og hus

Styret



Kirsti Lovise Slotsvik
Styrets leder
Administrerende direktør |
ÅKP



Truls Brataas
Styremedlem
Gründer | D__b__



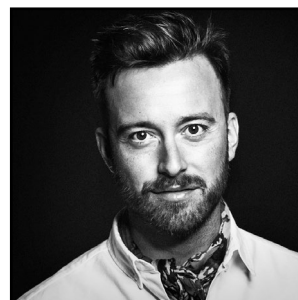
Lisbeth Iversen
Styremedlem
Leder | Med hjerte for Arendal |
Arendal kommune



Yashar Hanstad
Styremedlem
Arkitekt og partner |
Agraff arkitektur



Helle Moen
Styremedlem
Daglig leder | Entendo AS



Kim-André Gabrielsen
Ansattvalgt styremedlem
Rådgiver | Virksomhetsstyring



Tone Bergan
Observatør
Fagleder | Designdrevet
innovasjon i næringslivet

3. Hovedresultater og spredningseffekter

Året i tall

Gjennom våre oppdrag, virkemidler, pilotprosjekter, utviklingsarbeid og aktiviteter er DOGA i direkte kontakt med våre målgrupper i privat og offentlig sektor.

I samarbeid med andre virkemiddelaktører stiller DOGA med kompetanse og kapital for å stimulere til igangsetting av nyskapende prosjekter og nye samarbeidskonstellasjoner. Virksomhetene vi bistår er nøye utvalgt på bakgrunn av innovasjonspotensialet der vi ser at bruk av metodikk og praksis fra design- og arkitekturfagene kan ha stor effekt og bidra til bærekraftig samfunnsutvikling.

Med spisskompetanse på den tidlige fasen av innovasjons- og utviklingsprosesser motiverer vi aktørene til å samles mot et felles mål og felles forståelse for de underliggende problemene i møte med kjente problemstillinger og komplekse utfordringsbilder. Prosjektene som blir igangsatt har svært stor gjennomføringsevne og bidrar samlet til økt bærekraftig verdiskaping i Norge.

Sammenlagt

Har DOGA igangsatt



Total tildelingsramme



Nedslagsfelt

Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling i



Brukerorientert offentlig innovasjon i



Designdrevet næringsutvikling i



¹ Gjennom Områdesatsinger, Klimanøytrale og smarte byer, Hverdagsreisen, Fase Null, Stimulab, Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) og Designstøtte til inkluderende prosjekter.

² Total tildelingsramme er et spleiselag mellom DOGA og samarbeidende aktører.

Gjennom våre kanaler er DOGA i indirekte kontakt med våre målgrupper i privat og offentlig sektor. Målet er å spre kunnskap og kompetanse om effekten av designdrevet innovasjon på tvers av sektorer og bransjer over hele landet.

I takt med samfunnets økende behov for bærekraftig innovasjon og omstilling, ser vi at vår kompetanse og fagene vi fremmer har økende relevans. Dette bekreftes med økende antall abonnenter, følgere og brukere av våre kompetansevirkemidler.

Tallene forteller oss hvor mange vi når ut til, og er et viktig måletall for oss. Strategisk kommunikasjon, og målrettet arbeid med innhold til våre målgruppers behov, har bidratt til jevn økning over tid. Vi forventer derfor at tallene vil fortsette å utvikle seg positivt fremover.

Sammenlagt

**236 290**

DOGAs kanaler

doga.no

**140 000**

brukere

DOGAs kompetansevirkemidler

**10 661**brukere³

Sosiale medier

**65 229**

følgere

Nyhetsbrev

**11 200**

abonnenter

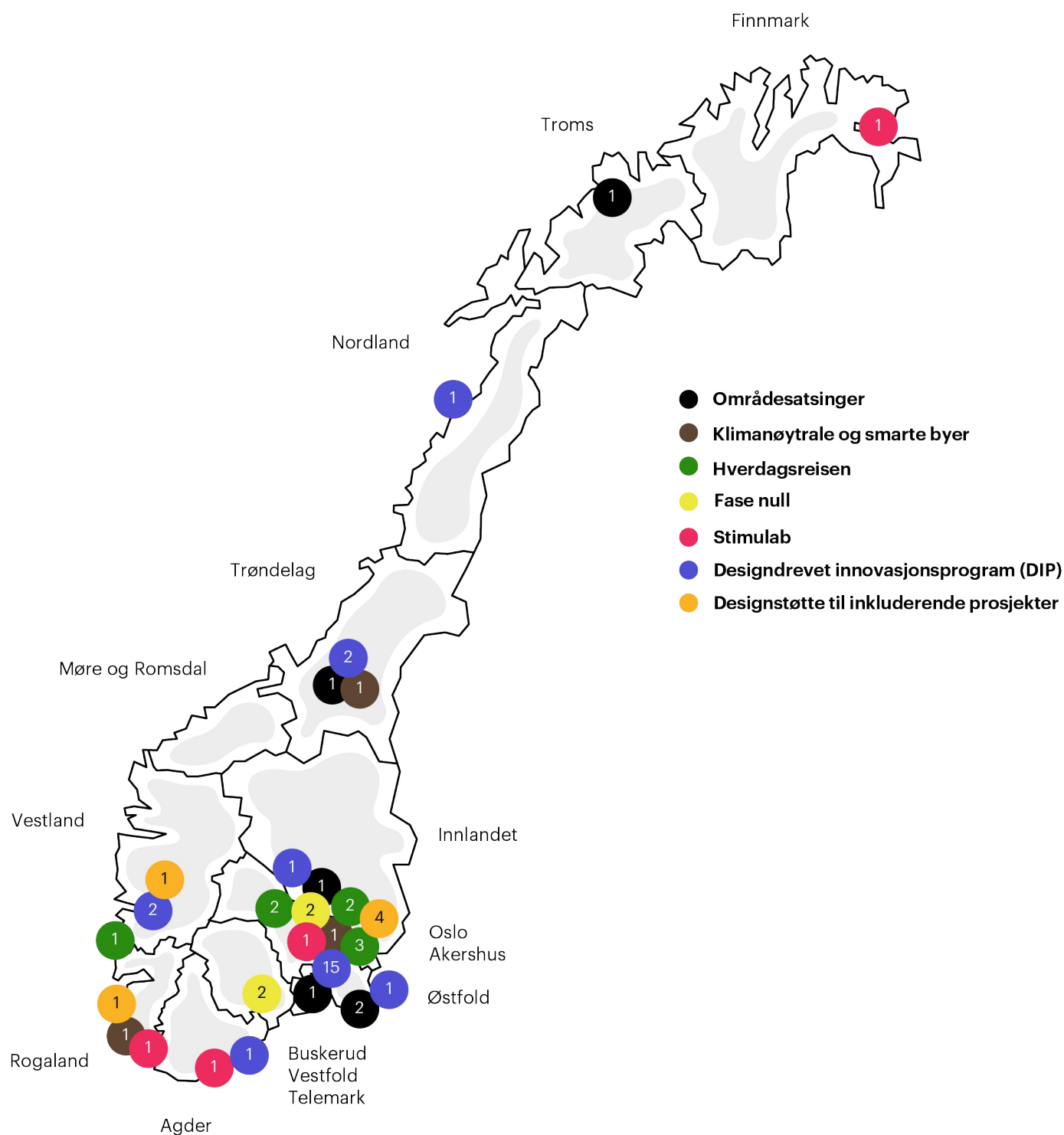
Strategisk møteplass for design og arkitektur

**9 200**besøkende⁴

³ Guide og kurs i designdrevet innovasjon.

⁴ DOGA Arena og Nedre Vollgate 4.

Årets nasjonale tilstedeværelse



Figur 4: Viser nasjonal spredning for 2024 av igangsatte innovasjonsprosjekter gjennom utvalgte oppdrag, virkemidler og pilotprosjekter.

Årets høydepunkter

7. mars 2024

Operativ gruppe overleverer rapport om inkludering av barn og unge til regjeringen

DOGA er en del av den operative gruppen som gjennom rapporten har overlevert sine anbefalinger om langsiktige mål, delmål og nye arbeidsmåter for det målrettede samfunnsoppdraget.



«Utenforskap er en stor samfunnsutfordring, som ofte starter i barne- og ungdomsårene. Regjeringen jobber bredt for at alle skal være med, og forhindre at barn og unge faller utenfor. Unge må få flere muligheter til å fullføre skolen, delta i fritidsaktiviteter og komme i jobb.»

– Barne- og familieminister Kjersti Toppe (Sp)

20. mars 2024

DOGAs styre fornyer åremålet til administrerende direktør Tor Inge Hjemdal med seks nye år

«Jeg er superklar for å ta fatt på seks nye år. Vi har allerede fått til mye, men vi skal få til enda mer. Vi skal videreutvikle DOGAs samfunnsrolle og utfordre våre oppdragsgivere, samarbeidspartnere og brukere av DOGAs verktøy. Vi skal mobilisere til samarbeid på tvers av fag, bransjer og sektorer slik at vi sammen når målene.»



– Administrerende direktør i DOGA Tor Inge Hjemdal

7. juni 2024

DOGA og Digitaliseringsdirektoratet offentliggjør årets fire Stimulab-prosjekter

Årets prosjekter tar på ulike måter tak i tverrgående utfordringer, krever samarbeid på tvers og støtter opp under målet med regjeringens tillitsreform.



«Utvikling av nye løsninger gjennom bruk av KI, digitalisering av tjenester og arbeidsprosesser, er helt avgjørende for fornying og forbedring av offentlig sektor fremover. Vi trenger ordninger som Stimulab som bidrar til nettopp det.»

– Digitaliserings- og forvaltningsminister Karianne Tung (Ap)

18. juni 2024

Kommunal- og distriktsdepartementet utnevner Kirsti Lovise Slotsvik til ny styreleder i DOGA

Kirsti Lovise Slotsvik er utdannet landskapsarkitekt og er i dag CEO i innovasjonsselskapet ÅKP i Ålesund. Hun har tidligere vært direktør for Kystverket (2007–2019) og Jernbaneverket (2019–2023) og har hatt flere ledende stillinger i Statens vegvesen.

«DOGA er en spennende virksomhet og et viktig virkemiddel for innovasjon og omstilling. Jeg gleder meg til å være med på å videreutvikle DOGAs samfunnsrolle og til å fremme design og arkitektur som verktøy for innovasjon i næringsliv og offentlig sektor.»



– Styreleder i DOGA Kirsti Lovise Slotsvik

2. mai 2024

DOGA lanserer Dialogverktøy for grønne industrietableringer del 1

I samarbeid med SIVA ble verktøyet lansert og overlevert regjeringen ved Motek og Ahlsells hovedkvarter på Brobekk i Oslo. Verktøyet er en sentral leveranse i regjeringens satsing på grønt industriløft.



«Hvordan vi bygger industrien vår, handler også om hvordan vi bygger samfunnet vårt. Med Dialogverktøy for grønne industrietableringer har vi fått et rammeverk for samtalen mellom de involverte, slik at prosjektet skal bli så bra som mulig både for utbygger, lokalsamfunnet og miljøet.»

– Næringsminister Cecilie Myrseth (Ap)

7. mai 2024

Gnist-kommunene fra 2023 presenterer funn og resultater på Nordic Edge Expo i Stavanger

I den anledning stilte statssekretær Sigrun Wiggen Prestbakmo til debatt med stedsutvikler Lene Hennum i Telemark fylkeskommune og programleder for Områdesatsinger i Sarpsborg kommune Guro Elise Berg.

«Inspirerende døgn i Stavanger. Design og arkitektur er viktige redskap i by- og stedsutvikling, for både små og store lokalsamfunn. Fem flotte Gnist-prosjekter viste eksempler på hvordan design og arkitektur brukes for å omstille og utvikle, møte levekårsutfordringer og utnytte lokale fortrinn.»



– Statssekretær i Kommunal- og distriktsdepartementet Sigrun Wiggen Prestbakmo (Sp)

9. september 2024

DOGA flytter inn i nye lokaler i kvadraturen i Oslo

Etter 20 år i den tidligere transformatorstasjonen på Grünerløkka, tar DOGA fatt på et nytt kapittel i arbeidet med å forme en bærekraftig fremtid gjennom design og arkitektur.



«DOGA er en viktig møteplass for å videreutvikle design- og arkitekturfeltet for hele landet. Gratulerer med de nye lokalene – dette blir en møteplass for kloke hoder, kreative tanker og nyskapende samarbeid.»

– Kommunal- og distriktsminister Erling Sande (Sp)

15. oktober 2024

DOGA deler ut 12 millioner kroner til norske bedrifter gjennom Designrevet innovasjonsprogram

Midlene går til bruk av designkompetanse i 23 innovasjonsprosjekter i norsk næringsliv, og støtter den kritiske idéutviklingsfasen, en fase som ofte blir forsømt i nyskappingsprosjekter.

«Målet vårt er å gjøre norsk innovasjon mer bruker-sentrert og tverrfaglig. Jo tidligere designmetodikk og brukerstudier kommer inn i et prosjekt, desto dypere blir forståelsen av de reelle behovene og ønskene til de som er i målgruppen. Da øker også treffsikkerheten, noe som gir bedre produkter og tjenester.»

– Leder designrevet innovasjon i DOGA Anne Elisabeth Bull



20. november 2024

DOGA lanserer et nytt og styrket Gnist innovasjonsprogram

Gjennom et tre-delt program jobber vi nå med kunnskapsspredning og kompetanseheving på flere ulike måter og nivåer, både gjennom teoretisk formidling, kursing og i mer dyptgående praktiske innovasjonsprosesser.



«Målet vårt med Gnist er å bidra til at norske kommuner kan skape bærekraftige, inkluderende og berikende lokalsamfunn for fremtida. Dette krever at kommunene lærer å jobbe på tvers av fag, sektorer og på måter som drar dem ut av komfortsonen. I samarbeid med utforskende fagfolk med design-, arkitektur- og stedsutviklingskompetanse får de en hånd å holde i under læringsprosessen!»

– Leder arkitektur, by- og stedsutvikling i DOGA Siri Holmboe Høibo

4. Prioriteringer for måloppnåelse

DOGA mottar årlige tilskuddsbrev fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). Formålet med tilskuddene er henholdsvis å fremme bærekraftig samfunns- og næringsutvikling gjennom bruk av designmetodikk og arkitektur, og bidra til å øke samlet verdiskaping i Norge, innenfor bærekraftige rammer.

Formål

Design og arkitektur Norge (DOGA) skal fremme forståelse, kunnskap og bruk av design og arkitektur i næringslivet og samfunnet ellers. 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

Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn (KDD)

Delmål

Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)

Delmål

Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)

Delmål

Økt konkurranseevne i næringslivet (NFD)



Innhold kapittel 4. Prioriteringer for måloppnåelse

22	Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn
23	Arkitektur og design som verktøy for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling
24	Gnist innovasjonsprogram
30	Case: Kragerø kommune ser verdien av designdrevet innovasjon
31	Hverdagsreisen
35	Fase Null
38	New European Bauhaus
41	Områdesatsinger
43	Klimanøytrale og smarte byer
46	Oppfølging av distriktpolitiske tiltak
47	Case: Norges første demonterbare kontorbygg viser vei for en sirkulær byggenæring
50	Gode design- og arkitekturpolitiske råd
51	Design og arkitektur på den politiske agendaen
52	Økt innovasjon i offentlig sektor
53	Brukerorientert offentlig system- og tjenesteinnovasjon
54	Stimulab
58	Case: Lavere sykefravær i Hårstadmarka barnehager
60	D-box
62	Målrettede samfunnsoppdrag
64	Case: Overgangstjenesten
67	Økt konkurranseevne i næringslivet
68	Designdrevet innovasjon som drivkraft for bærekraftig verdiskaping
69	Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
76	Case: Designdrevet innovasjon på Svalbard
78	DOGAs kompetansevirkemidler
84	Innovasjon for alle
87	Videreutvikling av det næringsrettede virkemiddelapparatet (VMA 2.0)
88	Grønn prosjektklassifisering
88	Felles nordisk samarbeidsplattform
89	Oppfølging av regjeringens veikart for grønt industriløft
90	Norsk design i internasjonale markeder
92	Case: Et lysende eksempel på norsk produktinnovasjon
94	DOGAs priser og forbilder
94	DOGA-merket for design og arkitektur
95	Jacob-prisen

Prioriteringer som ligger til grunn for økt samlet måloppnåelse:

- **Mobilisere aktører til samarbeid på tvers**

DOGA prioriterer å styrke samarbeidet med relevante aktører i virkemiddelapparat for innovasjon i privat og offentlig sektor som bidrar til økt måloppnåelse. DOGA arbeider for å skape nye samarbeid og utvikle nye måter å samarbeide på for å skape rom for nødvendige endringsprosesser hos våre målgrupper. DOGA prioriterer å etablere samarbeid og synergier på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor.

- **Prioritere ut fra forventet effekt**

DOGA prioriterer systematisk arbeid med effektmålinger. Dokumentert innsikt legges til grunn i forbedring og justering av våre virkemidler for å sikre økt treffsikkerhet og høy grad av måloppnåelse. Vi har rammeavtale med Menon Economics som bistår DOGA med større effektmålinger.

Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn

DOGA skal videreutvikle innsatsen for å fremme nytenkning og nye løsninger i utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn gjennom innovasjonsprosesser, designmetodikk, samt verktøy og metoder for å øke arkitekturens samfunnseffekt. Arbeidet skal være relevant for steder av ulik størrelse og utfordringer, og rettes mot lokale utfordringer for å ivareta sosial-, miljømessig- og økonomisk bærekraft. Innsatsen skal blant annet rettes mot utvikling og gjennomføring av DOGAs innovasjonsprogram Gnist, der kommunene jobber på nye måter med steds- og næringsutvikling, og ved å jobbe målrettet med kompetanseheving og erfaringsspredning.

Styringsindikatorer	Suksessfaktorer
Endring i adferd	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur.
Endring i innovasjonsnivå	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt helhetlig og brukerdrevet innovasjon i utviklingen av tjenester, produkter og/eller omgivelser.
Endring i resultat og kvalitet	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt verdiskaping i form av økt effektivitet og/eller sluttbrukertilfredshet.
Spredningseffekt	Aktører som er i indirekte kontakt med DOGA får økt kjennskap til og kunnskap om strategisk bruk av design og arkitektur, og hvordan fagene kan bidra til verdiskaping.



Arkitektur og design som verktøy for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling

DOGA har bidratt til å fremme innovasjonskapasitet, tverrfaglig samarbeid og bærekraftig utvikling i norske kommuner. Dette har vi gjort gjennom virkemidler som Gnist og Fase Null, samt oppdrag fra departementet om å bidra inn i nye områdesatsinger og samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Innsatsen har bidratt til å styrke forståelsen hos kommuner for hvordan arkitektur og design kan brukes til å møte komplekse samfunnsutfordringer, og vi kan vise til konkrete effekter i lokal samfunnsutvikling.

**Siri Holmboe Høibo**

Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

I år ble et nytt og styrket Gnist lansert. Basert på innspill vi har fått underveis, har vi blant annet inkludert DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon for å nå ut til enda flere, og vi har utvidet prosjektperioden slik at vi kan følge kommunene lenger i prosessen. Gjennom Gnist-programmet har vi styrket kommunenes evne til å jobbe strategisk og helhetlig med utfordringer knyttet til lokalsamfunnsutvikling.

Programmet har ikke bare økt kommunenes kompetanse, men også skapt varige tverrfaglige nettverk mellom kommuner, næringsliv og sivilsamfunn. Resultater fra effektmålingen, gjennomført av Menon Economics, viser økt bruk av designmetodikk og bedre beslutningsgrunnlag i kommunenes utviklingsarbeid.

Gjennom arbeidet vårt med samfunnsoppdraget om klimanøytrale og smarte byer, har vi i 2024 utviklet en nasjonal plattform for innovasjon og kunnskapsutvikling. Plattformen har skapt møtepunkter mellom byene og statlige aktører, styrket samarbeidet på tvers av sektorer og bidratt til at norske byer er bedre rigget for å oppnå sine klimamål. Vårt arbeid med NetZeroCities og EU-missionet har også gitt verdifull innsikt og erfaring som vi videreformidler til andre norske aktører.

Områdesatsinger har vært et annet viktig fokusområde der DOGA med sin tverrfaglige kompetanse innen design- og by- og stedsutvikling har bistått seks nye kommuner med tidligfasearbeid og utvikling av nye måter å jobbe på. Vår tilnærming har styrket områdesatsingene som arenaer for innovasjon på tvers av sektorer, nivå og fag, og gitt kommunene en bedre oppstart i å møte situasjonen i levekårsutsatte byområder med utgangspunkt i reelle behov og stedlige ressurser. DOGA har også bidratt inn i KDDs igangsatte evaluering av det statlige virkemidlet.

Gjennom Fase Null-arbeidet har vi utforsket hvordan tidligfasearbeid kan forbedre samfunnseffekten av byggeprosjekter. Innsikt fra arbeidet har tydeliggjort behovet for økt bestillerkompetanse i kommunene og vist hvordan innovative prosesser kan bidra til mer bærekraftige og brukervennlige bygg.

I 2025 vil DOGA bygge videre på årets innsats ved å styrke samarbeidet mellom norske kommuner, fylkeskommuner, statlige aktører og fagmiljøer. Vi vil også ha et særlig fokus på å synliggjøre arkitekturens rolle som verktøy for samfunnsutvikling, og DOGA som en tydelig aktør for å få det til. Vi vil styrke kommunenes verktøykasse gjennom blant annet å tilpasse våre virkemidler enda bedre til kommunenes behov. Målet er å inspirere og støtte enda flere kommuner i arbeidet med fremtidens attraktive og bærekraftige lokalsamfunn.

Gnist innovasjonsprogram

Gnist er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til lokalsamfunnsutvikling i norske kommuner. Gnist stimulerer norske kommuner til å bygge intern endringskapasitet og til å ta i bruk arkitektur- og designkompetanse for å løse sine utfordringer på en ny måte. Gnist bidrar til å skape fremtidens attraktive, bærekraftige og inkluderende lokalsamfunn.

I Gnist tar vi bruk både design- og arkitekturkompetanse, vi jobber i tidlig fase av stedsutviklingsprosesser og søker samarbeid mellom aktører fra det offentlige, det private og sivilsamfunnet. Programmets ambisjon er å bidra til attraktive, inkluderende og bærekraftige lokalsamfunn gjennom innovative prosesser. Gnist består også av en kompetansedel som er tuftet på designmetodikk og ulike innganger til innovativ steds- og næringsutvikling.

I 2024 har vi

- gjennomført en [effektmåling av DOGAs satsing på by- og stedsutvikling](#) i samarbeid med Menon Economics.
- lagt til DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon som et tilbud i Gnist, for at flere kommuner skal kunne erfare hvordan de kan jobbe med designmetodikk for å løse lokalsamfunnsutfordringer
- satt årets runde av Gnist kompetanse i sammenheng med utlysningen for Gnist innovasjon, og vektlagt overfor deltagerne potensialet som ligger i å jobbe mer strategisk med både eksisterende planer og utarbeidelsen av nye planer i kommunen.

Resultatene fra effektmålingen, nullpunkt- og ettermålinger og kvalitative evalueringer er lagt til grunn i følgende drøfting av effekt og måloppnåelse.

2020-2024

Igangsatte innovasjonsprosjekter i



Har fått følge innovasjonsprosessen



Gnist kompetanse-deltagere fra



Total tildelingsramme



Historisk utvikling	Totalt	2020	2021	2022	2023	2024
Gnist-kommuner ⁶	21	2	3	11	5	
Følgekommuner ⁶	29	-	10	14	5	-
Deltagere Gnist kompetanse	1 004	200	290	240	-	274
Søknader	139	42	42	32	23	-
Tildelingsramme i mnok ⁵	6,2	0,6	0,9	2,7	2,0	-

⁵ Tildelingsrammen er et spleiselag mellom DOGA, fylkeskommunene og kommunene.

⁶ Reduksjonen i antall kommuner i 2023 er knyttet til spissing av programmet for å oppnå økt effekt.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene tar i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene i sitt arbeid med innovativ stedsutvikling.

Menon Economics trekker frem i sin effektmåling at kommunene bruker designmetodikk i arbeidet med by- og stedsutvikling i større grad enn tidligere, særlig når det kommer til innbyggerinvolvering og medvirkning.

Menon peker på at kommunene opplever økt tverrsektorielt samarbeid, særlig når det kommer til samarbeid med lokalt næringsliv.

Kommunene oppgir at deltagelse i Gnist har bidratt til en holdningsendring og større bevissthet om nye metoder og verktøy.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene opplever økt helhetlig innovasjonsevne i utviklingen av løsninger og tjenester for sine innbyggere.

Menon trekker frem at kommunene har, gjennom økt kompetanse og praktisk erfaring med innovasjonsprosjektet, opplevd økt innovasjonskapasitet i etterkant av deltagelse.

Kommunene oppgir at de har tatt i bruk nye metoder og verktøy og økt innovasjonsgraden i sitt arbeid med anskaffelser, prosesser for medvirkning og organisatoriske endringsprosesser.

Endring i resultat og kvalitet

Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene opplever økt verdiskaping i form av kvalitet og effektivitet i egen organisasjon, i samarbeid med næringslivet og innbyggerne.

Menon trekker frem at det er et stort potensial for endring i resultat og kvalitet på sikt. Effekter knyttet til denne indikatoren er ofte tidkrevende å oppnå, vanskelige å konkretisere og tilbakevise. Kommunene oppgir at det ofte er behov for videre oppfølging og finansiering i etterkant av deltagelse. Eksempler på kommuner som har videreført arbeidet og forventer fremtidige effekter:

Kragerø som skal innlemme et eget nytt medvirkningskapittel i sin planstrategi på bakgrunn av læringer fra sitt Gnist-arbeid.

Åseral kommune har omregulert områder fra utbyggingsområder til LNFR (Landbruks-, natur-, friluft- og reindriftsområder), og har fått klimasatsmidler fra Miljødirektoratet til å videreutvikle Bortelid som bærekraftig reisedestinasjon.

Lom kommune har fått midler fra Husbanken til å videreutvikle sin modell for fremtidsrettet boligutvikling i distriktene som kan ha stor overføringsverdi til andre distriktskommuner.

Utsira kommune oppgir å ha tatt en mer markant rolle i prosessene knyttet til vindkraftutbyggingen i kommunen.

Sortland kommune, har sammen med næringsliv og ideelle aktører, etablert en byforening der jobber de langsiktig og strategisk med steds- og næringsutviklingen i sentrum.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med en bred nasjonal spredning av Gnist til kommuner og innovasjonsleverandører.

350 av 357 kommuner i Norge har gjennomført Gnist kompetanse.

DOGA har igangsatt innovasjonsprosjekter i Gnist i 21 kommuner, i 13 av 15 fylker.

Se [kart på side 27 for ytterligere spredningseffekter](#).

Effektmåling av Gnist og Levende lokaler

Effektmålingen, gjennomført av Menon Economics, ga oss gode indikasjoner på at justeringene som er gjort i programmet de seneste årene har vært riktige. Menon peker blant annet på økt effekt ved en tettere kobling til fylkeskommunene, og at DOGA kan utnytte potensialet i bruk av følgekommuner ytterligere. Dette er grep vi har implementert i et nytt og styrket Gnist innovasjonsprogram, lansert høsten 2024.

Basert på Menons effektmåling, og opparbeidet kunnskap fra egne kvantitative og kvalitative målinger, trekker vi frem følgende hovedfunn:

- **Holdningsendring og mer tverrsektorielt samarbeid**

Erfaringen etter fire runder med Gnist er at den praktiske erfaringen deltakerne deler i Gnist-prosessen bidrar til langt mer enn effektive enkeltprosjekter. Tilbakemeldingene tilsier at de som deltar har en mer positiv innstilling til samarbeid generelt og at terskelen for å søke tverrsektorielle samarbeid er senket. Kommunene oppgir å ha etablert nye og varige samarbeidskonstellasjoner med både næringsliv og sivilsamfunnsaktører. Det er også etablert tettere dialog mellom kommunene, deres fylkeskommuner og andre virkemiddelaktører.

DOGA løftet frem resultater og funn fra tidligere Gnist-prosjekter på årets Nordic Edge i mai. Statssekretær i KDD Sigrun Wiggen Prestbakmo deltok i den anledning i debatt med stedsutvikler Lene Hennum i Telemark fylkeskommune og programleder for Områdesatsinger i Sarpsborg kommune Guro Elise Berg. Panelsamtalen ble ledet av Ingeborg Apall-Olsen, prosjektleder for Gnist i DOGA. Foto: DOGA

- **Økt bruk av designmetodikk og fokus på inkluderende by- og stedsutvikling**

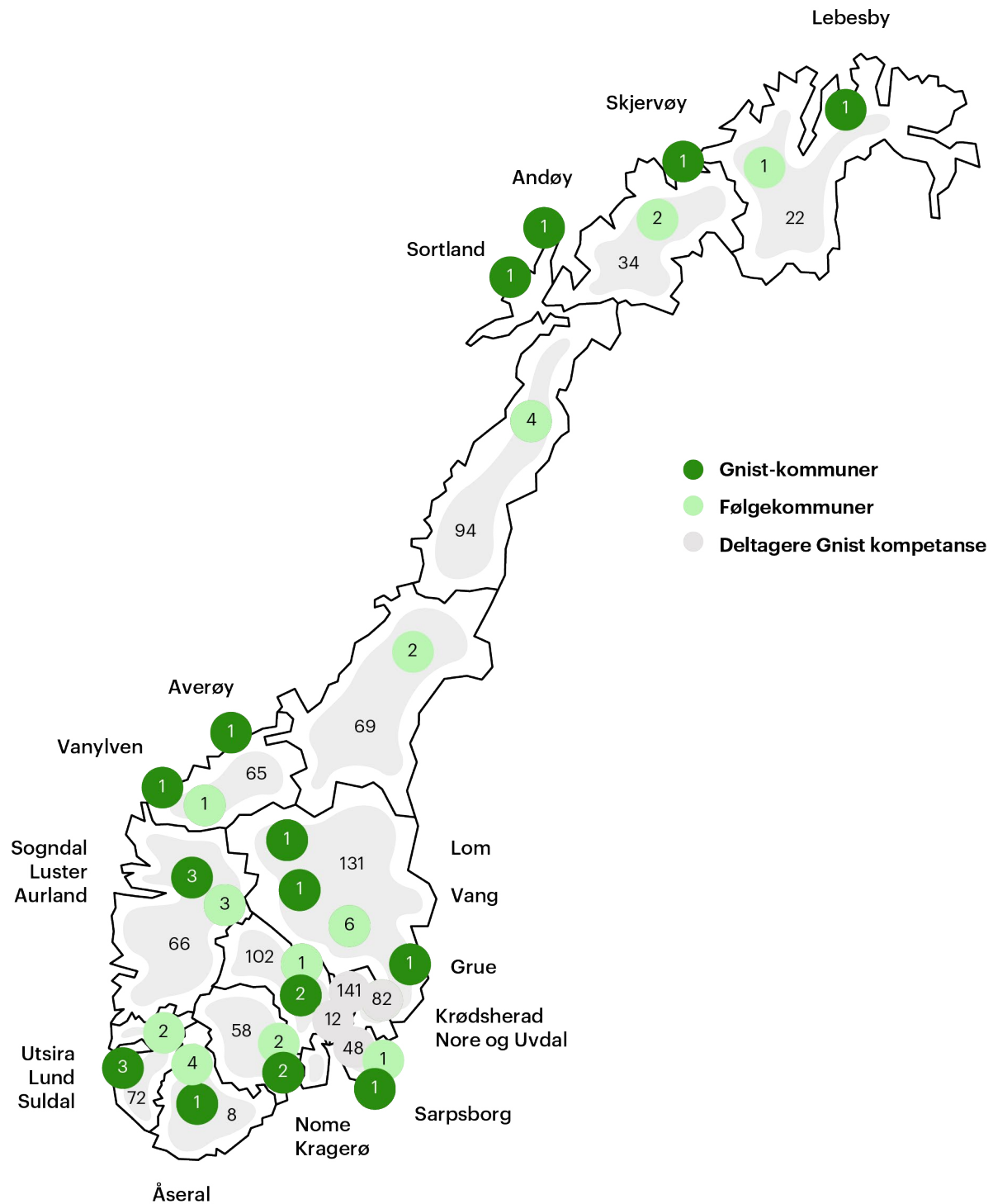
Kommunene oppgir at de har et større fokus på å tilrettelegge for gode medvirkningsprosesser, og at de jobber proaktivt for å sikre seg bedre beslutningsunderlag. Kommunene oppgir å ha økt bruk av innovative anskaffelser og design- og arkitekturkompetanse i kommunene som har vært del av Gnist. Deltakerne ser betydningen av å ta i bruk andre verktøy og metoder for å oppnå målene de har satt seg. Kommunene oppgir at de jobber mer helhetlig og strategisk med stedsutviklingen i sine kommuner og det er et større fokus på å sikre bred forankring tidlig i utviklingsarbeid som skjer i kommunal regi.

- **Økt endringskapasitet**

Gjennom Gnist bygger deltakerne ny kompetanse og får praktisk erfaring med innovasjonsprosesser, og i mange tilfeller bidrar det til å øke endringskapasiteten i kommunen. Vi finner mange eksempler på dette i forbindelse med medvirkning, men også mer generelt rundt planarbeidet i kommunene. Flere av Gnist-kommunene har endret innholdet i sine kommunale planer, men de har også jobbet på nye måter med utarbeidelsen av planene. Bevisstheten om plansystemet som et viktig strategisk verktøy i kommuneplanleggingen har økt betraktelig. Dette er noe vi ser et større potensiale i og vil fokusere ytterligere på i de neste rundene av Gnist. Også i forbindelse med anskaffelser, og gjennom nye organisatoriske grep for å sikre bedre samarbeid i kommunene ser man at kommunene tenker og handler annerledes enn før de deltok i programmet.

