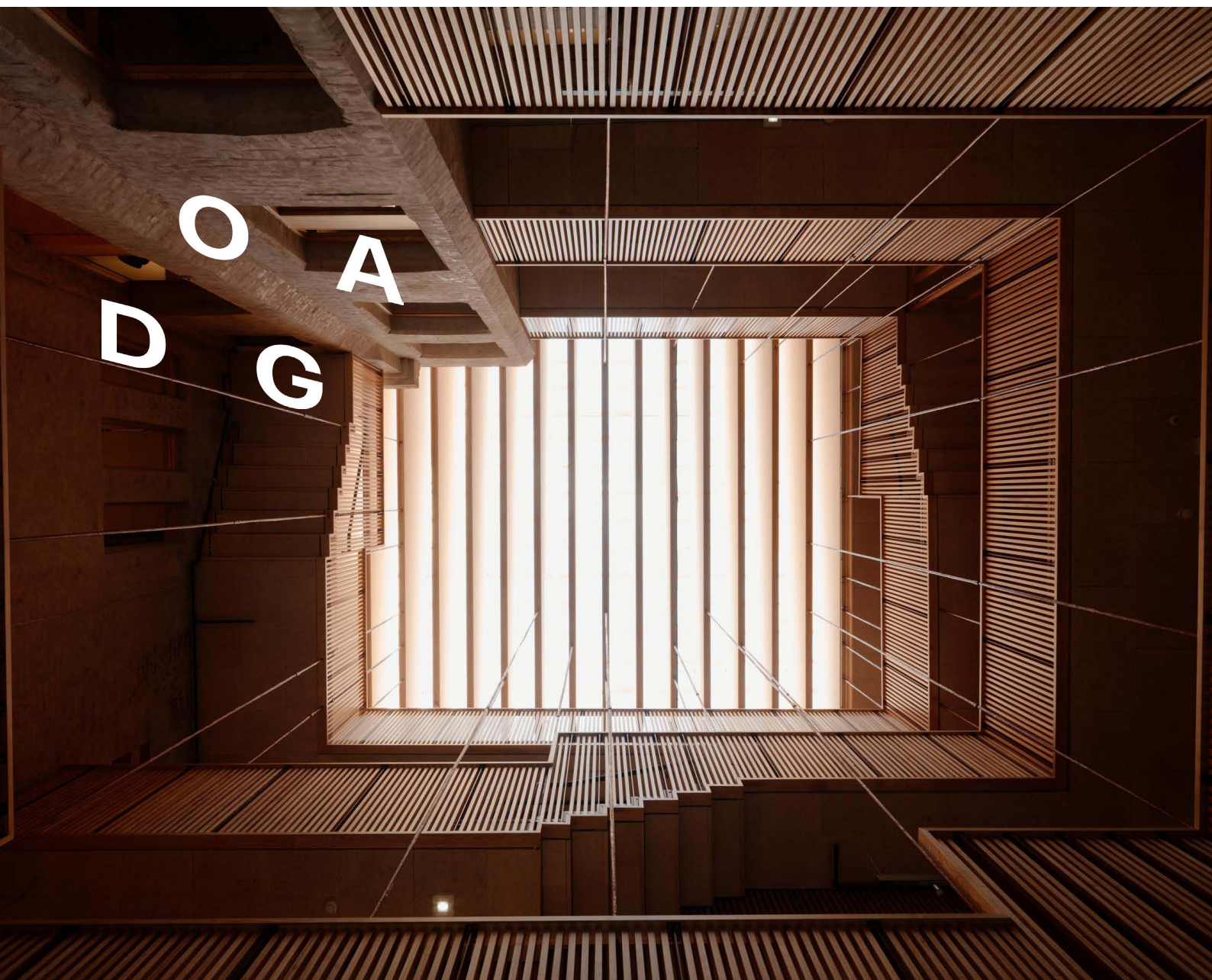


Design og arkitektur Norge

Kommunal- og distriktsdepartementet
Nærings- og fiskeridepartementet

Årsrapport 2022



Forsidebilde:

Pressens hus er et av flere revitaliseringsprosjekt av 1800-talls bygårder i Kvadraturen i Oslo. Prosjektet viser hvordan samspillet mellom det eksisterende og nye kan skape unike og rike arkitektoniske opplevelser, tilpasset dagens tekniske krav og behov. Arkitektkontoret KIMA-arkitektur ble tildelt Jacob-prisen for sitt arbeid med transformasjon av historiske bygg, blant annet Pressens hus. Jacob-prisen tildeles utøvere som flytter grenser i sitt fag. Pressens hus tildeles også DOGA-merket for design og arkitektur på en prisutdeling i mars 2023.

Les mer om [Jacob-prisen](#) og [DOGA-merket](#).

Foto: Einar Aslaksen

Innhold

1. Leders beretning	5
2. Samfunnsoppdrag og hovedresultater	7
2.1 Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget	7
2.2 Organisering og styring	9
2.3 Ressurser og prioriteringer	16
2.4 Merkevaren DOGA	17
2.4.1 Kommunikasjon og merkevare	17
2.4.2 DOGAs priser og utmerkelse	19
2.4.3 DOGA Arena	22
2.5 Hovedresultater – DOGA i tall	23
3. Særskilte prioriteringer i 2022	30
3.1 Særskilte prioriteringer KDD	30
3.2 Særskilte prioriteringer NFD	36
4. Prioriteringer for måloppnåelse	41
Hovedmål: Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor	41
4.1 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet (NFD)	42
4.1.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1	43
4.1.2 Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)	45
4.1.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 1	52
4.1.4 Case: Runwell	59
4.1.5 DOGA-merket case: VILL OPP	60

4.2 Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	61
4.2.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2	61
4.2.2 Stimulab	63
4.2.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 2	71
4.2.4 Case: Innbyggerstemmen	74
4.2.4 DOGA-merket case: Hjemmesykehus med intravenøs antibiotika	77
4.3 Delmål 3: Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD)	79
4.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3	80
4.3.2 Gnist	82
4.3.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 3	89
4.3.4 Case: Fra hyttebygging til stedsbygging	93
4.3.5 DOGA-merket case: Vega scene – Det ujålete kulturhuset	95
4.4 Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)	97
4.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 4	97
5. Vurdering av fremtidsutsikter	100
6. Årsregnskap	101

1. Leders beretning

2022 var et år preget av krig i Europa, inflasjon, stigende renter, høye energipriser og fortsatt økende klimagassutslipp. Noen av utfordringene har vært forutsett i lang tid, mens andre har vært vanskeligere å forbedre seg på. En mer usikker geopolitisk situasjon, kombinert med skjerpede krav til miljøtiltak og -rapportering, har fått stor betydning for norsk næringsliv og offentlig sektor, og deres behov for omstilling og innovasjon.

Strategisk bruk av design- og arkitekturfagene kan bidra til å utvikle målrettede tiltak og virkemidler for innovasjon og omstilling. DOGA retter sin innsats spesielt mot den tidlige fasen av innovasjonsprosesser når produkter, tjenester, byer og steder skal utvikles. Det er i denne fasen premisene for en bærekraftig utvikling legges.

Det estimertes at opp mot 80 prosent av et produkts miljøbelastning gjennom livsløpet, avgjøres av hvordan det er designet. Videre er gode planleggingsmetoder avgjørende for å kunne utforme bygde omgivelser med bærekraftig samfunns effekt.

Innovasjonsprogrammer som virker

Innovasjonsprogrammet Gnist er DOGAs hovedsatsing på å utvikle mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder over hele landet. Her setter vi innovativ stedsutvikling i et mer helhetlig perspektiv ved å innby til samskaping mellom kommune, lokalt næringsliv, frivillige organisasjoner og andre interessenter.

Årets Gnist-kommuner har demonstrert nye måter å jobbe på for stedsutviklingen i distrikts-Norge, som faktisk gjør en forskjell for næringslivet og de som bor der. Programmet består også av et kurstilbud som i år har hatt nådd ut til en tredjedel av Norges kommuner.

Kurstilbudet gir tilgang på metoder og verktøy for å drive innovativ stedsutvikling, og er også et viktig grep for rekruttering av Gnist-kommuner.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) er vårt aller største næringsrettede virkemiddel. Vi vet at god bruk av design og arkitektur bidrar til nye forretningsmodeller og utløser lønnsom næringsutvikling. DIP støtter den kritiske idéfasen, der innovasjonspotensialet er størst, i utviklingen av brukertilpassede tjenester, produkter og omgivelser. Ved å sette bærekraft som et avgjørende kriterium for tildeling, og prioritere ressurser til strategisk rådgivning i søkeprosessen, har vi i år den høyeste kvaliteten på søknadene noensinne.

Kunnskaps- og kompetansespredning er høyt prioritert. Basert på brukerundersøkelser, og innsikt fra målgruppen, har vi lansert et introduksjonskurs i designdrevet innovasjon som metode. Kurset har vist seg å treffe en nerve i markedet, og vi opplever høy etterspørsel i både privat og offentlig sektor.

Basert på etterspørselen i markedet utvikler vi også et mer dyptgående praksiskurs som er under brukertesting, tilbakemeldingene så langt er svært gode.

Stimulab er et virkemiddel som retter seg mot systemiske utfordringer i offentlig sektor, og bidrar til å løse tverrgående floker ved bruk av tjenestedesign. Årets prosjekter understøtter de nasjonale satsingene Tillitsreformen og Livshendelser.

Ordningen bidrar til at virksomhetene tilføres tverrfaglige innovasjonsferdigheter knyttet til å forstå innovasjonspotensialet i prosjektet og forplikter alle aktører til hele utviklingsløpet. Dette tar ned risiko og øker effekt av endrings- og innovasjonsarbeid som skal gjennomføres. I år har representanter fra regjeringer og søsterorganisasjoner i naboland i Norden, vist en spesiell interesse for ordningen, som har vist seg å være unik i Nordisk sammenheng.

Vi opplever å ha svært relevante og etterspurte virkemidler. Innsikt og læring fra evalueringer og effektmålinger legges til grunn i videreutviklingen av vår portefølje, for å sikre relevans og treffsikkerhet i et marked i stadig endring.

Morgendagens virkemiddelapparat

Vår påstand er at samskaping og samhandling, med riktige aktører, er essensielt for å utvikle de mest treffsikre virkemidlene for innovasjon. Dette er nå godt forankret hos våre oppdragsgivere, Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), synliggjort i direktebestillinger om å utvikle en mer helhetlig virkemiddelportefølje.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DfØ) og DOGA ble på oppdrag fra KDD, bedt om å gi råd om hvordan virkemiddelporteføljen for offentlig sektor kan utvikles og innrettes videre. Sammen har vi utarbeidet en plan for hvordan vi kan samarbeide mer langsiktig, samt en anbefaling med fire faglige råd om hvordan virkemidlene kan videreutvikles.

På direkte initiativ fra næringsministeren har vi samarbeidet med Innovasjon Norge (IN), Forskningsrådet (Nfr), SIVA og Eksfin om å skape et mer effektivt og brukervennlig virkemiddelapparat. Målet var å dreie det næringsrettede virkemiddelapparatet til å spisse innsatsen mot grønn omstilling i privat sektor. Tjenestedesign har vært et førende element i prosessen hvor vi sammen har utviklet en anbefaling om fremtidig innretning av virkemiddelapparatet.

Med styrket tillit fra våre oppdragsgivere viderefører vi arbeidet med å utløse bærekraftig samfunns- og næringsutvikling gjennom strategisk bruk av design- og arkitekturfagene i utforming av morgendagens Norge.

Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør



Foto: Sverre Chr. Jarild

2. Samfunnsoppdrag og hovedresultater

2.1 Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget

Stiftelsen Design og arkitektur Norge (DOGA) inngår i Kommunal- og distriktsdepartementets (KDD) og Nærings- og fiskeridepartementets (NFD) virkemiddelapparat for innovasjon i privat og offentlig sektor.

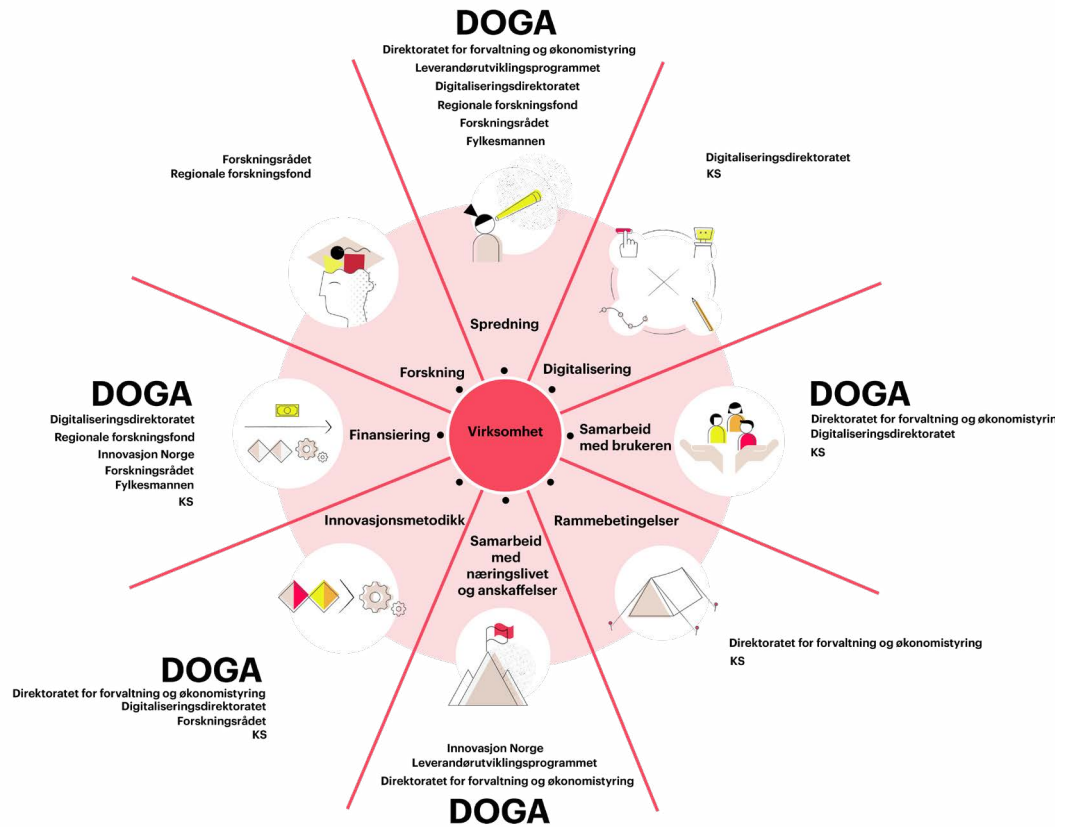
DOGA mottar tilskudd over statsbudsjettet, og skal bidra til at departementene når sine overordnede mål om økt samlet verdiskaping i Norge innenfor bærekraftige rammer.

DOGA skal sikre bedre utnyttelse av de statlige midlene på design- og arkitekturfeltet. DOGA mottar også oppdrag fra Utenriksdepartementet (UD) og Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD).

Sammen med de andre aktørene i virkemiddelapparatet, skal DOGA bidra til at departementet når sine overordnede mål om økt verdiskaping i Norge.

	2022	2021
Årsverk	35	33
Tilskudd KDD	49 001	
Tilskudd NDF	19 749	67 000
Periodisering av inntekt og annen finansiering	13 232	10 000
Utnyttelsesgrad i %	100%	99%
Driftsutgifter	82 011	76 502
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	44%	43%
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) gj.snitt pr. årsverk	1 036	1 000

Figur 3: Nøkkeltall – Design og arkitektur Norge



Figur 2: DOGAs posisjon i KDDs virkemiddelapparat for innovasjon, kilde [Meld. St. 30 \(2019-2020\)](#)

NFD har plassert DOGA under kompetansetiltak på virkemiddelkartet. De andre aktørene i denne kategorien er Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Patentstyret.

NFDs Virkemidler	Kapital	Forskning	Infrastruktur	Kompetansetiltak
	Innovasjon Norge, fondsordninger	Forskningsrådet, Nifes, forskningsinstitusjoner, Havforskningsinstituttet, Veterinærinstituttet	Forskningsrådet, Innovasjon Norge, SIVA, Norsk romsenter, Patentstyret, Havforskningsinstituttet, Nifes, Nofima, IFE, Veterinærinstituttet	Innovasjon Norge, Patentstyret, Forskningsrådet, DOGA

Figur 3: DOGAs posisjon i NFDs virkemiddelapparat

2.2 Organisering og styring

Strategi

Gjeldende virksomhetsstrategi er DOGAs strategi for perioden 2018–2021. Tidsperspektivet for strategien ble forlenget til å gjelde ut 2022, i påvente av den næringsrettede virkemiddelgjennomgangen og flyttingen av styringsdialogen fra NFD til KDD. Prosessen med å utarbeide ny strategi startet opp høsten 2022. Ny strategi legges frem for godkjenning av styret i annen tertial 2023.

For å tilpasse DOGAs drift og virkemidler til nye føringer og oppdrag fra KDD og NFD, tok vi flere grep i 2022. I første tertial endret vi på organiseringen av team og faglige satsingsområder. De nye teamene er «Designrevet innovasjon i privat og offentlig sektor» og «Arkitektur, by- og stedsutvikling».

Teamene har to faglige satsingsområder hver, basert på våre faglige satsingsområder som ble justert i 2020. Se [organisasjonskart](#) og beskrivelse av [faglige satsingsområder](#).

Ved å samle ressursene våre i større team, har vi sørget for mer tverrfaglighet og samarbeid på tvers, bedre bruk av ressursene våre og mer effektiv prosjekt- og programstyring.

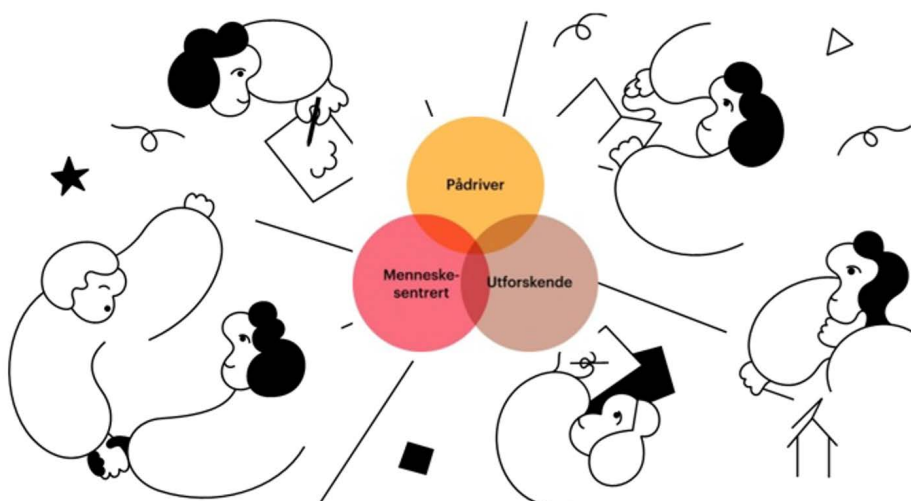
Internkontroll og styring

DOGA jobber systematisk med internkontroll og risikovurdering, både operasjonelt og strategisk. DOGA følger eiers mål- og resultatstyringssystem (MRS) og rapporterer tertialvis på måloppnåelse og eventuelle avvik gjennom året. Risikostyring hjelper DOGA med å tenke proaktivt, til å prioritere og ta bedre beslutninger. DOGA har pålitelig intern og ekstern rapportering, og vi overholder lover og regler.

Vi jobber med å opprettholde gode styringsprosesser slik at de blir helhetlige, effektive og støttes av riktig bruk av teknologi. Justert strategi legges til grunn for å respondere, handle og om nødvendig endre kurs når nye muligheter og trusler oppstår. Viser til [Risikovurdering 2023 for DOGA](#).

DOGAs DNA

Våren 2021 etablerte vi en intern arbeidsgruppe som fikk i oppgave å konkretisere hva som kjennetegner måten vi jobber på i DOGA: vårt DNA. I 2022 har vi implementert et sett med prinsipper. Vi jobber med å integrere og levendegjøre prinsippene i organisasjonen og måten vi jobber på. Dette gjør vi gjennom arbeid med felles arbeidsmetodikk, initiativ for å øke kompetanse og dele innsikt, og tiltak for å styrke kulturen vår.



Figur 4: DOGAs DNA-prinsipper
Illustrasjon: Viktor Sakshaug

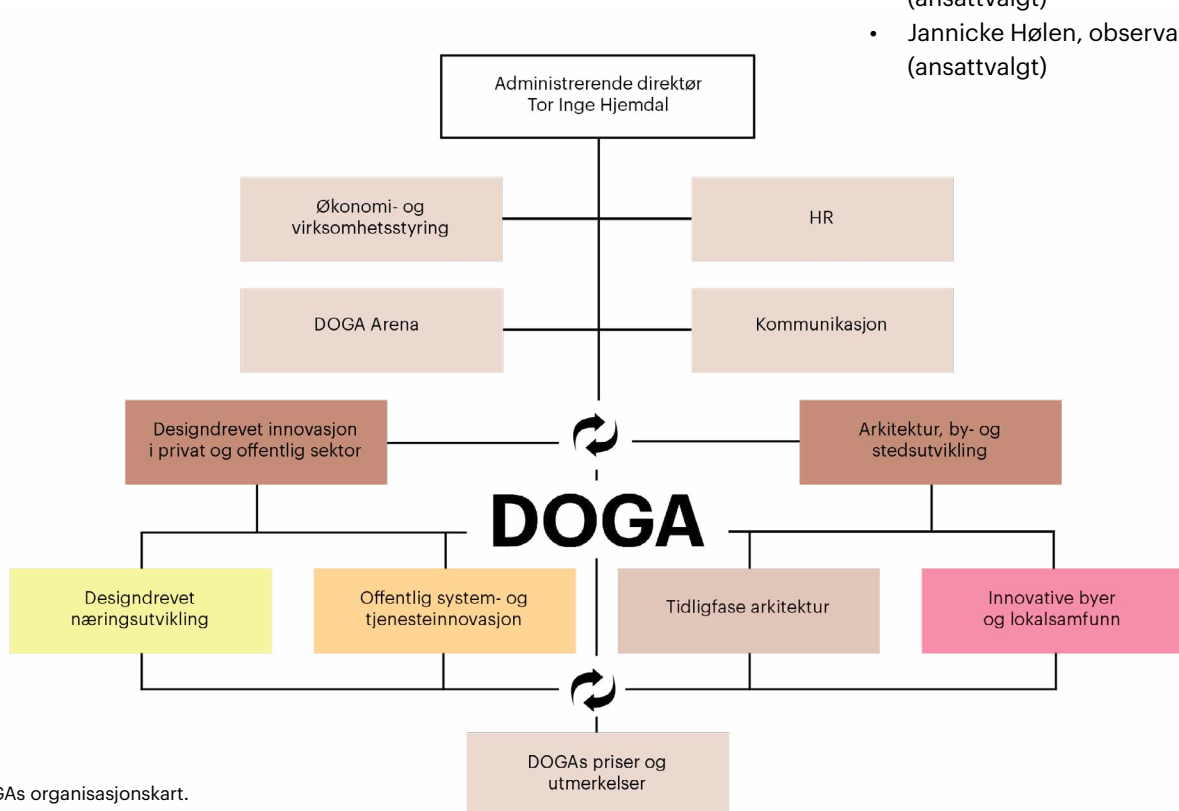
Organisering

DOGA har 43 ansatte fordelt på 35 årsverk. Vi er organisert i team som springer ut fra våre faglige satsingsområder.

DOGAs styre er oppnevnt av KDD og NFD. I tillegg velger de ansatte en representant til styret.

Per 31. desember 2022 har styret følgende sammensetting:

- Toril Bariusdotter Ressem, styreleder
- Truls Brataas, styremedlem
- Kamilla Sharma, styremedlem
- Yashar Hanstad, styremedlem
- Beate Bomann-Larsen, styremedlem
- Ingerid Helsing Almaas, styremedlem (ansattvalgt)
- Jannicke Hølen, observatør (ansattvalgt)



Figur 5: DOGAs organisasjonskart.



Figur 6: Resultatkjeden viser sammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og effekter.

