

D O G A
D O G A

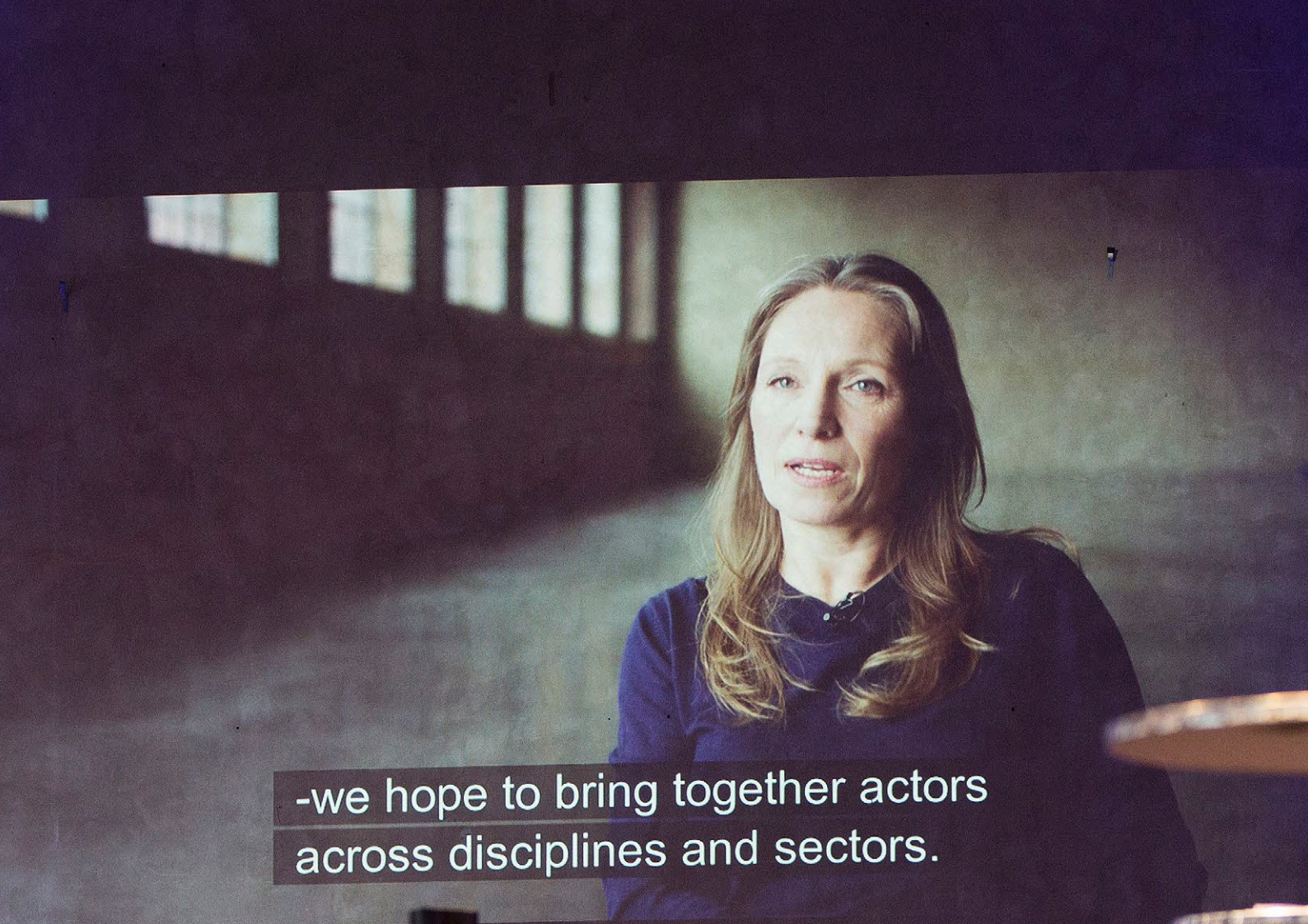
Design
og arkitektur
Norge

Årsrapport 2016



Innhold

Leders beretning	5
Introduksjon til virksomheten og hovedtall	7
Aktiviteter og resultater	11
Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og offentlig sektor	15
Delmål 1 – Økt konkurransevne i næringslivet	17
Delmål 2 – Fornye offentlig sektor	28
Delmål 3 – Gode design- og arkitekturpolitiske råd	36
Andre prioriteringer	38
Styring og kontroll i virksomheten	41
Vurdering av fremtidsutsikter	45
Årsregnskap	47



-we hope to bring together actors
across disciplines and sectors.



1. Leders beretning

Det enkleste i en endringsprosess er å åpne opp, slippe kontrollen og la nye ideer vokse fram. Det vanskeligste er å avgrense, få kontroll og prioritere hva man ønsker å satse videre på.

Dette formidler vi til alle typer norske virksomheter som skal gjennom en endringsprosess, og i 2016 fikk vi selv kjenne på kroppen hvor krevende det kan være.

Heldigvis har vi våre ord i behold når vi råder offentlige og private virksomheter til å ta i bruk design- og arkitekturmetodikk i sine endringsprosesser: Vi har kommet styrket ut av prosessene og tatt mange viktige steg videre i utformingen av fremtidens DOGA.

I overgangen til 2016 tok vi vår egen medisin, og satte menneskene i våre omgivelser i sentrum. Vi gjennomførte en grundig aktørkartlegging. Vi fikk avgjørende kunnskap om hva omgivelsene våre forventer av oss, og hva vår rolle i fagfeltet bør være. Denne brukerinnsikten tok vi med oss videre da vi gikk i gang med utviklingen av DOGAs nye merkevareplattform. Endelig satte vi ord på hva DOGA skal være og for hvem. Den viktigste presiseringen er at vi skal styrke design- og arkitekturfeltet og samarbeide tett med bransjene.

Uten sterke fagmiljøer kan vi ikke oppnå vårt formål, nemlig å være en pådriver for bærekraftig verdiskaping gjennom design og arkitektur.

DOGA skal legge til rette for samarbeid mellom utøvere og virksomheter, og arbeider for å styrke design og arkitekturs rolle i utformingen av morgendagens Norge. Vi har etablert tre verdier som skal være styrende for all vår virksomhet. Vi skal samle og koble aktører i og utenfor fagfeltet, vi skal eksperimentere for å fremme nytenkning og debatt, og vi skal sørge for at vi og samarbeidspartnerne våre systematisk lærer av alle prosjekter og aktiviteter. Kompetansen DOGA produserer skal forvaltes, spres til flere og anvendes. Gjennom å forvalte disse verdiene legger vi til rette for nyskaping og innovasjon noe som er en forutsetning for å øke konkurranseevnen i næringslivet og fornye offentlig sektor.

Gjennom året har vi arbeidet med å omgjøre brukerinnsikten til praktisk arbeid. En ny strategi er på trappene. Et arbeid for bedre virksomhetsstyring er igangsatt i organisasjonen, og vi har tatt i bruk nye rutiner for mål- og resultatstyring. Vi begynner å se lovende resultater av dette arbeidet,

men den fulle effekten vil først kunne vise seg i 2017. Implementeringen av nye styringsrutiner som en integrert del av virksomheten har vært både tid- og ressurskrevende. Følgelig har DOGAs ytelse vært noe redusert sett opp mot våre høye ambisjoner. Likevel er vi fornøyde med måloppnåelsen for 2016. Vi har levert tjenester og prosjekter av høy kvalitet, og undersøkelser og evalueringer viser at våre partnere og brukere har fått utbytte av leveransene fra DOGA.

Gjennom å samle og styrke fagmiljøene – og koble dem på relevante partnere i privat og offentlig sektor – er vårt mål at dette skal manifestere seg i konkrete resultater for våre målgrupper.

Vi har brukt 2016 på å rigge DOGA som en arena for eksperimentering og nytenkning. Vi skal ta kunnskapsinnhenting og erfaring på alvor og sørge for at læring står sentralt i alle aktiviteter – for oss selv og for våre partnere. Design og arkitektur former fremtiden!

Oslo 1. mars 2017


Trude Gommæs Ugelstad
administrerende direktør



Jobb sammen

EPSON

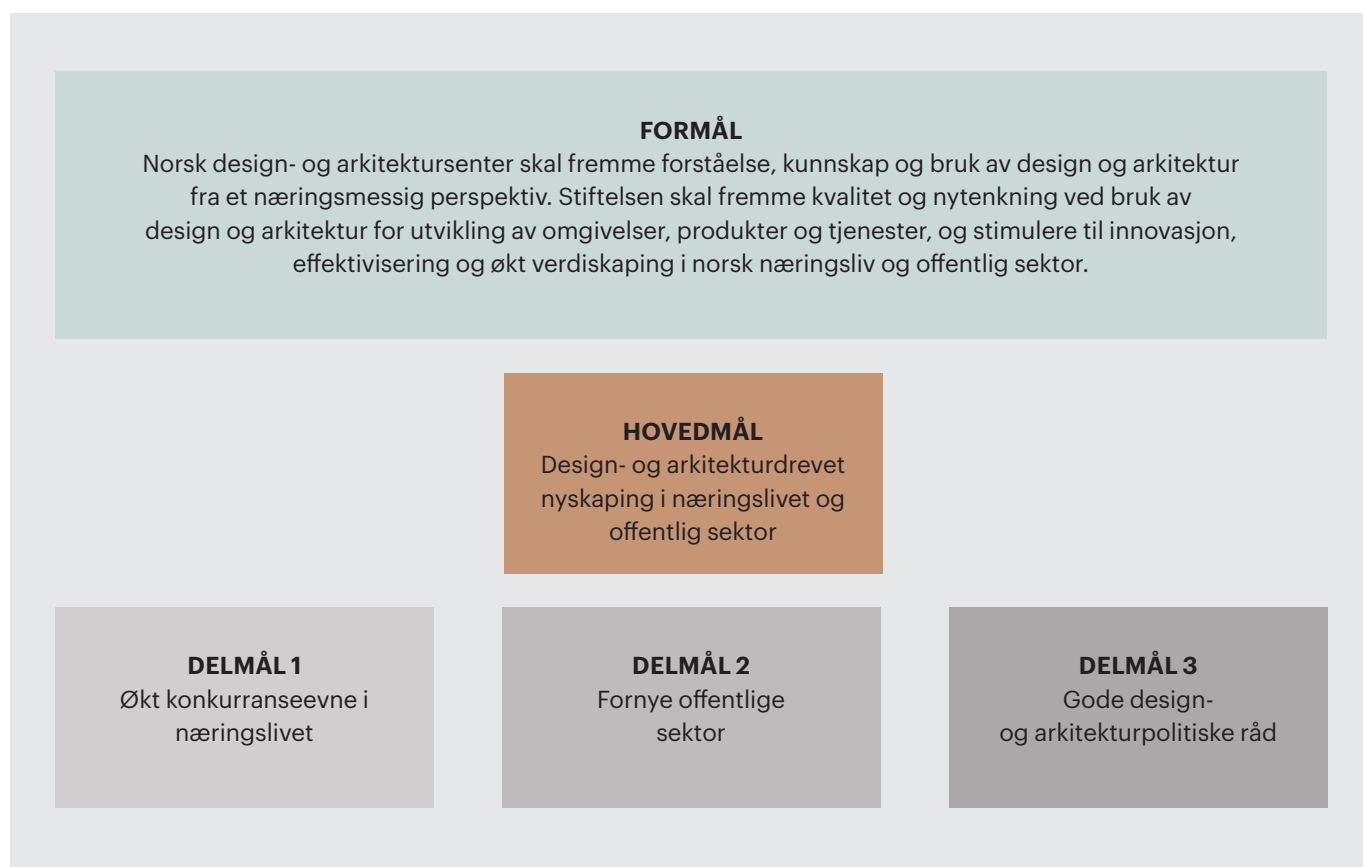
nemmer å gjøre

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

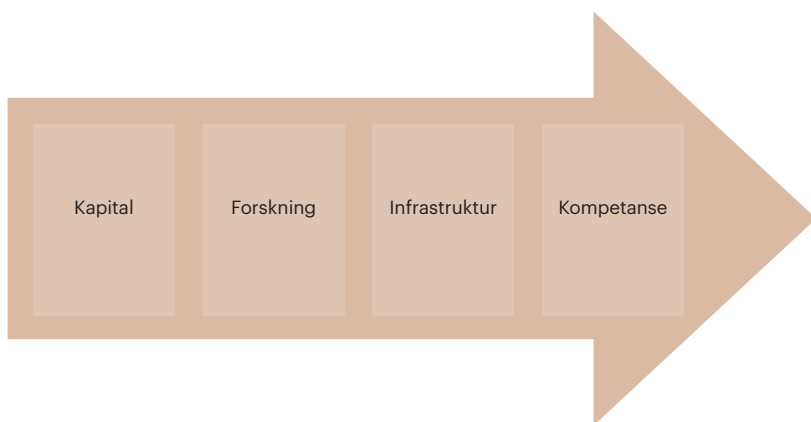
2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget

Stiftelsen Norsk design og arkitektursenter (DOGA) er en privat stiftelse som inngår som en likeverdig aktør i

Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat. Stiftelsen mottar tilskudd over statsbudsjettet og skal bidra til departementets overordnede mål om å øke samlet verdiskaping i Norge.



Figur 1: DOGAs mål



Figur 2: Innovasjonskjede. Figuren er en forenkling av figur 4.16 i NFDs Prop. 1 S (2016-2017).

DOGA skal være en pådriver for innovasjon og bærekraftig samfunnsutvikling gjennom økt bruk av design og arkitektur i både privat og offentlig sektor. Som kompetansesenter for design og arkitektur, skal DOGA arbeide langsiktig for økt kvalitet i bruken av design og arkitektur og synliggjøre de to feltenes samfunnsverdi.

En forutsetning for god utnyttelse av statlige ressurser er at virkemiddelaktørene samarbeider godt og utfyller hverandre. Aktørene innenfor virkemiddelapparatet for innovasjon bidrar med *kapital, forskning, infrastruktur og kompetanse* (se figur 2). For å skape

innovasjon må disse fire momentene være på plass. DOGAs rolle i denne sammenhengen er å bidra med design- og arkitekturkompetanse, og synliggjøre fagfeltenes rolle i innovasjonsprosesser. DOGAs kompetansetiltak bidrar til å fremme verdiskapende innovasjonsaktiviteter gjennom å øke forretningsforståelsen, øke bruken av design- og arkitekturmetodikk og fremme samarbeid på tvers av fag, bransjer og sektorer.

Sammen med design- og arkitekturfeltet skal DOGA sørge for at norske virksomheter har kompetanse til å drive frem innovasjon og omstilling.

2.2 Organisasjon og ledelse

DOGAs kontorlokaler ligger i Hausmannsgate 16 i Oslo. I tillegg til kontorer for stiftelsen, rommer lokalene også et kommersielt senter for design og arkitektur. Den kommersielle virksomheten drives av stiftelsens heleide datterselskap DOGA drift AS.

DOGA er ledet av et styre på seks medlemmer, hvorav fem er utpekt av Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) og en er ansattrepresentant.

DOGAs styre pr. 31.12.16:

- Katinka von der Lippe, fungerende styreleder
- Lars I. Røiri, styremedlem
- Gisle Løkken, styremedlem
- Øyvind Tørlen, styremedlem
- Thea Mehl, ansattrepresentant

17. januar 2017 fikk DOGA nytt styre.

Det nye styret består av:

- Toril Bariusdotter Ressem, styreleder
- Beate Bomann-Larsen, styremedlem
- Kamilla Sharma, styremedlem
- Gisle Løkken, styremedlem
- Øyvind Tørlen, styremedlem
- Thea Mehl, ansattrepresentant i styret

Stiftelsen med datterselskap har i 2016 hatt gjennomsnittlig 47 årsverk. Dette inkluderer både faste og midlertidige ansatte.

Innsatsfaktorer

- Antall årsverk 47
- Tilskudd fra NFD 71,7 millioner kroner

Aktiviteter

- Formidle relevante fagrelaterte tema
- Drifte og forvalte senteret «DOGA»
- Representere norsk design og arkitektur internasjonalt
- Søknadsarbeid i forbindelse med prisutdelinger
- Rådgi om strategisk bruk av design, arkitektur og byutvikling
- Utvikling og spredning av verktøy og metoder
- Søknadsarbeid i forbindelse med finansiering

Produkter/Tjenester

- Faglige utstillinger og formidling
- Tilrettelegge for nettverksbygging mellom målgruppene
- Faglige utmerkelse/priser
- Rådgivning og prosjektledelse
- Kurs og workshops
- Verktøy og metoder
- Direktefinansiering gjennom Designdrevet innovasjonsprogram

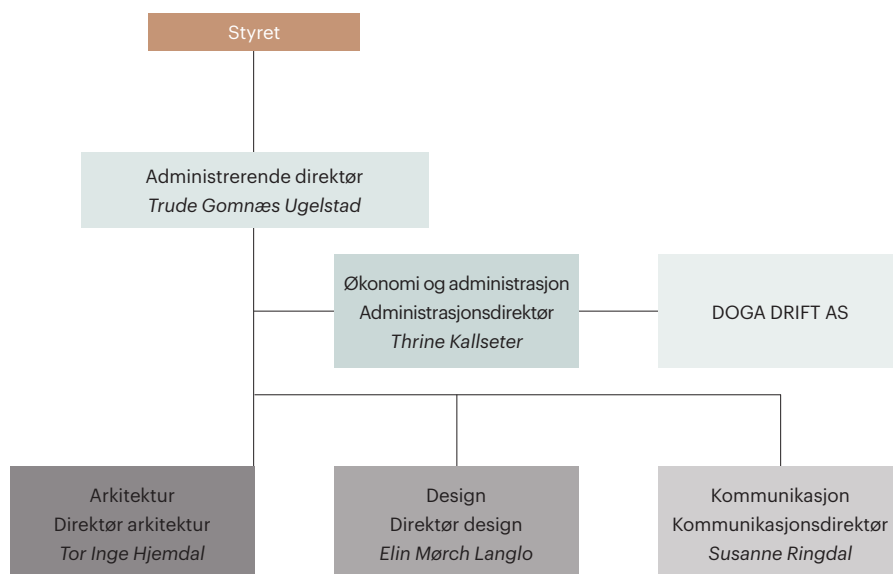
Brukereffekter

- Økt anvendelse av verktøy og metoder
- Økt konkurranseevne
- Forbedrede tjenester og prosesser

Samfunnseffekter

- God bruk av design og arkitektur
- Relevante tjenester, produkter og omgivelser tilpasset brukerne

