

Design og arkitektur Norge

# Årsrapport 2018



Forsidefoto: Sverre Chr. Jarild

**Design og arkitektur Norge**

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

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

# Innhold

<b>1. Leders beretning</b>	<b>5</b>
<b>2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall</b>	<b>6</b>
<b>3. Aktiviteter og resultater</b>	<b>9</b>
3.1 Ressurser og prioriteringer	9
3.2 Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor	12
3.3 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet	19
3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor	33
3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd	38
<b>4. Styring og kontroll i virksomheten</b>	<b>41</b>
<b>5. Vurdering av fremtidsutsikter</b>	<b>47</b>
<b>6. Årsregnskap</b>	<b>49</b>



Foto: Sverre Chr. Jarlid

# 1. Leders beretning



Foto: Sverre Chr. Jarild

DOGA har i rekordfart gjennomført store endringer og blitt en særdeles attraktiv og relevant innovasjonsaktør, som mange ønsker samarbeid med. Vi har jobbet målrettet og knallhardt med å øke innovasjonsgraden i norske virksomheter – i tråd med vårt mandat.

I 2018 gjorde DOGA noen viktige grep som rigger oss for fremtiden. Vi implementerte vår nye strategi som gir gode føringer for arbeidet vårt. Vi omstrukturerte organisasjonen, fikk ny administrerende direktør, ny ledergruppe og nye «avdelinger» – som vi kaller satsingsområder. DOGAs struktur ble flatere, med enklere beslutningsprosesser. Vi gjorde en rekke tøffe prioriteringer, og styrket den delen av virksomheten som er direkte knyttet til leveransene. Vi effektiviserte, og reduserte antall årsverk. Medarbeiderne fikk nye stillinger med nye oppgaver og en tydeligere faglig retning.

Endring tar tid og omorganisering er krevende. Fordelen med å være en liten og fleksibel organisasjon er at vi kan snu oss raskt rundt og tilpasse oss. Vi fremstår i dag med klart definerte strategiske satsingsområder, og vi får stadig flere forespørsler om samarbeid, både av nasjonal og internasjonal karakter. Dette tar vi som et bevis på at vi går i riktig retning.

Som en innovasjonsaktør er DOGA særlig opptatt av tidlig- eller idéfasen. Det er i denne fasen verktøyene våre gir størst effekt. 70-20-10-modellen illustrerer dette.

For å ha råd til omstilling må 70 prosent av bedriftenes ressurser være dedikert til «business as usual». 20 prosent må settes av til stegvis innovasjon, og de siste 10 må gå inn i helt nye tanker. 20-10-landskapet er DOGAs landskap. Det er her vi skal jobbe med å utvikle, spre og skalere nye arbeidsmåter – eller løsninger – som gir bruker- og samfunnseffekt, og dermed også styrker konkurranse- og omstillingsevnen.

I 2018 så vi tydelig at arbeidet vårt hadde effekter som økt innovasjonsgrad og endret adferd hos våre brukere. For eksempel var design-drevet innovasjon og innovative metoder for byutvikling med på å øke innovasjonsgraden i norske bedrifter og offentlige virksomheter.

Heldigvis er vi langt fra alene om å se de gode resultatene. Også i 2018 ba vår oppdragsgiver oss om å styrke vårt program for designdrevet innovasjon, og nok en gang dobler regjeringen tilskuddet til vårt samarbeid med Difi om innovasjon i offentlig sektor.

DOGA fyller en unik rolle. Regjeringen har ingen andre virkemidler for innovasjon i tidlig fase med spesialkompetanse på strukturerte metoder og prosesser som er eksperimenterende og brukerorienterte.

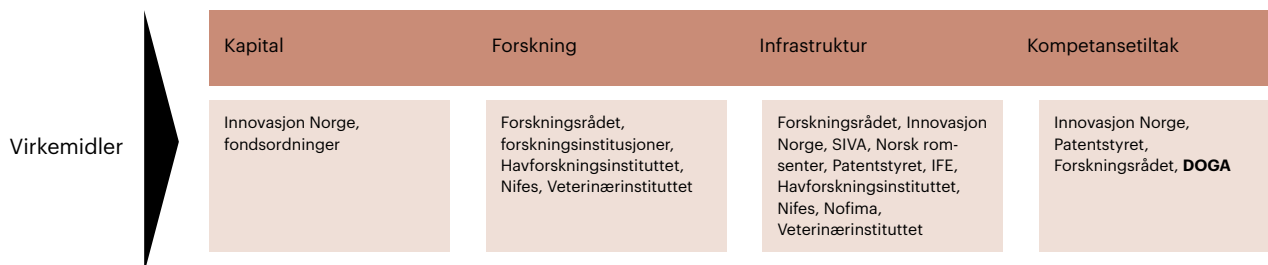
Tor Inge Hjemdal  
Administrerende direktør

## 2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### 2.1 Virksomheten og samfunnsoppdraget

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

Nærings- og fiskeridepartementet har plassert DOGA under kompetansetiltak på virkemiddelkartet. Det betyr at vi, sammen med de andre virkemiddelaktørene, skal drive rådgivning for å fremme verdiskapende innovasjons- og forskningsaktiviteter. Vi skal produsere kompetanse som bidrar til økt forretningsforståelse (Innovasjon Norge), økt forståelse for design- og arkitekturmetodikk (DOGA), utvikling av forskningsprosjekter (Forskningsrådet) og veiledning i forvaltning av immaterielle rettigheter (Patentstyret).



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

	2018	2017
<b>Årsverk</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
Årets tilskudd NFD	70 100	71 700
Periodisering av inntekt og annen finansiering	10 908	18 913
Utnyttelsesgrad i prosent	99 %	105 %
Driftsutgifter	79 988	94 652
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	41 %	49 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) pr. årsverk	915	874

Nøkkeltall – Design og arkitektur i Norge.

## 2.2 Organisasjon og ledelse

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

Bygget består av en stor hall og flere andre arealer som benyttes for faglige arrangementer og formidlingsaktiviteter. En mindre del er avsatt til våre kontorlokaler.

Ved inngangen til 2018 hadde vi 40,9 årsverk. Ved utgangen av 2018 er samlet antall årsverk 36,7. Årsaken til at det var færre årsverk på slutten av 2018 var i hovedsak naturlig avgang i forbindelse med omorganiseringen.

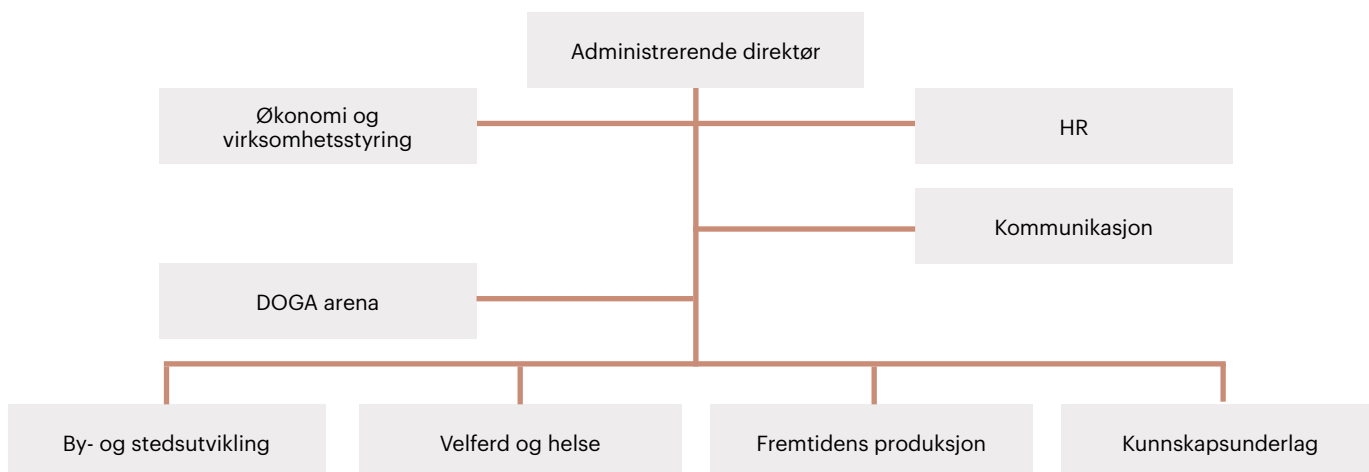
Antall årsverk inkluderer både fast og midlertidig ansatte.

Ved utgangen av året består DOGA av fire faglige satsningsområder: *Fremtidens produksjon, By- og stedsutvikling, Velferd og helse og Kunnskapsgrunnlag*. I tillegg til våre faglige satsningsområder skal vi drifte og fylle DOGA-huset med innhold.

Administrerende direktør Tor Inge Hjemdal ble ansatt 5. april, og ny organisasjonsstruktur ble innført 1. mai. Gjennomsnittlig lønnskostnad i 2018 økte med 4,6 prosentpoeng fra 2017. Økningen skyldes i all hovedsak generell lønnsvekst i tillegg til innplassering av ny ledergruppe. Samtlige ledere ble rekruttert internt.



Sammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og effekter.



Organisasjonskart.





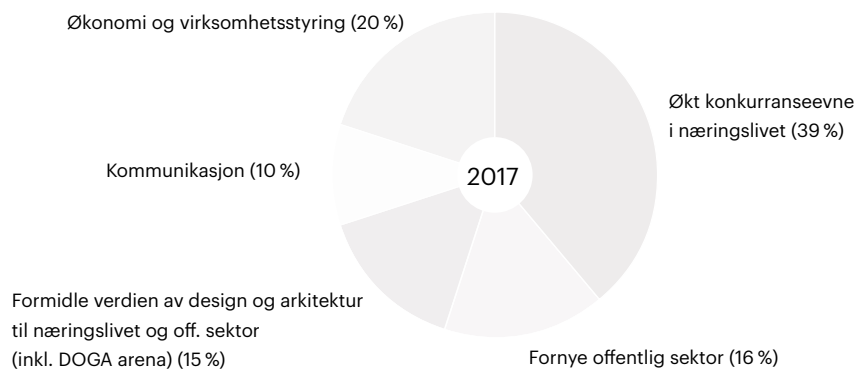
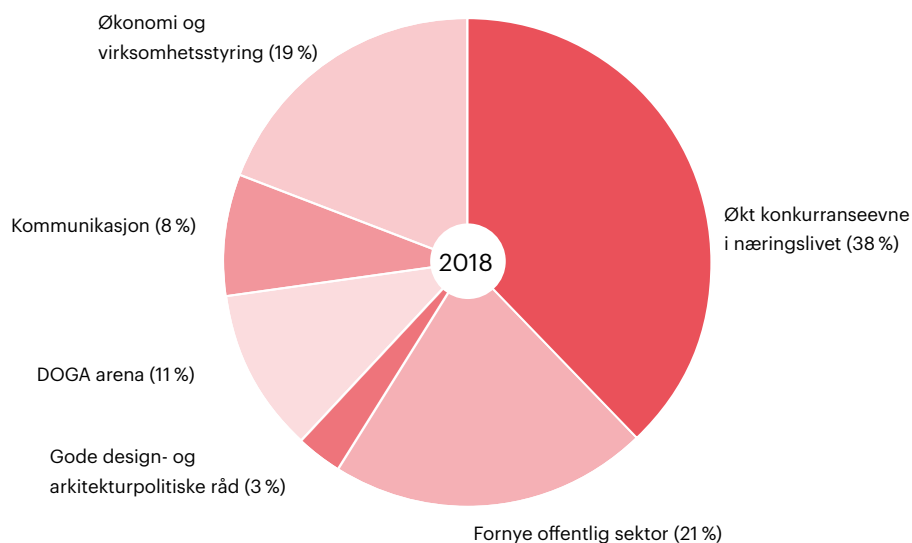
## 3. Aktiviteter og resultater

### 3.1 Ressurser og prioriteringer

I 2018 prioriterte vi to overordnede oppgaver: Omorganisering av virksomheten og operasjonalisering av ny strategi. Arbeidet startet i januar, og allerede sommeren 2018 var den nye organisasjonsstrukturen på plass. Samtidig jobbet vi intensivt med å rette aktiviteter og tiltak inn mot den nye strategien. Ressursene ble fordelt på delmålene, i tråd med føringer fra Nærings- og fiskeridepartementet.

I 2018 var andelen årsverk allokert til delmål 1, Økt konkurransevne i næringslivet, på 38 prosent, mens andelen allokert til delmål 2, Fornye offentlig sektor, var på 21 prosent. Sammenlignet med 2017 var fordelingen i 2018 ett prosentpoeng lavere for delmål 1, og fem prosentpoeng høyere for delmål 2.

Fordeling av årsverk pr. område.



Dersom vi ser på faktisk antall årsverk, gikk allokeringen til delmål 1 ned med 3,8 årsverk sammenlignet med 2017. Årsaken til dette er reduksjon i antall ansatte i 2018, og at to stillinger stod ubesatt deler av året.

Reelt antall årsverk på delmål 2 økte med 0,7 i 2018. Som tidligere er andelen årsverk til delmål 1 vesentlig høyere enn til delmål 2. Årsaken er at store programmer som Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), DOGA-merket for design og arkitektur og Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle sorterer under delmål 1.

I 2018 ble det for første gang allokert ressurser til delmål 3, Gode design- og arkitekturpolitiske råd. Samlet tilsvarer ressursene ett årsverk.

Til økonomi og virksomhetsstyring og kommunikasjon utgjorde ressursene 27 prosent av totalt antall årsverk i 2018, en nedgang på tre prosentpoeng fra 2017. En vesentlig endring fra 2017 til 2018 var at det ble satt inn kommunikasjonsressurser tilsvarende et halvt årsverk på de faglige satsingsområdene. Hvert av disse har nå en dedikert kommunikasjonsressurs som deler sin tid mellom satsingsområdet

og DOGAs overordnede kommunikasjonsarbeid. Hensikten er å knytte kommunikasjonsressursene nærmere den faglige aktiviteten. De øvrige kommunikasjonsressursene ligger fortsatt i avdeling for kommunikasjon.

Ressurser knyttet til økonomi og virksomhetsstyring ble redusert med 1,8 årsverk sammenlignet med 2017. Reelt antall årsverk er lavere, men dette vil ikke rapporteres før i 2019, som vil være første driftsår hvor de organisatoriske endringene gir full effekt.

Driften av DOGA-huset (DOGA arena) er integrert i de administrative kostnadene fra 2018. Integreringen av DOGA arena i den økonomiske rapporteringen ble varslet i 2017. Dette innebærer at utgiftene til husleie, drift av lokaler og øvrige forpliktelser rapporteres som administrative kostnader. I 2017 utgjorde disse kostnadene om lag seks millioner kroner. Tidligere har DOGA arena fremstått som en svært kostnadskreven enhet. Reelt sett er årsaken drift og forpliktelser knyttet til Hausmanns gate 16, uavhengig av husets aktivitet og faktiske bruk.

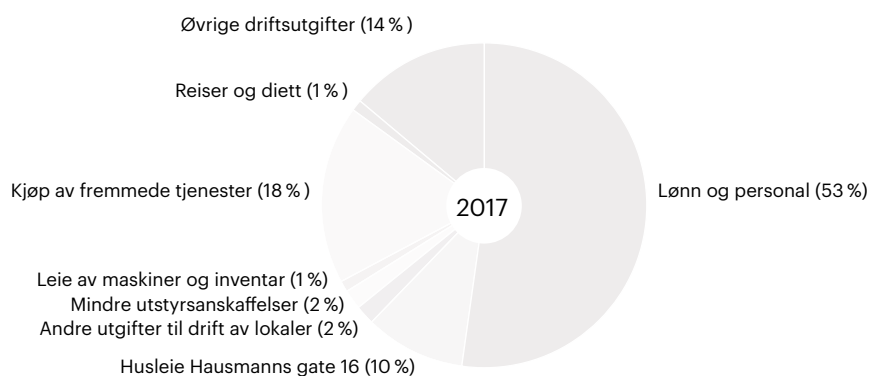
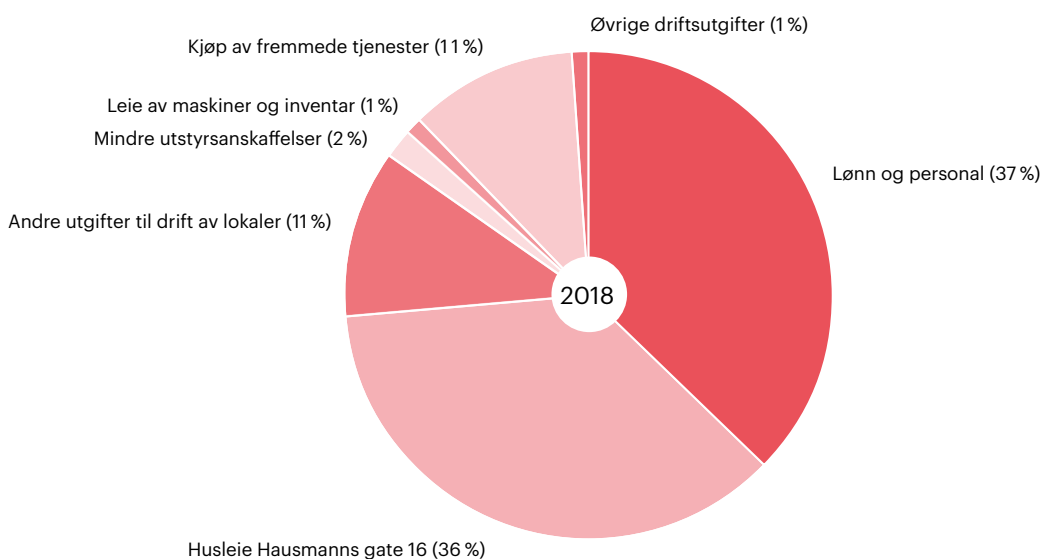
Det fremkommer av grafen en vesentlig økning i kostnader knyttet til drift av lokaler og husleie. Denne økningen er ikke reell, men kun et resultat av at DOGA drift AS er fullt integrert i stiftelsen fra 2018 og at utgiftene nå rapporteres samlet.