Ledergruppen



Tor Inge Hjemdal

Administrerende direktør

[Send e-post](#)



Anne Elisabeth Bull

Leder | Designrevet innovasjon
i privat og offentlig sektor

[Send e-post](#)



Siri Holmbo Høibo

Leder | Arkitektur, by
og stedsutvikling

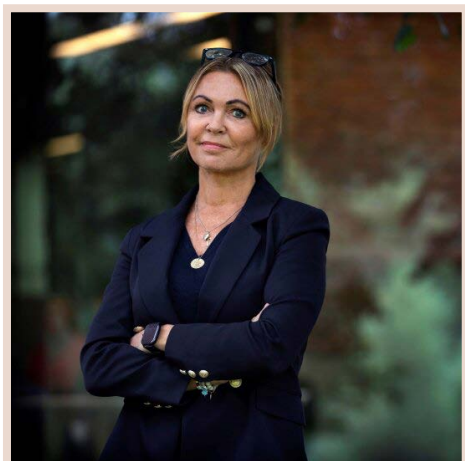
[Send e-post](#)



Jeanette Solhaug

Leder | Kommunikasjon | Priser og utmerkelse

[Send e-post](#)



Elisabeth Cavallini Fevik

Leder | Økonomi og virksomhetsstyring |
DOGA Arena

[Send e-post](#)



Bjørg Dagenborg Viksand

Leder | HR

[Send e-post](#)

Foto: Sverre Chr. Jarild

Faglige satsingsområder

Designrevet næringsutvikling

DOGA skal bidra til økt bruk av designrevet innovasjon i utviklingsfasen av nye produkter og tjenester i privat næringsliv. Vi skal få ledere i næringslivet til å ta i bruk designrevet innovasjon i utviklingen av nye produkter og tjenester. Vi skal sørge for at de tar i bruk designmetodikk i den tidlige fasen av utviklingsarbeidet. Målet er å styrke konkurransekraften hos norske bedrifter. Ressursbruk og effekt rapporteres under delmål 1: [Økt konkurranseevne i næringslivet \(NFD\)](#).

Offentlig system- og tjenesteinnovasjon

DOGA skal bidra til økt bruk av designrevet innovasjon for å løse komplekse utfordringer i offentlig sektor. Vi skal få ledere i offentlig sektor til å ta i bruk design- og brukerdrevet innovasjon for å løse opp sammensatte og komplekse utfordringer. Vi skal hjelpe ledere med å møte utfordringene gjennom en systemisk tilnærming. Målet er å øke innovasjonstakten i offentlig sektor. Ressursbruk og effekt rapporteres under delmål 2: [Økt innovasjon i offentlig sektor \(KDD\)](#).

Tidligfase arkitektur

DOGA skal bidra til å øke samfunnseffekten av arkitektur og bygde omgivelser. Vi skal stimulere aktører på tvers av privat og offentlig sektor til innovasjon i de tidligste fasene av planlegging og prosjektering, der rammebetingelsene for de fysiske omgivelsene diskuteres og besluttes. Vi skal få oppdragsgivere til å utvide ambisjonene for denne før-fasen, og bidra til økt bruk av arkitektur- og designkompetanse før byggeprosjekter settes i gang. Målet er mer bygde omgivelser som gir målrettet og bærekraftig samfunnseffekt. Ressursbruk og effekt rapporteres under delmål 3: [Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder \(KDD\)](#).

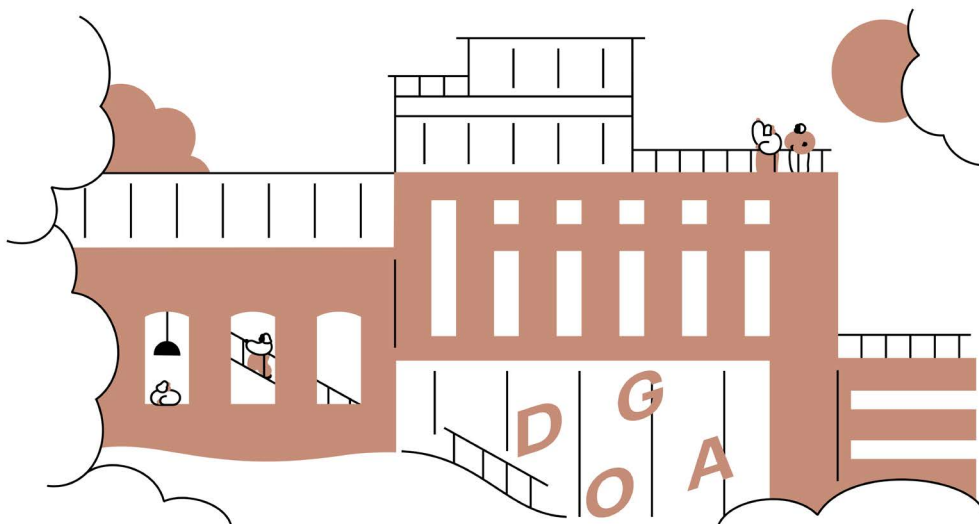
Innovative byer og lokalsamfunn

DOGA skal fremme en innovativ, helhetlig og inkluderende by- og stedsutvikling. Vi skal stimulere til økt bruk av metoder som er basert på eksperimentering og samhandling. Målet er å skape bærekraftige og attraktive steder for næringsliv og innbyggere i samarbeid med private og offentlige aktører. Ressursbruk og effekt rapporteres under delmål 3: Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD).

Aktiviteter som har uttak på tvers av våre faglige satsingsområder:

DOGAs priser og utmerkelser

DOGAs priser skal hedre det beste innen norsk design og arkitektur. Vi deler ut DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket nykommer, Hedersmerket og Jacob-prisen. Målet er å inspirere og stimulere næringsliv og offentlig sektor til å ta i bruk verktøy og metoder fra design og arkitektur for å øke konkurransekraften, løse samfunnsutfordringene og få en positiv samfunnseffekt. Les mer på punkt [2.4.2 DOGAs priser og utmerkelser](#).



Bærekraft

DOGAs mål er at Norge skal ta i bruk design- og arkitekturkompetanse for å bidra til bærekraftig verdiskaping og ruste næringsliv og offentlig sektor for omstilling. FNs bærekraftsmål er en global arbeidsplan som blant annet Norge har forpliktet seg å levere på. Til dette har regjeringen utviklet handlingsplanen [Mål med mening](#) (Meld. St. 40 (2020-2021)).

I 2023 skal regjeringen jobbe videre med et system for rapportering for grønn omstilling. Basert på EUs taksonomi for [økonomisk bærekraftig aktivitet](#), lansert i 2020. Taksonomien skal legge til rette for at finansmarkedene kanalisere kapital til lønnsomme bærekraftige aktiviteter og prosjekter.

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

DOGAs skal stimulere til mer bruk av design og arkitektur, og bidra til at flere benytter strukturerte prosesser og metoder for innovasjon. Vi har et særlig fokus på den tidlige fasen av innovasjonsprosesser når produkter, tjenester, byer og steder skal utvikles, fordi det er i denne fasen premisene for en bærekraftig utvikling legges.

DOGA har både programmer, støtteordninger og kompetansevirkemidler som fremmer bærekraft.



Figur 7: FNs bærekraftsmål DOGAs virkemidler og aktiviteter spesielt bidrar til å løse.

Illustrasjoner: FN



Foto: Kjetil Haugsmyr Fredriksen

Felles bærekraftsarbeid –

Hva betyr bærekraft for DOGA?

Under et tredagers opphold ute i naturen i Telemark, jobbet vi oss gjennom ulike aktiviteter og diskusjoner hvor vi gjennomgikk ambisjoner, kjernekompetanse, etablerte sannheter og fremtidsmuligheter.

DOGA bidrar til et mer bærekraftig samfunn

I år har vi videreutviklet premisene for hva bærekraft i DOGA faktisk betyr. Målet med arbeidet var å definere vårt formål og innsatsområder knyttet til bærekraft. Innsikten benyttes til konkrete tiltak og krav i våre programmer og vårt virke ellers. Arbeidet er en del av den pågående strategiprosessen, og skal resultere i en mer bærekraftig virksomhetsstrategi.

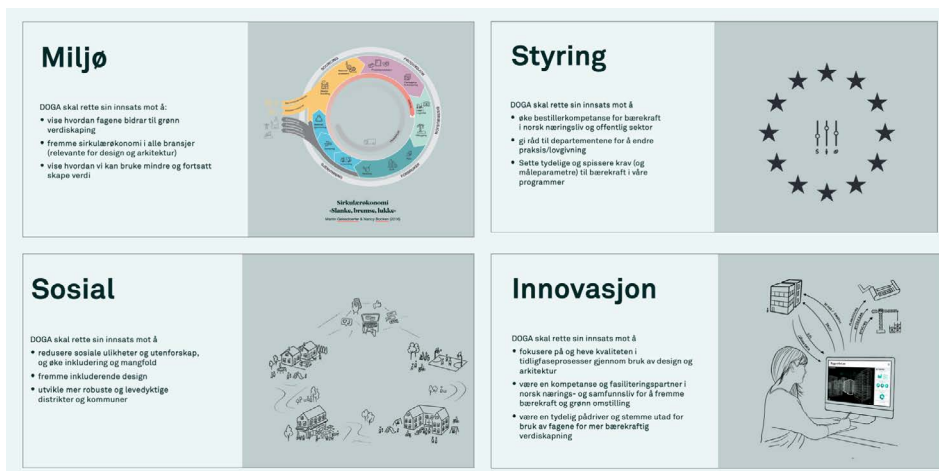
Foreløpige resultater fra bærekraftsarbeidet viser at DOGA bør rette sin innsats etter ESP-kriteriene:

- Environmental/Miljø
- Social/Sosiale
- Governance/Forretningsetiske kriterier

Dette danner grunnlaget for fremtidig bærekraftsrapportering. I tillegg til ESP la vi til en «I» for Innovasjon, ettersom innovasjon utgjør en vesentlig del av DOGAs kjernevirksomhet. ESPI-kriteriene våre skal tydeliggjøre hvordan vi viderefører pågående arbeid som styrker bærekraftig verdiskaping, samtidig som de kan tilføre nye initiativ.

Les mer om bærekraft i våre virkemidler og aktiviteter:

- [3.1 Særskilte prioriteringer KDD](#)
- [4. Prioriteringer for måloppnåelse](#)



Figur 8: Eksempler på DOGAs innsatsområder for bærekraftig utvikling. Illustrasjon: ÆRA Strategic Innovation

Mangfold, rekruttering og arbeidsmiljø

Et arbeidsliv med et mangfold av mennesker med ulike bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse kan bidra til innovasjon, vekst og verdiskaping. I DOGA er dette en integrert og naturlig del av vår livsfasepolitikk. En god og tilpasset livsfasepolitikk bidrar til at arbeidsplassen utvikler lojale, kvalifiserte og motiverte medarbeidere.

Vi har gode rutiner som ivaretar arbeidsmiljøet, rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår og som tilrettelegger for faglig og personlig utvikling. DOGA har en mangfoldserklæring som vi benytter i stillingsutlysninger, vi har nulltoleranse for alle former for diskriminering.

Rekruttering

I 2022 ble det rekruttert 11 nye ansatte. Tallet er høyt for en organisasjon på DOGAs størrelse, men helt i tråd med økende turnover i arbeidsmarkedet generelt. Det var 6 ansatte som sa opp sin stilling. To av disse stillingene var midlertidige. Andre hovedårsaker for fratredelse oppgis til å være ønske om nye utfordringer. Det gjennomføres sluttsamtaler med alle som slutter i DOGA.

Arbeidsmiljø

Vi er opptatt av et godt arbeidsmiljø gjennom personalpolitiske tiltak, involvering og engasjement. Dette omfatter blant annet tett involvering i strategiarbeid og tett samarbeid rundt operasjonalisering av struktur og kultur som skal bidra til et godt arbeidsmiljø.

Vi gjennomfører pulsmålinger hvert kvartal. Formålet med målingene er å få innsikt som har betydning for DOGAs arbeidsmiljø og utvikling. Resultatene gir oss en forståelse av hva vi som organisasjon er gode på, og hvor vi kan bli bedre, og målrettede tiltak kan iverksettes hurtig.

DOGAs arbeidsmiljøutvalg (AMU) består av adm.dir., HR, verneombud og tillitsvalgt. AMU har ansvar for å ivareta helse, miljø og sikkerhet i organisasjonen. Det har ikke blitt rapportert om jobbrelevante skader eller ulykker i 2022.

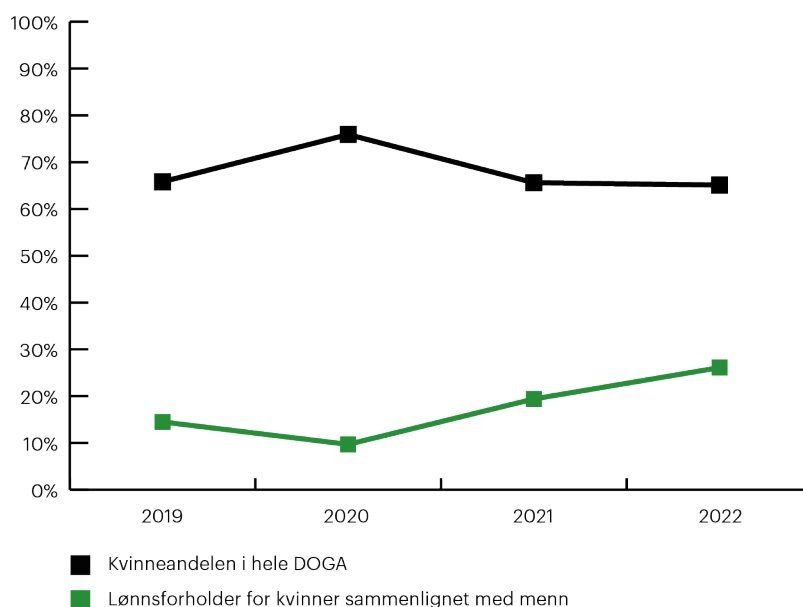
DOGA skal gjennom systematisk HMS-arbeid, ledelse og godt arbeidsmiljø bidra til lavt jobbrelevanter sykefravær. Vårt mål for 2022 var å holde sykefraværet under 5 prosent, under 2 prosent korttidsfravær og ingen arbeidsrelaterte sykefravær. Samlet sykefravær i 2022 var på 3,5 prosent, fordelt på 1,2 prosent langtidsfravær og 2,3 prosent korttidsfravær.

Les mer om tiltak for å bidra til et godt arbeidsmiljø, og for å redusere risikoen for å miste nøkkelkompetanse i DOGA:

- [Risikovurdering 2023 for DOGA](#)
- [HMS rapport DOGA 2022](#)

Kvinneandel 2022	
Styret	77,7%
Ledergruppen	83,3%
Nyansatte	54,5%
DOGA	65,1%

Figur 9: Kvinneandelen i DOGA 2022



Figur 10: Viser utvikling i kvinnefordeling og lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn.

2.3 Ressurser og prioriteringer

DOGA har i 2022 prioritert føringene gitt i tilskuddsbrevet fra KDD og NFD.

Særskilte prioriteringer KDD:

1. Aktiv bruk av bærekraftsmålene
2. Styrke samarbeidet med andre aktører
3. Innovasjon i offentlig sektor
4. Nytt mål- og resultatsystem

Særskilte prioriteringer NFD:

1. Styrke og videreutvikle Design-drevet innovasjonsprogram (DIP)
2. Samarbeid for måloppnåelse
3. Prioritere ut fra forventet effekt

I kapittel [3. Særskilte prioriteringer i 2022](#) redegjør vi for arbeidet med de særskilte prioriteringene.

Mål- og resultatstyring (MRS) er en integrert del av våre styringssystemer og vi har gode rutiner for måling og rapportering. Vi prioriterer og fordeler ressurser i tråd med føringene fra styret, KDD og NFD.

I 2022 ble 24,9 prosent av våre årsverk brukt på delmål 1 (økt konkurransevne i næringslivet) – dette tilsvarer 8,7 årsverk, en nedgang med 2,6 årsverk fra 2021. Årsak til dette er endring i styringsform fra NFD til KDD og fordeling av årsverk på våre ulike oppdrag og delmål.

På delmål 2 og 3 er tilsvarende andel 35 prosent - dette tilsvarer 12,2 årsverk – en økning med 2,3 årsverk fra 2021. Det presiseres at fordeling av våre ressurser ikke er fullt sammenlignbare fra 2021 til 2022 som følge av endret oppdrag og styring. Ressursbruk til delmål 4 er på tilsvarende nivå som for 2021.

Årsverkene knyttet til økonomi og virksomhetsstyring utgjør 12,5 prosent av vår ressursbruk, dette er reduksjon med 1,5 prosentpoeng fra 2021. Andelen ressurser brukt på kommunikasjon utgjør 6,9 prosent tilsvarende som for 2021. Andelen ressurser brukt på DOGA Arena var i 2022 på 11,3 prosent – omtrent tilsvarende for 2021.

Samlet antall årsverk har vært stabilt gjennom hele 2022 – tilsvarende 35 årsverk, en økning med 1,9 årsverk fra 2021.

DOGAs samlede ressurser er fordelt på særskilte prioriteringer for 2022, pågående prosjekter og etablerte programmer, som igjen er fordelt på våre fire delmål.

Gjennomsnittlig lønnskostnad i 2022 økte med 3,2 prosentpoeng fra 2021. Økningen skyldes i all hovedsak generell lønnsvekst.

Årsverk 2022	Resultat	Budsjett	Avvik
Økonomi, virksomhetsstyring, HR og ledelse	4,4	4,4	12,5%
Kommunikasjon	2,4	2,6	6,9%
DOGA Arena	4,0	3,9	11,3%
DOGAs priser og utmerkelser	2,3	2,3	6,6%
Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet (NFD)	8,7	8,7	24,9%
Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	4,6	4,3	13,2%
Delmål 3: Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD)	7,6	7,8	21,8%
Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)	1,0	1,0	2,9%
Sum	35,0	35,0	100,0%

Figur 11: DOGAs årsverk fordelt på budsjett og resultat 2022.

2.4 Merkevaren DOGA

2.4.1 Kommunikasjon og merkevare

Kommunikasjonsarbeid i DOGA bidrar til å synliggjøre design- og arkitekturfagenes verdi, vår kompetanse og våre virkemidler. Hovedmålgruppen er ledere og endringsagenter i næringsliv og offentlig sektor.

Vi jobber kontinuerlig med å spisse kommunikasjonsarbeidet for å møte våre målgruppers behov og adferdsmønster. Eksempelvis vektlegger vi at innholdet er tilgjengelig for et mangfold av brukergrupper.

I 2022 løftet vi frem verdien av design og arkitektur i omstillingen av Norge, og DOGAs bidrag i dette arbeidet. Vi prioriterte følgende temaer for å nå ut til målgruppene:

- Verdien av designdrevet innovasjon
- Innovativ steds-, samfunns- og næringsutvikling
- Design- og arkitekturfagenes bidrag til en mer bærekraftig fremtid

Vi ser at en av de mest effektive måtene å formidle DOGAs arbeid på, er å vise frem relevante og gode caser. I 2022 har vi laget fire casefilmer med tilhørende artikler, som viser verdien av design i næringsliv og offentlig sektor. Filmene har blitt spredd i DOGAs kanaler og gjennom kurs i designdrevet innovasjon. Gjennom våre virkemidler og aktiviteter, lager og sprer vi caser til inspirasjon og kunnskapsheving.

Kommunikasjonskanaler

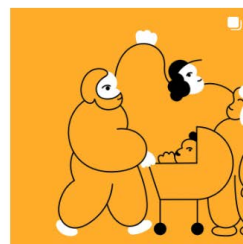
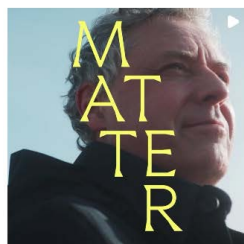
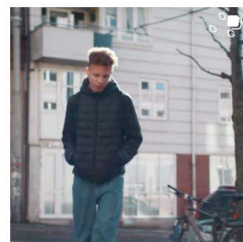
Doga.no har årlig rundt 150 000 besøkende. Omtrent halvparten av de som besøker doga.no kommer fra et Google-søk, noe som betyr at vi rangerer høyt i søkeresultatlisten med relevante søketermer.

25 prosent av trafikken til nettsiden vår kommer enten fra en lenke i våre sosiale mediekanaler eller fra vårt ukentlige nyhetsbrev. Vi har om lag 10 000 abonnenter på nyhetsbrevet, en økning på 15 prosent fra 2021. Nyhetsbrevene har høy åpningsrate, rundt 35 prosent, og svært lave tall for avmelding. Det bekrefter at vi lager relevant innhold for målgruppen vår.

Nettsider og nyhetsbrev er viktige kanaler for spredning av kunnskap og verktøy. I tillegg er vi aktive på sosiale medier. I 2022 publiserte vi nærmere 1 000 innlegg på tvers av våre sosiale mediekanaler, anslår vi å ha nådd ut til nærmere 580 000 brukere. Antall følgere ligger stabilt på

Facebook og Twitter, med henholdsvis 28 000 og 6 800 følgere. På Instagram har vi økt antall følgere med 7 prosent til 14 400, på LinkedIn har vi økt med hele 33 prosent, til drøye 9 200 følgere ved utgangen av 2022. Økningen er et resultat av målrettet arbeid med relevant innhold.

Utvalg av ulike typer innhold som publiseres på DOGAs instagramkonto.



Pressearbeid er en viktig del av kommunikasjonsarbeidet vårt. I 2022 ble DOGA omtalt i drøye 400 oppslag. Dette er en liten nedgang fra 2021. Vi får mest pressedekning for utdelingen av DOGA-merket. I 2022 delte vi færre DOGA-merker enn vanlig, noe som forklarer nedgangen i antall presseoppslag.

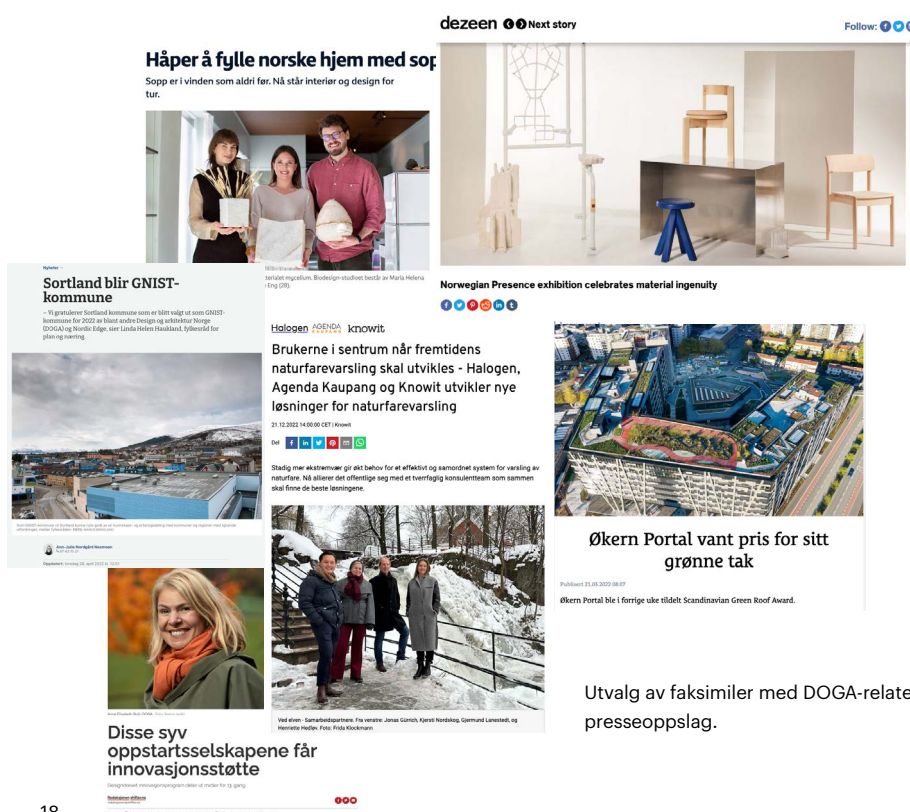
Medieovervåkingstjenesten Retriever har beregnet at vi har hatt mer enn to millioner lesere av Merket-sakene totalt, og at disse oppslagene til sammen tilsvarer en annonseverdi på nærmere 900 000 kroner. Retriever estimerer videre at det samlede publikum for presseoppslag totalt for DOGA i 2022 ligger på potensielt 10 millioner lesere, seere og lyttere. Potensielt publikum er basert på hver kildes opplag eller antall lesere. Det vil alltid være usikkerhetsmomenter rundt slike beregninger, men det gir en pekepinn på hva pressearbeidet gir av verdi og synlighet.

En analyse av presseoppslagene viser at DOGA har middels til høy synlighet og at omtalen av DOGAs virksomhet og samfunnsoppdrag er overveiende positiv. Analysen viser også at om lag halvparten av alle presseoppslagene i 2022 er basert på proaktive tiltak fra DOGA. Dette viser at vi lykkes med å synliggjøre vårt arbeid og nå gjennom med våre budskap i mediene.

DOGA får flest oppslag i lokale og regionale medier. Oppslagene knytter seg i stor grad til aktører i distriktet som er tildelt støtte eller pris fra DOGA, og det er særlig mye oppmerksomhet rundt mottakerne av støtte fra programmene Gnist, DIP og inkluderende designstøtte. Vi får også presseoppmerksomhet for Stimulab og Jacob-prisen. Med mottakere over hele Norge oppnår vi god geografisk spredning gjennom lokal- og fagpresse.