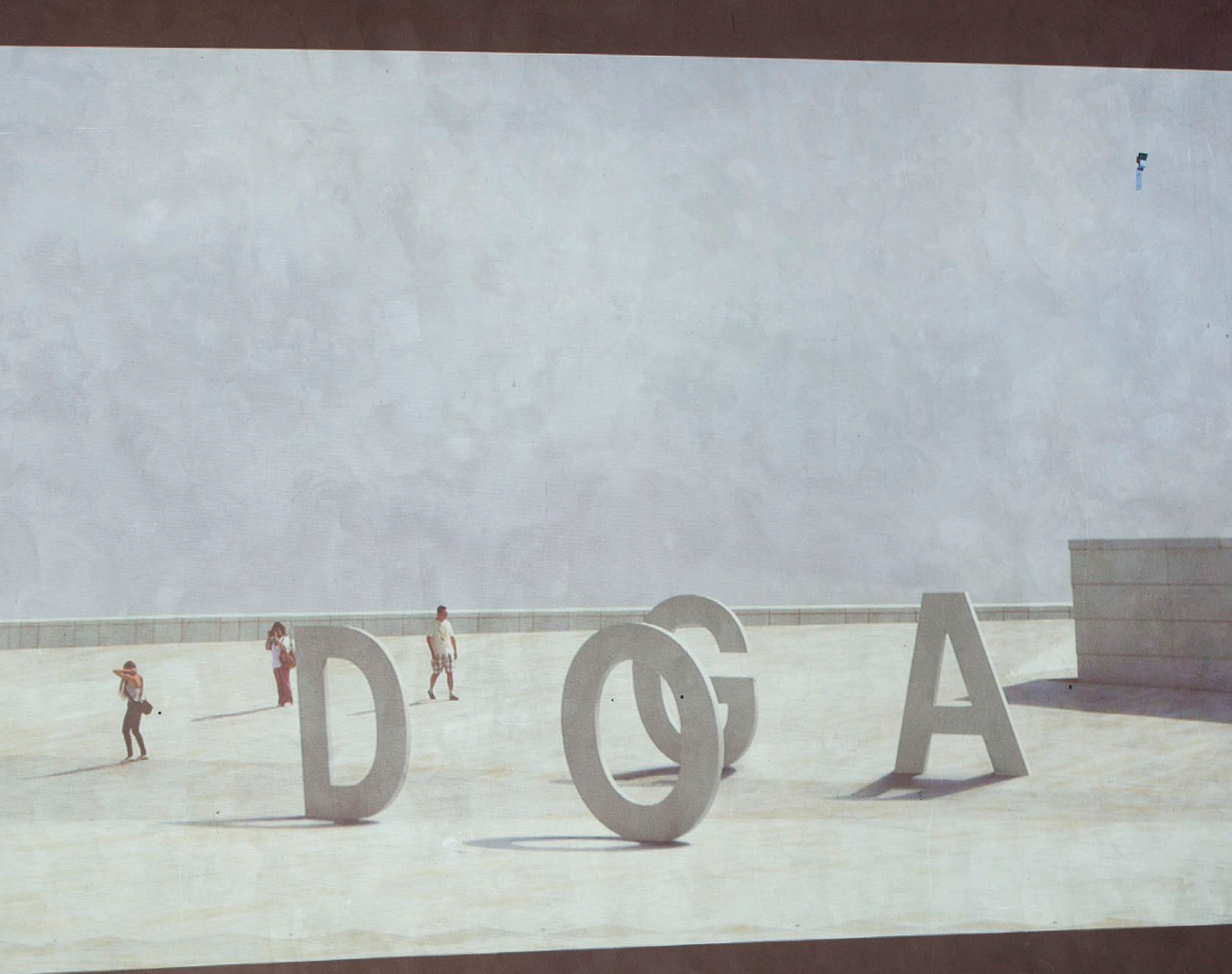
Figur 3: DOGAs verdikjede



Figur 4: DOGAs organisasjonskart.

Nøkkeltall fra årsregnskapet stiftelse med datterselskap	2016	2015
Årsverk	47	42,3
Samlet tildeling , kap. 930, post 70	71 700	73 900
Finansiering andre kilder inkl overført midler	26 654	24 849
Utnyttelsesgrad	93 %	96 %
Driftsutgifter	91 383	94 575
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	43 %	45 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) pr. årsverk	838	1 016

Tabell 1: Utvalgte hovedtall



3. Aktiviteter og resultater

3.1 Ressurser og prioriteringer

Ambisjonene for 2016 var å videreføre arbeidet med å avdekke og realisere synergier og sikre en bedre utnyttelse av de statlige midlene på design- og arkitekturfeltet. Det er gjort et omfattende arbeid både internt og eksternt for å utvikle DOGA til en tydelig og samlet organisasjon.

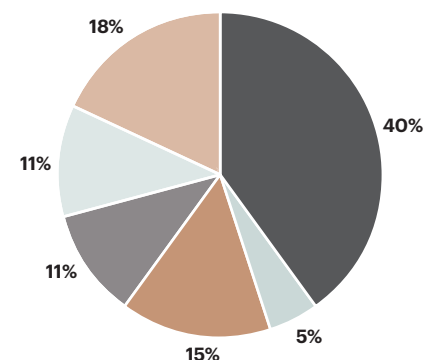
DOGA har i 2016 fått ny ledelse. I tillegg til administrerende direktør er det også ansatt direktører på design og arkitektur. Siden ledergruppen først var fulltallig høsten 2016 har ikke arbeidet med nye prioriteringer og uttak av dokumenterte effekter kommet så langt som vi ønsket.

For å støtte opp under NFDs overordnede mål om å øke samlet verdiskaping i Norge, innenfor bærekraftige rammer, har vi gjennom våre virkemidler, prosjekter og aktiviteter fremmet innovasjon og grønn konkurransekraft både i private og offentlige virksomheter. DOGA legger til grunn at bærekraft omfatter både miljømessige, sosiale og økonomiske faktorer. I dette perspektivet er god design, arkitektur og byutvikling bærekraftig fordi fagene kan bidra til løsninger som dekker reelle behov, er utformet for alle, tar hensyn til miljøet og øker verdiskapningen.

For å sikre bærekraftig verdiskaping og økt konkurransekraft i fremtiden, kreves det innovasjon og omstilling i så vel næringsliv som offentlig sektor.

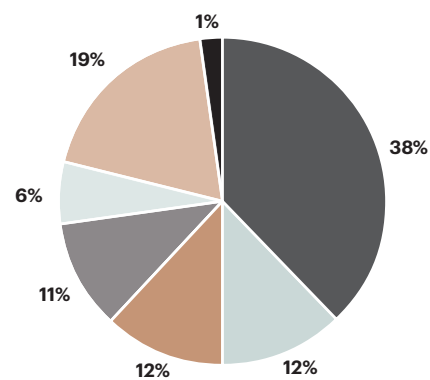
Hoveddokumentet fra regjeringens utvalg for grønn konkurransekraft viser hvordan kompetanse om design, arkitektur og byutvikling vil være avgjørende for å lede norske virksomheter gjennom den grønne omstillingen.

Gjennom organiseringen av stiftelsen er det gjort en ressursprioritering som i første rekke reflekterer målet om å bygge DOGA som en kunnskaps- og kompetansearena. 80 prosent av årsverkene i stiftelsen er rettet inn mot kjernevirksomheten og målgruppene. Hvis vi ser den totale organiseringen med datterselskap, er 71 prosent av årsverkene knyttet til målarbeid. Det vil bli en vesentlig endring i denne fordelingen når årsverkene knyttet til kommersiell drift overføres til aktiviteter som støtter opp om DOGAs overordnede mål. Det har vært viktig å tydeliggjøre hvordan ressursene er knyttet direkte til de definerte målene. Derfor har det vært en viss forskyvning av ressurser mellom fagområdene, og vi har prioritert å bygge en arkitekturavdeling med tilstrekkelige og riktig sammensatte ressurser. Andelen årsverk som er knyttet til delmålene er økt med 26 prosent (5,5 årsverk) fra 2015 til 2016. I arkitekturavdelingen er andelen årsverk økt med 45 prosent (3,6 årsverk) fra 2015.



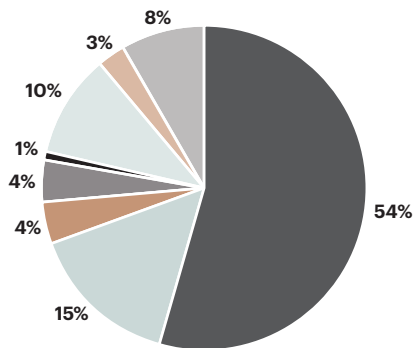
Figur 5: Fordeling av årsverk pr. område.

- Øke konkurransevnen i næringslivet
- Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off. sektor
- Fornye offentlig sektor
- DOGA drift AS
- Kommunikasjon
- Økonomi og administrasjon



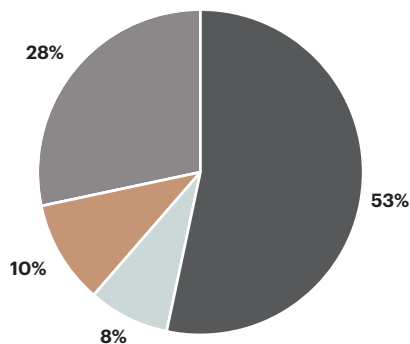
Figur 6: Andel fordeling tilskudd fra NFD pr. område.

- Øke konkurransevnen i næringslivet
- Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off. sektor
- Fornye offentlig sektor
- DOGA drift AS
- Kommunikasjon
- Økonomi og administrasjon
- Avskrivninger og netto finansposter



Figur 7: Fordeling administrative kostnader

- Lønn og personale
- Husleie kontorlokaler
- Andre utgifter til drift av lokaler
- Mindre utstyrsanskaffelser
- Leie av maskiner og inventar
- Kjøp av fremmede tjenester
- Reiser og diett
- Øvrige driftsutgifter



Figur 8: Fordeling av egne inntekter og tilskudd

- Øke konkurranseevnen i næringslivet
- Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og offentlig sektor
- Fornye offentlig sektor
- DOGA drift AS

DOGA skal være et nasjonalt kompetansesenter for design og arkitektur. Vi har indikasjoner på at vi lykkes i å synliggjøre betydningen av design og arkitektur for nyskapingen i næringsliv og offentlig sektor over hele landet. Vi må imidlertid finne mer effektive kanaler for å nå ut med vår kunnskap til flere enn dem som allerede har vært i kontakt med oss.

For å nå målene i 2016 har det vært viktig å sikre god gjennomføring. Samtidig har vi vært opptatt av å skape handlingsrom for videreutvikling og fornyelse. Omstillingen tar tid, og skjer i litt ulik takt for de ulike fagmiljøene. For arkitektur har det gått litt raskere enn antatt, da vi allerede har den nødvendige kompetansen på plass. Designmiljøet må i større grad utvikle et tjenestetilbud som reflekterer DOGAs nye rolle overfor fagbransjen og de andre virkemiddelaktørene.

Som kompetansesenter er DOGAs ansatte den viktigste innsatsfaktoren. Samtidig er en korrekt og balansert utnyttelse av de statlige midlene viktig for den samlede måloppnåelsen.

Den totale andelen av tilskuddet fra NFD i 2016 fordeler seg med 69 prosent på arbeid direkte knyttet til måloppnåelse, 11 prosent knyttet til DOGA drift AS og 19 prosent er administrativ dekning.

Egne inntekter og tilskudd fra andre utgjør 18 prosent i 2016. Det har vært en dreining av DOGAs inntektsstruktur i 2016, slik at andelen egne inntekter er noe redusert. Vi er av den oppfatning at dette ikke har redusert vår måloppnåelse for inneværende år, men at det vil være viktig for fremtidig fleksibilitet at andelen har en positiv utvikling.

Administrasjonskostnadene omfatter lønn og personalkostnader for ansatte i stabfunksjonen, husleie og kostnader knyttet til kontorlokaler og felles-tjenester.

For å kunne øke konkurranseevnen i næringslivet og fornye offentlig sektor må det innoveres i begge sfærer. DOGA tilrettelegger for og bidrar i prosesser som kobler design, arkitektur, teknologi, ledelse og brukeropplevelse i et bærekraftig og innovativt perspektiv. Dette mener vi er grunnleggende for fremtidig verdiskaping.

Det etablerte næringslivet er en viktig målgruppe for DOGA. Flere av våre tjenester og prosjekter rettet mot denne målgruppen ble videreført og opprettholdt på samme nivå i 2016 som tidligere år. I tillegg etablerte vi nye satsinger innenfor by- og byggenæringen og møbel- og interiørfeltet. DOGA har også videreført og videreutviklet prosjekter som legger til rette for økt bruk av metoder og verktøy som vi

mener bidrar til innovasjon og verdiskaping hos våre partnere i offentlig sektor. I tillegg har vi arbeidet for at våre fagarrangementer skal nå ut til en tversektoriell målgruppe.

Vi vurderer at tjenestene vi leverer og prosjektene vi gjennomfører er av tilfredsstillende kvalitet, og tilbakemeldinger og brukerundersøkelser viser at partnere og brukere er godt fornøyde med våre leveranser. Vi bemerker også at det er en økt interesse for og etterspørsel etter flere av våre ytelser og tilbud fra ulike aktører i privat og offentlig sektor. DOGA ser blant annet at antallet rådgivningsoppdrag i 2016 har økt i forhold til nivået i 2015, at våre innovasjonsfokuserte workshoper og fagarrangementer innenfor tjenestedesign og strategisk designledelse fylles opp raskt og at vi gjennom våre prosjekter lykkes med å etablere strategiske samarbeid med relevante partnere.

DOGA mener at den store etterspørselen etter våre tjenester og pågangen av forespørsler indikerer at det vi tilbyr er relevant for næringslivet og offentlige virksomheter, og at det er behov for økt design- og arkitekturkompetanse i begge sektorer.

Samlet sett har DOGA, ved siden av et omfattende utviklingsarbeid, jobbet godt mot måloppnåelse. Det er gjennom ulike metoder dokumentert at vårt arbeid gir effekter som bidrar til å øke konkurranseevnen i næringslivet og til å fornye offentlig sektor. Selv om gode måleverktøy ikke er ferdig utviklet, og prosjekt- og porteføljeverktøy ikke er ferdig implementert, mener vi at arbeidet går i riktig retning og begynner å få en riktig struktur. Dette gir oss et godt utgangspunkt for videre utvikling og forbedring.

Vår samlede vurdering er at resultatoppnåelsen har vært tilfredsstillende og at vi gjennom definerte delmål har nådd hovedmålet i 2016 – *Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet*.

I det følgende rapporterer vi på årets resultater i henhold til DOGAs mål- og resultatstyringssystem (MRS) og deretter på øvrige prioriteringer angitt i tilskuddsbrevet fra NFD.

Styringsindikator	Suksessfaktorer	Støttende analyse
Delmål 1		
Endring i innovasjonsnivå	<ul style="list-style-type: none"> At kunder utvikler nye konkurransedyktige og levedyktige produkter og tjenester. 	<ul style="list-style-type: none"> Antall patentsøknader Økning i utviklingsprosjekter Finansiering fra Forskningsrådet og Innovasjon Norge til videreutvikling av design-/arkitekturprosjekter Økt investering i kjøp av design- og arkitekturtjenester
Endring i adferd	<ul style="list-style-type: none"> At kunder i næringslivet tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur At DOGA påvirker beslutninger på strategisk nivå hos kundene 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeundersøkelser før og etter
Spredningseffekt	<ul style="list-style-type: none"> At flere utover DOGAs kunder oppfatter DOGAs verktøy som verdiskapende At flere utover DOGAs kunder tar i bruk virkemidler og verktøy som DOGA promoterer At DOGA øker samarbeidet med næringsklynger og andre aktuelle aktører 	<ul style="list-style-type: none"> Økt kjennskap til og bruk av terminologi (medieoppslag) Økning i henvendelser fra næringslivet Økt kjennskap til og bruk av metoder (brugerundersøkelser) Økt omsetning i design- og arkitekturbransjen Faktisk antall
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> At våre kunder opplever økt effektivitet, økt verdiskapning, økt etterspørsel 	<ul style="list-style-type: none"> Økt omsetning og resultat Økt eksport Kvalitative undersøkelser
Delmål 2		
Endring i innovasjonsnivå	<ul style="list-style-type: none"> At kunder utvikler sine tjenester på en måte som gir økt effektivitet og optimal verdiskapning for brukerne 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeundersøkelser Økt investering i kjøp av design- og arkitekturtjenester
Endring i adferd	<ul style="list-style-type: none"> At kunder i offentlig sektor tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur At DOGA påvirker beslutninger på politisk og strategisk nivå hos kundene 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeundersøkelser før og etter Kundeundersøkelser Endring i kommuneplaner og stortingsmeldinger
Spredningseffekt	<ul style="list-style-type: none"> At flere utover DOGAs kunder oppfatter DOGAs verktøy som verdiskapende At flere utover DOGAs kunder tar i bruk virkemidler og verktøy som DOGA promoterer At DOGA øker samarbeidet med lokale, regionale og nasjonale offentlige aktører 	<ul style="list-style-type: none"> Økt kjennskap til og bruk av terminologi (medieoppslag) Økning i henvendelser fra offentlig sektor Økt kjennskap til og bruk av metoder (brugerundersøkelser) Økt omsetning i design- og arkitekturbransjen Faktisk antall
Endring i resultat (effektivitet, sluttbrukertilfredshet og kvalitet)	<ul style="list-style-type: none"> At våre kunder opplever økt effektivitet, økt verdiskapning, økt sluttbrukertilfredshet 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeundersøkelser Sluttbrukerundersøkelser
Delmål 3		
Prioriteringsanalyse- Strategi for å nå målet	<ul style="list-style-type: none"> Svare på: hva skal DOGA være og hvem er vi til for Utvikle styringsdokument og handlingsplan som alle ansatte føler eierskap til 	<ul style="list-style-type: none"> Merkevareprosess Strategiarbeid
Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	<ul style="list-style-type: none"> Svare på hva vi har gjort bra i 2016, og hva kan vi gjøre bedre fremover 	<ul style="list-style-type: none"> Egenevaluering i 3-4kv

Figur 9: DOGAs målstruktur

3.2 Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og offentlig sektor

Basert på erfaringer over tid regner DOGA det som strategisk viktig for måloppnåelsen å opprettholde og utvikle arbeidet med å formidle verdien av design og arkitektur til sine målgrupper.

I formidlingsarbeidet skiller vi mellom kommunikasjonsvirksomhet og kompetanseoverføring. Kommunikasjonsvirksomheten er alle strategiske tiltak for å kommunisere verdien av våre fagområder ut til nåværende og nye virksomheter i våre målgrupper.

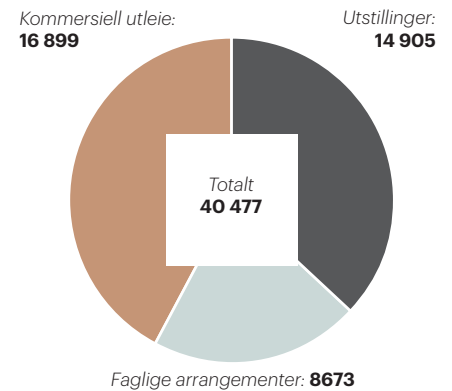
Kompetanseoverføring er tiltak der brukerne blir tilført ny kompetanse i form av konkrete verktøy eller metoder som kommer til direkte anvendelse og fører til atferdsendring.