Det er verdt å merke seg at øvrige administrative kostnader for 2018 er vesentlig redusert sammenlignet med

2017. Dette gjelder i hovedsak utgifter til lønn og personal, kjøp av fremmede tjenester og øvrige driftsutgifter for hele virksomheten. Årsaken til dette er bevisste organisatoriske grep, god styring og kontroll, effektiv ressursbruk og gode interne rutiner.

Tallene for DOGA arena er ikke sammenlignbare med 2017 grunnet endring i driftsmodell.

#### Administrative kostnader



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

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

### 3.2.1 Vurdering av samlet måloppnåelse

For å støtte opp om Nærings- og fiskeridepartementets overordnede mål om å øke den samlede verdiskapingen i Norge, har vi i 2018 gjennomført ulike tiltak for å øke innovasjonsnivået i bedrifter og

offentlige virksomheter. Innovasjon krever at virksomheter setter av tid og ressurser til å skape nye løsninger. Ofte er det vanskelig for etablerte virksomheter å prioritere ressurser til andre aktiviteter enn «business as usual» og ren profittdrivende virksomhet. Investeringer i prøving og feiling er forbundet med risiko, selv om dette er nødvendig for å øke omstillingsevnen og sikre konkurransekraften i norske virksomheter.

Innovasjonsmodellen 70-20-10, som anbefaler en fordeling på 70 prosent daglig drift, 20 prosent utvikling og 10 prosent innovasjonsarbeid, er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt. DOGAs ambisjon har vært å støtte og stimulere virksomheter i utvikling og innovasjon, det vil si i 20-10-segmentet i denne modellen. Vi jobber med å spisse vår portefølje mot dette segmentet, da vi mener at det er her våre virkemidler vil ha størst effekt. De fleste av

### Formål

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

### Hovedmål

Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor.

#### Delmål 1

Økt konkurranseevne i næringslivet

#### Delmål 2

Fornye offentlige sektor

#### Delmål 3

Gode design- og arkitekturpolitiske råd

DOGAs formål, hovedmål og delmål.

programmene våre retter seg mot tidligfasearbeid i innovasjonsprosesser både i næringslivet og i offentlig sektor. I tillegg til tiltak som skal stimulere til innovasjon, er en stor del av DOGAs ressurser rettet mot målrettet sprednings- og formidlingsarbeid. Dette er fordi vi er avhengig av å nå ut til flere potensielle brukere med våre tjenester. Det ligger også i vårt hovedmål å spre beste praksis-kunnskap for å øke den generelle forståelsen for god bruk av arkitektur og design.

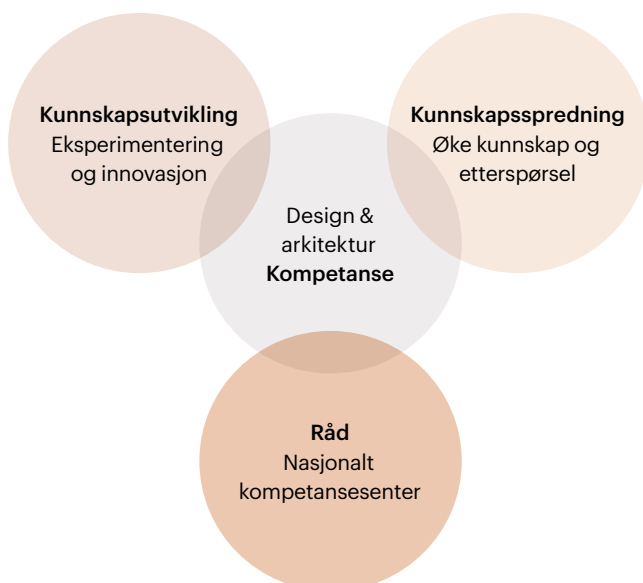
### 3.2.2 Tjenesteområder

DOGAs tjenester kan deles inn i tre ulike områder. Disse er 1. *Kunnskapsutvikling*, 2. *Kunnskapsspredning* og 3. *Råd*. Vi mener at kombinasjonen av disse tre tjenesteområdene er viktig for å stimulere til nytenkning og innovasjon ved bruk av design og arkitektur. Tjenesteområdene er også godt tilpasset våre overordnede mål og styringsindikatorer.

Tjenesteområde 1. *Kunnskapsutvikling* inneholder blant annet piloteringer og bedriftsstøtte til gjennomføring av tidligfasen i innovasjonsprosjekter. DOGA jobber også med utvikling og pilotering av nye modeller for sentrumsutvikling og innbyggernvolvering i samarbeid med både offentlig og private aktører.

Innenfor tjenesteområde 2. *Kunnskapsspredning* tilbyr vi kurs, verktøy og analyser. Vi deler også ut ulike priser og utmerkelse for å fremheve vellykket bruk av design og arkitektur som metode.

Tjenesteområde 3. *Råd* er rådgivende tjenester rettet mot samarbeidspartnere i virkemiddelapparatet, offentlig og privat sektor og politiske myndigheter.



DOGAs tjenesteområder.

### 3.2.3 Suksesskriterier

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

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

#### **Økt innovasjonsgrad og lønnsom næringsutvikling**

Norsk næringsliv opererer i et konkurranseintensivt globalt marked. Innovasjon er essensielt for å lykkes i konkurransen. Med basis i våre fagområder, skal DOGA bidra til økt kompetanse på og bruk av verktøy og metoder som skaper innovasjon og gir konkurransefortrinn. Dette gjør vi blant annet ved å støtte bedrifter som tar i bruk design i starten av en innovasjonsprosess. I tillegg gjennomfører vi ulike kompetansehevende tiltak i våre lokaler i Hausmanns gate og andre steder i landet. Dette omfatter kurs, foredrag og workshoper som skal øke kunnskapsnivået om hvordan smartere bruk av design og arkitektur kan bidra til nye forretningsmodeller og utløse lønnsom næringsutvikling. På arkitektur- og byutviklingsfeltet samarbeider vi med ulike aktører om innovasjon i byggenæringen og byutvikling som gir vekstvilkår for næringslivet.

#### **Økte forretningsmuligheter for norsk design og arkitektur nasjonalt og internasjonalt**

For å få flere deler av næringslivet til å ta i bruk design- og arkitekturkompetanse er det viktig å formidle verdien av våre fagfelt til nye målgrupper. Ved siden av generelt formidlingsarbeid, deler DOGA ut flere priser og utmerkelser. Formålet er å synliggjøre verdien av å inkludere design- og arkitekturfaglig kompetanse i prosess-, produkt- og tjenesteutvikling.

I tillegg vet vi at design- og arkitekturbransjen har begrensede markedsmuligheter i Norge, og er avhengig av eksport for å vokse på lang sikt. DOGA bidrar til å synliggjøre norsk design og arkitektur utenfor landets grenser gjennom støtte til og deltagelse på internasjonalt anerkjente arenaer. Dette styrker norsk design og arkitekturs omdømme i utlandet og legger grunnlag for internasjonale forretningsmuligheter. Vi legger også til rette for eksport

gjennom programmer som bidrar til profesjonalisering av norsk næringsliv på internasjonalisering og utenlandske markeder.

### **Økt innovasjon i offentlig sektor**

For å løse utfordringene samfunnet står overfor, trenger vi innovasjon i offentlig sektor. Offentlige tjenester må tilpasses og omstilles i tråd med samfunnsutviklingen. I arbeidet med å bidra til innovasjon i offentlig sektor prioriterer DOGA tiltak som legger til rette for økt bruk av verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene. Dette gjør vi blant annet ved å støtte offentlige virksomheter som ønsker å ta i bruk tjenstedesign for å utvikle nye og forbedrede tjenester, prosesser og systemer (StimuLab). I tillegg gjennomfører DOGA en rekke kompetansehevende tiltak som også er relevante for offentlige virksomheter, blant annet kurs, foredrag og workshoper som skal heve design- og arkitekturforståelsen i innovasjonsarbeidet.

### **Bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering**

Attraktive og levende byer og lokalsamfunn utviklet i samråd med innbyggerne gir økt trivsel og livskvalitet, og bidrar til økt verdiskaping. Velfungerende byer og tettsteder fordrer imidlertid gode rammebetingelser, samhandling mellom ulike aktører (inkludert innbyggerne) og bedre tilrettelagte fysiske omgivelser. DOGA arbeider for bærekraftig sentrumsutvikling i byer og tettsteder. Dette innebærer blant annet å styrke innbyggerforståelse og -involvering. Gjennom prosjekter som *Folketråkk* bidrar DOGA til økt medvirkning i plan- og reguleringsprosesser. Med prosjektet *Levende lokaler*

bekjemper DOGA sentrumsdød og bidrar til områdeutvikling i kommuner rundt om i landet. I 2019 fortsetter vi også arbeidet med å utforske sammenhengen mellom innovasjon og byutvikling. Målet er å arbeide frem konkrete tiltak, metoder og prosesser som eiendomsutviklere, kommuneplanleggere og andre aktører kan ta i bruk for å skape bedre byer og steder.

### **3.2.4 DOGA som nasjonal virkemiddelaktør**

I 2018 var vi til stede i alle deler av landet gjennom våre ulike programmer og aktiviteter. Dette var mulig gjennom prioritering av nasjonal tilstedeværelse, økt bruk av digitale kanaler og bevisste valg av tiltak. I 2018 igangsatte vi fire konkrete tiltak for å styrke vår rolle som nasjonal virkemiddelaktør:

#### **Kunnskapsgrunnlag for regionale utfordringer**

Dette skal gi oss et bilde av aktuelle utfordringer i regionene hvor design- og arkitekturkompetanse kan bistå i omstilling og innovasjon.

#### **Regionale og nasjonale samarbeidsmidler**

Formålet med dette tiltaket er å bli en tydeligere partner til nasjonale og regionale initiativer som skal øke konkurranseevnen i næringslivet ved bruk av design og arkitektur.

#### **Digital tilstedeværelse**

Anskaffelse av teknisk utstyr og utvikling av intern kompetanse gjør at vi kan direkte sende alle åpne arrangementer på DOGA-huset. På denne måten blir våre kompetansehevende tiltak tilgjengelige over hele landet.



Foto: Morten Ragnøy Ednes/DOGA

#### **Fra tilskuddsbrevet:**

DOGA skal tydeliggjøre sine tjenester til næringslivet i hele landet og fremme bruk av design for innovasjon, særlig der vi har nasjonale fortrinn. DOGA skal samarbeide tettere med tilsvarende kompetansemiljøer i hele landet. På denne måten skal senteret bli relevant for flere i landet og styrke sin nasjonale rolle.

#### **Fra tilskuddsbrevet:**

DOGA skal videreutvikle sin strategi slik at senteret styrker sin posisjon som tydelig og relevant samarbeidsaktør for øvrig virkemiddelapparat. Dette bør sees i sammenheng med senterets nasjonale rolle.

#### **Digital plattform for designrevet innovasjon**

En digital plattform som skal fremme læring og inspirere til å ta i bruk designdrevne innovasjonsmetoder, koblet til kunnskap fra arbeid med innovasjon i både næringslivet og offentlig sektor.

Ut over de fire nye tiltakene nevnt over, har vi også styrket pågående samarbeid i regjeringens virkemiddelapparat. Vi har styrket samarbeidet med Innovasjon Norge på eksportprogrammer og innenfor innovasjon i offentlig sektor. Sammen med Patentstyret har vi etablert en ny møteplass for næringslivet, *Innovasjonskraft*, i samarbeid med Norsk Industris bransjeforening for ferdigvareindustrien. Sammen med Brønnøysundregistrene utvikler vi flere felles innovasjonsinitiativer som blant annet retter seg mot byggenæringen. Vårt eget Designrevet innovasjonsprogram (DIP), driftes som tidligere i samarbeid med Forskningsrådet og Innovasjon Norge. I tillegg har vi samarbeid med Leverandørutviklingsprogrammet for videreutvikling av anskaffelser. Vi opplever styrkingen av samarbeidene som et resultat av at vi er mer synlige og har en tydeligere retning på arbeidet vårt.

DOGA samarbeider også med ulike departementer og direktorater utenfor Nærings- og fiskeridepartementet på områder der våre mål er sammenfallende. Vi har et bredt samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementets (KMD)

ulike avdelinger og underliggende etater. Blant annet arbeider vi med medvirkning og eksperimentering i nærings- og byutvikling. Vi har et tett samarbeid med Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) om innovasjon i offentlig sektor gjennom programmet StimuLab. Vi har også løpende samarbeid med blant andre Husbanken, KS, Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) og Statsbygg. Vi har siden 2005 samarbeidet med Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) om *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle* – et av flere tiltak i regjeringens handlingsplan for universell utforming. I 2018 har vi også gjennom Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), ledet arbeidsgrupper i deres arbeid med fysiske omgivelser og folkehelse.

Vi har et løpende og godt samarbeid med Utenriksdepartementet, og med norske ambassader og konsulater rundt eksport og synliggjøring av norsk arkitektur og design. Vi opplever også høy pågang fra andre departementer som ønsker å etablere nye eller styrke eksisterende samarbeid.

Etter dialog med KMD, ser vi at de planlagte oppgavene for fylkeskommunene i stor grad er overlappende med vår strategi og overordnede mål. Vi har derfor opprettet kontakt med Agder-fylkene, Trøndelag og Hordaland for å se på muligheter for samarbeid. Dette vil styrke vår nasjonale tilstedeværelse, bidra til spredning og muligheter for skalering av arbeidet vårt.



### 3.2.5 Merkevare og kommunikasjon

DOGA skal være et kompetansesenter og synliggjøre design- og arkitekturfagenes samfunnsverdi. Vårt mål er å øke innovasjonsgraden i norske bedrifter og offentlige virksomheter gjennom å tilby metoder for nytenkning og endring. En stor del av dette arbeidet er å overbevise beslutningstakere og opinionsledere om hvordan næringsliv og offentlig sektor kan benytte design- og arkitekturfagene for økt verdiskaping og effektivisering.

DOGA-bygget benyttes til våre arrangementer og kompetansehevede tiltak, i tillegg benyttes lokalene av andre relevante aktører for fagrelatert kunnskapsformidling. Bygget er et sted som kobler ulike aktører, formidler kunnskap og eksperimenterer med nye verktøy og metoder. Møter på tvers av fag og sektorer er med på å skape synergier, nye samarbeid og ny kunnskap. Tidligere har vi også benyttet DOGA-bygget til utstillinger. Vi ser at denne typen virkemiddel ikke er så godt egnet til å nå våre målgrupper i næringslivet og offentlig sektor. Utstillinger blir nedprioritert fra 2019.

Av samtlige (interne og eksterne) arrangementer avholdt på DOGA i 2018 var 74 prosent kategorisert som faglig relevante. 13 prosent av kundemassen var fra virkemiddelapparatet og offentlig sektor. Næringsaktører brukte huset mest (45 prosent). I 2019 vil vi arbeide for å ha flere arrangementer i samarbeid med det

øvrige virkemiddelapparatet og offentlig sektor, og samtidig opprettholde høy andel av faglig aktivitet på huset. Gjennom å koble sammen innovasjonsmiljøer fra hele landet, ønsker vi å utvikle DOGA som et nasjonalt kraftsenter for innovasjon.

Huset hadde om lag 35 000 besøkende i 2018. Dette er tilsvarende tall som i 2017.

Vi oppnådde god spredning gjennom egne kanaler i 2018, og vi styrket arbeidet med forvaltning av merkevaren DOGA. Som følge av ny organisasjonsstruktur og ny strategi, hadde internkommunikasjon høy prioritet.

Ved utgangen av 2018 hadde vi 23 053 følgere på Facebook. Økningen på 3,45 prosent sammenliknet med 2017, gjør at vi er «størst» blant dem vi sammenligner oss med (Innovasjon Norge, Patentstyret og Forskningsrådet). Årets 204 innlegg hadde en rekkevidde på over 600 000 og hadde nærmere en million visninger.