Les mer i Menon Economics [effektmåling av DOGAs satsing på by- og stedsutvikling](#).





Figur 5: Viser nasjonal spredning for Gnist innovasjonsprogram i perioden 2020-2024.

Ny rigg for Gnist

Fra 2024 er Gnist-programmet tredelt og vi jobber nå med kunnskapsspredning på flere ulike måter og nivåer, både gjennom teoretisk formidling, kursing og i mer dyptgående praktiske innovasjonsprosesser:

1. Gnist kompetanse

Teoretisk innføring i innovativ bærekraftig lokalsamfunnsutvikling som er åpent for alle.

2. Dybdekurs i designdrevet innovasjon

Praktisk kurs for å lære metodikk og potensialet ved bruk av design- og arkitekturkompetanse, basert på egenfinansiering.

3. Gnist innovasjon

Innovasjonsprosess, delfinansiert av DOGA, der utvalgte kommuner kobles sammen med innovasjonsteam med design- og arkitekturkompetanse.

Andøy kommune står i en utfordrende spagat mellom store nasjonale og internasjonale satsninger og et lokalsamfunn som ikke er rigget for å motta tilflyttere på en måte som sikrer at de blir en ressurs og en naturlig del av Andøy-samfunnet.

I sitt Gnist-prosjekt har det jobbet med hvordan bruke eksisterende infrastruktur på nye måter som sikrer gode boliger og spennende møteplasser i Andenes.



Rekrutteringsprosessen for nye Gnist-kommuner fortsetter inn i 2025, med oppstart av nye innovasjonsprosjekter planlagt til andre kvartal. Gjennom Gnist-programmet styrker DOGA innovasjonskapasiteten i distriktskommuner, legger grunnlaget for bærekraftige løsninger og bidrar til raskere synlige resultater i lokalsamfunnene.

«Det er helt åpenbart for oss etter å ha deltatt i Gnist at kommunal sektor trenger å jobbe mer med designdrevet innovasjon!»

– Arkitekt og prosjektleder for Gnist i Kragerø kommune, Kari Røegh



Foto: DOGA / Andøy kommune



Andenes fyr
Foto: Andøy kommune

Kragerø kommune ser verdien av designdrevet innovasjon

Da Kragerø kommune ble satt tilbake på Robek-lista over halvveis i sitt Gnist-prosjekt, var svaret at de ønsket å jobbe mer med designdrevet innovasjon. De hadde allerede sett potensialet i tilnærmingen og ville utforske om dette kunne være svaret for å komme ut av Robek, og ikke minst for å unngå å bli gjeninnsatt på lista i fremtiden.

Gnist i Kragerø

Kragerø kommune ble valgt som Gnist-kommune i 2023 med utfordringen «Fra en utbyggerstyrt til en innbyggerstyrt kommune?». Lokalt byrå og Vigleik Winje bistod kommunen i Gnist-prosessen. Følg lenken for å [se film om Kragerøs Gnist-prosess](#).

Fra omstillingskommune til Gnist-kommune til Robek-kommune

Kragerø kommune i Telemark var en av fem kommuner som ble valgt ut til Gnist innovasjon i 2023 og søkte med tittelen «Fra utbygger- til innbyggerstyrt byutvikling». Kragerø hadde vært omstillingskommune og i den prosessen kom det fram et behov for å jobbe aktivt med tillitsbygging i kommunen, da særlig i saker som omhandlet by- og stedsutvikling. Som en sesongbasert turistkommune med sterke utbyggerinteresser var tilliten til den overarbeidete kommuneadministrasjonen lav i lokalbefolkningen.

Kommunen med både plan- og næringsavdelingen, valgte å søke deltakelse i Gnist sammen med en bred konstellasjon av organisasjoner, fra både frivillig og ideell sektor samt lokalt næringsliv. Sammen med et innovasjonsteam bestående av planlegger Vigleik Winje og de strategiske designerne i Lokalt Byrå tok de tak i utfordringen og var langt på vei i utarbeidelsen av både konsepter og en bred løsningsportefølje.

Midtveis i prosessen ble det dessverre klart at kommunen ble satt tilbake på Robek-lista, og den allerede utfordrede administrasjonen fikk enda strammere rammer. Likevel var svaret til Gnist-teamet i kommunen at behovet for nettopp designdrevet innovasjon bare ble større og arbeidet med løsningsporteføljen fikk fortsette.

Bildet viser prosjektdeltagere fra Kragerø kommune som tester ut bruk av byen.
Foto: DOGA



«Det er helt åpenbart for oss etter Gnist-prosessen at kommunal sektor trenger å jobbe mer med designdrevet innovasjon!»

– Kari Røegh, prosjektleder Gnist i Kragerø kommune

Bypatrulje og bedre planprosesser

Resultatet av Gnist-prosessen i Kragerø er både håndfaste tiltak som etablering av en egenorganisert bypatrulje som jobber med geriljaforskjønnning av byrommene, og mer overordnede grep som tilføring av et eget medvirkningskapittel i kommunens planstrategi.

I tillegg har kommunen erfart at de har behov for å jobbe bedre på tvers internt for å lykkes med innbyggerdialogen og man har opprettet flere nye samarbeidsforaer for å sikre det. Noe av det viktigste er at de har sett potensialet i bruk av design- og arkitekturkompetanse for å finne gode, omforente og langsiktige løsninger og at de aktivt søker anledninger for å videreføre det spennende og innovative arbeidet de startet på i Gnist-prosessen.

Hverdagsreisen

I Hverdagsreisen tester DOGA bruk av designdrevet innovasjon og arkitekturmetodikk i folkehelsearbeidet i norske kommuner. Hverdagsreisen gir deltakerkommunene innsikt i hva som kan hemme eller fremme lokal fysisk og sosial aktivitet. Målet er å teste hvordan de bygde omgivelsene kan bidra til bedre folkehelse, ved å dokumentere brukererfaringer for å øke treffsikkerheten og gi merverdi, i form av økt bestillerkompetanse og økt folkehelsegevinst, i utviklingen av gode fysiske løsninger.

Hverdagsreisen er tverrfaglig pilotprosjekt som har utforsket hvordan fysiske hverdagsomgivelser kan påvirke to store folkehelseutfordringer:

- Sosial isolasjon og ensomhet
- Mangel på fysisk aktivitet

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- DOGA har testet veilederen «[Hverdagsreisen Do-It-Yourself](#)» som inkluderer prosessverktøy for prototyping og testing av fysiske tiltak. Lillestrøm kommune har gjort fysisk prototyping i samarbeid med Sophie Radich Ungdomsskole. Prosjektet har støtte fra Sparebankstiftelsen.
- DOGA har igangsatt innsiktsarbeid i Bydel Nordre Aker i Oslo kommune og Rollag kommune i Buskerud, som ferdigstilles første tertial 2025. Rollag har etter oppstart utvidet prosjektet til å inkludere samarbeid med nabokommunene Flesberg og Nore og Uvdal.



Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene tar i bruk kunnskap og metoder fra design- og arkitekturfagene i sitt arbeid med bygde omgivelser og folkehelse.	Kommunene som har deltatt i Hverdagsreisen oppgir å ha økt sin kunnskap om relevante innovasjonsverktøy for stedsutvikling og innbyggerinvolvering, og at de har økt deres bestillerkompetanse som har gitt mulighet til lokalt tilpassede folkehelseiltak.
Endring i innovasjonsnivå Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene opplever økt helhetlig innovasjonsevne i utviklingen av løsninger og tjenester for sine innbyggere.	Økt kunnskap om innovasjonsverktøy for stedsutvikling, involvering av innbyggerne i innovasjonsprosjekter og fysisk prototyping på stedet er tydelige indikasjoner på at de deltagende kommunene har økt sin innovasjonsevne. Vi vil gjennomføre en oppfølgingsevaluering våren 2025.
Spredningseffekt Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre kunnskap og kompetanse om verdien av å bruke metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene i arbeidet med folkehelse og bygde omgivelser.	Kommuner som her deltatt i Hverdagsreisen: • Asker • Austevoll • Flesberg • Gjøvik • Lillestrøm • Modum • Nordre Aker bydel, Oslo • Nordre Follo • Nore og Uvdal • Rollag Erfaringer fra Hverdagsreisen er spredt i Fremsam-nettverket, en del av WHO's Healthy Cities, bestående av 49 kommuner og 7 fylkeskommuner. Se kart side 34.

Helseeffekter av bygde omgivelser

En test av Helsedirektoratets kalkulator basert på Nordre Aker bydel i Oslo, med 52 000 innbyggere, viser at et tiltak som flytter 600 mennesker fra kategorien «fysisk inaktive» til «delvis aktive» – for eksempel 1-2 km gange per dag – og opprettholder denne aktiviteten over 10 år, vil resultere i til sammen 2 310 leveår vunnet. Å gå rundt Disenjordet, som er fokus for Hverdagsreisen i Nordre Aker, er en distanse på om lag 1,5 kilometer.

Her er det kalkulatoren sier: «Dersom 600 personer endrer aktivitetsnivå fra Fysisk inaktiv til delvis aktiv og endringen gjelder over 10 år, så vil det resultere i 2 310 leveår vunnet og 4 608 DALYs i et livsløpsperspektiv. DALY står for Disability-Adjusted Life Year, er et mål på sykdomsbyrden og kan beskrives som helsetapsjusterte leveår. DALY kombinerer informasjon om sykkelighet og dødelighet. Som økonomisk verdi på 1 DALY anvendes 1,89 millioner kroner i 2024 i følge Helsedirektoratet. 4 608 DALYs tilsvarer 8,7 milliarder kroner. Dette er et anslag på verdien av den potensielle helse- og livskvalitetsgevinsten ved økt fysisk aktivitet.»

Dette betyr at i et ti-årsperspektiv er Disenjordet verdt 8,7 milliarder kroner i potensiell folkehelsegevinst, dersom området tilrettelegges for god bruk.

Hverdagsreisen er et unikt verktøy for å utforske sammenhengene mellom folkehelse og bygde omgivelser for norske kommuner. Responsen blant pilotkommunene har vært svært positiv, særlig har tilnærmingen med innsiktsbasert testing av fysiske løsninger vært trukket frem som verdifull.

Kommunene er vant til at de fysiske omgivelsene planlegges og bygges som permanente tiltak, og at det er utfordrende å knytte brukermedvirkningen til framdriften i formelle plan- og byggeprosesser. Dette fører til at folkehelseeffektene av det som bygges ofte baseres på antakelser heller enn lokal erfaring.

Hverdagsreisens innsiktsmetodikk har en annen inngang, der man kartlegger hva folk faktisk gjør, hvordan ulike grupper faktisk bruker omgivelsene sine, gjerne på de kjipe tidene av året, og ut fra den innsikten kommer man med forslag til fysiske tiltak som kan testes i midlertidige installasjoner – gjerne i samarbeid med brukergruppene.

Innsiktene kan inngå i kunnskapsgrunnlaget i planprosessen, både i vurderingen av positive effekter av enkeltbygg, og i vurderingen av samfunnseffekter på områdenivå. Deltakerkommunene trekker frem økt treffsikkerhet for investeringer og bedre innbyggerkontakt som umiddelbare positive effekter av en slik tilnærming, selv om folkehelseeffektene vil ta lenger tid å dokumentere.

Fra prototyping i Lillestrøm.
Foto: DOGA



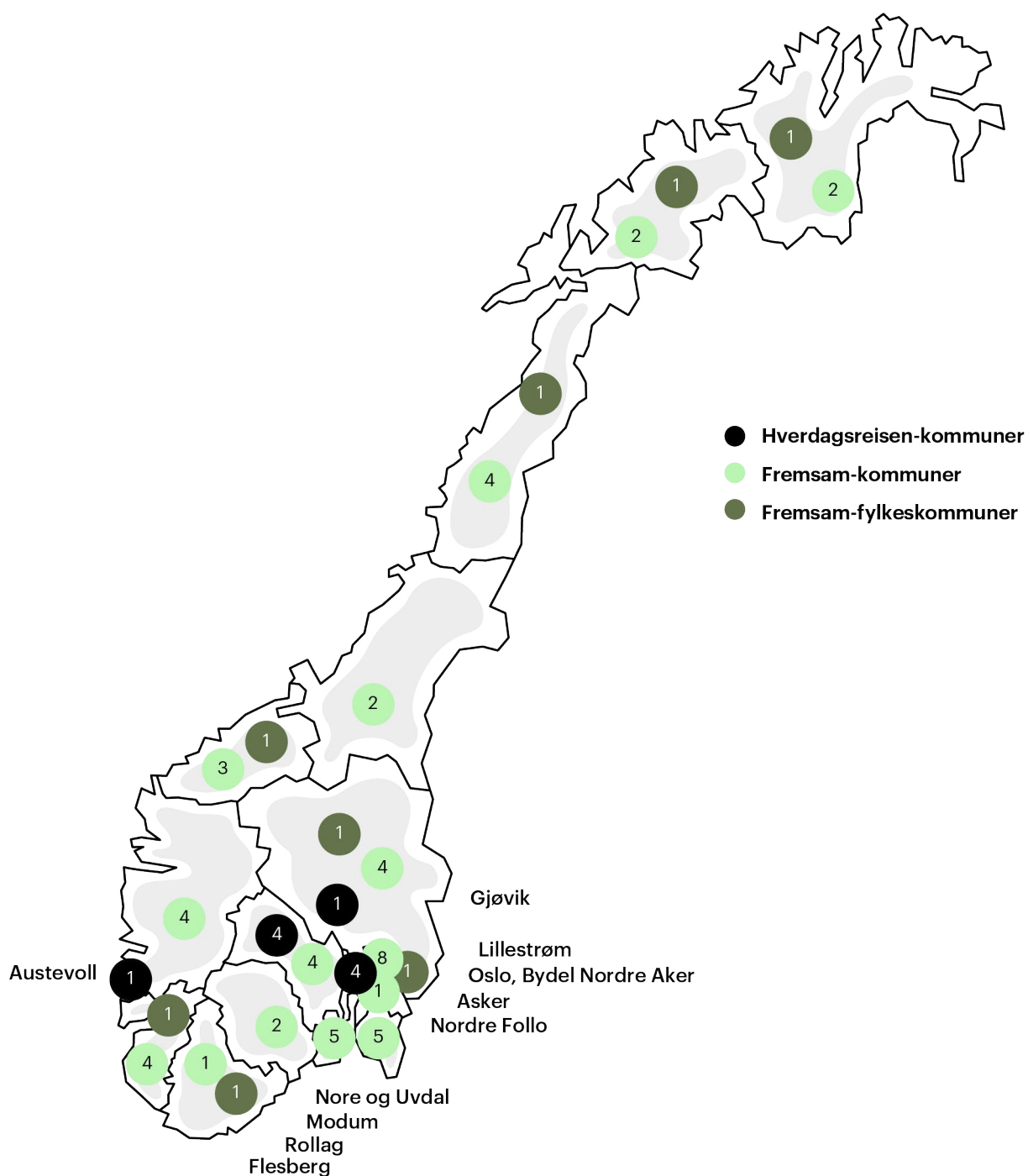
Norges lengste paradis – prototypen på Lillestrøm

Arbeidet med gjennomføring av fullskala prototyping i Lillestrøm kommune har vært særlig interessant. Folkehelsekoordinator i Lillestrøm har vært kommunens prosjektleder, og et svært godt forankringsarbeid har gitt bred tilslutning til prosjektet fra både politisk og administrativ ledelse. Prosjektet er et samarbeid mellom 3RW Arkitekter, kommunens planleggere, vei og drift, skolen, ungdomskontakter, kriminalforebygging og elevene på Sophie Radich ungdomsskole. Målet er økt trivsel og trygghet for elevene, med fokus på skoleveien.

Tiltaket skal evalueres våren 2025, med mulighet for justering av prototypen og ytterligere måling høsten 2025. I tidligere evalueringer oppgir deltakerne at det for tidlig å si noe om folkehelseeffekten av tiltakene og kompetansehevingen, men anser det som sannsynlig eller svært sannsynlig at det vil ha en effekt på sikt.

Med ferdigstillingen av Hverdagsreisen Do-It-Yourself er det stort potensial for en videre spredning av metodikken. DOGA fortsetter samarbeidet med Fremsam-nettverket, som er en naturlig spredningsarena. DOGA ønsker i større grad å fungere som kontaktpunkt mellom interesserte kommuner og rett fagkompetanse, som i større grad bør kunne gjennomføre samarbeidet selv, basert på metodikken.

Vi har stor tro på at Hverdagsreisen-metodikken kan dekke det behovet kommunene har for å øke den forebyggende folkehelseeffekten i sitt arbeide med å planlegge de bygde omgivelsene.



Figur 6: Viser samlet nasjonal spredning for pilotprosjektet Hverdagsreisen.

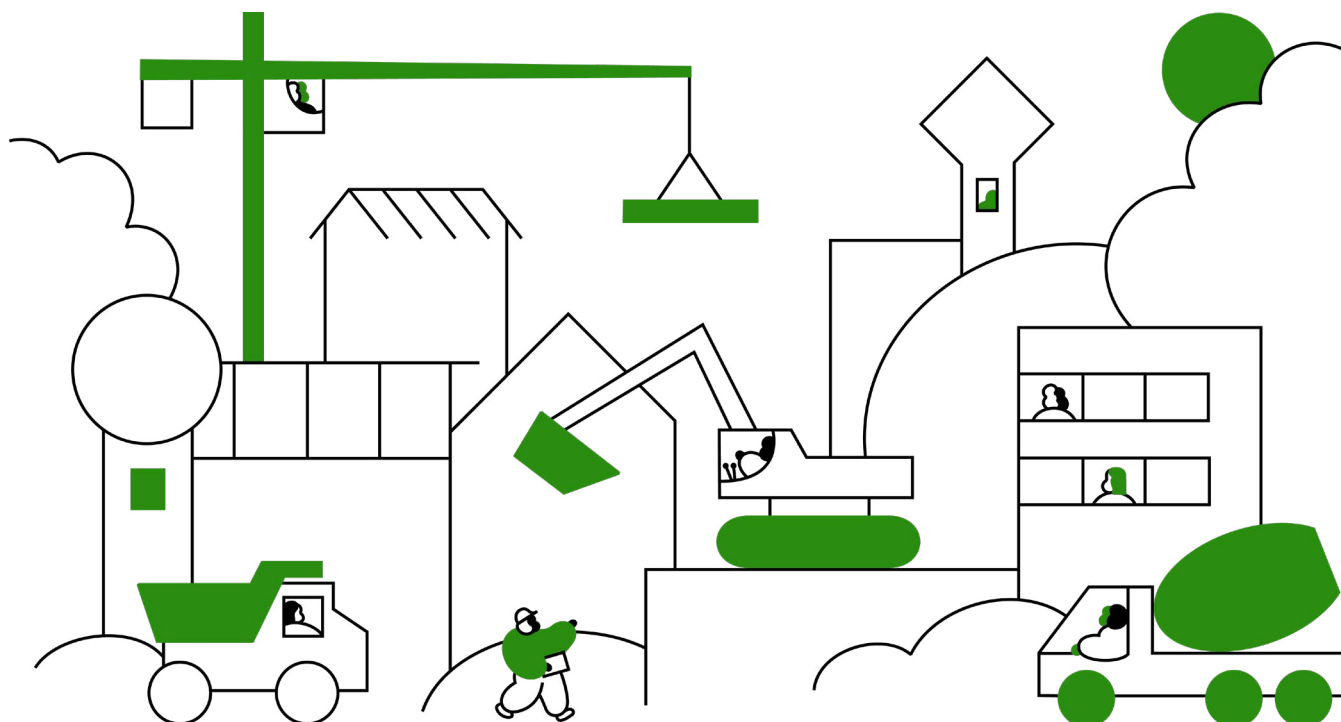
Fase Null

DOGA har gjennom Fase Null undersøkt hvordan økt tidligfaseinnsats i byggeprosjekter kan utvide gevinstbildet og øke samfunnseffekten av det som bygges. DOGA har gjennomført vellykkede pilotprosjekter i kommunale byggeprosjekter, som har bidratt til økt innovasjonskompetanse hos de kommunale bestillerorganisasjonene. Prosjektet tydeliggjør behovet for et nytt kunnskapsgrunnlag for det praktiske arbeidet med stedsutvikling og bygde omgivelser.

Utforskingen i Fase Null har sett på innsatssvikten i tidligfase i et bruker- og deltakerperspektiv. Målet har vært å komme med forslag til en virkemiddelstrategi ut fra DOGAs innovasjonsoppdrag og faglige ressurser, med fokus på bestillerkompetanse og sosial bærekraft.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- DOGA har oppsummert og sammenstilt erfaringer fra pilotprosjektene til elementer i et konkret tidligfaseverktøy, en metodesamling som kan være en tydelig del av DOGAs arkitektfaglige verktøykasse.
- DOGA har spisset Fase Null mot behovet for å øke bestillerkompetansen i kommunene. Særlig erfarer offentlige bestillere en kritisk innsatssvikt i faseovergangene mellom plan- og byggesaksprosjekter.
- DOGA har forankret Fase Null i leverandørmarkedet, arkitekt- og designbransjen, for å sikre at DOGAs virkemidler fungerer som et relevant supplement til eksisterende praksis.



Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt bestillerorganisasjonene tar i bruk metoder og verktøy fra design og arkitekturfagene i sitt arbeid med å øke kvaliteten på de bygde omgivelsene

Bestillerorganisasjonene og prosjektledelsen i pilotprosjektene oppgir å ha økt sin bestillerkompetanse gjennom deltakelse og samarbeid med DOGA.

Deltakerne trekker frem at de har økt sin målforståelse og opplever bedre samhandling med de øvrige deltakende virksomhetene.

Deltakerne oppgir at de har hatt stor nytte av å etablere sentrale fagbegreper fra Fase null som nyttige verktøy i det videre arbeidet med komplekse forventninger til bygde omgivelser.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt bestillerorganisasjonene opplever økt helhetlig innovasjonsevne i utviklingen av løsninger og tjenester for sine innbyggere.

Fase Null har rettet seg særlig mot virksomheter med prosjekter med et tydelig innovasjonsbehov, der man skal samarbeide på nye områder, ofte med utydelige målbilder og suksesskriterier. Fase Null bidrar til økt innovasjonskapasitet i de deltakende virksomhetene.

Vi vil gjennomføre kvalitative evalueringer hos de deltakende virksomhetene i løpet av 2025.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre kunnskap og kompetanse om verdien av å bruke metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene i arbeidet med å øke kvaliteten på de bygde omgivelsene.

Gjennom Fase Null har vi styrket DOGAs innsats på arkitekturfeltet rettet mot den store bredden av aktører som er involvert i produksjonen av våre bygde omgivelser.

Pilotsamarbeid og -prosjekter:

- OsloBygg, sambrukstomt på Hoff
- OsloBygg og Eiendoms- og byfornyelsesetaten (EBY), Legevakttomten
- Skien kommune, Ibsenbiblioteket
- Skien kommune, planavdelingen

Referansegruppen består av:

Marstrand, Aspelin Ramm, Oslo Met, Holar arkitekter, Sintef Community, Aart arkitekter

Erfaringsdeling:

- Norconsult
- OsloBygg
- Linstow eiendom
- NRK Ensjøprosjektet
- NMBU Urban Lab
- Gjøvik kommune
- Statsbygg avd. Tidligfase og rådgivning
- KDD erfaringskonferanse områdesatsning

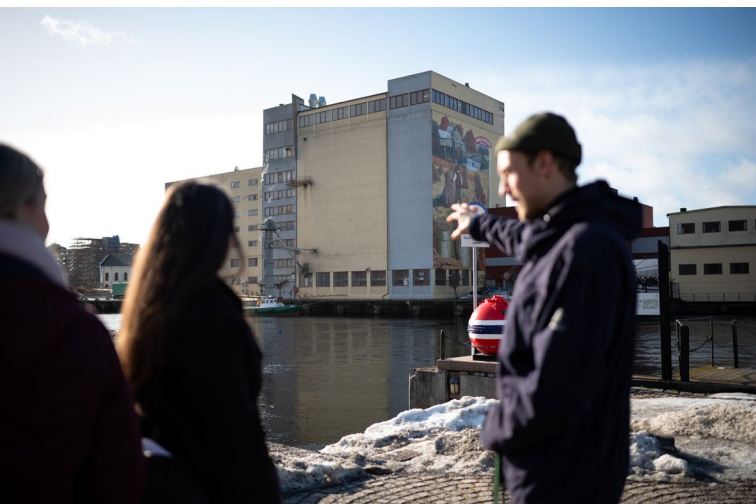
DOGA har gjennom Fase Null, utviklet og testet en metodikk for å strukturere prosesser og strategier for økt tidligfaseinnsats i byggprosjekter. Utviklingsprosjektet har bidratt til å fremme bedre samarbeid mellom oppdragsgivere, planleggere og utøvende aktører, med mål om å oppnå bærekraftige og samfunnsnyttige bygde omgivelser. Erfaringene fra pilotprosjektene bekrefter etterspørselen etter bedre tidligfasestrategier og har vist metodens potensial for å skape merverdi for de deltakende virksomhetene.

Gjennom pilotprosjekter som flerformålsbygget på Hoff, i samarbeid med OsloBygg, utviklingen av Ibsenbiblioteket i Skien kommune, og etterbruken av legevakttomten i Oslo sentrum i samarbeid med Oslobygg og Eiendoms- og byfornyelsesetaten (EBY), har Fase Null blitt testet på komplekse utfordringer.

I 2024 ble det gjennomført tre medvirkningssamlinger i arbeidet med Skien kommunes nye sentrumsplan, der et bredt sammensatt innbyggerutvalg bidro til å kartlegge utfordringer og muligheter. I tillegg har Gjøvik kommune utforsket Fase Null som et mulig verktøy i områdesatsingen i Hunndalen, hvor metodikken kan bidra til å styrke forståelsen av felles mål blant de involverte aktørene.



Bilder fra pilotprosjektet med Skien sentrumsplan.
Foto: DOGA



Metoden har vist seg særlig effektiv for å øke kommunenes bestillerkompetanse, forbedre tverrfaglig samarbeid og styrke fokuset på samfunnseffekter av prosjektene. Gjennom dette arbeidet har DOGA utviklet en fleksibel metodikk som støtter lokal læring og innovasjon, samtidig som den utvider gevinstbildet fra kun økonomiske fordeler, til også å inkludere sosial bærekraft og bedre brukeropplevelser.

DOGA vil i 2025 oppsummere og synliggjøre hvordan erfaringer og ny praksis fra Fase Null kan brukes i prosesser etter plan- og bygningsloven. Videre utvikling ses i sammenheng med kartlegging og utvikling av nye virkemidler for økt kvalitet i bygde omgivelser.

New European Bauhaus

DOGA bidrar i arbeidet med New European Bauhaus, et tverrfaglig initiativ fra EU som kobler satsingen European Green Deal til våre omgivelser og opplevelser i utviklingen av fremtidens byer og steder. Initiativet skal stimulere til å bygge klimanøytrale bygg og byer, som samtidig er attraktive, bærekraftige, og inkluderende, der design og arkitektur er sentrale verktøy for å lykkes. New European Bauhaus Stavanger (NEB-STAR), er ett av EUs seks fyrårnsprosjekter i satsingen.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- DOGA har hentet ut læring fra NEB-STAR med overføringsverdi til andre norske aktører og kommuner gjennom innsiktsarbeid og workshops for partnerne og andre aktører tilknyttet arbeidet.
- DOGA har omsatt læringen og erfaringene fra arbeidet med NEB i Norge til kommunikasjonsmateriell i ulike formater, tilgjengelig for norske målgrupper, og i direkte formidling gjennom DOGAs andre virkemidler og arenaer som Gnist kompetanse og gjennom NEB-samtaler under Oslo Urban Week.
- DOGA har igangsatt arbeidet med å utvikle en ny versjon av det nasjonale og nordiske veikartet for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn, som også tar innover seg NEB-prinsippene og hvordan disse kan tas inn i norske kommuners plan- og utviklingsarbeid. Utviklingsarbeidet videreføres i 2025.

Fra NEB-STAR-workshop, på Nordic Edge i Stavanger, om nye roller og behovet for nytenkning for å lykkes med samskapning av nabolag.

Foto: DOGA



Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt partnerne i NEB-STAR tar i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene.

Partnerne i NEB-STAR har gjennom DOGAs bidrag i prosjektet fått økt kjennskap til metoder og verktøy for å jobbe med NEB-prinsippene og bruk av designmetodikk i komplekse samskappingsprosesser.

DOGA har hatt fasilitert læringsaktiviteter som en del av prosjektsamarbeidet. Dokumentasjonen av erfaringer og resultater i etterkant av læringsaktivitetene indikerer at NEB-partnerne nå har økt forståelse for hvordan design- og arkitekturfagene kan bidra i implementeringen av NEB-prinsippene.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre opparbeidet læring, kunnskap og kompetanse fra NEB-STAR til en større målgruppe.

DOGA har gjennom kompetansehevende arrangementer på ulike arenaer i Norge, Norden og på europeiske konferanser, delt læring fra NEB-STAR for flere hundre deltagere i inn- og utland.

NEB-STAR-partnere:

- DOGA
- Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU)
- Stavanger kommune
- Universitetet i Stavanger
- Nordic Edge AS
- Veni AS
- Smedvig Eiendom AS
- Stavanger Sentrum AS
- Tøyen Unlimited
- Ungt Entreprenørskap Rogaland
- Pedersgata Utvikling AS
- Helen & Hard Arkitektfirma AS
- Operator ICT Prague (Tsjekkia)
- Ceske Vysoke Ucení Technické v Praze (Tsjekkia)
- Gemeente Utrecht (Nederland)
- Technische Universiteit Delft (Nederland)

«DOGA har gjort et viktig bidrag for prosjektet i høst ved å trekke ut innsikt og prioritere fokusområder for funn, læringer og mulige endringer for prosjektets utvikling fremover, og som det vil være viktig at videre rapportering er koordinert med.»

– Daglig leder, Helen og Hard Arkitekter

Innsiktsarbeid og uthenting av læring gjennom designmetodikk

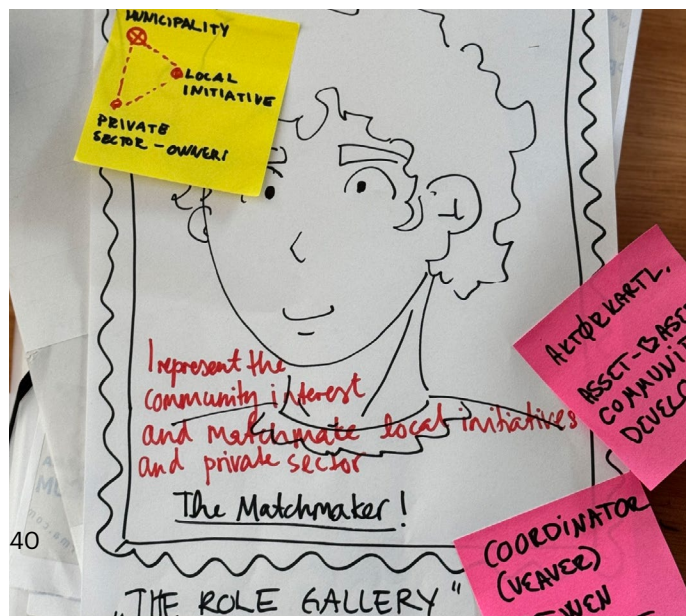
DOGA ser det som svært relevant å trekke ut læring fra NEB-STAR, både med tanke på overføringsverdi til andre pågående satsinger som Gnist, Grønt Industriløft og Klimanøytrale og smarte byer, men også som et kunnskapsunderlag for fremtidige initiativer tilknyttet NEB-satsingen. Stavanger og fyrårnsprosjektet NEB-STAR er en viktig demonstrasjonsarena for praktisk arbeid med NEB-verdiene og utvikling av prosjekter i tråd med NEB-prinsippene. Det er i tillegg en arena for utvikling av kunnskap om hvordan NEB-prinsippene kan anvendes og implementeres i kommuners plan- og utviklingsarbeid.

NEB-STAR setter fokus på hvordan kommuner, private aktører og sivilsamfunn kan samarbeide om klimaomstillingen og bidra til mere attraktive, inkluderende og bærekraftige lokalsamfunn.

Basert på bredden i læring og problemstillinger de 17 partnerne i NEB-STAR har opparbeidet i utviklingsarbeidet, har DOGA brukt sin prosess- og designkompetanse til å trekke sammen innsikten fra de ulike demonstrasjonsområdene i prosjektet. Gjennom designmetodikk har DOGA løftet frem innsikt og mulighetsrom for nye løsninger i arbeidet med NEB-prinsippene.

DOGA har benyttet prosessen til å avdekke og løfte frem ny kunnskap i prosjektet, ved å rette et tydeligere fokus mot plan- og områdeutviklingsperspektivet. Partnerne i prosjektet har gitt svært positive tilbakemeldinger på at DOGA har satt økt fokus på en metodisk og designmessig tilnærming for å sikre kvalitet i læringsuthenting. DOGAs prosessfasilitering har også bidratt til samordning av partnerne, som et svar på prosjektets erfaringer knyttet til at samskaping også krever ledelse.

Les mer i [Learning report 1, 2023](#).



Spredning av kunnskap

DOGAs rolle i spredningen av kunnskap og innsikt knyttet til bruk og arbeid med NEB i Norge har kommet tydelig til syne både gjennom kommunikasjonsarbeidet i NEB-STAR og i koblingen til andre initiativer.