3.2.1 Sentervirksomhet

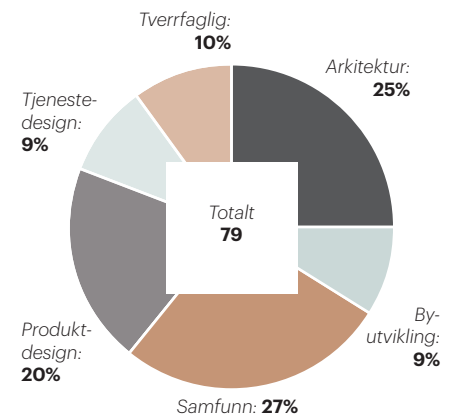
DOGA-huset er en viktig arena for våre aktiviteter, og det er i 2016 gjort en vurdering av hvordan huset skal fungere som et godt arbeidssted for de ansatte, samtidig som bruken av huset skal ha en tydeligere forankring i våre strategier og mål. Dette arbeidet vil bli konkretisert i 2017. I likhet med tidligere år ble huset i 2016 benyttet på tre måter: 1) utstillinger, 2) faglige arrangementer i egen regi og 3) kommersiell utleie.

40 477 personer besøkte huset i løpet av 2016. Dette er en nedgang på 26 prosent fra 2015. Nedgangen skyldes dels mindre grad av kommersiell utleie, dels annet faglig innhold i utstillinger og færre arrangementer i egen regi. Vi har arbeidet målrettet med å bruke egne aktiviteter på huset som et middel for å styrke effekten av DOGAs samlede innsats. Egne aktiviteter har vært utstillinger, nettverksmøter, workshoper og andre faglige arrangementer. Vi mener at disse aktivitetene er velegnede kanaler for å spre kunnskap om effekten av design og arkitektur. Vi la i 2016 mer vekt på at hvert arrangement skulle ha en høy faglig kvalitet, med et spisset budskap til de riktige målgruppene. Vi la også vekt på å gjennomføre flere arrangementer utenfor DOGA, både i Oslo og i landet for øvrig. Tilbakemeldinger fra denne typen aktiviteter viser at over 70 prosent opplevde økt kunnskap om design- og arkitekturfagenes bidrag til verdiskaping og innovasjon.

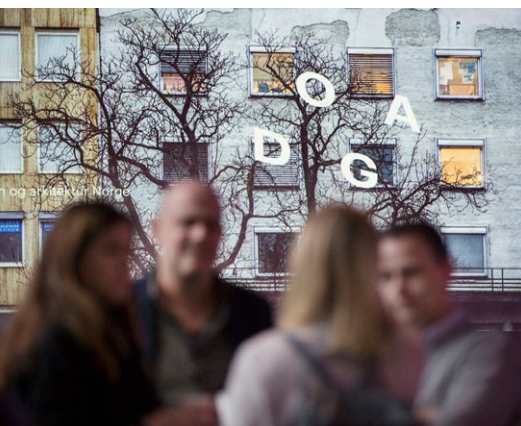
I våre faglige arrangementer etterstreber vi en balanse mellom fagområdene. I 2016 var fordelingen ca. 30 prosent hver på design og arkitektur, mens de øvrige arrangementene var tverrfaglige eller mer samfunnsrettede.



Figur 10: Totalt antall besøkende på DOGA.



Figur 11: DOGAs arrangementer fordelt etter fag.



3.2.2 Øvrig kommunikasjonsvirksomhet

Den største kommunikasjonsoppgaven i 2016 var å lede DOGAs merkevareprosjekt – et arbeid som har dannet grunnlaget for «det nye DOGA» (se kapitlet «Andre prioriteringer»). De viktigste kommunikasjonsuttakene av merkevareplattformen var ny visuell identitet og nytt nettsted.

Det nye nettstedet blir det digitale navet i kompetansesentret DOGA – og skal sette kunnskap og læring i sentrum. I tillegg vil det være en plattform for søknads- og saksbehandling knyttet til DIP, Merket for god design og DOGAs øvrige utmerkelser og priser.

En annen viktig aktivitet i 2016 var Transform «DOGA-dagen». Dette var første gang DOGA hadde en felles fagdag for design og arkitektur. Dagen var et brudd med Designdagen og en markering av at DOGA favner og likestiller design og arkitektur. Dagen var viktig for å bygge merkevaren DOGA og vise at kompetansesentret er relevant for både design- og arkitekturbransjen og norske virksomheter.

DOGAs medieår kan sammenfattes som godt, med potensial for mye mer oppmerksomhet. Vi oppnådde god synlighet og vårt innhold hadde stor rekkevidde. I forhold til 2015 hadde vi noe færre medieoppslag i 2016, men desto større synlighet og rekkevidde i sosiale medier. Med over 30 000 følgere i ulike sosiale medier, kan DOGA

spredde sine budskap til et stort antall mottakere på en kostnadseffektiv måte. Sosiale medier er dessuten blant de mest effektive kanalene for å drive trafikk inn til doga.no, hvor vi publiserer store deler av den kunnskapen og kompetansen DOGA besitter. Ca. 40 prosent av all trafikk til siden stammer fra sosiale medier.

I 2016 hadde DOGA 761 presseoppslag, hvilket tilsvarer en nedgang på 210 saker fra 2015. Dette skyldes et bevisst valg, og en endring av mediestrategi i forbindelse med Merket for god design. I stedet for å få så mange presseoppslag som mulig om vinnerne av Merket, ønsket vi å vekke interesse for prosessen som ligger bak, nemlig bruken av design og arkitektur. En slik strategi er mer i tråd med DOGAs oppdrag.

Den nye mediestrategien har fungert og medieovervåkingsselskapet M-brain gir oss en score som er høyere for 2016 enn 2015 basert på gjennomslag og rekkevidde på omtale. Analysen viser et potensial for enda større synlighet, noe den nye merkevareplattformen vil bidra til, fordi den gir DOGA en tydeligere profil og posisjon.

Delmål 1 – Økt konkurranseevne i næringslivet	
Styringsindikator	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	<ul style="list-style-type: none"> • At kunder utvikler nye konkurransedyktige og levedyktige produkter og tjenester.
Endring i adferd	<ul style="list-style-type: none"> • At kunder i næringslivet tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur • At DOGA påvirker beslutninger på strategisk nivå hos kundene
Spredningseffekt	<ul style="list-style-type: none"> • At flere utover DOGAs kunder oppfatter DOGAs verktøy som verdiskapende • At flere utover DOGAs kunder tar i brukvirkemidler og verktøy som DOGA promoterer • At DOGA øker samarbeidet med næringsklynger og andre aktuelle aktører
Endring i økonomisk resultat og kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • At våre kunder opplever økt effektivitet, økt verdiskapning, økt etterspørsel

3.3 Delmål 1 – Økt konkurranseevne i næringslivet

Målet om økt konkurranseevne i næringslivet innebærer at DOGA gjennom sin virksomhet skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. DOGA skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med gode synergier mellom næringsutvikling og design- og arkitekturbransjen. Videre skal brukermedvirkning og bedre problemforståelse bidra til å skape attraktive og relevante tjenester, produkter og omgivelser.

3.3.1 Vurdering av måloppnåelse, delmål 1

For å nå delmål 1 har DOGAs arbeid vært styrt av følgende prioriteringer i 2016: *Økt innovasjonsgrad, utløse lønnsom næringsutvikling og nasjonal og internasjonal profilering av norsk design og arkitektur*. Alle DOGAs enkeltprosjekter under delmål 1 har

vært knyttet til en eller flere av disse prioriteringene.

Sammen med *Designrevet innovasjonsprogram* (DIP) bidrar workshopene og rådgivningsoppdragene til økt innovasjon i næringslivet. DOGAs styringsindikator *endring i innovasjonsnivå* har som hensikt å fange opp hvorvidt aktører og brukere som samhandler med oss opplever innovasjonsendringer relatert til produkt, prosess og/eller organisasjon. Med forbehold om enkelte metodiske svakheter, viser evalueringen av DIP at programmet har hatt/vil ha direkte innvirkning på innovasjonsevnen til mottakerbedriftene, at det øker kompetansen om brukerbehov og at kompetansen inkluderes i bedriftenes innovasjonsprosesser.

DOGAs styringsindikator *endring i adferd* skal vise om brukere tar i bruk metoder og verktøy som vi promoterer fra våre fagfelt. Evalueringen av DIP viser at de fleste bedriftene som har



fått støtte av programmet i stor grad har integrert designmetodikk i organisasjonen som følge av støtten. I tillegg påpekes det at designmetodikk har blitt en essensiell del av alle viktige prosesser i om lag halvparten av bedriftene. Samtidig har deltakelse i workshoper vi arrangerer resultert i at virksomheter søker DIP-støtte til utvikling av nye forretningsmodeller gjennom bruk av designmetodikk. DOGA mener dette indikerer at workshopene og rådgivningsoppdragene vi gjennomfører bidrar til atferdsendringer i en tidlig fase. Vi kan imidlertid ikke gå ut fra at atferdsendringene er vedvarende. En lærdom vi kan trekke av dette er at DOGA må følge virksomhetene over lengre tid for å avdekke i hvor stor grad den nyervervede kompetansen blir inkorporert i strategier og planer.

Indikatoren *spredningseffekt* skal avdekke om DOGA klarer å spre kunnskap og virkemidler fra våre fagfelt til brukere ut over dem vi er i direkte kontakt med. Vi har ikke lyktes med å måle dette på en direkte og tilfredsstillende måte, og det er derfor vanskelig å dokumentere en slik spredningseffekt for inneværende år. I 2017 vil vi derfor utvikle metodene for å måle denne indikatoren. DOGA vurderer imidlertid også spredningseffekt ut fra samarbeid med næringsklynger og nettverk, da disse anses som hensiktsmessige for å kunne spre kunnskap og virkemidler til flere aktører. I 2016 har DOGA styrket samarbeidet med eksisterende partnere, samt etablert nye

strategiske samarbeid med utdanningsinstitusjoner, næringslivsorganisasjoner, nettverk og klynger. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at DOGA delvis har lyktes med å oppnå spredningseffekt.

DOGA vedgår at målet om å utløse økt lønnsomhet i næringslivet er ambisiøst og vanskelig å innfri. Det er særlig vanskelig å måle og dokumentere den isolerte effekten av DOGAs arbeid på området. Dette skyldes at lønnsom næringsutvikling avhenger av innovasjonsprosesser internt i virksomhetene, i tillegg til eksterne faktorer. Mottakere av DIP-midler melder imidlertid at programmet har medvirket/vil medvirke til økt inntjening på lengre sikt.

Når det gjelder våre internasjonale aktiviteter mener vi at de har bidratt til forhold som kan gi positive økonomiske resultater for aktører i design- og arkitekturbransjen. Vår styringsindikator *endringer i økonomisk resultat* baseres på om våre brukere opplever økt verdiskapning og/eller økt etterspørsel etter samhandling med oss. Flere, som gjennom vårt bidrag har fått profilerere seg i utlandet, rapporterer om at profileringen har ført til konkrete forretnings-samarbeid. Vi ser et potensial for å styrke norsk næringsliv gjennom økt internasjonal samhandling.

På bakgrunn av redegjørelsen ovenfor mener vi at DOGA har bidratt til å øke konkurransevnen i næringslivet, og at delmål 1 er oppnådd.

I det påfølgende redegjør vi nærmere for et utvalg av våre aktiviteter, og hvilke resultater og effekter disse har hatt for oppnåelsen av delmål 1.

3.3.2 Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling

Norsk næringsliv opererer i et konkurranseintensivt globalt marked. Innovasjon er essensielt for å lykkes. Gjennom vårt arbeid for å bidra til innovasjon i norsk næringsliv, legger DOGA til rette for utviklingen av nye levedyktige og konkurransekraftige produkter og tjenester og – på lengre sikt – en lønnsom næringsutvikling for norske bedrifter.

Designrevet innovasjonsprogram

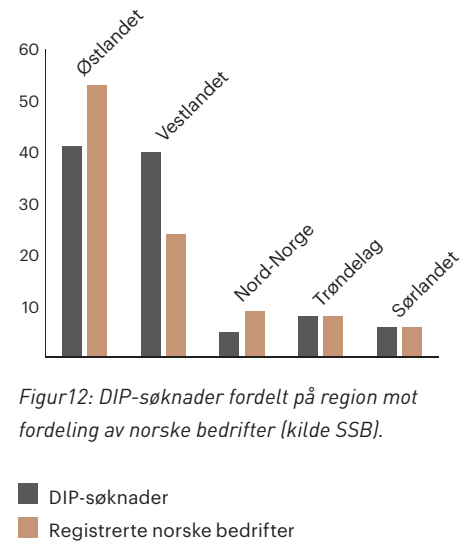
En viktig prioritering har vært å videreføre det eneste eksisterende, målrettede virkemiddelet for norsk næringsliv som skal gi økt innovasjon f.o.m. idéfasen, *Designrevet innovasjonsprogram* (DIP).

Programmet finansierer og igangsetter prosjekter i norsk næringsliv gjennom årlige utlysninger av midler. Formålet er å spre kunnskap om hvordan designrevet innovasjon kan bidra til å øke

innovasjonsgraden og lønnsomheten i næringslivet, samt bidra til utvikling av nye produkter, tjenester eller forretningsmodeller.

DIP-utlysningen i 2016 førte til 102 søknader fra alle landsdeler i et bredt spekter av bransjer og fagområder. Så vel søknadsmengde som igangsatte prosjekter i 2016, balanserer godt med behovet for å ha en kritisk masse som er nødvendig for å kunne gjennomføre en effektiv saksbehandling, samt ha et godt utvalg for tildeling av midler til relevante prosjekter.

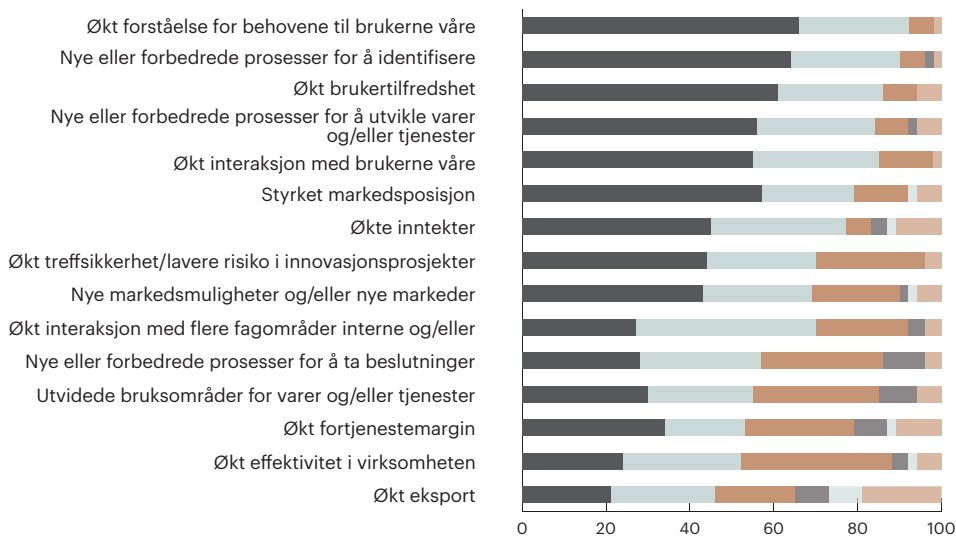
Programmet har på oppdrag fra NFD blitt evaluert av Technopolis i 2015/16 og sluttrapporten ble svart ut høsten 2016. NFD har påpekt at sluttrapporten på enkelte områder ikke er svart ut tilfredsstillende. Vi finner det likevel riktig å benytte de delene av evalueringen hvor det ikke ble påpekt direkte mangler og som har stor nytteverdi når det gjelder å rapportere resultat og effekt av programmet. Effekt og vurdering av måloppnåelse er basert på samlet innsikt fra sluttrapporter fra ferdige prosjekter og innsikt hentet fra evalueringen.



Figur 12: DIP-søknader fordelt på region mot fordeling av norske bedrifter (kilde SSB).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	SUM
Antall søknader	180	81	80	138	145	116	137	102	979
Søknadsbeløp i mnok	80	40	34	66	71	44	59	51	445
Antall igangsatte prosjekter	17	20	16	16	15	18	17	16	135
Tildelte midler i mnok	5,7	6,4	6,5	7,1	6,8	7,5	7,9	7,5	55,4

Tabell 2: Utvikling i DIP-søknader og bevilgninger.



Figur 13: DIP-midlers betydning for støttemottaker.

- Helt enig
- Enig
- Hverken/eller
- Uenig
- Sterkt uenig
- Ikke relevant/vet ikke

Strategisk bruk av design og arkitektur kan være et verktøy for å få til økt innovasjon og verdiskaping. Endring i innovasjonsnivå og adferd hos mottaker er vurdert som en indikasjon på økt konkurransevne. I vurderingen av programmets effekt og resultat legges det vekt på om bedrifter som har mottatt støtte og gjennomført prosjekter basert på designmetodikk, mener de har oppnådd/eller vil oppnå endring i innovasjonsevne og -atferd. I tillegg vurderes det i hvilken grad det er endringer i forståelsen for brukerbehov, bruken av prosesser som identifiserer brukerbehov, samt interaksjon med flere fagområder.

Figur 13 viser at DIP har hatt/vil ha direkte innvirkning på innovasjonsevne, øker kompetansen om brukerbe-

hov og at kompetansen er inkludert i bedriftenes innovasjonsatferd for de bedrifter som har mottatt støtte. At bedriftene har tatt i bruk designmetodikk støttes av undersøkelsens spørsmål om holdninger til designdrevet innovasjonsmetodikk etter gjennomført prosjekt. 71 prosent av respondentene mener at design har fått økt betydning i organisasjonen og 61 prosent mener at design har blitt integrert i organisasjonens prosesser for utvikling av nye varer og/eller tjenester. De som mener at design har blitt en essensiell del av alle viktige prosesser i organisasjonen, utgjør 43 prosent. Sammen med innsikt fra sluttrapporter fra ferdige prosjekter, virker det derfor rimelig å konkludere med at DIP som virkemiddel, oppnår ønsket effekt og legger til rette for endring i innovasjonsnivå hos mottakerne.

Endring i økonomisk resultat og kvalitet er en viktig indikator for å kunne vurdere økt konkurransevne for næringslivet. Indikatoren må imidlertid vurderes over tid og ses i lys av eksterne forhold. For å vurdere i hvilken grad DIP har bidratt eller vil bidra positivt til økonomiske resultater og kvalitet, er det nødvendig å se på bedriftenes egne vurderinger, slik det fremgår av figur 11. Siden mange prosjekter er under utvikling og ennå ikke er lansert i markedet, er det rimelig å inkludere hva mottakerne selv mener de vil oppnå. De resultatene og effektene mange har oppnådd eller mener vil oppnås er bl.a. økt brukertil-

fredshet (82 prosent), styrket markedsposisjon (68 prosent), økte inntekter (62 prosent), nye markedsmuligheter og/eller nye markeder (66 prosent) og økt fortjenestemargin (50 prosent). Samlet sett vurderes DIP som et viktig element for mottakernes økte lønnsomhet og opplevd kvalitet.