Omtalen i tradisjonelle medier var noe lavere (18 prosent) sammenliknet med 2017, regnet i antall oppslag. Reduksjonen fordelte seg relativt jevnt i alle fylker, så selve den geografiske representasjonen ble ikke påvirket selv om antall saker var lavere.



Foto: Sverre Chr. Jarild

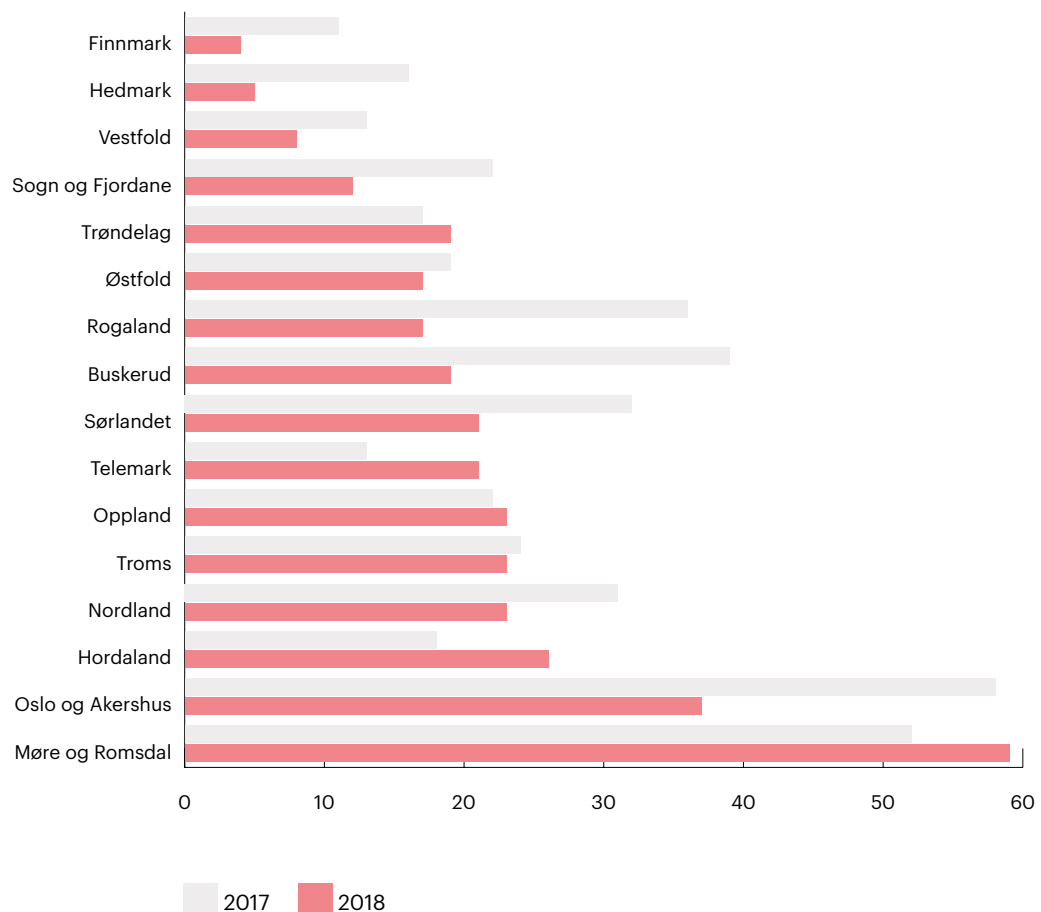
Selv om antallet gikk ned, var oppslagene i 2018 av bedre kvalitet. Vi publiserte flere kronikker, debattinnlegg o.l. med våre medarbeidere som avsendere. Dette er resultatet av en bevisst strategi om å være mer synlig med vår kompetanse på fagområdene.

Vi tilstrebet i 2018 åpne direktesendinger av alle våre arrangementer avholdt i Oslo. Til sammen 15 arrangementer ble direktesendt på vår YouTube-kanal. Seertiden var i løpet av året like i underkant av 49 000 minutter, fordelt

på 4 726 avspillinger. Kanalen ble tilført 45 nye filmer (inkl. opptak av direktesendinger). DOGAs filmer på videodelingstjenesten Vimeo ble avspilt 16 121 ganger.

Samlet sett er vi godt fornøyd med kommunikasjonsarbeidet i 2018. Vi prioriterte ressursene der de trengtes mest og ga størst effekt. DOGA-bygget hadde tilsvarende besøkstall som tidligere år, vi fikk flere følgere, oppnådde større spredning og kvaliteten på oppslagene i tradisjonelle medier var bedre enn tidligere år.

Geografisk spredning av presseoppslag



### 3.3 Delmål 1: Økt konkurranseevne i næringslivet

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

#### 3.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1

I 2018 igangsatte vi flere nye tiltak under delmål 1: Pilotprogram for ferdigvareindustrien, styrking av DIP og en pilot for nasjonale samarbeid. Selv om prosentandelen årsverk på delmålet er det samme som i 2017, er reelt antall nesten fire årsverk lavere. Dette skyldes at vi har vært færre ansatte, og har hatt ubesatte stillinger. Dette betyr at vi i 2018 gjorde mer med færre ressurser innenfor delmålet, sammenlignet med 2017. Dette har vært mulig da vi har effektivisert driften på organisatorisk nivå. Flere av tiltakene er godt etablert og driftet over flere år, og er nå enklere for oss å administrere.

Ved å flytte kommunikasjonsressurser direkte til satsingsområdene har disse kunnet bidra mer direkte i leveransene. Lederne er også mer

operative i driften, og bistår direkte i flere av tiltakene. Styrkingen av DIP er blant annet gjennomført med økt utdeling av midler, men har ikke krevd betydelig mer interne ressurser. Ferdigvareindustripiloten baserer seg på allerede etablerte samarbeid med bransjen og Innovasjon Norge.

På ett område kan vi likevel se en mulig konsekvens av lavere ressurstilgang og økt aktivitet: DOGA-dagen med utdeling av DOGA-merket for design og arkitektur og Jakob-prisen. Dagen ble besluttet flyttet fra oktober 2018 til januar 2019 fordi vi ikke anså det mulig å gjennomføre arrangementet med høy nok kvalitet innen den planlagte datoen med de ressursene som var tilgjengelige.

Måloppnåelsen var svært god, noe som kommer til syne gjennom gode resultater på brukermålinger. Vi brukte også ressursene svært effektivt på delmål 1 i 2018. Dette vil si at alle ressursene innenfor delmål 1 er bundet opp i pågående leveranser. Vi ser imidlertid at det er en liten risiko knyttet til sykdom og uforutsette hendelser med et så høyt aktivitetsnivå.

### Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal i vesentlig grad styrke Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) og foreta de nødvendige omprioriteringene for å få dette til. I tillegg skal senteret arbeide med å videreutvikle DIP og få tydeligere frem effektene av programmet gjennom målinger av resultater.

### Endring i innovasjonsnivå

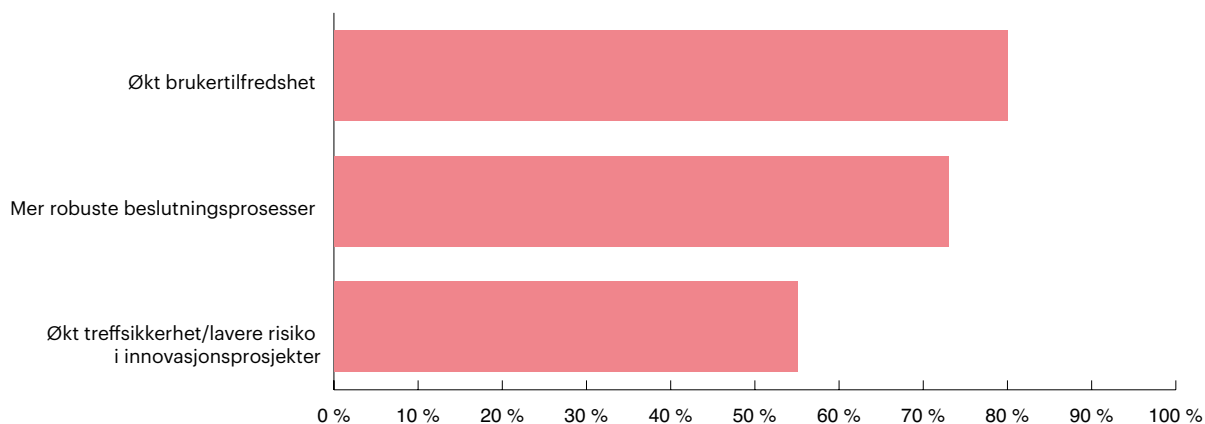
Indikatoren endring i innovasjonsnivå skal fange opp om de som samhandler med oss opplever endring i innovasjonsnivå relatert til produkt, prosess, organisasjon eller omgivelser. Vi har fra tidligere undersøkelser dokumentert at det er en oppfattet sammenheng mellom designbruk og økt innovasjonsgrad. I undersøkelsen *Verdien av design* fra 2017, svarte over halvparten av respondentene at designbruk i stor eller svært stor grad bidrar til nye løsninger i virksomhetene.

Det er likevel vanskelig å måle endring i innovasjonsnivå isolert fra endring i adferd eller kunnskapsnivå, da det er de sistnevnte områdene våre virkemidler påvirker direkte. Vi legger til grunn at endringer i kunnskapsnivå vil føre til endringer i adferd, som igjen vil føre til endringer i innovasjonsnivå.

For å vise forstadier til endring i innovasjonsnivå mener vi derfor at det er viktig å dokumentere brukernes motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, produkter eller praksis. Vi kan også få indikasjoner på endret innovasjonsnivå ved å gjennomføre nullpunkts-målinger og etter-målinger på et tidspunkt hvor vi antar at effektene har begynt å vise seg. I 2018 gjennomførte vi nullpunktmålinger i tre programmer. Videre målinger i årene fremover vil vise om vi har lykket med å øke innovasjonsnivået hos våre brukere.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) stimulerer til økt bruk av designmetodikk i idéfasen av bedriftenes innovasjonsarbeid. For at vi skal kunne måle effekten av programmet, gjennomførte vi i 2017 for første gang en nullpunktundersøkelse blant DIP-mottakerne. Undersøkelsen viste at

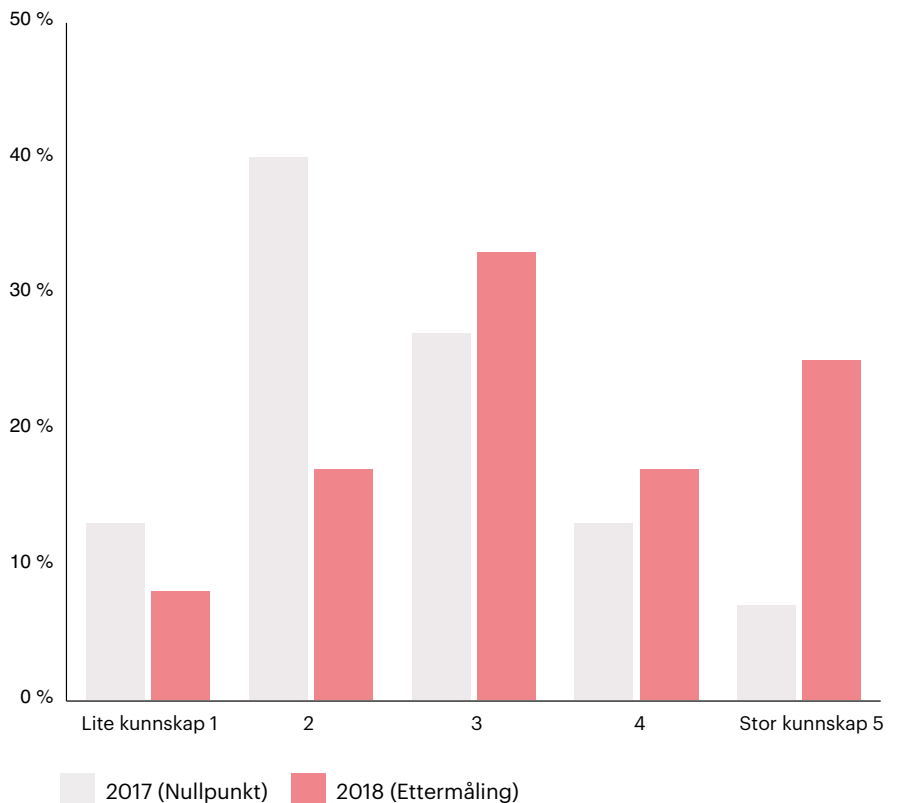
Bedriftene mener at DIP-prosjektet har bidratt til:



ved oppstarten av DIP-prosjektet lå bedriftene på et middels nivå på en rekke aspekter knyttet til design og innovasjon. Etterundersøkelsen ved prosjektets slutt viste at deltagelsen hadde effekt allerede etter ett år.

På indikatoren for endring i innovasjonsnivå ser vi at andelen som svarte 4 eller 5 (skala 1–5) på «kunnskapsnivået om designdrevet innovasjon som metode i ideutviklingsfasen», hadde økt fra 20 prosent i 2017 til 41,7 prosent ved prosjektets slutt. Kunnskapen om «involvering av/interaksjon med brukere i innovasjonsprosjekter» hadde økt med 5 prosent, mens kjennskapen til «metoder for å kartlegge erkjente og ikke-erkjente brukerbehov» hadde økt fra 20 til 41,6 prosent. Kunnskapsnivået rundt «kreative arbeidsteknikker, typisk for designere» hadde økt fra 33,3 prosent til 63,3 prosent. På «samarbeid med designere» svarte 46,7 prosent 4 eller 5 i 2017, mot 63,7 prosent ved prosjektets slutt.

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



Sammenligningen av nullpunktundersøkelsen og etterundersøkelsen viser en stor økning i kompetanse og kunnskap om designdrevet innovasjonsmetodikk. At metoden virker etter sin hensikt er også bekreftet gjennom interessen for å delta i programmet.

I 2018 opplevde vi det største søknadsbeløpet for DIP på fem år. Antall søknader var også høyere enn de to forgående årene. I 2018 la vi flere penger i potten til utdeling, og dekket 14 prosent av det totale søknadsbeløpet.

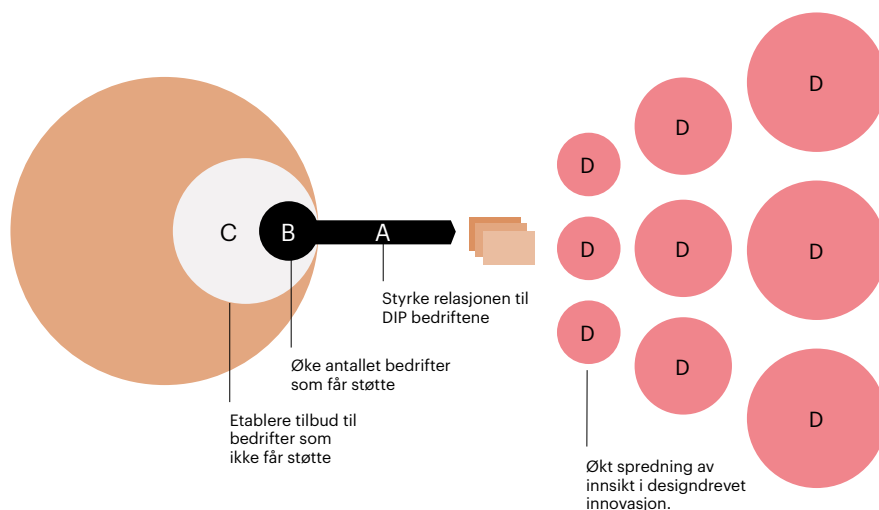
DIP	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SUM
Antall søknader	180	81	80	138	145	116	137	102	114	125	1218
Søknadsbeløp i mnok	80	40	34	66	71	44	59	51	55	60	560
Antall igangsatte prosjekter	17	20	16	16	15	18	17	16	15	17	167
Tildelte midler i mnok	5,7	6,4	6,5	7,1	6,8	7,5	7,9	7,5	7,5	8,5	55,4

Nøkkeltall DIP.

I 2018 kartla vi fire områder hvor styrkingen av programmet vil gi høy gevinst. Det er A) Styrke relasjonen til bedriftene som har mottatt støtte fra programmet, B) Øke antallet bedrifter som får støtte, C) Etablere tilbud til bedrifter som ikke får støtte

bedrifter som ikke får støtte og D) Øke spredningen av innsikten som genereres gjennom programmet.

Vi har satt i gang tiltak som særlig går ut på å styrke punktene A, B og D.



Styrking av Designdrevet innovasjonsprogram.

DOGA drifter også *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle*, som er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan for universell utforming, finansiert av Barne- og likestillingsdepartementet. Programmets hovedfokus er kunnskapsformidling og kompetanseoverføring om inkluderende design som strategi for innovasjon. I 2018 gjennomførte vi en rekke workshoper nasjonalt og internasjonalt, holdt foredrag, skrev artikler og bidro til akademiske publikasjoner. I tillegg arrangerte vi *Innovation for All: European Workshops in Inclusive Design*, en konferanse som gjennom ti

år har vært med på å befeste DOGAs posisjon som nasjonalt kompetansesenter på feltet.