DOGA opplever stor etterspørsel etter mer kunnskap om NEB-satsingen fra blant annet design og arkitekturmiljøer. I disse miljøene er interessen størst for hvordan NEB kan være relevant for deres arbeid med utvikling av bærekraftige og attraktive lokalsamfunn. DOGA har også igangsatt arbeidet med å tilpasse NEB-rammeverket til norsk kontekst, målrettet mot norske kommuner.

«For oss som NEB-kommune spiller DOGA en viktig rolle som nasjonal aktør, i formidlingen av viktige erfaringer og læring fra fyrårnsprosjektet inn mot nasjonale myndigheter.»

– Prosjektleder, Stavanger kommune

Resultatene fra NEB-STAR vil bli spredd på relevante kompetansearenaer og i et oppdatert Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn. Arbeidet videreføres i 2025.

Bilde øverst fra byvandring i Pedersgata, NEB-STARs pilotområde i Stavanger. Bilde nederst av materialet fra workshop om nye roller for samskaping av nabolag.

Foto: DOGA

Områdesatsinger

DOGA har bidratt i arbeidet med å videreutvikle Områdesatsinger som et statlig virkemiddel for bedre levekår, forbedring av nærmiljø og tjenester i utsatte byområder. DOGA retter sin innsats mot den viktige tidligfasen og har utviklet et kompetansetilbud til kommunene med nye avtaler om områdesatsinger.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- DOGA har utviklet et strukturert og systematisk tilbud rettet mot den tidlige fasen av Områdesatsinger. Målet er å styrke områdesatsingene som arenaer for tversektoriell innovasjon og bruk av nye arbeidsmåter, for å øke kommunenes muligheter for måloppnåelse.
- DOGA har bistått seks nye kommuner med områdesatsinger. Vi har tilbudt ulike metoder og verktøy for å sette rigg og retning i det videre arbeidet, og bistått kommunene i anskaffelsesprosessen knyttet til relevante samarbeidspartnere. Her har vi henvendt oss til lisensierte kursholdere av DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon. Målet med kompetanseopplegget er å gi kommunene økt kompetanse til å skape et godt utgangspunkt for innovative tverrgående samarbeid.

Hovedmålgruppen for DOGAs områdesatsinger har vært programledere i kommunene, som er den ansvarlig for å gjennomføre områdesatsing i hver kommune, deres kjerneteam og ledere, samt andre relevante aktører fra staten og lokalsamfunnene. Gjennom områdesatsingene har DOGA arbeidet for å utvikle et tidligfaseopplegg som styrker målgruppens kompetanse i designdrevet innovasjon, fremmer tverrsektorielt samarbeid og øker motivasjonen for å bruke områdesatsingene som arenaer for endring og innovasjon.

I år har vi gjort tilpasninger i opplegget basert på erfaringene fra 2023, blant annet en utvidelse av prosjektperioden fra tre til ni måneder for å gi kommunene bedre rammer for innovativ prosessutvikling. Selv om dette har ført til forbedringer, gjenstår utfordringer knyttet til tydeliggjøring av DOGAs rolle sett opp mot avtalepartenes rolle, stat og kommune. Variasjoner i kommunenes kapasitet, motivasjon og organisatoriske forankring har også påvirket resultatmålene. Til tross for disse utfordringene har DOGA vært opptatt av å tilpasse prosessen med ulike verktøy for å støtte og styrke programledere og deres team underveis.

Evalueringer og tilbakemeldinger viser at programlederne har fått økt forståelse for hvordan DOGA kan bidra, og hvordan design- og arkitekturmetoder kan brukes i struktureringen av områdesatsinger. De har styrket sin kompetanse i designdrevet innovasjon, etablert samarbeid på tvers av sektorer og fagområder, og oppnådd bedre forankring i ledelsen. Videre har innsiktsarbeid og medvirkning bidratt til tettere relasjoner med lokalmiljøene og en klarere retning for det videre arbeidet.

Tilbakemeldingene fra kommuner som har fulgt DOGAs anbefalte opplegg, tyder på at kobling til innovasjonsteam og deltakelse i dybdekurs har resultert i mer sammensveisede og motiverte team, sterkere innsikt i lokalsamfunnets behov og tydeligere utviklingsstrategier.

DOGA har gjennom dette arbeidet synliggjort seg som en kompetent aktør for å mobilisere kommuner til å utforske nye måter å jobbe på i arbeidet med områdesatsinger. Ved å kombinere designdrevet innovasjon med lokal innsikt og samarbeid, har DOGA skapt forutsetninger for endring og bærekraftig utvikling i kommunene. Erfaringer og innsikt fra dette arbeidet legges til grunn i videreutvikling av DOGAs kompetansetilbud og metodikk, til nytte for fremtidige innovasjonsprosjekter og komplekse samfunnsutfordringer.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt kommuner med områdesatsinger tar i bruk metoder og verktøy fra design og arkitekturfagene.

Hovedtyngden av kommunene har vist stor endring i adferd knyttet til DOGAs bidrag ved at programleder har blitt tryggere, teamene er blitt mer sammensveiset og deltagerne har sett verdien av å involvere krefter i lokalsamfunnet.

Teamene har hatt god nytte av påkoblede designteam til å oppnå økt forståelse, forankring og forpliktelse rundt hva de ønsker å bruke områdesatsingen til og hvordan de ønsker å jobbe videre sammen og i samarbeid med lokale krefter for å skape bærekraftig utvikling.

Flere av kommunene oppgir at kompetansehevingen ledet til økt innsikt hos toppledelsen, og det har blitt tilkjennegitt en ambisjon om å bruke områdesatsingen som en arena for å teste ut og pilotere løsninger som kan bli avgjørende for større strukturelle endringer i framtidig kommunal virksomhet.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre opparbeidet læring, kunnskap og kompetanse fra Områdesatsinger til en større målgruppe.

DOGA har etablert en egen digital arena for deling av erfaringer og kunnskap på tvers av kommunene i Nye områdesatsinger, som kan videreføres av kommunene selv.

DOGA har også bidratt inn på KDDs erfaringskonferanse.

Kommuner med nye områdesatsinger i 2024 er Trondheim, Halden, Larvik, Gjøvik, Indre Østfold og Tromsø.



Byer med områdesatsinger på høstssamling hos DOGA.
Foto: DOGA

Klimanøytrale og smarte byer

DOGA har bidratt inn i arbeidet med etableringen av et nasjonalt knutepunkt for innovasjon, kunnskapsutvikling og formidling i oppfølgingen av samfunnsoppdraget om klimanøytrale og smarte byer. Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) har hovedansvaret for den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget, som ligger under EUs forsknings- og innovasjonsprogram Horisont Europa.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- DOGA har utviklet en prosess og plattform for kunnskapsutvikling knyttet til samfunnsoppdraget. DOGA har fokusert på behovskartlegging hos missions- og følgebyene, etablert ulike møtepunkter og kommunikasjonskanaler på tvers av byene og opp mot statlige aktører, og utforsket nye arbeidsformer.
- DOGA har hentet erfaring fra andre deltagende landene i samfunnsoppdraget og knyttet kontakt med andre nasjonale plattformer. Det har vi gjort gjennom deltagelse på erfaringskonferanser som Net Zero Cities Conference i Valencia, og erfaringsseminaret for nasjonale plattformer i Brussel.
- DOGA har bygget kunnskap om prosessene som byene står i og deres relevans inn mot ulike norske nivå og sektorer.

Oslo er en av tre norske byer som har forpliktet seg til å bli klimanøytrale innen 2030.

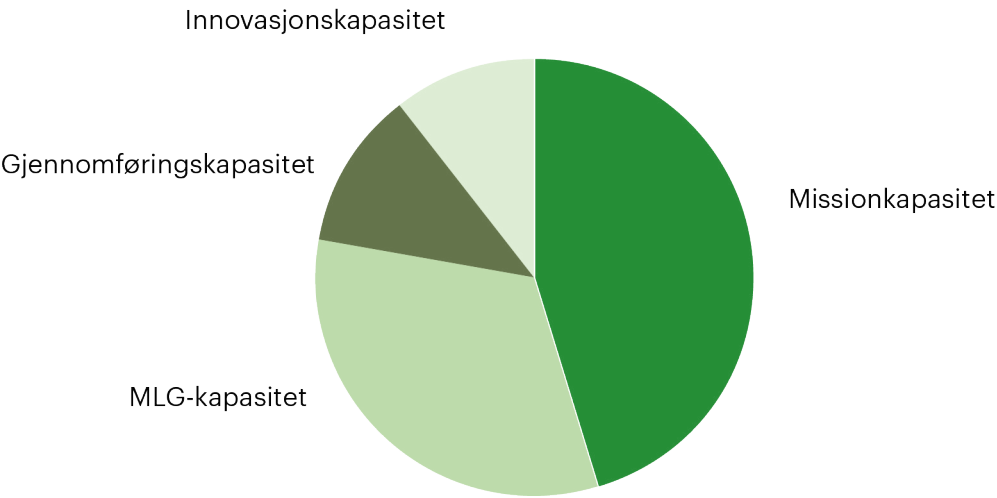
Foto: DOGA



Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd Indikatoren omfatter hvorvidt mission-byene tar i bruk metoder og verktøy fra design og arkitekturfagene.	Mission-byene uttrykker behov for å se sine ulike arbeid i sammenheng, og at DOGAs rolle i plattformen med å se overlapp og felles mulighetsrom på tvers svarer på dette. Samarbeidet har ført til uttesting av arbeidsformer på tvers av sektorer og nivåer, som har resultert i en felles samling i desember, hvor byene også involverer andre deler av sine organisasjoner i diskusjoner om viktige problemstillinger. Plattformen har åpnet opp for diskusjoner om ulike perspektiver i klimaarbeidet, hvor nye finansieringsmodeller, strategisk by- og klimaledelse, næringslivssamarbeid og samskaping tas inn som verktøy i omstillingen.
Spredningseffekt Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med kunnskapsdeling fra arbeidet med klimanøytrale og smarte byer.	Gjennom etableringen av plattformen og de ulike møtepunktene har DOGA koblet fem følgebyer på prosessene som de tre mission-byene står i, og gjennom dette begynt arbeidet med å overføre læring. Denne strukturen vil vi bruke til å øke kunnskapsdelingen fremover, og gjøre det lettere å overføre læring fra det som skjer gjennom NetZeroCities til norsk kontekst og andre norske kommuner



Figur 7: Viser fordeling av årets aktiviteter med mission-byene, rettet mot å styrke kommunenes kapasitet på de overnevnte områder.

Utvikling av modell for et nasjonalt knutepunkt og plattform

DOGA har gjennom aktiv mobilisering av de norske byene bygget opp et innsiktsgrunnlag knyttet til behovene i samfunnsoppdraget. Basert på innsikten har vi utviklet en modell for knutepunktet, som synliggjør hvilke aktiviteter som bør igangsettes, og hvilke aktører som spiller viktige roller i samfunnsoppdraget.

Modellen synliggjør også hvordan en nasjonal plattform kan utformes videre for å gjøre det lettere for de norske byene å samarbeide om å bli klimanøytrale, tilpasset konteksten vi opererer i og den norske modellen. Utviklingsarbeidet har også bestått av erfaringsinnhenting fra andre nasjonale plattformer, og deltakelse i det EU- finansierte programmet Capacities, som er for nasjonale aktører i samfunnsoppdraget.

Innsiktsarbeidet har avdekket viktige, eksisterende strukturer og funksjoner i økosystemet som et nasjonalt knutepunkt bør samkjøre seg med, og hvilke funksjoner det er hensiktsmessig å tilføre eller utforske videre, som missions-byene har behov for i sitt videre arbeid. Innsiktsarbeidet har også avdekket hvilken rolle knutepunktet og DOGA har i å oversette læring fra det europeiske arbeidet, som gjennomføres gjennom NetZeroCities, til norsk kontekst og inn mot norske rammer.

Arbeidet har ført til etableringen av en plattform som koordineres av en felles arbeidsgruppe for de nasjonale kontaktpunktene. KDD er ansvarlig fra departementene og DOGA er koordinerende part inn mot byene. Videre har det blitt etablert faste møtepunkter og samarbeidsarenaer for både missions-byene og de fem følgebyene, og tilhørende digitale plattformer. DOGA er også i gang med å rekruttere en strategisk ressursgruppe fra kunnskaps- og næringsfeltet, som bidragsyttere i utviklingen.

Uttesting av arbeidsformer tilpasset samfunnsoppdraget og de norske rammene

For å få i gang samarbeidet mellom de ulike byene og behovskartlegging på tvers og mellom nivåene, har hovedfokuset den første perioden vært på å lage møtepunkter som får byene til å snakke sammen om felles prioriteringer som vil gjøre det lettere å nå målet om klimanøytrale byer.

Vi har i stor grad mobilisert personer i direkte tilknytning til samfunnsoppdraget den første perioden, for å bygge relasjoner mellom byene opp mot departementet, og legge et grunnlag for felles kunnskapsutvikling. Som resultat av de første månedenes dialog, og oppstart av plattformen, ble det skrevet en støtteerklæring fra KDD, som støttet opp om byenes ambisjoner i klimakontraktene de i september leverte til EU-kommisjonen. Byene har videre beskrevet i kontraktene hvordan den nasjonale plattformen på ulike måter kan bidra i deres lokale klimaarbeid.

I etterkant av byene at hadde levert sine søknader ble DOGA forespurt å delta i to av byenes søknad til NetZeroCities om midler til utvikling av styringsmodeller for klimaarbeidet i kommunene. Søknaden ble innvilget, og arbeidet setter i gang i januar 2025.

De deltakende byene har formidlet at den nasjonale plattformen skiller seg fra andre initiativer gjennom å knytte sammen ulike nivåer og sektorer, og at dette er noe som har manglet, og trengs i byenes klimaarbeid. Flere av byene uttrykker muligheten til å benytte plattformen til å bygge ny kunnskap om hvordan de ulike sektorene på kommunalt nivå kan samarbeide bedre for å lykkes med klimaomstillingen. DOGAs arbeid er dermed en sentral del av den nasjonale innsatsen for å realisere bærekraftige og klimanøytrale byer.

Tre norske mission-byer

Som tre av 112 utvalgte europeiske byer, har Oslo, Trondheim og Stavanger forpliktet seg til å bli klimanøytrale innen 2030 gjennom hver sin klimakontrakt. De tre byene søkte om å bli deltakere i samfunnsoppdraget sammen med de 4 andre norske byene Bergen, Ålesund, Tromsø og Bodø. Oslo, Stavanger og Trondheim har i perioden 2023-2024 jobbet med klimakontraktene sine, og beskrevet hvordan de forplikter seg til målene i samfunnsoppdraget gjennom politiske mål og strategiske samarbeid med lokale aktører.

Videre beskriver klimakontraktene hvilke tiltak og prosjekter byene må gjennomføre for å redusere utslippene sine, og hvilke investeringer og virkemidler, både fra offentlig sektor og privat sektor, som man tror må til for å lykkes. Kontraktene og arbeidsmåtene i samfunnsoppdraget danner grunnlaget for byenes omstilling, potensielle nye samarbeid på tvers av byene, og samarbeid med statlige aktører der hvor byene ikke klarer å løse utfordringene alene.

Oppfølging av distriktpolitiske tiltak

DOGA har i 2024 hatt fokus på å fremme utvikling og verdiskaping i norske distriktskommuner. Gjennom Gnist innovasjonsprogram og Grønt industriløft bidrar vi til å bygge lokal kapasitet for innovasjon og bærekraftig stedsutvikling. Vi har regelmessig dialog med Distriktssenteret, blant annet gjennom Forum for stedsutvikling, og har sett en økende etterspørsel fra bygdevekstkommuner som ønsker å delta i Gnist-programmet.

Erfaringene fra områdesatsingene har vist at DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon er et effektivt verktøy for å bygge kompetanse og drive lokale innovasjonsprosesser. Kurset har stor verdi for bygdevekstkommunene, da det gir praktisk erfaring med designmetodikk og styrker kommunenes evne til å møte komplekse utfordringer.

For å utforske dette ytterligere har vi gått i dialog med Trøndelag fylkeskommune, som har en sertifisert intern tjenstedesigner. Fylkeskommunen har holdt dybdekurs for både bygdevekst-kommuner og distriktskommuner som er del av ILAG-satsningen, en strategisk satsing som har som mål å styrke utviklingsarbeidet i distriktskommunene Leka, Høylandet, Snåsa, Meråker, Tydal og Rennebu.

Vi jobber med spredning regionalt, der vi løfter frem Gnist innovasjonsprogram, på ulike typer relevante forum og arenaer. At snart samtlige av de norske kommunene nå har deltatt på Gnist kompetanseprogram, viser at det er et godt og relevant tiltak for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling i distriktskommuner, Fylkeskommunene er en sentral samarbeidspartner og bidragsyter i dette arbeidet.

DOGA fortsetter arbeidet med å styrke tilbudene våre i distriktskommuner og opprettholder en tett dialog med Distriktssenteret og andre relevante aktører. Målet er å gi lokalsamfunn over hele landet tilgang til de verktøyene og ressursene de trenger for å utvikle seg på en bærekraftig og inkluderende måte.

Foto: Sverre Chr. Jarild



Norges første demonterbare kontorbygg viser vei for en sirkulær byggenæring

HasleTre er ikke bare inspirerende for de som jobber i bygget, ferdes og bor i nærområdet i Oslo. Det er også et forbildeprosjekt for arkitekter og entreprenører i Norge og verden.

Höegh Eiendom, AF Eiendom, Oslotre, Seltor, Romlaboratoriet, I-d. Interiørarkitektur & design AS og Redd Barna tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for HasleTre (Redd Barna-huset), Norges første demonterbare kontorbygg.

Fagdisipliner: Arkitektur, ombruk og interiørarkitektur

Höegh Eiendom og AF Eiendom bestemte seg for å utvikle et nytt trehuskonsept for kontor- og næringslokaler. De ville vise at det er mulig å bygge miljøvennlig med minst 50 prosent lavere klimagassutslipp enn et tilsvarende konvensjonelt næringsbygg.

Bakgrunnen er at bygg- og eiendomssektoren på verdensbasis står for cirka 40 prosent av de totale klimagassutslippene og en like stor andel av råvareuttaket. Arkitektfirmaet Oslotre ble invitert til å være med på å utvikle HasleTre, et kontorbygg der trevirke erstatter stål- og betongkonstruksjoner.

Tre-mot-tre i bæresystem

Med innovasjonsstøtte fra Enova utredet prosjektgruppen om de kunne utvikle byggemetoder som gir rom for fremtidig demontering. Ambisjonen var at materialvalg og bærekonstruksjoner skulle gjøre det mulig å demontere og ombruke alle bygningskomponentene.

Utredningen gjorde utbyggerne trygge på at det var fullt mulig å basere seg på denne typen innovative løsninger. Blant annet ble det utviklet en ny metode for tre-mot-tre-sammenføyninger i bæresystemet, noe som betyr mindre bruk av stål og betong. De gikk derfor videre og utarbeidet et forprosjekt med fullskala, fysiske modeller av de nye tre-mot-tre-løsningene. Dermed kunne de justeres og gjennomarbeides, og dette skapte gjennomslag og forståelse for løsningene hos alle de involverte.

Totalentreprenøren Seltor Gruppen tok eierskap til de høye miljøambisjonene. Det gjorde også Redd Barna som signerte leieavtale underveis. De fikk påvirke den innvendige utformingen i nært samarbeid med interiørarkitektene.



Et bygg som kan tas fra hverandre

Resultatet er blitt Norges første demonterbare og ombrukbare kontorbygg i tre. Utstrakt bruk av prefabrikkerte tre-elementer og innovative løsninger i bæresystem og dekker, muliggjør enkel montering og demontering. Interiørkonseptet viderefører byggets miljøambisjon. Den faste innredningen kan demonteres og løst inventar kan ombrukes.

At bygget er tilpasset langvarig bruk, var minst like viktig som at det kan demonteres. Dette forutsetter en fleksibel og tilpasningsdyktig planløsning og tekniske installasjoner. Planløsningen med bæresøyler i et enkelt mønster gjør det lett å dele opp lokalene i nye rom ut fra fremtidige behov. Interiøret og de tekniske løsningene kan endres og tilpasses. Bygget er også utstyrt med anvisninger for demontering, endringer og endelig avvikling.

HasleTre viser dermed hvordan god arkitektur kan bidra til bærekraftig innovasjon og omstilling av bygg- og eiendomsbransjen mot en ny sirkulærøkonomi.

Inspirerer til bærekraftig arkitektur

Arkitektene i Oslo tre og leietakerne Redd Barna har opplevd enorm pågang fra fagfolk og organisasjoner som ønsker å komme på besøk og lære mer. Interessen har vært stor fra både inn- og utland og fra mange ulike bransjer og samfunnsområder. HasleTre har også vunnet flere fagpriser.

Siden Redd Barna heier frem ombruk og gode klimaløsninger, opplever byggherren og arkitektene at deres sirkulære ambisjoner blir trukket lenger enn de hadde kunnet forestille seg. Dette illustrerer at et bygg med en tydelig identitet kan inspirere og bidra til en bærekraftig omstilling.

Viktig med tett samarbeid

Et av de viktigste læringspunktene i prosjektet er at prinsippet om ombruk må forankres hos alle aktørene tidlig i prosessen. For interiørarkitektene ble det som ellers ofte er lineære prosesser fra idéfase til bestilling og leveranse av møbler, erstattet med mer utforskende og dynamiske prosesser. Designkonseptet ble holdt åpent gjennom større deler av prosessen, og tett samarbeid mellom kunde, leverandører og håndverkere ble avgjørende for å lykkes.



Sunt og trivelig arbeidsmiljø

Det er enighet i prosjektet om at HasleTre med sine eksponerte treflater bidrar til en lun atmosfære og et sunt inneklima. Flere grep ble tatt:

- Utstrakt bruk av trespiler og korkplater gir god romakustikk.
- Teppet i kontorlokalene, et industrielt geitehårsteppe med luftrensende og fuktighetsregulerende egenskaper, er med på å gi en stabilt god luftkvalitet.
- Store velplasserte vinduer i fasaden sikrer godt dagslys.
- Åpningsbare vinduer og kontrollere med mulighet for styring av temperatur, lys og solskjerming gir brukerne personlig innvirkning på inneklima.

Kombinasjonen av alle disse elementene, bidrar til at HasleTre er et godt og sunt bygg å oppholde seg i. Et bygg som skaper trivsel og gir gode rammer for en produktiv arbeidsdag. En pågående studie i samarbeid mellom Redd Barna og NMBU undersøker også virkningene på trivsel og sykefravær ved å flytte inn i et nytt hus med utstrakt bruk av naturmaterialer og god tilgang på dagslys.

Lokalene har også blitt en identitetsmarkør for organisasjonen som er opptatt av klimaspørsmål og en bærekraftig fremtid for verdens barn.



Foto: Einar Aslaksen



Gode design- og arkitekturpolitiske råd

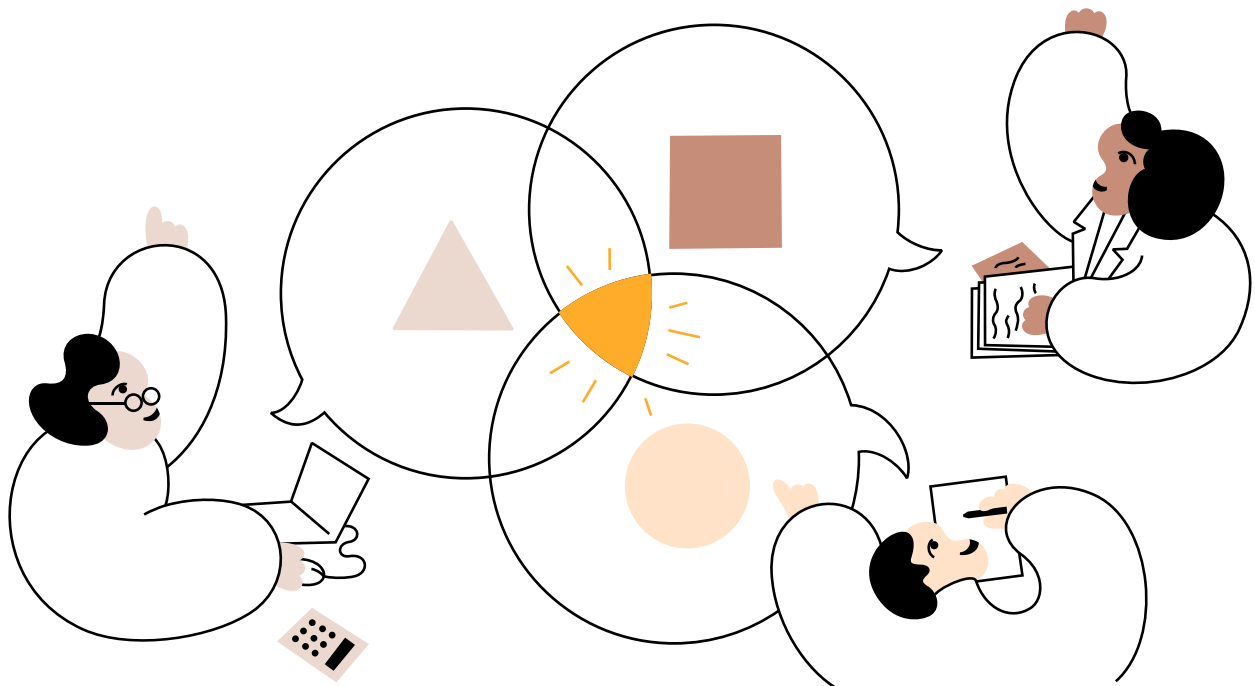
DOGA skal være et nasjonalt kompetansemiljø for design og arkitektur, og gjennom sin posisjon ta en viktig rolle som faglig spydspiss og pådriver overfor stat, fylkeskommuner, kommuner og privat sektor. DOGA skal være Kommunal- og distriktsdepartementets rådgiver om mulig utvikling av politikk og virkemidler innenfor stiftelsens fagområder.

Styringsindikatorer

Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen

Suksessfaktorer

DOGAs arbeid har påvirket, og er inkludert i, politikkutforming lokalt, regionalt og nasjonalt.



Design og arkitektur på den politiske agendaen

DOGA påvirker politikkutvikling gjennom aktiv deltakelse på ulike arenaer, samarbeid med ulike organer og politiske innspill og anbefalinger. Gjennom våre oppdrag, virkemidler og pilotprosjekter er i direkte kontakt med beslutningstakere, byråkrater og politikere svarer vi ut dette delmålet. Det er økt etterspørsel etter vår kompetanse, og vi opplever å få flere relevante forespørsler fra våre oppdragsgivere om å bidra inn i stortingsmeldinger til å være med å løse målrettede samfunnsoppdrag.

**Siri Holmboe Høibo**

Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

DOGA gir gode design- og arkitekturpolitiske råd gjennom vårt daglige virke, prosjekter, samarbeid, i tillegg til å spille inn til konkret politikkutforming gjennom stortingsmeldinger, notater og andre fora der hvor det er relevant. I 2024 har vi blant annet spilt inn til Industrimeldingen, Gründermeldingen og Veikart for kreative næringer.

I tillegg har vi en rekke initiativ hvor vår rolle som politisk rådgiver er særlig tydelig:

- **Arkitekturpolitisk arbeid**

DOGA er rådgiver for KDD i utvikling av en arkitekturpolitikk. DOGA bidrar på flere nivå, både som rådgiver for KDD på overordnet nivå inn mot de andre aktørene i det arkitekturpolitiske økosystemet, men også med våre egne virkemidler for innovasjon og økt kvalitet i bygde omgivelser, blant annet Fase Null og Gnist.

- **Arkitekturpolitisk plattform**

DOGA er vertskap for bransjeorganisasjonenes samarbeid om en felles arkitekturpolitisk plattform. Bransjeorganisasjonene på arkitekturfeltet har en felles arbeidsgruppe som møtes jevnlig for å følge opp sitt politiske påvirkningsarbeid. Dette gir DOGA god innsikt i arkitektbransjens mål og prioriteringer i det politiske arbeidet. Hovedfokus så langt har vært på bransjeorganisasjonenes deltakelse på Arendalsuka, i tillegg til felles høringsuttalelser og innspill til ulike partiprogrammer, noe som vil bli viktig frem mot neste stortingsvalg.

- **Arendalsuka**

DOGA benytter Arendalsuka som arena for å spre kunnskap til politikere, offentlige aktører, akademika og næringsliv. Under årets Arendalsuke hadde vi tre ulike arrangementer, knyttet til arbeidet med Hverdagsreisen og Grønt industriløft. Hverdagsreisen-arrangementet var et samarbeid med Fremsam og Tverga, og Grønt industriløft et samarbeid med SIVA. Arrangementene bidro til å innhente verdifull innsikt som vil benyttes i det videre arbeid med å teste og utvikle praktiske verktøy.

- **Handlingsplan for fysisk aktivitet**

DOGA er med i referansegruppen for Handlingsplan for fysisk aktivitet. Erfaringene fra Hverdagsreisen er DOGAs viktigste bidrag inn i det arbeidet, med mål om økt fokus på folkehelsepotensialet i by- og stedsutvikling.

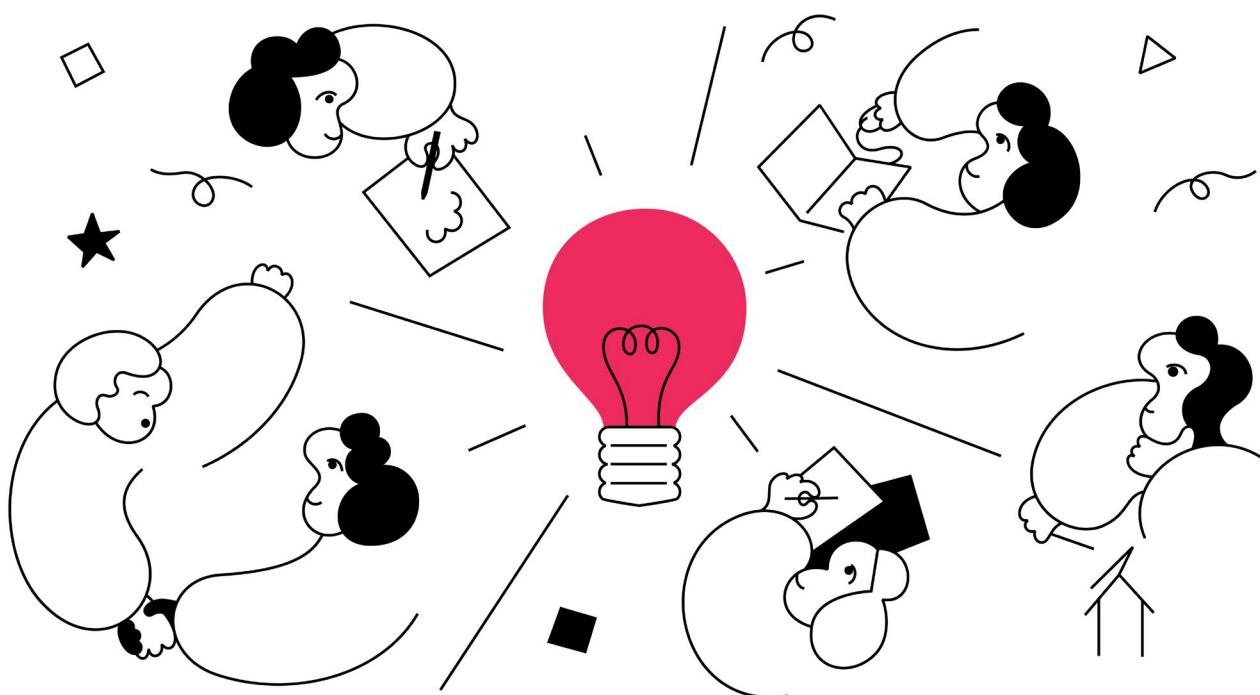
- **Handlingsplan for universell utforming og inkluderende design**

DOGA er rådgiver for KUD knyttet til designfaglig fokus opp mot Regjeringens handlingsplan for universell utforming og inkluderende design. Vi er også en rådgivende partner for Helse- og omsorgsdepartementet ved Senteret for et aldersvennlig Norge, hvor vi har et strategisk og langsiktig samarbeid. Målet med er å bidra til et mer bærekraftig og aldersvennlig Norge ved bruk av design og arkitektur.

Økt innovasjon i offentlig sektor

DOGA skal bidra til designdrevet innovasjon og å fremme innovasjonskapasitet, innovasjonskompetanse og innovasjonskultur i offentlig sektor. Vi støtter konkrete innovasjonsprosjekter, herunder implementering av de målrettede samfunnsoppdragene, og bidra til kompetanseheving og erfaringsspredning på tvers. Kommunesektoren er en prioritert målgruppe, nye arbeidsformer skal stå sentralt, også på tvers av forvaltningsnivå der det er relevant.

Styringsindikatorer	Suksessfaktorer
Endring i adferd	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur.
Endring i innovasjonsnivå	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt innovasjon og skaper brukertilpassede tjenester, produkter og/eller omgivelser.
Endring i resultat og kvalitet	Aktører som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt verdiskaping i form av økt effektivitet og/eller sluttbrukertilfredshet.
Spredningseffekt	Aktører som er i indirekte kontakt med DOGA får økt kjennskap til og kunnskap om strategisk bruk av design og arkitektur, og hvordan fagene kan bidra til verdiskaping.