DIP synes å bidra til en positiv endring i innovasjonsnivå ved at programmet kompletterer andre virkemidler på en sømløs måte, og derfor oppfyller et behov i markedet. Siden programmet bidrar til en høy grad av realiserte innovasjoner av god kvalitet, velger flertallet av støttemottagerne å finansiere videreutvikling selv eller å søke ytterligere støtte fra andre virkemiddelaktører som Innovasjon Norge og Norges forskningsråd.

For å få flere til å ta i bruk designdrevet innovasjon er det avgjørende å spre kunnskap om resultatene fra DIP. En vesentlig del av programmets strategi dreier seg derfor om å samle inn erfaringer knyttet til hvordan mottakerne har jobbet med designmetodikk i prosjektene sine, for så å spre disse erfaringene.

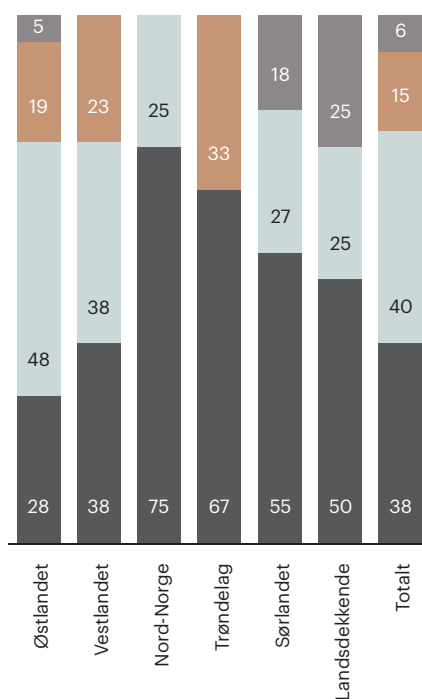
I programmets levetid har det vært et høyt aktivitetsnivå når det gjelder spredning og videreformidling av resultater og kunnskap fra DIP. Det er imidlertid vanskelig å ha noen klar oppfatning av hvilken effekt formidlingsaktivitetene har hatt. Et jevnt og høyt tilslag av DIP-søknader, kombinert

med økende interesse for å lære mer om metodikken, kan tyde på at formidlingstiltakene har hatt effekt. DIP-søknader fra nye aktører, spesielt innenfor maritim og marin sektor, olje-, gass- og energisektoren og helse- og omsorgssektoren, støtter opp om denne antakelsen.

Selv om vi har indikasjoner på at formidlingsaktivitetene har gitt økt kunnskap om programmet og designdrevet innovasjonsmetodikk ut over DOGAs brukere, ser vi et klart behov for å bli mer målrettet i formidlingen og kanalene vi benytter. Det er for eksempel viktig å informere bedre om dokumenterte kommersielle resultater av å bruke metodikken og om hvordan designdrevet innovasjonsmetodikk gjennomføres i praksis. Siden DIP er rettet mot starten av et innovasjonsforløp, hvor det kan ta lang tid før løsningen blir lansert i markedet, er det viktig med langsiktighet i resultatmåling og formidling.

For første gang siden programmet startet opp har vi nå et godt grunnlag for å vurdere om DIP har ønsket effekt. Vi anser at DIP er et vesentlig og relevant virkemiddel for å lykkes i å levere høy måloppnåelse på delmål 1 – Økt konkurransevne i næringslivet. Tilbakemeldinger fra så vel mottakere som øvrig virkemiddelapparat støtter dette. Programmet vil derfor fortsatt være prioritert i 2017, og vi vil videreutvikle både programmets søknadsforløp og våre målemetoder.





Figur 14: Rådgivning og foredrag fordelt på region og sektor.



Rådgivning og kompetansebygging i næringslivet

Formidling av kompetanse må gjøres på en slik måte at kompetansen blir implementert og anvendt. Først når kompetansen tas i bruk vil vi skape atferdsendringer, som igjen vil gi effekt på konkurranseevnen i næringslivet. DOGA har i 2016 gjennomført rådgivning og kompetansebygging i bedrifter, nettverk og klynger. Dreiningen fra rådgivning «en-til-en» til å bidra i større tverrfaglige fora, er delvis begrunnet i en helhetlig vurdering av innsats mot effekt. Men et vel så viktig element er, at samarbeidsavtalen mellom DOGA og Innovasjon Norge om nasjonal designrådgivning er avviklet etter ønske fra Innovasjon Norge.

Det er gjennomført 97 oppdrag innenfor fagområdene design, arkitektur og byutvikling i form av virksomhetsrådgivning, nettverksdeltagelse, workshoper og foredrag.

DOGA har vært representert i alle landsdeler. De fleste oppdragene i 2016 var på Østlandet – mens Nord-Norge og Trøndelag var områdene hvor vi hadde færrest oppdrag. Fordeilingen mellom næringsliv og offentlig var tilnærmet den samme i 2016 som i 2015. Universitetssektoren var en viktig samarbeidspartner i kompetanseoverføringen. Her finner vi de fremtidige brukerne og utøverne av design og arkitektur i privat og offentlig sektor. I 2016 var det en liten økning av denne type kompetanseoverføring, hvor

DOGAs medarbeidere går direkte inn i undervisningen på høyskoler og universiteter.

I 2016 arrangerte DOGA en rekke innovasjonsfokuserende workshoper med design og grønn bærekraft som grunnleggende elementer. Ved å se disse to elementene under ett mener DOGA at workshopene bidrar til å fremme innovasjon hos de deltagende aktørene. Workshopene tilfører ny kunnskap om bærekraft som utviklingsmulighet og ruster virksomhetene for en grønn omstilling. Workshopene er utformet slik at deltakerne gjennom økt designkompetanse i større grad skal kunne utvikle nye og mer bærekraftige produkter, tjenester, systemer og opplevelser. De skal bidra til endret innovasjonsnivå og atferdsendring, som på lengre sikt forventes å skape økt lønnsomhet og opplevd kvalitet. Første uttak i dette arbeidet er at deltagende bedrifter ser på nye bærekraftige forretningsmodeller, fremfor bare miljøinnsats knyttet til produksjon og materialer. Konseptet «Lease the outfit» i regi av Helly Hansen, som gjør det mulig å leie sportsutstyr i stedet for å kjøpe nytt, er et resultat av dette samarbeidet og videreutvikles nå gjennom støtte fra DIP i 2017.

DOGA har, ved siden av innovasjonsprosjektene som retter seg mot grønn bærekraft, også gjennomført designprosjekter- og programmer som trekker i retning av sosial bærekraft. *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for*

alle er et eksempel på dette. Programmet fremmer innovasjon og verdiskaping basert på inkluderende design. Inkluderende design er en metode som setter et mangfold av brukeres behov i sentrum, og som slik bidrar til utvikling av innovative og sosialt bærekraftige produkter, tjenester og omgivelser.

Nyskappingsprogrammet *Innovasjon for alle* er hovedsakelig finansiert av Barne- og likestillingsdepartementet, mens DOGA bidrar med ressurser. Programets mål samsvarer i stor grad med DOGAs mål, og målgruppene er også sammenfallende. Vi anser at programmet bidrar til økt kunnskap om og smartere bruk av design og arkitektur, med gode synergier mellom nærings- og byutvikling. I 2016 ble det arrangert flere workshoper, en utstilling og en konferanse om inkluderende design og universell utforming. Aktivitetene har bidratt til å synliggjøre og fremme bruken av inkluderende design som en effektiv strategi for nyskaping, økt konkurransekraft og økt lønnsomhet i norsk næringsliv. Utstillingen fikk god pressedekning, og et flertall av de som svarte på spørsmål om utstillingen mente de hadde lært noe nytt om inkluderende design spesielt, og om norsk design generelt.

Samarbeid by- og byggenæring

DOGA legger særlig vekt på hvordan vi kan bidra til omstilling innenfor by- og byggenæringen med tanke på det grønne skiftet. Eksempel på dette er utviklingsprosjektet *Innovasjonspro-*

sesser i byggenæringen. Gjennom å samle byggenæringen og legge til rette for innovasjonsprosesser med nyskapende, konkrete resultater som output, vil DOGA bidra til omstilling, økt verdiskaping og innovasjon i én og samme prosess. Prosjektet bidrar til at byggenæringen i større grad enn i dag deltar aktivt i denne omstillingen.

I NOU 2015:1 som handler om produktivitet, pekes det på at byen utgjør en betydelig ressurs når det gjelder verdiskaping. Prosjektet *Byen som innovasjonsplattform* utforsker hvordan de store driverne i byutviklingen; privat næringsliv, offentlige myndigheter og innbyggere kan bidra til å skape flere og bedre innovative prosesser, produkter og tjenester med byens fysiske rammer som utgangspunkt. Særlig utforsker vi områdene digitalisering, samskaping, rebruk av arealer og entreprenørskap.

Samarbeidsrådet for møbel og interiør

DOGA søker etter nye samarbeidsformer som kan skape ringvirkninger. I 2016 satte DOGA i gang nettverkspiloten Samarbeidsrådet for møbel og interiør (SMI). Nettverket skal styrke posisjonen for nettverkets medlemmer i Norge og internasjonalt.

SMI er et nettverk av designere, produsenter, organisasjoner og utdanningsinstitusjoner som sammen arbeider for å fremme norsk møbel- og interiørdesign nasjonalt og internasjonalt. SMI har som



26 of Norway's best crafts artists and designers



#structure16

@norwegiansstructure

mål å skape flere vekstkraftige merkevareprodusenter i Norge, øke den totale verdiskapingen og sette norske designere og merkevareprodusenter på kartet gjennom eksport av bærekraftige designprodukter og -løsninger. Høsten 2016 startet planleggingen av den første fellesaktiviteten: et utstillings- og pressearrangement i den norske ambassadeboligen i forbindelse med Stockholm Design Week i februar 2017. Vi ser at denne måten å jobbe på skaper ringvirkninger og vi ønsker å videreføre denne arbeidsmetoden også innenfor andre bransjer og miljøer.

3.3.3 Nasjonal og internasjonal profilering av norsk design og arkitektur

DOGA mener at norsk næringsliv i større grad må ta i bruk design- og arkitekturkompetanse for å øke konkurranseevnen. Samtidig er design- og arkitekturbransjen selv avhengig av eksport for å kunne vokse seg sterk og overleve på sikt. For å løse disse to problemstillingene jobber DOGA kontinuerlig for å profilere norsk design og arkitektur i både inn- og utland. DOGAs prisutdelinger og nasjonale utstillinger fremhever designere og arkitekter og synliggjør verdien av design- og arkitekturkompetanse for et hjemlig publikum. DOGAs deltakelse på internasjonale arenaer bidrar til å synliggjøre norsk design og arkitektur utenfor landets grenser og tilrettelegger dermed for en norsk design- og arkitektureksport.

DOGAs priser og utmerkelse

DOGAs priser og utmerkelse anerkjenner vellykket bruk av design og arkitektur for å skape innovative løsninger som gir verdiskaping i sosial, miljømessig og økonomisk forstand. Det skal gi en økt forståelse for arkitektur- og designkompetanse i ulike bransjer, både privat og offentlig, og for hvordan denne kompetansen kan bidra til innovasjon, verdiskaping og omstilling. DOGAs priser og utmerkelse omfatter Merket for god design, Jacob-prisen og Unge talenter.

Høsten 2016 gjennomførte vi et omfattende innsiktsarbeid for å legge grunnlaget for å videreutvikle prisene. Hensikten var å gjøre dem bedre tilpasset til dagens design- og arkitekturfelt. En viktig endring i DOGAs priser er å innlemme design og arkitektur (herunder by- og stedsutvikling) under en felles prisstruktur. Arbeidet med den nye prisstrukturen medførte at utlysningen av Merket for god design, som vanligvis skjer på høsten, ble utsatt til våren 2017. Den nye prisstrukturen skal synliggjøre læringen virksomhetene har tilegnet seg gjennom design- og arkitekturprosjekter. Samtidig skal prisstrukturen bygge bro mellom de etablerte og nykommere innenfor fagbransjen.

Ved siden av Merket for god design har konkurransen Unge talenter vært en viktig del av DOGAs prisstruktur. Konkurransen løfter frem de beste

nyutdannede og nyetablerte talentene innenfor design og arkitektur. De som vinner får en unik mulighet til å vise sine arbeider for bransjen og næringslivet. Fra 2017 vil unge talenter innlemmes i Merket-strukturen.

2016 ble dermed siste året med utdeling av Merket for god design og kåring av Unge talenter i sine tradisjonelle former. Da mottok til sammen 34 prosjekter Merket for god design. Merket ble delt ut innenfor sju kategorier: Visuell kommunikasjon, Emballasjedesign, Tekstil- og klesdesign, Tjenester, Møbeldesign, Interaksjonsdesign og Industridesign. Unge talenter-konkurransen mottok 135 søknader. Det var 54 flere søknader enn i 2015, og bekrefter konkurransen aktualitet og relevans.

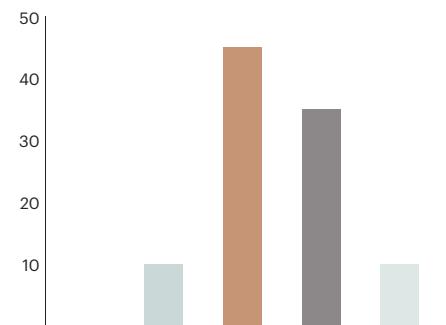
I 2017 gjennomførte DOGA en undersøkelse blant finalister og vinnere av Unge talenter for 2014, 2015 og 2016. Undersøkelsen viser at 85 prosent av respondentene er helt eller delvis enige i at deltakelsen i Unge talenter har bidratt til å synliggjøre søkerprosjektene på en god måte. Dette er i tråd med respondentenes motivasjon for å søke og konkurransens effekt mål. Den samme andelen bekrefter også at deltakelsen har økt deres motivasjon for å satse mer på sin fagutøvelse. Det siste er vesentlig da det å stimulere unge utøvere til å videreutvikle og satse mer på sin faglige kompetanse på lengre sikt vil styrke Norges samlede design- og arkitekturkompetanse.

Blant annet rapporterer enkelte av finalistene og vinnerne at deltakelsen i konkurransen allerede har resultert i konkrete forretnings samarbeid, og til at søknadsprosjektet deres er i ferd med å bli realisert. Andre har søkt og mottatt UD's reisestipend for unge norske designere og arkitekter og slik fått muligheter til å profilere seg og knytte kontakter internasjonalt.

En klar majoritet av respondentene ville anbefalt andre studenter og/eller nyetablerte å søke Unge talenter i sin nåværende/tidligere form. Dette er en klar indikasjon på at de fleste finalister er/har vært fornøyd med konkurransen.

Internasjonal profilering

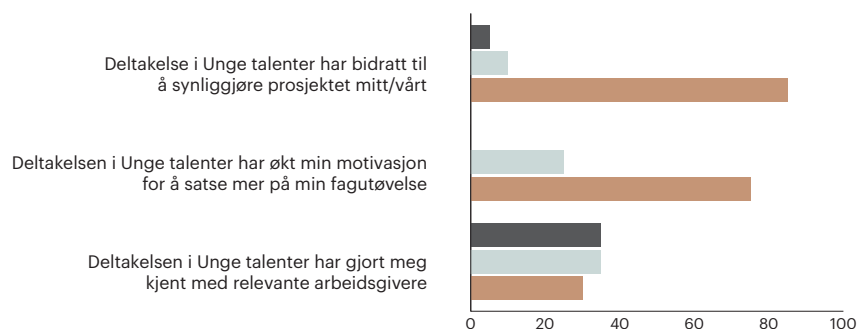
DOGA har i 2016 arbeidet for at norsk design og arkitektur skal styrke sitt omdømme i utlandet, bidratt i arbeidet med å bygge merkevaren Norge, og styrket arbeidet med å tilrettelegge for eksport av varer, tjenester og kunnskap.



Figur 15. Arbeidsrelatert effekt av Unge talenter.

I hvilken grad vil du si at Unge talenter medvirker til at vinnere og finalister fremstår som mer attraktive på arbeidsmarkedet?

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad



Figur 16: Enkelteffekter av Unge talenter.

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



I 2016 finansierte DOGA i samarbeid med Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet en undersøkelse rettet mot utenlandske næringslivsledere. Undersøkelsen *Norske kreative næringer 2016: Ukjent, men på fremmarsj*, som bygger på dybdeintervjuer med 227 næringslivslederne, hvor 48 av disse representerer tre kreative næringer (arkitektur, mote og produktdesign), avslører at de kreative næringene har svært liten synlighet utenfor Skandinavia. Det vises til at norske produkter og tjenester oppleves å være av høy kvalitet og relevans, men at produktene og tjenestene i liten grad markedsføres tilstrekkelig i utlandet. Dersom næringene skal vokse, må markedsaktivitetene trappes betydelig opp. Norge må gå fra produktorientering til en større grad av markedsorientering.

For å bygge norsk design og arkitektur som internasjonal eksportartikkel har DOGA i 2016 derfor jobbet strategisk for å styrke norske designeres og arkitekters tilstedeværelse på internasjonale arenaer. Samarbeidsrådet for møbel og interiør (SMI) omtalt under punkt 3.2.2. kan også ses som en del av dette arbeidet.

DOGA har utarbeidet en ny strategi for det internasjonale arbeidet, basert på fire målsettinger:

- bidra til eksport av norsk arkitektur og design.
- bidra til å formidle kunnskap om og profilere norsk arkitektur og design internasjonalt.

- bidra til kunnskapsutveksling og -utvikling i dialog med internasjonale nettverk og aktører.
- bidra til at Norge styrker sitt omdømme og bygger merkevaren Norge.

Utenriksdepartementets reisestipendordning

Et av målene for internasjonal profilering er å legge forholdene til rette for internasjonal eksponering av norsk design og arkitektur. Som et ledd i dette forvalter DOGA Utenriksdepartementets reisestøtteordning for design og arkitektur. Ordningen går ut på å gi støtte til reise og transport til designere og arkitekter som skal stille ut egne arbeider eller forelese ved viktige internasjonale arenaer. Det overordnede målet er å øke anerkjennelsen av og interessen for norsk design og arkitektur i utlandet, styrke bildet av Norge som en interessant og nyskapende kulturnasjon og – som et resultat av dette – øke verdiskapningen.

DOGA anser denne ordningen som et viktig bidrag or å gi unge talenter en mulighet for å oppnå kommersielle kontakter. Bevilgningen for 2016 er på tilsvarende nivå som i 2015. Vi mottok 102 søknader, hvorav 66 ble innvilget. Andel bevilget søknadssum er stabil i forhold til tidligere år.

Administrasjonsbidraget fra UD er uendret, og dekker ikke fullt ut DOGAs innsats knyttet til sekretariatarbeidet. Vår vurdering er at ordningen er et

naturlig supplement til vår egen innsats knyttet til unge designere og arkitekter, og at den bidrar til vårt mål om å utvikle og løfte fagene og utøverne internasjonalt.