Deltakernes vurdering av foredragene og de ulike praktiske workshopene var over gjennomsnittet gode, og bedre enn foregående arrangementer. Over 90 prosent svarte at det var sannsynlig eller svært sannsynlig at de ville anvende inkluderende design som strategi i sitt nåværende eller fremtidige arbeid. Alle foredrag ble publisert på Vimeo og DOGAs nettsider, for å oppnå god spredning også i etterkant av konferansen.



*Sightseeingbåten Vision of the Fjords er bygget på skipsverftet Brødrene Aa i Nordfjord. Nyvinningen har blitt tildelt både Innovasjonsprisen for universell utforming og DOGA-merket for design og arkitektur.*

Sverre Hjørnevik/VisitFlam

I 2018 startet vi et nytt tiltak for ytterligere å øke innovasjonsgraden i næringslivet. Vi har gjennom flere år hatt et strategisk samarbeid med Patentstyret. I 2018 etablerte vi Innovasjonskraft, en nasjonal møteplass og et fagseminar for næringslivet i samarbeid med Norsk Industris bransjeforening for ferdigvareindustrien. *Innovasjonskraft* har fokus på innovasjon, design og rettighetsbeskyttelse. I evalueringen av fagseminaret svarte over 95 prosent av respondentene «ja» på spørsmål om de kunne ta i bruk kunnskap fra seminaret i sitt eget arbeid. Innovasjonskraft videreføres i 2019.

#### Endring i adferd

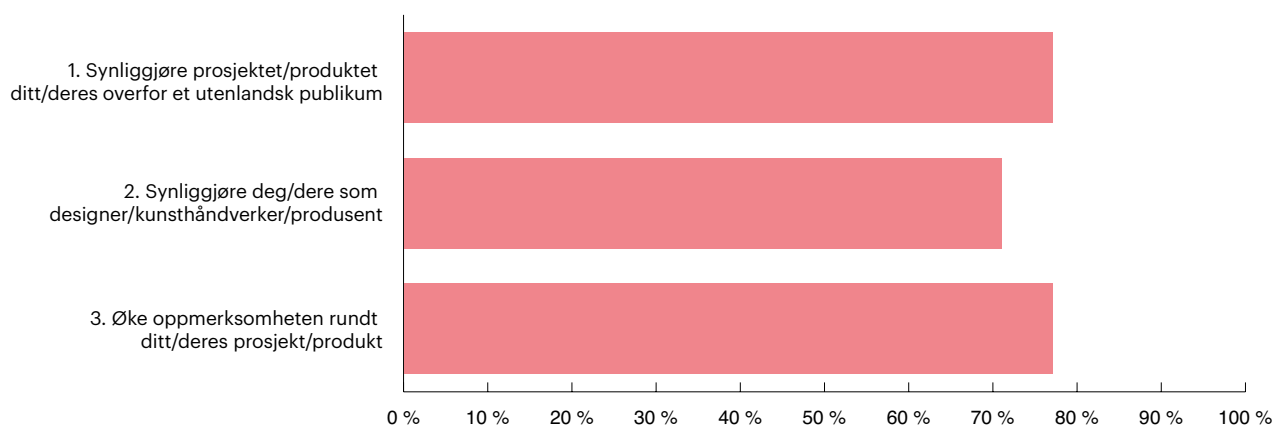
Styringsindikatoren *endring i adferd* skal vise om DOGAs arbeid har ført til at bedriftene har tatt i bruk design- og/eller arkitekturmetodikk eller om slik metodikk har påvirket strategiske beslutninger. Endring i adferd er godt dokumentert i vårt arbeid med å bidra

til økt eksport og internasjonalisering, noe som nok skyldes at selve formålet med disse tiltakene er å motivere bedriftene til å gjøre noe de ikke har gjort før.

Våre internasjonale aktiviteter er viktige tiltak for å bidra til økt verdiskaping i Norge. Det overordnede målet er å skape muligheter for norsk arkitektur og design i utlandet. Norsk arkitektur og design har godt omdømme internasjonalt – et gunstig utgangspunkt for norske virksomheter som vil ta steget ut i verden.

Eksportprogrammet Arkitektur ut i verden (AUV) er et samarbeid mellom DOGA og Innovasjon Norge, som skal bidra til økt eksport av og konkurransekraft for norsk arkitektur. Programmet skal gi kvalifiserte bedrifter, valgt ut etter åpen søknad, kapital og kompetanse til å gjennomføre oppdrag internasjonalt, og i tillegg tilby en arena for fellestiltak for bransjen. Den

Tilbakemelding fra deltakerne i den norske fellesutstillingen under den internasjonale møbel- og designmessen i Milano 2018





første runden avsluttes i løpet av første halvår 2019, og vi vil da kunne måle effekten av programmet gjennom å sammenligne resultatene med nullpunktmålingen fra starten av programmet i 2018.

I 2016 inngikk DOGA et strategisk samarbeid med Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet om en langsiktig satsing på internasjonalisering av norsk interiør- og møbeldesign og kunsthåndverk. Hovedaktiviteten er en koordinert felles norsk utstilling under den internasjonale møbel- og designmessen i Milano hvor det fremste av norsk design og kunsthåndverk vises frem for hele verden.

Fellesutstillingen i Milano bidrar til å sette norsk design og kunsthåndverk på verdenskartet. Målrettet arbeid mot internasjonal presse har hatt som resultat at utstillingen har blitt omtalt og anbefalt i toneangivende magasiner som Dezeen, Dwell, Wallpaper\* og New York Times. Sistnevnte kåret utstillingen til en av de 13 beste i Milano i 2018.

Det overordnede formålet med Milanoprojektet er å styrke norsk ferdigvareindustri. Gjennom å tilrettelegge for samarbeid mellom designere og produsenter, vil industrien styrkes her hjemme og gi bedre grunnlag for å satse på eksport. Våre målinger viser at deltakelsen i Milano har ført til at norske designere og produsenter samarbeider i større grad. Fra 2019 vil vi følge deltakerne over tid for å dokumentere langtidseffektene.

I 2018 ble det etablert et nytt pilotprogram for ytterligere å stimulere til vekst i norsk ferdigvareindustri. Programmet er et samarbeid mellom DOGA og Innovasjon Norge. Etter en behovskartlegging hos bransjen ble Tyskland valgt som marked for piloten. Av 21 bedrifter som meldte sin interesse for å delta fikk 10 tilbud om å delta. Bedriftene representerer etablerte merkevarer innen ulike deler av ferdigvareindustrien, og kommer fra hele landet.

Ved oppstart gjennomførte alle de deltagende bedriftene en analyse som skal avdekke innovasjonsnivå. Bedriftene svarte blant annet på modenhet i bruken av design, og i hvor stor grad de jobber systematisk med kunnskap om kundene. I resultatene har flere av bedriftene svart at de har høy modenhet og systematikk knyttet til produktutvikling og design. Men de fleste plasserte seg selv på et lavt nivå når det gjelder å hente inn systematisk kunnskap om kundene for å bruke det i utvikling av produkter, tjenester og kundeopplevelser. En viktig del av programmet er derfor kompetanse på designmetodikk, designledelse og merkevarebygging rettet mot det tyske markedet.

DOGA vil motivere og legge til rette for at bedriftene som deltar i ferdigvarepiloten kan søke om DIP-midler i 2019 for å kunne utvikle nye produkter, tjenester eller forretningsmodeller basert på kunnskapen de har tilegnet seg. Bransjen er involvert i prosjektet blant annet via Norsk Industri, Arena-klyngen Norwegian Rooms (som representerer ferdigvareindustrien) og Samarbeidsrådet for møbel- og interiørdesign (SMI).

#### **Fra tilskuddsbrevet:**

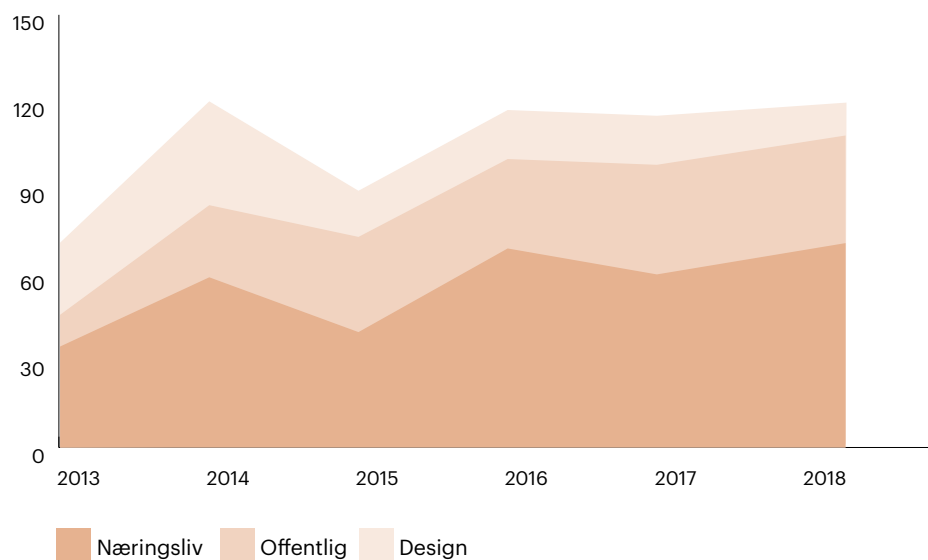
Stortinget har bedt regjeringen om å fremme tiltak for å bidra til tettere kobling mellom design og merkevaredrevet industri og råvareindustrien. Som et ledd i oppfølgingen av denne skal Innovasjon Norge og DOGA utvikle en felles pilot for stimulering til vekst og økt eksport i ferdigvareindustrien, design- og merkevaredrevet industri. De to institusjonenes mest relevante programmer og virkemidler kan ses i sammenheng. Det legges til grunn at piloten er et forsøk som utvikles gradvis i tråd med at man vinner erfaring med målretting og arbeidsform. Prosjektet skal gi grunnlag for vurderinger av om virkemidler bør justeres.

I flere år har vi tilbudt kompetansehevende tiltak i form av kurs i tjenstedesign, informasjonsdesign, designledelse m.m. Vi anser disse tiltakene som et svært effektivt virkemiddel for å øke innkjøps-

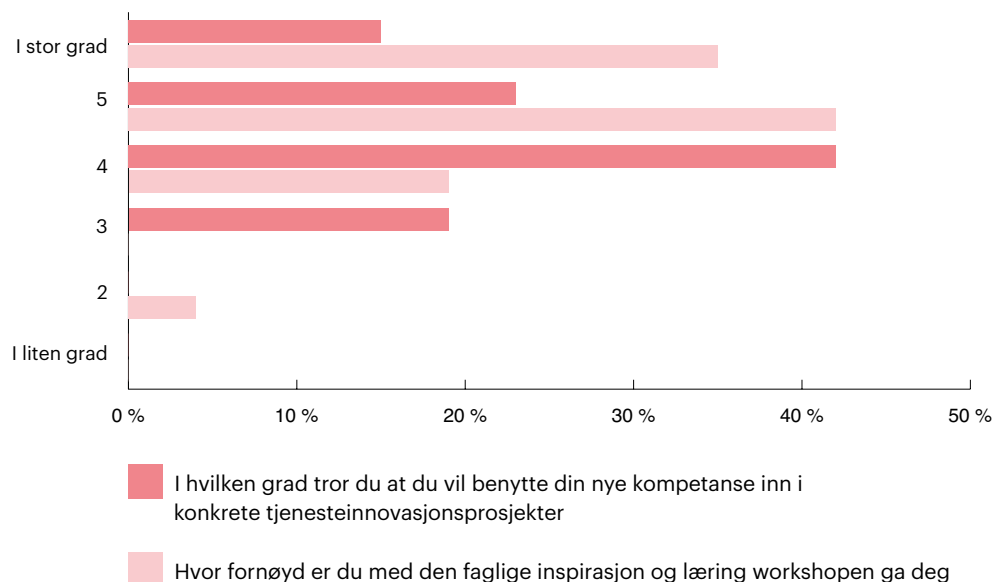
kompetansen og innovasjonsgraden i bedrifter og virksomheter.

Nesten 80 prosent av landets arbeidstakere jobber med tjenesteyting, og det er innenfor tjenesteytende næringer økonomien vokser.

Sektortilhørighet – deltakere på kurs i tjenstedesign.



Tilbakemelding fra deltakere på kurs i tjenstedesign.



Et av kursene vi tilbyr – tjenstedesign etter AT ONE-metoden – har nå blitt den mest etterspurte metoden for tjenstedesign i Norge, og er også metodekrav på tjenstedesign i tildelinger fra Innovasjon Norge.

Vi anser våre kompetansehevende tiltak i form av kurs som svært effektive. Kursene bidrar også til at DOGA opparbeider seg legitimitet innenfor fagområdene og styrker sin egen merkevare. Basert på

effektene i 2018 vi vil fortsette å tilby kompetansehevende tiltak i form av kurs også i 2019.

Målinger av DIP-programmet dokumenterer også endring i adferd hos deltagende bedrifter f.eks. bruk av designmetodikk i nye prosjekter, kjøp av designtjenester, ansettelse av designere og involvering av brukere.

Etterundersøkelsen av DIP-programmet gjennomført i 2018 ga følgende viktige funn knyttet til indikatoren endring i adferd:

- 73 prosent av bedriftene mener det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil benytte seg av designdrevet innovasjonsmetodikk i nye prosjekter.
- 90 prosent av bedriftene mener det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil gjennomføre brukerstudier i nye prosjekter i egen regi.
- 80 prosent mener det er sannsynlig at de vil teste ut tidlige løsningsprototyper med brukerne.
- 90 prosent mener det er sannsynlig at de vil kjøpe og bruke designtjenester knyttet til innovasjon og utvikling av nye prosjekter.

### Spredningseffekt

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

DOGA deler ut en rekke priser og utmerkelser: DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket Nykommer, Jacob-prisen og Innovasjonsprisen for universell utforming<sup>1</sup>. Prisene har til hensikt å synliggjøre verdien av å inkludere design- og arkitekturfaglig kompetanse i prosjekter både i næringsliv og offentlig sektor. Fra 2017 har vi lagt vekt på tverrfaglighet i prosjektene. Dette mener vi bidrar til en videreutvikling av fagdisiplinene og gjensidig læring og økte forretningsmuligheter for kandidatene. DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket Nykommer og Jacob-prisen ble utdelt på DOGAs årskonferanse i januar 2019.

DOGA-merket er en videreføring av *Merket for god design* som har blitt utdelt siden 1966. Siden 2010 har antall søkere til prisen økt år for år,

med en historisk rekord på 184 søkere i 2017. I 2018 hadde vi et mål om 200 søknader basert på historikken. Men etter innføringen av personvernforordningen i 2018 ble muligheten til å markedsføre prisene begrenset. Dette førte til at antall søknader nesten ble halvert sammenlignet 2017. Antall utmerkelser ble tilsvarende redusert, til 22 mot 40 året før. Blant 73 søknader til DOGA-merket Nykommer ble det kåret 6 vinnere.

En reduksjon av både søkere og prismottakere kunne ha gitt dårligere spredningseffekt, men takket være flere presseoppslag pr. prisutdeling og styrket kommunikasjon i andre kanaler, som direktesending av utdelingen og høy aktivitet i sosiale medier, ble spredningseffekten av DOGA-merket i 2018 likevel samlet sett stor.

Vi arbeider nå for å nå ut med markedsføring til flere potensielle søkere ved å knytte oss nærmere til bransjeforeninger, medlemsorganisasjoner og fagmiljøer som også kan spre informasjon om prisene gjennom sine kanaler. Målet er å komme tilbake til tilsvarende søker- og mottakernivå som tidligere år.

DOGA-merket	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SUM
Antall søknader	131	149	140	143	150	150	150	184	96	420
Antall utdelte priser	30	50	33	39	44	45	34	40	22	113

DOGA-merket Nykommer	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SUM
Antall søknader	121	106	101	112	75	81	135	109	74	914
Antall utdelte priser	4	4	4	4	4	4	5	9	6	44

1. Innovasjonsprisen for universell utforming deles ut hvert tredje år. Neste utdeling er i 2020.

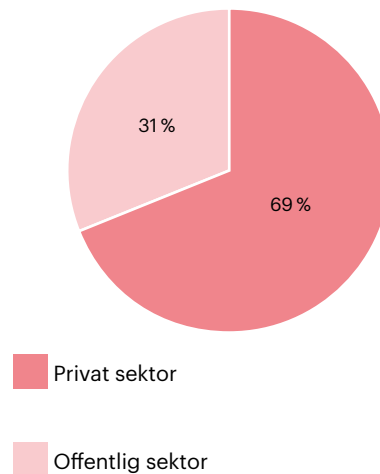
I forbindelse med utdelingen av DOGA-merket arrangerer vi også en årlig fagdag. DOGA-dagen skal være en møteplass for alle som er interessert i fagene, og skal formidle design- og arkitekturfaglig innovasjon. DOGA-dagen samler våre samarbeidspartnere og aktører på tvers av privat og offentlig sektor, og når ut til hele landet gjennom direktesending på nettsider og sosiale medier.