Brukerorientert offentlig system- og tjenesteinnovasjon

I 2024 har vi skapt betydelige synergier mellom aktivitetene vi involveres i, slik at vi både bidrar til utvikling og gjennomføring av politikk, blant annet gjennom vårt arbeid med tillitsreformen og målrettede samfunnsoppdrag. Gjennom styrkede samarbeid har vi vist hvordan designdrevet innovasjon kan være et kraftfullt verktøy i møte med komplekse samfunnsutfordringer.



Anne Elisabeth Bull

Leder | Designdrevet innovasjon i privat og offentlig sektor

DOGAs tilpasning av vårt introkurs i designdrevet innovasjon til formålene i tillitsreformen har hatt stor effekt. Kursene, som nå brukes av både kommuner og statlige virksomheter, har gitt deltakerne verktøy for å tenke nytt, samarbeide bedre og bygge tillit gjennom samskaping. Sogndal kommune har fremstått som en ledestjerne i denne sammenhengen. Med små justeringer har de tilpasset kurset til lokale forhold og gjennomført over 100 designdrevne økter på interne problemstillinger.

Denne innsatsen har ikke bare løst konkrete utfordringer raskere, men også endret kulturen i kommunen til å være mer tillitsbasert og innovativ. Sogndal eksperimenterer nå med selvstyrte team som gir mer autonomi til ansatte nærmest innbyggerne. Dette er et eksempel på hvordan designdrevet innovasjon kan være en katalysator for radikale endringer.

Både Sogndal kommune og Agder fylkeskommune har vært sentrale aktører for oss, som superbrukere, i å demonstrere hvordan kurset kan implementeres effektivt i egen virksomhet.

I 2024 har vi fått bekreftet at DOGA har opparbeidet en kompetanse og erfaringer knyttet til systeminnovasjon og nye arbeidsmåter som det er økende behov for. Det har vist seg at system- og designetekning, fremvoksende praksis med nye rammeverk og arbeidsformer er essensiell kunnskap for å lykkes med etablering og utvikling av komplekse utfordringer og samfunnsoppdrag.

DOGA har bidratt i arbeidet med å utforme det målrettede samfunnsoppdrag om inkludering av barn og unge. Gjennom vårt bidrag opp mot den tverrdepartementale arbeidsgruppen har vi synliggjort hvordan system- og designetekning kan styrke både mål og gjennomføring av slike oppdrag.

På oppdrag fra Klima- og miljødepartementets har vi bidratt i arbeidet med et mulig samfunnsoppdrag om sirkulærøkonomi. I dette arbeidet har vi utforsket innovative modeller som samler aktører fra offentlig og privat sektor for å skape bærekraftige løsninger.

Gjennom å etterstrebe synergier, utnytte vårt handlingsrom og jobbe praksisnært skal DOGA fortsette å støtte pågående systeminnovasjon-satsinger, og bidra til erfaringsbasert kunnskapsutvikling. Dette fremvoksende feltet har potensial til å gjøre kommuner i stand til å løse sine floker, og gjøre politikkrealisering mer effektivt og bedre tilpasset den komplekse virkeligheten i kommune og stat.

Stimulab

Stimulab er DOGA og Digitaliseringsdirektoratets (Digdir) fremste virkemiddel for å løse tverrgående samfunnsutfordringer, og fremme nye måter å jobbe på i stat og kommune. Virksomheter som deltar i ordningen, kan vise til økt innovasjonsevne og effektiviseringsgevinster i både egen virksomhet og for sine brukere.

Stimulab har designdrevet innovasjon som tilnærming og setter brukerne, det vil si både ansatte og innbyggere, i sentrum for samskapende innovasjon og tjenesteutvikling. Virksomheter som mottar støtte må forplikte seg til en betydelig ressursinnsats og til å tenke nytt om roller, systemer og tjenester de leverer.

I 2024 har vi

- gitt støtte til fire tverrgående og komplekse problemstillinger som krever samarbeid mellom flere og støtter oppunder tillitsreformen.
- implementert ny mal for rapportering av effekter og gevinster.
- styrket den tverrfaglige prosjektrådgivningen og -oppfølgingen. Fokuset vårt har vært å sikre god gjennomføring og realisering av løsningene gjennom tre F-er: Forstå, forankre og forplikte.
- arbeidet med kunnskapsutvikling gjennom etablert forskningssamarbeid med post Doc Magnus Li ved Institutt for Informatikk ved Universitetet i Oslo (UiO).

Les mer om [årets Stimulab-prosjekter og deres flokete problemstillinger på dog.no](#).

2024

Tildelingsramme



5

millioner kroner

Tildelinger til



4

innovasjonsprosjekter

Vi vurderte



19

søknader

Samlet søknadsverdi



39

millioner kroner

Historisk utvikling	2020	2021	2022	2023	2024
Tildelingsramme i mnok ⁷	20,3	20,3	19,3	6,0	5,0
Tildelingsramme ink. egenfinansiering i mnok					8,2
Innovasjonsprosjekter	8	7	7	4	4
Søkere	52	18	41	34	19
Kvalifiserte søknader	16	11	14	6	7
Samlet søknadsverdi i mnok ⁸	131,9	52,2	113	93,5	39,0

⁷ Nedgang gjenspeiler kutt i Stimulab-ordningen i statsbudsjettet for 2023 og 2024.

Nedgang gjenspeiler lavere tildelingsramme per prosjekt pga. vedvarende kutt og krav om egenfinansiering.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene tar i bruk designmetodikk og arbeider på nye måter i sitt arbeid med innovasjon.

Nullpunktsmåling for Stimulab-prosjekter i 2023 og 2024 viser deltagende virksomheters gjennomsnittlige kunnskapsnivå på hvert av følgende områder på en skala fra 1-5, helt uenig til helt enig:

- 2,6 god kjennskap til designdrevet innovasjonsmetodikk.
- 3 mulighet til å utforske nye arbeidsmåter.
- 2,75 trygghet og rammer for å kunne jobbe med kompliserte og komplekse problemstillinger.
- 3,25 opplever å ha god brukerinnsikt innenfor problemområdet.
- 3,1 opplever å ha god innsikt i mulighetsrommet knyttet til problemområdet.

Vi forventer å se en økning ved prosjektslutt. Konkrete resultater vil bli løftet frem ved neste rapportering.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt innovasjonsevne ved å sette brukerne i sentrum og utvikler nyskapende tjenester for innbyggerne.

Menon Economics trekker frem i sin effektevaluering at virksomheter som deltar i Stimulab i større grad tar i utgangspunkt i brukerne.

Videre peker de på at Stimulab gir verktøy som legger til rette for å løse utfordringer og muligheter til å tenke nytt. Stimulab skaper nye samarbeid på tvers av virksomheter og sektorer og gir muligheter til å teste løsninger på komplekse utfordringer i drift.

Endring i resultat og kvalitet

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt verdiskaping i form av økt kvalitet og effektivitet i egen virksomhet og for sluttbrukeren.

Hårstadmarka barnehager med Stimulab-prosjektet «Matspagat» har oppnådd følgende i etterkant av deltakelse:

- Redusert arbeidsbelastning og stress blant de ansatte.
- Økt kompetanse på mat og ernæring.
- Forbedret arbeidsmiljø og styrket samarbeid med foreldre.
- Redusert bruk av vikarer som har gitt positive økonomiske følger og mer stabilitet for barna i hverdagen.
- Redusert sykefravær fra over 20 prosent til 9,9 prosent.

Bufdir med Stimulab-prosjektet «Tryggestlaben», en kreativ arena hvor interessenter og nøkkelaktører innen voldsfeltet har jobbet sammen om utfordringer og utvikling av et godt voksenvern.

Prosjektet resulterte i casegeneratoren, et eksempel på innovativ bruk av KI i offentlig sektor. 10 direktorater har meldt interesse for den videre utviklingen.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre kunnskap og kompetanse om effekten av design som tilnærming i arbeidet med flokete utfordringer i offentlig sektor.

601 deltakere fra offentlig og privat sektor har deltatt på våre kompetansehevende Stimulab-arrangementer:

- 92 prosent av deltagerne oppgir at de i stor eller svært stor grad vil benytte seg av inspirasjon og læring fra arrangementet i eget arbeid.
- 82,5 prosent av deltagerne oppgir at de i stor eller svært stor grad vil søke etter mer kunnskap om brukerorientert offentlig innovasjon.
- 89 prosent av deltagerne oppgir at de ønsker å ta i bruk brukerorientert innovasjon i egen virksomhet.

Utvikling av prosess for å sette rigg og retning for Stimulab-prosjektene

I Stimulab bidrar DOGA med designfaglig kompetanse og prosesskompetanse. DOGA sikrer at prosjektene blir rigget og avgrenset på en måte som gjør deltagende virksomheter klar for å gå inn i en åpen og utforskende innovasjonsprosess i samarbeid med leverandør. Dette bidrar til å kvalitetsikret valg av mest kompetent leverandør til å arbeide med den spesifikke problemstillingen. Samtidig sikrer vår designkompetanse at ordningen er dynamisk og tilpasser seg utviklingen av brukerbehov i offentlig sektor.

DOGA bidrar med prosesskompetanse i oppstarten av nye prosjekter. Denne fasen legger grunnlaget for innovasjon gjennom å modne ideer og definere utfordringer. I denne prosessen balanserer vi behovet for å avgrense store, komplekse problemstillinger med å bevare et åpent mulighetsrom uten å låse oss til løsninger.

Komplekse utfordringer gjør det ofte krevende å identifisere optimale startpunkt. Samtidig finnes det ofte et solid kunnskapsgrunnlag som kan utnyttes. DOGA støtter prosjektene i å kartlegge og beskrive nåsituasjonen for utfordringene. Gjennom denne kartleggingen avdekker vi antagelser som kan peke på relevante innganger eller mulige avgrensingsområder. Vår tilnærming gir prosjektene et metodisk og kunnskapsbasert utgangspunkt for videre innovasjon og utvikling.

Topptur-metamor

I oppstartworkshopene har vi jobbet med en topptur-metamor. Metaforer er et effektivt grep for å danne et felles mentalt bilde av den komplekse utfordringen man skal jobbe sammen om.

Topptur-metaforen gir oss mulighet til å snakke om hvilken topp man skal nå (mål og ambisjoner for prosjektet), hvilke bresprekker man kan møte på (utfordringer og fallgruver som kan oppstå), hvem turlaget er (prosjektgruppen) og hva man har med seg i tursekken (erfaringer og kompetanser).

Topptur-metaforen gir fleksibilitet i hver enkelt workshop; den består av «byggeklosser» man kan gi ulikt fokus, avhengig av behov i prosjektet.

Kunnskapsutvikling

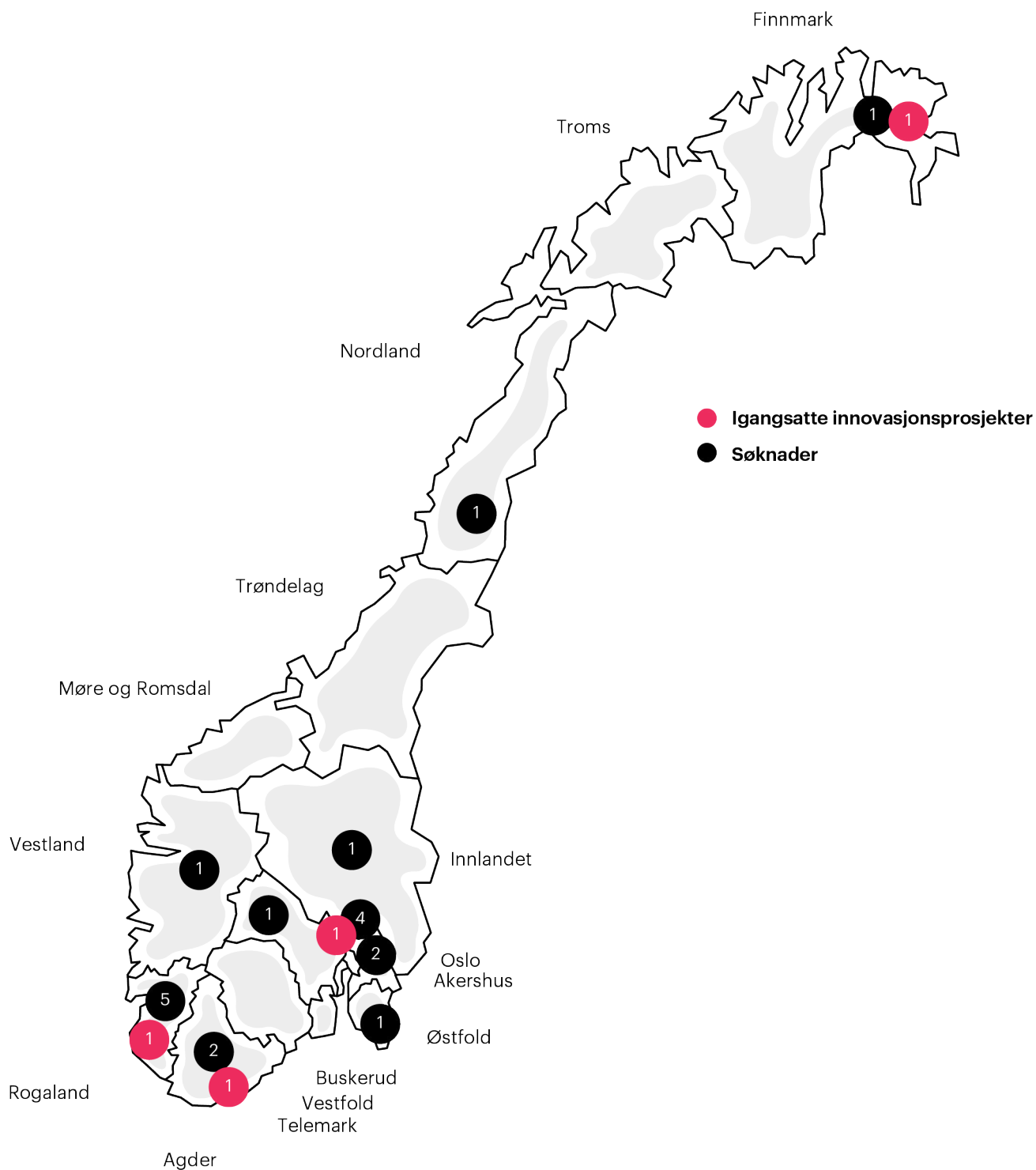
Stimulab har etablert et forskningssamarbeid med postdoktor Magnus Li ved Institutt for Informatikk ved Universitetet i Oslo. Overordnet tema for forskningen er hvordan man tilnærmer seg og adresserer komplekse og ustrukturerte problemsituasjoner i digitalisering, blant annet gjennom å studere erfaringer fra relevante Stimulab-prosjekter.

Målet er å skape et godt kunnskapsgrunnlag som kan bidra til å påvirke arbeidet med digitalisering i offentlig sektor. Samarbeidet har så langt resultert i en publisert forskningsartikkel om prosjektet «Vilkår for førerrett», samt bidrag på Stimulab-dagen 2024.

«Vi opplever god støtte og
veiledning fra Stimulab-teamet.

Vi er tre virksomheter med flere personer som
aldri har samarbeidet i prosjekter tidligere. Det har
derfor vært behov for å bli bedre kjent og
bruke tid på å sirkle inn utfordringer.»

– Prosjektdeltager fra årets Stimulab-prosjekter



Figur 8: Viser nasjonal spredning for Stimulab i 2024 gjennom søknader og igangsatte tverrgående innovasjonsprosjekter.

Lavere sykefravær i Hårstadmarka barnehager

Stimulab-prosjektet «Matspagat» viser hvordan en åpen, utforskende tilnærming kan gi konkrete forbedringer og varig endring. Prosjektet er et eksempel på hvordan man gjennom samskaping kan løse komplekse utfordringer og samtidig bygge en kultur for kontinuerlig utvikling. Prosjektet er et forbilde for fremtidige innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.

I Stimulab-prosjektet «Matspagat» har Hårstadmarka barnehager, i samarbeid med Trondheim kommune, NAV Arbeidslivssenter Trøndelag, Comte Bureau og Rambøll Management Consulting, skapt innovative løsninger for matservering i barnehager.

Prosjektet adresserte en utfordring som preger barnehagesektoren: Hvordan sikre et sunt og bærekraftig kosthold uten å belaste personalet, men snarere styrke både arbeidshelse og pedagogiske mål. Resultatene har etablert Hårstadmarka barnehage som en spydspiss for innovasjon i Trondheim kommune.

Tiltak og løsninger

Gjennom en samskapende prosess med tjeneste-design som metode, utviklet prosjektet fire hovedtiltak:

- **Matplanlegging**

Systematiske rutiner gir variasjon i kostholdet, reduserer matsvinn og integrerer måltidene i det pedagogiske opplegget. Ukens frukt/grønnsak brukes som pedagogisk tema gjennom uken.

- **Måltidsassistenter**

Tre måltidsassistenter i språk- og arbeidspraksis bistår med matservering og gir personalet rom for å prioritere pedagogisk arbeid. Tiltaket bidrar også til inkludering og meningsfull sysselsetting.

- **Mathuset**

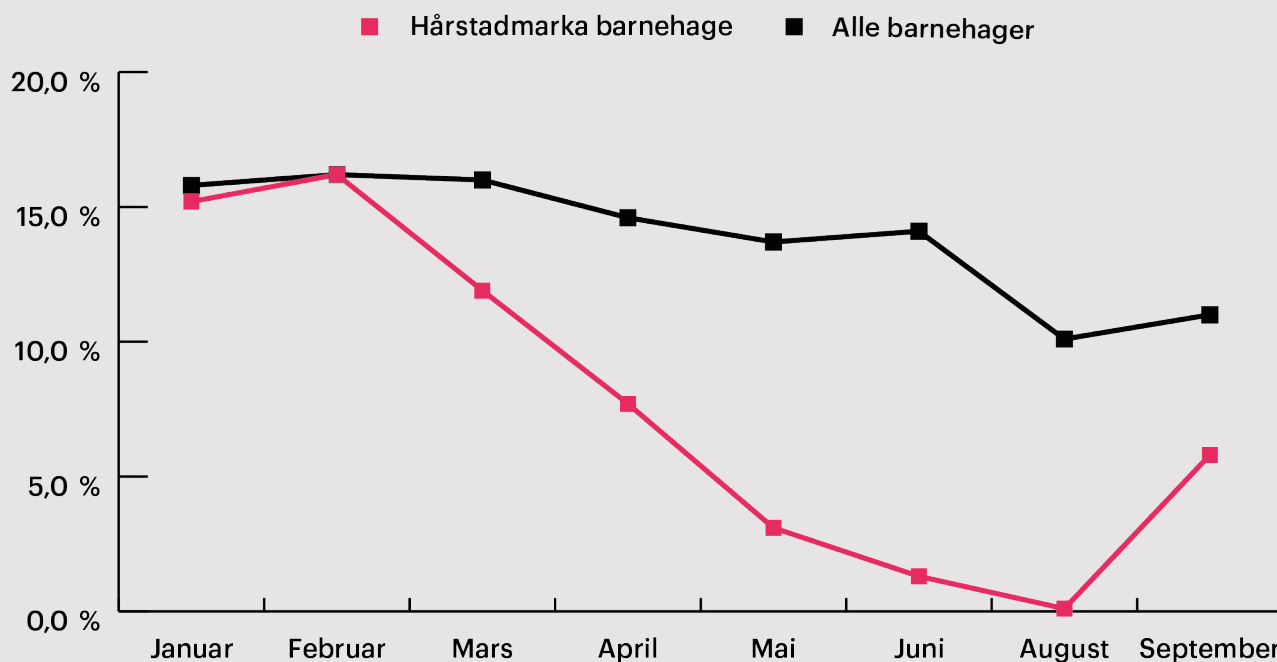
En møteplass for matglede og læring, bygget i samarbeid med familiene. Her dyrkes grønnsaker, feires bursdager og arrangeres aktiviteter som involverer lokalmiljøet. Mathuset er en modell som kan spres til andre barnehager.

- **Samarbeid med produksjonskjøkkenet**

Effektiv matlevering fra kommunens produksjonskjøkken reduserer transport og tilrettelegger for oppvarming av næringsrike måltider på en enkel måte.



Fra byggingen av Mathuset
Foto: Comte Bureau



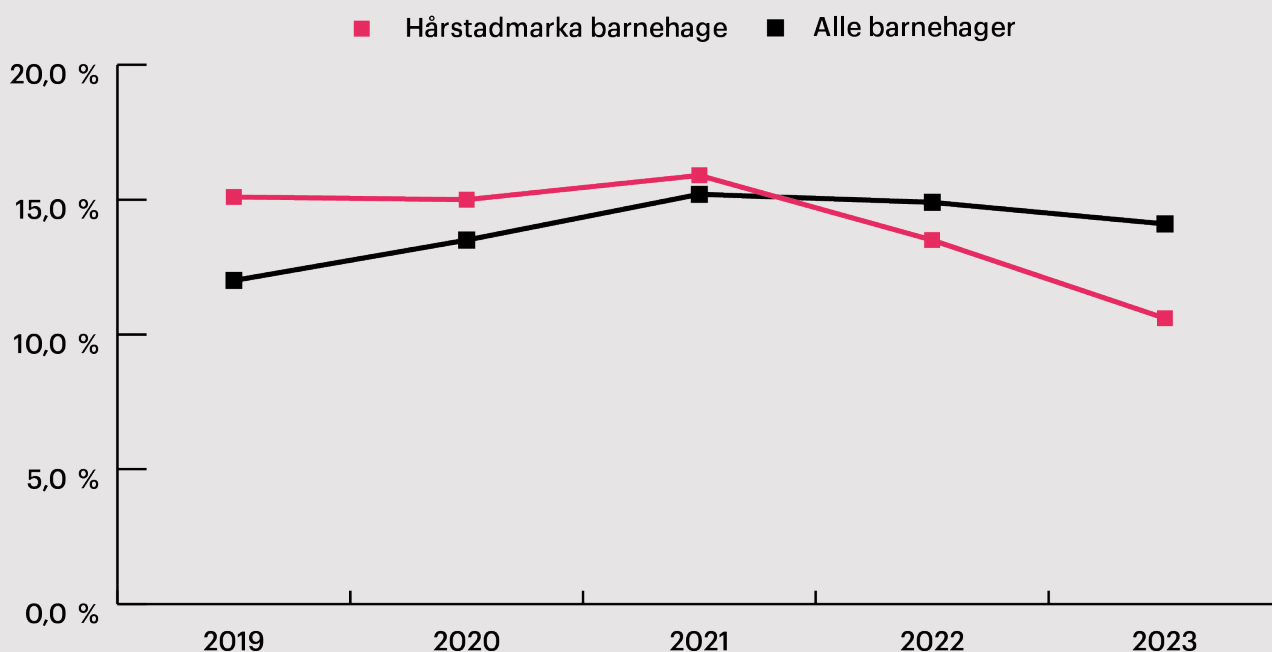
Figur 9: Viser sykefraværet i Hårstadmarka barnehage i 2024.

Resultater og effekter

Tiltakene har ført til redusert sykefravær, økt arbeidsglede og en sunnere matkultur i barnehagen. Barnehagens innovasjonskultur fremheves som det viktigste resultatet, med 11 innovasjonsstipender og to innovasjonstilskudd tildelt etter prosjektet.

Samskaping og ledelse

Prosessen har vært preget av sterk lokal forankring og tydelig ledelse. Barnehagens leder har skapt et trygt rom for innovasjon, noe som har bidratt til høy involvering fra personalet. Blant annet har kreativ bruk av materialer og en genuin vilje til å skape endring har vært nøkkelfaktorer.



Figur 10: Viser sykefraværet i Hårstadmarka barnehage for perioden 2019-2023.

D-box

D-box jobber for å fremme designdrevet innovasjon, tverrfaglig kompetanse og brukerfokus. Målet er å bidra til å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor gjennom samarbeid, utdanning, forskning og formidling. D-box nettverk bidrar til at de deltakende virksomhetene tar i bruk kunnskap og metoder, utviklet gjennom nettverket, og øker innovasjonskapasitet i egen virksomhet. Nettverket har bredt nedslagsfelt på tvers av sektorgrenser og forvaltningsnivåer.

D-box er et samarbeid med Arkitektur- og designhøyskolen i Oslo (AHO), Handelshøyskolen BI og DOGA om et nasjonalt senter for innovasjon i offentlig sektor.

For å bygge kompetanse og innovasjonskapasitet hos offentlige aktører har vi i 2024 hatt følgende prioriteringer:

- Videreutvikle og skalere opp D-box nettverk
- Utvikle kurs for økt innovasjonskapasitet i offentlig sektor

2024

Nettverket består av



Medlemsvirksomheter i 2024	Organisasjonsform	Sektor
Arbeids- og velferdsdirektoratet	Statlig etat	Arbeids- og velferdssektoren
Arkivverket	Statlig etat	Sektorovergripende
Asker kommune	Kommune	Kommunesektoren
Bærum kommune	Kommune	Kommunesektoren
Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD)	Departement	Sektorovergripende
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	Statlig etat	Justissektoren
Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)	Forskningsinstitusjon	Forsvarssektoren
Helsedirektoratet	Statlig etat	Helsesektoren
Konfliktrådet	Statsforetak	Justissektoren
Kriminalomsorgsdirektoratet	Statlig etat	Justissektoren
Nordre Follo kommune	Kommune	Kommunesektoren
Norsk Helsenett	Statsforetak	Helsesektoren
NRK	Statsforetak	Kringkastingssektoren
Oslo kommune, bydel Gamle Oslo	Kommune	Kommunesektoren
Oslo kommune, bydel Nordstrand	Kommune	Kommunesektoren
Oslo kommune, bydel Østensjø	Kommune	Kommunesektoren
Politiet	Statlig etat	Justissektoren
Skatteetaten	Statlig etat	Skatte- og avgiftssektoren
Utlendingsdirektoratet (UDI)	Statlig etat	Utlendingssektoren

Styringsindikatorer**Nøkkeleffekter****Endring i adferd**

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene tar i bruk designmetodikk og arbeider på nye måter i sitt arbeid med innovasjon.

Effektmåling og evaluering av D-box nettverk viser at:

Deltagerne opplever i stor eller svært stor grad at nettverket er en god arena for egen kompetanseutvikling.

Deltagerne har tatt i bruk metoder og verktøy de har lært om i nettverket.

Det har vært en betydelig utvikling til å jobbe systematisk med å dele kunnskap og erfaringer om innovasjonsarbeid internt i de deltagende kommunene og virksomhetene.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt innovasjonsevne ved å sette brukerne i sentrum og utvikler nyskapende tjenester for innbyggerne.

Effektmåling og evaluering av D-box nettverk viser at:

De deltagende virksomhetene og kommunene har økt sin modenhet knyttet til innovasjon og design.

Det har vært en positiv utvikling i kommunene og virksomhetenes egenvurderinger knyttet til å jobbe brukerorientert og flerfaglig, samt å ta i bruk forskning, fagkunnskap og relevante metoder og verktøy i eget innovasjonsarbeid.

Deltagerne opplever at nettverket har ført til kompetanseheving og inspirasjon, men at det er vanskelig å vite i hvilken grad det har vært med å heve modenheten i virksomheten/kommunen.

Samtidig er det flere som melder at de har tatt i bruk metoder og verktøy de har lært om i nettverket, både i egen virksomhet eller kommune og i tverrsektorielt samarbeid.

«Deltakelse i D-box har gitt kunnskap som vi tar med oss inn i tverrsektorielt samarbeid, eksempelvis inn i etatssamarbeidet om utsatte barn og unge der hovedoppdraget er innovasjon og samordning av statlige virkemidler lokalt.»

– Deltager i D-box nettverk

Målrettede samfunnsoppdrag

DOGA har bidratt i arbeidet med regjeringens målrettede samfunnsoppdrag. I møte med vår tids komplekse utfordringer prøves målrettet samfunnsoppdrag som rammeverk og nytt policy-instrument for første gang ut i Norge. DOGA er involvert i det igangsatte samfunnsoppdraget for inkludering av flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv og i utredningen om et mulig samfunnsoppdrag for sirkulærøkonomi.

Ungt utenforskap

DOGA har bidratt i arbeidet med å inkludere barn og unge gjennom deltakelse i en operativ gruppe oppnevnt av Barne- og familiedepartementet (BFD). Gruppen, som inkluderte ni direktorater, virksomheter og organisasjoner, hadde ansvar for designfasen av et samfunnsoppdrag rettet mot å redusere utenforskap blant barn og unge.

Til tross for et mandat som vektla en kunnskapsbasert tilnærming og inspirasjon fra NIFUs rapport "Målrettet samfunnsoppdrag i Norge" (2022), møtte gruppen utfordringer knyttet til gjennomføring. Leveransene som ble overlevert politisk ledelse, manglet konkrete mål, delmål og en innsnevring av problemstillinger. Dette kompliserte det videre arbeidet for den interdepartementale prosjektgruppen, særlig fordi systeminnovasjon var nytt for de fleste involverte.

For å møte disse utfordringene ba prosjektledelsen DOGA om å gjennomføre en workshop for den interdepartementale styrings- og prosjektgruppen. Formålet var å styrke forståelsen for system- og designtenkning, og samtidig hjelpe gruppen med å vurdere alternativer for mål og organisering i lys av eksisterende kunnskap. Workshopen kombinerte perspektiver fra praksisfeltet, forskning og forvaltning.

Tilbakemeldingene viste at workshopens fokus på systemperspektivet hadde stor betydning for deltakerne og økte deres evne til å utarbeide godt begrunnede anbefalinger for samfunnsoppdragets mål og organisering.

Resultatene fra workshopen førte til at DOGA ble invitert til å holde et faglig innlegg for departementene som vurderte forslag til mål og organisering av samfunnsoppdraget.

Dette synliggjør DOGAs unike kompetanse i å koble komplekse samfunnsutfordringer med innovative arbeidsmetoder. Erfaringene fra designfasen og workshopen illustrerer hvordan DOGA, gjennom sin metodiske tilnærming, kan bidra til å oversette kunnskap til konkrete tiltak og styrke samarbeid på tvers av sektorer.

Operativ gruppe består av:

- Arbeids, og velferdsdirektoratet (AVdir)
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (BufDir)
- Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)
- DOGA
- Forskingsrådet (NFR)
- Helsedirektoratet
- KS
- Kulturtanken
- Utdanningsdirektoratet (Udir)

Sirkulærøkonomi

DOGA er inkludert i Klima- og miljødepartementets (KLD) arbeidsgruppe for utredningen av et mulig nasjonalt samfunnsoppdrag for sirkulærøkonomi. DOGA har bidratt med sin spisskompetanse på system- og designtenkning, samt erfaringer fra tidligere arbeider med utenforskap. Arbeidsgruppen, som også inkluderer NILU, CICERO, Forskningsrådet og KLD, har hatt ansvar for medvirkning og utredning frem mot avslutningen i desember 2024.

Gjennom en workshop med over 200 deltakere, bidro DOGA til bred dialog og samskaping. Arrangementet fikk svært positive tilbakemeldinger og ga verdifulle innspill til utformingen av samfunnsoppdraget.

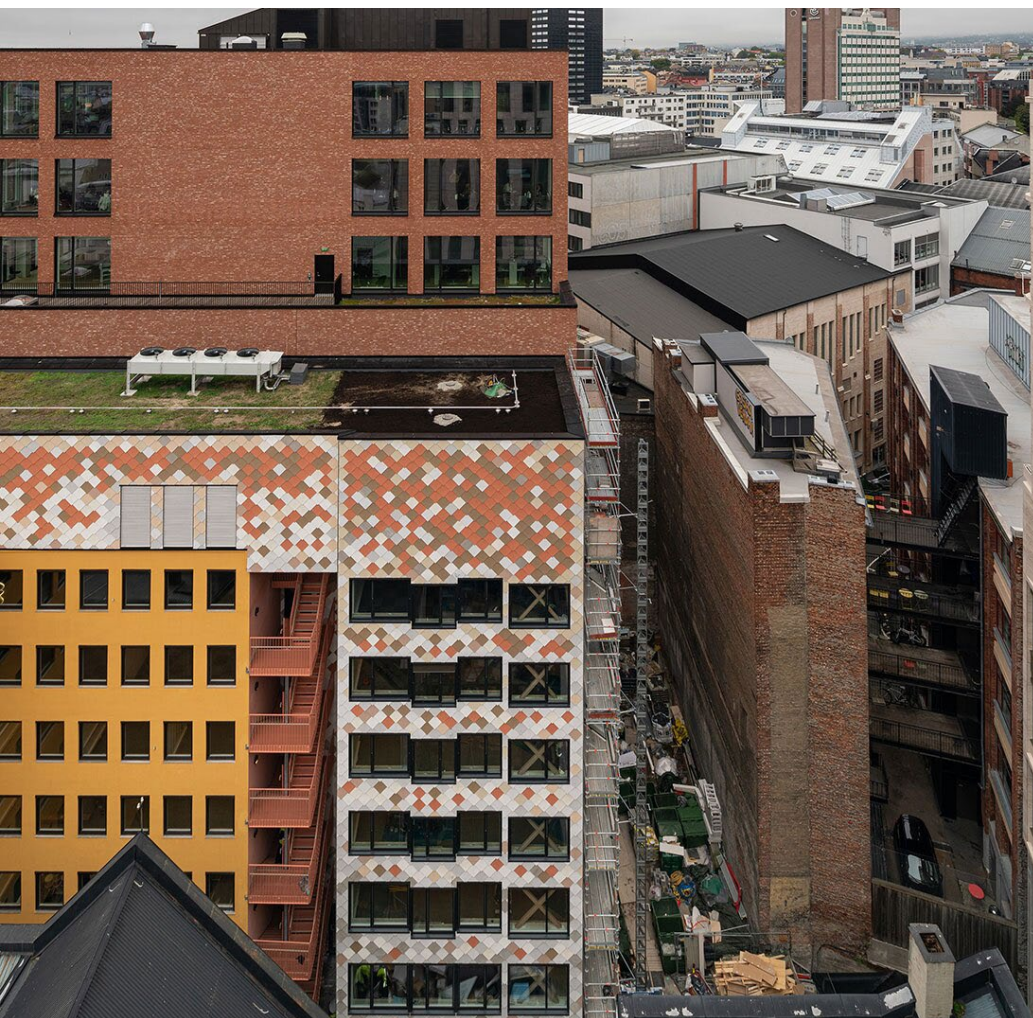
Samtidig har DOGA vært en pådriver for prosesser som fremmer samskaping og bred involvering. Dette er nøkkelfaktorer for å møte de komplekse utfordringene knyttet til en sirkulær økonomi. Ved å bygge videre på metodiske erfaringer fra tidligere prosjekter, inkludert utvikling av mål- og delmål, organisatorisk struktur og strategisk forankring på departementsnivå, har DOGA styrket grunnlaget for målrettet arbeid med sirkulærøkonomi.