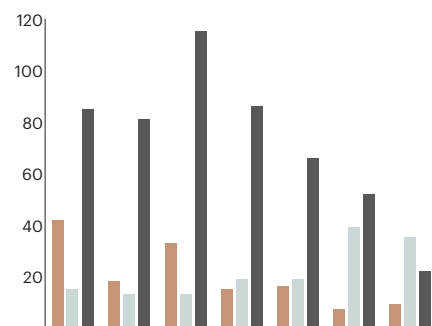
Internasjonale arenaer

I 2016 bidro DOGA med støtte og tilretteleggelse for norsk tilstedeværelse på flere internasjonalt anerkjente designarenaer. Oppfølgingen av utøverne som deltok på de ulike arenaene viser at de hadde stort utbytte av deltakelsen. Samtlige rapporterer at slike arenaer er godt egnet for å knytte kontakter og utvikle samarbeid, og flere rapporterer om konkrete forretnings samarbeid. Design Week Milano/ FuoriSalone er ansett som den viktigste arenaen for design i Europa. I 2016 gikk DOGA inn som samarbeidspartner i utstillingsprosjektet *Structure – Norwegian contemporary crafts and design* sammen med Norwegian Crafts, Klubben og Jotun. I tillegg deltok Lundhs og Oslo Design Fair i samarbeidet, mens Utenriksdepartementet bidro med finansiell støtte.

Som tidligere år var DOGA i 2016 engasjert i 100% Norway i London. Her ble 17 norske designere plukket ut til å representere norsk design. I 2016 bidro vi også til at norsk design var til stede på New York Design Week.

Oslo arkitekturtriennale

Oslo arkitekturtriennale (OAT) ble avholdt mellom 8. september og 27. november 2016, og bidro inn i DOGAs nasjonale og internasjonale arbeid på arkitekturområdet. DOGA er én av fem eiere av triennalen, og har sekretariatsfunksjonen. Gjennom temaet *migrasjon* synliggjorde triennalen samfunnsrelevansen av arkitektur og byutvikling. I de 11 ukene triennalen varte ble det gjennomført en mengde små og store arrangementer – alt fra internasjonale konferanser og utstillinger til samtaler, verksteder og prosjekter. Det ble gjort mye godt kommunikasjonsarbeid både om triennalen og dens overordnede tema, og om de ulike aktivitetene. Den ene av de to hovedutstillingene stod på DOGA under hele triennalen, og vi arrangerte også flere sideprogrammer.



Figur 17: Fordeling fagområder – innvilgede søknader UD reisetilskudd.

Arkitektur
Mote
Design

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Totalt antall søknader	182	149	201	192	174	204	102
Total søknadssum i mnok	5,2	2,9	3,5	3,5	5,4	5,9	4,0
Antall innvilgede søknader	142	112	161	120	101	98	66
UDs bevilgninger i mnok	1,3	1,3	1,4	1,3	1,1	0,9	0,9
Andel av søknadssum bevilget	26 %	46 %	40 %	38 %	21 %	16 %	23 %

Tabell 3: Utvikling i søknader og bevilgninger i UD's reisetilskuddsordning.

Delmål 2 – Fornye offentlig sektor	
Styringsindikator	Suksessfaktorer
Endring i innovasjonsnivå	<ul style="list-style-type: none"> • At kunder utvikler sine tjenester på en måte som gir økt effektivitet og optimal verdiskaping for brukerne
Endring i adferd	<ul style="list-style-type: none"> • At kunder i offentlig sektor tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur • At DOGA påvirker beslutninger på politisk og strategisk nivå hos kundene
Spredningseffekt	<ul style="list-style-type: none"> • At flere utover DOGAs kunder oppfatter DOGAs verktøy som verdiskapende • At flere utover DOGAs kunder tar i bruk virkemidler og verktøy som DOGA promoterer • At DOGA øker samarbeidet med lokale, regionale og nasjonale offentlige aktører
Endring i resultat (effektivitet, sluttbrukertilfredshet og kvalitet)	<ul style="list-style-type: none"> • At våre kunder opplever økt effektivitet, økt verdiskaping, økt sluttbrukertilfredshet

3.4 Delmål 2 – Fornye offentlig sektor

Med målet om å fornye offentlig sektor menes det at DOGA skal generere bedre tjenester og prosesser i offentlig sektor som er mer brukerrettet og som gir mer effektiv oppgaveløsning. DOGA skal arbeide for bedre problemforståelse og brukermedvirkning i relevante offentlige prosesser, for eksempel innenfor plan- og utviklingsprosesser. Strategisk bruk av design og arkitektur skal gi økt tverrsektorielt samarbeid, brukerfokus, relevante tjenester og attraktive omgivelser.

3.4.1 Vurdering av måloppnåelse, delmål 2

For å nå delmål 2 har DOGAs arbeid hatt følgende prioriteringer: *Innovasjon i offentlig sektor, bærekraftig sentrumsutvikling og brukerforståelse og involvering*. Alle DOGAs prosjekter under delmål 2 har vært tilknyttet én eller flere av disse prioriteringene.

Arbeidet med å fornye offentlig sektor er i rivende utvikling, og mange virksomheter har satt søkelys på dette i 2016. DOGA har prioritert arbeid som legger til rette for økt bruk av tjenstedesign og medvirkning, samt bruk av metoder og verktøy som vi mener bidrar til innovasjon og verdiskaping for nasjonale og lokale myndigheter. Dette er gjort i samarbeid med aktører på tvers av fag, bransjer og sektorer.

DOGAs styringsindikator *endring i innovasjonsnivå* i offentlig sektor skal fange opp om offentlige virksomheter, vi samhandler med, utvikler tjenester på en måte som gir økt effektivitet og verdi for brukerne. I 2016 ble *Stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign* etablert av Difi, hvor DOGA er en sentral bidragsyter innenfor tjenstedesign. Ordningen tilbyr støtte og midler til brukersentrert, innovativ tjenesteutvikling i statlige virksomheter. Gjennom tilskudd fra KMD ble det også igangsatt tre DIP-prosjekter

i ulike offentlige virksomheter knyttet til forbedringsprogrammet *Tidstyv*. Prosjektene har identifisert forbedrede tjenester som gir økt effektivitet og optimal verdiskaping for brukerne, og har utløst beslutninger om iverksettelse. DOGA kan ikke dokumentere effekter av *Tidstyv*-prosjektene eller stimuleringsordningen på nåværende tidspunkt, men tidligere undersøkelser av DIP-programmets effekt på offentlige tjenester gir grunn til tro at prosjektene vil gi positive effekter på lengre sikt.

Målinger vi har gjort i tilknytning til styringsindikatoren *endring i adferd*, viser at verktøy og virkemidler som vi promoterer, tas i bruk. Det vil si at DOGA lykkes godt i arbeidet med å skape atferds- og beslutningsendringer i offentlige virksomheter. Blant annet bemerker vi at kommunene som deltar i Levende lokaler-prosjektet har tatt i bruk nye virkemidler for å fylle tomme lokaler og for å utvikle sine sentrumsområder. Resultatene fra Barnetråkk – et digitalt medvirkningsverktøy rettet mot barn og unge – er også positive med tanke på atferdsendringer. Brukerundersøkelser viser at kommunene som implementerer Barnetråkk i stor grad realiserer verktøyets resultater i form av nye eller reviderte planer, tiltak og prosjekter. At Barnetråkk kan vise til så positive effekter har bidratt til at vi har startet arbeidet med å utvikle et tilsvarende verktøy med et bredere lag av befolkningen som målgruppe.

DOGA ønsker at flere ut over dem vi er i direkte kontakt med skal oppfatte våre verktøy og virkemidler som verdiskapende, og ta disse i bruk. For å måle spredningseffekt har vi spurt brukerne av Barnetråkk hvordan de ble kjent med DOGA og verktøyet. Det klare flertallet av brukerne mener de ble kjent med verktøyet utenfor DOGAs kommunikasjonskanaler. Samtidig merker vi oss at 51 nye kommuner har implementert Barnetråkk. Vi mener dette gir grunn til å hevde at DOGA lykkes med å spre kunnskap om nytten og verdien av våre fagområder og virkemidler over hele Norge.

Brukere i kommunene som implementerer Barnetråkk og som deltar i Levende lokaler er svært tilfredse med prosjektene. Brukerundersøkelser fra begge prosjektene viser en høy grad av tilfredshet vurdert ut fra hvorvidt brukerne ville anbefalt prosjektene til andre. Styringsindikatoren *endring i resultat* måles, i tillegg til brukertilfredshet, også ut fra økt verdiskaping. Både Levende lokaler og Barnetråkk kan vise til økt verdiskaping i kommunene som er involvert i prosjektene. Selv om Levende lokaler fortsatt er under gjennomføring ser vi allerede at prosjektet har bidratt smått til økt næringsutvikling i kommunene. Vi tror at bidraget vil øke ytterligere når prosjektet har vart en stund.

DOGA ser at også Barnetråkk har bidratt til verdiskaping vurdert ut fra om verktøyet har medvirket til imple-





mentering av forbedrede omgivelser for barn. Andelen som mener verktøyet har medvirket til dette har sunket noe mellom 2016 og 2017. Vi tror imidlertid nedgangen skyldes metodiske forskjeller mellom undersøkelsene og den store andelen nye brukerkommuner i 2016. En ny tilsvarende undersøkelse på et senere tidspunkt vil i større grad kunne svare på om nedgangen er reell.

Avslutningsvis ser DOGA også frem til undersøkelsene fra DIP-prosjektene i offentlig sektor gjennom Tidstyv-programmet. Med basis i tidligere undersøkelser, tror vi prosjektene vil kunne gi positive resultater på verdiskapningen i de utvalgte virksomhetene.

På bakgrunn av redegjørelsen ovenfor mener vi at DOGA har bidratt til å fornye offentlig sektor, og at delmål 2 er oppnådd.

I det følgende redegjør vi nærmere for et utvalg av våre aktiviteter, og hvilke resultater og effekter disse har gitt sett opp mot delmål 2.

3.4.2 Innovasjon i offentlig sektor

Offentlige tjenester, prosesser og organisasjonsformer må tilpasses og omstilles i tråd med samfunnsutviklingen. For å løse utfordringene samfunnet står overfor og ruste det offentlige for fremtidens oppgaveløsning, trenger vi innovasjon i offentlig sektor.

DOGA bidrar til fornyelse av offentlig sektor gjennom å legge til rette for økt

bruk av tjenstedesign, og gjennom å utvikle og stimulere til økt bruk av innovative metoder og verktøy.

Rådgivning og kompetansebygging i offentlige virksomheter

Flere departementer setter innovasjon og tjenstedesign på agendaen, blant annet Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). HOD utreder et helhetlig nasjonalt innovasjonssystem for helse- og omsorgstjenesten og KMD har etablert *Stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign*, en ordning som forvaltes av Difi. DOGA bidrar inn med ekspertise på design i offentlig tjenesteutvikling. Sammen utgjør disse ulike partnerne et unikt kompetansemiljø for innovasjon og brukerinvolvering i offentlig sektor. Gjennom å utnytte de ulike ressursene på tvers oppnås bedre resultater og det legges et bedre grunnlag for fremtidig effekt.

Erfaringene fra blant annet innovasjonsprosjekter fra DIP viser at gjennomføring av brukerstudier og designmetodikk i etablerte virksomheter ofte utfordrer vedtatte sannheter og bidrar til at nye løsninger oppstår. Dette var resultatet i DIP-prosjektet *Hvis pasienten fikk bestemme* ved Oslo universitetssykehus, hvor ventetiden for brystkreftdiagnostikk har gått ned med 90 prosent. Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner ønsket å gjennomføre ytterligere prosjekter rettet mot det

offentlige. Ved inngangen til 2015 bevilget KMD 2,4 millioner kroner til utprøving av tjenstedesign som metode i jakten på tidstyver i offentlig sektor. Programmet fikk navnet *Tidstyv*.

Målet var å øke erfaringsbasen og kompetansen i offentlig forvaltning om anvendelse av brukersentrert tjenstedesign. Effekten skulle være å forbedre offentlig sektors kvalitet, relevans og effektivitet (m.a.o. redusere tidstyver), slik at resultatene gir merverdi for samfunnet.

Midlene ble fordelt på tre prosjekter, hvorav to i helsesektoren og et i pleie- og omsorgssektoren. Alle prosjektene har identifisert forbedrede tjenester som gir økt effektivitet og optimal verdiskaping for brukerne. Den brukersentrerte tilnærmingen som kjennetegner tjenstedesign har vært en svært verdifull og lærerik måte å jobbe på for de involverte i prosjektene. Ved å la brukerens stemme være toneangivende for hele tjenstedesignprosessen, har man kommet frem til tre gode og solide konsepter. Selve tjenstedesignprosessen er ofte en katalysator for endringsarbeidet, men oppfølging og gjennomføring ligger hos virksomheten selv. Det er her atferdsendringen inntreffer og man får en varig økt bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk effekt.

Alle de tre prosjektene har utløst beslutninger om iverksettelse. I tiden som kommer (2017/2018) vil det bli

utført en vurdering av resultateffekt og kvalitet, etter at de implementerte løsningene har fungert i en periode.

Antall henvendelser fra offentlige foretak om muligheten for prosjektstøtte fra DIP er stor og økende. Dette indikerer tydelig at DIP-programmet er et relevant virkemiddel som kan imøtekomme det store behovet for verktøy som bidrar til å fornye offentlig sektor. Dette kan også tyde på at det pr. i dag ikke finnes relevante virkemidler for innovasjon i offentlig sektor.

Inntil det foreligger nye øremerkede bevilgninger til offentlig sektor i fremtidige DIP-utlysninger, vil DOGA ikke kunne imøtekomme behovet fra offentlige foretak da dagens ressurser vil måtte prioriteres inn mot næringslivets behov.

3.4.3 Sentrumsutvikling gjennom bærekraftig arkitektur og byutvikling

Attraktive og levende byer og lokalsamfunn skaper trivsel, øker livskvaliteten for innbyggerne og øker verdiskapingen. Velfungerende byer og tettsteder fordrer imidlertid gode rammebetingelser, hensiktsmessig samhandling mellom ulike aktører og bedre tilrettelagte fysiske omgivelser. DOGA har søkelys på dette gjennom arbeidet med bærekraftig sentrumsutvikling i mellomstore byer og tettstedssteder. DOGA har i 2016 bistått i utvikling og implementering av byplaner som gjør byene mer klimavennlige,

attraktive, levende og konkurransedyktige gjennom pilotprosjekter og strategiske samarbeid med utvalgte kommuner.

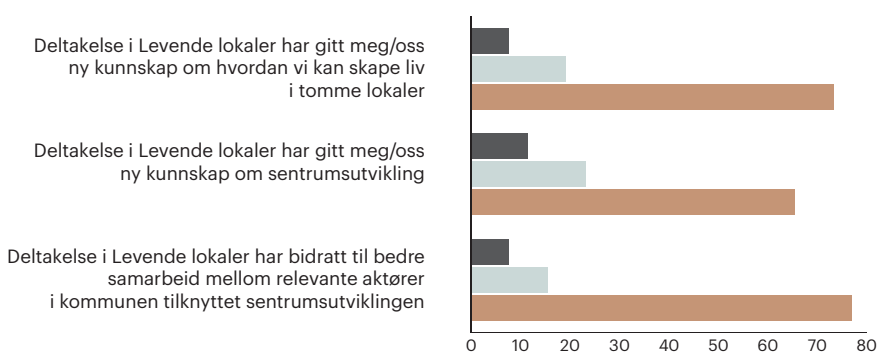
Levende lokaler

Prosjektet *Levende lokaler* går i kjernen på problematikken tilknyttet sentrumsutvikling. Prosjektet har som formål å forebygge og bekjempe sentrumsdød gjennom å utvikle verktøy og metoder for aktivering av tomme lokaler og tilhørende uteområder. Prosjektet gjennomføres i tett samarbeid med tre pilotkommuner: Arendal, Lærdal og Tromsø. Pilotkommunenes erfaringer i prosjektet skal avdekke viktige barrierer og drivere for god sentrumsutvikling. Basert på disse erfaringene skal det utvikles en verktøykasse med metoder for aktivering av tomme lokaler som alle norske kommuner kan bruke. Prosjektet og kunnskapen som utvikles anses derfor for å ha et potensial for spredningseffekt.

Levende lokaler-prosjektet går over flere år, og resultatene må ses over tid. I første omgang er måloppnåelse vurdert ut fra prosjektets fremdrift og en vurdering av hvorvidt pilotkommunenes representanter opplever en kunnskapsheving og holdningsendring. Disse faktorene er definert som viktige suksessfaktorer i prosjektet, da de er forutsetninger for det mer langsiktige målet som er endringer i faktisk atferd.

I januar 2017 gjennomførte DOGA en undersøkelse blant de tre pilotkommunenes arbeidsgrupper. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at Levende lokaler-prosjektet i stor grad oppfyller de kritiske suksessfaktorene kunnskapsheving og holdningsendring. 73 prosent av undersøkelsens respondenter opplever at deltakelsen i prosjektet har tilført dem ny kunnskap om hvordan aktører i kommunen kan aktivere tomme lokaler, mens 65 prosent opplever at de har lært mer om sentrumsutvikling.

Undersøkelsen avslører også at pilotkommunene har tatt i bruk nye tillærte virkemidler og metoder. Dette tyder på at kommunenes kunnskaps- og holdningsendring rundt tomme lokaler og sentrumsutvikling har begynt å omdannes til konkrete handlinger. Rundt 61 prosent av respondentene oppgir at pilotkommunene har tatt i bruk nye virkemidler for å utvikle sentrumsområdet i kommunen. Enda



Figur 18. Enkelteffekter av Levende lokaler-prosjektet.

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

flere, 73 prosent, rapporterer at pilotkommunene har benyttet nye virkemidler for å aktivere tomme lokaler og slik bidratt til å skape bedre omgivelser.

Videre ser vi at én av tre respondenter er helt eller delvis enig i at pilotkommunenes deltakelse i Levende lokaler har bidratt til økt næringsutvikling i de aktuelle kommunene. I undersøkelsen spurte vi også respondentene fra kommunesektoren om deltakelsen i Levende lokaler har ført til at de har endret og/eller utformet (nye) konkrete strategier for sentrumsutviklingen og aktiveringen av tomme lokaler i kommunen. 23 prosent av respondentene rapporterer at dette er gjort på sentrumsutviklingsområdet isolert, mens litt over halvparten mener dette er gjort på områder knyttet til aktivering av tomme lokaler.

Det er ikke overraskende at færre rapporterer at prosjektet har gitt utslag i observerbare resultater og effekter, da disse forutsettes synliggjort på lengre sikt. En ny, tilsvarende undersøkelse på et senere tidspunkt vil i større grad synliggjøre om prosjektet gir de ønskede resultatene.

Et stort flertall av undersøkelsens respondenter, 85 prosent, ville anbefalt andre kommuner å delta i prosjektet. Dette er en klar indikasjon på at prosjektet har en høy grad av brukertilfredshet og at pilotkommunene så langt er fornøyde med deltakelsen.