Blant deltakerne på DOGA-dagen kom 69 prosent fra privat sektor, mens 31 prosent kom fra offentlig sektor. Blant bedrifter som har tilknytning til våre fagområder var designere godt representert med 72 prosent, mens arkitekter utgjorde 15 prosent. I evalueringen svarte tre av fire respondenter at dagen hadde innfridd forventningene i stor eller svært stor grad. På en skala fra en til seks svarte 79 prosent av respondentene fire eller mer på at de hadde fått økt kunnskap som kan få betydning for fremtidig fagutøvelse.

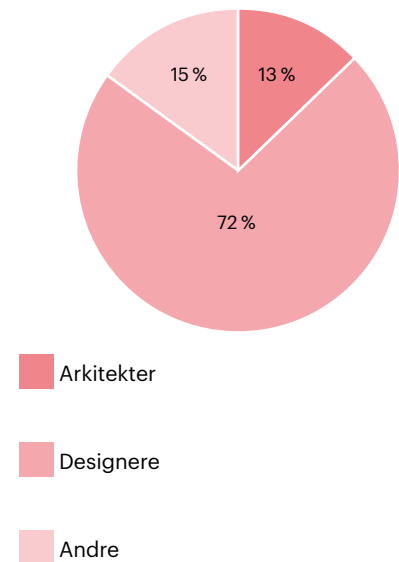
DOGA-dagen ble overført direkte fra DOGAs Youtube-kanal og Facebook-side, både for å gjøre innholdet tilgjengelig for hele landet, og for å trekke nytt publikum.

DOGA jobber mye med å finne de mest effektfulle virkemidlene for spredning av design- og arkitekturmetodikk. I 2018 jobbet vi med å bli en tydeligere aktør i hele landet, og etablerte blant annet et pilotprogram for å styrke regionalt næringsliv. I testperioden ga vi faglig og økonomisk støtte til prosjekter i Hordaland, Aust-Agder og Møre og Romsdal. Prosjektene hadde fokus på design og forretningsutvikling, og involverte samarbeid med arena-nettverk, næringsklynger, akademier, kommuneledelse, bedrifter og studenter.

Sektorinndeling deltakere DOGA-dagen.



Faglig representasjon DOGA-dagen.



Vi ser også gode effekter av våre internasjonale sprednings- og profileringstiltak. På London Design Biennale ble vi invitert til å planlegge og gjennomføre den norske utstillingen. Den ble nevnt både i forbindelse med markedsføringen i forkant, og under selve åpningen av biennalen. Utstillingen var i samarbeid med og støttet av den norske ambassaden i London og fikk presseomtale i anerkjente kanaler som Dezeen, the Evening Standard, New York Times, FRAME og Wallpaper\*, og ble omtalt og kåret i Design Week som en av de viktigste utstillingene i 2018. Totalt for biennalen ble det registrert over 200 000 besøkende fra 68 land og pressesakene utviklet i samarbeid med ambassaden antas å ha nådd 968 millioner lesere, ifølge tall fra den norske ambassaden i London.

### Endring i økonomisk resultat og kvalitet

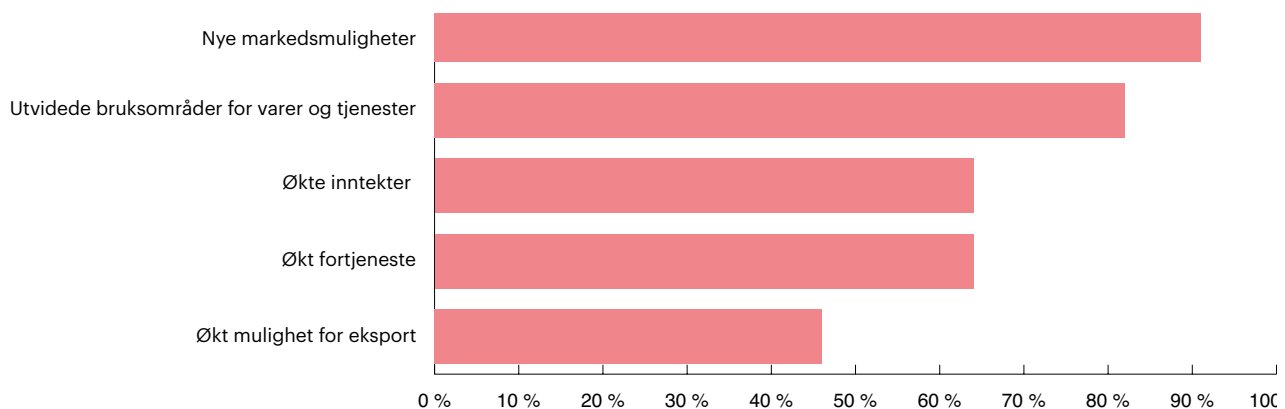
Indikatoren endring i økonomisk resultat og kvalitet benyttes for å belyse endringer i økonomiske resultater og opplevd kvalitet hos de bedriftene som har vært i kontakt med eller fått bistand fra DOGA. For å dokumentere måloppnåelse på denne indikatoren må vi følge våre brukere over lengre tid, da økonomisk resultat og kvalitet er en effekt som vil vise seg først noe senere. Det vil være vanskeligere for oss å isolere årsak-/virkning-sammenhengen jo lenger frem i tid vi skal måle effekten, men det vil gi en indikasjon.

Vi har dokumentasjon fra tidligere undersøkelser som viser en bred oppfattelse av at det er en korrelasjon

mellom designbruk og økt fortjeneste. Halvparten av respondentene i en spørreundersøkelse vi gjennomførte blant norske bedriftsledere i 2017, svarte at det er en sammenheng mellom designbruk og bedriftens lønnsomhet i dag<sup>2</sup>. I en ekstern evaluering av Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) gjennomført i 2016<sup>3</sup>, var det også relativt høyt utslag på denne sammenhengen. Vi har derfor mye som tyder på at det er en oppfattet og antatt sammenheng mellom designbruk og økt økonomisk resultat blant bedriftsledere.

I etterundersøkelsen blant mottakerne av DIP-midler i 2017 finner vi de samme indikasjonene på en rekke spørsmål knyttet til fortjeneste, eksportmuligheter og nye markedsmuligheter.

Bedriftene mener at DIP-prosjektet har bidratt til:



2. Undersøkelse: Verdien av design

3. Technopolis Group – evaluering av DIP 2016

90 prosent svarte 4 eller 5 (skala 1–5) på om DIP-prosjektet har gitt dem nye markedsmuligheter. Videre ser vi følgende indikasjoner på økt økonomisk resultat og kvalitet:

- 81,8 prosent svarer at DIP-prosjektet vil bidra til utvidede bruksområder for varer og/eller tjenester.
- 64 prosent mener at DIP gir dem økte inntekter.
- 45,5 prosent mener programmet gir økt mulighet for eksport.
- 64 prosent svarer at DIP vil bidra til økt fortjeneste.

DOGA er også opptatt av om DIP-prosjektene blir videreutviklet og realisert. En forutsetning for økt økonomisk resultat og kvalitet er at produktene og tjenestene kommer ut på markedet. Av bedrifter som mottok DIP-midler i 2017, svarte 72,8 prosent svært sannsynlig eller sannsynlig på spørsmål om resultatene fra prosjektet vil bli videreutviklet og lansert. Ingen svarte at det var lite sannsynlig og 33 prosent svarte at de ikke vet på nåværende tidspunkt. Vi ser også fra etterundersøkelsen at de fleste forventer at DIP-prosjektet vil realiseres i løpet av 2019/2020. Vi ønsker å følge disse bedriftene over tid, for å se i hvilken grad de vil høste økonomiske gevinster av å være med i programmet.

I våre internasjonaliseringstiltak finner vi også gode indikasjoner på at det er en sammenheng mellom våre tiltak og opplevd bedre forutsetninger for økt eksport, økt salg eller annen form for verdiskapning. I brukerundersøkelsen blant deltakerne på årets utstilling i Milano svarte 65 prosent av respondentene at utstillingen hadde bidratt til å øke deres eksportmuligheter. Det var også tilfredsstillende resultater på om deltagelsen hadde ført til kontakt med forretningspartnere (53 prosent), og om deltagelsen hadde ført til økt interesse for produktet (76 prosent).

Tilbakemelding fra deltakerne i den norske fellesutstillingen under den internasjonale møbel- og designmessen i Milano 2018.

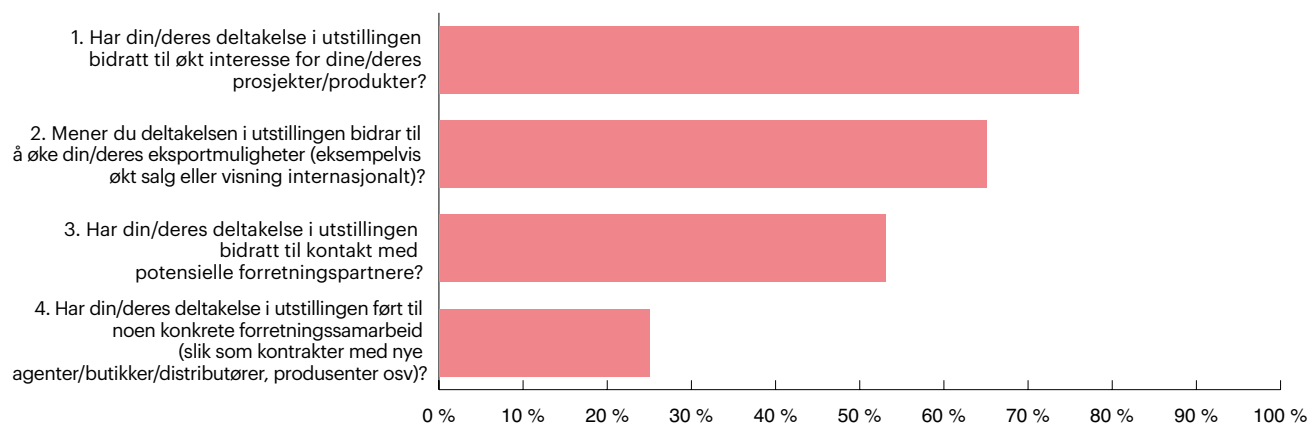




Foto: Jørgen Lie Furuholt/DOGA

*Den norske fellesutstillingen under den internasjonale møbel- og designmessen i Milano viser frem det beste av norsk design og produksjon for et stort internasjonalt publikum.*

Det var derimot en noe lavere score på konkrete inngåtte forretnings-samarbeid, hvor kun en firedel av deltakerne svarte over snittet (spørsmål 4). Grunnen kan være at konkrete forretnings-samarbeid ofte krever tilstedeværelse over tid, på flere arenaer gjennom året og fordi det må sees i sammenheng med flere markedsføringstiltak og mer synlighet.

Det er også effekter som ikke er dokumentert i brukerundersøkelsen etter Milano-utstillingen i 2018. Flere

designere som har deltatt på tidligere utstillinger har fått eller er i prosess med å få sine prototyper satt i produksjon. Disse prosessene er tidkrevende og det er på det nåværende tidspunkt for tidlig å konkretisere hvilke designere som får sine prototyper i produksjon som følge av 2018-utstillingen. I tiden fremover vil DOGA foreta årlige undersøkelser som fanger opp resultatene som kommer ett til to år etter utstillingsdeltagelsen.



### 3.4 Delmål 2: Fornye offentlig sektor

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

#### 3.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2

Offentlig sektor møter i dag flere og flere utfordringer uten kjente svar, og som ikke lar seg løse på tradisjonelle måter. Det er behov for å tenke nytt om roller, prosesser og systemer, i samspill med næringslivet og innbyggerne.

Tilsvarende utfordringer ser vi innenfor byutvikling på kommunalt plan. Det er mange aktører, representert ved forskjellige disipliner, sektorer og innbyggere, som bør ha et godt samspill for å øke kvaliteten på byene vi lever i. Et konkret eksempel er forebygging av sentrumsdød. I mange små og mellomstore byer er det utfordringer knyttet til sentrumsdød og mangel på steder hvor folk kan møtes og nye ideer og virksomheter kan vokse frem.

Det er også et behov for å øke medvirkningen blant innbyggerne slik at byene blir mer tilpasset behovene til dem som skal bo der. Behovet for å tenke nytt om sentrumsutvikling og medvirkning har blitt stadig tydeligere.

DOGA, med sine fagområder og unike posisjon, har bidratt til nødvendig nyteknisk på disse områdene i 2018: Tjenesteinnovasjon i offentlig sektor, bærekraftig sentrumsutvikling og økt innbyggerinvolvering.

Også i 2018 allokerer vi færre ressurser til delmål 2 enn til delmål 1. Grunnen er at virkemidlene kategorisert under delmål 1 er større og flere. Det er likevel gode resultater på tiltakene under delmål 2. Tiltakene ble gjennomført hovedsakelig i samarbeid med andre aktører med mål som sammenfaller med våre. Vi oppnådde derfor stor effekt med mindre egeninnsats. For 2018 dokumenterer vi også effekter på tiltak som var ferdigstilt, men hvor effektene viste seg i 2018. Dette gjelder særlig for prosjektet *Levende lokaler*, hvor mye av vurderingene baserer seg på følgeforskningsrapporten som ble publisert av NIBR i 2018.

#### Endring i innovasjonsnivå

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

Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign ble videreført i 2018 under navnet StimuLab. Programmet som drives av Difi og DOGA, støtter statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester til innbyggerne. Formålet er å stimulere til brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen, som igjen skal bidra til omstilling til en bedre og



Foto: DOGA

mer effektiv offentlig sektor. Kandidatene som blir plukket ut for å delta i programmet får tilbud om tverrfaglig støtte, veiledning og økonomiske midler. I 2018 ble programmet etablert som en fast ordning, og det årlige tilskuddet ble doblet fra 5 til 10 millioner kroner.

StimuLab startet som en prøveordning i 2016. Evalueringen av prøveordningen viste svært tilfredsstillende resultater, blant annet at designtilnærmingen har gjort det mulig å:

- ta utgangspunkt i brukerens behov med en helhetlig tilnærming.
- utfordre antakelser og redefinere problemstillinger.
- oppnå en felles forståelse mellom aktørene og legge til rette for samordning på tvers av sektorer, nivåer og systemer.

Blant overordnede erfaringer i prosjektet fremheves det at tjenstedesign representerer en måte å jobbe på som er uvant i forvaltningen, men som engasjerer og bidrar til forankring.

Resultatene viser at StimuLab er med på å utfordre etablerte prosesser og rutiner blant offentlige aktører, og stimulerer til nytenkning og nye måter løse opp i samfunnsfloker på.

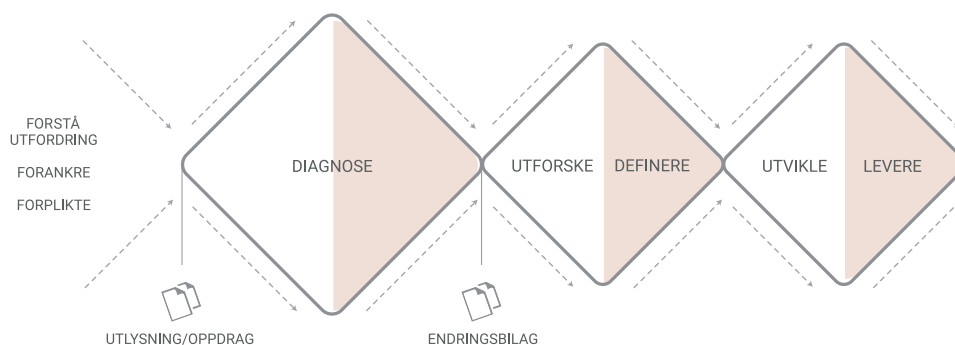
Innenfor delmål 2 jobber vi også med innovative metoder i byutvikling. Våren 2016 satte vi i gang pilotprosjektet *Levende lokaler* som hadde til hensikt å

utforske hvordan man kan aktivere tomme lokaler i norske sentrumsområder. Tromsø, Lærdal og Arendal ble plukket ut til å delta i prosjektet. By- og regionforskningsinstituttet NIBR fulgte prosjektet og i 2018 ble resultatene av følgeforskningen publisert. Forskningsrapporten indikerer endring i innovasjonsnivå både blant pilotkommunene og de andre berørte aktørene. Rapporten påpeker at prosjektet har elementer av flere typer innovasjon: Produkt-, prosess- og markedsinnovasjon og organisatorisk, strategisk, konseptuell og systemisk innovasjon.