Utstillingen Norwegian Presence, DOGAs bidrag til den årlige designuken i Milano, ga også god mediedekning i 2022. Den ble blant annet omtalt i D2, Nytt rom og Bo Bedre og i toneangivende internasjonal presse som Dezeen, Icon og Frame.

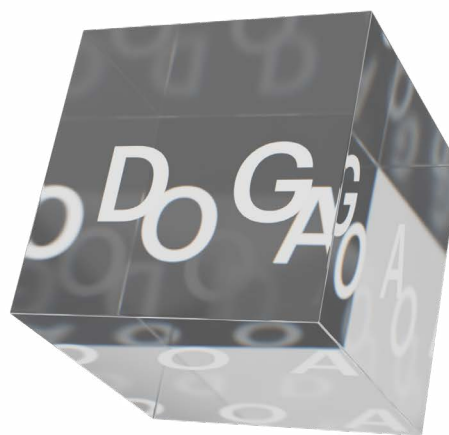
Vi arbeider systematisk med å dokumentere effekt av kommunikasjonsarbeidet. I 2023 skal vi følge opp [kjennskaps- og kunnskapsundersøkelsen fra 2020](#). Resultatene vil gi en indikasjon på hvor godt målgruppen kjenner DOGA, og hva de kan om design- og arkitekturfagenes bidrag til innovasjon og mer bærekraftig verdiskaping.



Utvalg av faksimiler med DOGA-relaterte presseoppslag.

2.4.2 DOGAs priser og utmerkelser

DOGAs priser og utmerkelser skal hedre det beste av norsk design og arkitektur. Vi deler ut DOGA-merket for design og arkitektur, DOGA-merket nykommer, Hedersmerket og Jacob-prisen. Målet med å dele ut priser er å stimulere næringsliv og offentlig sektor til å ta i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene for å lykkes med bærekraftig innovasjon og omstilling. Dette gjør prisene til et viktig bidrag til DOGAs samlede måloppnåelse.



Illustrasjon: Bielke&Yang

DOGA-merket for design og arkitektur

Utmerkelsen deles ut til designere, arkitekter og deres oppdragsgivere fra næringsliv og offentlig sektor som er forbilder gjennom fremragende bruk av design og arkitektur. DOGA-merket er et av våre viktigste verktøy for å synliggjøre den verdien som design og arkitektur tilfører norske virksomheter.

Prisen hedrer samarbeid, tverrfaglighet, gode prosesser og førsteklasses håndverk, og har røtter tilbake til 1965. Juryen består i dag av ledende fagfolk på tvers av design- og arkitekturfeltet. I tillegg inngår ressurspersoner med spesialkompetanse på samfunnsmessig, miljømessig og økonomisk bærekraft, samt representanter fra offentlig sektor og privat næringsliv.

DOGA-merket er en troverdig og høyt-hengende utmerkelse. Mottakerne demonstrerer bruk av fagene i praksis som skal inspirere flere til å ta i bruk design og arkitektur i sitt innovasjonsarbeid. I tillegg deler vi ut DOGA Hedersmerket, en utmerkelse som gis til prosjekter som demonstrerer spesielt fremragende design- og arkitekturfaglig kvalitet, og som i særlig stor grad bidrar til økt samfunnsmessig, miljømessig og økonomisk verdi.

En uavhengig jury vurderer prosjektene ut fra design- og arkitekturfaglig kvalitet og bærekraft. I 2020 skjerpet vi kravene til bærekraft. Prosjektene må tydelig vise hvordan de skaper verdi for miljø, samfunn og økonomi. De første årene etter innskjerpingen av kravene, kom det inn færre søknader, og vi delte også ut færre priser.

DOGA-merket	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	SUM
Antall søknader	131	149	140	143	150	150	150	184	96	159	118	78	94	1 742
Antall utdelte priser	30	50	33	39	44	45	34	40	22	17	17	13	24	408

DOGA-merket nykommer	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	SUM
Antall søknader	121	106	101	112	75	81	135	109	74	75	80	49	52	1 170
Antall utdelte priser	4	4	4	4	4	4	5	9	6	8	7	3	7	69

Figur 12: Historisk utvikling DOGA-merket.

Samtidig opplevde vi en høyere kvalitet på de søknadene som kom inn. Etter en periode med færre søknader og prisvinnere, er antallet nå i ferd med å øke. I tillegg til en økning i antall søknader, ser vi en mer differensiert søknadsmasse hvor en større bredde av fagene er representert. Dette som et resultat av målrettet arbeid med å rekruttere og tiltrekke oss gode kandidater, gjennom skolebesøk, ved å engasjere bransjen til å spre ordet og ved synliggjøring av DOGA-merket for design og arkitektur i egne kanaler.

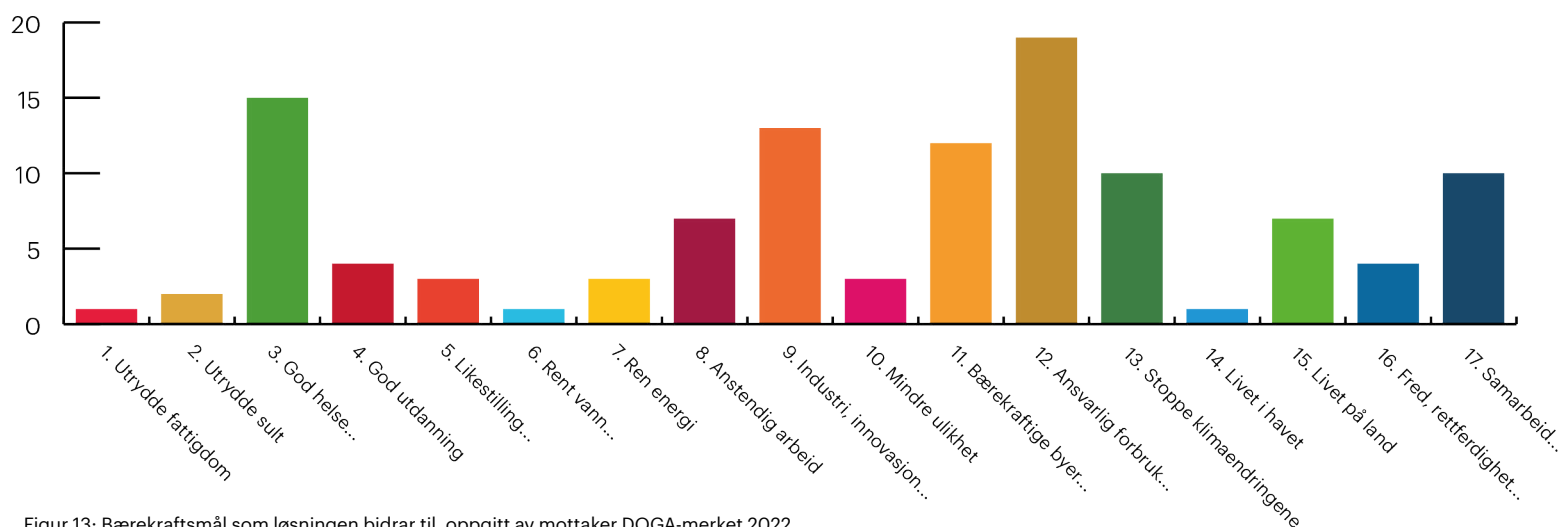
Antall søkere til DOGA-merket nykommer har ikke økt i like stor grad. I tillegg til skjerpede krav på bærekraft, har pandemien medført at vi har gjennomført færre skolebesøk enn før. Antall tildelinger er likevel stabil, med en historisk høy tildelingsrate, som tilsier at de som søker treffer godt på kriteriene.

Vi mottak i år 146 søknader – hvorav 94 søknader til DOGA-merket og 52 søknader til DOGA-merket nykommer. Juryen har kåret 31 mottakere av DOGA-merket, 24 prosjekter får DOGA-merket og 7 får DOGA-merket nykommer. 5 prosjekter er nominert til Hedersmerket. Blant prosjektene finner vi alt fra offentlige virksomheter til små og store bedrifter i de fleste bransjer.

Vinnerprosjektene er lysende eksempler på hvordan god bruk av design og arkitektur skaper alt fra levende bomiljøer, klimanøytrale bygg og systemer som ivaretar liv og helse til sterke merkevarer, innovative produkter og løsninger som viser omtanke for natur og artsmangfold. Vinnerne skal hedres på en prisutdeling på DOGA den 16. mars 2023.

Les mer om vinnerne på doga.no, eller fordyp deg i caser om 3 av årets vinnerprosjekter i rapporten:

- [VILL OPP – Fra avkapp til vakre bygg](#)
- [Hjemmesykehus med intravenøs antibiotika](#)
- [Vega scene – Det ujålele kulturhuset](#)



Figur 13: Bærekraftsmål som løsningen bidrar til, oppgitt av mottaker DOGA-merket 2022.

DOGA-dagen

DOGA har tradisjonelt invitert til DOGA-dagen, en årlig møteplass for målgruppene våre. I 2022 arrangerte vi en serierække – DOGA-dagene – som foregikk på DOGA-huset og var tilgjengelig for alle digitalt. Arrangementene var en forlengelse av utdelingen av DOGA-merket for design og arkitektur som gikk av stabelen 16. mars 2022. Under DOGA-dagene serverte vi et faglig program som gikk nærmere inn på fire aktuelle temaer basert på vinnerne av DOGA-merket:

- Hvordan design og arkitektur kan endre helse-Norge
- På innsiden av en sirkulær byggeindustri
- Hvordan design kan øke farten på det grønne skiftet
- Design for radikal innovasjon

Eksterne foredragsholdere, fjorårets Jacob-prisvinner og flere representanter for DOGA-merket prosjekter delte innsikt fra arbeidet sitt og demonstrerte hvordan design- og arkitekturfagene tilfører verdi innenfor det aktuelle tema i praksis.

Nærmere 2 000 deltok på arrangementene, blant dem toppledere, utøvere, rådgivere og prosjektledere innenfor arkitektur, by- og stedsutvikling, design, næringsliv, offentlig sektor, FoU, PR og kommunikasjon.

Jacob-prisen

Jacob-prisen ble første gang delt ut i 1957, og er den gjevreste prisen DOGA gir til aktive designere og arkitekter som utvikler fagene eller som flytter grensene mellom dem. Vinneren av Jacob-prisen kåres av en uavhengig jury, bestående av representanter fra ulike disipliner av design- og arkitekturfagene. Jacob-prisen ble i 2022 tildelt arkitektkontoret KIMA arkitektur. De fikk prisen for sitt arbeid med å revitalisere og transformere historiske bygg.

Prisen ble overrakt av byantikvar Janne Wilberg under en seremoni på DOGA i november.

Les mer om årets Jacob-prisvinner, KIMA arkitektur, [her](#).

«Å gjenbruke og transformere allerede eksisterende bygg er ikke bare mer bærekraftig – og potensielt mer lønnsomt – enn å bygge nytt. Det kan også bidra til å gjøre byen til et bedre og hyggeligere sted å være, gjennom å revitalisere «døde» byrom, og å ivareta og videreføre byens historie og særpreg.»

Utdrag fra juryens begrunnelse



Jacob Tostrup Prytz
Foto: Falt i det fri

Telegrafan i Kvadraturen i Oslo, revitalisert av KIMA arkitektur.
Foto: Einar Aslaksen



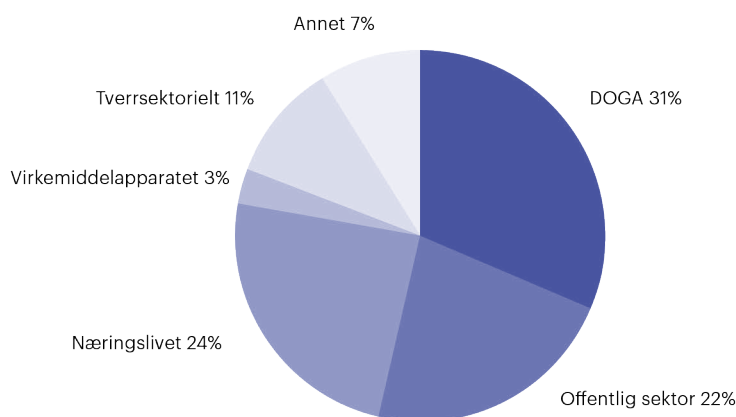
Foto: DOGA

2.4.3 DOGA Arena

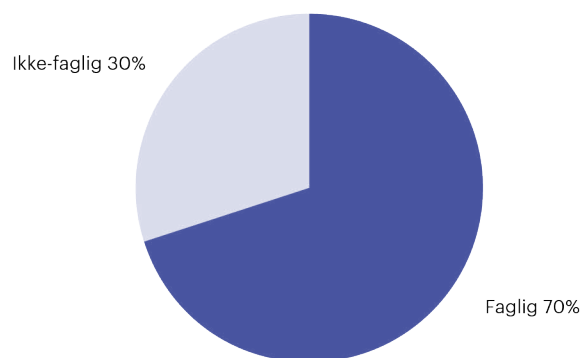
DOGA Arena er en nasjonal møteplass for å spre kunnskap og skape merverdi for våre faglige programmer og virkemidler. Gjennom å koble aktører, formidle kunnskap og eksperimenterere med nye verktøy og metoder skal bruken av huset underbygge DOGAs overordnede mål om økt design- og arkitekturdrevet innovasjon.

2022 har vært et år med mye aktivitet med om lag 21 400 besøkende fordelt på 162 unike arrangementer over 180 arrangementsdager. Andelen faglige arrangementer har økt betraktelig; fra 57 prosent i 2021 til 70 prosent i 2022. Dette er arrangementer både i regi av DOGA og eksterne leietakere. I tillegg har andelen samarbeidsaktiviteter mellom DOGA og andre aktører økt fra 15 prosent i 2021 til 29 prosent i 2022.

Leietakere på DOGA-huset er en blanding av både øvrige virkemiddelsaktører, offentlige aktører, statseide virksomheter, bransjeorganisasjoner og næringsklynger, ideelle organisasjoner og andre. Gjennomgående ser vi at bærekrafttematikken er førende for stadig flere av arrangementene på huset, noe som både støtter oppunder DOGAs mandat og styrker DOGA-husets omdømme som et knutepunkt for bærekraftsrelaterte arrangementer.



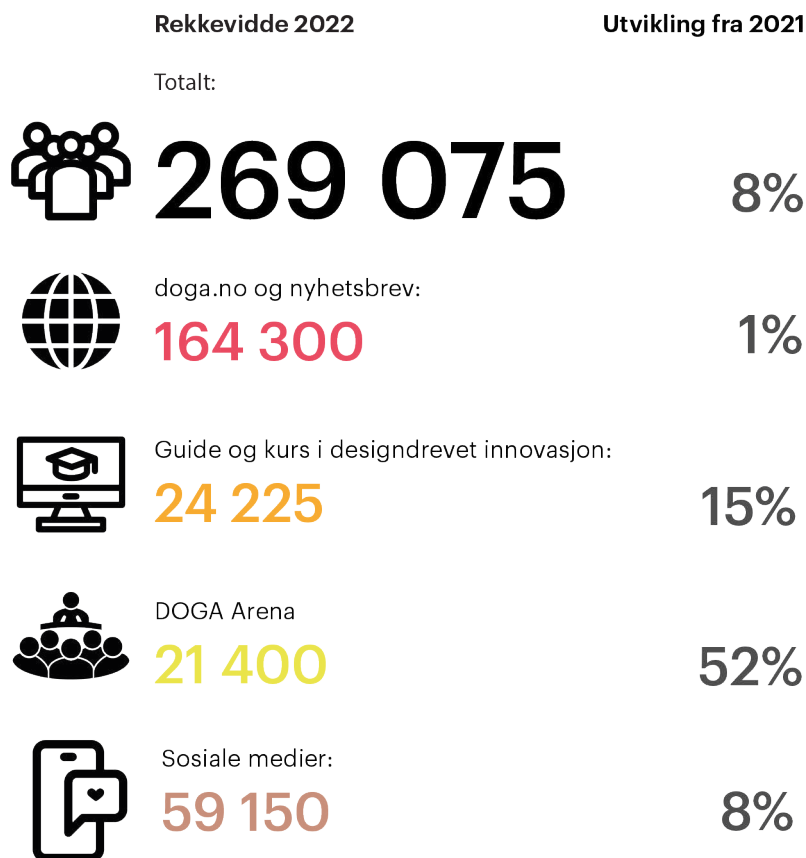
Figur 14: Kundetyper DOGA Arena 2022.



Figur 15: Faglig relevans arrangementer DOGA Arena 2022.

2.5 Hovedresultater – DOGA i tall

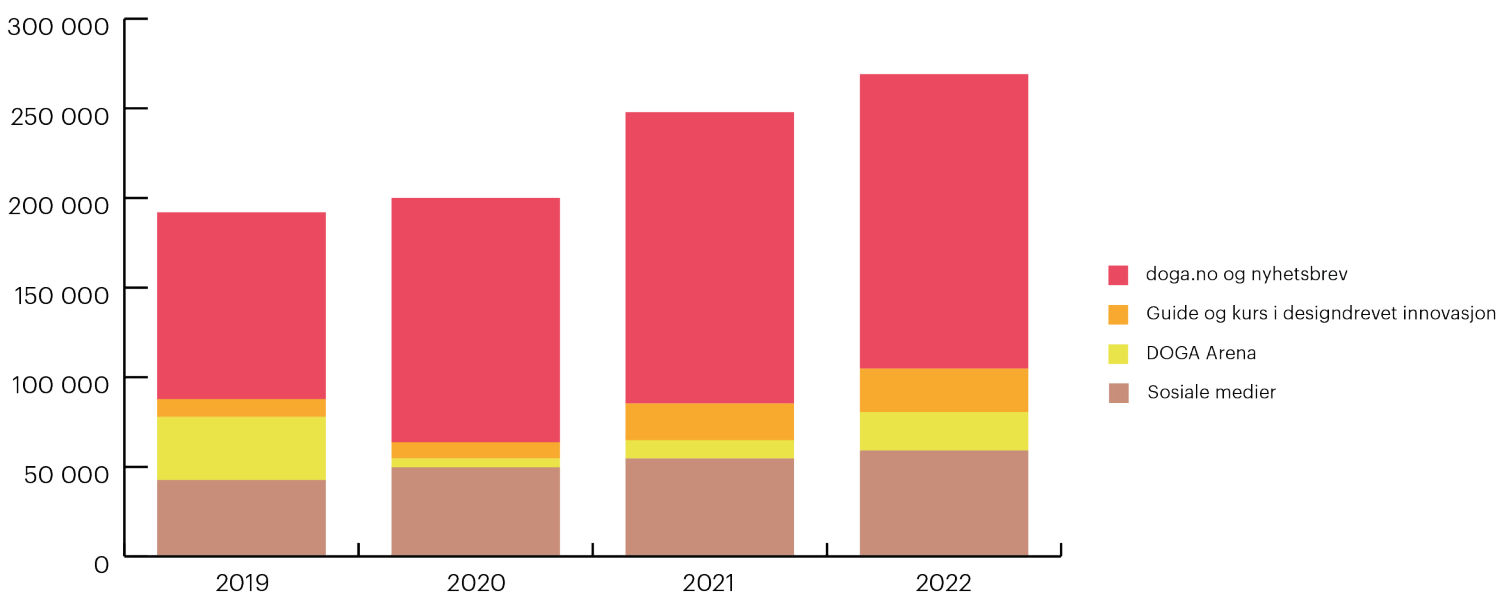
Rekkevidde gjennom DOGAs kanaler



Rekkevidde forteller oss hvor mange vi når ut til, og er et viktig måletall for oss. Målrettet arbeid med innhold rettet mot målgruppens behov har resultert i økt spredning over tid. Gjennom systematisk arbeid med søkeordsoptimalisering for relevante søketermer, finner nå flere brukere frem til vårt innhold.

Videre har mer aktivitet og målrettet arbeid med rett innhold i rett kanal til rett tid bidratt til økning av antall følgere i sosiale mediekkanaler. Her har vi det siste året prioritert Instagram og LinkedIn. Lansering av introkurs i designdrevet innovasjon og økt kursvirksomhet bidrar også til økt spredning.

I takt med samfunnets økende behov for bærekraftig innovasjon og omstilling, ser vi at vår kompetanse og fagene vi fremmer har økende relevans. Vi forventer derfor at tallene vil fortsette å utvikle seg positivt fremover. Les mer om vårt kommunikasjonsarbeid på punkt [2.4.1 Kommunikasjon og merkevare](#).



Figur 16: Viser historisk utvikling i rekkevidden gjennom DOGAs kanaler, total rekkevidde ikke unike brukere.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

2022

Utvikling fra 2021

Søknader fra:



86 innovasjonsprosjekter **-57%**

Samlet søknadsbeløp:



42 millioner kroner **-54%**

Tildelinger til:



18 innovasjonsprosjekter **-17%**

Utdelte midler:



8,5 millioner kroner **-9%**

Guide og kurs i designdrevet innovasjon:



24 225 brukere **9%**

Antall søkere til Designdrevet Innovasjonsprogram (DIP) svinger fra år til år. Det er mange grunner til dette. Kjennskap og kunnskap til programmet er selvsagt avgjørende, men også rammebetingelser og konjunkturer påvirker. Etter at GDPR tredde i kraft på sensommeren 2018, så vi en nedgang i antall søkere året etter. Det fordi vi ikke lenger kunne benytte de markedskanaler vi tidligere hadde benyttet.

I 2020 og 2021 gjorde kombinasjonen av pandemi og lavkonjunktur at mange virksomheter ønsket å fokusere på innovasjon og søknadsmassen økte. I 2022 innførte vi absolutte krav til bærekraft i tildelingskriteriene for å motta midler, vi så da at kvaliteten gikk opp, men at det da også ble noen færre søknader.

Vi har en tildelingsprosent som ligger mellom 15 og 20 prosent. Det gir oss prosjekter av svært høy kvalitet. Samtidig ser vi at søknadsmassen over tid har fått betydelig høyere kvalitet, og i år har antall søknader som kvalifiserte for tildeling økt i forhold til antall innkomne søknader. Dette forklares med at vi bruker mye tid på å rådgi bedrifter i forkant av søknadsprosessen.

DIP	Totalt	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Søkere	1 698	179	81	80	136	145	115	137	102	113	124	76	189	135	86
Kvalifiserte søknader	881	92	50	64	71	75	58	69	58	60	72	42	78	47	45
Prosjekter	206	17	20	15	16	15	21 ¹	16	16	15	17	18	20	21	18
Søknadsbeløp i mnok	701	80	40	34	66	71	44	59	51	55	60	39	102	64,5	42
Utdelte midler i mnok	88,4	5,7	6,4	6,5	7,1	6,8	7,5	7,9	7,5	7,5	8,5	8,5	8,5	9,3	8,5
Brukere guide ²	62 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	9 000	20 500	22 500
Brukere kurs ³	1 725	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 725

Figur 17: Viser historisk utvikling i DIP.

¹Hvor av 3 prosjekter var Tidstypvprosjekter som var spesielt rettet mot offentlig sektor - ble senere til StimuLab under Digidir.

²Guide for designdrevet innovasjon ble lansert i 2019.

³Kurs i designdrevet innovasjon – et introkurs ble lansert i 2022, et mer dyptgående praksiskurs lanseres i 2023.