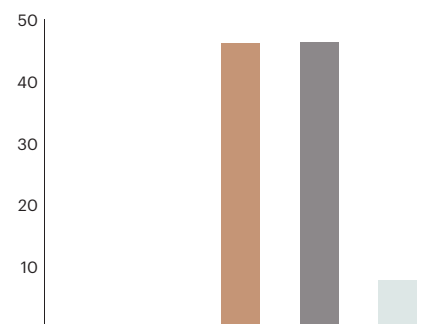
3.4.4 Brukerforståelse og involvering (medvirkning)

Medvirkning og innbyggerinvolvering skaper fornyelse og innovasjon i offentlig sektor ved at det muliggjør bruker- og innbyggertilpasning av tjenester og omgivelser. Medvirkning inkluderer samordning og sektorintegrering og er en utvidelse av det engelske begrepet «public participation». I Norge er medvirkning et særlig viktig element i myndighetenes arbeid med by- og stedsutvikling, blant annet gjennom Plan- og bygningsloven. Loven pålegger kommunene et bestemt ansvar for å sikre medvirkning fra grupper som krever spesiell tilrettelegging, slik som barn og unge. DOGA jobber kontinuerlig med denne problematikken, ved å sikre innbyggers innflytelse i plan- og områdeprosesser. Vi vet at når innbyggere involveres i gode og tilrettelagte medvirkningsprosesser sikrer vi at steder, bygg og offentlige rom er i samsvar med folks reelle behov.

Deltakelse i Levende lokaler har bidratt til at jeg/vi har benyttet nye virkemidler for å aktivere tomme lokaler i kommunen

Deltakelse i Levende lokaler har bidratt til at jeg/vi har tatt i bruk nye virkemidler for å utvikle sentrumsområdet i kommunen

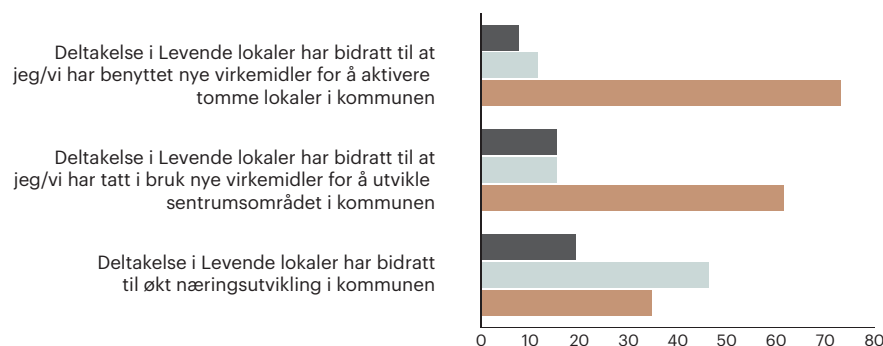
Deltakelse i Levende lokaler har bidratt til økt næringsutvikling i kommunen



Figur 19: Resultateffekt av Levende lokaler-prosjektet.

I hvilken grad har deltakelsen i Levende lokaler ført til at kommunen har endret og/eller utformet konkrete strategier for å aktivere tomme lokaler i kommunen?

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad



Figur 20: Effekter av Levende lokaler-prosjektet.

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

Gjennom medvirkningsverktøy bidrar DOGA til å styrke innbyggers tilhørighet, heve bokvaliteten og til å gjøre byer og steder mer levende.

Barnetråkk og Folkeetråkk

Barnetråkk er et digitalt verktøy og undervisningsopplegg som tilrettelegger for at barn effektivt skal kunne fortelle kommuneplanleggere og -politikere hvordan de bruker området de bor og ferdes i, og hva de ønsker annerledes. Hensikten med Barnetråkk er å sørge for bedre kommunal planlegging og politiske beslutninger basert på riktig problemforståelse og et helhetlig perspektiv på områdeutvikling og planarbeid

God by- og stedsplanlegging er avgjørende for å utforme bedre og mer langsiktige løsninger i lokalsamfunn og har med andre ord, stor økonomisk og

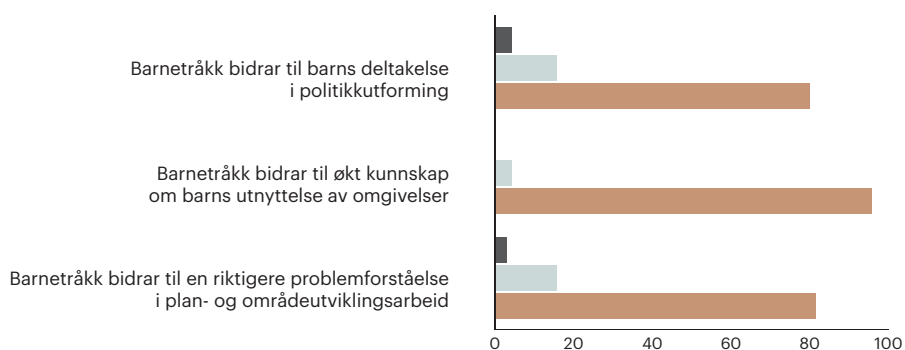
samfunnsmessig verdi. Dette er særlig knyttet til bedre fremkommelighet og by- og områderelatert livskvalitet, men kan også knyttes til reduksjon i antall plan- og byggesaksklager for kommunen.

I 2016 ble Barnetråkk implementert i 51 nye kommuner, med 5300 nye individuelle elevbrukere/registreringer. Samtidig er Barnetråkk for første gang gjennomført i alle fylker i Norge. Totalt har 130 kommuner nå implementert Barnetråkk.

Både i januar 2016 og i januar 2017 gjennomførte DOGA brukerundersøkelser blant kommunene som har implementert verktøyet. Resultatene fra undersøkelsene viser at Barnetråkk-prosjektet når sine mål og bidrar til DOGAs måloppnåelse etter hensikten.

Undersøkelsen fra januar 2017 viser at 95 prosent av respondentene er helt eller delvis enige i at Barnetråkk bidrar til økt kunnskap om barns utnyttelse av nærområdene sine. Samtidig oppgir 81 prosent av respondentene at Barnetråkk bidrar til en riktigere problemforståelse i plan- og områdeutviklingsarbeidet.

At Barnetråkk bidrar til økt kunnskap og problemforståelse for kommunale planleggere er en viktig forutsetning for at verktøyets resultater implementeres og realiseres i form av nye eller reviderte planer, tiltak og prosjekter i kommunen. Økt kunnskap, innsikt og forståelse er den umiddelbare effekten



Figur 21: Enkelteffekter av Barnetråkk.

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

Barnetråkk gir, mens bruken og omdannelsen av den nyervervede kunnskapen til konkrete/fysiske resultater gjerne skjer på et senere tidspunkt – dette avhenger imidlertid av kommunen selv og dens beslutningstakere.

Vi ser en liten økning i antallet som oppgir at Barnetråkk bidrar til et bedre kunnskapsgrunnlag for planleggere i kommunen, fra 82 prosent i undersøkelsen fra 2016 til 91 prosent i undersøkelsen i 2017. Dette kan tyde på at prosentandelen har stabilisert seg på over 80 prosent på denne variabelen. Dette er en tilfredsstillende andel. Andelen som er helt eller delvis enige i at Barnetråkk har bidratt til implementering av forbedrede omgivelser for barn i kommunen har sunket noe mellom de to undersøkelsesårene. Nedgangen er imidlertid ikke veldig stor, og kan skyldes metodiske forskjeller mellom undersøkelsene, den store andelen nye brukerkommuner i 2016 og/eller den høyere svarprosenten på den siste undersøkelsen. I tråd med vår forventning ser vi imidlertid en økning i andelen som rapporterer at Barnetråkk bidrar til nye, eller endringer i eksisterende, planer, tiltak og/eller prosjekter i kommunen.

Ved siden av atferdsendringene vi observerer blant brukerne av Barnetråkk, ser vi at verktøyet har en spredningseffekt. Det siste knyttet til at det klare flertallet av respondentene i undersøkelsen fra 2017 ble kjent med verktøyet utenfor DOGAs kommunika-

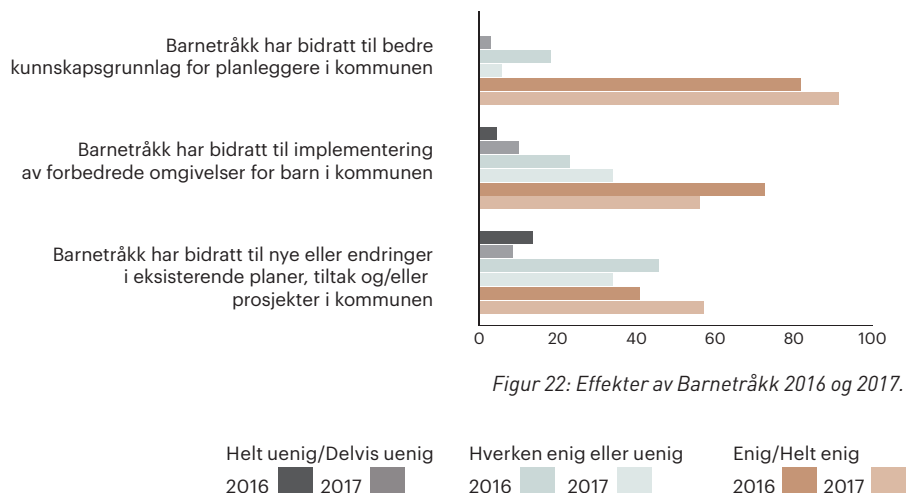
sjonskanaler. Under fem prosent av respondentene fikk først vite om Barnetråkk gjennom direkte kontakt med DOGA, mens hele 37 prosent ble kjent med verktøyet gjennom en kollega i egen eller en annen kommune. Rundt 90 prosent av respondentene oppgir at egen erfaring med verktøyet er positiv og like mange ville anbefalt andre kommuner å implementere Barnetråkk.

På bakgrunn av de gode resultatene fra Barnetråkk-prosjektet, startet DOGA i 2016 arbeidet med å utvikle et nytt digitalt medvirkningsverktøy. Dette verktøyet har arbeidstittelen «Folketråkk».

Folketråkk skal på en effektiv og lett tilgjengelig måte registrere hvordan et stort mangfold av mennesker i byen

opplever sine omgivelser. Verktøyet skal bidra til å definere kvalitet i omgivelsene og sikre mer innbyggerinvolvert utvikling av byer og tettsteder. Folketråkk skal oppleves som en nyttig og relevant del av analysearbeidet i utarbeidelse av kommunenes planer og skal supplere Barnetråkk-registreringer og/eller kommunenes øvrige medvirkningsverktøy og -metoder. Verktøyet skal også forkorte saksbehandlingstiden og gi et mer forutsigbart resultat i kommunale by- og stedsutviklingsprosjekter.

Arbeidet med medvirkning og kunnskapen som samles, tilrettelegger også for økt innovasjon ved at kunnskapen kan tas i bruk i andre prosesser enn kun i plan- og byggeprosesser.



Figur 22: Effekter av Barnetråkk 2016 og 2017.

Delmål 3 – Gode design- og arkitekturpolitiske råd

Styringsindikator	Suksessfaktorer
Prioriteringsanalyse- Strategi for å nå målet	<ul style="list-style-type: none">• Svare på: hva skal DOGA være og hvem er vi til for• Utvikle styringsdokument og handlingsplan som alle ansatte føler eierskap til
Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	<ul style="list-style-type: none">• Svare på hva vi har gjort bra i 2016, og hva kan vi gjøre bedre fremover

3.5 Delmål 3 – Gode design- og arkitekturpolitiske råd

Med målet gode design- og arkitekturpolitiske råd menes at DOGA skal være Nærings- og fiskeridepartementets rådgiver for utviklingen av politikk og virkemiddelbruk innenfor stiftelsens fagområde. DOGA skal gjennom sitt arbeid opparbeide seg kunnskap og en helhetlig problemforståelse innenfor design og arkitektur og være et nasjonalt kompetansemiljø på fagfeltene.

3.5.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3

Vurderingen av måloppnåelsen er basert på vårt arbeid med å samle og tydeliggjøre DOGA, herunder ferdiggjøring av strategier, implementering av MRS og utvikling av «merkevaren DOGA». Vurderingen er også basert på hvordan vi har prioritert for å nå målene.

På bakgrunn av vurderingene anser vi at DOGA har nådd målsetningen om å være et nasjonalt kompetansesenter for fagfeltene og bidra til gode design- og arkitekturpolitiske råd for NFD.

Utvikling av DOGA

Som et resultat av strategi- og merke-

varearbeidet avdekket vi at vår organisering med datterselskap med kommersiell drift, ikke gir god nok effekt sett opp mot målene. Vi besluttet derfor å legge ned datterselskapet DOGA drift AS (vil bli gjennomført i regnskapsåret 2017). Dette er en nødvendig omstilling for å få en optimal ressursutnyttelse. Aktivitetene på huset skal være knyttet til realisering av formål og ikke finansiering av stiftelsen. Tiltaket vil gi merkostnader på grunn av endringer i inntektsstruktur og momsfradrag, men vil ha klare fordeler som høyere grad av måloppnåelse, mer effektiv drift og forenkling av administrative prosesser.

Prioriteringsanalyse

DOGA har prioritert en god organisering av fagmiljøene internt. Vi har lagt vekt på å bygge kompetanse og å finne den riktige balansen gjennom organisering av design og arkitektur i to fagavdelinger med tydelige oppgaver og tilstrekkelige ressurser.

Arbeidet med strategi og MRS har også inkludert en omfattende innsats for å sikre god prosjekt- og porteføljestyling. Dette arbeidet har pågått parallelt med operativ drift i 2016. Det er gjort

en grundig kartlegging av våre aktiviteter og prosjekter for å avdekke nytte opp mot innsats, og hvordan disse knyttes til målene. I 2017 vil dette arbeidet gi et godt utgangspunkt for utfasing av aktiviteter og prosjekter som ikke er tilpasset DOGAs prioriteringer.

Første fase av bedre økonomi- og administrative prosesser avsluttes med implementering av et prosjekt- og porteføljestyrværktøy. Dette legger til rette for nye prosesser som vil kunne gi bedre brukeropplevelse og mer effektiv drift.

Gjennom 2016 har vi opparbeidet oss verdifulle innsikter i hvordan det faglige arbeidet vårt bør innrettes for å være enda mer relevant. Basert på innsiktene har vi opprettholdt satsinger som Designdrevet innovasjonsprogram og Barnetråkk som har dokumenterte effekter. I tillegg har vi fornyet tjenestekonsepser som Merket for god design, etablert nye prosjekter som Folketråkk og utviklet den nye digitale kompetanseplattformen dogano

Klare målgrupper er avgjørende for innrettingen av arbeidet. En viktig innsikt fra merkevareprosjektet er at fagmiljøene skal være en målgruppe ved siden av private og offentlige virksomheter. Dette styrker vår mulighet til å levere bedre råd om bruk av kunnskapen som fagmiljøene besitter.

DOGAs kompetanse og anvendelsen av denne er avgjørende for at vi skal

kunne gi gode råd. I 2016 anvendte vi vår fagkompetanse sammen med andre fagmiljøer gjennom arbeid med høringer og andre innspill (Industrimeldingen og innspill til utvalget for Grønn konkurransekraft). Her synliggjorde vi hva fagene kan bidra med, hvilken verdiskaping de gir og hvordan NFD kan anvende disse i utformingen av næringspolitikken.

Erfaring og læring

Erfaringen med implementeringen av MRS viser at vi må utvikle måleverktøy som dokumenterer effektene av vårt arbeid. Dette vil øke informasjonsverdien, og bidra til bedre forståelse av hvordan design og arkitektur kan øke konkurranseevnen i næringslivet og fornye offentlig sektor.

Ved inngangen til 2016 ble prioriteringer gjort delvis på bakgrunn av dokumenterte resultater og effekter av etablerte programmer og prosjekter. Samtidig var det viktig å ivareta et handlingsrom for den nye ledelsen. Men det gjenstår fremdeles noe arbeid:

- Utvikle gode lærings- og kompetansekonsepter for målgruppene (DOGA arena).
- Tydeliggjøre tjenestetilbudet til næringslivet gjennom å være relevante for flere.
- Utvikle gode måleverktøy som viser effekt over tid.
- Gjennomføre en analyse av målgruppenes modenhet knyttet til bruk av design og arkitektur.





3.6 Andre prioriteringer

3.6.1 Implementering av nytt MRS-system

I 2016 ble et mål- og resultatstyrings-system utviklet for DOGA, og implementeringen av det ble høyt prioritert. I styringssystemet gir NFD relativt tydelige styringssignaler. Arbeidet med MRS viser at store overordnede samfunns mål er komplekse og vanskelige å bryte ned i styringsindikatorer som sier noe om de tiltakene vi gjennomfører.

Systemet er nytt for oss, og det har vært avgjørende for prosjektet at prosessen er forankret i hele organisasjonen med bred involvering fra de ansatte. Dette innebærer at eksisterende strategier og mål med tilskuddsbrev og MRS-rapport har blitt gjennomgått og systematisert. Vi har lagt vekt på å omsette målbildet til operative planer og styringsprosesser, og å prioritere læring og forbedring.

Som et viktig element er det utviklet et system for portefølje- og ressursstyring. Dette for å sikre at alle arbeider i samme retning, noe som vil gjøre ledelsen i stand til å styre innsatsen i tråd med overordnede mål. Effektene av dette styringssystemet vil vise seg i løpet av 2017.

Det er gjort et omfattende kartleggingsarbeid for å identifisere og dokumentere effekten av de prosjektene og tiltakene som er gjennomført i 2016.

Kartleggingen omfatter ulike støtteanalyser og flere større undersøkelser for å svare ut måloppnåelse på de ulike indikatorene. På generelt grunnlag gir disse analysene og undersøkelsene en mulighet til å vurdere våre aktiviteter og prosjekter, men vi ser at vi ikke har kunnet gi et godt nok helhetlig bilde av effektene. Det vil derfor være avgjørende å finne gode kriterier og målemetoder for indikatorene i 2017.

Økt konkurranseevne i næringslivet og fornyelse av offentlig sektor påvirkes av en rekke faktorer hvor innovasjon kun er én av dem. Derfor ønsker vi å gjennomføre en omfattende undersøkelse som skal gi oss innsikt i norsk næringslivs bruk av, og kunnskap om, design og arkitektur. Dette vil være et ledd i en helhetlig nullpunktsanalyse/prioriteringsanalyse.

Vi vurderer at vi har kommet godt i gang med implementeringen av MRS-systemet og ser allerede effekter av dette inn i vårt prioriteringsarbeid for 2017. Arbeidet vil fortsette slik at prosesser og rutiner bidrar til å sikre læring om hvordan vi utfører arbeidet og samtidig hjelper oss med å utvikle vår organisasjon og våre virkemidler.