Med Levende lokaler-prosjektet i en mer etablert og mindre ressurskrevende fase, har vi startet et nytt arbeid for å fremme innovasjon i byutvikling. I 2018 bidro vi til en forstudie<sup>4</sup> for å få bedre oversikt over innovasjonsarbeidet i fremoverlente kommuner i Norge, og hva som trengs for å styrke dette. Hovedfunnene var at det er behov for mer samarbeid, kunnskapsdeling og felles forståelse blant kommunene. I 2019 vil vi sette i gang enkelte tiltak for å svare på behovene som kom fram i forstudien. Det første er å utarbeide et felles veikart som kommuner, byer og tettsteder kan benytte til å måle og vurdere egen modenhet og eventuelle endringer over tid. Deretter vil vi se på hvordan vi kan være med på å stimulere innovasjonsarbeid som går på tvers av aktører og nivåer, gjennom bl.a. pilotprosjekter, støtteordninger, metoder og verktøy.

4. Rambøll, Innovasjon, verdiskaping og bærekraftig byutvikling; <https://doga.no/globalassets/innsikt/doga-rapport-09.18---innovasjon-verdiskaping-og-barekraftig-byutvikling-innspill-til-utvikling-av-bedre-byer-og-tettsteder.pdf>

# TRIPPEL DIAMANT



StimuLabs metode: Den triple diamanten.

## Endring i adferd

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

StimuLab stiller krav til at alle prosjektene jobber på nye måter og følger metoden *den triple diamanten*. I motsetning til andre innovasjonsmodeller, tar den triple diamanten utgangspunkt i et problem, problemfelt, eller floke – ikke et sett med ideer som skal valideres, velges og deretter utvikles. Den triple diamanten er basert på design som prosesstilnærming. Innovasjonsmodellen gjør det mulig å forstå og håndtere komplekse problemfelt.

StimuLab har til nå resultert i mange gode prosjekter som igjen har påvirket innovasjonsnivå og endring av adferd på flere måter. I 2018 fikk seks prosjekter støtte, men de involverer til sammen 14 offentlige virksomheter. Prosjektet *Vilkår for førerrett* har blitt det mest synlige, så langt. Prosjektets mål var å forbedre prosessen med fornyelse av

førerrett for personer som trenger en jevnlig vurdering av om de er egnet til å kjøre bil. Forvaltningen av helsekrav for førerkort er en kompleks samfunnsfloke, bestående av tunge sektormyndigheter (helse og veg) som må samarbeide med øvrige aktører (politiet, fastlegene, fylkesmannen).

Prosjektet har bidratt til endring av «mindsettet» i forvaltningen, blant annet en økt forståelse av at det er behov for å jobbe annerledes, hva dette innebærer og hva det krever av ledere.

Kort tid etter at førerrettprosjektet var ferdig, ble det bevilget ca. 15 millioner kroner fra Medfinansieringsordningen til neste fase. Dette viser at tidligfase ikke er sløsing med tid, men en investering.

Førerrettprosjektet har fornyet måten forvaltningen jobber på, og har bidratt til mer samhandling på tvers av sektorer. Problematikken rundt førerrett var identifisert i tidstydatabasen som en av de store tidstyvene og har vært utredet jevnlig i over ti år.

Følgforskningen av Levende lokaler-prosjektet viser at det i stor grad har tilrettelagt for ulike former for samskaping. I kjernen av prosjektet er det likevel kun tre aktører: kommunen, eiendomsbesittere og driftere. I denne sammenhengen er det tydelige indikasjoner på at kommunene viser en endret adferd i sin rolle vis-à-vis gårdeierne. Flere av kommunene i nettverket sier at eiendomsbesittere har gitt positive tilbakemeldinger på deres initiativ til samarbeid. Å jobbe med å fylle tomme lokaler har også ført til mer samarbeid mellom ulike etater innad i kommunen, eksempelvis mellom byutvikling, næring og kultur.

#### **Spredningseffekt**

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

Det nevnte StimuLab-eksemplet *Vilkår for førerrett* fikk i 2018 mye oppmerksomhet. Prosjektet har bidratt til å avmystifisere, vise vei og synliggjøre hvordan det er mulig å jobbe med og angripe floker og kompleksitet. Forvaltningen har vist stor interesse for prosjektet, og det har blitt en veiviser innenfor offentlig tjenesteinnovasjon.

I 2018 satt vi opp en utstilling for å vise frem resultatene av Levende lokaler-prosjektet. Den stod på DOGA, og ble i tillegg sendt til 15 kommuner over hele landet. I forbindelse med dette utviklet vi en veileder i tegneserieformat for å spre læring fra prosjektet. Den litt utradisjonelle formen har skapt mye lokalt engasjement.

Som nevnt har prosjektet også involvert svært mange aktører, langt ut

over dem som kan sies å være direkte målgrupper. Følgforskningen har kartlagt aktørene, og understøtter at vårt tiltak har nådd langt ut over dem vi er i direkte kontakt med.

DOGA er en forholdsvis liten aktør, og vi er avhengig av å nå ut til flere enn våre direkte brukere for å nå våre mål. I tidligere rapporteringer har vi vist til svært god spredningseffekt av vårt digitale medvirkningsverktøy *Barnetråkk*. Barnetråkk ble i 2018 brukt i 82 norske kommuner, og det er registrert data fra 5010 elever ved 262 skoler. Siden lanseringen av ny versjon høsten 2014 har totalt 166 kommuner brukt verktøyet. Barnetråkk brukes over hele landet, av store bykommuner og små kommuner i distriktene, og er eksempel på et unikt samarbeid mellom skole og forvaltning. Vi er ikke lenger aktive i driften av Barnetråkk, men vi arbeider med å utvikle et større og mer komplekst medvirkningsverktøy, ikke bare for barn, men for alle innbyggere.

I siste del av 2018 startet vi også arbeidet med å utvikle en ny digital plattform for designdrevet innovasjon. Læringsstoffet er basert på flere års erfaring med innovasjon i tidligfase gjennom DIP og også de siste års erfaringer fra StimuLab.

#### **Endring i resultat**

Styringsindikatoren *endring i resultat* skal si noe om brukertilfredshet, og om vår samhandling med aktuelle aktører gir resultater i form av økt effektivitet, kvalitet og/eller sluttbrukertilfredshet. Det er vanskelig å måle og dokumentere DOGAs isolerte bidrag til resultatendringer. Dette skyldes at endringer i effektivitet, kvalitet og sluttbrukertilfredshet ofte er effekter som kommer en tid etter at vi har vært i kontakt med virksomhetene. Det er



Foto: Joachim Engelstad

*Levende lokaler-prosjektet har fungert som en impuls til by- og stedsutvikling i norske kommuner, og har hatt store ringvirkninger både for kommuner, innbyggere og næringsliv.*

derfor naturlig å trekke frem resultater fra tiltak gjennomført før 2018.

Dette gjelder for eksempel for StimuLab-prosjektene som var en del av prøveperioden 2016–2017. To av de åtte prosjektene realiserte gevinstene sine i starten av 2018.

Ut over brukereffekter ser vi at våre tiltak i stor grad bidrar til markedsutvikling. For StimuLabs del kan vi fastslå at programmet, ved å stille krav til nye kompetansesammensetninger,

har stimulert markedet til nye typer samarbeid og har åpnet et større marked for leverandørene i offentlig sektor. StimuLab har også bidratt til en synliggjøring av det faktiske potensialet som leverandørene besitter. I Levende lokaler-prosjektet har man klart å fylle alle de tomme lokalene, noe som har skapt fortjeneste for gårdeiere og andre eiendomsbesittere. I tillegg har det skapt grobunn for gründere som ønsker å etablere nye virksomheter.

### 3.5 Delmål 3: Gode design- og arkitekturpolitiske råd

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

#### 3.5.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3

I 2018 har vi jobbet med å operasjonalisere vår nye strategi, og vi har vært igjennom en omstrukturering. Det har vært krevende, men vi har kommet styrket ut av det.

Den nye organisasjonsstrukturen har blant annet gitt plass til en ny avdeling som har ansvar for å utvikle og dele kunnskap og analyser som synliggjør design- og arkitekturfagenes rolle i innovasjon og omstilling. Forskningsrapporter og kunnskapsunderlag ligger tilgjengelig på våre sider, og dette arbeidet styrkes ytterligere ved utviklingen av vår nye digitale plattform for designdrevet innovasjon i 2019.

Målet «gode design- og arkitekturpolitiske råd» er først og fremst et mål om å styrke DOGA, fordi

et sterkt og pålitelig organ er grunnleggende for å kunne gi gode råd. Våre medarbeidere opplever at vi er tydeligere i vår rolle, og ser en sterkere sammenheng mellom strategi og virksomhet sammenlignet med for ett år tilbake. Vi har etablert et nettverk for arkitekturpolitikk og bidratt inn i en rekke stortingsmeldinger og politiske dokumenter enn tidligere år. Vi mener at vi i 2018 har hatt den høyeste graden av måloppnåelse på delmål 3, Gode design- og arkitekturpolitiske råd, siden opprettelsen av «nye» DOGA for snart fem år siden. 2018 var også det første året hvor vi hadde en egen ressurs dedikert til dette delmålet.

#### Prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet

Indikatoren *prioriteringsanalyse – strategi for å nå målet* skal fungere som en driver for at DOGA gjør strategiske valg og prioriterer innsats der den kaster mest av seg. I slutten av 2017 ble DOGAs nye strategi vedtatt. I denne er det fire strategiske mål som vi anser som svært viktige for å gjøre oss mer leveransedyktige på vårt hovedmål: design- og arkitekturdrevet innovasjon i næringsliv og offentlig sektor. I 2018 har vi hatt fullt fokus på de fire strategiske målene.

DOGAs strategiske mål for styrket leveransedyktighet og måloppnåelse:

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

I desember 2018 ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant våre ansatte. Resultatet indikerer at vi er kommet godt i gang med å forankre den nye strategien og jobbe mot et felles mål i virksomheten. 70 prosent av de ansatte svarte at den nye strategien bidrar til at DOGA er tydeligere i sin rolle, og at det er en sammenheng mellom strategi og virksomhet. Videre svarte 75 prosent at de var enig i at ledelsen er tydelig på virksomhetens mål og retning. Undersøkelsen indikerer dessverre også at flere år med omstilling har gått på bekostning av arbeidsmiljøet. Dette ønsker vi å forbedre i 2019, og vil sette i gang tiltak for å nå vårt strategiske mål for kultur, ledelse og styring. Sett under ett, mener vi at vi er godt i gang med å bygge et solid grunnlag for å fortsette å levere godt på Nærings- og fiskeridepartementets overordnede mål.

#### **Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen**

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

I 2018 spilte vi inn på en rekke stortingsmeldinger og politiske dokumenter, blant annet:

- Digital21
- Folkehelsemeldingen
- Helsenæringsmeldingen
- Kulturmeldingen
- Nasjonale forventninger til kommunal og regional planlegging
- Offentlige anskaffelser
- Reiselivsmeldingen
- Handelsnæringer



Foto: Jørgen Lie Furuholt/DOGA

DOGA skal bidra til at arkitektur oppfattes som relevant for innovasjon og omstilling av beslutningstakere og samfunnet som helhet. I samarbeid med aktører på fagfeltet startet DOGA i 2018 arbeidet med å utvikle en arkitekturpolitisk strategi. Den skal være et verktøy for beslutningstakere og de som utformer politikken.

I 2018 deltok vi på Arendalsuka – en viktig arena for politikktutforming. Vi var initiativtakere og prosjektledere for arrangementet *Arkitekturgata* i samarbeid med alle arkitektorganisasjonene i Norge. *Arkitekturgata* var et sted hvor politikere og andre deltakere kunne komme og oppleve verdien av arkitektur, og samtidig få med seg en rekke debatter og andre arrangementer i regi av DOGA og andre samarbeidspartnere.

Gjennom innspillene til stortingsmeldinger og deltakelse på Arendalsuka, bidro vi direkte inn i politikktutforming med utgangspunkt i våre fag. Vi videreutvikler dette arbeidet i 2019.



Foto: Damian Heinisch



## 4. Styring og kontroll i virksomheten

### 4.1 Internkontroll og risikostyring

Mål- og resultatstyringssystemet (MRS) er nå integrert i organisasjonen, og er et viktig verktøy for styring og kontroll. Arbeidet med risikoanalyse er godt forankret i organisasjonen og DOGAs styre. Vi følger rammeverk med føringer og anbefalinger fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ) for å sikre effektiv styring og kontroll opp mot økonomiregelverket.

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

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

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

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

#### 1. Omstillingsevne

Risiko på området for omstilling forklares som «risiko for manglende omstillingsevne i lys av redusert finansiering for 2019». Risiko knyttet til omstilling er vurdert til kritisk.

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

- Kartlegging av eksisterende forpliktelser
- Digitalisering av samhandlingsprosesser og støttesystemer
- Fokus på kostnadskontroll
- Hente synergier i samarbeidet med andre aktører
- Nedbemanning
- Nye finansieringskilder

Som del av omorganiseringen gjennomført i 2018 er tiltak for effektivisering av arbeidsprosesser for administrative funksjoner i stor grad gjennomført. Antall årsverk i 2018 er redusert fra 41 til 37. Bemanningen er pr. i dag riktig dimensjonert i forhold til DOGAs rammevilkår. Høsten 2018 satte vi i gang et arbeid med å digitalisere våre samhandlingsprosesser, da vi ser et stort potensial i å forbedre arbeidsmetoder for samhandling både internt i virksomheten og med eksterne samarbeidspartnere.

DOGA har god oversikt over økonomiske forpliktelser og gode rutiner knyttet til oppfølging av disse. Vi vil i tiden fremover utrede muligheter for å hente ut økt synergi i samarbeid med andre aktører, og vi vil arbeide for å øke graden av ekstern finansiering fra andre enn Nærings- og fiskeridepartementet.

#### 2. Kompetanse

Risiko på området for kompetanse beskrives som «risiko for å miste nøkkelkompetanse i en omstillingsprosess». Risiko knyttet til tap av nøkkelkompetanse vurderes som kritisk. Sannsynlighet for tap av nøkkelkompetanse er vurdert til moderat, men for et kompetansesenter som DOGA er konsekvensen vurdert til alvorlig.

Følgende tiltak er identifisert for å beholde nøkkelkompetanse i DOGA:

- Etablerte kanaler gjennom AMU og tillitsvalgte
- Styrking av HR-funksjonen og lederstøtte
- Oversikt over formalkompetanse og arbeidserfaring
- Systematisk kompetanseutvikling
- Forbedre rutiner for dokumentering og kompetanseoverføring i prosesser

- Arbeidsmiljøtiltak
- Kartlegge kompetansebehov opp mot mål
- Styrking av internkommunikasjon

DOGA har i dag en klar ansvarsfordeling for oppfølging av tiltak for å bevare nøkkelkompetanse i organisasjonen. I 2018 gjennomførte vi kompetansehevende tiltak for samtlige ansatte. Vi vil fortsette å jobbe systematisk med alle tiltakene som er identifisert. Vi vil også ha særlig fokus på dokumentering og kompetanseoverføring for å redusere risiko for tap av kompetanse ved endring av bemanning.

### 3. Måloppnåelse

Risiko på området for måloppnåelse kan forstås som «risiko for feil prioritering av ressurser og andre innsatsfaktorer». Risiko knyttet til måloppnåelse vurderes som kritisk. Sannsynligheten for at vi prioriterer våre ressurser feil er vurdert som moderat, men konsekvensen av en slik feilvurdering er vurdert som alvorlig da vi vil få en lavere måloppnåelse.

DOGA har i løpet av våren 2018 omstrukturert organisasjonen og arbeidet med å operasjonalisere den nye strategien for perioden 2018–2021. Organisasjonen har en flatere struktur sammenlignet med tidligere, i tråd med god praksis for en kunnskaps- og kompetanseleverandør. Ledergruppen er både faglige og operative i DOGAs daglige virke, noe vi mener legger til rette for effektivt samarbeid og gode beslutninger. Oppgaver etter føringer i tilskuddsbrevet for 2018 har hatt høy prioritet i virksomheten.

En kritisk suksessfaktor for måloppnåelse er at strategien operasjonaliseres, og at strategiske prioriteringer

forankres godt i alle deler av virksomheten. Vi har relativt høy modenhet på prosjektstyring, og vil videreutvikle systematisk porteføljestyling, et verktøy for å sikre at vi gjør de riktige prioriteringene. Vi vil også videreutvikle målstyringsarbeidet slik at målinger i større grad benyttes inn i helhetlige evalueringer og porteføljestylingarbeidet.

Følgende tiltak er identifisert for å sikre høy grad av måloppnåelse:

- Kompetansehevende tiltak på prosjekt- og eierstyring
- Etablert malverk for prosjektplaner
- Utarbeide handlingsplaner
- Tydelig kommunikasjon av strategiske prioriteringer og god forankring i virksomheten
- Igangsette systematisk porteføljestyling
- Videreutvikle evalueringsmetoder
- Ferdigstille handlingsplaner

Disse tiltakene er i stor grad iverksatt. Arbeidet med systematisk porteføljestyling og utvikling av evalueringsmetoder vil ha høy prioritet i tiden fremover.