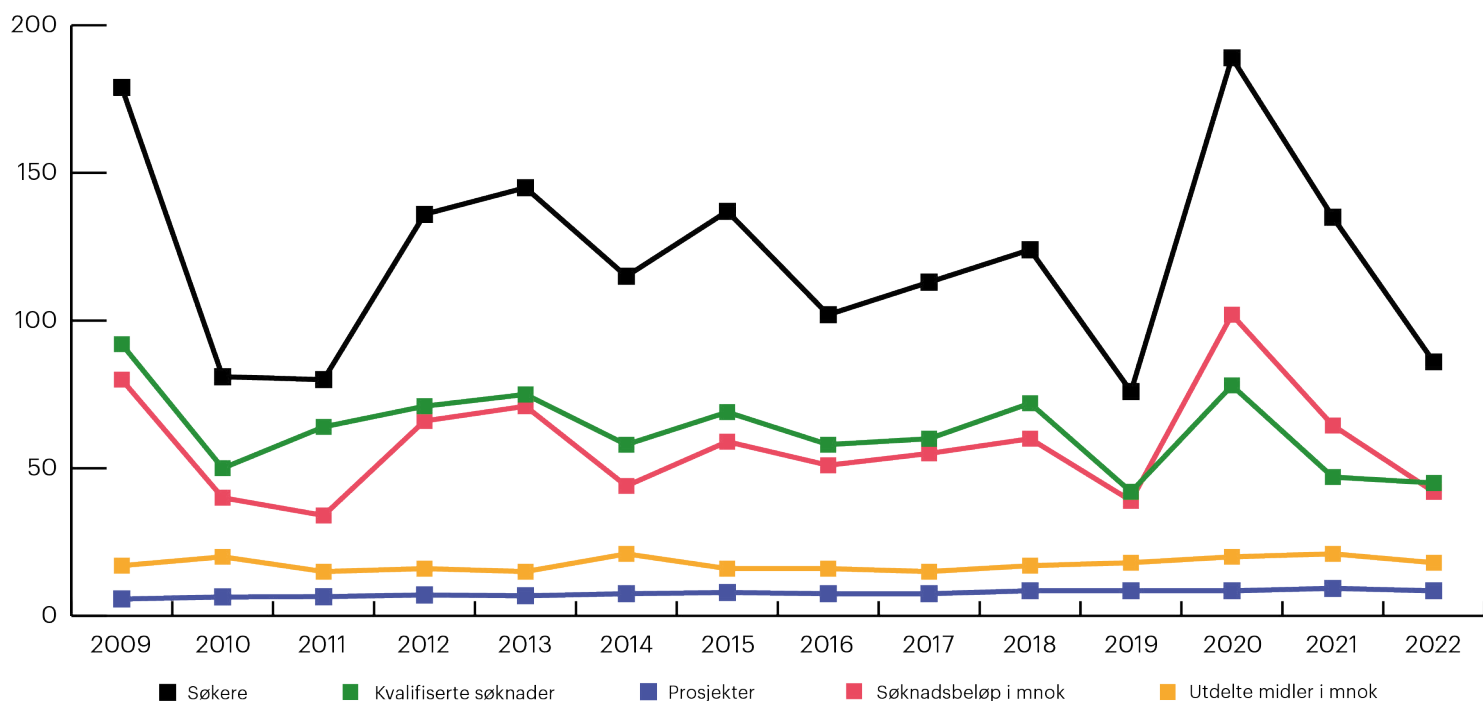
Bedriftene som ikke mottar midler, får tilgang på våre kompetansevirkemidler, og ser en stadig økende etterspørsel etter kompetansehevende tiltak etter at Guide for designdrevet innovasjon ble lansert i 2019.

Basert på brukerundersøkelser har vi levedegjort guiden gjennom to nyutviklede kurs. Et introkurs ble lansert i 2022 og har vist seg å treffe en nerve i markedet. Et mer dypgående praksiskurs er under brukertesting og lanseres i 2023.

Vi ser at jevnt over har 30-50 prosent av søknadsmassen siden oppstart, holder høy nok kvalitet for å kvalifisere for tildeling. En styrking av rammen til DIP vil kunne utløse enda flere innovasjonsprosjekter som bidrag til økt verdiskaping og økt konkurransevne til norsk næringsliv.

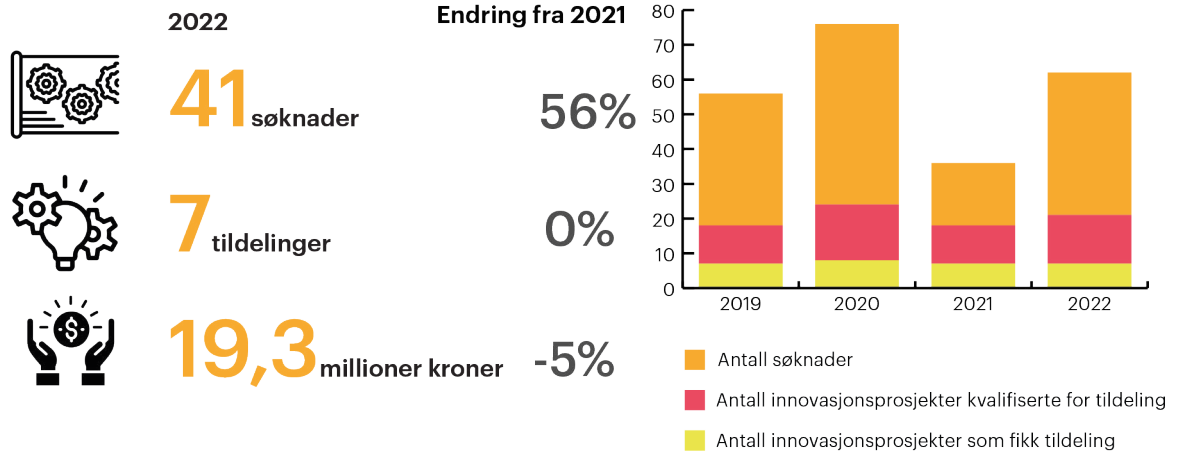


DIP-mottaker Norwegian Mycelium (NoMy) utforsker hvordan sopp kan forvandles til bærekraftige byggematerialer, les mer [her](#).
Foto: Sverre Chr. Jarild



Figur 18: Viser historisk utvikling i DIP.

Stimulab



Stimulab	2019	2020	2021	2022
Søknader	38	52	18	41
Søknadsverdi i mnok	108,5	131,9	52,2	113
Kvalifisert for tildeling	11	16	11	14
Prosjekter	7	8	7	7
Utbetalte midler i mnok	20	20,3	20,3	19,3

Figur 19 og 20: Viser historisk utvikling i Stimulab.



Overgangstjenesten er et resultat av et Stimulab-prosjekt som har jobbet med sosialt utenforskap i bydel Grünerløkka, les mer [her](#).

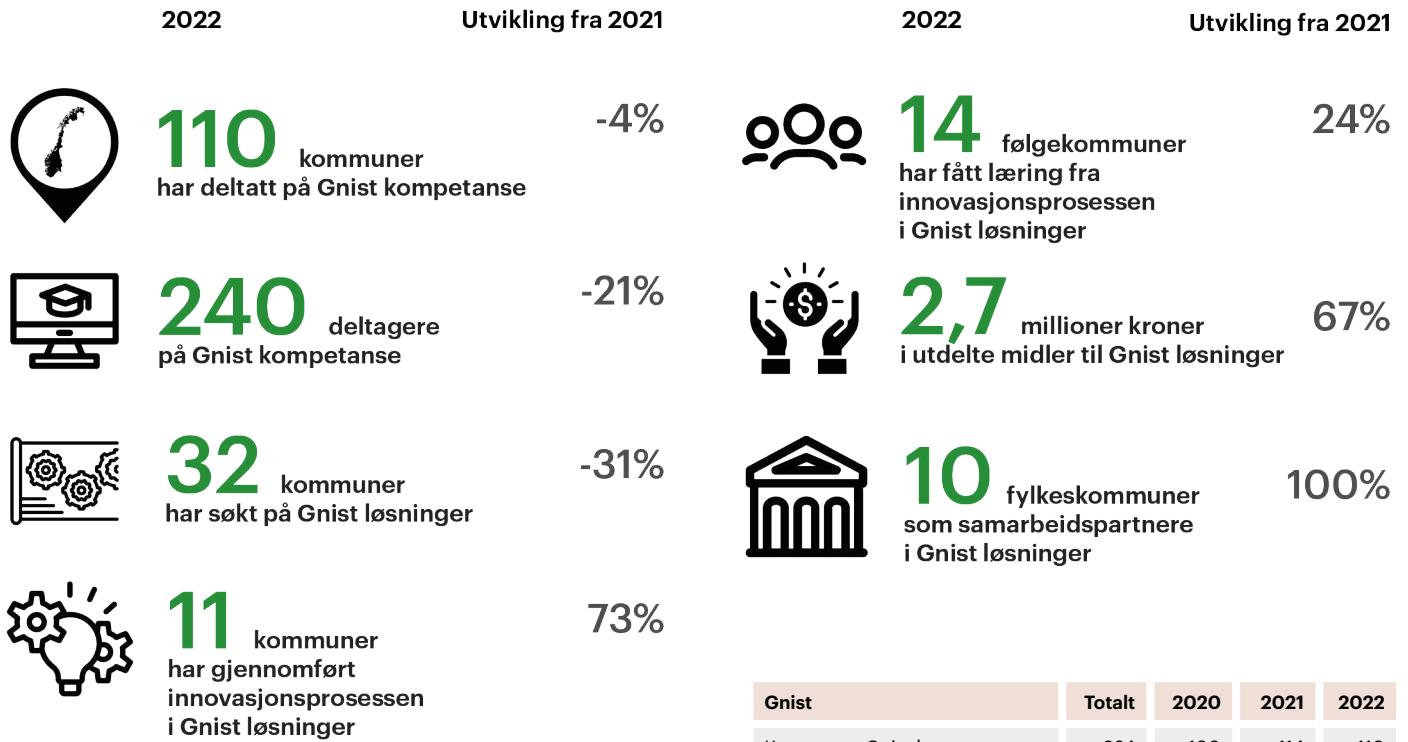
Foto: Willy Nikkers

Stimulab har vært et foregangsprogram for hvordan man kan takle tverrgående utfordringer og fremme nye måter å jobbe på, både i offentlig sektor og i leverandørmarkedet.

Stimulab har vært fødselshjelper for en ny type samarbeid på leverandørsiden, som nå svarer på utfordringer man ikke har klart å løse hver for seg. Dette fordi det er stilt forventninger til markedet som har skapt grunnlag for nytt samarbeid.

Ofta er søknadene komplekse konglomerat av problemstillinger som flere aktører står bak. Det har derfor aldri vært noe mål at kvantitet skal gå ut over kvaliteten i søknadene. Utviklingen i søknadsmassen er påvirket av konjunkturer. I pandemiåret 2021 var det en nedgang i antall søknader, da offentlig sektor på alle nivå hadde fokus på krisehåndtering. Antallet søkere var tilbake på normalt nivå i 2022.

Gnist



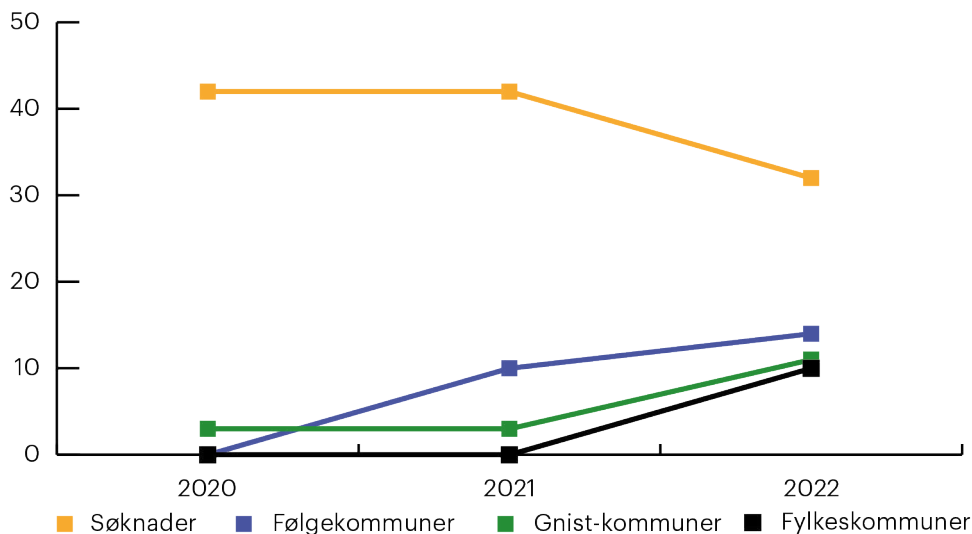
Gnist	Totalt	2020	2021	2022
Kommuner Gnist kompetanse	324	100	114	110
Deltagere Gnist kompetanse	730	200	290	240
Fylkeskommuner samarbeid	10	0	0	10
Søknader Gnist løsninger	116	42	42	32
Gnist-kommuner	17	3	3	11
Følgekommuner	24	0	10	14
Utdelte midler i mnok ⁴	4	0,6	0,9	2,7

Figur 21: Viser historisk utvikling i Gnist.

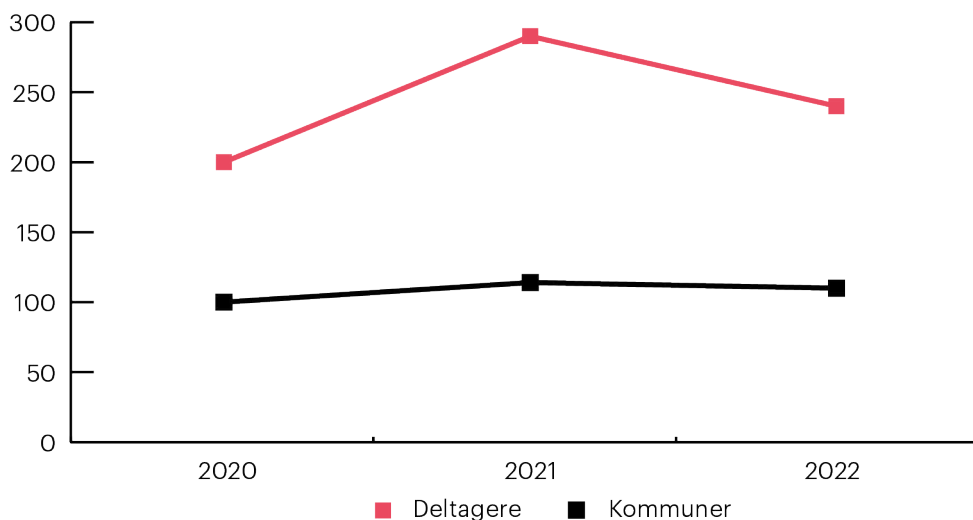


Gnist-kommunen Sortland har jobbet med utfordringen: Hvilke muligheter kan oppstå i møtet mellom land og vann? Les om resultatet i sluttrapporten [her](#).
Foto: Håvard A. K. Johansen

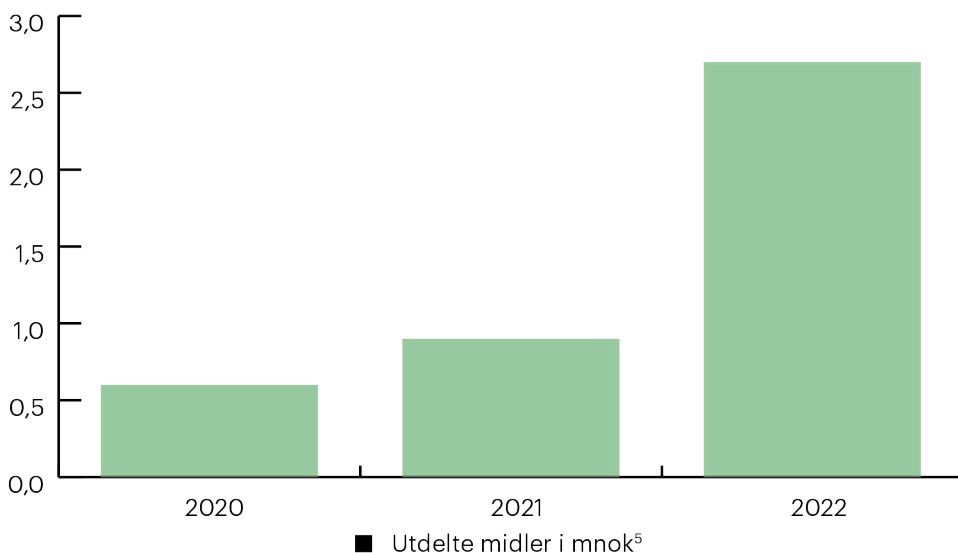
⁴ Spleiselag mellom DOGA, fylkeskommunene og kommunene.



Figur 22: Viser historisk utvikling i Gnist løsninger.



Figur 23: Viser historisk utvikling i Gnist kompetanse.



Figur 24: Viser historisk i utdelte midler i Gnist løsninger.

⁵ Spleiselag mellom DOGA, fylkeskommunene og kommunene.

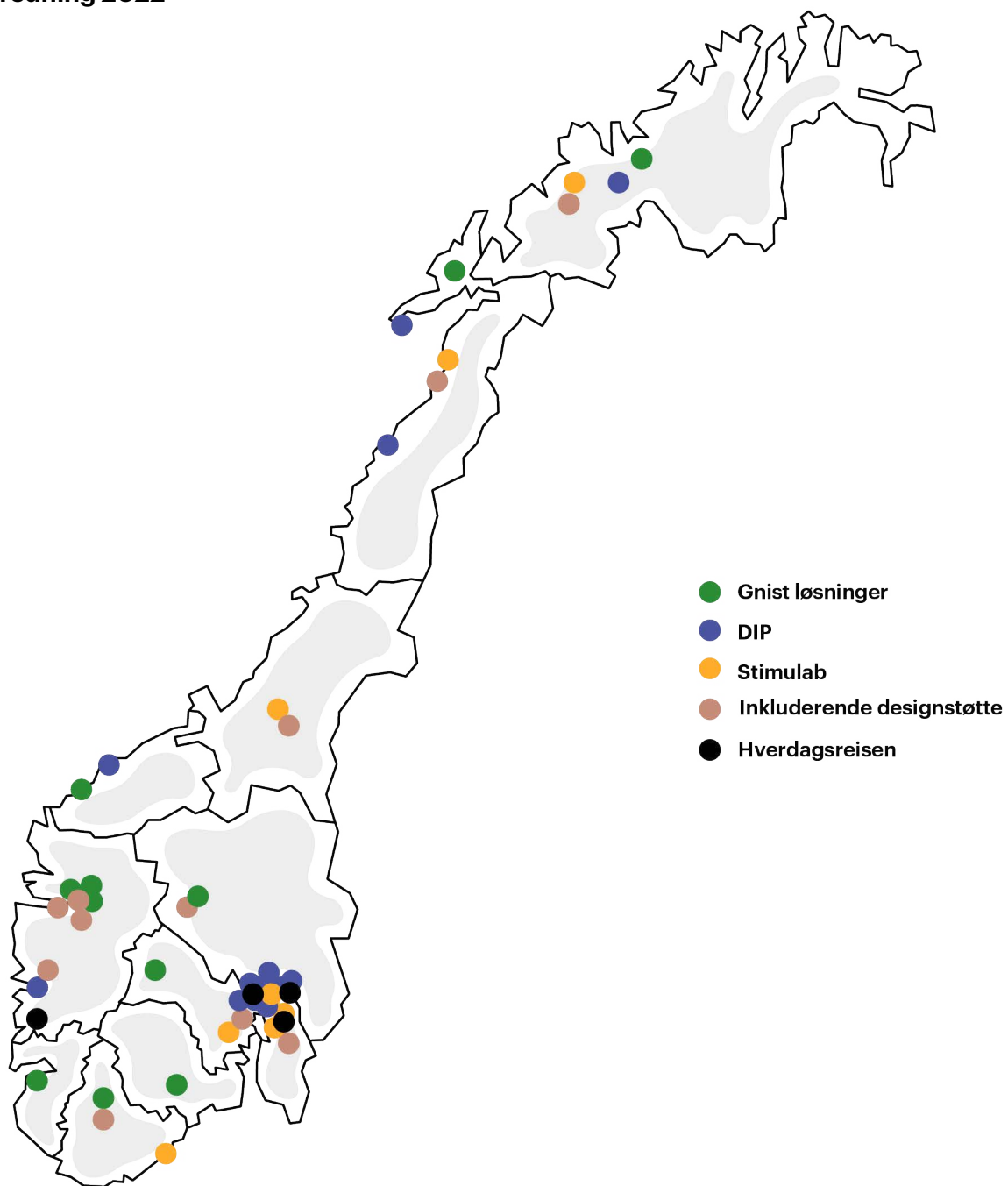
Antall deltakere på Gnist kompetanse har vært jevnt siden oppstarten. Rundt 1/3 av alle Norges kommuner har vært representert med mange deltakere fra hver kommune. Samme kommuner melder seg også på flere år, noe som bekrefter at ansatte også anbefaler kurset videre. Vi vil fortsette å utvikle og oppdatere kurset for å møte den store etterspørselen.

Fylkeskommunene har alltid vært viktige støttespillere i Gnist programmet. I 2022 formaliserte vi samarbeidet hvor de også bidro med økonomiske midler. Antall søknader til Gnist løsninger har vært stabil siden starten. I 2022 stilte vi høyere krav til forankring og innhold, som har ført til en nedgang i antall søknader, vi ser samtidig en tydelig økning i kvaliteten som en direkte konsekvens. De to første årene jobbet vi med tre kommuner spredt over hele Norge.

Det tette samarbeidet med fylkeskommunene har gitt oss muligheten til å velge ut en kommune fra samtlige fylker. Det har gitt oss unik innsikt i utfordringer i hele landet, og vi har fått jobbe med mange team som har jobbet fram ulike løsninger. Siden vi hadde flere kommuner i 2022, hadde vi også mulighet til å tilby flere å være følgekommune til prosjektene. Følgekommune er et tiltak i programmet for å sikre overføringsverdi og ytterligere spredning av kunnskap.

Funn i evalueringer fra Gnist løsninger i 2022 viser at kommunene har et større behov for tettere oppfølging. Det å kunne jobbe med færre kommuner vil gi oss muligheten til å gi enda bedre oppfølging og bygge ytterligere kunnskap om innovativ stedsutvikling. Innsikten legger vi til grunn i videreutvikling av Gnistprogrammet i 2023.

Nasjonal spredning 2022



Figur 25: Viser nasjonal spredning av igangsatte innovasjonsprosjekter gjennom utvalgte virkemidler og aktiviteter.



Foto: Kjetil Haugsmyr Fredriksen

3. Særskilte prioriteringer i 2022

3.1 Særskilte prioriteringer KDD

I tilskuddsbrevet fra KDD for 2022 blir DOGA bedt om å svare ut fire særskilte prioriteringer:

1. Aktiv bruk av bærekraftsmålene
2. Styrke samarbeidet med andre aktører
3. Innovasjon i offentlig sektor
4. Nytt mål- og resultatstyringssystem

Gnist

Med utgangspunkt i [Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn](#), tar DOGAs Gnist-program tak i reelle utfordringer i landets kommuner og stimulerer til nytenking og innovasjon. Gnist-programmet omsetter prinsippene og målbildene i veikartet til konkrete utviklingsprosjekter som leder til mer attraktive steder med både nye arbeidsplasser og økt bolyst.

Stimulab

Stimulab-ordningen tilbyr tverrfaglig støtte, veiledning, kompetanseutvikling og økonomiske midler til innovative utviklingsprosjekter i offentlig sektor. Programmet bidrar til bærekraftsmålene ved å bygge broer, styrke innovasjonskapasitet og -evne. Solide samarbeidsmekanismer i offentlig sektor er en forutsetning for å lykkes med bærekraftig omstilling.

DOGAs priser

DOGA-merket for design og arkitektur er en pris som hedrer de beste og mest nytenkende design- og arkitekturprosjektene. Bærekraft er et absolutt krav for å motta DOGA-merket, og vinnerprosjektene må ha positive ringvirkninger for samfunn og miljø.

Fra tilskuddsbrevet:

Bærekraftsmålene skal være rettesnor for DOGAs bruk av tilskuddet i 2022. Alle de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling er viktig; økonomisk, sosialt og miljø- og klimamessig. I sin årsrapport skal DOGA synliggjøre hvordan virksomhetens aktivitet støtter opp om bærekraftsmålene samt behovet for å se de relevante målene i sammenheng. DOGA skal samtidig, gjennom sin aktivitet, synliggjøre hvordan virksomheten bidrar til å nå de nasjonale målepunktene samt hvordan virksomheten bidrar til en mer samhandlende forvaltning som et ledd for helhetlig måloppnåelse.

Særskilt prioritering 1: Aktiv bruk av bærekraftsmålene

Bærekraft er en rettesnor for alt vi gjør, og vi jobber aktivt med alle tre dimensjonene; økonomisk, sosial og miljø- og klimamessig bærekraft. Hele organisasjonen er involvert i implementering og aktiv bruk av bærekraftsmålene i samtlige av våre programmer, aktiviteter og egen virksomhet. Se punkt [2.2 Organisering og styring](#) om overordnet arbeid med bærekraft i DOGA.

DOGAs programmer

støtter opp om bærekraftsmålene

DOGAs kompetanse- og kapitalvirkemidler skal fremme bærekraftig verdiskaping. Bærekraftig innovasjon styrkes gjennom DOGAs programmer, blant annet disse:

Vinnerprosjektene er forbilder som viser løsninger som blant annet er inkluderende og bidrar til økt livskvalitet, er ansvarlig produsert, med smart ressursbruk, og som ikke skader miljøet.

Siden 1957 har Jacob-prisen blitt gitt til designere og arkitekter som har stor innflytelse på sitt eget fagområde, eller som flytter grensene mellom flere fagområder. De siste årene har prisen gått til vinnere som har bærekraft som motivasjon. I år gikk prisen til arkitektkontoret KIMA for deres arbeid med gjenbruk og transformasjon av gamle bygg, fremfor å bygge nytt.