3.6.2 Et tydelig og samlet DOGA

DOGA har vært gjennom en lang sammenslåingsprosess. Helt siden organisasjonen så sitt lys i mai 2014 har en tydelig og samlet organisasjon vært en prioritet hos ledelsen. Januar 2016 var startpunktet på et merkevarepro-

sjekt som skulle bidra til å posisjonere og spisse det nye DOGA. Og ikke minst bidra til en rekke konkrete uttak som nytt nettsted, ny visuell identitet og et tydeligere tjenestetilbud til våre målgrupper. En viktig del av prosjektet har vært å likestille design- og arkitekturfagernes rolle og identifisere hva fagene har til felles slik at kompetansesentret DOGA kan ha en tydelig posisjon og profil.

En sentral del av merkevareprosjektet har vært å definere hva vi skal være som kompetansesenter. Verdidbidragene – hva DOGA skal gjøre – innebærer at DOGA skal innrette sine aktiviteter under overskriftene «samle», «eksperimentere» og «lære». Samle de som trenger omstilling, drive eksperimentering og utvikling med utgangspunkt i våre fag, og ikke minst sørge for at den kunnskapen som DOGA og DOGAs nettverk sitter på omdannes til kompetanse i norske virksomheter.

Merkevareplattformen har skapt et godt grunnlag for å styrke DOGAs posisjon som et kompetansesenter for design og arkitektur og tydeliggjør fagernes rolle i omstillingen av Norge. Som et resultat av dette besluttet vi å endre navn. Det nye navnet er: *Design og arkitektur Norge*. Kortformen DOGA beholdes. Med et nytt navn, en tydelig rolle og tydelige verdier er organisasjonen nå én organisasjon. Det nye navnet signaliserer også at DOGA er mer enn et fysisk senter i Oslo. DOGA er en nasjonal og internasjonal aktør.

Vi kan derfor konkludere med at sammenslåingsprosessen er ferdig. Design og arkitektur Norge er etablert, og er en tydelig aktør og pådriver i omstillingen av Norge.

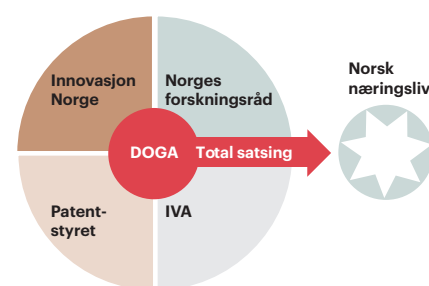
3.6.3 Følge opp anbefalingene fra evalueringen av DIP-programmet

Arbeidet med evalueringen av DIP ble sluttført høsten 2016. DOGA har gjennom hele evalueringsperioden bidratt aktivt, både gjennom tilgjengeliggjøring av nødvendig informasjon for evaluator, samt på forespørsel fra NFD. NFD har påpekt at deler av rapporten ikke har svart ut oppdraget. Det er enighet om at rapporten allikevel har verdi for å vurdere effekten av programmet. Rapporten gir ingen klare anbefalinger, men angir retninger som DOGA vil følges opp i den videre utviklingen av programmet.

3.6.4 Samarbeid med virkemiddelaktørene

Som en del av Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat i innovasjonsarbeidet, samarbeider DOGA på ulike nivåer og i ulikt omfang med de andre virkemiddelaktørene. Det er godt innarbeidede samarbeid både med Patentstyret – om en felles ambisjon og mål om økt strategisk bruk av immaterielle rettigheter og verdier – og med Norges forskningsråd om gjennomføringen av DIP.

I 2016 har samarbeidet med Innovasjon Norge endret karakter, fra i stor grad å være ressurser inn på design-

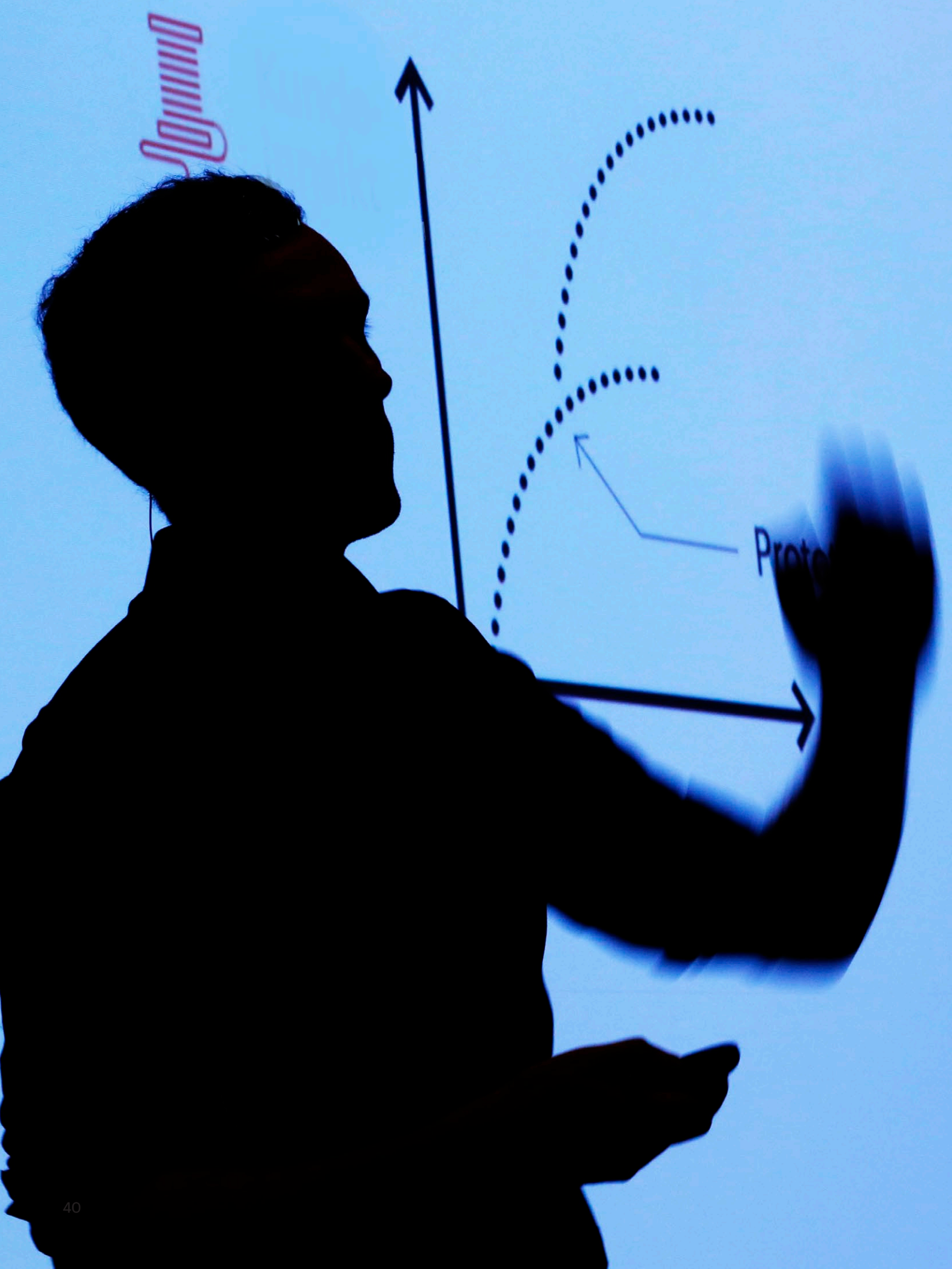


Figur 23: DOGAs oppgave er å ivareta helheten i regjeringens innovasjonspolitiske arkitektur- og designsatsing i næringslivet.

rådgivning, til et samarbeid knyttet til internasjonal profilering. Samarbeidsavtalen om designrådgivning ble avsluttet av Innovasjon Norge, og nye samarbeidsformer innenfor design og arkitektur er ikke avklart.

Erfaringer fra DIP viser at det i dag er etablerte områder hvor virkemiddelaktørene har organisert samarbeidet seg imellom på en måte som resulterer i tydelige og samkjørte virksomheter, som utøver sine respektive roller i et godt samspill. På denne måten utfyller de ulike virkemiddelaktørene hverandre på en best mulig måte.

I arbeidet med å bli en tydelig og samlet organisasjon har vi lagt vekt på å rendefe DOGAs rolle blant aktørene i virkemiddelapparatet. Vi vil arbeide videre for å avklare rollefordelingen og styrke samarbeidet mellom aktørene.



Protein

4. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Internkontroll og risikostyring

Arbeidet med å avdekke og realisere synergier og sikre en bedre utnyttelse av de statlige midlene på design- og arkitekturfeltet er i en positiv utvikling. Målsetningen for DOGA i 2017 er å fortsette med å være en synlig og relevant aktør i tråd med vårt samfunnsoppdrag. DOGA har som nevnt i 2016 startet implementeringen av et mål- og resultatstyringssystem. Dette systemet vil være et grunnleggende styringsprinsipp for DOGA.

Det arbeides med en virksomhetsplan som skal fungere som et utviklingsverktøy for styret og ledelsen. Virksomhetsplanen gir informasjon om forutsetninger, strategier og mål for driften. Virksomhetsplan for det enkelte tjenesteområde skal utarbeides årlig og tar utgangspunkt i budsjett, hovedmålsetning og satsingsområder.

I 2016 ble det for første gang gjennomført en risikoanalyse. Den gir en overordnet risikovurdering av DOGAs virksomhet i 2017. Risikovurderingen er utarbeidet i lys av hvor DOGA har befundet seg etter fusjonen. Det er vurdert risiko rundt relevante interne forhold som organisering, datasystemer, arbeidsmetodikk, kompetanse osv. Målene som er lagt til grunn er målene gitt gjennom forutsetninger i Prop.1 S, det årlige tilskuddsbrevet, overordnede oppgaver, samfunnsoppdrag og DOGAs strategi.

På bakgrunn av dette er det identifisert følgende risikoområder som er kritiske for måloppnåelse av strategiske mål med tilhørende tiltak:

- a. Operasjonell drift
 - Konkretisering og operasjonalisering av overordnede samfunns mål ned til operative delmål og tilhørende styringsindikatorer.
 - Utvikle og implementere verktøy for portefølje- og prosjektstyring tilpasset DOGA.
 - Etablere juridisk og operasjonell organisering rundt kjernevirksomhet.
 - Gjennomgang av regelverk og rutiner, videreutvikle økonomikontrollfunksjonen og rapporteringsstruktur.
- b. Relevant kompetanse
 - Delta og bidra i internt og eksternt utviklings-, nytenknings- og eksperimenteringsarbeid.
 - Konkretisering av kompetansebehov og etablering av kompetanseutvikling.
- c. DOGAs posisjon som attraktiv aktør
 - Samle design- og arkitekturfeltet, samt hele verdikjeden som er involvert i nye løsninger.
 - Etablere og utvikle opplæringstiltak
 - Lansere nye doga.no.

Arbeidet med å iverksette tiltak som skal redusere de identifiserte risikoene er i gang, og vil bli videreført og ytterligere utviklet i 2017. I overgangen til

2017 er flere av tiltakene allerede gjennomført, mens andre tiltak er påbegynt og vil ferdigstilles tidlig i 2017. De viktigste tiltakene er:

- Etablere juridisk og operasjonell organisering rundt kjernevirksomheten, fusjonere datterselskap inn i stiftelsen.
- Utvikle og implementere merkevaren DOGA med identifisering av målgrupper og operative mål som støtter opp om overordnet mål for stiftelsen.
- Omdefinere bruken av huset til en arena som er en aktiv møteplass og en fysisk læringsarena.
- Lansere nye doga.no og operasjonalisere strategien i en elektronisk kunnskaps- og kompetanseplattform.
- Utvikle verktøy for portefølje- og prosjektstyring, herunder ressursstyring.
- Gjennom samarbeid med selskaps revisor BDO er risiko for feil i finansiell rapportering gjennomgått og vurdert, og funnet tilfredsstillende når det gjelder vesentlighet og kompleksitet.

Arbeidet for å sikre styring og kontroll i virksomheten vurderes som tilfredsstillende og av en slik art at den samlede risikoen er håndtert på en forsvarlig måte.

Det vil bli gjennomført en ny helhetlig risikovurdering i 2017 som har til hensikt å ytterligere utvikle og implementere helhetlig risikostyring som en integrert del av administrative proses-



ser og resultatstyring. Rammeverket vil bli tilpasset DOGAS behov for å sikre hensiktsmessig og effektiv styring og kontroll opp mot Økonomiregelverkets føringer og DFØs anbefalinger.

4.2 Personal

Organisering

Organisering av stiftelsen ble innført ved inngangen til 2016, og innebærer en organisering som tydeliggjør fagene design og arkitektur, med mål om å styrke kjernevirksomheten og optimalisere fellesfunksjoner som kommunikasjon og økonomi/administrasjon. Gjennom en fulltallig ledergruppe ser vi nå konturene av en tydeligere beslutnings- og rapporteringsstruktur. Det er lagt til rette for økt samhandling mellom fagene og bedre fordeling av arbeidsoppgaver og ressursutnyttelse.

Videre vil det bli en ytterligere konkretisering av organisasjonsmodellen, når datterselskapet DOGA drift AS avvikles i 2017 og driften av huset innrettes mot måloppnåelse.

Arbeidsmiljø

DOGA har verneombud, arbeidsmiljøutvalg, tillitsvalgte, bedriftshelsetjeneste og HR-ansvarlig som kanaler for å ivareta helse, miljø og sikkerhet. Det er utarbeidet et HMS-system med blant annet rutiner for hvordan ansatte kan håndtere kritikkverdige forhold.

Det ble i 2016 gjennomført en medarbeiderundersøkelse basert på en teoretisk modell for konkurrerende verdier. Dette var første undersøkelse etter fusjonen i 2014. Med en svarprosent på 86 er resultatene et viktig bidrag for å kunne iverksette tiltak for et godt arbeidsmiljø.

Undersøkelsen viser at medarbeiderne har en høy grad av indre motivasjon, men den viser også at de ansatte bærer preg av de siste års utfordringer, og at graden av «utbrenthet» er høy.

Sammenfallende for organisasjonen er et definert forbedringspotensial innenfor samarbeid og relasjoner, målklarhet og organisering og ledelse. Det er gjennomført avdelingsvise møter og definert aktuelle tiltak.

På bakgrunn av at 2016 også har vært et år med omstillinger og manglende ledelse i perioder, har det vært viktig for organisasjonen at verneombud og tillitsvalgte har deltatt aktivt i prosessene. Det vurderes at organisasjonen er i positiv utvikling og at det legges til rette for videre gjennomføring av systematisk HMS-arbeid.

DOGA er en IA-bedrift og vi har en handlingsplan for perioden frem til 2018.

Det totale sykefraværet i 2016 for stiftelse og datterselskap utgjør 7,2 prosent.

DOGAs kontorlokaler er ikke optimale for gode arbeidsprosesser slik vi er organisert pr. i dag. En teknisk gjennomgang av lokalene har avdekket at det er et forbedringspotensial når det gjelder ventilasjon og varmeregulering. Utredning av tiltak og prioriteringer som vil bedre arbeidsmiljøet og trivselen vil fortsette inn i 2017.

Likestilling og mangfold

Pr. 31.12.16 hadde stiftelsen med datterselskap 53 ansatte, hvorav:

- 83 prosent var ansatt i faste stillinger og 17 prosent var midlertidig ansatte.
- 72 prosent er kvinner og 28 prosent menn.
- 13 prosent av de ansatte jobbet deltid.

Ledergruppen består av fire kvinner og en mann.

Det er innarbeidet en policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjellsbehandling grunnet kjønn, alder eller etnisitet. Ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser vil begge kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold.

4.3 Samfunnsansvar og miljø

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





5. Vurdering av fremtidsutsikter

Norge er for tiden inne i en omstillingsprosess som påvirker samfunn og næringsliv. Situasjonen er krevende, og behovet for endringer og tilpasninger er stor i både privat og offentlig sektor.

Økt globalisering, teknologiutvikling, økte kompetansekrav og klimautfordringer er blant de største utfordringene. Norske næringslivsaktører må finne nye løsninger og ta i bruk nye verktøy for å kunne tilpasse seg realitetene og hevde seg i et internasjonalt marked. For å øke verdiskapingen og opprettholde og styrke konkuranseevnen er det behov for nytenkning og innovasjon innenfor systemer, kompetanser, produkter og tjenester.

Offentlig sektor må også fornyes og rustes for å kunne håndtere endringene samfunnet står overfor og holde tritt med den sosiale utviklingen. Kunnskap om hvordan man utvikler nye løsninger og tjenester på brukerens premisser blir avgjørende for omstillingen og verdiskapingen i offentlig sektor. Dette vil kreve nye strategier og innovasjon i tjenesteytingen, bedre beslutningsgrunnlag, nye samarbeidsformer, og kompetanse om hvordan forbedre interne prosesser.

Som en del av Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat for innovasjon, skal DOGA bidra til å øke konkurranseevnen i næringslivet og fornye offentlig sektor. DOGA har i 2016 vært en pådriver for design- og

arkitekturdrevet nyskapning, og synliggjort de to feltenes verdi for innovasjonsarbeidet i privat og offentlig sektor. Dette vil vi fortsette med fremover. Vi mener at en innovativ kobling mellom egne fagfelt og offentlige og private virksomheter vil bidra til ønsket omstilling og økt verdiskaping i samfunnet.

Vi ser imidlertid at enkelte interne forhold kan påvirke vår evne til å nå målene for 2017. Som en kunnskapsbedrift er vår mulighet for måloppnåelse avhengig av tilgangen på riktig kompetanse. DOGA er bevisst på risikoen for at manglende eller feil kompetanse kan vanskeliggjøre både leveranse på ordinære oppgaver og nyutvikling. Vi vil utvikle vår egen kompetanse, samtidig som vi må ha fleksibilitet slik at vi kan innhente den kompetansen vi til enhver tid trenger for å være i front av utviklingen.

DOGAs inntekter kommer i all hovedsak fra offentlige tilskudd, men vi vil i større grad se på hvordan vi kan øke egen inntjening på en måte som støtter opp under DOGAs mål. Faste kostnader som husleie, lønn og andre personalkostnader legger et stort press på budsjettet, men gjennom gode verktøy for personal- og oppgavestyring vil vi innrette oss på en slik måte at det administrative arbeidet blir mest mulig effektivt.

Siden DOGA promoterer design og arkitektur både som egne næringer og



som virkemidler for innovasjon, kreves det at vi klarer å innhente og gjøre bruk av den nyeste kunnskapen fra våre fagfelt. Vi må også i større grad evne å måle og synliggjøre effektene av egne prosjekter. For å løse disse oppgavene vil vi styrke vårt analysearbeid. Det bidrar til bedre dokumentasjon av resultat- og måloppnåelse og gir et bedre beslutningsgrunnlag.

DOGA har gode samarbeid med relevante partnere på tvers av fag, bransjer og sektorer. Dette gir muligheter for å utvikle aktuelle og virkningsfulle design- og arkitekturfaglige prosjekter som bidrar til bærekraftig omstilling og nytenkning. Det kommende året vil vi fortsette med arbeidet som ivaretar det nasjonale ansvaret, og basert på våre erfaringer vil DOGA utvikle nye nasjonale og internasjonale strategier og handlingsplaner.