Arbeidet har avdekket en betydelig interesse for sirkulærøkonomi i Norge, med mange aktører som ser verdien av et nasjonalt samfunnsoppdrag. Sluttrapporten viser til et solid fundament for samarbeid mellom offentlig, privat og akademisk sektor, som gir lovende muligheter for videreføring og gjennomføring.

DOGAs bidrag har dermed vært avgjørende for å sikre at utredningsarbeidet er forankret i innovative metoder og tverrfaglig samarbeid, noe som styrker gjennomførbarheten og relevansen av et fremtidig samfunnsoppdrag for sirkulærøkonomi.

«DOGA har kompetanse innen systeminnovasjon, prosess og nye måter å jobbe på som er svært nyttig for departementene.»

– Solfrid Foss, seniorrådgiver KLD



Kristian Augusts gate 13, en bygård midt i Oslo, har blitt et landemerke for fremtidens sirkulære byggebransje. Prosjektet er tildelt DOGA Hedersmerket, den mest høythengende design- og arkitekturprisen i Norge.

Les mer om [Kristian Augusts gate 13 på doga.no](https://doga.no/kristian-augusts-gate-13).

Foto: Kyrre Sundal

Overgangstjenesten

Overgangen fra ungdomsskole til videregående er vanskelig for mange. Bydel Grünerløkka i Oslo gjorde noe helt nytt for å støtte elevene, forebygge frafall og få flere til å fullføre videregående utdanning.

Bydel Grünerløkka, Utdanningsetaten i Oslo, Designit og Menon Economics tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for Overgangstjenesten, et tilbud som hjelper unge å fullføre videregående skole.

Fagdisipliner: Tjenstedesign, design research, systemisk design.

Frafall i skolen er et samfunnsproblem. Elever som faller ut av skolen, mister ofte nettverket sitt. Det er få eller ingen hjelpeinstanser for dem som ikke fullfører videregående. Og uten fullført skolegang blir det vanskelig å komme seg inn på arbeidsmarkedet.

Bydel Grünerløkka i Oslo har de siste ti årene hatt bekymringsfullt høyt frafall ved overgangen fra ungdomsskole til videregående. Bydelen satte i gang flere gode tiltak for å bøte på problemet, men forsto raskt at årsakene er mange og sammensatte. Derfor ønsket de å utvikle en tjeneste som var sentrert rundt elevene på en ny og mer helhetlig måte.

Tjenstedesign for endring

Sammen med Utdanningsetaten i Oslo inngikk bydelen et samarbeid med designere i Designit og samfunnsøkonomer i Menon Economics. Prosjektet hadde støtte gjennom Stimulab, en stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign i offentlig sektor.

Teamet startet med å gå gjennom tidligere rapporter og tiltak. Ansatte i bydelen og Utdanningsetaten bidro med supplerende innsikt. Gjennom arbeidet lærte de at det er stor sannsynlighet for å fullføre opplæringsløpet dersom man fullfører første skoleår på videregående. Det var altså mye å hente på å legge innsatsen i overgangen og det første året på videregående

Mange elever faller mellom to stoler i selve overgangen: De fases ut av et trygt miljø på ungdomsskolen og går inn i en uviss fremtid. Selv om det finnes gode tjenester og rådgivere, var selve overgangen en glippssone. Denne oppdagelsen ble et aha-øyeblikk for teamet.



Ny tjeneste, nye roller

Etter flere idémyldringer ble en samarbeidsmodell og noen nøkkelaktiviteter valgt ut for videre testing. I neste fase hadde aktørene mange gode innspill til hvordan elevene kunne trygges og oppleve bedre informasjonsflyt i den sårbare overgangen.

På bakgrunn av dette designet prosjektteamet en ny tjeneste, kalt Overgangstjenesten. De laget en ny rolle med tilhørende stillingsbeskrivelse, og to personer ble ansatt som overgangsguides senhøsten 2021.

De skulle gi elevene oppfølgingen og støtten de trengte, fra siste året på ungdomsskolen til og med første året på videregående.

Både i klasserommet og utenfor

Overgangstjenesten ble startet som et pilotprosjekt ved Sofienberg ungdomsskole for skoleårene 2021–22 og 2022–23. Overgangsguidene fikk mandat til å være med elevene i klasserommet og også følge dem utenfor skolen, mellom ulike arenaer. Guidene skulle først og fremst være en dedikert ressurs for enkeltelever med behov, men de skulle også være tilgjengelige for alle på skolen som trengte råd og bistand.

Da elevene sluttet på ungdomsskolen, fulgte guidene dem inn i sommerferien, til første skoledag på den nye skolen og gjennom det første halvåret. Siden guidene hadde bygd opp en god relasjon til ungdommene, kunne de også bistå dem hos andre instanser, som barnevernet eller NAV.

Også i sommerferien

Aktørene erfarte tidlig at ikke alle elever nødvendigvis skulle fullføre videregående skole. De elevene som falt fra, skulle derfor bli prioritert for oppfølging fra overgangsguidene. Slik kunne de bli koblet opp mot tjenester og tilbud i stedet for å drive dank.

Lærere tar sommerferie. Miljøarbeidere og rådgivere avslutter arbeidsdagen. Overgangsguidene hadde mulighet til å være der elevene var: etter skoletid, i helgene og, kanskje viktigst, i sommerferien før de startet på videregående.

Nettopp i sommerferien får elevene vite om de kom inn på skolen og studieretningen de søkte på. Tiden før og etter at de får svar på opptaket viste seg å være en spesielt sårbar periode – med stort behov for guidenes bistand. De var der for elevene da svaret på opptaket kom, og de trøstet, feiret og planla høsten sammen med dem.



75 elever ivaretatt

Tjenesten har fungert over all forventning. Guidene har i prøveperioden over to år fulgt opp 75 elever gjennom 10. klasse og første halvår på videregående. Per desember 2023 er 73 av disse ungdommene fortsatt i et utdanningsløp. Og de to overgangsguidene har blitt en viktig og integrert del av skolemiljøet.

På landsbasis ligger frafallet fra videregående skole på omtrent 30 prosent, i bydel Grünerløkka er tallet nærmere 50 prosent. Med erfaringene fra Overgangstjenesten var det grunn til å tro at bydelen kunne snu trenden og bli et foregangseksempel.

Til tross for konkrete resultater er det krevende å få videreført denne forebyggende tjenesten. Overgangstjenesten ble avviklet i 2024, men nå har [Byrådet i Oslo kommet på banen](#), så det ser heldigvis ut til å endre seg.

Takket være det grundige arbeidet som bydelen og Utdanningsetaten i Oslo har gjort i samarbeid med Designit og Menon Economics, ligger det likevel mye læring for andre bydeler og kommuner. Menon Economics har gjennomført undersøkelser som gir et godt grunnlag både for å evaluere innsatsen og hvordan erfaringene kan komme nye prosjekter og tjenester til gode.

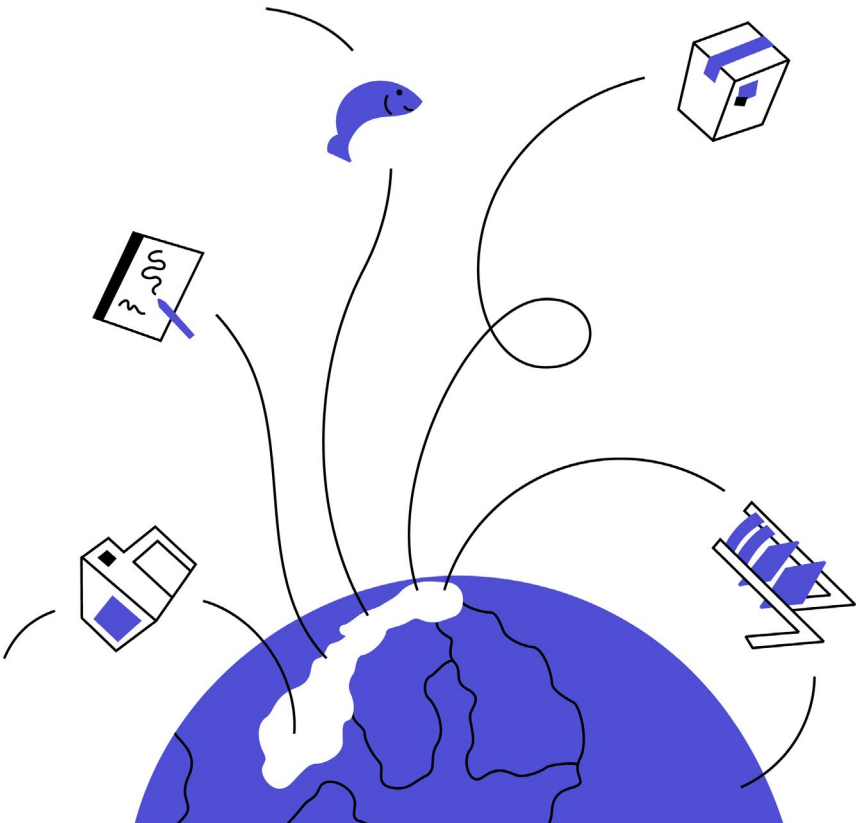


Kristian Augusts gate 13
Foto: Kyrre Sundal

Økt konkurranseevne i næringslivet

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

Styringsindikatorer	Suksessfaktorer
Endring i adferd	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur.
Endring i innovasjonsnivå	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt innovasjon og skaper brukertilpassede tjenester, produkter og/eller omgivelser.
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskaping og økt etterspørsel.
Spredningseffekt	Bedrifter som er i indirekte kontakt med DOGA får økt kjennskap til og kunnskap om strategisk bruk av design og arkitektur, og hvordan fagene kan bidra til verdiskaping.



Designrevet innovasjon som drivkraft for bærekraftig verdiskaping

DOGA har i 2024 bidratt til å styrke norsk næringslivs innovasjonsevne gjennom å fremme potensialet i og verdien av designrevet innovasjon som et effektivt virkemiddel for bærekraftig verdiskaping. DOGAs kompetanse- og kapitalvirkemidler, har hjulpet bedrifter over hele landet til å styrke sitt kunde- og markedsfokus, redusere risiko i innovasjonsprosjekter og med å øke treffsikkerheten i markedet for nye produkter og tjenester.



Anne Elisabeth Bull

Leder | Designrevet innovasjon i privat og offentlig sektor

Kompetanse- og kapitalvirkemiddelet Designrevet innovasjonsprogram (DIP) har i år opplevd økt etterspørsel fra en bredde av bransjer over hele landet, og har hatt en økning i antall søknader på 52 prosent sammenlignet med året før. Effektive samarbeid om markedsføring med nasjonale bransjeorganisasjoner og virkemiddelapparatet har bidratt til økt etterspørsel og økt søknadstilfang. Effektmålinger og evalueringer bekrefter at DIP-bedrifter opplever økt innovasjonsevne, forbedret lønnsomhet og styrket markedsposisjon.

DOGAs satsing på kompetanseutvikling er viktig for å lykkes med å spre kunnskap om verdien av designrevet innovasjon. Vi har rekruttert over 100 designere over hele landet til å bli sertifisert som kursholdere i DOGAs dybdekurs i designrevet innovasjon. Kursene har fått svært gode evalueringer fra deltakerne og har bidratt til å styrke bedriftenes evne til å identifisere og løse utfordringer på nye og innovative måter.

DOGAs styrkede samarbeid med det næringsrettede virkemiddelapparatet har vært avgjørende for å sikre helhetlige og effektive løsninger for bedrifter. Gjennom samarbeidet om «En vei inn», har DOGA bidratt til bedre koordinering mellom virkemiddelaktører, tydeligere henvisningskompetanse og enklere tilgang til relevante støtteordninger for næringslivet.

Dette har gjort det mulig for bedrifter å dra nytte av en sømløs brukeropplevelse, fra idéfase til realisering. I samarbeid med SIVA har vi utviklet dialogverktøy for grønne industrietableringer, et verktøy rettet mot norske industriaktører som skal bidra til å skape bærekraftige løsninger som kombinerer økonomisk vekst med ansvarlig ressursforvaltning.

Økt fokus på designrevet innovasjon, kompetanse-spredning og styrkede samarbeid i virkemiddelapparatet gir bedre forutsetninger for norsk næringslivs innovasjonskapasitet. Bedrifter som har benyttet seg av våre kapital- og kompetansevirkemidler opplever økt innovasjonsevne, økt effektivitet, bedre markedsposisjoner og høyere lønnsomhet.

DOGA vil fremover fokusere på å nå ut til enda flere bedrifter med våre virkemidler, inkludert oppstartsselskaper og gründere. Med en klar ambisjon om å styrke norsk næringslivs forutsetninger for bærekraftig verdiskaping, er DOGA parat til å fortsette å bidra til grønn omstilling og næringsutvikling i årene som kommer.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som gir økonomisk støtte til virksomheter som vil bruke designmetodikk til å utvikle nye løsninger. DIP støtter den kritiske idéutviklingsfasen, en fase som ofte blir forsømt i nyskappingsprosjekter. Programmet er en åpen konkurranse, hvor ulike innovasjonsprosjekter hvert år får mulighet til å få tildelt støtte på bakgrunn av utvalgte kriterier. Kombinasjonen av kompetanse og kapital er både treffsikkert og risikoavlastende for deltagende bedrifter.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer for å styrke og videreutvikle DIP:

- **Oppfølging av DIP effektevaluering**
DOGA har fulgt opp anbefalingene fra Menon Economics om videre utvikling og styrking av DIP. Iverksatte tiltak har blant annet bidratt til økt etterspørsel og søknadstilfang.
- **Økt kunnskap om DIPs addisjonalitet**
I samarbeid med Menon Economics har vi gjennomført to nye undersøkelser for å større grad kunne dokumentere at DIP er utslagsgivende for at næringslivet tar i bruk design i sitt innovasjonsarbeid.
- **Økt ramme for tildeling**
Vi har økt tildelingsrammen i DIP til 12 millioner kroner.
- **Kunnskaps- og kompetansespredning**
DOGA arbeider systematisk for å spre informasjon og kunnskap om resultatene og metodikken fra DIP til bredere deler av næringslivet. I tillegg til tett oppfølging av DIP-bedriftene er DOGAs kompetansevirkemidler, guide, intro- og dybdekurs i designdrevet innovasjon, våre viktigste verktøy i dette arbeidet. Les mer om DOGAs kompetansevirkemidler på [side 78](#).

2024

Tildelingsramme



12

millioner kroner

Tidelinger til



23

innovasjonsprosjekter

Søknader fra



170

bedrifter over hele landet

Samlet søknadsbeløp



63

millioner kroner

Historisk utvikling DIP	Totalt ⁹	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Søknader	1 980	76	189	135	86	112	170
Kvalifiserte prosjekter	1 041	42	78	47	45	60	100
Bedrifter som mottok støtte	288	18	20	21	18	20	23
Tildelingsrate i prosent	15 %	24 %	11 %	16 %	21 %	18 %	14 %
Søknadsbeløp i mnok	964,5	39,0	102,0	64,5	42,0	63,0	94,0
Tilskudd til bedrifter i mnok	127,3	8,5	8,5	9,3	8,5	9,9	11,7
Admin. og gj.kost. i mnok	–	0,6	1,0	0,8	0,7	0,7	0,6

Historisk potensial DIP	Totalt ⁹	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Optimal tildelingsrate i prosent	53 %	55 %	41 %	35 %	52 %	54 %	59 %
Kvalifiserte prosjekter uten tildeling	753	24	58	26	27	40	77
Tilsvarende i mnok	376,5	12,0	29,0	13,0	13,5	20,0	38,5

Fordeling av kostnader tilskudd NFD

2024	Andre inntekter ¹⁰	Tilskudd til bedrifter	Oppdragskostnader ¹²	Årsverk	Sum adm. gj. ¹³	Sum kostnad
DIP – utdeling av midler, adm. og gj.	-2 245 000	11 700 000 ¹¹	119 624	0,5	517 680	12 337 304
DIP – kunnskap- og kompetansespredning	1 518 144		1 476 280	7,4	8 298 523	9 774 803
Særskilte prioriteringer ¹⁴	-509 357		873 927	3,0	3 364 266	4 238 193
Internasjonalisering og eksport	1 409 093		1 272 451	0,3	336 427	1 608 878
Nyskappingsprogrammet	1 996 223	625 000	1 381 568	0,0		2 006 568
Resultat	2 169 103	12 325 000	5 123 850	11,2	12 516 896	29 965 746

⁹ Totalt siden oppstart i 2009.

¹⁰ Under posten andre inntekter inngår periodisering av midler.

¹¹ 11,2 millioner kroner innenfor dagens ordning og 0,5 millioner gjennom gründerpilot.

¹² Oppdragskostnader: Direktekostnader knyttet til gjennomføring av oppdraget.

¹³ Administrasjons- og gjennomføringskostnader: Ressurskostnader benyttet til gjennomføring av oppdraget.

Årsverk er beregnet til 1 121 422 kroner.

¹⁴ VMA 2.0, Nordisk samarbeidsplattform, Grønt industriløft.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd Indikatoren omfatter hvorvidt bedriftene tar i bruk designdrevet innovasjon som metode i utviklingen av produkter, tjenester og omgivelser.	100 prosent av DIP-bedriftene oppgir at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil benytte designmetodikk i nye innovasjonsprosjekter. 100 prosent av DIP-bedriftene oppgir at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil utføre brukerstudier i nye prosjekter.
Endring i innovasjonsnivå Indikatoren omfatter hvorvidt bedriftene opplever økt innovasjonsevne etter deltagelse i DIP.	78 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de gjennom deltagelse i DIP i stor grad eller svært stor grad har økt sin innovasjonsevne.
Endring i økonomisk resultat og kvalitet Indikatoren omfatter målbar økning i inntekter og lønnsomhet, ulike kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser og brukertilfredshet.	78 prosent av DIP-bedriftene oppgir at bruken av design vil bidra mye eller svært mye til å styrke bedriftens resultat. Øvrig 22 prosent oppgir at bruken av design vil bidra litt til å styrke bedriftens resultat. 78 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever økt kundetilfredshet. 67 prosent av DIP-bedriftene oppgir at deltagelse i DIP i stor eller svært stor grad har styrket bedriftens merkevare.
Spredningseffekt Indikatoren omfatter i hvilken grad kjennskap til og kunnskap om DIP-ordningen, DIP-prosjektene og designmetodikk er spredt i næringslivet.	79 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de har spredt erfaringer fra DIP-prosjektet videre i norsk næringsliv. Se kart som synliggjør nasjonal spredning for DIP på side 74. Les mer om spredningsarbeidet under DOGAs kompetansevirkemidler, guide, intro- og dybdekurs i designdrevet innovasjon på side 78.

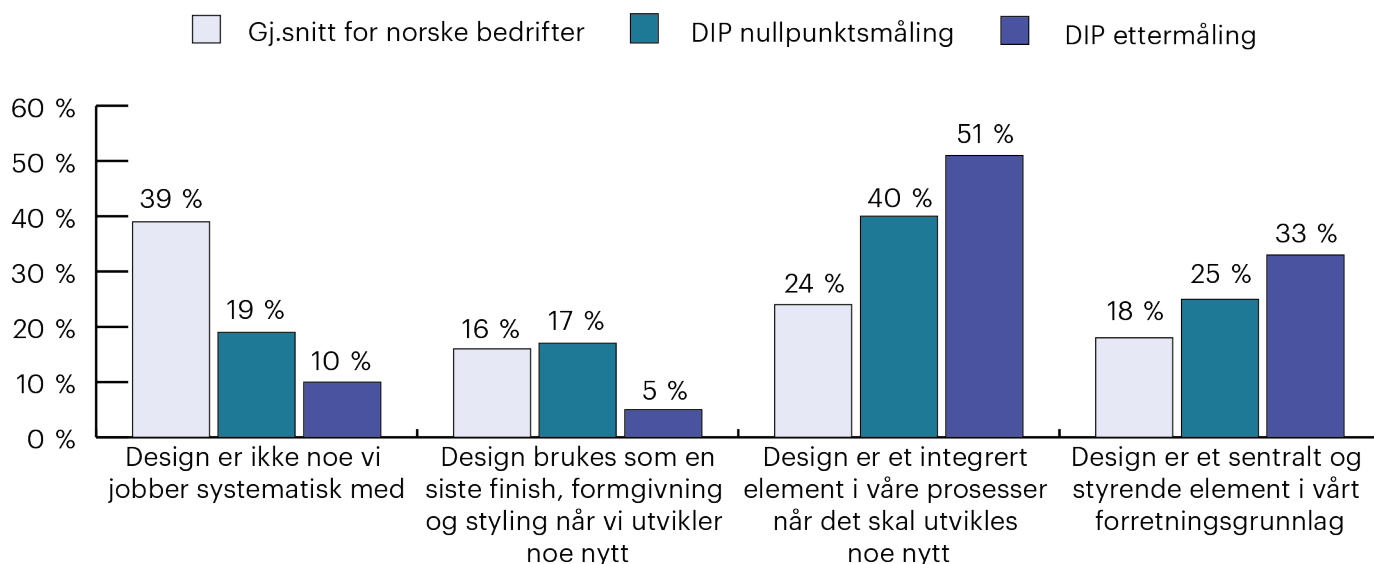
DIP er et treffsikkert virkemiddel for norsk næringsliv

DIP har gjennom flere effektmålinger og evalueringer vist seg å være et svært effektivt virkemiddel for å styrke innovasjonsevnen i til norske bedrifter. Designrevet innovasjon som metode er fortsatt underutnyttet i norsk næringsliv. Dette skyldes i hovedsak prioritering av ressurser og manglende erfaring blant bedriftene på å jobbe i den tidlige fasen av innovasjonsprosjekter.

Vi gjør målinger av DIP prosjekter ved oppstart og etter endt prosjekt. Det betyr ikke at produkter og tjenester er ferdig utviklet eller lansert, allikevel ser vi i undersøkelsen at erfaringen fra DIP prosjektet så langt endrer bruken av design til at flere ønsker å jobbe mer systematisk med design og at metoden blir et integrert element i prosesser når det skal utvikles noe nytt. Adferden i bruken av design endrer seg fra å pynte på noe til å gjennomføre en innovasjonsprosess. Dette gir økt verdi for virksomheten og økt sannsynlighet for suksess i markedet.

For å i større grad kunne dokumentere at DIP-midlene utløser innovasjonsprosjekter hos bedriftene som søker, har vi gjennomført en kartlegging blant bedrifter som har søkt, men ikke mottatt DIP-midler de siste fem årene. Kartleggingen viste at over 60 prosent av respondentene rapporterte at de enten hadde satt prosjektene på pause eller skrinlagt dem. Bedriftene oppgir at det er utfordringer knyttet til manglende finansiering og da særlig til bruken av design i tidligfase, som gjorde at prosjektene ikke ble gjennomført.

En undersøkelse fra Norstat avdekker at hele 55 prosent av norske bedrifter ikke benytter design som et integrert eller styrende element i sine prosesser. Dette understreker behovet for økt kompetanse, spredning av metodikken og underbygger en høy addisjonalitet for DIP. Midlene bidrar direkte til å muliggjøre prosjekter som ellers ville forblitt urealiserte. Gjennom å tilby risikoavlastning og støtte til å anvende designrevet innovasjon i idéfasen, fungerer DIP som en avgjørende katalysator for innovasjon og bærekraftig verdiskaping i norsk næringsliv.



Figur 11: Designtrappen viser utviklingen DIP-bedrifter har i bruken av design, basert på nullpunkt- og ettermåling, satt opp mot gjennomsnittet i norske bedrifter basert på en undersøkelse gjennomført i Norstat i 2024.

Økt etterspørsel etter DIP

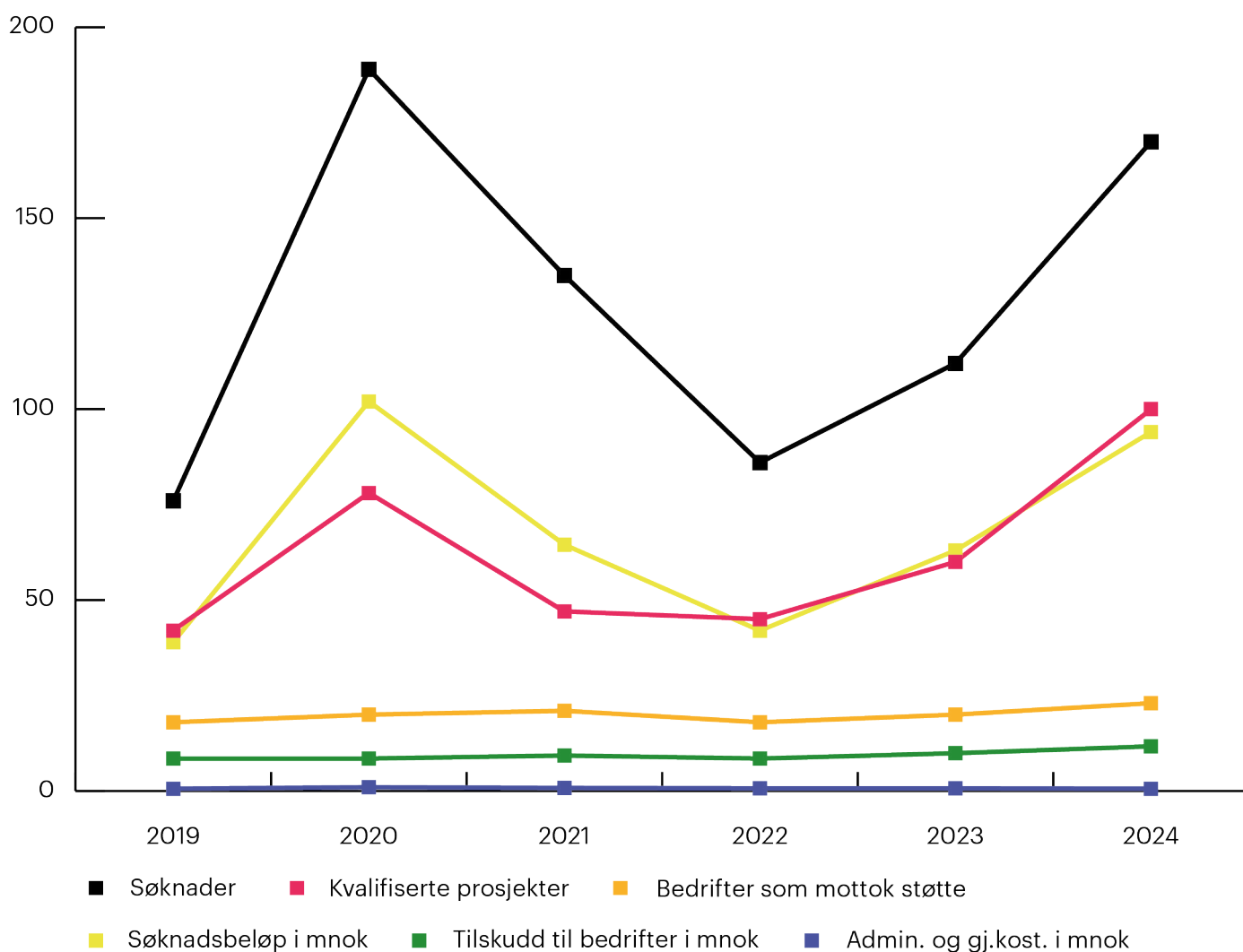
DIP har i år hatt en betydelig økning i antall søknader. Vi mottok 170 søknader fra en bredde av bransjer i alle landets fylker. Bedriftene søkte om 94 millioner kroner med innovasjonsprosjekter til en samlet verdi av 211 millioner kroner. 23 innovasjonsprosjekter kom gjennom nåløyet, tilsvarende en tildelingsgrad på 13 prosent.

Blant årets søkere vurderte vi ytterligere 77 innovasjonsprosjekter, til å ha stort nok innovasjonspotensiale til at en tildeling ville gitt ønsket effekt. Dette tilsvarer en optimal samlet tildelingsramme for 2024 på 50,2 millioner kroner. DOGA vil fremover arbeide for å styrke og skalere opp DIP-ordningen, og styrke satsingen på kompetanse- og kunnskapsspredning om designdrevet innovasjon.

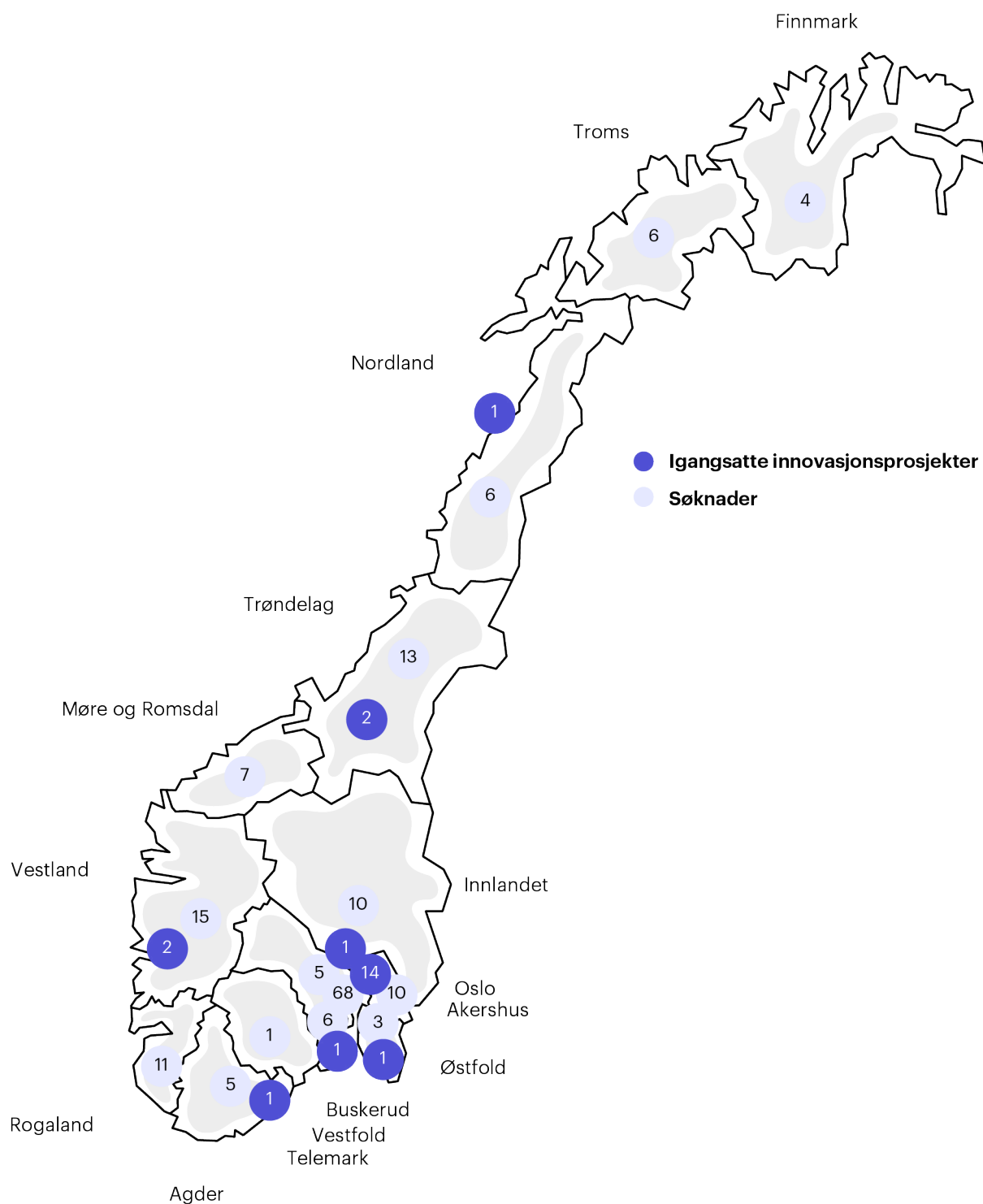
Les om årets [DIP-prosjekter på doga.no](https://doga.no).

Prosjektene som ble tildelt midler fikk høyest score på følgende tildelingskriterier:

- **Addisjonalitet**
I hvilken grad er DIP-midlene utløsende for prosjektets gjennomføring?
- **Problemstilling**
I hvilken grad er problembeskrivelsen tydelig og avgrenset?
- **Innovasjonsgrad**
I hvilken grad er prosjektet nyskapende?
- **Designmetode**
I hvilken grad er designerens rolle, brukergrupper og metoder tilpasset prosjektet?
- **Formidlingsverdi**
I hvilken grad kan prosjektet skape begeistring og bidra til kunnskapsspredning?
- **Gjennomføringsevne**
I hvilken grad er det sannsynlig at prosjektet blir realisert og når markedet?