Designrevet innovasjonsprogram (DIP)

I 2022 delte vi ut 8,5 millioner kroner til bedrifter som vil finne svar på fremtidens utfordringer. De siste fem årene har DIP-støtte utløst en rekke bærekraftsprojekter, i alt fra matsvinn og overforbruk til miljøvennlig transport og bedre eldreomsorg. I årets tildelingsrunde har vi satt bærekraft som et formelt krav for å motta støtte, og samtlige prosjekter har en tydelig bærekraftsprofil. Les mer om DIP-mottakerne i 2022 [her](#).

Innovasjon for alle

Gjennom programmet Innovasjon for alle stimulerer DOGA til designrevet nyskaping som bidrar til et mer inkluderende samfunn der produkter, tjenester og omgivelser er utformet med fokus på menneskelig mangfold, inkludering og like muligheter for alle. Gjennom ordningen Inkluderende designstøtte har DOGA støttet hele 18 inkluderende designprosjekter i 2022. Les om alle prosjektene [her](#).

Les mer om bærekraft i våre programmer, prosjekter og aktiviteter i kapittel [4. Prioriteringer for måloppnåelse](#).



Pressens hus i Kvadraturen i Oslo, revitalisert av Jacob-prisvinner KIMA arkitektur. Prosjektet tildeles også DOGA-merket for design og arkitektur.
Foto: Niklas Hart og Einar Aslaksen



Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal prioritere samarbeid med aktører som gir økt måloppnåelse, herunder relevante aktører innenfor Kommunal- og moderniseringsdepartementets virkemiddelapparat som for eksempel Digitaliseringsdirektoratet, Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, Distriktssenteret og Kartverket. Alle disse vil være relevante samarbeidsaktører for innovasjon, jf. delmål 2.

I tillegg vil Distriktssenteret være en viktig samarbeidspartner når det gjelder stedsutvikling, jf. delmål 3. DOGA må sørge for god koordinering opp mot de ulike virkemiddelaktørene, slik at det oppnås synergieffekter av den samlede innsatsen. DOGA skal også styrke samarbeidet med fylkeskommunene og relevante regionale miljø over hele landet der det er hensiktsmessig.

European Green Deal

EUs grønne giv beskriver en helhetlig tilnærming i EUs klima- og miljøpolitikk som går på tvers av politikkområder. Den ivaretar og integrerer bærekraft i videre politikktutforming så vel som i gjennomføring og revisjon av eksisterende regelverk. Green Deal er beskrevet som en viktig del av Europakommisjonens strategi for å implementere FNs 2030 agenda og bærekraftsmålene.

Særskilt prioritering 2: Samarbeid med andre aktører

DOGA har en unik rolle i virkemiddelapparatet. Vi tilbyr en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling på, som kan anvendes av alle, og som kobler en analytisk tilnærming til systematisk problemløsning, nytenkning og kreativitet.

DOGA inngår i en rekke nettverk og samarbeid, både knyttet til våre virkemidler, prosjekter og aktiviteter, samt andre faglig relevante nettverk og initiativer.

Utvikling av en mer helhetlig virkemiddelportefølje for offentlig innovasjon

Digdir, Dfø og DOGA (D3) har gitt KDD råd om hvordan virkemiddelporteføljen for offentlig sektor kan utvikles og innrettes videre. Vi har vurdert nye kombinasjoner av tiltak som går ut over D3s nåværende portefølje, og skaper særlig treffsikre virkemidler for regjeringens ambisjoner. Arbeidet er gjort med bred involvering av andre virkemiddelaktører, og har resultert i et innsiktsgrunnlag om dagens situasjon samt en ønsket fremtid. Les mer punkt [4.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 4](#).

Gnist

Gnist-programmet er i 2022 gjennomført i samarbeid med innovasjonsklyngen Nordic Edge. Vi har styrket samarbeidet med samtlige fylkeskommuner ved å trekke de inn som samarbeidspartnere. Distriktssenteret, Husbanken, Riksantikvaren, Innovasjon Norge, Leverandør utviklingsprogrammet for innovative anskaffelser og KS har bidratt med kompetanse og relevante virkemidler inn i programmet.

Nordic Smart City Roadmap

Basert på eksisterende smartby-initiativer i de nordiske landene har DOGA i samarbeid med en rekke nordiske aktører utviklet en felles nordisk smartbymodell. I 2022 har vi jobbet med å kartlegge gode eksempler fra de nordiske landene som kan illustrere modellen i praksis. Bak initiativet står DOGA, Nordic Smart City Network, Nordic Edge, Dansk Design Center, Dansk Arkitektur Center, Bloxhub, Demos Helsinki, Iceland Design and Architecture og Nordic Urban Resilience Institute. Resultatet er 20 ulike caser som illustrerer 5 definerte satsingsområder for å bidra til inspirasjon og kunnskapsdeling i hele Norden. Eksempelsamlingen ble presentert på Smart City World Congress i Barcelona i november 2022.

New European Bauhaus (NEB)

NEB er et kreativt og tverrfaglig initiativ fra EU som kobler satsingen European Green Deal til våre omgivelser og opplevelser i utviklingen av fremtidens byer. Initiativet skal stimulere til å bygge bærekraftige, smarte og inkluderende byer som samtidig ivaretar estetikk og folkehelse, der design og arkitektur er sentrale verktøy.

Stavanger kommune er valgt ut som fyrtårnsprosjekt i satsingen for å demonstrere NEB-verdiene i praksis. DOGA inngår i prosjektgruppen sammen med 15 andre aktører. Målet med vårt bidrag inn i prosjektet er å hente ut læring og sikre spredning og deling på både nasjonalt og nordisk nivå, samt i videreutviklingen av Nordic Smart City Roadmap.

Stimulab

Vi samarbeider med Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) i Stimulab og gjennom arbeidet med økt innovasjonskapasitet i distriktskommuner, sammen med Distriktsenteret. DOGA har en rådgivende rolle i arbeidet med Stimulab-prosjektet hos Skatteetaten, styring og ledelse av tverrsektoriell innovasjon og transformasjon. Arbeidet gjøres i samarbeid med Digdir, DfØ, NAV og Brønnøysundregistrene.

DOGA arbeider også tverrsektorielt på flere prosjekter innenfor bærekraftig stedsutvikling og økt innbyggerinvolvering:

Merkur – Fremtidens nærbutikk

Distriktsenteret har, med bistand fra DOGA, etablert en toårig pilot for innovasjon i Merkurprogrammet. Formålet er å løfte fram små steder som forbilder i utviklingen av framtidens lokalsamfunn med nærbutikken i sentrum.

Barnetråkk og Folke-tråkk

Barnetråkk er et digitalt medvirkningsverktøy og pedagogisk opplegg for skolebarn. Dette driftes i samarbeid med Universitetet i Bergen (UIB). I 2022 har DOGA, UIB i samarbeid med Statens kartverk bidratt til å tilrettelegge for at datauttaket fra Barnetråkk skal bli tilgjengelig for alle i det offentlige kartgrunnlaget (DOK). Folke-tråkk ble igangsatt som en videreføring av erfaringene fra Barnetråkk for å skape et medvirkningsverktøy for en bredere brukergruppe enn Barnetråkk.

Leverandørutviklingsprogrammet innovative anskaffelser (LUP)

DOGA har en strategisk samarbeidsavtale med LUP. Vårt felles utgangspunkt er at tidligfaseplanlegging, designmetodikk og brukerorientering er nøkkelen til god anskaffelsespraksis, og nøkkelen til nye og innovative løsninger innenfor flere områder.

FutureBuilt

DOGA har en strategisk samarbeidsavtale med FutureBuilt. DOGA og FutureBuilt arbeider begge for økt innovasjon i tidlig fase, for økt sosial og miljømessig bærekraft og bedre samfunns-effekt av det som bygges i Norge. Med utgangspunkt i våre felles mål skal et kompetansebasert samarbeid bidra til bedre spredning og gjennomslag for innovasjonsarbeidet i våre felles og respektive målgrupper.

Byggflokken 2.0

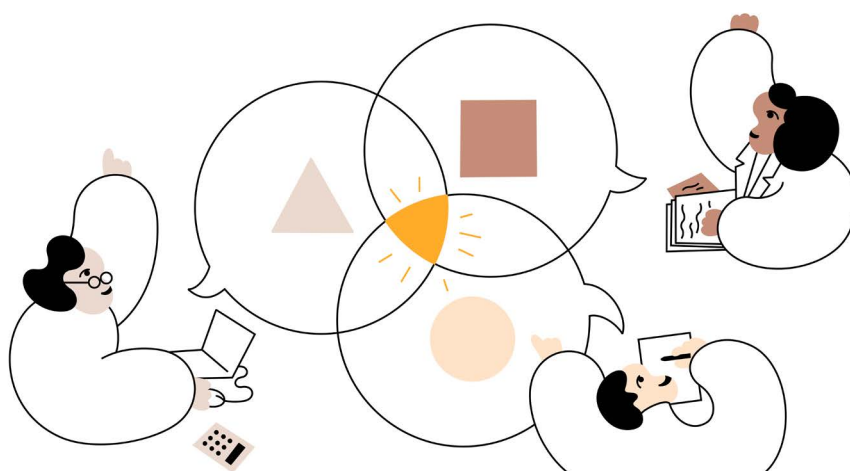
DOGA, Enova, Innovasjon Norge og Statsbygg tok i 2020 initiativ til Byggflokken 2.0, en strategisk innovasjonsprosess ledet av Æra Strategic Innovation, med Statsbygg som hovedpartner. Byggflokken 2.0 er en tverrfaglig prosjektgruppe for utvikling av nye forretnings- og samarbeidsmodeller i byggenæringen, med mål om å skape en mer bærekraftig bransje og samfunn.

Pådriv

Pådriv er et partnerskap og nettverk for bærekraftig, inkluderende, grønn og lønnsom byutvikling, hvor privatpersoner og virksomheter av alle størrelser og fra alle bransjer og sektorer, både offentlige og private, deltar på like fot. DOGA bidrar med design- og arkitekturfaglig kompetanse inn i arbeidsgruppen som skal utforske og foreslå løsninger på sosial infrastruktur. DOGA bidrar også i ett nettverk som for økt samhandling mellom viktige aktører i utviklingen av byer over hele landet.

Oslo arkitekturtriennale

Oslo arkitekturtriennale (OAT) er en internasjonal arkitekturfestival og arena for utforskning, utvikling og formidling av arkitektur og byutvikling. DOGA er en av seks hovedmedlemsorganisasjoner i OAT. Tema i 2022 var «Oppdrag nabolag - (Re)former for fellesskap». OAT og DOGA har et felles langsiktig mål om endring i premisene for steds- og nabolagsutvikling.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

SAMBED

SAMBED er et pilotprosjekt for undervisning i prosessledelse i medvirkning ledet av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) gjennom Senter for integrert og tverrfaglig undervisning i planlegging (SITRAP), der DOGA, Spire, KS og NBBL er partnere. Arbeidet er støttet av Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetssikring i høyere utdanning (DIKU) og har som mål å utvikle, gjennomføre og teste metoder for medvirkning i planlegging spesielt rettet mot involvering av barn og unge i planlegging i perioden 2021-2023. DOGA bidrar både i styringsgruppen og i arbeidsgruppen.

Forum for stedsutvikling

Forum for stedsutvikling er et statlig samarbeidsforum ledet av KDD med representanter fra flere departementer, direktorater og etater, inkludert DOGA. Forumet utveksler informasjon og kunnskap om pågående arbeid med by- og stedsutvikling i Norge. Forumet bidrar til kompetansebygging gjennom veiledning på planlegging.no, faglige arrangementer og nyhetsbrev.

Bylivssenteret

Bylivssenteret drives av Norske arkitekters landsforbund (NAL) for å bistå små og mellomstore kommuner i deres arbeid med bærekraftig by- og tettstedsutvikling. Bylivssenteret samarbeider med en rekke kommuner om by- og lokalsamfunnsutvikling, arrangerer den årlige Bylivskonferansen og bistår i arbeidet med Attraktiv by-prisen. DOGA inngår i et strategisk og faglig råd for Bylivssenteret.

EUROPAN

EUROPAN er en ideell stiftelse der DOGA, sammen med Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Arkitektur og designhøgskolen i Oslo (AHO), Bergen arkitekthøgskole (BAS) og NMBU, inngår i styret. Formålet er å fremme nyskapende ideer innen boligbygging og byplanlegging, samarbeid mellom kommuner, utbyggere og arkitekter og igangsette og gjennomføre en årlig internasjonal arkitektkonkurranse for unge arkitekter i en europeisk kontekst.

Helsedirektoratet

I forbindelse med oppfølgingen av regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet, leverte DOGA i november, på oppdrag fra Helsedirektoratet, et erfaringsnotat med fokus på lokale innovasjonsprosesser i arbeidet med folkehelse og bygde omgivelser.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Særskilt prioritering 3: Innovasjon i offentlig sektor

DOGA har bidratt i KDD sitt arbeid med å konkretisere hvordan kapasitet til å drive innovasjonsarbeid i distriktskommuner med ulik erfaring og ulike behov, kan styrkes mer systematisk. DOGA inngår i KDDs kjernegruppe med designfaglig kompetanse, sammen med Distriktssenteret.

Relevante aktører som fylkeskommunene, statsforvalterembetene, Digdir og KS har også vært involvert i arbeidet. DOGA har i bidratt med prosesskompetanse og kunnskap om bruk av leverandørmarkedet da det ble utlyst et oppdrag som skulle understøtte oppdraget. Menon, Designit og Travers ble valgt som leverandør for en utforskende og samskapende prosess.

Prosessens hovedfunn er at distriktskommunene ønsker å ha regien på nyskappingsarbeidet, de ønsker ikke å bli overstyrt eller få tredd noe ned over hodet. Samtidig er man som distriktskommune i en sårbar posisjon, da det er krevende å sikre stabilitet og langsiktighet i nyskappingsarbeidet.

For å lykkes er distriktskommuner avhengig av et samspill med aktører utenfor kommunen, som Fylkeskommune, Statsforvalter, Innovasjon Norge, Distriktssenteret og DOGA. Virkemiddelapparatet oppfattes imidlertid som uoversiktlig, lite tilgjengelig og lite tilpasset en distriktskommunes behov.

Arbeidet har konkludert med en anbefaling til overordnet tilnærming, prinsipper, tiltak og verktøy for videre tiltaksutvikling. For å teste dette ut i praksis har KDD i høst etablert koblinger mellom arbeidet med bygdevekstavtaler og kapasitet for innovasjon i offentlig sektor.

Fra tilskuddsbrevet:

DOGA skal styrke innovasjonskapasiteten og -kompetansen i offentlig sektor, både ved å støtte konkrete innovasjonsprosjekter og bidra til kompetanseheving og erfaringsspredning på tvers. Kommunal- og distriktsdepartementet har gitt Distriktssenteret i oppdrag å lede videre utredning og konkretisering av hvordan en kan innrette tilbud for å styrke kapasiteten til å drive innovasjonsarbeid i distriktskommuner med ulik erfaring og ulike behov. DOGA skal bidra inn i arbeidet med sin kompetanse.

Særskilt prioritering 4: Nytt mål- og resultatstyringssystem

I tråd med tilskuddsbrevet fra KDD har DOGA, i samarbeid med KDD og NFD, utarbeidet nytt mål- og resultatstyringssystem (MRS). Målet er å sikre en helhetlig styring av de statlige tilskuddene og derfor omfatter ny MRS tildelte oppdrag fra både KDD og NFD.

DOGA jobber strukturert med effektmålinger knyttet til målene for stiftelsen og tildelte oppdrag. Vi innhenter kunnskap og dokumentere effekten av vårt arbeid. I tråd med ny MRS skal dette gjøres på enkeltaktiviteter, i etablerte programmer og på tvers av DOGAs faglige satsingsområder.

Opparbeidet kunnskap og læring skal legges til grunn for videreutvikling av DOGA som kompetansevirkemiddel.

Se ny MRS [her](#).

Fra tilskuddsbrevet:

Kommunal- og moderniseringsdepartementet og DOGA skal utarbeide et nytt mål- og resultatstyringssystem (MRS-system) innen utgangen av februar 2022. Det vises til Nærings- og fiskeridepartementets tilskuddsbrev for stiftelsen for øvrige mål og rapporteringskrav. I arbeidet med utarbeidelse av nytt mål- og resultatstyringssystem for stiftelsen bør også NFDs tilskudd omfattes for å sikre en helhetlig styring av de statlige tilskuddene.

3.2 Særskilte prioriteringer NFD

I tilskuddsbrevet fra NFD for 2022 blir DOGA bedt om å svare ut tre særskilte prioriteringer:

1. Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
2. Samarbeid for måloppnåelse
3. Prioritere ut fra forventet effekt

Særskilt prioritering 1: Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

I tilskuddsbrevet for 2022 ble DOGA bedt om å prioritere en styrking og videreutvikling av Designdrevet Innovasjonsprogram (DIP). DIP har en dokumentert høy måloppnåelse. Vi fortsetter å styrke DIP ved å:

- **Spre kunnskap om metode**
DOGA har vi utviklet vi to kurs i designdrevet innovasjon – et kort introkurs, og et fordypningskurs. Kursene henvender seg til de som leder innovasjonsprosjekter i privat og offentlig sektor. I kursene løfter vi frem forbildeprosjekter for å motivere brukerne til å ta i bruk designmetodikk. Introkurset ble lansert i april 2022 og nærmere 1 000 kursholdere har allerede lastet ned kursmaterialet. Praksiskurset brukertestes nå av designbyrået Anunatak i samarbeid med bedriftene AAK og Fjellfestivalen. Kurset blir også testet av SANS design i Tromsø.
Vi samarbeider med disse byråene både for å sikre nasjonal tilstedeværelse, og fordi byråene har vært tilknyttet kursutviklingen i referansegruppen. Så langt har tilbakemeldingene vært svært gode.
- **Styrke og videreutvikle guide for designdrevet innovasjon**
Guiden har vært en svært treffsikker og vellykket kompetansesatsing. Siden lanseringen i 2020, har den hatt over 62 000 unike brukere. Innsikt bekrefter behov for mer innovasjonskompetanse. Innholdet ble i 2022 videreutviklet ved å innhente gode caser fra tidligere DIP-prosjekter. Vi har produsert case-filmer om prosjektet [Runwell](#) og om [Lærdal Medical](#). Vi har utarbeidet fem nye caser til både kursene og guide, samt en animert film som tydelig visualiserer designdrevet innovasjon i praksis. Les mer om prosjektet Runwell på punkt [4.1.4 Case: Runwell](#).

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norge skal fortsatt prioritere DIP og arbeide med å videreutvikle programmet slik at det får størst mulig effekt. I tillegg skal DOGA arbeide for å spre videre informasjon og kunnskap om resultatene og metodikken fra DIP til bredere deler av næringslivet.



- **Bærekraftsmålene**

De siste fem årene har DIP-støtte utløst en rekke bærekraftsprosjekter. DOGA har som mål å hente ut læring fra disse prosjektene og synliggjøre hvordan design og arkitektur er avgjørende i utformingen av fremtidens produkter, tjenester og omgivelser. Vi har i 2022 satt bærekraft som et formelt krav for å motta DIP-støtte. Dette har ført til en liten nedgang i søkermassen, men med tilsvarende økning i kvalitet. Vi har aldri tidligere sett så jevnt høy kvalitet på søknadene som i årets søkermasse.

- **Målrettet veiledning i søknadsprosessen**

Vi har styrket DIP ved gi bedrifter råd og veiledning i forkant av søknadsprosessen. God rådgivning underveis i søknadsprosessen bidrar til å luke ut prosjekter som ikke kvalifiserer for tildeling.

- **Særskilt satsing 2023**

I 2021 fikk 21 prosjekter støtte fra DIP og vi delte ut 9,3 millioner, som er det høyeste beløp siden programmets start. Vi mottok 135 søknader i 2021. Bedriftene søkte om til sammen 62 millioner kroner til innovasjonsprosjekter, verdt 141 millioner kroner. Vi har jobbet aktivt med å få opp tildelingsprosenten i programmet. Det er et uforløst potensial, i søkermassen, for økt bærekraftig verdiskaping i norsk næringsliv og samtidig stor etterspørsel etter denne type kompetansevirkemiddel. Med bakgrunn i dette søkte DOGA om midler til særskilt satsing for å øke de finansielle rammene for DIP med 30 millioner fra 2023. I forslag til statsbudsjettet for 2023 er NFDs ramme til DOGA foreslått økt med 3,6 millioner kroner, med føring om at tilskuddet blant annet skal bidra til å styrke DIP.



DIP-mottaker FOGG Gildeskål utforsker hvordan fiskeskinn kan anvendes som materiale i produksjonen av (vanntette) sko, les mer [her](#).

Foto: FOGG Gildeskål





Foto: Innovasjon Norge

Særskilt prioritering 2: Samarbeid for måloppnåelse

Majoriteten av DOGAs satsninger og aktiviteter er tverrfaglige og gjennomføres i samarbeid med andre virkemiddelaktører, kommuner og offentlige/private aktører.

Gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet
På direkte initiativ fra næringsministeren har DOGA vært involvert inn i et spennende arbeid med mål om å skape et mer effektivt og brukervennlig virkemiddelapparat, VMA 2.0. Arbeidsgruppen har bestått av Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, Eksfin og DOGA. Innspillene fra virkemiddelaktørene skal bidra til innsikt for å dreie virkemiddelapparatet og spisse innsatsen mot grønn omstilling i næringslivet. Les mer på punkt [4.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 4](#).

Ny samarbeidsavtale med SIVA
DOGA inngikk i 2022 et formelt samarbeid med SIVA. Intensjonen er å samarbeide om spredning av designmetode i SIVAs store nettverk av bedrifter samt om arbeidet i *Grønt Industriløft*. Videre se synergier aktiviteter og virkemidler.

Patentstyret
DOGA har videreført det gode samarbeidet med Patentstyret i både DIP og Innovasjon for alle-programmet gjennom blant annet felles arrangementer som Arctic

Fra tilskuddsbrevet:
DOGA skal prioritere samarbeid og aktiviteter som gir måloppnåelse, også i samarbeid med andre virkemiddelaktører, herunder Innovasjon Norge der dette er relevant.

Innovation Week og Starte- og drive bedrift-dagene. Vårt felles mål er å øke strategisk bruk av design og immaterielle rettigheter og verdier i forretningsutvikling og innovasjon.

Innovasjon Norge og Norsk industri
Eksportprogrammet Global Growth Nordic Living er et samarbeid med Innovasjon Norge og Norsk Industri. DOGAs rolle som kompetanseleverandør på merkevarebygging og designmetodikk er blitt godt etablert i programmet.

Andre design- og arkitekturorganisasjoner
DOGA samarbeider med Nordnorsk design- og arkitektursenter (NODA) og Design region Bergen (DRB) med seminarer og arbeidet med å formidle DIP og Designstøtten gjennom deres nettverk. Målet er økt kunnskapsspredning om designdrevet innovasjon og å øke bredden av kvalifiserte søkere til DIP og Designstøtte nasjonalt. GRAFILL, IXDA og Norske Designere har også bidratt i synliggjøringen av DIP og Designstøtte.

Virkemiddeldirektørene samlet på pressekonferanse for presentasjon av VMA 2.0 den 14. desember

Fra venstre på bildet:
Næringsminister Jan Christian Vestre, Mari Sundli Tveit, adm. dir. Forskningsrådet, Tone Lunde Bakker adm. dir. Eksfin, Håkon Haugli, adm. dir. Innovasjon Norge, Andreas Krüger Enge, konstituert adm. dir. Siva, Tor Inge Hjemdal, adm. dir. DOGA.

Norsk Standard, Helsedirektoratet og bransjeforeninger
DOGA har bidratt i utviklingen av nye standarder på Aldrende samfunn og tingenes internett (IoT) og smarte byer i regi av Norsk Standard, Universell Utforming AS/ og Norske Helsenett. Standardene er sikrer universell utforming av de ulike elementene som inngår i et digitalisert samfunn.

Senteret for et aldersvennlig Norge
Vi har også et samarbeid med Senteret for et aldersvennlig Norge (Helsedirektoratet) med et fokus på inkluderende produkter og tjenester.

Momentum

DOGA har et mangeårig faglig samarbeid med Momentum som arrangerer Industriedesignkonferansen IDC på Møre. Konferansen samler 300 næringslivsbedrifter, designere og studenter. DOGA bidrar i det faglige programmet for å sette fokus på inkluderende og bærekraftig designdrevet næringsutvikling.

Nordisk ministerråd

Design in Nordic Nature er et samarbeidsprosjekt i regi av Nordisk ministerråd. Det ledes av Iceland Design and Architecture i samarbeid med DOGA og Archinfo, Finland. Samarbeidet er en del av et større initiativ om bærekraftig turisme i nord. Les mer om prosjektet [her](#).