Fremover vil vi også styrke samarbeidet med de øvrige aktørene i virkemiddelapparatet. Vi mener at dette vil gi økt gevinst og mer effektivitet i innovasjonskjeden. Vi skal også koble våre

fagfelt opp mot de prosjektene, nettverkene og strukturene som allerede er etablert.

Samarbeid er også stikkordet for hvordan vi planlegger å bruke DOGA-huset fremover. Vi skal som nevnt avvikle den kommersielle driften og knytte bruken av huset direkte opp mot målene våre. Fremover skal DOGA være en møteplass og en hub for design og arkitektur. Vi skal samle ulike aktører på tvers av fag, bransjer og sektorer som skal få bruke lokalene til eksperimentering og deling av kunnskap. DOGA-huset skal være en fysisk læringsarena og et sted for utvikling av kompetanse.

2016 var et år med omstilling, læring og utvikling også for DOGA. Vi arbeidet målrettet med å rigge oss for å svare på de utfordringene næringslivet og offentlig sektor står overfor, og vi ferdigstilte den interne prosessen med hva DOGA skal være. Nå er det nye DOGA – Design og arkitektur Norge – et faktum og vi er klare for fremtiden.

6. Årsregnskap 2016

Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter ble etablert i mai 2014 gjennom en fusjon av stiftelsene Norsk Designråd og Norsk Form. Stiftelsen skal i henhold til sine vedtekter utarbeide årsregnskap med noter og årsberetning i henhold til regnskapslovgivningen. Denne følger vedlagt og er godkjent av statsautorisert revisor.

I tillegg utarbeides årsregnskap og årsberetning i henhold til regnskapslovgivningen for stiftelsens datterselskap DOGA drift AS.

Det er for denne rapporteringen ikke utformet et revidert konsernregnskap, men det gis en oppstilling som skal gi en oversikt over den samlede virksomhetens anvendelser av årets tilskudd og egne inntekter opp mot tilskuddets betingelser.

	Inntekter	Kostnader ²⁾	Netto	Andel NFD i %	Årsverk
Driftstilskudd NFD	71 700 000		71 700 000		
Periodisering av tilskudd fra NFD	3 509 471		3 509 471		
Administrasjon		14 617 918	-14 617 918	19 %	18 %
Kommunikasjon ¹⁾	0	4 743 179	-4 743 179	6 %	11 %
DOGA drift AS ³⁾	4 531 461	12 620 291	-8 088 830	11 %	11 %
Formidle verdien av design og arkitektur til næringsliv og off.sektor	1 361 420	10 554 705	-9 193 285	12 %	5 %
Øke konkurranseevne i næringslivet ⁴⁾	8 564 488	37 290 957	-28 726 469	38 %	40 %
Fornye offentlig sektor	1 638 116	11 009 365	-9 371 248	12 %	15 %
Avskrivninger	0	546 756	-546 756	1 %	
Netto finansposter	79 710	0	79 710		
Årsresultat	91 384 666	91 383 171	1 495	100 %	100 %

1) I årets kostnad for kommunikasjon inngår kr 2,9 mill knyttet til merkevareplattform og visuell profil.

2) Lønn og personalkostnader er fordelt pr årsverk etter oppgave.

3) Decker kostnader knyttet til all kommersiell drift av lokalene.

4) Inkluderer bedriftsstøtte bevilget under DIP

Andre utgifter til drift (økonomi og administrasjon)	2016	2015
Lønn og personal ⁵⁾	7 737 511	7 924 727
Husleie kontorlokaler	2 201 271	2 142 237
Andre utgifter til drift av lokaler	547 702	474 940
Mindre utstyrsanskaffelser	554 400	531 718
Leie av maskiner og inventar	215 035	207 209
Kjøp av fremmede tjenester	1 706 749	1 319 553
Reiser og diett	474 910	48 349
Øvrige driftsutgifter	1 180 337	4 526 620
Sum	14 617 915	17 175 353

5) Kostnad for årsverk knyttet til stabsfunksjon (økonomi og administrasjon).

Samlede lønns- og personalkostnader for stiftelsen med datterselskap utgjør:

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader	2016	2015
Lønninger	31 143 309	33 090 319
Styrehonorarer	585 262	581 250
Pensjonskostnader	2 863 325	4 866 271
Arbeidsgiveravgift	5 390 959	5 002 456
Andre ytelser/personalkostnader	1 383 499	1 128 493
Sum lønn og andre personalkostnader	41 366 354	44 668 789



Årsberetning 2016

Virksomhetens art og hvor den drives

Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter ble etablert 1. mai 2014 og er en fusjon mellom Norsk Form og Norsk Designråd.

Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter skal fremme forståelsen for, kunnskap om og bruk av design og arkitektur i et nærings- og samfunnsmessig perspektiv. Stiftelsen skal fremme kvalitet og nytenking ved bruk av design og arkitektur for utvikling av omgivelser, produkter og tjenester. Stiftelsen skal gjennom sitt arbeid stimulere til innovasjon, effektivisering og økt verdiskapning i norsk næringsliv og offentlig sektor.

Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter inngår som en del av Nærings- og fiskeridepartementets virkemiddelapparat for innovasjon.

Stiftelsen har sitt kontor i Norsk design- og arkitektursenter i Hausmanns gate 16 i Oslo og driver rådgivnings- og informasjonsvirksomhet og formidlingsarbeid over hele landet i nært samarbeid med andre aktører innenfor fagområdene.

Norsk design- og arkitektursenters driftstilskudd blir hvert år vedtatt av Stortinget.

Redegjørelse for årsregnskapet og resultatdisponering

Stiftelsen hadde i 2016 en omsetning på kr 86 773 495, hvorav kr 71 700 000 er bevilget som driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet for 2016.

Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter har for 2016 hatt et overskudd på kr 1 495, som foreslås disponert ved:

Overføring annen egenkapital	kr 1 495
Sum disponert	kr 1 495

Stiftelsens likviditetsbeholdning var pr 31.12.16 kr 20 408 412. Totalkapitalen var ved utløp av året kr 27 605 520. Egenkapitalandelen pr. 31.12.16 var 19,5%.

Fortsatt drift

Styret kjenner ikke til vesentlige forhold som er viktige for å bedømme stiftelsens stilling utover opplysninger som fremkommer av resultatregnskap og balanse for 2016. Det har ikke inntrådt forhold etter balansedatoen som har betydning for stiftelsens regnskap for 2016. I samsvar med regnskapsloven §3-3, bekreftes det at forutsetninger for fortsatt drift er lagt til grunn ved utarbeidelse av regnskapet.

Forsknings- og utviklingsaktiviteter

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

Arbeidsmiljø

Det totale sykefraværet siste år utgjør 7,2 prosent av den totale arbeidstiden i året, hvorav 4,7 prosent skyldes langtidsfravær. Det har vært gjennomført en omfattende medarbeiderundersøkelse i løpet av 2016. Alle avdelinger har vært involvert. Det arbeides systematisk for å ivareta de ansatte og for å bidra til prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø. Styrets oppfatning er at ledelsen er i god prosess og at det legges til rette for videre gjennomføring for godt HMS-arbeid. Stiftelsen er IA-bedrift.

Ytre miljø

Norsk design- og arkitektursenters virksomhet forårsaker ikke forurensning eller utslipp som kan være til skade for det ytre miljø.

Likestilling og diskriminering

Ved utgangen av 2016 hadde stiftelsen 44 medarbeidere, hvorav 36 er fast ansatt og 8 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 82 prosent. Styret består av 2 menn og 4 kvinner. Det er innarbeidet policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjellsbehandling grunnet kjønn, alder eller etnisitet. Alle ansatte har samme vilkår og anledning til arbeid som fremmer faglig og personlig utvikling. Ved nyansettelser vil begge kjønn bli vurdert likt under ellers like forhold.

Oslo, 10. februar 2017



Gisle Løkken
Styremedlem



Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



Øyvind Tørle
Styremedlem



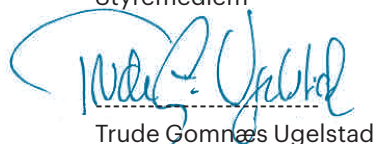
Thea Mehl
Styremedlem



Beate Bomann-Larsen
Styremedlem



Kamilla Sharma
Styremedlem



Trude Gommæs Ugelstad
Administrerende direktør

Resultatregnskap 1.1.–31.12.2016







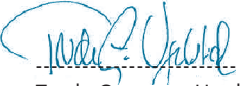
Driftsinntekter/-kostnader	Note	2016	2015
Offentlige tilskudd	9,11	82 096 958	85 269 193
Andre inntekter		4 676 537	4 195 591
Sum driftsinntekter		86 773 495	89 464 784
Lønn og andre personalkostnader	2	38 141 377	41 595 645
Husleie		2 201 271	2 142 237
Utgifter til drift av lokale		547 702	474 940
Øvrige driftskostnader	2	3 862 828	6 633 449
Kostnader prosjekter og aktiviteter		27 975 774	22 907 133
Driftsstøtte DogA drift AS	4	6 916 973	5 945 918
Bevilget bedriftsstøtte		6 883 728	8 819 191
Ordinære avskrivninger	3	341 047	405 550
Tap på fordringer		3 444	7 917
Sum driftskostnader		86 874 144	88 931 980
Sum driftsresultat		-100 649	532 804
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		106 944	205 608
Rentekostnader		0	674
Andre finanskostnader		4 800	0
Sum finansposter		102 144	204 934
Årets resultat		1 495	737 738
Disponering:			
Overføring annen egenkapital	10	1 495	737 738
Sum disponert		1 495	737 738

Balanse 31.12.2016

Eiendeler	Note	31.12.16	31.12.15
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
Inventar DOGA		324 271	341 925
Inventar og kontormaskiner NF		296 527	380 503
Inventar og kontormaskiner ND		78 141	269 275
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	3	740 981	1 033 745
Finansielle anleggsmidler			
Aksjer i andre selskaper		62 271	62 271
Sum finansielle anleggsmidler	5	62 271	62 271
Sum anleggsmidler		803 252	1 096 016
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	6	4 273 837	2 388 120
Andre kortsiktige fordringer		2 120 019	3 585 046
Sum fordringer		6 393 856	5 973 166
Bankinnskudd, kontanter og lignende	7	20 408 412	30 025 770
Sum omløpsmidler		26 802 268	35 998 936
Sum eiendeler		27 605 520	37 094 952

Egenkapital og gjeld	Note	31.12.16	31.12.15
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	10	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt kapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	10	4 195 493	4 193 998
Sum opptjent kapital		4 195 493	4 193 998
Sum egenkapital		5 395 493	5 393 998
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse	8	1 971 518	2 962 676
Sum andre forpliktelser		1 971 518	2 962 676
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		4 274 083	2 880 461
Skyldige off. avgifter		3 082 472	2 914 164
Skyldig lønn, ferielønn o.l		3 117 761	5 276 771
Periodisert off. driftstilskudd	9	5 983 052	9 464 410
Avsetning prosjektilskudd	11	1 066 182	2 522 081
Avsetning påløpte kostnader		2 714 959	5 500 564
Annen kortsiktig gjeld		0	179 824
Sum kortsiktig gjeld		20 238 509	28 738 278
Sum gjeld		22 210 027	31 700 954
Sum egenkapital og gjeld		27 605 520	37 094 952

Oslo, 10. februar 2017

					
Gisle Løkken Styremedlem	Toril Bariusdotter Ressem Styrets leder	Øyvind Tørlen Styremedlem	Thea Mehl Styremedlem	Beate Bomann-Larsen Styremedlem	Kamilla Sharma Styremedlem
					
Trude Gonnæs Ugelstad Administrerende direktør					

Noter

Note 1 – Regnskapsprinsipper

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

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

Norsk design- og arkitektursenter mottar driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet over statsbudsjettet. Tilskuddet resultatføres samtidig med den kostnaden som skal dekkes. Det er kostnadsføringen som styrer tidspunktet for inntektsføringen av tilskuddet. Resultatføring av tilskuddet vil først skje når det er sannsynlig at betingelsene for tilskuddet er eller vil bli oppfylt. Mottatt tilskudd som ikke er inntektsført er periodisert over balansen under balanseposten «periodisert offentlig tilskudd».

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

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

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

Note 2 - Ansatte, godtgjørelse o.l

	2016	2015
Lønninger	28 507 522	30 559 370
Styrehonorarer	585 262	581 250
Pensjonskostnader	2 725 358	4 751 422
Arbeidsgiveravgift	4 993 284	4 618 849
Andre ytelser/personalkostnader	1 329 951	1 084 754
Sum lønn og andre personalkostnader	38 141 377	41 595 645

Årsverk	38,5	37,8
---------	------	------

Godtgjørelser

	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 125 002	1 384 615
Annen godtgjørelse	16 442	8 780

Adm. dir. tiltrådte sin stilling 18.4.16. Frem til dette ble stiftelsen ledet av arbeidende styreleder/konstituert daglig leder.

Det er utbetalt kr 585 262 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 211 473. Kr 132 332 er knyttet til revisjon og kr 79 141 er knyttet til attestasjon og rådgivning. Beløpet er inklusive mva.

Note 3 - Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Data	Sum anleggsmidler
Anskaffelseskost 01.01.16	42 042	5 323 652	278 977	5 644 671
Tilgang	0	48 283	0	48 283
Avgang	0	0	0	0
Akk. avskrivninger 31.12.16	0	4 672 995	278 977	4 951 972
Bokført verdi 31.12.16	42 042	698 939	0	740 981

Årets avskrivninger	0	341 047	0	341 047
Lineær avskrivning over		3 og 5 år	3 og 5 år	

Note 4 - Driftsstøtte til DOGA drift AS

Driftstilskudd tilført stiftelsens datterselskap, DOGA drift AS.

	2016	2015
Driftstilskudd DOGA	6 916 973	5 954 918
Totalt driftstilskudd datterselskap	6 916 973	5 954 918

Note 5 - Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/ antall	Anskaffelses- kost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
*DOGA AS	100 %	100 000		1	
Gjensidige Nor	1 227		10	12 270	
Design Without Borders	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				62 271	

*Aksjer i DOGA 1.1.2014

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

Øvrige 50 % aksjeandel er nedskrevet i 2012.

Note 6 - Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende med fradrag for avsetning for tap. Det er for 2016 avsatt kr 30 000 i tap på kundefordringer. Av de totale kundefordringene utgjør kr 1 468 070 fordringer til datterselskap.

Note 7 - Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekksmidler med kr 1 690 519.

Note 8 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 44 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 5 personer omfattes av en ordning som gir rett til en definert fremtidig ytelse. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsen fra folketrygden. 4 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 39 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning. Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand.

Årets samlede premie er kr 3 463 017. For 2016 er AFP avregnet med kr 536 387.

Forpliktelse til kollektiv ytelsespensjon er balanseført pr. 31.12.2016 med kr 1 971 518.

Saldo på premiefond er kr 0 pr. 31.12.

Kollektiv pensjonsordning:	2016	2015
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	750 932	996 719
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	749 296	750 557
Årets brutto pensjonskostnad	1 500 228	1 747 276
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-787 358	-733 146
Administrasjonskostnader	330 735	248 749
Periodisert arbeidsgiveravgift	127 605	153 615
Resultatført estimatavvik	264 246	1 945 061
Årets netto pensjonskostnad ytelse	1 435 455	3 361 554
Årets pensjonskostnad innskudd inkl aga	1 728 081	1 846 605
Sum årets pensjonskostnad	3 163 536	5 208 159

Balanseførte pensjonsforpliktelse:

Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	32 250 408	31 464 843
Estimerte pensjonsmidler	24 564 012	23 418 077
Netto pensjonsforpliktelse	7 686 396	8 046 766
Arbeidsgiveravgift	1 151 138	1 124 358
Ikke resultatført estimatavvik	-6 866 017	-6 208 449
Balansført netto pensjonsforpliktelse	1 971 518	2 962 676

Økonomiske forutsetninger:

Diskonteringsrente	2,50 %	2,50 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	3,30 %	3,30 %
Lønnsregulering	2,50 %	2,50 %
Pensjonsregulering	2,25 %	2,50 %
G-regulering	2,25 %	2,50 %
Arb.giver avg	14,10 %	14,10 %

Note 9 - Periodisering av offentlige tilskudd

	2016	2015
Tilskudd Norsk design- og arkitektursenter fra NFD	4 820 660	5 449 498
Tilskudd Norsk design- og arkitektursenter fra NFD- DIP	1 162 392	4 014 912
Sum periodisert off. tilskudd 31.12	5 983 052	9 464 410

Samlet tilskudd fra NFD til Norsk design- og arkitektursenter utgjorde kr 71,7 mill.

Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2016. Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 8 S (2015-2016) og Prop 1 S (2015-2016).

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

Note 10 - Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent kapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2016	1 200 000	4 193 998	5 393 998
Årets resultat		1 495	1 495
Egenkapital 31.12.16	1 200 000	4 195 493	5 395 493

Note 11 - Tilskudd

Driftstilskudd fra NFD	71 700 000	
Sum	71 700 000	71 700 000
Prosjektilskudd fra NFD		
Nyskapningsprogrammet (BLD)	2 300 000	
Sum	2 300 000	2 300 000
Prosjektilskudd fra andre		
Periodisering av tilskudd NFD (DIP/omstilling)	8 330 131	
Husbanken (Barn i by - impementering Barnetråkk)	500 000	
Husbanken (Innovating with people II)	174 661	
Utenriksdepartementet (UDs tilskuddsordning)	451 980	
Utenriksdepartementet (A few good things New York)	500 000	
Utenriksdepartementet (100% London)	500 000	
Royal Norwegian Embassy (100% London)	100 000	
Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (Unge talenter)	20 000	
Norsk Industri (Milano 2016)	34 831	
Oslo arkitekturtriennale (OAT utstilling 2016)	800 000	
EU-reiseliv (Kedro Epicheirimatidikis Kai)	63 229	
Oslo kommune (Den kulturelle skolesekken)	15 000	
Sum	11 489 832	11 489 832
Tilbakeført ubenyttet prosjektilskudd 2015		3 656 360
Sum		89 146 192
Periodisering av tilskudd NFD (DIP) fra 2016	5 983 052	
Avsetning ubenyttet prosjektilskudd fra 2016	1 066 182	7 049 234
Sum inntektsført tilskudd 2016		82 096 958

Til styret i Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter

Uavhengig revisors beretning

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenters årsregnskap som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening er det medfølgende årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2016, og av dets resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Grunnlaget for konklusjonen

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

Øvrig informasjon

Ledelsen er ansvarlig for øvrig informasjon. Øvrig informasjon består av årsberetningen, men inkluderer ikke årsregnskapet og revisjonsberetningen.

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

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon. Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

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

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

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

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

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

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

Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at stiftelsen ikke fortsetter driften.

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

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

Uttalelse om øvrige lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.


Konklusjon om registrering og dokumentasjon

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

Konklusjon om utdeling og forvaltning

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

Oslo, 10. februar 2017
BDO AS



Kjetil Ardem
Statsautorisert revisor

D O G A

Design
og arkitektur
Norge