Figur 12: Viser historisk utvikling i DIP i perioden 2019-2024.



Figur 13: Viser nasjonal spredning for DIP i 2024, se også kart for [guide- og kurs i designdrevet innovasjon side 82](#).

Kunnskaps- og kompetansespredning

DOGAs kompetansevirkemidler, guide, intro- og dybdekurs i designdrevet innovasjon gir oss et solid fundament for læring, på tvers av våre delmål og bidrar til stor kunnskapsspredning og økt kompetanseheving hos våre målgrupper i både privat og offentlig sektor.

I år har vi igangsatt en pilot der vi har inngått samarbeid med to innovasjonsprosjekter som ikke nådde helt opp i DIP-konkurransen. Bedriftene har fått finansiering til å gjennomføre Dybdekurs i designdrevet innovasjon fasilitert av egen designpartner. Dette vil bidra til å øke kunnskapen om designdrevet innovasjon som metode og modne bedriftene til å ta i bruk designkompetanse på egenhånd. Vi følger opp prosjektene etter endt pilot i annen tertial 2025.

Samtlige av de søkerne som ikke fikk tildeling får tilgang til, og blir oppfordret til, å benytte seg av DOGAs kompetansevirkemidler og kompetansehevende tiltak. Dette bidrar til at kunnskap og kompetanse om designdrevet innovasjon som metode spres til større deler av næringslivet.

Les mer om [DOGAs kompetansevirkemidler på side 78](#).

DIP kick-off

DIP kick-off for årets prosjekter samlet 90 personer fra selskapene og deres designpartnere. Hensikten er kunnskapsdeling og potensielle samarbeid blant mottakere. Statssekretær i NFD, Vegard Wennesland (Ap) deltok på arrangementet og understreket viktigheten av at å jobbe på denne måten i tidligfase innovasjonsprosjekter. Et resultat av DIP Kick off, var at et av årets DIP-prosjekter, Recoture, ble med på Næringsminister Cecilie Myrseths (Ap) lansering av den aller første stortingsmeldingen om gründere og oppstartsbedrifter.

Fra DIP kick-off på DOGA.
Foto: DOGA



Designrevet innovasjon på Svalbard

Svalbard er mer enn et reisemål; det er et innovasjonslaboratorium der bærekraftige løsninger blir tilpasset ekstreme forhold. DOGA har støttet titalls prosjekter langt nord, og to prosjekter på Svalbard. Som et område der sårbar natur møter menneskelig kreativitet, har Svalbard blitt et spennende sted for designrevet innovasjon både for arkitektur- og byggebransjen og den viktige turistnæringen.

Sirkularitet i byggenæringen

I kjølvannet av nedstengningen av Svea-gruvene, stod store mengder hele bygg og byggematerialer igjen – tre, metall, betong og annet som ofte regnes som avfall. Dette materialet representerte en enorm ressurs, og LPO arkitekter tok utfordringen: Hvordan kunne disse ressursene brukes til å skape nye, funksjonelle bygg på Svalbard – på en måte som både er økonomisk lønnsom og miljømessig bærekraftig? Dette var utgangspunktet for deres DIP prosjekt i 2019.

Løsningen lå i designrevet sirkularitet. Ved å gjenbruke materialer lokalt, minimerte man behovet for å importere nye ressurser – en praksis som både reduserer fraktkostnader og klimaavtrykk. Sirkulariteten gir også økonomiske fordeler i en region hvor byggeprosjekter ellers er svært kostbare grunnet logistikk og klima. Dette viser at sirkularitet i Arktis ikke bare handler om miljøhensyn, men også om praktisk og økonomisk lønnsomhet.

Minimumsopphold og næringsutvikling i turistnæringen

Turismen på Svalbard er en av regionens viktigste næringer, men også en faktor som setter press på naturen. Visit Svalbard har, i samarbeid med innovasjonsselskapet Æra, jobbet målrettet for å balansere økonomisk vekst med miljøhensyn. DIP prosjektet fra 2023 har gjennom en grundig designprosess kommet frem til et minimumsopphold for tilreisende.

Dette tiltaket sikrer at turister ikke bare får et kort glimt av Svalbard, men i stedet oppfordres til å bli lengre, dykke dypere inn i opplevelsene og forstå konsekvensene av sin tilstedeværelse. Ved å skape mer meningsfulle og langvarige opphold, gir konseptet rom for mer bærekraftig verdiskaping i den lokale næringen. Besøkende deltar i aktiviteter som har lavt klimaavtrykk, som guidede turer med fokus på naturens sårbarhet, og støtter lokaløkonomien gjennom overnatting, matopplevelser og kunnskapsformidling.

Foto: Visit Svalbard / Håkon Daae Brensholm

Gjennom designrevet innovasjon har Visit Svalbard og Æra utviklet tiltak som ikke bare begrenser miljøpåvirkningen, men også styrker lokale bedrifter. Ved å satse på kvalitetsopplevelser fremfor masseturisme, har de lagt grunnlaget for en robust næringsutvikling som kan vare i generasjoner.

Svalbard som testarena for global læring

Både i byggenæringen og reiselivsnæringen viser Svalbard hvordan utfordringer kan bli til muligheter gjennom designrevet innovasjon. Øygruppen fungerer som en «testinasjon», der løsninger kan prøves ut i et av verdens mest sårbare landskap. Erfaringene fra prosjektene til LPO arkitekter og Visit Svalbard viser hvordan lokale initiativer kan skape global inspirasjon.

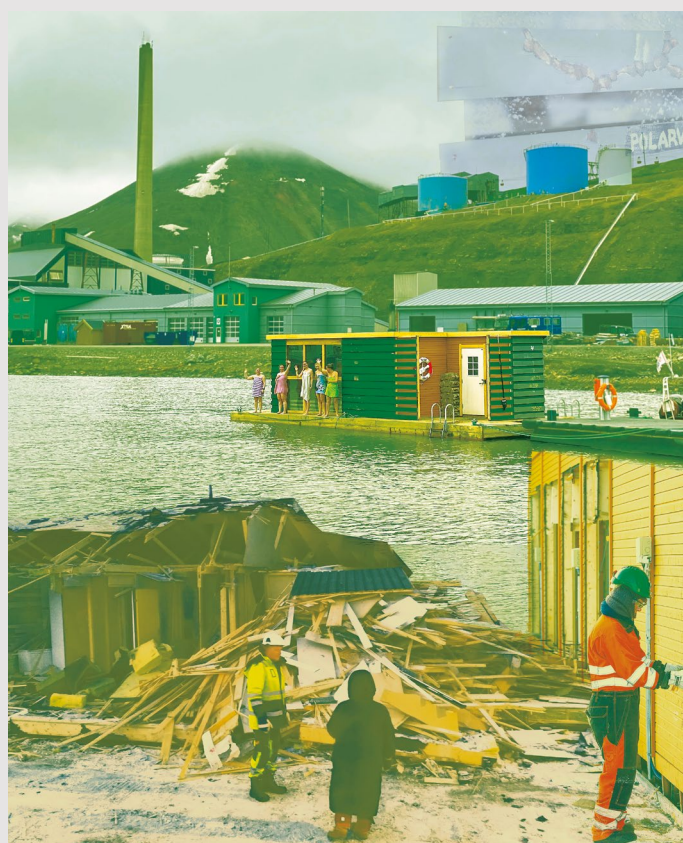




Foto: Visit Svalbard / Håkon Daae Brensholm

DOGAs kompetansevirkemidler

Designrevet innovasjon er en fellesnevner i DOGAs kompetanseunivers. DOGAs kurs og guide i designrevet innovasjon gir våre målgrupper et fundament for læring, på tvers av våre delmål. Alle våre kompetanse- og kapitalvirkemidler benytter dette som metodisk tilnærming. DOGAs kompetansevirkemidler bidrar til stor kunnskapsspredning og økt kompetanseheving hos våre målgrupper i både privat og offentlig sektor.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

•

DOGAs guide til designrevet innovasjon
– et digitalt verktøy for virksomheter som ønsker å lære om design i innovasjon. Vi har prioritert kvalitetssikring og oppdatering av innhold for å sikre guidens relevans, tilpasset våre målgrupper og at den er i tråd med DOGAs intro- og dybdekurs i designrevet innovasjon. Guiden fungerer som selve navet i DOGAs kompetanseunivers.

•

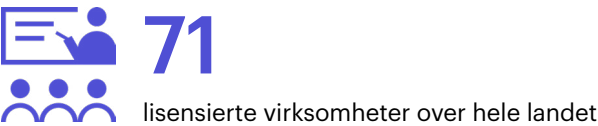
DOGAs introkurs i designrevet innovasjon
– en kurspakke som kan lastes ned av alle og benyttes i egen virksomhet. Vi har styrket markedsføring og spredning av kompetansevirkemidlene, blant annet i samarbeid med Innovasjon Norge og SIVAs satsing på design som metode for innovasjon. Kurset har vært et viktig verktøy i markedsføringen og mobilisering av søkere til DIP.

•

DOGAs dybdekurs i designrevet innovasjon
– en kurspakke utviklet av DOGA som designbransjen tilbyr til våre målgrupper i privat og offentlig sektor. Vi har prioritert øke rekrutteringen av designere som kan fasilitere kurset over hele landet. Vi har styrket markedsføring og strategiske samarbeid i øvrig virkemiddelapparat for å sikre bred nasjonal deltagelse fra våre målgrupper.

2024

DOGAs dybdekurs i designrevet innovasjon



DOGAs introkurs i designrevet innovasjon



DOGAs guide til designrevet innovasjon



Historisk utvikling ¹⁵	Totalt	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Brukere guide til ddi. ¹⁶	87 484	10 000	9 000	20 500	22 500	16 074	9 410
Lastet ned introkurs i ddi.	2 490				1 000	735	755
Deltagere train the trainer	1 590				725	440	425
Lisensierte i dybdekurs i ddi.	120					49	71

¹⁵ Guiden ble lansert i 2019, introkurset i 2022 og dybdekurset i 2023.
¹⁶ Nedgang i antall brukere i 2023 og 2024 gjenspeiler en obligatorisk oppdatering av dataanalysverktøy fra Google Analytics til GA4, som måler datatrafikk på nye parametre.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt deltagere tar i bruk kunnskap og kompetanse om designdrevet innovasjon de har tilegnet seg etter gjennomført kurs.

DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon

Deltagerne i introkurset oppgir at de i stor eller svært stor grad fikk kunnskap som kan få betydning for fremtidig fagutøvelse. I gjennomsnitt en score 4,9 på en skala fra 1-6.

Deltagerne i introkurset oppgir at de ønsker å jobbe videre med designmetodikk for å øke sin kompetanse for å tilby kompetanseheving til sine kollegaer.

Deltagerne i introkurset oppgir at de i stor eller svært stor grad kommer til å søke mer kunnskap om metoden. I gjennomsnitt en score på 4,7 på en skala fra 1-6.

DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon

Deltagerne på dybdekurset oppgir at de har fått praktiske verktøy og økt trygghet i å bruke designdrevet innovasjon til å løse komplekse utfordringer.

Deltagerne på dybdekurset oppgir at de i stor eller svært stor grad kommer til å benytte seg av designkompetanse i sitt videre arbeid med innovasjon. I gjennomsnitt en score på 5,3 på en skala fra 1-6.

Deltagerne på dybdekurset oppgir at de i stor grad eller svært stor grad har blitt mer bevisst på hvordan designkompetanse kan bidra til verdiskaping i egen virksomhet. I gjennomsnitt en score på 5,3 på en skala fra 1-6.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med å spre kunnskap og kompetanse om effekten av designdrevet innovasjon på tvers av sektorer og bransjer over hele landet.

425 deltagere har fått demonstrert introkurset på Train the trainer-arrangementer i Bergen, Stavanger, Trondheim, Kristiansand, Mysen og Oslo.

725 brukere har lastet ned introkurset på doga.no.

71 designvirksomheter har blitt lisensierte kursholdere av Dybdekurset 2024, totalt 120 siden oppstart i 2023.

Guiden har i 2024 hatt 9 410 besøkende, og 87 484 besøkende siden den ble lansert i 2019.

Se kart side [side 82](#).

I 2024 har vårt hovedfokus vært å styrke etterspørselen etter designdrevet innovasjon blant våre målgrupper. Gjennom målrettet arbeid med spredning, nasjonal tilstedeværelse og tilgjengelighet har vi jobbet strategisk for å sikre økt synlighet og relevans i markedet.

DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon

Introkurset har som hovedformål å øke forståelsen for hvordan designmetodikk kan styrke innovasjonsgrad og lønnsomhet i både næringsliv og offentlig sektor. Kurset legger vekt på å inspirere deltakerne til å bruke designmetoder i idéfasen av innovasjonsarbeidet, og belyser hvordan denne tilnærmingen gir mer presise og lønnsomme resultater. Kurset søker å oppmuntre virksomheter til å integrere design i prosjektplanlegging og utvikle bedre kompetanse som designkjøpere, samtidig som det sprer kunnskap om verdien av designdrevet innovasjon til ulike sektorer.

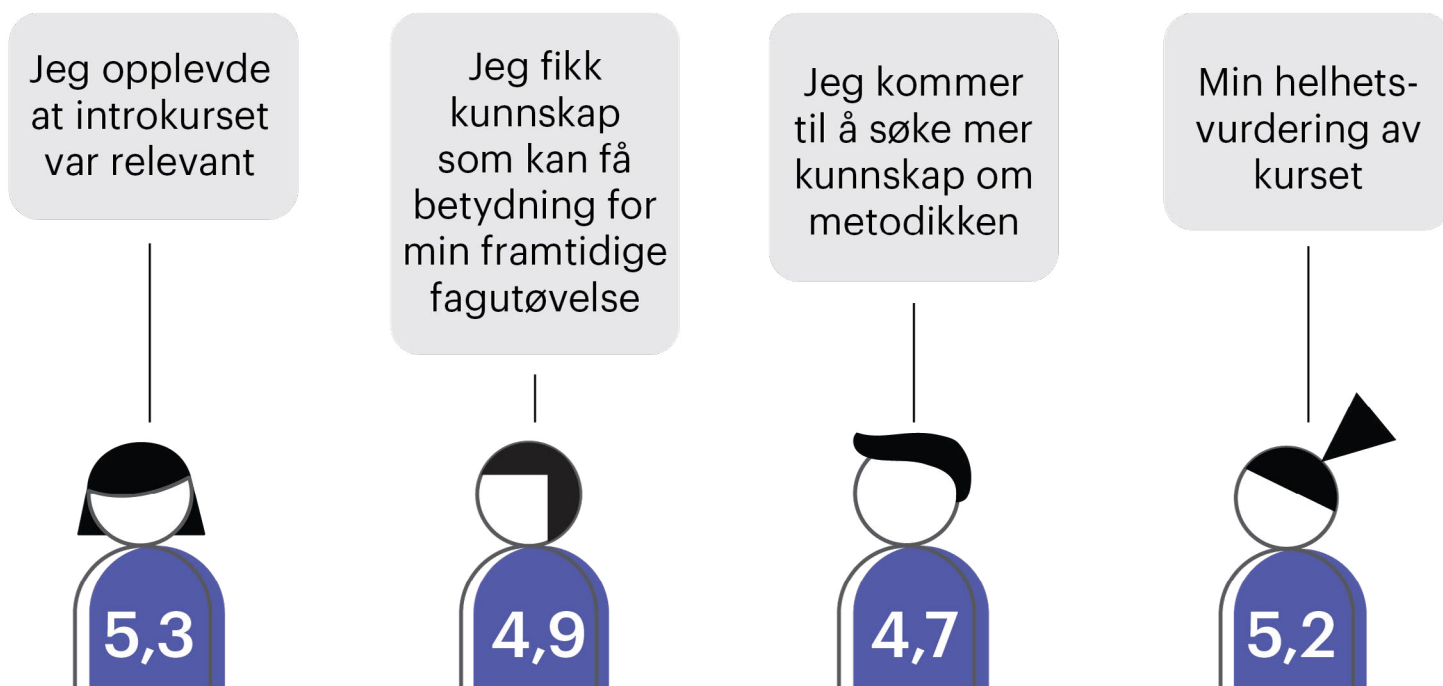
DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon lastes ned av brukere i våre målgrupper. Brukerne holder kurset selv, for deltagere i egen virksomhet, uten forkunnskap eller designerbakgrunn. Kurset inneholder en detaljert guide for kursholder, flere eksempler på virksomheter som har lyktes med å jobbe på denne måten og ulike temaer å jobbe med på kursdagen.

Kurset fungerer også som en inngang til DOGAs øvrige virkemidler på tvers av delmål og faglige satsingsområder, og spiller en viktig rolle i å styrke kompetansebygging og erfaringsspredning om designmetodikk i innovasjon. Gjennom dette bidrar kurset til bedre ressursutnyttelse, mer treffsikre løsninger og økt bærekraftig verdiskaping.

Kurset har blitt enda mer tilgjengelig og nådd ut til bredere deler av næringslivet gjennom styrkede samarbeid i det næringsrettede virkemiddelapparatet, blant annet distribuert gjennom SIVAs innovasjonsnettverk. DOGA har gjennomført «train-the-trainer»-samlinger for 425 deltakere fra hele landet. Kurset har også utvidet rekkevidde gjennom blant annet markedsføring av instruksjonsfilmer og flere webinarer i samarbeid med Innovasjon Norge og SIVA.

Fremover skal DOGA utvikle en strukturert brukerreise for å styrke opplæringen av kursholdere. Superbrukere skal aktiveres som forbilder, og kursinnholdet videreutvikles basert på tilbakemeldinger.

DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon er en nøkkel til å bygge innovasjonskapasitet og støtte bærekraftig utvikling i Norge. Gjennom spredning, partnerskap og kontinuerlig forbedring skaper kurset varig verdi for både næringslivet og offentlig sektor.



Figur 14: Viser gjennomsnittet fra evalueringene av introkurset. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.

DOGAs dybdekurs i designrevet innovasjon

I 2024 har vi styrket kapasiteten til dybdekurset ved å lisensiere 71 nye virksomheter som kursholdere. Vi har nå totalt 120 virksomheter som tilbyr kurset til våre målgrupper over hele landet. Som et ledd i å sikre den nasjonale spredningen har vi gjennomført syv lisensieringssamlinger i Bergen, Trondheim og Oslo, med 110 deltakere fra samtlige av landets fylker.

Opplæring er viktig for å kunne tilby kurset i egne markeder. I tillegg til innføringssamling, gjennomfører vi oppfølgings-webinarer for å støtte og sikre at kursholderne er trygge på innholdet og kan formidle og fasilitere det godt. Det blir også lagt vekt på å utnytte Introkurset som en inngangsport til dybdekurset for å bygge interesse blant potensielle kunder.

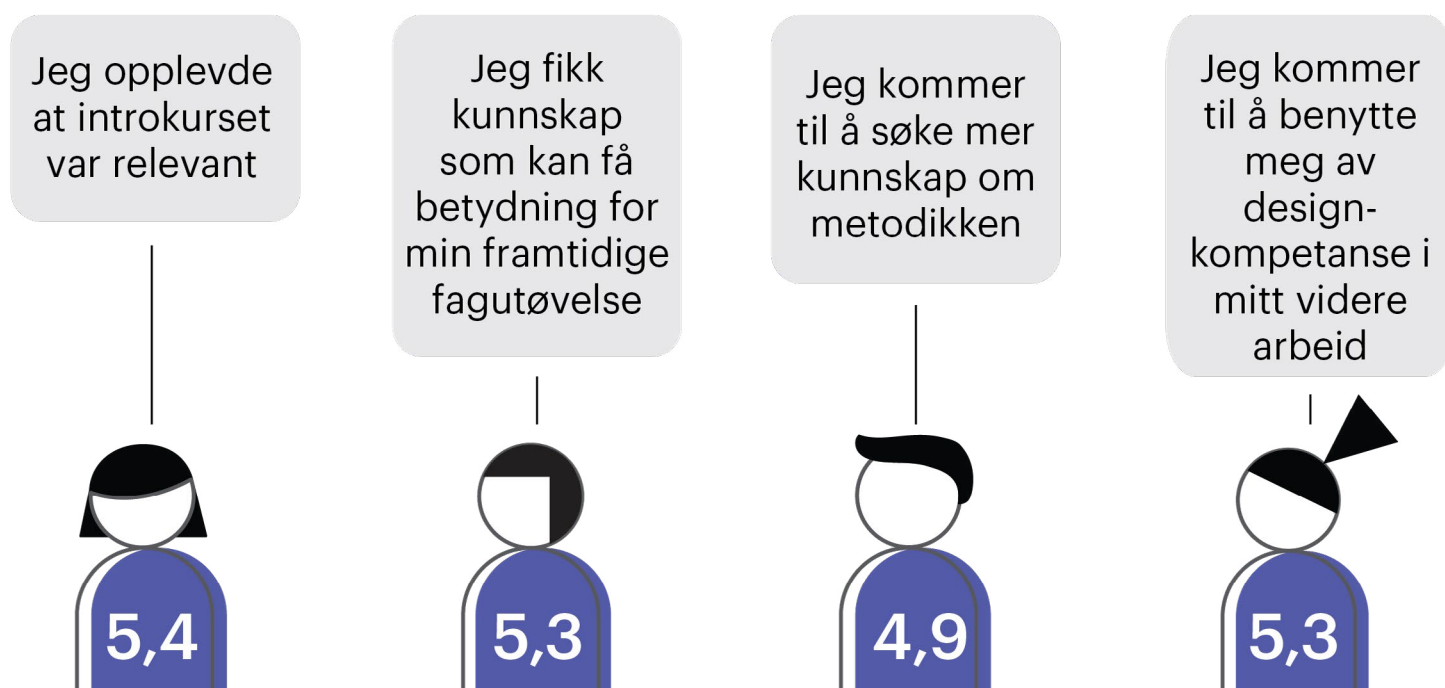
Vi videreutvikler kontinuerlig dybdekurset basert på tilbakemeldinger fra deltakere og kursholdere. Erfaringer viser at dybdekurset gir et solid rammeverk for konseptvalidering og sikrer at løsninger forankres i faktiske behov. Justeringer av kursmateriellet har økt verdien for deltakerne, som oppgir at kurset har en god balanse mellom teori og praksis.

Kurset har i 2024 blant annet blitt tatt i bruk av både bedrifter og offentlige aktører. Kurset har gitt virksomhetene en strukturert metode for konseptutvikling og styrket deres evne til å løse komplekse problemstillinger. DOGA har også inngått samarbeid med to bedrifter som fikk avslag på DIP-søknader, og tilbudt finansiering for å gjennomføre dybdekurset. Disse kursene planlegges gjennomført i 2025, noe som vil gi ytterligere innsikt om kursets effekt og bidra til å styrke markedsføringen mot øvrig næringsliv og gründermiljøer.

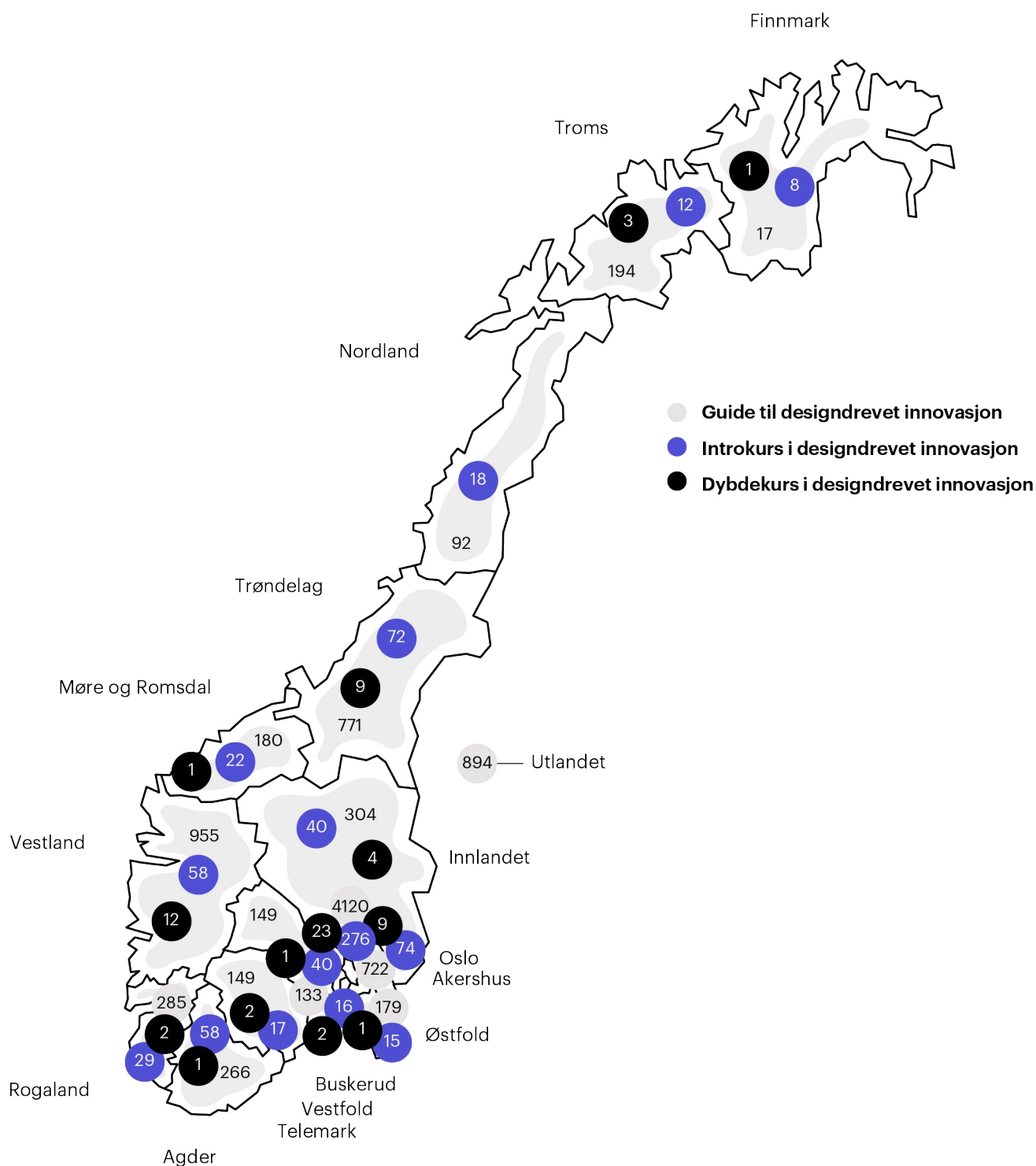
«Etter kurset forstod vi at dette vil få betydelige ringvirkninger på andre ting vi gjør i bedriften og måten vi jobber på, som gjør at du vi kan bruke tiden vår mer effektivt og treffsikkert.

Vi kommer til å få veldig god avkastning på den tiden vi har brukt på å ta kurset, i form av spart tid i etterkant av kurset.»

- Dybdekursdeltager Aak Safety



Figur 15: Viser gjennomsnittet fra evalueringene av dybdekurset. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.



Figur 16: Viser nasjonal spredning for DOGAs kompetansevirkemidler gjennom antall brukere for guiden, antall nedlastinger for introkurset og antall lisensierte virksomheter i dybdekurset i 2024.



Kursholderhåndbok
DOGAs dybdekurs i
designdrevet innovasjon



Idekort

Ideasort

Reach - oppsett
Beaktet ideer

Pål trenger hjelp med
en kasse, kanskje med en
gruppe.
Hvem er det for og hva er problemet
ligger det og hvordan?

Pål er teamet.

Ikke

Illustrasjon



Idekort

Ideasort

Beaktet ideer

Hvem er det for og hva er problemet
ligger det og hvordan?

Innovasjon for alle

DOGAs satsing på inkluderende design bidrar til å øke norske bedrifters kunnskap om effekten av å bruke inkluderende designmetodikk i utviklingen av innovative og mer brukervennlige produkter og løsninger som bidrar til en bedre hverdag for alle. Gjennom inkluderende designstøtte og andre kompetansevirkemidler opplever bedrifter økt innovasjonsevne og styrket attraktivitet i markedet.

Innovasjon for alle er DOGAs satsing på inkluderende design og universell utforming. Satsingen er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan Bærekraft og like muligheter – et universelt utformet Norge (2021-2025) og det eneste med et særskilt fokus på inkluderende design og universell utforming som en strategi for nyskaping i næringslivet. Oppdraget er finansiert av Kultur- og likestillings-departementet (KUD).

Inkluderende design og universell utforming er essensielt for utvikling av forretningsstrategier, produkter, tjenester, digitale løsninger og bygde omgivelser som bygger ned barrierer, øker brukervennlighet og styrker konkurransekraft og merkevarer.

I 2024 har vi hatt følgende prioriteringer:

- Designstøtte til inkluderende designprosjekter
- Kunnskaps- og kompetansespredning
- Guide for strategisk inkluderende design

Les mer om alle tiltakene i [årsrapporten til KUD](#).

2024

Tildelingsramme i designstøtten

 **625 000**
kroner

Tildelinger til

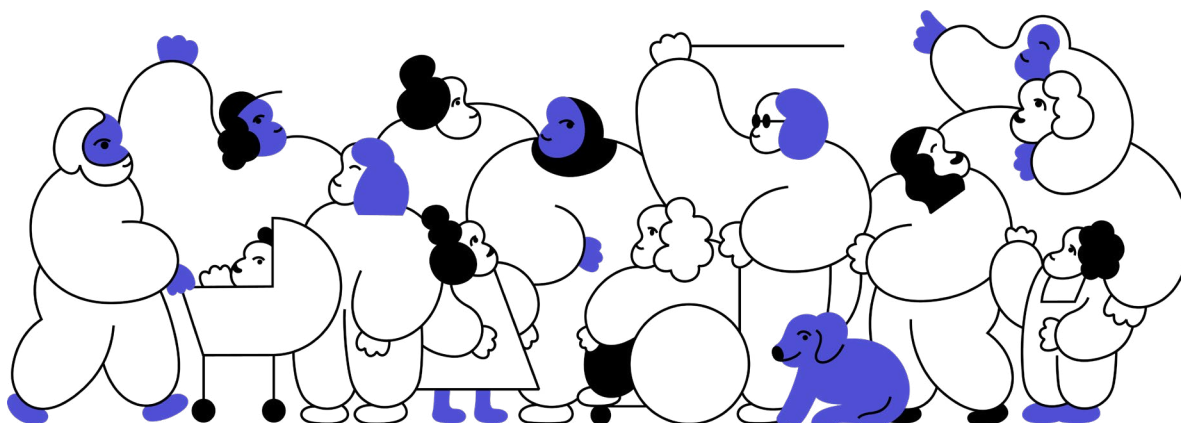
 **6**
inkluderende innovasjonsprosjekter

Søknader fra

 **119**
bedrifter over hele landet

Samlet søknadsbeløp

 **14,9**
millioner kroner



Styringsindikatorer	Nøkkeleffekter
Endring i adferd Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene tar i bruk inkluderende designmetodikk og om det påvirker strategiske beslutninger.	Designstøtte til inkluderende designprosjekter 100 prosent av designstøttemottakerne oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for sammenhengen mellom inkluderende design, innovasjon og økt attraktivitet i markedet. 100 prosent av designstøttemottakere oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for verdien av reell brukerinnsikt, fra ekte mennesker med ulike behov og perspektiver. Seminarserien Inkluderende design i praksis Deltagerne oppgir at seminarene har gitt dem økt innsikt i hvordan designe for økt mangfold, likeverd og inkludering. I gjennomsnitt en score på 4,73 av 5. Deltagerne oppgir at seminarene har gitt inspirasjon og læring som kan få betydning for eget arbeid og virksomhet. I gjennomsnitt en score på 4,72 av 5.
Endring i innovasjonsnivå Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt innovasjonsevne og utvikler nyskapende inkluderende løsninger, produkter og tjenester.	Designstøtte til inkluderende designprosjekter 100 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad har bidratt til å øke virksomhetens innovasjonsevne. 100 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad gir økt verdi til virksomheten gjennom mer brukervennlige produkter, tjenester og løsninger til markedet. 100 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk har sammenheng med økt bruker- og kundetilfredshet 67 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad har bidratt til å styrke virksomhetens merkevare og identitet.
Spredningseffekt Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med å spre kunnskap og kompetanse om effekten av designdrevet innovasjon på tvers av sektorer og bransjer over hele landet.	Seminarserien Inkluderende design i praksis har gjennom seks seminarer samlet om lag 1 600 deltagere fra samtlige av landets fylker. DOGAs guide for strategisk inkluderende design har i år hatt 11 457 besøkende.

Designstøtte til inkluderende prosjekter

Designstøtten fremmer bruk av designkompetanse og inkluderende designmetodikk for utvikling av mer brukervennlige produkter og tjenester. Midlene går direkte til kjøp av designkompetanse, og bidrar til økt innovasjon, konkurransekraft og merverdi for de deltagende bedriftenes merkevare. Effektmålinger og evalueringer bekrefter at deltagende virksomheter får økt forståelse for universell utforming og for sammenhengen mellom inkluderende design, innovasjon og markedsattraktivitet.

I 2024 mottok DOGA 119 søknader fra bedrifter med innovasjonsprosjekter til en samlet verdi av 14,9 millioner kroner. Vi tildelte midler til 6 prosjekter fra ulike fylker, tilsvarende en tildelingsgrad på 5 prosent. Prosjektene spenner over sektorer som ferdigvareindustri, utdanningsteknologi, eiendomsutvikling, kultur og reiseliv, og adresserer blant annet utfordringer knyttet til en aldrende befolkning og å forhindre barn at barn faller utenfor i skolesystemet. Designbyråene som deltok representerte designdisipliner innen produktdesign, grafisk design, tjenstedesign og systemdesign.