Global Growth Nordic Living

Global Growth Nordic Living er eksportprogrammet i regi av Innovasjon Norge og DOGA, rettet mot det tyske markedet. Bedriftene som deltok har etablert kontakt med potensielle kunder og utviklet et betydelig nettverk i både Tyskland, Østerrike og Sveits.

Utenriksdepartementet (UD)

I samarbeid med UD forvalter DOGA Stikk, et reisetilskudd for designere og arkitekter. Målet med ordningen er å gi profesjonelle utøvere og fagpersoner innen design- og arkitekturfeltet flere internasjonale muligheter og bredere internasjonal kontaktflate. I tillegg er DOGA medlem av nettverket Norwegian Arts Abroad (NAA) som er et tverrfaglig kompetanseprogram, for å løfte frem norsk kunst, design og arkitektur internasjonalt.

Særskilt prioritering 3:

Prioritere ut fra forventet effekt

DOGA jobber strukturert med effektmålinger for å innhente kunnskap og dokumentere effekten av våre prosjekter og programmer. Vi forbedrer og justerer våre virkemidler for å sikre høy grad av måloppnåelse.

DOGAs porteføljeråd bidrar til å sikre at vi prioriterer de mest virkningsfulle virkemidlene. Rådets mandat er å gi faglige råd og anbefalinger basert på kunnskap og resultater fra effektmålinger. Rådet består av et utvalg av våre faglige ressurser, og ledes av administrerende direktør.

Vi har inngått rammeavtale med et kompetansemiljø som skal bistå med større effektmålinger ved kvalitative- og kvantitative analyser.

Våre største virkemidler; DIP, Stimulab og Gnist kvitterer ut på samtlige av våre styringsindikatorer. Prosjekter og aktiviteter kvitterer ut effekt på enkeltindikatorer. Viser til utdypende drøfting av effekt på kapittel [4. Prioriteringer for måloppnåelse](#).

Fra tilskuddsbrevet:

Design og arkitektur Norge skal bruke effektmålinger for å dokumentere effekter av arbeidet og videreutvikle sin portefølje slik at de mest virksomhetsfulle aktivitetene prioriteres innenfor tilskuddet.

Reiulf Ramstad arkitekter tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for Kornets hus, les mer om prosjektet [her](#).
Foto: Rasmus Hjortshøj





Illustrasjon: Viktor Sakshaug

4. Prioriteringer for måloppnåelse

Formål

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

Hovedmål

Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor.

Delmål 1

Økt konkurransevne i næringslivet (NFD)

Delmål 2

Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)

Delmål 3

Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD)

Delmål 4

Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)

Figur 26: DOGAs formål, mål og delmål.

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

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

Tilskuddet fra KDD skal gå til kunnskapsproduksjon, formidling, prosjektutvikling og samarbeid som fremmer samlet verdiskaping i samfunnet i tråd med stiftelsens formål. En mindre del av tilskuddet kan benyttes til finansiell støtte til andre aktører.



Foto: Ziggi Wantuch

DIP-mottaker AAK Safety vil utvikle en taumoped som skal være både sikker, effektiv, brukervennlig og bærekraftig. Les mer om prosjektet [her](#).

4.1 Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet (NFD)

DOGA skal gjennom sin virksomhet utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. Design og arkitektur Norge skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med

gode synergier mellom nærings- og byutvikling. Mer brukermedvirkning og bedre problemforståelse skal bidra til å skape attraktive og relevante tjenester, produkter og omgivelser.

Styringsindikatorer

Endring i adferd

Endring i innovasjonsnivå

Endring i økonomisk resultat og kvalitet

Spredningseffekt

Suksessfaktorer

Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA tar i bruk metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur.

Bedrifter som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt innovasjon og skaper brukertilpassede tjenester, produkter og/eller omgivelser.

Bedrifter som er i direkte kontakte med DOGA opplever økt effektivitet, økt verdiskaping og økt etterspørsel.

Bedrifter som er i indirekte kontakt med DOGA får økt kjennskap til og kunnskap om strategisk bruk av design og arkitektur, og hvordan fagene kan bidra til verdiskaping.

Figur 27: Styringsindikatorer og suksessfaktorer delmål 1.



Foto: DOGA

Introkurs i designdrevet innovasjon ble lansert gjennom en rekke *Train the trainer*-arrangementer i Hallen på DOGA. Hensikten er å skape trygghet rundt prosess og metode slik at deltagerne blir mer selvsikre til de fasiliterer kurset i egen virksomhet. Les mer og last ned kurset [her](#).

4.1.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 1

Designfaget kan bidra til målrettet og risikoreduserende innovasjon og endring. Dette er bevist i en rekke internasjonale studier og i våre egne effektmålinger.

Bruk av design og arkitektur bidrar til nye forretningsmodeller og utløser lønnsom næringsutvikling. Virksomheter som er ledende på design har større vekst og bedre lønnsomhet enn andre bedrifter. DOGA bidrar med kapital- og kompetans-evirkemidler knyttet til design og arkitekturfaget, slik at designere kan involveres i idéfasen av innovasjonsprosjekter. Når designere involveres tidlig er det større sjanse for å utvikle produkter, bygg, omgivelser eller tjenester som er tilpasset brukerens faktiske behov.

I 2022 har vi styrket vårt største virkemiddel Designdrevet innovasjonsprogram (DIP).

Vi hadde mål om å ytterligere spre kunnskap om designdrevet innovasjon som metode. Vi har oppnådd gode resultater ved å prioritere utvikling og spredning av bl.a. casefilmer og to nye kurs.

Introkurset ble lansert i mai og har vært en formidabel suksess. Det har vært lange ventelister på å få plass på våre *Train the trainer*, og vi har fått forespørsler fra en rekke aktører i både privat og offentlig sektor over hele landet.

Introkursene har en svært positiv smitteeffekt, og vi ser økende etterspørsel etter det skreddersydde praksiskurset. Kursene har også vært en del av tilbudet til DIP-søkere som ikke kom gjennom nåløyet for tildeling, tilbakemeldingene er bla. at:

"DOGA er den eneste aktøren som har et tilbud til de som får avslag"

Årets DIP søkere holdt usedvanlig høy kvalitet, det ser vi i sammenheng med at bærekraft ble satt som avgjørende kriterium for å motta DIP-midler, og en målrettet oppfølging og rådgivning i søknadsprosessen.



Besøk vår guide for designdrevet innovasjon [her](#).



Foto: Yngve Ask

I Innovasjon for alle-programmet delte vi for 3. år på rad ut økonomiske insentiver til næringslivet for å ta i bruk profesjonell designkompetanse og en inkluderende designmetodikk. Målet er at bedriftene skal utvikle inkluderende og universelle løsninger og tjenester for et større mangfold av mennesker. Vi har fått svært gode tilbakemeldinger på dette insentivet.

Blant annet viser undersøkelser at nærmere 80 prosent av mottakerne svarer at inkluderende design i høy grad/svært høy grad gir økt verdi til virksomheten, gjennom mer brukervennlige produkter, tjenester og løsninger til markedet. DIP og Designstøtten er komplementerende støtteordninger som når ut til en mye større bredde av bedrifter, og vi har rekruttert flere gode kandidater til Designstøtten blant årets DIP-søkere.

I juni var DOGA og Norwegian Presence tilbake i Milano på Milan Design Week. Det var første fysiske utstilling etter to digitale pandemiår. Utstillingen ble svært godt mottatt av både nasjonal og internasjonal presse og ble omtalt som en av topp 10 utstillinger av det toneangivende magasinet Dezeen.

Vi ser samtidig at designere og produsenter har ulike forventninger. Det er en krevende balansegang mellom det kunstneriske og kommersielle. Norwegian Presence er tilbake i Milano i april 2023, parallelt jobber vi med tiltak for å sikre høyere grad av måloppnåelse.

Vårt mål var å bidra til økt kunnskap og smartere bruk av design og arkitektur med nye synergier mellom næring- og byutvikling. Bedrifter som benytter designmetodikk får en bedre problemforståelse som igjen vil kunne bidra til å skape morgendagens løsninger, tjenester og produkter. Vår vurdering er at vi har svært god måloppnåelse på delmål 1 i 2022, i tråd med våre oppdrag, prioriteringer og egendefinerte mål.

Vi måler systematisk effektene av våre kompetanse- og kapitalvirkemidler. Dette danner grunnlaget for vurdering av måloppnåelse. Målingene er en kombinasjon av egne brukerundersøkelser, medieanalyser, nettstatistikk og eksterne effektmålinger.

Opparbeidet innsikt og læring legges til grunn for videreutvikling og spissing av våre kapital- og kompetansevirkemidler i 2023.

Take away på lokalt vis

Beitostølen fellesgoder har mottatt inkluderende designstøtte med mål om å bli Norges best tilrettelagte destinasjon for alle typer mennesker. Les mer om prosjektet [her](#).

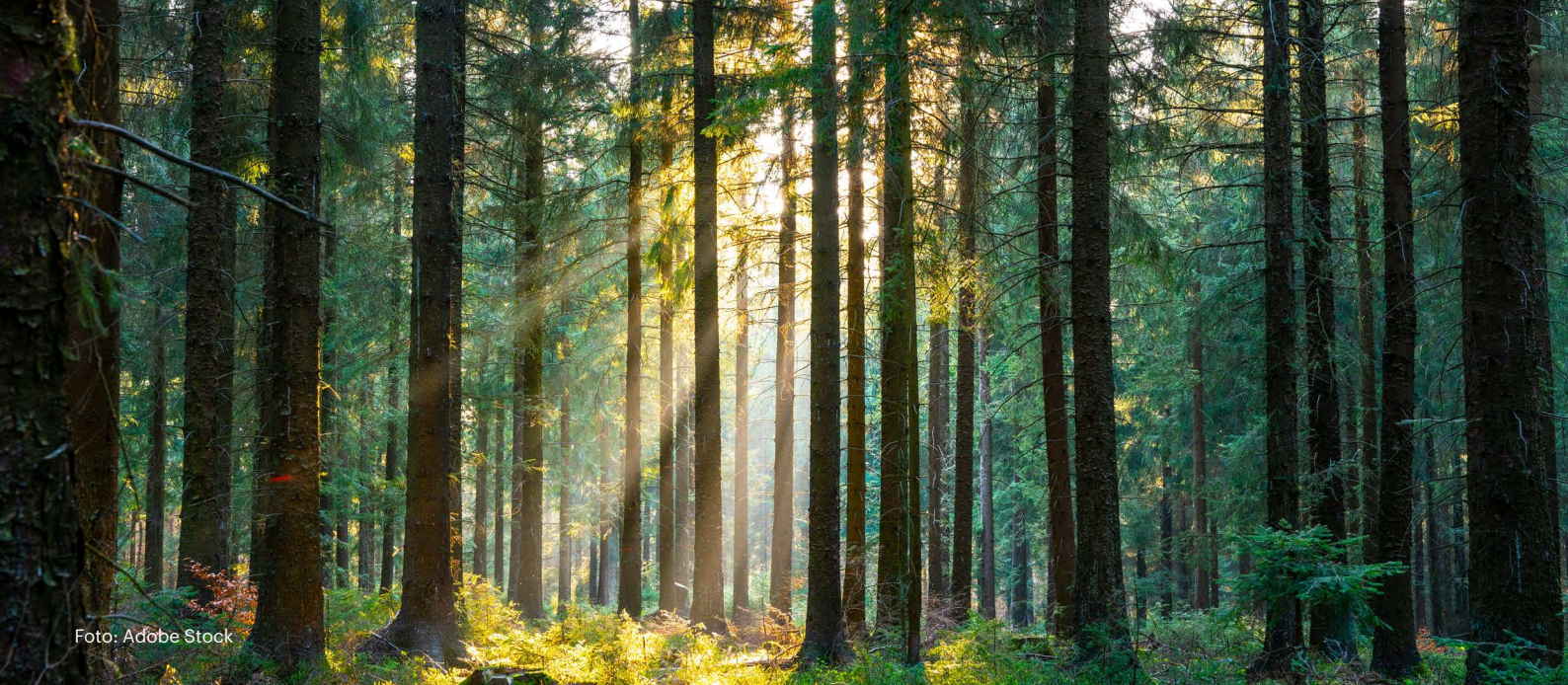


Foto: Adobe Stock

DIP-mottaker Resourcer utforsker hvordan produksjonsrester fra råvareindustrien kan få nye bruksområder. Resourcer vil at industrien skal benytte mer biologisk restråstoff, som for eksempel biorest, matavfall og fiskeslam til høyverdige bruksområder. Les mer om prosjektet, og alle DIP-mottakere i 2022 [her](#).

4.1.2 Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel og gir økonomisk støtte til virksomheter som vil bruke designmetodikk til å finne nye løsninger. DIP støtter den kritiske idéutviklingsfasen, en fase som ellers ofte blir forsømt i nyskappingsprosjekter. Programmet er en åpen konkurransearena, hvor ulike innovasjonsprosjekter hvert år får mulighet til å få tildelt støtte på bakgrunn av utvalgte kriterier.

Årets DIP-utdeling er nummer 14 i rekken, og søknadsfristen var 25. mai. 86 bedrifter fra alle landets fylker søkte om 42 millioner til prosjekter verdt 88 millioner. Vi delte ut 8,5 millioner kroner til 18 innovasjonsprosjekter.

Bærekraft

Miljø og bærekraft står helt sentralt i produksjonen av fremtidens varer og tjenester, det er derfor naturlig at dette gjenspeiles i prosjektene som fikk DIP-støtte i 2022. DOGA skjerpet tildelingskriteriene, og bærekraft er nå satt som et formelt krav for å motta støtte. Søkerne må redegjøre for hvordan prosjektet kan anses som sosialt, miljømessig og økonomisk bærekraftig. Dette resulterte i at samtlige søknader hadde en tydelig bærekraftsprofil.

DOGA jobber kontinuerlig for å hente ut læring fra disse prosjektene for å synliggjøre hvordan design og arkitektur er avgjørende i utformingen av fremtidens produkter, tjenester og omgivelser.

Formidling

For å spre kjennskap til og kunnskap om DIP-programmet har vi produsert relevante caser og filmer. Disse casene benyttes aktivt i formidlingen av DIP og verdien av designdrevet innovasjon. Casematerialet er også tilgjengeliggjort i guiden og i kursene vi har utviklet.

I 2022 har vi gjort løpende justeringer av vår digitale guide for designdrevet innovasjon. Guiden er et verktøy for virksomheter skal forberede, utføre og videreføre designdrevne innovasjonsprosjekter. Siden lansering har guiden hatt av over 62 000 unike brukere. Målet er å få flere norske virksomheter til å prøve ut systematiske brukerstudier og designmetodikk som innovasjonsverktøy, for å øke bevissthet og vise verdien av design.

Kurs i designdrevet innovasjon

DOGA ser et stort potensial i kompetanseutvikling for å etablere et effektivt og skalerbart fundament for læring, på tvers av satsingsområdene våre. Designdrevet innovasjon er en fellesnevner i DOGAs kompetanseutvikling. Alle våre programmer, uavhengig av satsingsområde, benytter dette som metodisk tilnærming. Satsingen på kompetanseutvikling gir oss et solid fundament for å treffe målgruppene våre, enten gjennom kurs eller som kompetansestøtte gjennom de ulike programmene våre.

I april lanserte vi et Introkurs i designdrevet innovasjon. Kurset er designet slik at hvem som helst kan laste ned kurset og fasilitere dette i egen virksomhet, det krever ingen forkunnskap. Kurset er uten tvil en stor suksess, og er allerede lastet ned om lag 1 000 ganger. Som en del av lanseringen av kurset, har vi arrangert *Train the trainer*-arrangementer på DOGA, slik at de som ønsker å benytte dette i egen virksomhet kan få bedre kjennskap til innholdet i kurset før de selv fasiliterer.

I tillegg har vi demonstrert kurset for om lag 800 deltagere, fra et bredt spekter av aktører i privat og offentlig sektor. Blant annet har vi holdt kurs for NFD, Agder fylkeskommune, Siva, Artic Innovation Week, Bergen Design Festival og Innovasjonsfestivalen i Åndalsnes. Effektanalyser viser svært gode resultater og tilfredshet blant de som har deltatt på og lastet ned kurset.

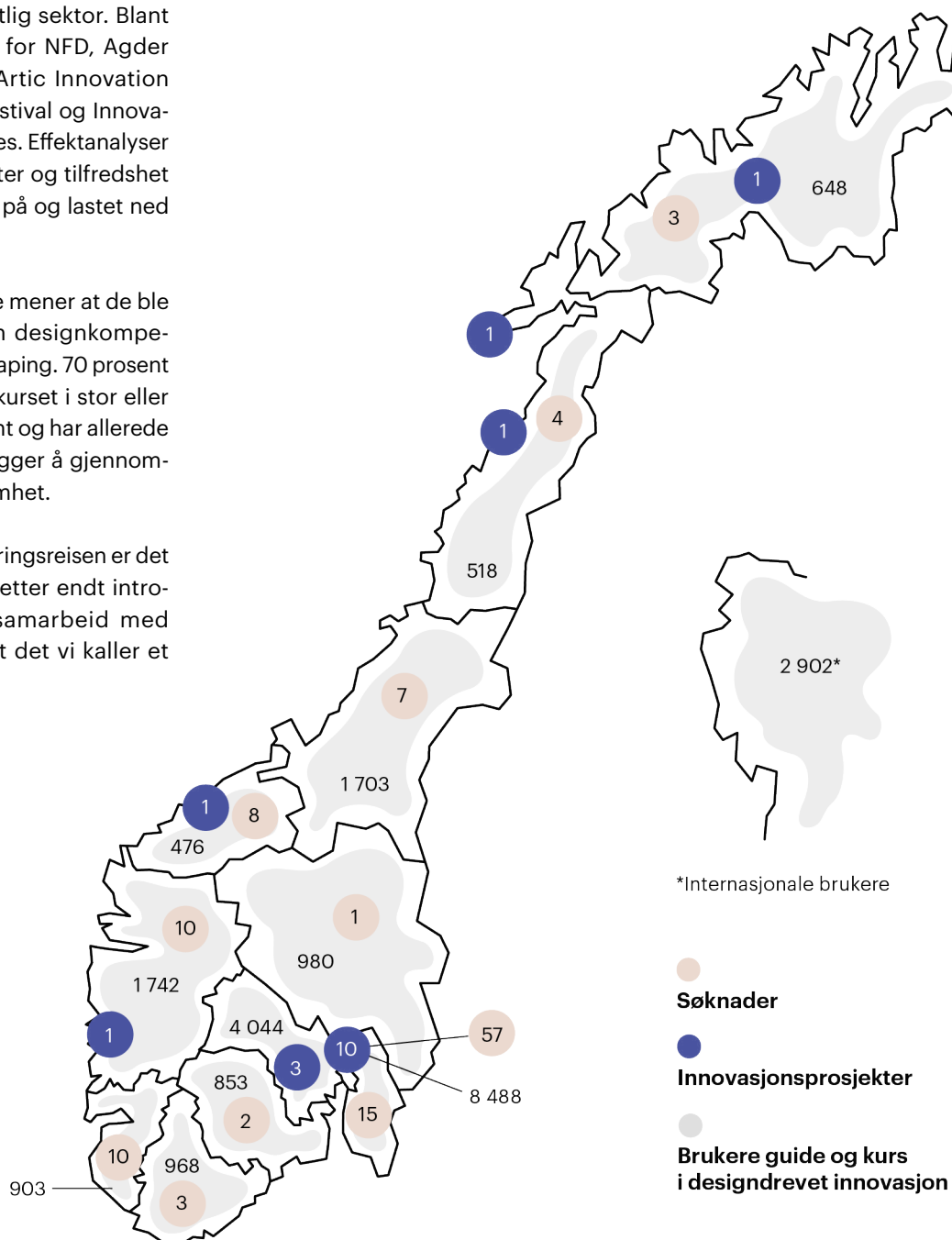
60 prosent av deltakerne mener at de ble mer bevisst på hvordan designkompetanse kan bidra til verdiskaping. 70 prosent av deltakerne mener at kurset i stor eller svært stor grad er relevant og har allerede gjennomført eller planlegger å gjennomføre kurset i egen virksomhet.

Som en forlengelse av læringsreisen er det behov for dybdeløring etter endt introkurs. Vi har derfor, i samarbeid med designbransjen, utviklet det vi kaller et praksiskurs.

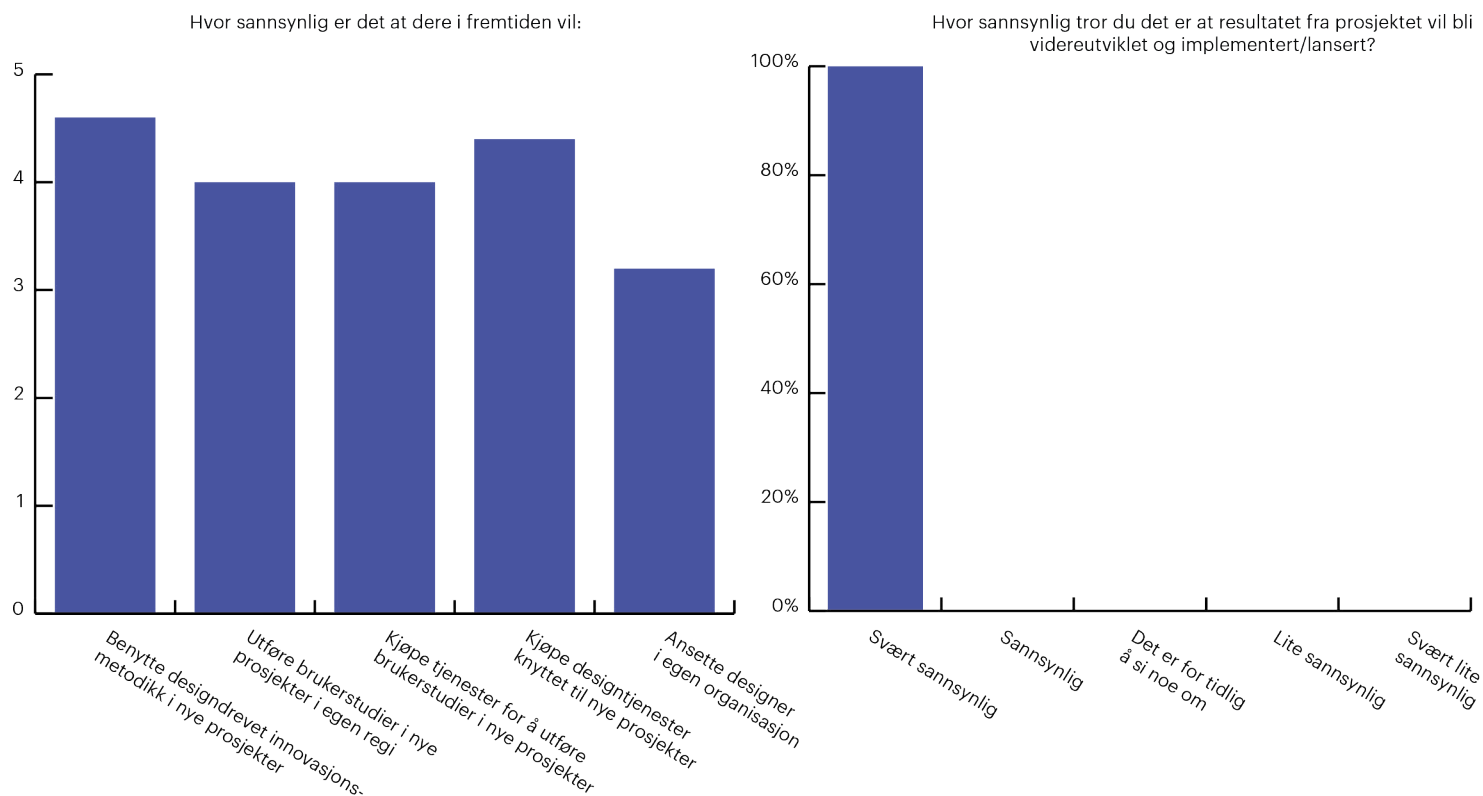
Praksiskurset er et fordypningskurs som går over seks moduler og kan enten kjøres som en intensiv design-sprint, eller over flere måneder. Kursdeltagere skal ta med seg egen problemstilling inn i kurset. Målet er at kurset skal fasiliteres av designkontorer over hele landet, og inngå som en del av deres kurstilbud. Kurset er nå i en testfase og vil justeres og tilpasses i henhold til den innsikten disse testene gir oss. Vi har mange designkontorer som ønsker å teste kurset. Dette gir oss mulighet for å gjøre kontinuerlig forbedringer gjennom våren 2023.