### 4. Tydelig virkemiddelaktør

Risikoen på dette området beskrives som «risiko for svekket ressursutnyttelse mellom aktørene i virkemiddelapparatet som følge av manglende koordinering og samarbeid.» Risiko knyttet til DOGA som tydelig virkemiddelaktør er vurdert til høy. For å redusere risikoen for svekket ressursutnyttelse aktørene imellom, vil vi løfte de eksisterende samarbeidene til et strategisk nivå. Et mer strategisk samarbeid vil tydeliggjøre og forankre ulike bidrag og sikre god oppgavefordeling.

Følgende tiltak er identifisert for å tydeliggjøre DOGAs rolle i virkemiddelapparatet:

- Etablert samarbeid på prosjekt- og programnivå, f.eks. Innovasjonskraft med Patentstyret, Global Growth-programmer med Innovasjon Norge, Nordic Edge med Norges forskningsråd, DIP med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd m.fl.
- Samarbeid på strategisk nivå for å klargjøre de ulike roller og bidrag som virkemiddelaktører
- Utvikle innovasjonshuset – faglig arena for virkemiddelapparatet

DOGA arbeider systematisk med å tydeliggjøre vår rolle i virkemiddelapparatet. DOGAs unike bidrag er solid kompetanse på design- og arkitekturfagene, som driver for innovasjon og samfunnsutvikling. Vi har en rekke samarbeid med ulike virkemiddelaktører som bidrar til å øke graden av vår måloppnåelse.

##### **5. Merkevarer DOGA**

Risikoen her kan beskrives slik: «Lav kjennskap til DOGA medfører risiko for lavere utnyttelse av fagene og spredning av deres verdi.» Risiko knyttet til merkevaren DOGA er vurdert til høy.

Det er viktig at vi er en tydelig stemme i det offentlige rom og at vi oppfattes som en relevant aktør. Vi har et bredt kontaktnett og all kommunikasjon er i størst mulig grad tilpasset våre ulike målgrupper. I 2018 har vi blant annet fokusert på å utvikle vår nasjonale strategi, og vi har iverksatt tiltak for nasjonal tilstedeværelse.



Foto: Sverre Chr. Jarild

Følgende tiltak er identifisert for å styrke merkevaren DOGA:

- Konkretisering av virksomhetens overordnede satsninger og faglige prioriteringer
- Spissing av DOGAs kommunikasjon basert på konkretisering av virksomhetens overordnede satsninger og faglige prioriteringer
- Gjennomføre merkekjennskapsundersøkelse i og utenfor målgruppe for å definere nye kommunikasjonstiltak

DOGAs kommunikasjonsavdeling har fra høsten 2018 vært fullt bemannet i henhold til kartlagt behov for virksomheten. Resultatet av merkekjennskapsundersøkelsen vil gi oss et bedre grunnlag for nye og treffsikre kommunikasjonstiltak.

## 4.2 Personal



Foto: Sverre Chr. Jarild

### Organisering

DOGA har i løpet av våren 2018 omstrukturert, og ny organisasjonsstruktur ble innført i mai 2018. Ledergruppen består av administrerende direktør og fire ledere med ansvar for DOGAs faglige satsingsområder: Fremtidens produksjon, By- og stedsutvikling, Velferd og helse og Kunnskapsunderlag. I tillegg består ledergruppen av leder for kommunikasjon og samfunnskontakt, HR-ansvarlig og leder for økonomi og virksomhetsstyring, totalt åtte personer. Hovedfokus for ledergruppen i 2018 har vært implementering av den nye strategien samt å tydeliggjøre roller og arbeidsoppgaver for DOGAs ansatte.

Det er gjennomført lederutvikling hvor målet har vært å styrke den nye ledergruppen og bygge felles plattform for god og effektiv ledelse. I tillegg har samtlige ansatte fått opplæring i prosjektledelse og -styring. Vi har en flatere struktur sammenlignet med tidligere, med operative ledere. Dette gjør organisasjonen mer fleksibel, da vi raskt kan svare på ulike endringer i og utenfor DOGA.

### Arbeidsmiljø

Arbeidet med organisasjonsutvikling ble videreført i tråd med føringer i tilskuddsbrev for 2018 fra Nærings- og fiskeridepartementet. Fokus for HMS-arbeidet har vært omstillingsprosess og utvikling av ny organisasjon.

Arbeidet med tydeliggjøring av roller i ny organisasjonsstruktur har vært prioritert.

Det er etablert et Arbeidsmiljøutvalg (AMU) med representanter fra ledelse og ansatte, verneombud og bedriftshelsetjeneste. Sistnevnte er observatør, og har ikke stemmerett.

Det totale sykefraværet for 2018 utgjør 7,3 prosent av den totale arbeidstiden dette året, hvorav 3,7 prosent skyldes langtidsfravær. Fraværet er litt lavere enn i 2017 (totalt 7,6). DOGA jobber aktivt for å redusere sykefraværet, og følger lovpålagte rutiner for å få ansatte raskt tilbake i arbeid. Det ble ikke meldt inn arbeidsrelatert sykefravær i 2018. DOGA er IA-bedrift.

### 4.3 Miljø og samfunnsansvar

Vi arbeider kontinuerlig med prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø. Dette arbeidet vil fortsette i 2019.

Vi er også i gang med å utvikle gode rutiner og systemer for HMS-arbeidet.

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

#### **Likestilling og mangfold**

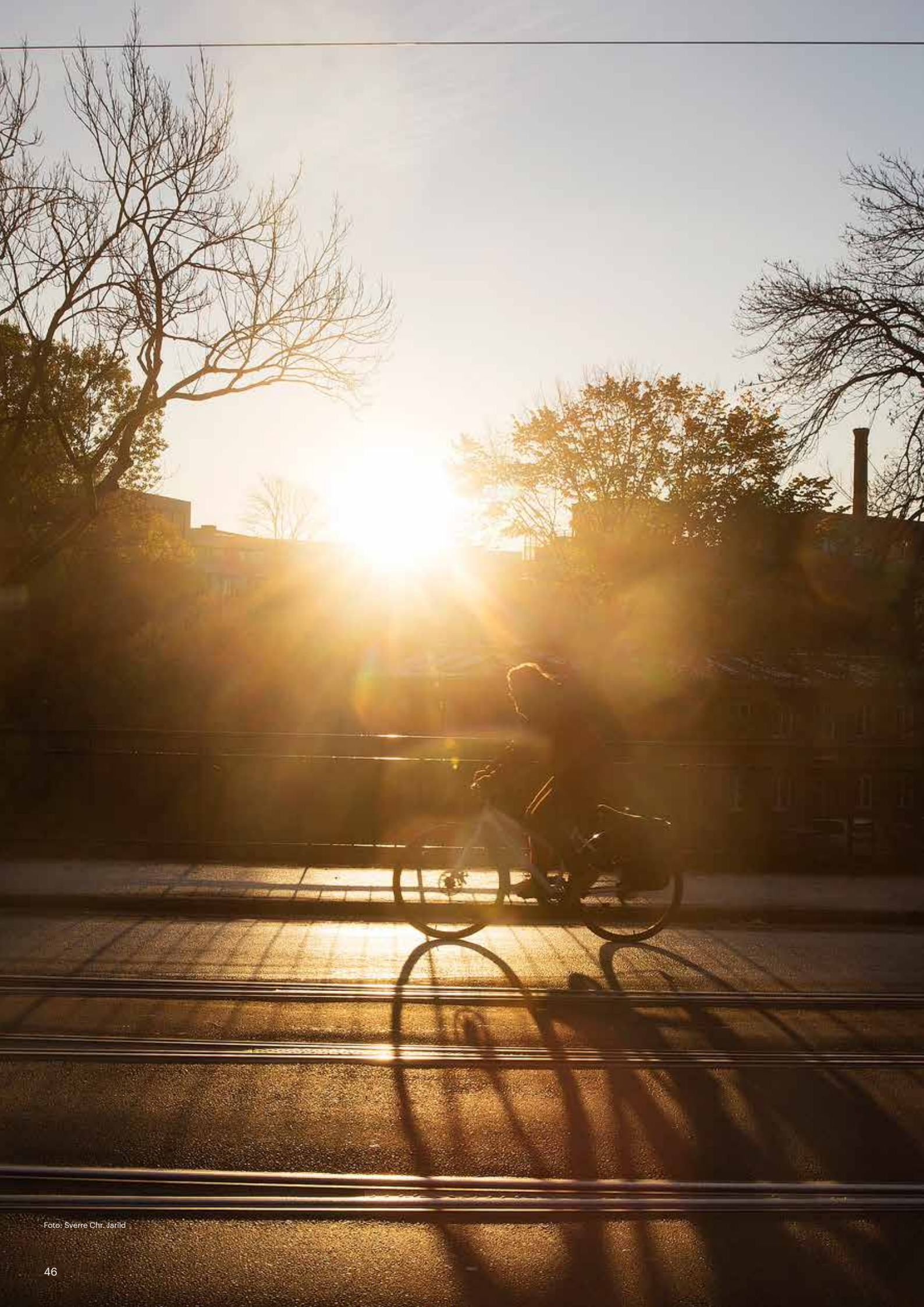
Ved utgangen av 2018 hadde DOGA 37 medarbeidere, hvorav 36 var fast ansatt og 1 på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 74 prosent. Styret består av tre menn og tre kvinner. Det er innarbeidet policy som tar sikte på at det ikke fremkommer forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, alder 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.

I DOGA jobber vi kontinuerlig for å minimere virksomhetens fotavtrykk. Vi anerkjenner at vi påvirker miljøet både som individer og som medarbeidere, og har implementert retningslinjer på områder der vi mener vi påvirker miljøet mest.

I 2018 investerte vi i anlegg for telefonmøter for å minimere reiseaktivitet, og vi oppfordrer våre ansatte til å reise kollektivt i de tilfellene hvor dette er mulig.

Ved innkjøp legger vi vekt på kvalitet og produkters totale levetid. Vi gjør en vurdering basert på miljøområdene avfall, energi og transport. I henhold til lov om offentlige anskaffelser tar vi også hensyn til livssyklus kostnader og miljømessige konsekvenser ved innkjøp. Ved innkjøp av pc-er og annet teknisk utstyr vurderes oppgraderinger før eventuelle innkjøp foretas.

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



## 5. Vurdering av fremtidsutsikter

Vi står ovenfor en rekke samfunnsutfordringer som krever nytenkning. Dette gjelder så vel i privat som i offentlig sektor. For at DOGA skal være en innovasjonsaktør også i tiden fremover, må vi spisse innsatsen ytterligere.

### **Innovasjonsaktør**

DOGA jobber i tråd med 70-20-10-modellen. Det siste, det vil si 20-10-landskapet er DOGA-landskap. Det er her vi skal jobbe med å utvikle, spre og skalere nye arbeidsmåter – eller løsninger – som gir bruker- og samfunnseffekt, og dermed også styrker konkurranse- og omstillingsevnen.

Hver gang vi setter i gang noe nytt eller videreutvikler det vi holder på med, er derfor spørsmålet: Er dette nytenkende nok? Eller er dette business as usual? Business as usual overlater vi til andre.

### **Tidlig og på tvers**

Som en innovasjonsaktør er DOGA særlig opptatt av tidlig- eller idéfasen. Det er i tidligfasen verktøyene våre gir størst effekt. Utprøving, eksperimentering og mulighetsbasert tilnærming gir mindre risiko og øker treffsikkerheten. Vår oppgave er å jobbe frem piloter og utvikle nye metoder for nyskaping og innovasjon.

Vi opplever at tverrfaglig tilnærming til utfordringene fortsatt er mangelvare, både i privat og offentlig sektor. Man trives best i siloene sine. Vi i DOGA ser dessuten litt for ofte at man er mer opptatt av løsning og mindre av hva spørsmålene faktisk er.

For å få utløst effekt av å tenke nytt og på tvers av komplekse strukturer, er det essensielt å bruke tid på å forstå utfordringene. Anskaffelser som skal takle gjenstridige problemer må ikke låses til antakelser. Vi må være åpne for at løsningen ikke er kjent på forhånd, og legge til rette for at avklaringer knyttet til utfordringer, roller og behov gjøres tidlig i prosessen – som en diagnosefase, rett og slett. Gjør vi ikke det, vil behov og problemforståelse forbli uklare langt inn i prosessene.

Dermed kan vi ende opp med anskaffelser som ikke løser de faktiske problemene, eller at bestillingen må endres underveis og resulterer i mindre gode løsninger. Med god prosess, tilrettelegging for involvering og eksperimentering innledningsvis, vil man oppnå bedre og mer treffsikre resultater, bedre forankring og, i svært mange tilfeller, også økt gevinst.

### **Kompleksitet**

Samfunnsutfordringene vi står overfor er komplekse, men det er viktig at vi tør å jobbe med kompleksiteten og helheten fremfor å forsøke å forenkle og redusere til mindre enkeltbiter. Det er ofte i kompleksiteten at gevinstene og effektene er størst.

### **Markedsåpner og markedsutvikler**

Ved å utfordre markedet, konsulenter, leverandører eller andre, med nye oppgaver, nye måter å løse nye type utfordringer på, må markedet utforme nye prosesser, inngå nye samarbeid og endre sine forretningsmodeller. DOGAs aktivitet blir en driver for innovasjon og markedsutvikling.



Foto: Sverre Chr. Jørild

### **Prosess og metode**

I arbeidet med å nå flere mål samtidig har arkitektur og design et fortrinn: Disse fagene setter alltid brukeren i sentrum. Og det er et fortrinn at design og arkitektur alltid ser på enkelt-løsninger som en del av et større bilde – fagene tilrettelegger for en holistisk tankegang. På engelsk kalles fagene «propositional disciplines». La oss kalle dem «forslagsstillende virksomhet» på norsk; virksomhet som vektlegger gode, velbegrunnede forslag til nye løsninger. I dette ligger også design- og arkitekturfagenes iboende innovasjonskompetanse. Kjennetegnene ved innovative metoder er:

- En åpen og utforskende tilnærming
- Evne til å identifisere behov, oppnå innsikt og felles problemforståelse
- Samarbeid med relevante aktører, også brukere og berørte parter
- En helhetlig og systematisk tilnærming
- Tidlig prototyping og testing
- Formgivning ved å omdanne informasjon og kunnskap til løsninger enten det er tjenester, produkter, bygg eller fysiske omgivelser.

Denne kombinasjonen er unik og gjør at design og arkitektur blir sprengstoff i formingen av morgendagens Norge.



## 6. Årsregnskap

Stiftelsen Design og arkitektur Norge utarbeider årsregnskap med noter og årsberetning i henhold til regnskapslovgivningen. Årsregnskap med noter og årsberetning er vedlagt i denne rapporten sammen med revisjonsberetning for 2018.

Stiftelsens datterselskap DogA drift AS ble avvirket i juni 2017. Fra 2018 er DogA drift AS fullt innlemmet i stiftelsen. Fra 2019 vil regnskapstall for de to siste årene være fullt ut sammenlignbare.

DOGA hadde i 2018 et positivt resultat med kr 1 020 854. Midlene overføres i sin helhet til å styrke stiftelsens egenkapital. Styrking av egenkapitalen er i tråd med føringer fra stiftelsens styre.

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

Resultatregnskap 31.12.2018	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel NFD i %
Driftstilskudd NFD	70 100 000		70 100 000	
Økonomi og virksomhetsstyring <sup>1)</sup>	279 045	21 566 343	-21 287 298	30 %
Kommunikasjon	0	4 131 161	-4 131 161	6 %
DOGA Arena	3 382 610	5 193 673	-1 811 063	3 %
Øke konkurransevnenene i næringslivet	4 621 885	35 027 791	-30 405 907	43 %
Fornye offentlig sektor	2 564 838	12 666 000	-10 101 163	14 %
Gode design og arkitekturpolitiske råd	0	1 015 291	-1 015 291	1 %
Avskrivninger	0	387 242	-387 242	1 %
Netto finansposter	59 978	0	59 978	
<b>Årsresultat</b>	<b>81 008 355</b>	<b>79 987 501</b>	<b>1 020 854</b>	<b>99 %</b>

1) I posten inngår kostnader til innleid Hressurs med NOK 1,1 mill. Husleie og drifts av lokaler utgjør NOK 9 mill. Årsak til økte kostnader i 2018 er at stiftelsens datterselskap, DogA drift AS, er fullverdig innlemmet for regnskapsåret 2018.

Fordeling av kostnader – avdeling administrasjon/økonomi	2018	2017
Lønns- og personalkostnader <sup>1)</sup>	7 209	12 653
Husleie kontorlokaler <sup>2)</sup>	6 897	2 292
Utgifter til drift av lokaler <sup>2)</sup>	2 186	524
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	334	490
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	278	261
Honorar (organisasjonsutvikling/HR, revisjon, juridisk <sup>3)</sup> )	2 129	4 224
Reiseutgifter	78	127
Avskrivninger	201	265
Øvrige driftsutgifter <sup>4)</sup>	2 255	3 051
<b>Sum kostnader</b>	<b>21 567</b>	<b>23 887</b>

1) Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittskostand.