Kunnskaps- og kompetansespredning

Seminarserien «Inkluderende design i praksis», og utdelingen av Innovasjonsprisen for inkluderende design, samlet tilsammen om lag 2 000 deltakere fra både offentlig og privat sektor. Videre har DOGA, i samarbeid med Lomi Agency, lansert en digital guide for bedrifter som ønsker å styrke sitt arbeid med mangfold og inkluderende design.

Guiden tilbyr et evalueringsverktøy som identifiserer forbedringsområder og tiltak for å fremme strategisk mangfoldsarbeid.

Les mer om [guiden på doga.no](https://guiden.på.doga.no).

Satsingen på inkluderende design demonstrerer både de etiske og økonomiske gevinstene ved mangfold, og viser hvordan DOGAs arbeid gir konkrete resultater i utvikling av mer bærekraftige og brukervennlige løsninger. Dette bidrar til styrket innovasjonskultur og mer bærekraftig verdiskaping i Norge.

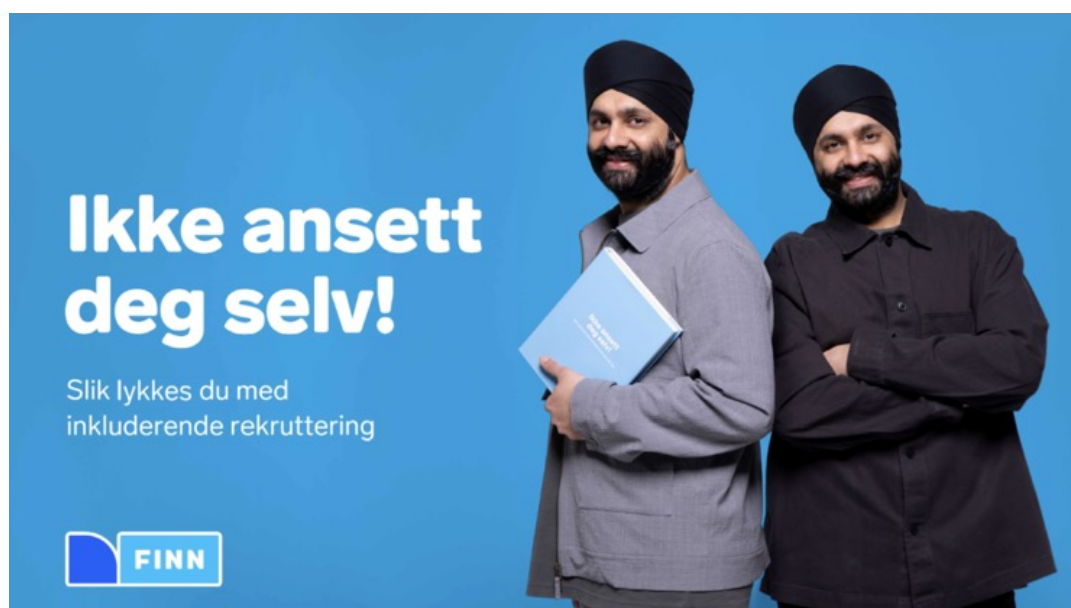
Ikke ansett deg selv

For å skape reelle like muligheter må vi forstå hvordan ulike mennesker opplever og navigerer gjennom en rekrutteringsprosess. Inkluderende designstøtte fra DOGA har bidratt til at Schibsted har utviklet en innsiktsbasert og inkluderende rekrutteringshåndbok – «Ikke ansett deg selv!» – som hjelper arbeidsgivere med å designe inkluderende kandidatreiser for alle. Håndboken bygger på syv prinsipper som sikrer at alle kandidater opplever en trygg og rettferdig prosess.

Håndbok for å lykkes med inkluderende rekruttering har blitt lansert og delt til kunder av Finn.no, Blocket (Sverige) og Oikotie (Finland). Som open source har den blitt lastet ned over 2000 ganger og delt bredt – et tydelig bevis på dens betydning og verdi for mange.

Les mer og last ned [håndboken på finn.no](https://håndboken.på.finn.no).

Foto: Schibsted



Videreutvikling av det næringsrettede virkemiddelapparatet (VMA 2.0)

DOGA samarbeider med Innovasjon Norge (IN), Eksfin, Forskningsrådet og Siva, i arbeidet med videreutviklingen av det næringsrettede virkemiddelapparatet gjennom VMA 2.0.

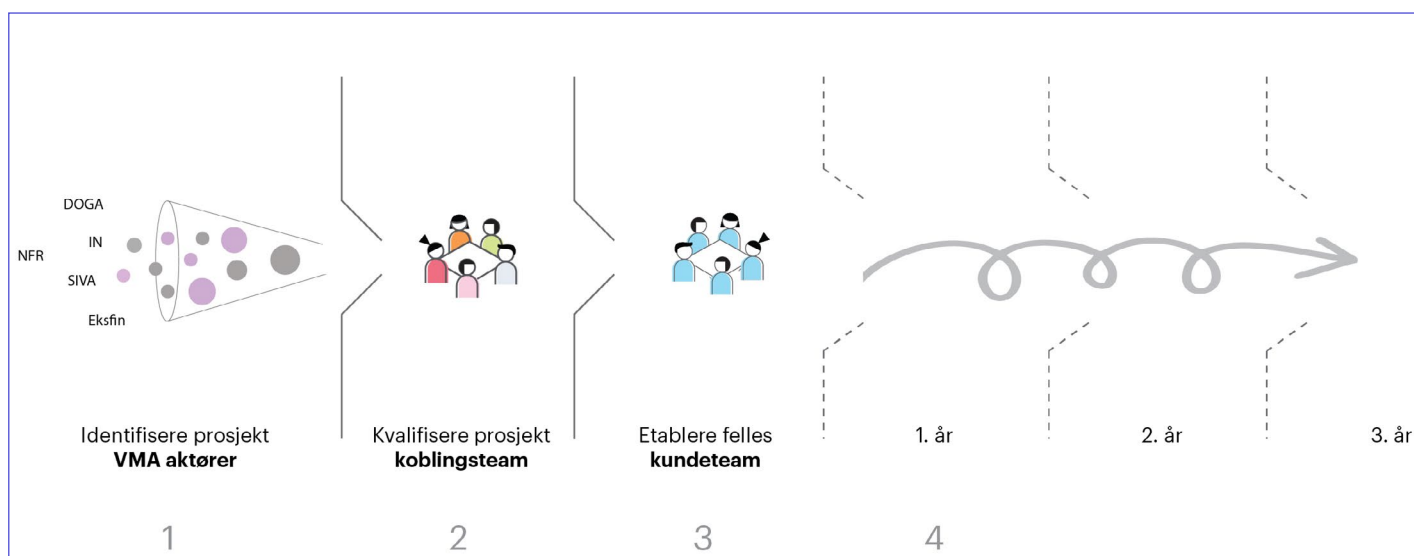
DOGAs arbeid med å utvikle en felles inngang i virkemiddelapparatet er en prioritert innsats for å forbedre brukervennligheten og skape mer sømløse tjenester for næringsliv og offentlig sektor. Sammen med øvrig virkemiddelapparat har DOGA iverksatt tiltak som fremmer helhetlige brukerreiser, økt koordinering og felles begrepsbruk. Disse tiltakene skal styrke virkemiddelapparatets rolle som en aktiv tilrettelegger for grønn omstilling og innovasjon.

Et sentralt grep er piloteringen av en ny modell for tverrgående samhandling i store og komplekse prosjekter. Modellen er utviklet basert på erfaringer fra tidligere ordninger som «Grønn Plattform» og «Pilot-E» og skal bidra til at brukerne opplever raskere, enklere og mer helhetlig støtte. To prosjekter er valgt for testing: Raufoss Industripark og Haugalandet Næringspark. Gjennom piloteringen har prosjektteamet utforsket nye samarbeidsformer som styrker innsatsen på tvers av virkemiddelapparatets aktører.

DOGAs bidrag i pilotene har vært å tilby tilpasset designstøtte, inkludert prosessveiledning, fasilitering av samarbeid og dokumentasjon av læring. DOGAs bidrag har hjulpet virkemiddelaktørene med å definere kriterier for utvalgelse av prosjekter og legge til rette for effektive prosesser i kundeteamene. Kundeteamene, bestående av representanter fra flere virkemiddelaktører, har utviklet hypoteser for hvordan bedre samhandling kan gi merverdi for brukerne.

Foreløpige resultater viser at pilotprosjektene har bidratt til økt samhandlingsevne, raskere igangsetting og bedre tilpasning av tjenester til komplekse behov. Brukerne opplever en tydelig merverdi av denne koordinerte tilnærmingen. DOGAs rolle som fasilitator og tilrettelegger har vært avgjørende for å samle innsikt og drive forbedringsarbeid.

Arbeidet fremover vil fokusere på å spre læring fra pilotene og justere modellen basert på erfaringer. Målet er å etablere modellen som en standardisert del av virkemiddelapparatet, med potensial til å løse utfordringer knyttet til grønn omstilling og innovasjon på en mer effektiv og brukervennlig måte. Evalueringen av pilotene vil være grunnlag for videre skalering.



Figur 17: Illustrasjon av ny samhandlingsmodell.

Grønn prosjektklassifisering

DOGA arbeider sammen med virkemiddelaktørene om grønn prosjektklassifisering og rapportering. Arbeidet skal dra nytte av eksisterende samarbeid for grønn vekst i virkemiddelapparatet. Initiativet tar sikte på å identifisere og støtte prosjekter som potensielt kan ha en positiv effekt på klima og miljø. Samarbeidet bygger på allerede etablerte partnerskap for å fremme grønn vekst innen virkemiddelapparatet.

DIP-prosjekter som ble tildelt midler i 2023 og 2024 har i samarbeid med Forskningsrådet blitt klassifisert i henhold til følgende seks miljøkategorier:

1. Redusere og forebygge klimagassutslipp
2. Klimatilpasning
3. Bærekraftig bruk og beskyttelse av vann og marine ressurser
4. Omstilling til en sirkulær økonomi, avfallsforebygging og gjenvinning
5. Forebygging og kontroll av forurensning
6. Verne om og restaurere naturmangfold og økosystemer

Ettersom prosjektene er i en tidlig fase har vi valgt å klassifisere på en enkel måte; helt, delvis eller ikke sammenfall.

For å motta DIP-midler fra DOGA må prosjektet kunne redegjøre for positive effekter knyttet til alle aspekter av bærekraft, inkludert klima og miljø. Samtlige av DIP-prosjektene fra 2023 og 2024 bidrar til bærekraftig verdiskaping i næringslivet og samfunnet for øvrig.

Felles nordisk samarbeidsplattform

DOGA har arbeidet med videreutvikling og iverksetting av konseptet for en felles nordisk samarbeidsplattform for design. Målet er kunnskapsdeling og utvikling av design og arkitektur som verktøy på tvers av de nordiske landene, for grønn omstilling, digital omstilling, utvikling av bedre tjenester og økt verdiskaping i næringslivet. Videre er målet å fremme nordisk design og arkitektur internasjonalt som katalysatorer for det grønne skiftet.

I 2024 har vi prioritert følgende oppfølgingspunkter:

- Strategisk posisjonering
- Merkevarerbygging og internasjonalisering
- Kunnskapsdeling og inspirasjon

DOGA har hatt ansvaret for å etablere en plattform for kunnskapsdeling og inspirasjon. Hvert medlemsland arrangerer ett digitalt møte annenhver måned. Temaene varierer og reflekterer våre felles interesseområder.

Eksempler fra 2024 inkluderer DOGAs møte om New European Bauhaus, DDCs fokus på missions, og Iceland Design and Architectures diskusjon om designpolitikk. Arbeidsgruppen møtes også fysisk én til to ganger årlig for å styrke samarbeidet og fordype seg i sentrale tema. I år har møtene vært i Reykjavik i mai og Stockholm i november.

Oppfølging av regjeringens veikart for grønt industriløft

DOGA har lansert Dialogverktøy for grønne industrietableringer, som inkluderer en dialogmodell samt kunnskaps- og inspirasjonsmateriell med utvalgte eksempler på vellykkede bærekraftige industriprosjekter. Verktøyet viser hvordan design og arkitektur kan brukes til å skape grønne industrietableringer som fremmer både sosial og miljømessig bærekraft.

I 2024 har vi prioritert å

- lansere Dialogverktøy del 1: Kunnskaps- og inspirasjonsmateriell med utvalgte gode eksempler på grønne industrietableringer, inkludert en dialogmodell
- utvikle et Dialogverktøy del 2: Videreutvikling av dialogmodellen til et digitalt verktøy

I samarbeid med SIVA har vi lansert et Dialogverktøy for grønne industrietableringer for å fremme bærekraftig verdiskaping. Del 1, publisert i mai 2024, inkluderer en dialogmodell og kunnskapsmateriell med eksempler på vellykkede grønne industrietableringer. Verktøyet er tilgjengeliggjort på nettsidene til Nærings- og fiskeridepartementet, SIVA og DOGA, og har blitt presentert på en rekke regionale forum og konferanser.

Utviklingen av Del 2 bygger på dybdeintervjuer som avdekket behov for å adressere manglende samtaler om grønne ambisjoner i tidlige faser, ulik grad av profesjonalisering og uoversiktlige etableringsprosesser.

Dialogverktøyet ble overrakt ved Motek og Ahlsells hovedkvarter i Alf Bjerckes vei 22 utenfor Oslo.

Alf Bjerckes vei 22 er et av ni forbildeprosjekter som presenteres i Dialogverktøyet. Her kan du lese mer om hva som gjør dette prosjektet til et forbilde for grønne industrietableringer.

På bildet fra venstre: Administrerende direktør i SIVA Jan Morten Ertsaas, administrerende direktør i DOGA Tor Inge hjemdal og Statssekretær i NFD Vegard Wennesland (Ap).

Foto: Morten Brakestad

Dette digitale verktøyet skal fasilitere dialoger om hvordan industrietableringer kan bli bærekraftige, inkluderende og verdiskapende. Dette skal bidra til en bedre felles forståelse og legge grunnlag for flere bærekraftige og innovative løsninger i industrietableringer.

Verktøyet kan ses i sammenheng med og skape synergier inn mot andre tiltak nevnt under «Areal og transport» i tiltaksplanen for «Grønt industriløft». Basert på avdekte behov justerer vi målgruppen fra å være isolert til samarbeid mellom «industrietablerer» og «vertskapskommune», også til å inkludere samarbeid mellom «industriaktør» og «vertskap». Dette for å åpne opp mulighetene for å adressere andre typer vertskap enn kommunene, som blant annet grunneiere, forvaltere av industripark, industrikonsortium og interkommunale selskaper.

Les mer i [Dialogverktøy del 1](#).



Norsk design i internasjonale markeder

DOGA bistår utenriksstasjonene med faglig rådgivning som et ledd i arbeidet med regjeringens eksportsatsing på design og ferdigvare, på oppdrag fra Utenriksdepartementet (UD). DOGA er også en del av nettverket Norwegian Arts Abroad (NAA), som legger til rette for -profilering av Norge i utlandet gjennom ulike aktiviteter av kunstfaglig, nærings- og eksportrettet art. Målet er å bidra til økt eksport av norsk design og styrke norske ferdigvareprodusenters forutsetninger for å hevde seg i en internasjonal kontekst.

Et hjem / Chez Soi

På oppdrag fra Utenriksdepartementet, og i samarbeid med den norske ambassaden i Frankrike, gjennomførte DOGA et samarbeid med Musée d'Orsay. I forbindelse med museets utstilling «Harriet Backer (1845-1932) – The music of color» og sideprogrammet «Les Norvègiennes en scène», ønsket museet et rom innredet med norsk design. Rommet skulle fungere som ramme for festivalens litteratursalong, med foredrag fra og samtaler med kjente norske forfattere. I tillegg skulle rommet huse presse- og nettverksarrangementer for promotering av norsk design.

For DOGA var dette en mulighet til å utforske hvordan de kan fremme norsk design og styrke omdømmet i et marked med økende interesse for det norske. Musée d'Orsay, som er Frankrikes nest største museum med et solid rykte, ga DOGA en mulighet til å prøve noe nytt på en utypisk arena.

Hovedaktiviteten for DOGA inkluderte en presse- og forhandlerfrokost hvor både design- og livsstilspresse samt forhandlere deltok. Under frokosten presenterte DOGA norsk design og utstillerne, med representanter fra toneangivende franske mediepublikasjoner til stede.

I tillegg til møbelutstillingen i Paris, har DOGA i 2024 vedlikeholdt kontakt med utenriksstasjonene. DOGA blir jevnlig kontaktet av utenriksstasjonene med presentasjoner av muligheter, det være seg deltakelse på designfestivaler, utstillinger nettverksarrangementer, forelesninger eller med kompetansedeling om design- og arkitekturfagene. Møbel- og produktdesign, miljømessig bærekraft og by- og stedsutvikling er særlig ettertraktet.

Utstillere: Fjordfiesta, Flokk, Fram Oslo, Heymat, Hydro, Ment, Matre, Northern, Stressless, Varier og Vestre. I tillegg til designer Ali Shah Gallefoss og kunstner Eyvind Solli.
Kurator: Kirsten Visdal Foto: Studio Dreyer Hensely





Foto: Studio Dreyer Hensely

Et lysende eksempel på norsk produktinnovasjon

Millioner av batterier spart, lavere strømforbruk og mer effektiv skilting av rømningsveier – det er noen av fordelene med det batterifrie nødlyset Prolink Alpha.

Prolink International og Inventas ble tildelt DOGA-merket for design og arkitektur for sitt batterifrie nødlys Prolink Alpha.

Fagdisipliner: Industridesign

Ved brann og andre nødsituasjoner er det livsviktig å finne rømningsveiene. Markeringsskilt ved utganger er derfor lovpålagt overalt i verden.

Det finnes to typer systemer som viser vei ved evakuering:

- Tradisjonelle elektriske skilt.
- Etterlysende skilt, til daglig kalt selvlysende.

De tradisjonelle skiltene er montert med en batteripakke som sikrer tilførsel av nødstrøm. Problemet med denne løsningen er høyt energi- og batteriforbruk. Batteriene må etterses og byttes jevnlig, og det blir mye spesialavfall.

De selvlysende skiltene er fremstilt av luminescerende materialer og lades opp av dagslys eller kunstig lys i omgivelsene. Når de er tilstrekkelig ladet, lyser de i flere timer. Problemet med denne løsningen er at belysningen ofte blir svak og kortvarig. Moderne, strømsparende lysstyringssystemer gjør at etterlysende skilt ikke lenger får tilgang til nok omgivelseslys for å lades opp.

Prolink International i Mo i Rana er en bedrift som har lang erfaring innen prosjektering, produksjon og dokumentasjon av etterlysende ledesystemer. De fikk ideen om å utvikle en ny hybridløsning som kombinerer det beste fra de to systemene.

Foto: Prolink Alfa



Inventas spilte nøkkelrolle

For å få hjelp til dette kontaktet de Inventas i Trondheim, en virksomhet med lang erfaring i industriell produktutvikling og design. Inventas gjennomførte omfattende intervjuer og undersøkelser i mange bransjer før de presenterte sitt produktkonsept. Det består av et etterlysende materiale kombinert med en spesialutviklet lyskilde.

Nå var utfordringen "bare" å finne den rette material-sammensetningen og utformingen. Skiltsystemet måtte være pålitelig og fungere slik det var tenkt. Det skulle også være enkelt å montere, og det skulle passe inn i en rekke ulike miljøer.

Omfattende intervju- og testrunder måtte til. Siden dette pågikk mens Norge var pandemistengt, skjedde mye av brukertesting på nye måter, med kamera over nett.

Resultatet er et nøddlys av høy kvalitet og med et enkelt og robust utseende. Det lyser som det skal, krever ingen batterier og blir høyt verdsatt av kundene, ifølge tilbakemeldingene.



Foto: Prolink Alfa



Norskprodusert

Prolink Alpha er blitt til som følge av godt tverrfaglig og industrielt samarbeid. Skiltene blir produsert i Nordland og Trøndelag, og det er snakk om eksportmuligheter, i første omgang til Skandinavia og Europa.

Drivkraften var å bidra til drastiske kutt i miljøutslipp og driftsutgifter i eiendomssektoren. Hovedmålet var å redusere strømbruken og fjerne behovet for batterier. Men, for å slå gjennom i markedet var ikke det tilstrekkelig. Skiltarmaturet måtte også være attraktivt nok til å bli det foretrukne produktet hos entreprenører, byggherrer, arkitekter, montører og vaktmestre.

Helhetlig tilnærming til research, designledelse og -metodikk ble fremholdt som suksessfaktor nummer én da Prolink Alpha kom på markedet i 2022.

Norge har fått et nytt produkt som har potensial til å spare inntil fire millioner batteripakker årlig.

DOGAs priser og forbilder

DOGA deler ut priser til forbildeprosjekter som demonstrerer fremragende bruk av design og arkitektur. Gjennom synliggjøring av vinnerprosjektene stimulerer vi næringslivet og offentlig sektor til å ta i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene for å lykkes med bærekraftig verdiskaping. Våre priser og forbilder hedrer det beste av norsk design og arkitektur og bidrar samlet til DOGAs måloppnåelse på tvers av våre satsinger og delmål.

**Martin Henriksen**

Leder | Kommunikasjon, priser og forbilder

DOGA-merket for design og arkitektur

DOGA-merket er en årlig prestisjetung utmerkelse med røtter tilbake til 1965. Utmerkelsen gis til prosjekter som synliggjør hvordan metoder og verktøy fra design og arkitekturfeltet bidrar til innovasjon og verdiskaping på tvers av bransjer og sektorer. Prisen hedrer samarbeid, tverrfaglighet, gode prosesser og fremragende håndverk, til inspirasjon og læring for norsk næringsliv og offentlig sektor.

DOGA-merket 60 år

Forløperen til DOGA-merket, Merket for god design, ble delt ut for første gang i 1965 av Norsk Designcentrum. I 2017 ble arkitekturfaget innlemmet og prisen byttet navn til DOGA-merket for design og arkitektur. Dette betyr at DOGA-merket fyller 60 år i 2025.

I 2025 skal vi arrangere en samtaleserie om fagenes verdi og hvordan design og arkitektur har formet Norge, samt hvordan fagene kan bidra til å løse fremtidens utfordringer.

Gjennom fagartikler og relevant innhold skal vi i spre kunnskap og kompetanse om hvordan god design og arkitektur har skapt og fortsetter å skape verdi for samfunnet, miljøet og økonomien.



Kong Olav på Norsk Designcentrums åpningsutstilling i 1965
Foto: DOGA

Jacob-prisen

Jacob-prisen er den høyeste utmerkelsen DOGA gir til aktive arkitekter og designere. Den tradisjonsrike fagprisen har siden 1957 blitt delt ut til utøvere som har hatt stor innflytelse på utviklingen av sitt fagområde eller flyttet grensen mellom fagområder. Jacob-prisen gis til en utøver eller en gruppe utøvere på bakgrunn av en samlet vurdering av faglige og samfunnsmessige bidrag.

Jacob-prisen 2024 gikk til Michael Tetteh Nartey (T-Michael) og Alexander Helle som over tid har inntatt en særstilling både i det norske og internasjonale motebilde. I skjæringspunktet mellom design og innovasjon, mellom kunst og håndverk, har de skapt kvalitetsplagg under navnet Norwegian Rain, en merkevare for urbane, motebevisste mennesker over hele verden.

DOGA samarbeidet i år med NF&TA, klyngen for tekstilnæringen i Norge. Jacob-prisen 2024 ble delt ut under deres årlige konferanse i Posthallen av statssekretær Vegard Wennesland (NFD). Temaet for konferansen var innovasjon og verdiskaping i norsk tekstilnæring. Dette var en god anledning til å forene krefter for både å løfte prisen og to av de fremste og mest banebrytende utøverne på motefeltet blant 230 bransjekolleger fra hele tekstilnæringen, akademia og innovasjonspartnere.

I sin begrunnelse trakk juryen frem hvordan T-Michael og Alexander Helle er verdensledende på sitt fagfelt og fremmer norsk design på en enestående måte internasjonalt. De har oppnådd stor suksess i flere land og har flaggskipbutikker i Tokyo og Paris.

Videre fremhever de hvordan årets prisvinnere i sitt virke forener tradisjonell skreddersøm med moderne teknologi og estetisk sans og balanserer kommersiell innsikt med kunstnerisk håndverk. Nøkkelen til suksess er deres unike partnerskap hvor de utfyller hverandres kompetanse og egenskaper.

T-Michael og Alexander Helle er en motvekt til fast fashion. De er aktive pådrivere for grønn omstilling i tekstilnæringen og utfordrer de tradisjonelle salgssystemene i Retail-bransjen med overproduksjon. Med sin designfilosofi bidrar de til grønn verdiskaping og setter en standard i motebransjen som andre ser opp til.

Ved å identifisere og fremme forbilder gjennom Jacob-prisen, og DOGAs øvrige priser, synliggjør DOGA verdien design- og arkitekturfagene kan skape i fremtidens samfunn. Vi skal fortsette å inspirere gjennom forbilder og jobber for å styrke potensialet som ligger i DOGAs priser.

Inspirert av Bergens våte klima har T-Michael og Alexander Helle utviklet praktiske og stilfulle klær som appellerer til de urbane og motebevisste. Les mer om vinnerne og se case-video [på doga.no](https://www.doga.no).
Foto: Norwegian Rain



5. Vurdering av fremtidsutsikter

Design og arkitektur former fremtiden

2024 har vært preget av en rekke hendelser som skaper usikkerhet både nasjonalt og internasjonalt. Krig i Europa, politiske skifter, den globale konkurransesituasjonen og klimaendringer er noen av faktorene som påvirker hvordan vi skal planlegge for fremtiden.



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Både nåtid og fremtid vil være preget av usikkerhet og tvetydighet. Fremtidsvisjoner og endringskompetanse vil være avgjørende for å møte utfordringer som ofte er komplekse

Draghi-rapporten, «[The future of European competitiveness](#)», fremlagt i 2024, peker på at EU må styrke sin konkurranseevne. I rapporten pekes det blant annet på at vi må øke produktiviteten og innovasjonen, håndtere overgangen til grønn økonomi og ha fokus på sosial inkludering.

Regjeringens perspektivmelding fra 2024 belyser tre hovedutfordringer for Norge frem mot 2060. Det blir knapphet på ressurser, ved at Norge vil få en kraftig aldrende befolkning, der antall personer over 67 år vil øke med 700 000, mens antallet i yrkesaktiv alder vil holde seg relativt stabilt. Dette fører blant annet til økt press på helse- og omsorgssektoren og en skjerpet konkurranse om arbeidskraft mellom næringslivet og offentlig sektor.

Norges økonomi er sterkt avhengig av petroleumssektoren, men etterspørselen etter olje og gass vil avta og vi må finne nye kilder til langsiktig og bærekraftig verdiskaping. Klima- og naturendringer samt geopolitiske spenninger vil tvinge frem en omstilling til nye næringer og en mer bærekraftig økonomi. Tilgang til fornybar kraft, arealer og råvarer blir avgjørende for industriell omstilling.

Utfordringene krever økt fokus på design- og arkitekturdrevet innovasjon for å utvikle mer effektive tjenester, produkter, omgivelser og steder som gir økt samfunnseffekt. Omstilling til nye næringer og bærekraftige løsninger blir viktig, spesielt i arbeidet med å utvikle en sirkulær økonomi og grønn industri.

Design og arkitektur kan være svært effektive verktøy for omstilling. Med en helhetlig tilnærming kan design bidra til nytenking om hvordan vi organiserer og tilbyr tjenester, hvordan systemene vi jobber i er strukturert og hvordan vi kan utvikle mer klimavennlige produkter. Med riktig planlegging og bygging av våre steder og byer reduserer vi klimautslippene, inkluderer befolkningen og øker næringsutvikling og innovasjonen.

Disse utfordringene krever at vi jobber tverrfaglig og helhetlig. DOGA vil fremover styrke samarbeidet med både kommuner, offentlige aktører, næringslivet og øvrig virkemiddelapparat. Vi skal videreutvikle våre virkemidler for å i større grad være spisset for å løse de utfordringene vi står overfor.

DOGA er en uavhengig innovasjonsaktør som er spesielt godt rigget til å bidra i arbeidet med samfunnsutfordringer og komplekse problemstillinger. Design- og arkitekturfagene har potensial til å frigjøre uutnyttede ressurser for bærekraftig innovasjon og verdiskaping i Norge.

7. Strategi, bærekraft og styring

Strategi

DOGAs strategi tar utgangspunkt i fagenes metoder, prosesser og verktøy, og i et større samfunnsperspektiv der DOGA skal arbeide i kryssningen mellom virksomheter i næringsliv og offentlig sektor, bransjene, academia, virkemiddelaktører samt politiske føringer. DOGA er et kompetansevirkemiddel og vi samhandler med relevante aktører for økt måloppnåelse. DOGA skal jobbe fremtidsrettet med design- og arkitekturfagene for å løse de store samfunnsutfordringene.

Strategien er utarbeidet på grunnlag av DOGAs egne erfaringer og eksterne innspill. Vi har hentet innsikt fra virkemiddelgjennomgangene og gjennom et konkret arbeid med å identifisere fremtidige hovedutfordringer, der fagene design og arkitektur er relevante og gir positive samfunnseffekter – Oppdrag fremtid.

Som et virkemiddel for staten, skal DOGA kompensere for markedssvikt og stimulere til aktivitet som er verdiskapende. Vi opererer i et samspill med flere aktører på tvers av fag og bransjer, som sammen skal bidra til bedre løsninger for samfunnet.

DOGAs målgrupper:

- **Primærmålgruppe**
Ledere, beslutningstagere og endringsagenter i norsk næringsliv (små og mellomstore bedrifter, SMB) og offentlig sektor.
- **Sekundærmålgruppe**
Norske designere, arkitekter og by- og stedsutviklere (urbanister).

DOGA har i tillegg viktige politiske interessenter og aktører som vi må ivareta. Disse inkluderer oppdragsgiverne våre (KDD, NFD, KUD, UD), øvrige departementer som DOGA samarbeider med og/eller mottar oppdrag fra og virkemiddelapparatet for øvrig.

Les mer i [DOGAs strategi](#).

Strategiske fokusområder

DOGA jobber målrettet med innovasjon i den tidlige fasen. Fokuset innsats i denne fasen av innovasjonsarbeidet har stor samfunnsmessig effekt fordi det bidrar til å øke innovasjonsgraden, økt treffsikkerhet og stimulere til bærekraftig verdiskaping. I dette arbeidet bruker vi metoder og prosesser fra design- og arkitekturfagene, hvor vi setter brukeren i sentrum og sørger for tverrfaglig medvirkning og samskaping.

For å nå våre overordnede mål skal vi prioritere å

- 1. Utvikle ny praksis og kunnskap**
DOGA skal gjennom å søke ny læring og kunnskap bidra til å endre praksis for å stimulere til mer innovasjon og nyskaping i samfunnet. Våre virkemidler skal få målgruppen til å oppleve endring, dele erfaringer og finne de riktige problemene å løse i sine innovasjonsprosjekter.
- 2. Spre kunnskap og kompetanse**
DOGA skal spre kunnskap om design- og arkitekturfagenes verdi og effekt, og stimulere til økt bruk av fagenes metode og verktøy i innovasjons- og omstillingsprosesser.
- 3. Skape nye samarbeid og bidra til endringsprosesser**
DOGA skal utvikle nye måter å samarbeide på for å få til moment i nødvendige endringsprosesser hos våre målgrupper. Det er en forutsetning for å møte nye og mer sammensatte samfunnsutfordringer.

Kommunikasjon

Kommunikasjonsarbeid i DOGA bidrar til å synliggjøre design- og arkitekturfagenes verdi, vår kompetanse og våre virkemidler. Vi jobber kontinuerlig med å spisse og tilpasse kommunikasjonsarbeidet for å levere på DOGAs strategi og møte våre målgruppers behov. All vår kommunikasjon skal være tilgjengelig for et mangfold av brukergrupper.

**Martin Henriksen**

Leder | Kommunikasjon, priser og forbilder

Vi utvikler og sprer relevant innhold for å øke kompetansen om og inspirerer flere til å ta i bruk design- og arkitekturfagene. Målet er å øke kjennskap til og kunnskap om hvordan design og arkitektur bidrar til mer bærekraftig innovasjon og effektiv omstilling blant målgruppene våre.

Vi treffer målgruppene gjennom målrettede kanaler

Nettsiden, nyhetsbrev og sosiale medier er viktige kanaler for spredning av kunnskap om våre virkemidler, metoder og verktøy. I 2024 har DOGAs rekkevidde gjennom våre kanaler økt.

Nettsiden vår har rundt 140 000 besøkende årlig. I 2024 økte vår rekkevidde i DOGAs sosiale mediekkanaler med 41,5 prosent. Vi ser en jevn økning av følgere i våre kanaler som et resultat av målrettet arbeid med relevant innhold. Vi når ut til 11 200 abonnenter ukentlig gjennom vårt nyhetsbrev, en økning på 5 prosent fra 2023. Dette bekrefter at vi lager innhold som oppleves som relevant og nyttig for målgruppen vår.

I 2024 ble DOGA omtalt i nærmere 400 presseoppslag med god geografisk spredning. Sakene som får mest oppmerksomhet omtaler våre kompetanse- og kapitalvirkemidler Gnist, DIP, Inkluderende designstøtte og DOGAs priser og forbilder.

Bildet viser innlegg på DOGAs Instagram, [@doganorway](https://www.instagram.com/doganorway).