Kursene er en levendegjøring av DOGA's guide for designdrevet innovasjon. Målet er at kompetanseutviklingen bidrar til å posisjonere DOGA som et spesialistmiljø for framtidens innovasjonskompetanse, både gjennom egne kanaler og programmer, men også gjennom etablerte samarbeid.

Den følgende vurderingen av måloppnåelsen – delmål 1 baserer seg på fire styringsindikatorer: endring i adferd, endring i innovasjonsnivå spredningseffekt, og endring i økonomisk resultat og kvalitet.



Figur 28: Viser nasjonal spredning i 2022 for DIP.



Figur 29: Viser gjennomsnittssvar fra bedriftene i ettermåling av DIP-prosjekter 2021.

Figur 30: Viser fordeling av svar fra bedrifter fra ettermåling av DIP-prosjekter 2021.

Endring i adferd

Indikatoren skal måle om DOGAs arbeid har ført til endring i form av at bedriftene har tatt i bruk design- eller arkitekturmetodikk eller har påvirket beslutninger i strategien hos bedriftene. Det antas at det er en sammenheng mellom adferdsendring hos de bedriftene/prosjektene DOGA har vært i kontakt med og bedret konkurranseevne i næringslivet. Dersom DOGAs arbeid ikke har ført til en adferdsendring kan det være grunn til å stille spørsmål ved om DOGA prioriterer de riktige prosjektene og om de går inn der hvor det er størst behov for DOGAs kompetanse.

På indikatoren endring i adferd viser målinger av DIP-programmet at deltagende bedrifter i større grad setter design som et sentralt og styrende element i innovasjonsarbeidet. Undersøkelsene viser også at deltagende bedrifter i større grad ønsker å ta i bruk designmetodikk i nye prosjekter, benytte designtjenester, ansette designere og involvere brukerne i fremtidige prosjekter.

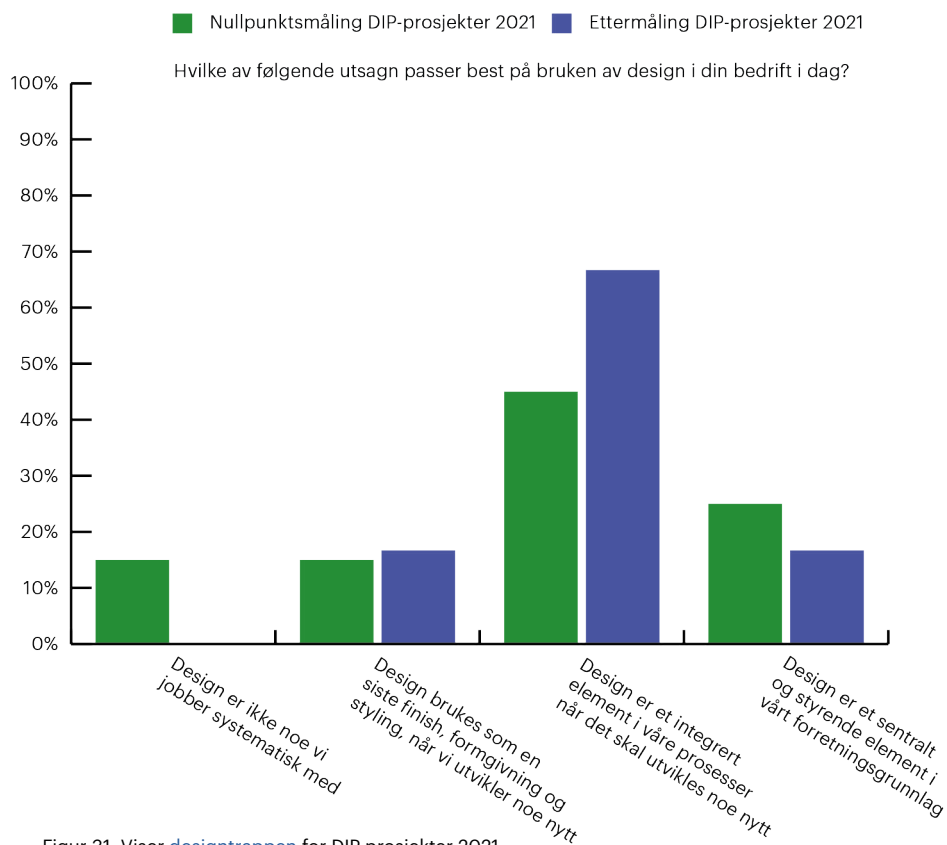
DOGA har i mange år jobbet aktivt med spredning av resultater og verdien av designdrevet innovasjon. Gjennom DIP har vi truffet en forholdsvis liten, men viktig gruppe bedrifter over hele landet. Metoden designdrevet innovasjon har fått en mye større utbredelse de siste årene og norske bedrifter har i økende grad sett verdien av å involvere designere, brukere og kunder i den tidlige fasen av et innovasjonsprosjekt.

I ettermålingen av prosjekter fra 2021 ser vi en god utvikling hos de deltagende bedriftene. De viktigste funnene fra ettermålingen av 2021 prosjektene er at hele 100 prosent av respondentene mener at det er svært sannsynlig at resultatene av DIP prosjektet vil bli videreutviklet og implementert /lansert. Dette er i tråd med Menons analyse fra 2021 hvor bedriftene 3-5 år etter gjennomføring kunne bekrefte at 72 prosent av prosjektene ble gjennomført. 80 prosent av respondentene mener at interaksjon med kundene/brukerne har vært meget tilfredsstillende.

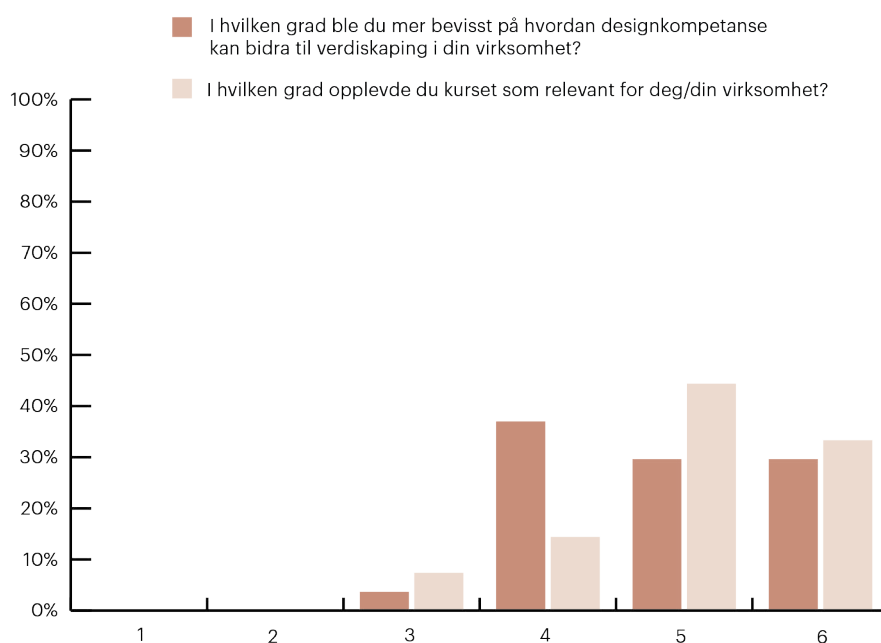
Evalueringer viser at DIP-bedriftene blir løftet oppover [designtrappen](#). Designtrappen er verktøy for å kategorisere virksomheters bruk av design og forstå design som et innovasjonsvirkemiddel, verktøyet er utviklet av Dansk Design Center (DDC). Verktøyet ble utarbeidet på bakgrunn av hypotesen: Jo flere selskaper som bruker designmetoder i de tidlige stadiene av utviklingen, og jo mer strategisk design er forankret i selskapets overordnede forretningsstrategi, jo høyere økonomisk avkastning oppnår de.

DOGA jobber systematisk med å måle om DIP-programmet fører til endring i adferd hos deltakere, for eksempel ved at man bruker nye arbeidsmetoder. I ettermålingen fra DIP prosjektene fra 2021 svarer 100 prosent av respondentene at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil benytte designdrevne innovasjonsmetoder i fremtidige innovasjonsprosjekter. Samtlige respondenter sier i samme ettermåling at de vil kjøpe designtjenester i kommende prosjekter. Funnene indikerer at de som har gjennomført et DIP-prosjekt blir løftet oppover designtrappen som definerer virksomhetens bruk av designkompetanse.

DOGAs guide og kurs i designdrevet innovasjon bidrar også til adferdsendringer ved at virksomheter som tar i bruk guiden vil lære om betydningen av design i innovasjonsprosjekter, sette sammen team på en bedre måte, bli bedre bestillere av designtjenester og samhandle bedre. 60 prosent av brukerne som har lastet ned kurs svarte at de stor grad eller svært stor grad ble mer bevisst på hvordan designkompetanse kan bidra til verdiskaping. 75 prosent av brukerne oppga at kurset i stor eller svært stor grad er relevant og har allerede gjennomført eller planlegger å gjennomføre kurset i egen virksomhet.



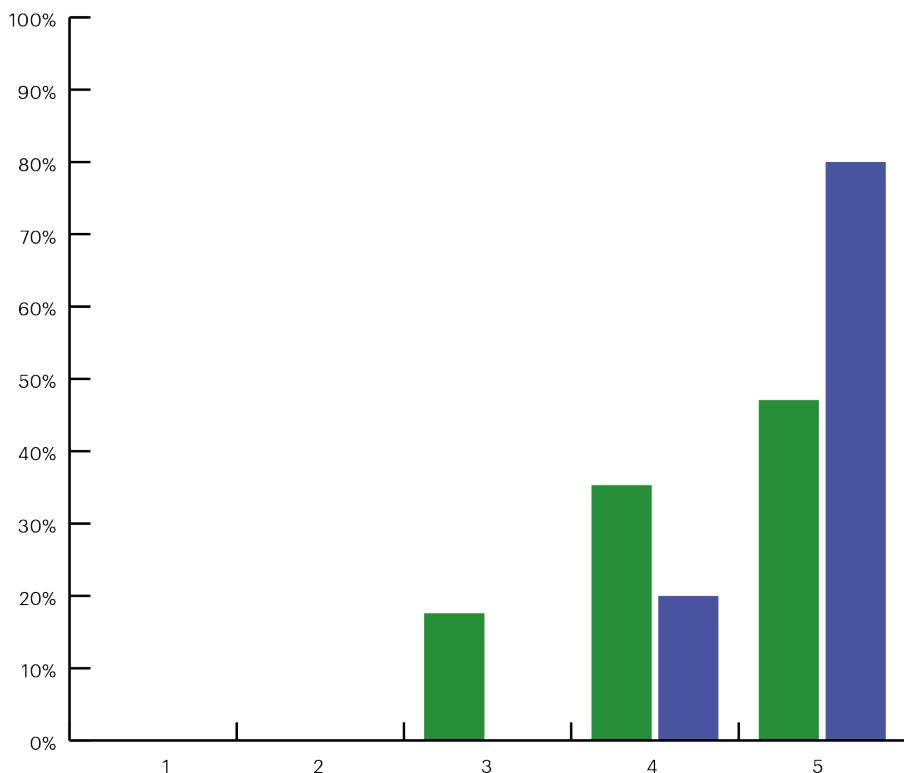
Figur 31: Viser [designtrappen](#) for DIP prosjekter 2021.



Figur 32: Viser resultater fra evaluering av introkurset på en skala fra 1-6, der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

■ Nullpunktmåling DIP-prosjekter 2021 ■ Ettermåling DIP-prosjekter 2021

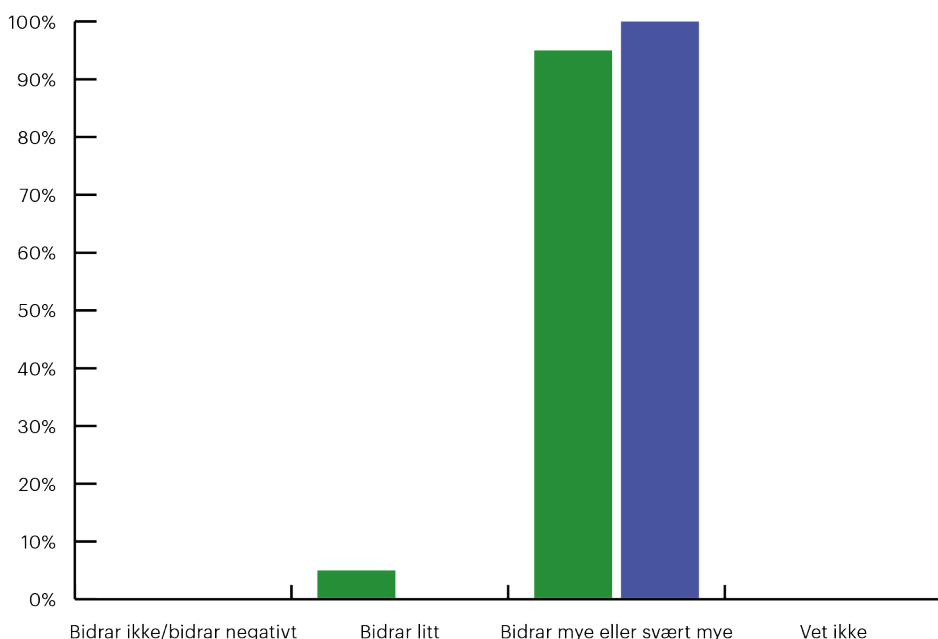
Hvordan gir bruken av design verdi, gjennom økt innovasjonsevne, for bedriften i dag?



Figur 32: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av DIP-prosjekter 2021 på en skala fra 1-5, der 1 er lav verdi og 5 er høy verdi.

■ Nullpunktmåling DIP-prosjekter 2021 ■ Ettermåling DIP-prosjekter 2021

Hvis du tenker de neste 5 årene: I hvor stor grad vil bruken av design bidra til å styrke bedriftens resultat?



Figur 33: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av DIP-prosjekter 2021.

Endring i innovasjonsnivå

Strategisk bruk av design og arkitektur kan være et verktøy for å få til økt innovasjon og verdiskaping. Endring i innovasjonsnivå kan derfor være en tidlig indikasjon på at DOGA er på vei til å nå målet om økt konkurransevne i næringslivet. Indikatoren kan si noe om hvorvidt DOGA har prioritert prosjekter med et nyskappingspotensial.

For å vise til endringer i innovasjonsnivå er det viktig å dokumentere brukernes motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, produkter eller praksis. Endring i innovasjonsnivå måles ved å gjennomføre før- og etterundersøkelser av bedrifter som DOGAs virkemidler påvirker. 80 prosent av respondentene kan i ettermålingen melde at bedriften i stor grad har økt sin innovasjonsevne.

Endring i økonomisk resultat og kvalitet

Indikatoren skal si noe om endringer i økonomisk resultat og opplevd kvalitet hos de bedriftene som har vært i kontakt med eller fått bistand fra DOGA. Indikatoren forteller noe om stiftelsen har påvirket konkurransevnen i næringslivet. Ved å se på utviklingen av indikatoren over tid kan DOGA lære noe av hva som virker best av deres aktivitet og som har overføringsverdi til andre prosjekter og som kunnskaps-spredning til andre.

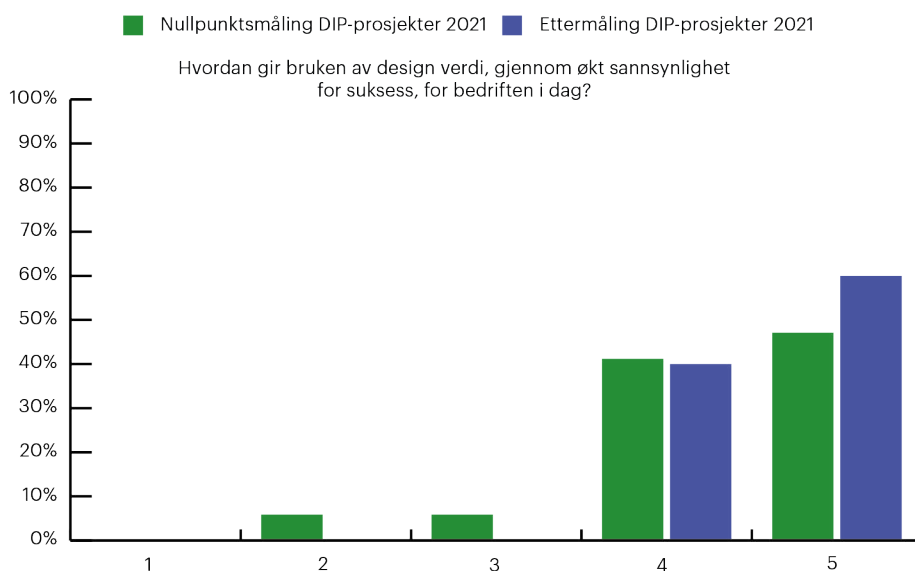
Av bedrifter som mottok DIP-midler i 2020 og 2021 kan vi se at de har oppnådd gode resultater knyttet til økt fortjeneste, eksportmuligheter og nye markedsmuligheter etter gjennomført prosjekt. Hele 100 prosent av respondentene mener at det i stor eller svært stor grad sannsynlig at bruken av design vil bidra til å styrke bedriftens resultat.

En forutsetning for økt økonomisk resultat og kvalitet er at produktene og tjenestene kommer ut på markedet. Av bedrifter som har gjennomført et DIP-prosjekt, svarte som tidligere nevnt samtlige respondenter at det var sannsynlig eller svært sannsynlig at resultatene fra prosjektet vil bli videreutviklet og lansert.

Vi ser også fra etterundersøkelsen at de fleste forventer at DIP-prosjektet vil realiseres i løpet av 2023/2024. DIP er et virkemiddel i starten av et innovasjonsforløp, og det kan ta flere år før sluttresultater kan måles. DOGA følger derfor bedriftene over tid, for å se i hvilken grad de vil høste økonomiske gevinster av å være med i programmet. Disse bedriftene vil følges opp tentativt om 3 år og det vil da være en fasit på hvorvidt bedriftens prediksjon var korrekt. En større effektmåling av prosjekter som mottok støtte fra 2018-2021 er planlagt gjennomført, i samarbeid med analyseselskapet Menon Economics, i andre tertial 2023.

Spredningseffekt

Indikatoren skal måle om DOGA lykkes med å spre kunnskap om effekten av fagområdene design og arkitektur, og kompetanse om hvordan næringslivet kan benytte fagområdene bedre. Dette kan vise om DOGA påvirker og sprer kunnskap også utenfor de bedriftene de er direkte i kontakt med. Videre skal indikatoren også si noe om flere har tatt i bruk metodikk fra design- og arkitekturfeltet. Indikatoren kan sees i sammenheng med den støttende analysen som viser antall henvendelser til DOGA fra privat sektor og andelen privat finansiering.



Figur 33: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av DIP-prosjekter 2021 på en skala fra 1-5, der 1 er lav verdi og 5 er høy verdi.

"DIP-støtten var helt nødvendig for at vi skulle ha ressurser og anledning til å komme frem til et nytt konsept. Virkemiddelapparatet har ingen andre støtteordninger som dekker denne type prosjekt så DIP-midlene har naturligvis vært veldig viktig for oss."

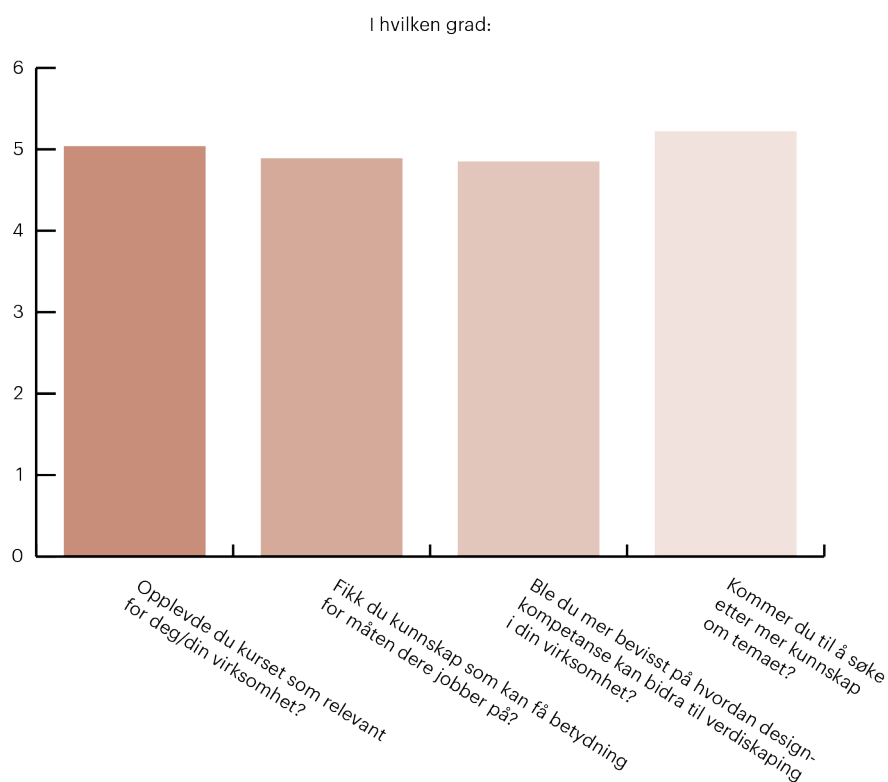
DIP mottaker 2021, Wheel!. Les mer [her](#).



Illustrasjon: Mari Kanstad Johnsen

"Kurset er godt strukturert og gir svært godt innblikk i hvordan en kan fasilitere en workshop i designdrevet innovasjon. Det inspirerer til å teste ut metode i egen virksomhet, samtidig som det inspirerer til fordypning i design drevet innovasjon."

Tilbakemelding fra evaluering av introkurs for designdrevet innovasjon.



Figur 34: Viser gjennomsnittssvar fra evalueringen av introkurs for designdrevet innovasjon, på en skala fra 1-6, der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

Guide og kurs i designdrevet innovasjon

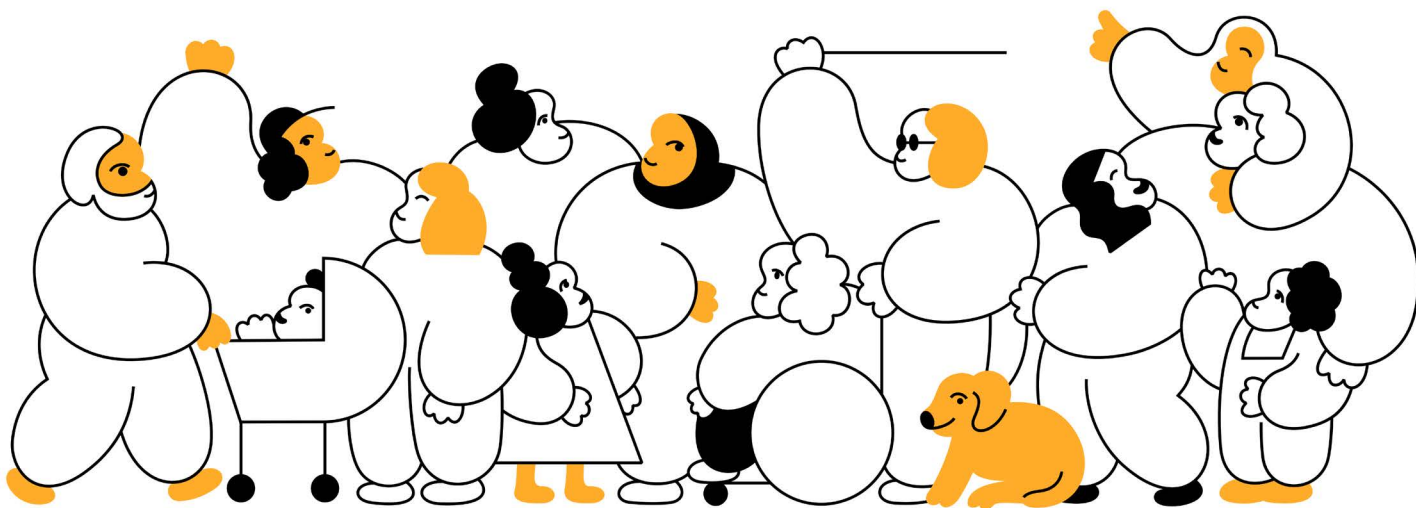
[Guiden](#) er et verktøy for virksomheter skal forberede, utføre og videreføre designdrevne innovasjonsprosjekter. Guiden er et av DOGAs mest brukte tilbud, og har siden oppstart hatt hele 62 000 unike brukere.

I 2020 gjennomførte vi en brukerundersøkelse blant beslutningstakere og endringsagenter i offentlig og privat sektor. Målet var å kartlegge behov for innovasjonskompetanse i virksomhetene. Innsikten bekreftet at kompetanseheving og fokus på å bygge kultur for innovasjon var et uttalt behov.