2) Økte kostnader skyldes fullverdig integrering av stiftelsens datterselskap fra 2018. For 2019 vil regnskapstall være sammenlignbare

3) I posten inngår innleid HRressurs med nok 1,1 mill. Avtalen er avvirket fra 1.2.2019.

4) Reduserte kostnader skyldes bl.a. effektivisering

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader	2018	2017
Lønninger	27 271 989	35 753 791
Styrehonorar	669 384	969 462
Pensjonskostnader	3 574 532	3 720 936
Arbeidsgiveravgift	4 642 018	5 062 061
Andre ytelser/personalkostnader	1 103 252	1 080 022
<b>Sum lønn og andre personalkostnader</b>	<b>37 261 175</b>	<b>46 586 272</b>

## Styrets beretning 2018

**Virksomhetens art og hvor den drives**  
Design og arkitektur Norge (DOGA) er en privat stiftelse og en del av det offentlige, næringsrettede virkemiddelapparatet. DOGA skal være en innovasjonsaktør for norsk næringsliv og offentlig sektor. DOGA arbeider for å øke kvaliteten i og bruken av design og arkitektur i innovasjonsprosesser. Målet er økt verdiskaping og bærekraftig samfunnsutvikling.

DOGA er et kompetansesenter og fasiliteter samarbeid mellom utøvere og virksomheter. Stiftelsen arbeider for å styrke design- og arkitekturfagenes rolle i utformingen av samfunnet, og å synliggjøre de to feltenes samfunnsverdi.

DOGA har sitt kontor i Hausmanns gate 16 i Oslo.

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

### **Redegjørelse for årsregnskapet og resultatdisponering**

Stiftelsen hadde i 2018 en omsetning på kr 80 948 377 hvorav kr 70 100 000 er bevilget som driftstilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet.

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

Stiftelsen Design- og arkitektur Norge har for 2018 et overskudd på kr 1 020 854. Overskuddet er i tråd med føringer fra stiftelsens styre. Målet er å styrke stiftelsen egenkapital.

Årets overskudd foreslås disponert ved:

Overføring til egenkapital	kr 1 020 854
Sum overført	kr 1 020 854

Stiftelsens likviditetsbeholdning var pr. 31.12. kr 16 479 892. Totalkapitalen var ved utløp av året kr 20 643 295. Egenkapitalandelen pr. 31.12. var 11,5 %.

### **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 2018. Det har ikke inntrådt forhold etter balansedatoen som har betydning for stiftelsens regnskap for 2018. I samsvar med regnskapsloven §3-3, bekreftes det at forutsetninger for fortsatt drift er lagt til grunn ved utarbeidelse av regnskapet.

### **Forsknings- og utviklingsaktiviteter**

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

### **Arbeidsmiljø**

Arbeidet med organisasjonsutvikling ble videreført i tråd med føringer i tilskuddsbrev for 2018 fra Nærings- og fiskeridepartementet. HMS-fokus har vært omstillingsprosess og utvikling av en ny organisasjon. Arbeidet med tydeliggjøring av roller i ny organisasjonsstruktur har vært prioritert for å sikre gode prosesser og tydelige rolleavklaringer.

Det er nedsatt AMU, bestående av ledelsen, verneombud, ansattrepresentant, tillitsvalgt og representant fra bedriftshelsetjenesten som observatør

uten stemmerett (BHT). Det er ikke meldt inn fravær som er arbeidsrelatert.

Det totale sykefraværet for 2018 utgjør 7,3 % av den totale arbeidstiden dette året, hvorav 3,7 % skyldes langtidsfravær. Fraværet er litt lavere enn i 2017 (totalt 7,6%). DOGA jobber aktivt for å redusere sykefraværet og følger lovpålagte rutiner for å få ansatte raskt tilbake i arbeid.

Det arbeides kontinuerlig med ivaretagelse av de ansatte og prosesser som fremmer et godt arbeidsmiljø. Dette arbeidet vil også fortsette i 2019. Styrets oppfatning er at organisasjonen er i god prosess og at det legges til rette for videre utvikling og gjennomføring av systematisk HMS-arbeid og rutiner. Stiftelsen er IA-bedrift.

#### Ytre miljø

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

#### Likestilling og diskriminering

Ved utgangen av 2018 hadde stiftelsen 37 medarbeidere, hvorav 36 er fast ansatt og 1 er på engasjement. Kvinneandelen i organisasjonen utgjør 74 %. Styret består av 3 menn og 3 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.

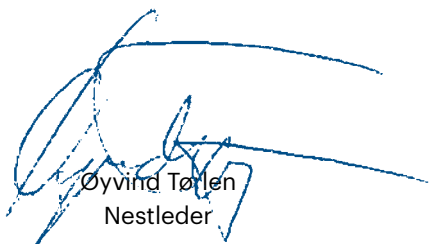
Oslo 14. februar 2019



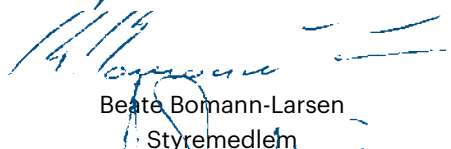
Toril Barjusdotter Ressem  
Styrets leder



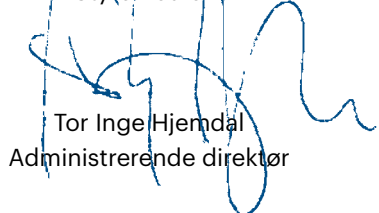
Gisle Løkken  
Styremedlem



Øyvind Tørlen  
Nestleder



Beate Bomann-Larsen  
Styremedlem



Tor Inge Hjerdal  
Administrerende direktør



Kamilla Sharma  
Styremedlem



Alf Howlid  
Styremedlem



Foto: Sverre Chr. Jarild

# Resultatregnskap

	Noter	2018	2017
<b>Driftsinntekter/-kostnader</b>			
Offentlige tilskudd	10,8	74 249 662	81 965 662
Andre inntekter		6 698 715	7 216 267
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>80 948 377</b>	<b>89 181 929</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Lønn og andre personalkostnader	2	37 261 175	45 115 967
Husleie		6 897 094	2 286 349
Utgifter til drift av lokale		2 183 021	524 142
Øvrige driftskostnader		5 274 790	8 159 901
Kostnader prosjekter og aktiviteter		20 293 775	26 013 726
Driftsstøtte DogA drift AS		0	4 270 565
Bevilget bedriftsstøtte		7 606 680	6 655 647
Ordinære avskrivninger	3	387 242	382 862
Tap på fordringer		83 726	0
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>79 987 503</b>	<b>93 409 159</b>
<b>Sum driftsresultat</b>		<b>960 875</b>	<b>-4 227 230</b>
<b>Finansinntekter/-kostnader</b>			
Renteinntekter		60 224	187 766
Rentekostnader		0	0
Andre finanskostnader		245	0
<b>Sum finansposter</b>		<b>59 979</b>	<b>187 766</b>
<b>Årets resultat</b>		<b>1 020 854</b>	<b>-4 039 464</b>
<b>Disponering:</b>			
Overføring til egenkapital	9	1 020 854	-4 039 464
<b>Sum overført</b>		<b>1 020 854</b>	<b>-4 039 464</b>

## Balanse pr. 31.12


	Note	31.12.18	31.12.17
<b>Eiendeler</b>			
<b>Anleggsmidler</b>			
<b>Varige driftsmidler</b>			
IKT, teknisk DOGA arena		1 236 029	296 512
Inventar og kontormaskiner		268 931	463 343
Kjøkken		7 931	39 614
Innredning/kunst		42 042	42 042
<b>Sum driftsmidler</b>	<b>3</b>	<b>1 554 933</b>	<b>841 510</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>			
Aksjer i andre selskaper		62 270	62 270
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>	<b>4</b>	<b>62 270</b>	<b>62 270</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>1 617 203</b>	<b>903 780</b>
<b>Omløpsmidler</b>			
<b>Fordringer</b>			
Kundefordringer	5	809 863	1 906 634
Andre kortsiktige fordringer		1 736 337	2 368 398
<b>Sum fordringer</b>		<b>2 546 200</b>	<b>4 275 032</b>
Bankinnskudd, kontanter og lignende	6	16 479 892	19 030 975
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>19 026 092</b>	<b>23 306 007</b>
<b>Sum eiendeler</b>		<b>20 643 295</b>	<b>24 209 787</b>

	Note	31.12.18	31.12.17
<b>Egenkapital og gjeld</b>			
<b>Egenkapital</b>			
<b>Innskutt egenkapital</b>			
Stiftelseskapital/grunnkapital	9	1 200 000	1 200 000
<b>Sum innskutt kapital</b>		<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>
<b>Opptjent kapital</b>			
Opptjent kapital	9	1 176 880	156 029
<b>Sum opptjent kapital</b>		<b>1 176 880</b>	<b>156 029</b>
<b>Sum egenkapital</b>		<b>2 376 880</b>	<b>1 356 029</b>
<b>Gjeld</b>			
Pensjonsforpliktelse	7	1 924 585	2 084 496
<b>Sum andre forpliktelser</b>		<b>1 924 585</b>	<b>2 084 496</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		2 557 799	4 173 011
Skyldige off. avgifter		2 651 084	2 985 765
Skyldig lønn, ferielønn o.l.		4 135 581	7 385 668
Periodisert off. driftstilskudd	10	5 076 165	3 262 725
Avsetning prosjekttilskudd	10	877 017	2 134 847
Avsetning påløpte forpliktelser		767 791	433 758
Annen kortsiktig gjeld		276 393	393 488
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>16 341 830</b>	<b>20 769 262</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>18 266 415</b>	<b>22 853 758</b>
<b>Sum egenkapital og gjeld</b>		<b>20 643 295</b>	<b>24 209 787</b>


Oslo 14. februar 2019

  
Toril Bariudotter Ressem  
Styrets leder

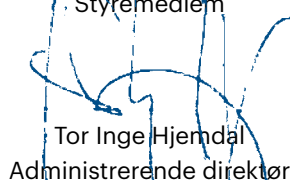
  
Øyvind Tørlen  
Nestleder

  
Kamilla Sharma  
Styremedlem

  
Gisle Løkken  
Styremedlem

  
Beate Bomann-Larsen  
Styremedlem

  
Alf Howlid  
Styremedlem

  
Tor Inge Hjemdal  
Administrerende direktør

# Noter til årsregnskap 2018

## Note 1 – Regnskapsprinsipper

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

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

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

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

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

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

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

## Note 2 – Ansatte, godtgjørelse o.l.

	2018	2017
Lønninger	25 877 734	34 494 291
Styrehonorarer	669 384	969 462
Pensjonskostnader	3 574 532	3 720 936
Arbeidsgiveravgift	4 642 018	4 853 127
Andre ytelser/personalkostnader	2 497 507	1 078 151
<b>Sum lønn og andre personalkostnader</b>	<b>37 261 175</b>	<b>45 115 967</b>
Årsverk	37	44
<b>Godtgjørelser</b>	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 319 019	1 206 475
Annen godtgjørelse	14 774	18 951

Det er utbetalt kr 669 384 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 209 328. Kr 153 818 er knyttet til revisjon og kr 55 510 er knyttet til attestasjon, rådgivning og avvikling av DogA drift AS. Beløpet er inklusive mva.



### Note 3 – Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Teknisk/Data/ kassa/Dimmer	Kjøkken	Sum anleggs- midler
Anskaffelskost 01.01.18	42 042	5 429 582	363 828	61 914	5 897 366
Tilgang	0	0	1 100 665	0	1 100 665
Avgang	0	0	0	0	0
Akk. avskrivninger 31.12.18	0	5 160 651	228 464	53 983	5 443 098
<b>Bokført verdi 31.12.18</b>	<b>42 042</b>	<b>268 931</b>	<b>1 236 029</b>	<b>7 931</b>	<b>1 554 933</b>

Årets avskrivninger	0	194 411	161 148	31 683	387 242
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

### Note 4 – Aksjer i andre selskaper

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

\*Aksjer i DogA 1.1.2014

Innskutt aksjekapital i DogA (100 % andel)	50 001
Nedskrevet i 2014	50 000
Nedskrevet i 2017	1
<b>Sum aksjer i andre selskaper</b>	<b>0</b>

Øvrige 50 % aksjeandel er nedskrevet i 2012.

### Note 5 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

### Note 6 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekkmidler med kr 1 527 693.

### Note 7 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 43 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 4 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. 5 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 38 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning.

Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand.

Årets samlede premie er kr 3 163 041. For 2018 er AFP avregnet med kr 411 491.

Forpliktelse til kollektiv ytelsepensjon er balansført pr. 31.12.2018 med kr 1 924 585.

Saldo på premiefond er kr 0 pr. 31.12.

<b>Kollektiv pensjonsordning:</b>	2018	2017
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	817 621	789 383
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	736 894	654 838
Årets brutto pensjonskostnad	1 554 515	1 444 221
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-1 011 937	-744 818
Administrasjonskostnader	395 572	367 433
Periodisert arbeidsgiveravgift	119 752	129 318
Resultatført estimatavvik	298 625	404 884
Årets netto pensjonskostnad ytelse	1 356 527	1 601 037
Årets pensjonskostnad innskudd inkl. aga	3 622 244	1 613 938
<b>Sum årets pensjonskostnad</b>	<b>4 978 771</b>	<b>3 214 975</b>

Balansførte pensjonsforpliktelser:

Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	29 905 591	33 126 532
Estimerte pensjonsmidler	26 766 747	25 556 313
Netto pensjonsforpliktelse	3 138 844	7 570 219
Arbeidsgiveravgift	551 356	1 072 162
Ikke resultatført estimatavvik	-1 765 615	-6 557 886
<b>Balansført netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>1 924 585</b>	<b>2 084 496</b>

Økonomiske forutsetninger:

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

#### Note 8 – Periodisering av offentlige tilskudd

	2018	2017
Tilskudd DOGA fra NFD (DIP)	1 593 320	1 582 551
Tilskudd DOGA fra NFD	3 482 845	1 680 174
<b>Sum periodisert offentlig tilskudd 31.12.18</b>	<b>5 076 165</b>	<b>3 262 725</b>

Samlet tilskudd fra NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde kr 70,1 millioner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2018. Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 8 S (2017-2018) og Prop 1 S (2017-2018). Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille prosjekter og «aktiviteter» som er bundet av forpliktelser.

#### Note 9 – Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent kapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2018	1 200 000	156 029	1 356 029
Årets resultat		1 020 854	1 020 854
<b>Egenkapital 31.12.18</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 176 883</b>	<b>2 376 880</b>

**Note 10 – Tilskudd**

<b>Driftstilskudd fra NFD</b>	70 100 000	
Sum	70 100 000	70 100 000
<b>Prosjektilskudd fra NFD</b>		
Nyskappingsprogrammet (BLD)	2 300 000	
Sum	2 300 000	2 300 000
<b>Prosjektilskudd fra andre</b>		
Utenriksdepartementet QZA-18/0039 (UDs tilskuddsordning)	1 032 000	
Utenriksdepartementet (Forvaltning av UDs tilskuddsordning)	68 000	
Utenriksdepartementet QZA-18/0010-1 (Norwegian Presence)	600 000	
Utenriksdepartementet QZA-17/0120 (Tilbf. UDs tilskuddsordning)	-176 000	
Kulturdepartementet (Reiseliv og stedsutvikling)	200 000	
Innovasjon Norge (Arkitektur ut i verden)	250 000	
Kommunal- og moderniseringsdep. (Folkestråkk – Kap. 590, post 81)	150 000	
Helsedirektoratet (Folkestråkk)	100 000	
Oslo Kommune Plan- og bygningsetaten (Reprogramming the City)	50 000	
Dansk Design Center (Nordic Innovation)	72 826	
Dansk Design Center (Nordic Design)	58 446	
Sum	2 405 272	2 405 272
Tilbakeført ubenyttet prosjektilskudd 2017	2 134 847	
Tilbakeført periodisert tilskudd NFD (DIP) 2017	3 262 725	
Sum	5 397 572	5 397 572
Avsetning periodisering av driftstilskudd NFD 2018	5 076 165	
Avsetning periodisering av driftstilskudd andre 2018	877 017	
Sum	5 953 182	5 953 182
<b>Sum inntektsført tilskudd 2018</b>		<b>74 249 662</b>

# Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og Arkitektur Norge

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

## Konklusjon

---

Vi har revidert stiftelsen Stiftelsen Design og Arkitektur Norge' årsregnskap.

<p>Årsregnskapet består av:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Balanse per 31. desember 2018</li><li>• Resultatregnskap for 2018</li><li>• Noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.</li></ul>	<p>Etter vår mening:</p> <p>Er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2018, og av dets resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.</p>
---	---

## Grunnlag for konklusjonen

---

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

## Annen informasjon

---

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

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

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

Dersom vi konkluderer med at annen 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 som den finner nødvendig

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

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

#### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

---

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

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

#### Uttalelse om andre lovmessige krav

##### Konklusjon om registrering og dokumentasjon

---

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

##### Konklusjon om forvaltning

---

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

BDO AS

Kjetil Ardem  
statsautorisert revisor  
(elektronisk signert)

Design og arkitektur Norge

D  
O  
G  
A