Bærekraft

Design- og arkitekturfagene spiller en særlig viktig rolle i omstillingen til et mer bærekraftig samfunn. Fagene er tverrsektorielle, eksperimenterende og formgivende. Hvis vi ikke designer, planlegger og bygger for en bærekraftig fremtid, vil vi heller ikke oppnå målene.

En mer sirkulær økonomi starter med design

Overgangen til en mer sirkulær økonomi er avgjørende for å nå våre klima- og miljømål. [The Circularity Gap Report 2024](#) viser at verden er kun 7,2 prosent sirkulær, og for Norge er tallet så lavt som 2,4 prosent. Ifølge den nasjonale strategien for en grønn, sirkulær økonomi, bestemmes opptil 80 prosent av et produkts miljøbelastning i designfasen. Dette understreker viktigheten av å integrere sirkulær tankegang fra starten av.

DOGAs mål er å fremme bruken av design- og arkitekturkompetanse for bærekraftig verdiskaping, og å støtte næringsliv og offentlig sektor i omstillingen. Produkter og bygde omgivelser må utformes for å inngå i sirkulære verdikjeder. For å lykkes med en sirkulær økonomi kreves det samskaping og inkludering på tvers av sektorer og aktører. DOGA har konkrete verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene er effektive i å løse slike komplekse utfordringer, og vi jobber systematisk for å øke bruken av disse offentlig sektor og norsk næringsliv.

DOGAs bidrag til et bærekraftig samfunn

Bærekraft er et grunnleggende kriterium for å motta støtte gjennom DOGAs kompetanse- og kapitalvirkemidler. DOGA løfter også frem forbildeprosjekter som inspirasjon på tvers av bransjer og sektorer. Les mer om våre virkemidler for bærekraftig verdiskaping i kapittel 4. [Prioriteringer for måloppnåelse side 20](#).

DOGA bidrar gjennom regjeringens handlingsplan for universell utforming, med fokus på like muligheter for alle, uavhengig av alder, kjønn, etnisitet, funksjonsevne eller økonomi. Design og arkitektur brukes til å utvikle løsninger som forbedrer hverdagen for mennesker og fremmer sosial inkludering.

Bærekraftige løsninger har vært førende for utformingen av DOGAs nye lokaler i Nedre Vollgate 4. Høy grad av gjenbruk, kvalitetsmaterialer og norske leverandører med fokus på sosial bærekraft har blitt prioritert.

Les mer om utformingen av våre nye lokaler med bærekraftige løsninger på neste side.



Figur 18: Viser FNs bærekraftsmål DOGAs virkemidler og aktiviteter spesielt bidrar til å løse.
Illustrasjoner: FN

Varige og vakre løsninger i våre nye lokaler

Hvordan skaper man rom som er både vakre og bærekraftige? Dette var hovedspørsmålet da vi skulle utforme sine nye lokaler i Nedre Vollgate i Oslo. Med fokus på lang levetid, gjenbruk og sosial bærekraft, valgte vi materialer og løsninger som tåler tidens tann og samtidig gjør en positiv forskjell for mennesker og miljø.

I samarbeid med interiørarkitektkontoret Sane ble det utviklet et interiør som står i kontrast til skiftende trender. Materialer som europeisk poppelfinér gir en lunhet til møterom, mens eksisterende møbler fra Hausmanns gate har blitt pusset opp og gjenbrukt. Hans Brattruds klassiske Scandia-stoler og kjøkkeninnredning fra Sigdal er eksempler på hvordan eksisterende og nytt kan kombineres for et harmonisk uttrykk.

Å utfordre bransjen

DOGA møtte motstand i rehabiliteringsprosessen. Mange leverandører stilte spørsmål som: «Hvorfor ikke velge standardløsninger?» Men DOGA holdt fast ved prinsippene om gjenbruk og lokal produksjon. Dette innebar både seire og nederlag, men også en klar beskjed om at byggebransjen trenger bedre systemer for sirkulære løsninger.



Sosial bærekraft i praksis

Å fremme sosial inkludering har vært en rød tråd i prosjektet. Gardiner sydd av innvandrerkvinner fra Sisters in Business og spesialtilpassede keramiske fliser laget av Aurora Verksted er eksempler på hvordan DOGA bruker innredning som et verktøy for å skape meningsfulle arbeidsplasser for marginaliserte grupper.

Norsk design og kvalitet

Lokalene viser frem det beste innen norsk og nordisk design. Produkter fra leverandører som Gudbrandsdalen Uldvarefabrik, VillOpp og Heymat representerer både tradisjon og innovasjon. Spesialutformede løsninger, som eiketrappen designet av DOGA, fremhever at bærekraft og kvalitet kan gå hånd i hånd.

Resultatet

To etasjer fylt med lys, farger og materialer som fungerer i harmoni. Lokalene er ikke bare vakre; de er en hyllest til varighet, gjenbruk og menneskelighet – og et eksempel til etterfølgelse for byggebransjen.

Les mer om [våre nye lokaler på doga.no](https://doga.no).

Foto: Einar Aslaksen





Foto: Einar Aslaksen

Mangfold, rekruttering og arbeidsmiljø

I et arbeidsmarked med høy konkurranse om relevant kompetanse arbeider DOGA kontinuerlig for å være en ettertraktet arbeidsgiver og en inkluderende arbeidsplass. Vi prioriterer systematisk kartlegging av individuelle behov for kompetanseutvikling og gjennomfører kompetansehevede tiltak løpende. Vi legger til rette for at ansatte opplever autonomi og medbestemmelse i prioriteringen av arbeidsoppgaver.



Bjørg Dagenborg Viksand
Leder | HR og hus

Systematisk kartlegging av arbeidsmiljø og trivsel

Et godt og helsefremmende arbeidsmiljø er en forutsetning for å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere. DOGAs engasjerte ansatte bidrar til et inkluderende arbeidsmiljø som motiverer til prestasjon og faglig utvikling.

Vi sikrer arbeidsmiljøet og trivsel gjennom personalpolitiske tiltak og tett involvering av alle i strategiarbeid og samarbeid rundt operasjonalisering av virksomhetsstrategi og kultur. Blant annet har det vært stor involvering fra ansatte knyttet til planlegging og gjennomføring av flytting til Nedre Vollgate 4.

For å måle og kontinuerlig forbedre vårt arbeidsmiljø, gjennomfører vi jevnlig pulsmålinger. Vi kartlegger psykososiale forhold, grad av selvbestemmelse, engasjement, fysiske og ergonomiske utfordringer, utvikling og lederadferd.

Gjennom disse pulsmålingene kan DOGA raskt få innsikt og identifisere utfordringer og handle proaktivt. Ledelsen, i samspill med verneombud, tillitsvalgt og medarbeidere kan igangsette tiltak som kan bidra til forbedringer, endringer og utvikling av DOGA som organisasjon.

Resultatene gir oss en innsikt i hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet, hva vi som organisasjon er gode på, og hvor vi kan bli bedre. Pulsmålinger i 2024 viser gode resultater. Både AMU og ledelse er engasjert i oppfølgingsarbeidet.

DOGA jobber systematisk med å utvikle organisasjonen og arbeidsmiljøet. Vi legger vekt på det forebyggende HMS-arbeidet, og samarbeid er en avgjørende faktor for å lykkes. DOGAs arbeidsmiljøutvalg (AMU) består av administrerende direktør, HR/HMS ansvarlig, verneombud og tillitsvalgt.

Utvalget deltar aktivt i arbeidet og følger nøye utviklingen av arbeidsmiljøet. DOGA har opprettholdt et godt arbeidsmiljø i 2024, tatt i betraktning at DOGA har vært igjennom store endringer med nedbemanning av medarbeidere i utleievirksomheten og flytting til nye lokaler.

Den samlede turnover i organisasjonen i 2024 var på 15,9 prosent. Dette er en oppgang fra 2023 på 4,6 prosent. Turnover representerer 12 personer hvor 3 gikk over til ny arbeidsgiver og de øvrige 9 inngikk i en nedbemanning av vår utleievirksomhet som opphørte den 30. juni. Fem nye medarbeidere ble rekruttert i 2024.

DOGA har som mål at det samlede sykefraværet ikke skal overstige 5 prosent. Målet er at langtidsfraværet ikke skal overstige 3 prosent og at korttidsfraværet ikke skal overstige 2 prosent, i tillegg er det et mål at det ikke skal forekomme arbeidsrelatert fravær.

Det totale sykefraværet for 2024 var på 7,6 prosent mot 5,8 prosent i 2023, tilsvarende en økning på 31 prosent. Langtidsfraværet representerer den største andelen av sykefraværet med 4,8 prosent, sammenlignet med 2,6 prosent i 2023. Korttidsfraværet i 2024 er 2,8 prosent, en nedgang fra 3,2 prosent i 2023, tilsvarende en nedgang på 12,5 prosent. Korttidsfraværet består i all hovedsak av sesongbetont fravær.

DOGA jobber systematisk med forebyggende helsefremmende tiltak, blant annet ergonomiske arbeidsplasser, aktivitetsbaserte og sosiale initiativer og fleksibel arbeidstidsordning. Våre ansatte subsidiert bidrag til trening og har behandlingsforsikring som gir rask tilgang til helsehjelp.

Det er ikke blitt rapportert arbeidsrelatert sykefravær i perioden. Sykemeldte ansatte følges tett opp av nærmeste leder og tiltak gjennomføres på individnivå der det er nødvendig.

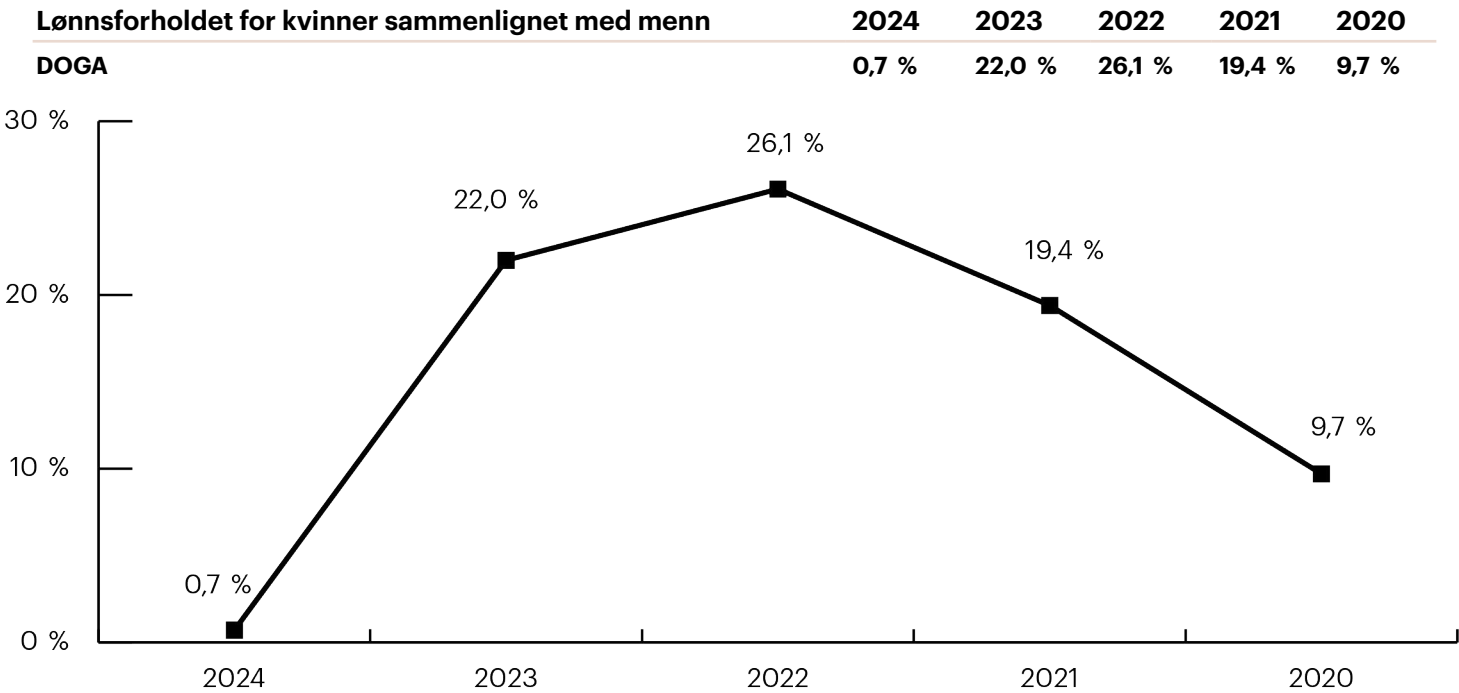
Arbeidsmiljøutvalget

I 2024 ble det avholdt tre møter i Arbeidsmiljøutvalget (AMU) med særlig oppmerksomhet på nedbemanning av vår utleievirksomhet, flytting til andre lokaler og oppfølging av pulsmålinger. I tillegg har vi gjennomført andre aktiviteter innenfor HMS-arbeidet, som hjerte- og lungeredningskurs, og HMS opplæring for ledere.

Det har ikke blitt rapportert om alvorlige arbeidsuhell eller ulykker som har resultert i materiell skade eller personskader i 2024.

Kvinneandel	2024	2023	2022
Styret (ink. observatør)	57,1 %	57,1 %	77,7 %
Ledergruppen	83,3 %	83,3 %	83,3 %
Nyansatte	66,7 %	50,0 %	54,5 %
DOGA	84,2 %	68,2 %	65,1 %

Figur 19: Viser kvinneandelen i DOGA.



Figur 20: Viser historisk utvikling i lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn i DOGA.

Internkontroll og styring

DOGA skal sikre god utnyttelse av de statlige midlene på design- og arkitekturfeltet og bidra til at våre oppdragsgivere når sine overordnede mål om samlet økt bærekraftig verdiskaping i Norge.

**Elisabeth Cavallini Fevik**

Leder | Økonomi og virksomhetsstyring

God risikostyring og en velfungerende internkontroll er viktige forutsetninger for DOGAs måloppnåelse. DOGA har fokus på effektiv virksomhetsstyring for å sikre høy grad av måloppnåelse og for å ivareta og utvikle DOGA som organisasjon på en god måte. Vi jobber med å vedlikeholde og videreutvikle rutiner, for å sikre at vi til enhver tid har riktig og relevant styringsinformasjon slik at de blir helhetlige, effektive og støttes av riktig bruk av teknologi.

Alle DOGAs ansatte er involvert i vårt systematiske arbeid med utvikling av DOGAs organisasjonskultur. DOGAs strategi legges til grunn for å respondere, handle og om nødvendig endre kurs når nye muligheter og trusler oppstår. Overordnede mål brytes ned og operasjonaliseres på de ulike nivåene i organisasjonen, med tydelige definerte roller og ansvarsområder.

DOGA bruker maler utarbeidet av Direktoratet for økonomistyring (DFØ) som verktøy i sitt arbeid med internkontroll og risikovurdering. Risikovurderingene er tilpasset DOGAs behov og er en integrert del av DOGAs arbeidsmetodikk. Det vurderes risiko rundt relevante interne forhold, i alle aktiviteter og DOGAs programmer og virkemidler.

Vi har tydelige definerte roller og ansvar knyttet til risikohåndteringen i stiftelsen. DOGA rapporterer tertialvis på måloppnåelse, vi beskriver risikoområder og tiltak, og redegjør for avvik dersom det oppstår. Det gjøres løpende risikovurderinger i all vår aktivitet. Risikostyring hjelper DOGA med å tenke proaktivt, til å prioritere og justere, og ta bedre beslutninger.

DOGA har pålitelig intern og ekstern rapportering, og vi overholder lover og regler.

Internkontroll

De sentrale risikoområdene følges opp løpende gjennom året og er en integrert del av virksomhetsstyringen. Det gjennomføres løpende kontroll som avstemmes med stiftelsens ledergruppe. Lover og regler for offentlige anskaffelser og innkjøp etterleves.

Stiftelsens revisor gjennomfører kontroll av rutiner og at DOGA anvender de statlige midlene i tråd med føringer i oppdragsbrevene i sine årlige kontroller.

Støttesystemer og digitale verktøy

DOGA arbeider løpende for å optimalisere prosesser knyttet til kontroll og rapportering. Det innebærer blant annet automatisering av manuelle prosesser. Vi opplever effektivisering i ressursbruk som følge av denne investeringen. Vi jobber systematisk med videreutvikling av systemer og verktøy som bidrar til å løse samfunnsoppdraget på en bærekraftig og effektiv måte.

Risikovurdering for 2024

Vår vurdering er at foreslåtte og igangsatte risiko-reducerende tiltak for 2024 har gitt ønsket effekt. Vi jobber systematisk og langsiktig for å opprettholde et moderat til lavt risikobilde og sikre høy grad av måloppnåelse for DOGA fremover.

7. Årsregnskap

Stiftelsen Design og arkitektur Norge utarbeider årsregnskap med noter i henhold til regnskapsloven § 1-6. Årsregnskap med noter er vedlagt i denne rapporten sammen med revisjonsberetning for 2024. I forbindelse med flytting til Nedre Vollgate, og tilbakestilling av lokaler i Hausmanns gate, budsjetterte vi i 2024 med et underskudd på 1,75 millioner kroner, tilsvarende årets negative resultat med 1 745 009 kroner. Midlene dekkes i sin helhet av stiftelsens opparbeidede egenkapital. Vedlagte oppstilling viser en samlet oversikt over virksomhetens anvendelser av årets tilskudd, egne inntekter, samt kostnadsfordeling og årsverk per delmål.

Årsresultat 2024	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel i %	Årsverk
Driftstilskudd KDD	43 813 000		43 813 000	60,5 %	
Driftstilskudd NFD	27 800 000		27 800 000	38,4 %	
Økonomi og virksomhetsstyring	418 021	21 427 209	-21 009 188	29,0 %	4,7
Kommunikasjon	-1 162 500	5 149 411	-6 311 911	8,7 %	2,5
DOGA Arena	2 620 347	4 303 284	-1 682 937	2,3 %	3,1
DOGAs priser og forbilder	3 919 021	4 414 541	-495 520	0,7 %	2,3
Delmål: Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling (KDD)	-411 011	10 101 127	-10 542 138	14,6 %	6,2
Delmål: Design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)	0	1 128 932	-1 128 932	1,6 %	1,0
Delmål: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	945 945	5 378 945	-4 433 000	6,1 %	4,3
Delmål: Økt konkurranseevne i næringslivet (NFD)	2 169 103	29 965 746	-27 796 643	38,4 %	11,2
Avskrivninger	0	731 726	-731 726	1,0 %	
Netto finansposter	773 985	0	773 985		
Resultat	80 855 911	82 600 919	-1 745 009	102,4 %	35,3

Fordeling av kostnader økonomi og virksomhetsstyring – beløp i hele 1 000	2024	2023
Lønns- og personalkostnader ¹⁷	5 289	5 080
Husleie kontorlokaler	7 402	8 191
Utgifter til drift av lokaler	1 780	2 767
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	322	223
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	66	199
Honorar	691	695
Reiseutgifter	99	121
Øvrige driftsutgifter	5 779	3 913
Sum	21 427	21 189

¹⁷ Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi.

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader – beløp i hele 1 000	2024	2023
Lønninger	29 842	28 464
Styrehonorarer	668	627
Pensjonskostnader	2 692	2 363
Arbeidsgiveravgift	5 168	4 914
Andre ytelser/personalkostnader	1 459	1 200
Sum	39 829	37 568

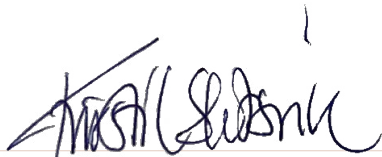
Resultatregnskap	Note	2024	2023
Inntekter			
Offentlige tilskudd	2	75 033 501	76 365 523
Andre inntekter		5 048 424	7 112 387
Sum driftsinntekter		80 081 925	83 477 910
Kostnader			
Lønn og andre personalkostnader	3	39 829 719	37 567 737
Husleie		7 401 585	8 189 799
Utgifter til drift av lokale		1 775 092	2 767 410
Øvrige driftskostnader		7 126 893	5 141 726
Kostnader prosjekter og aktiviteter		14 568 106	19 454 926
Bevilget bedriftsstøtte		11 207 200	9 945 000
Ordinære avskrivninger	4	499 826	613 338
Nedskrivning av driftsmidler		192 498	0
Tap på fordringer		0	2 000
Sum driftskostander		82 600 919	83 681 936
Sum driftsresultat		-2 518 994	-204 026
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		488 979	207 453
Rentekostnader		2 635	8 779
Andre finansinntekter		287 641	20 929
Sum finansposter		773 985	219 603
Årets resultat		-1 745 009	15 577
Disponering			
Overføring fra egenkapital	5	-1 745 009	15 577
Sum overført		-1 745 009	15 577

Balanse	Note	31.12.2024	31.12.2023
Eiendeler			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk DOGA Arena		254 430	481 986
Bygningsmessig inventar		1 006 494	0
Inventar og kontormaskiner		881 609	958 454
Kjøkken		0	4 626
Innredning/kunst		0	42 042
Sum driftsmidler	4	2 142 532	1 487 108
Finansielle anleggsmidler			
Netto pensjonsmidler	6	4 708 361	3 341 675
Aksjer i andre selskaper	7	50 000	62 270
Sum finansielle anleggsmidler		4 758 361	3 403 945
Sum anleggsmidler		6 900 893	4 891 053
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	8	96 021	344 475
Depositum		1 571 363	0
Andre kortsiktige fordringer		2 369 556	1 917 711
Sum fordringer		4 036 940	2 262 186
Bankinnskudd, kontanter og lignende	9	19 880 683	21 825 001
Sum omløpsmidler		23 917 624	24 087 187
Sum eiendeler		30 818 517	28 978 239

Balanse egenkapital og gjeld	Note	31.12.2024	31.12.2023
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	5	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt egenkapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	5	1 450 250	3 195 259
Sum opptjent kapital		1 450 250	3 195 259
Sum egenkapital		2 650 250	4 395 259
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse		0	0
Sum andre forpliktelser		0	0
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		3 605 070	3 373 423
Skyldig off. avgifter		2 426 189	2 982 823
Skyldig lønn, feriepenger o.l.		3 338 048	3 134 007
Periodisert offentlig tilskudd	2	9 318 905	8 902 479
Periodisering øremerket tilskudd	2	966 422	1 400 006
Avsetning påløpte forpliktelser		8 513 632	4 752 742
Annen kortsiktig gjeld		0	37 500
Sum kortsiktig gjeld		28 168 266	24 582 980
Sum gjeld		28 168 266	24 582 980
Sum egenkapital og gjeld		30 818 517	28 978 239

Oslo 27. februar 2025

Årsregnskapet er signert elektronisk



Kirsti Lovise Slotsvik
Styrets leder



Truls Brataas
Styremedlem



Helle Moen
Styremedlem



Yashar Hanstad
Styremedlem



Lisbeth Iversen
Styremedlem



Kim-André Gabrielsen
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Note 1 – Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak. Design og arkitektur Norge mottar driftstilskudd fra Kommunal- og distriksdepartementet og Nærings- og fiskeri-departementet 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 – Tilskudd

Driftstilskudd

Driftstilskudd KDD	43 813 000	
Driftstilskudd NFD	27 800 000	
Sum	71 613 000	
Innovasjon for alle (Kulturdepartementet)	2 000 000	
Sum	2 000 000	73 613 000
Prosjekttilskudd fra andre		
Utenriksdepartementet (Stikk NOR-22/009)	1 000 000	
Utenriksdepartementet (Stikk) - tilbakebetaling av ubenyttede midler	-55 000	
Utenriksdepartementet (Et hjem Musée D´Orsay NOR - 24/0027)	200 000	
Norges ambassade i Paris (Et hjem - NO75007)	80 000	
NTNU (New European Bauhaus)	178 344	
Sum	1 403 344	1 403 344
Tilbakeført periodisering KDD	7 135 026	
Tilbakeført periodisering NFD	1 767 453	
Tilbakeført periodisering andre tilskudd	1 400 006	
Sum tilbakeført tilskudd fra 2023	10 302 485	10 302 485
Periodisering av driftstilskudd 2024 KDD	5 925 867	
Periodisering av øremerket tilskudd 2024 NFD	3 393 038	
Periodisering av øremerket tilskudd fra andre 2024	966 423	
Sum periodisert tilskudd 2024	10 285 328	10 285 328
Sum inntektsført tilskudd 2024		75 033 501

Periodisering av tilskudd 2024

Tilskudd fra KDD (Driftstilskudd)	5 925 867
Tilskudd fra NFD (DIP)	3 393 038
Tilskudd fra NTNU (New European Bauhaus)	730 958
Tilskudd fra Utenriksdepartementet (Stikk)	222 886
Tilskudd fra KUD (Innovasjon for alle)	12 579
Sum periodisering av tilskudd	10 285 328

Samlet tilskudd fra KDD og NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde 71 613 000 millioner kroner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2024.

Tilskuddet fra KDD disponeres i samsvar med Prop. 1 S (2023–2024) jf. Innst. 16 S (2023–2024) og Prop 118 S (2023–2024) og Innst. 490 S (2023–2024) og opprinnelig tilskuddsbrev til DOGA for 2024.

Tilskuddet fra NFD disponeres i samsvar med Innst. 8 S (2023–2024) og Prop. 1 S (2023–2024). Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille programmer, prosjekter og tiltak som er vedtatt gjennomført og bundet av forpliktelse.

Note 3 – Ansatte, godtgjørelse o.l.

Lønn og andre personalkostnader	2024	2023
Lønninger	29 841 826	28 464 432
Styrehonorarer	668 495	626 833
Pensjonskostnader	2 692 205	2 362 681
Arbeidsgiveravgift	5 168 246	4 913 560
Andre ytelser/personalkostnader	1 458 948	1 200 232
Sum lønn og andre personalkostnader	38 829 720	37 567 737
Årsverk	35,3	35,5

Godtgjørelser	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 820 840	1 630 605
Annen godtgjørelse	20 916	19 603

Det er utbetalt 668 495 kroner i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med 465 431 kroner, fordelt på 384 544 kroner til revisjon og 80 887 kroner til attestasjon og rådgivning. Alle beløp er inklusive mva.

Note 4 – Varige driftsmidler

	Innredning / kunst	Inventar / maskiner	Teknisk / data / kasse / dimmer	Bygnings- inventar	Sum anleggs- midler
Anskaffelseskost 01.01.24	42 042	6 723 352	1 169 193	0	7 934 587
Tilgang	0	0	0	1 023 848	1 023 848
Avgang	42 042	5 454 426	318 301	0	5 814 769
Akkumulerte avskrivninger 31.12.24	0	387 317	596 462	17 353	1 001 133
Bokført verdi 31.12.24	0	881 609	254 430	1 006 494	2 142 532
Årets avskrivninger	0	159 369	323 103	17 353	499 825
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 5 – Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent egenkapital
Egenkapital 01.01.24	1 200 000	3 195 250
Årets resultat		-1 745 009
Egenkapital 31.12.24	1 200 000	1 450 250

Note 6 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 44 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 2 personer omfattes av en ordning som gir rett til en definert fremtidige ytelse. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsen fra folketrygden. 6 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 36 personer inngår i en

innskuddsbasert pensjonsordning. Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand.

Årets samlede premie er 2 231 967 kroner. Sliterordningen inngår som del av dette og utgjør 555 477 kroner. Netto pensjonsmidler / (Forpliktelse) til kollektiv ytelsespensjon er balanseført per 31.12.2024 med 4 708 360 kroner. Saldo på premiefondet er 2 843 kroner per 31.12.

Kollektiv pensjonsordning	2024	2023
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	302 886	288 088
Rentekostnad av tidligere opptjent pensjon	1 039 473	901 227
Årets brutto pensjonskostnad	1 342 359	1 189 315
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-1 498 185	-1 326 461
Administrasjonskostnader	422 868	431 204
Periodisert arbeidsgiveravgift	172 142	202 387
Resultatført estimatavvik	221 870	125 555
Årets netto pensjonskostnad ytelse	661 054	622 000
Årets samlede pensjonskostnad inkludert arbeidsgiveravgift	4 779 479	4 674 586
Sum årets pensjonskostnad	5 440 533	5 296 586
Balanseført pensjonsforpliktelse		
Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	29 422 144	29 004 827
Estimerte pensjonsmidler	28 872 948	28 043 778
Netto pensjonsforpliktelse	549 196	961 049
Arbeidsgiveravgift	294 797	361 433
Ikke resultatført estimatavvik	-5 552 353	-4 664 156
Årets resultat	-4 708 360	-3 341 674

Økonomiske forutsetninger	2024	2023
Diskonteringsrente	3,30 %	3,70 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	3,50 %	5,40 %
Lønnsregulering	3,25 %	3,75 %
Pensjonsregulering	3,25 %	3,50 %
G-regulering	4,90 %	3,50 %
Arbeidsgiveravgift	14,10 %	14,10 %
Korridorstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 7 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel / antall	Anskaffelseskost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
DWB ¹⁸	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				50 000	

¹⁸ Design Without Borders

Note 8 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 9 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekksmidler med 1 588 868 kroner.

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og arkitektur Norge

BDO AS
Munkedamsveien 45
Postboks 1704 Vika
0121 Oslo

Uttalelse om årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og Arkitektur Norge. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2024, resultatregnskap for 2024 og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav, og gir årsregnskapet et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2024, og av dens resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med 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, forskrift og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering 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 og 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 for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avviklet.

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 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>

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale nettverket BDO, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land.

Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA.

Uttalelse om andre lovmessige krav

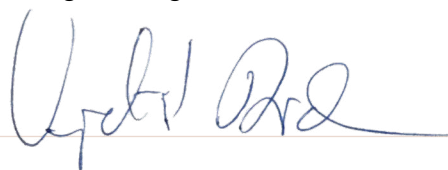
Konklusjon om forvaltning

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

Oslo 28. februar 2025

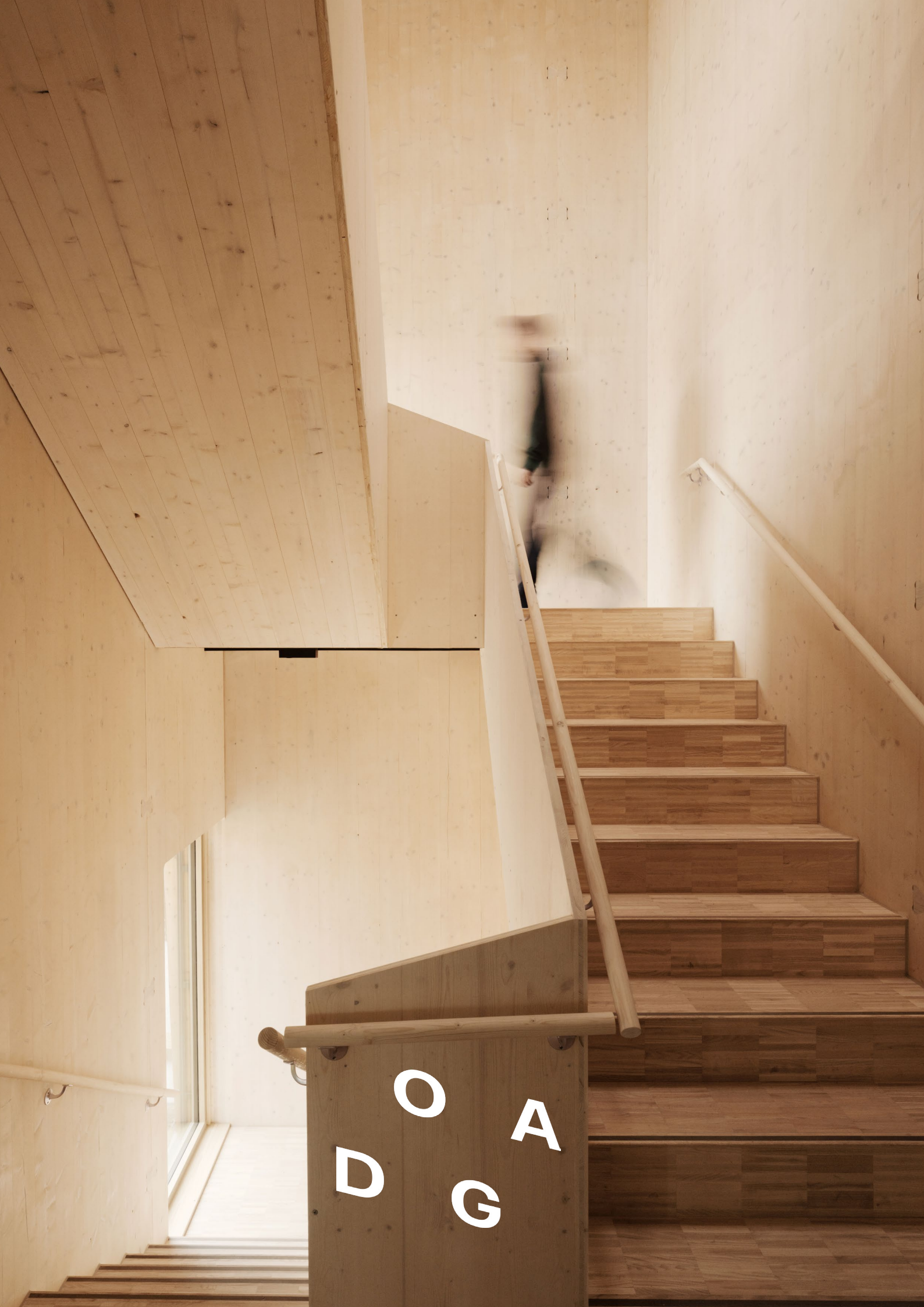
BDO AS

Revisjonsberetningen er signert elektronisk



Kjetil Ardem

Statsautorisert revisor



DOGA