Med resultatene og guiden som grunnlag, har DOGA utviklet kurs i hvorfor og hvordan designdrevet innovasjon kan benyttes for å levere bedre tjenester og produkter til både innbyggerne og brukere. Kurssettingen er rettet mot privat næringsliv og offentlig sektor og ble lansert i første halvdel 2022. Disse treffer svært godt i markedet.

[Introkurs i designdrevet innovasjon](#) ble lansert i april 2022. Effektmålinger viser at 71 prosent av respondentene oppgir at de har gjennomført eller skal gjennomføre kurs i egen virksomhet. Dette gir en svært god spredningseffekt. Hele 74 prosent mener kurset vil bidra til en endring i måten virksomheten jobber. 80 prosent oppgir at kursene er relevante eller svært relevante for virksomheten. Den helhetlige vurderingen av kurset gir en score på 5,3 av 6 mulige.

Det mer omfattende, og dyptgående, praksiskurset vil evalueres løpende i 2023, men testingen så langt viser stor tilfredshet blant brukerne.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

4.1.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 1

Innovasjon for alle-programmet

DOGA leder nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle som er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan for universell utforming - 'Bærekraft og like muligheter – et universelt utformet Norge (2021 – 2025)'. Programmet er finansiert av Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD) og er rettet mot designdrevet næringsutvikling. Hovedfokuset er kunnskapsformidling og kompetanseoverføring, og synliggjør bruk av inkluderende design og arkitektur som en strategi for nyskaping, konkurransekraft og sosial bærekraft. Målgruppene er privat næringsliv, designbransjen, akademien, offentlige virksomheter og virkemiddelapparatet.

Hovedprioritering i 2022 har vært styrking av designstøtte til prosjekter i næringslivet og offentlig sektor med inkludering og mangfold i fokus. Vi har i år mottatt 1,0 million kroner ekstra i tilsagn fra Kultur- og likestillingsdepartementet, og kunne med det øke tildelinger fra 10 til 18 prosjekter i år. Vi delte ut totalt 2,3 millioner kroner. Kravet for å motta midler er bruk av profesjonell designkompetanse. Årets søknader tilsvarer et støttebehov på 9,2 millioner kroner.

Designstøtten er et incentiv for virksomheter til å inkludere profesjonelle designere og en inkluderende designmetodikk i sine prosjekter. Målet er nyskaping og mer brukervennlige produkter, tjenester og løsninger til et større mangfold av mennesker uavhengig av for eksempel alder, kjønn, etnisitet, funksjonsvariasjon og teknisk kompetanse.

Det bidrar til både økt attraktivitet i markedet og økt likestilling i samfunnet. Designstøtten ble innført i 2020, økt til det dobbelte i 2021 og ytterligere styrket i 2022. Søknader kom fra både nyetablerte og veletablerte private og offentlige virksomheter, med små og store designbyråer som samarbeidspartnere, jevnt fordelt over landet. Vi ser at det er stor interesse og behov for denne type designstøtte som fungerer som et viktig kompetansevirkemiddel både for virksomhetene selv og fagutøverne de samarbeider med.

“Inkluderende design er et viktig virkemiddel som har hatt stor betydning i utviklingen av våre produkter. Verdien av å inkludere potensielle (utvidede) brukergrupper i en tidlig fase gjør at vi får en mer treffsikker prosess. Verdien av å få innsikt i brukeres reelle behov er meget stor”

Tilbakemelding fra ettermåling av Designstøtten i 2020 og 2021.



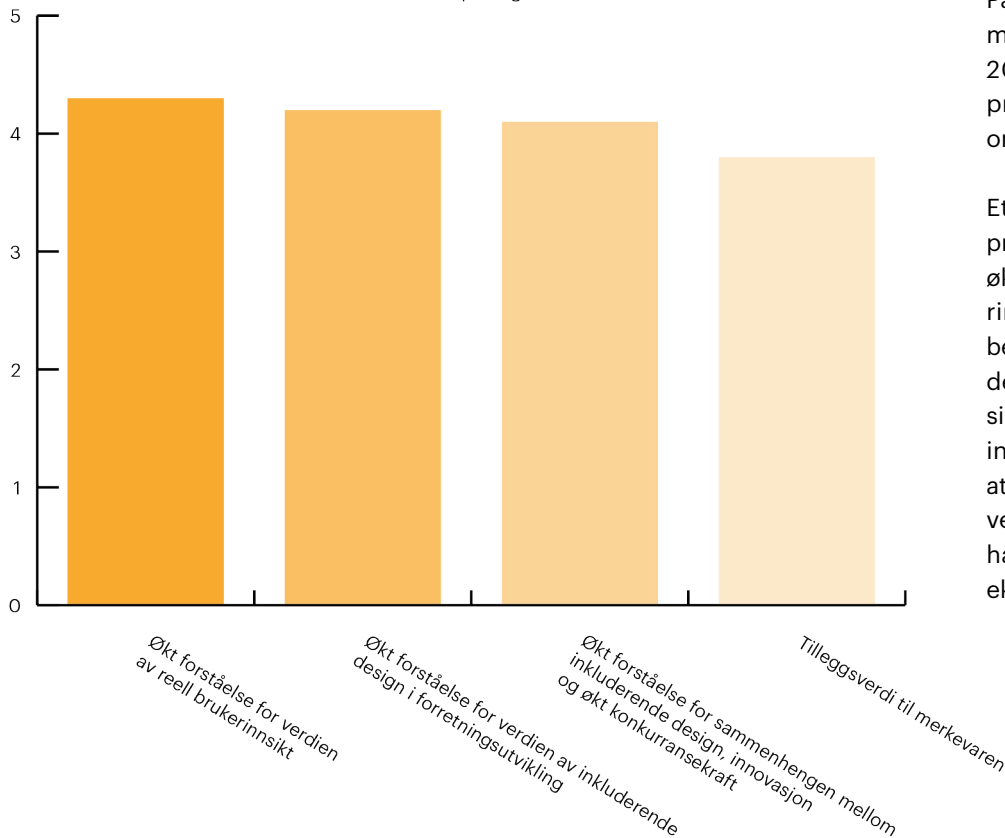
Foto: Bikeloop

Bikeloop – Designstøttmottaker 2021, med løsning integrert i markedet i 2022. Les mer om alle designstøtteprosjektene [her](#).

"Det å implementere universell designmetodikk ved utvikling av produkter og tjenester som skal brukes av veldig mange mener jeg er veien til brukernes hjerter og veien til suksess".

Hedda Heyerdahl, CEO Bikeloop

I hvilken grad har bruken av inkluderende design i prosjektet endret virksomheten på følgende områder?



Figur 35: Viser gjennomsnittsvur fra ettermåling av Designstøtte-prosjekter 2020 og 2021 av intro, på en skala fra 1-5, der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad.

Endring i adferd

På indikatoren endring i adferd viser ettermålinger av Designstøtten utdelt i 2020/2021 at inkluderende design i prosjektet har endret virksomhetene på områdene følgende områder:

Etter gjennomført prosjekt svarer 85,7 prosent at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for verdien av reell brukerinnsett, fra ekte mennesker med ulike behov og perspektiver. 78,7 prosent oppgir de i høy grad eller svært høy grad har økt sin forståelse for sammenhengen mellom inkluderende design, innovasjon og økt attraktivitet i markedet. 71,4 prosent opplever at de i høy grad eller svært høy grad har økt tverrfaglig samarbeid internt og eksternt.

Endring i innovasjonsnivå

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

De overordnede ambisjonene er å bidra til et mer bærekraftig og likestilt samfunn gjennom fokus på design- og arkitekturperspektivet av universell utforming. Inkluderende design er en viktig og integrert del av bærekraftsmålene som foruten å løse klimautfordringer handler om like muligheter for alle. Det er en metodikk som muliggjør og trekker på hele spekteret av menneskelig mangfold. Innsikt fra ekte mennesker med utgangspunkt i sine spesielle behov koblet med riktig designkompetanse gir ny forståelse og bidrar til nyskaping til det beste for alle.

På indikatoren endring i innovasjonsnivå viser nullpunktmåling, blant årets mottakere og ettermåling hos virksomheter som tidligere har mottatt Designstøtte, at det foreligger både motivasjon om og reell innovasjonseffekt av støtten gjennom ny tilnærming til forretningsutvikling.

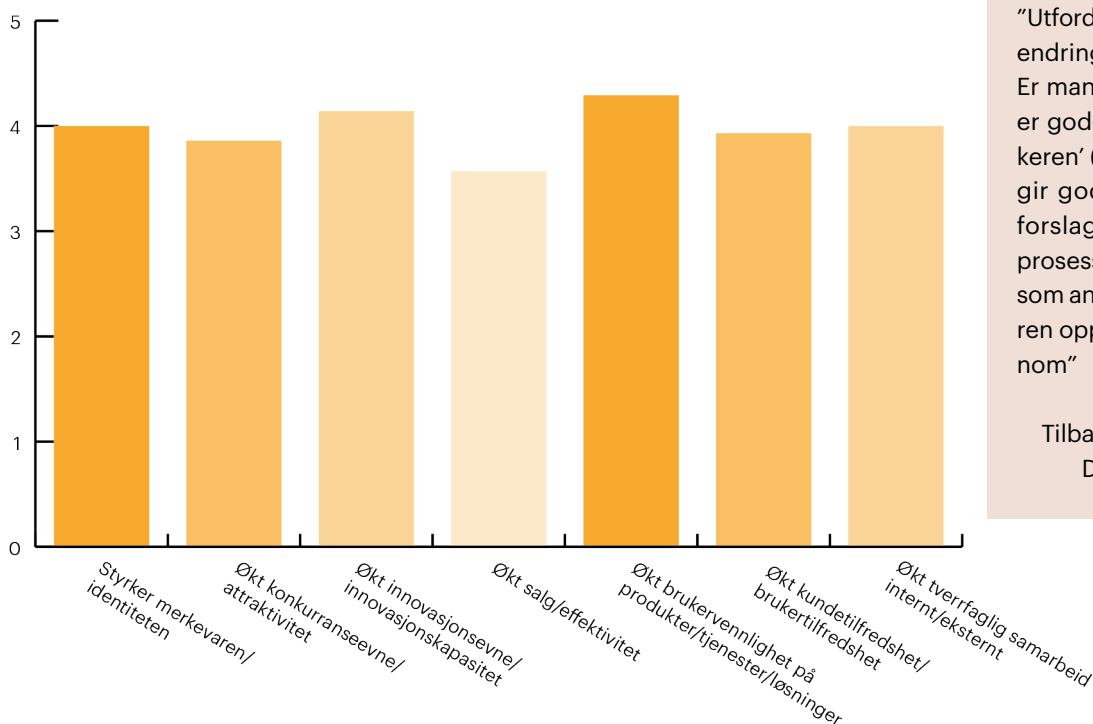
Ved spørsmål i ettermålingen om i hvilken grad inkluderende design har påvirket virksomheten i dag svarer 71,4 prosent at det i høy grad eller svært høy grad har bidratt til økt innovasjonsevne/kapasitet. 71,4 prosent mener at det i høy grad eller svært høy grad har bidratt til å styrke virksomhetens merkevare/identitet. 78,6 prosent svarer at inkluderende design i høy grad eller svært høy grad gir økt verdi til virksomheten gjennom mer brukervennlige produkter, tjenester og løsninger til markedet.

Ved spørsmål i nullpunktmålingen om virksomhetene har en motivasjon om at inkluderende design vil bidra til å styrke virksomhetens resultat svarer 75,9 prosent i høy grad eller svært høy grad positivt på dette. 82,7 prosent har en høy grad eller svært høy grad av motivasjon til at det vil bidra til økt innovasjonsnivå/kapasitet.

Designstøtten er et incentiv til å jobbe annerledes med fokus på bred brukersynsikt for komme frem til nye og enda mer nyskapende og brukervennlige løsninger til det beste for både enkeltindivider, virksomheter, merkevarer og samfunnet for øvrig.

Det er viktig å jobbe fokusert videre med å få frem sammenhengen mellom inkluderende designmetodikk, universell utforming og økt innovasjon, brukervennlighet og attraktivitet i markedet og synliggjøre hvorfor det er verdifullt å endre måten man jobber på når det man gjør i dag fungerer.

Hvordan mener du inkluderende design gir verdi for virksomheten i dag?



Figur 35: Viser gjennomsnittsvar fra ettermåling av Designstøtte-prosjekter 2020 og 2021, på en skala fra 1-5, der 1 er liten verdi og 5 er høy verdi.

“Utfordringen er å få til en holdningsendring på tvers av organisasjonen. Er man vant til å lage tjenester som er gode nok for ‘gjennomsnittsbrukeren’ (og har gjort det i ti år) og det gir godt nok resultat/effekt, så er forslaget om å endre metoder og prosesser for å avdekke utfordringer som andre enn gjennomsnittsbrukeren opplever ikke like lette å få gjennom”

Tilbakemelding fra ettermåling av Designstøtten i 2020 og 2021.



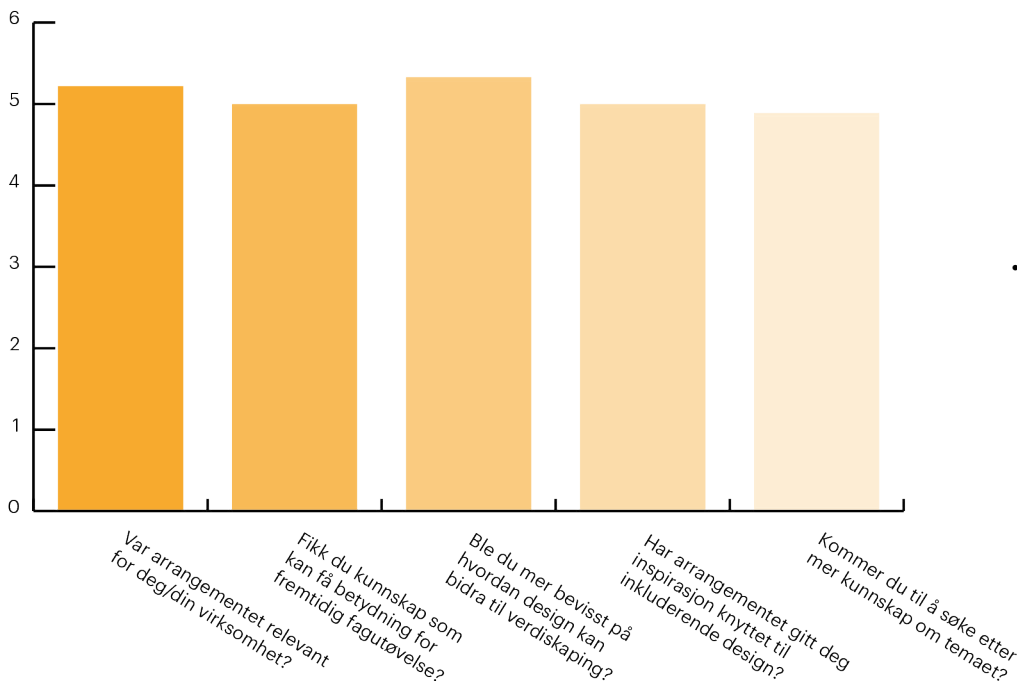
Designstøttemottaker Zeabuz vil lage selvkjørende ferger beregnet på bystrøk. Les mer om prosjektet [her](#). Foto: Zeabuz

Spredningseffekt

Spredningsaktiviteter i Innovasjon for alle-programmet i 2022:

- Kompetanseutvikling i form av en ny guide for inkluderende design i et utvidet bærekraftsperspektiv og et rammeverk for en inkluderende designstrategi til hjelp for både private og offentlige virksomheter. En anbudsrunde er gjennomført og samarbeidspartner valgt. Prosjektstart var tredje tertial med ferdigstilling i 2023.
- Vi har gjennomført en rekke seminarer som synliggjør inkluderende design som et viktig verktøy innen forretningsutvikling, innovasjon og bærekraft. I etterkant av arrangementene har vi sett en tydelig økning i antall brukere av vår guide og nettsider for inkluderende design
- Boken *Innovating with People: Inclusive Design and Architecture* er distribuert til Høyskolen Kristiania Oslo og Bergen, fagskolen Kristiania, Universitetet i Bergen, Institutt for Design, Designinstituttet, NTNU Gjøvik som har ønsket boken til undervisning, pensum og skolebibliotek.

I hvilken grad:



Figur 36: Viser gjennomsnittssvar fra evaluering av et seminar, om verdiskaping gjennom design, under Arctic Innovation Week i Tromsø, på en skala fra 1-6, der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



Crushed and Extruded Aluminium by Hydro
MATTER by Norwegian Presence



The Offcut Chair 01 by Pettersen & Hein
Foto: Sara Angelica Spilling / Pudder Agency

Norwegian Presence

Utstillingen Norwegian Presence har vært vist på designmessen Milan Design Week siden 2015, og er et av tiltakene i DOGAs arbeid med å skape muligheter for norsk design internasjonalt. Utstillingen er et strategisk samarbeid med Innovasjon Norge og UD om en langsiktig satsing på internasjonalisering av norsk produkt- og møbeldesign. Målet med utstillingen er å styrke norsk design og ferdigvareindustri internasjonale posisjon, og bidra til vekst og økt eksport for næringen på sikt.

I juni var Norwegian Presence tilbake på designuken i Milano med utstillingen MATTER by Norwegian Presence. Utstillingen var kuratert av den anerkjente stylistduoen Kråkvik & D’Orazio, og fokuserte på forholdet mellom landskap og materiale, og utforsket hvordan Norges særegne topografi og rikelige naturressurser har formet designidentiteten.

Spredningseffekt

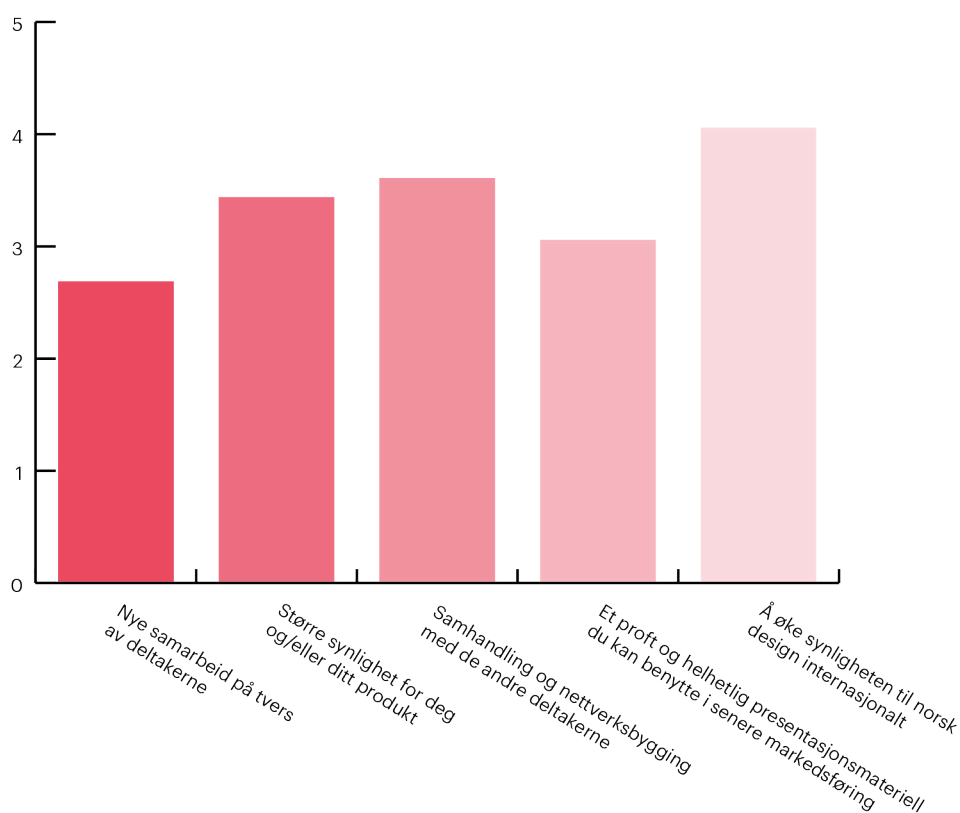
Utstillingen var godt besøkt og har hatt stor synlighet digitalt, på sosiale og i tradisjonelle medier. Blant annet omtalte det anerkjente internasjonale arkitektur, design og interiør-magasinet Dezeen utstillingen som en av tolv utstillinger du ikke kunne gå glipp av. Dette anses å være spektakulært da møbelmessen i Milano årlig har flere tusen utstillere.

Les hele artikkelen i Deezen [her](#).

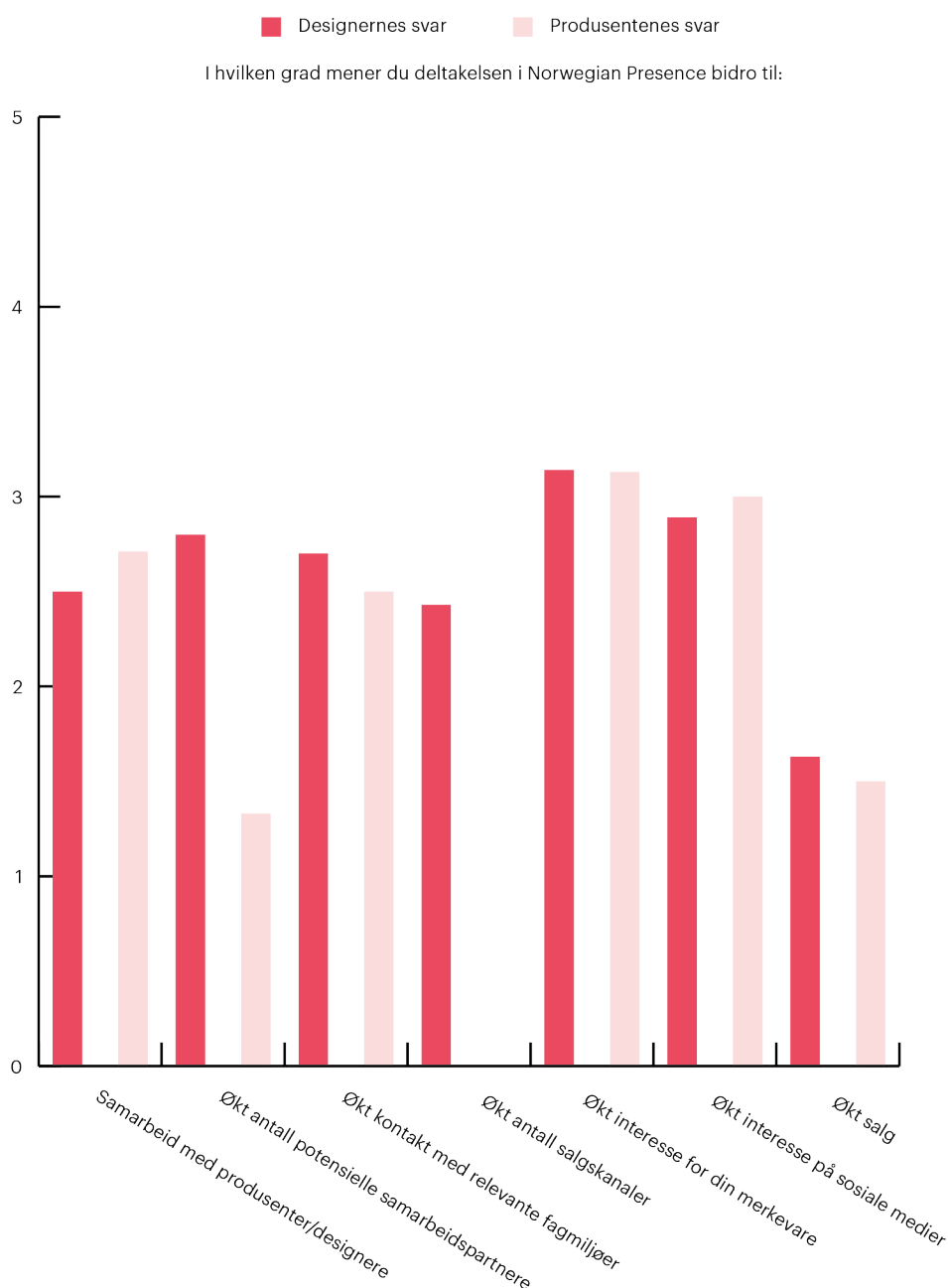
“Norwegian Design, and in particular Norwegian Presence, has a unique and credible reputation internationally and to have an opportunity to be part of that was an honour.”

Poppy Lawman

I hvilken grad mener du Norwegian Presence bidro til:



Figur 37: Viser gjennomsnittsvur fra produsentene og designerne samlet i evalueringen av Norwegian Presence, på en skala fra 1-5, der 1 er i liten grad og 5 er i stor grad.



Figur 38: Viser gjennomsnittsvar fra produsentene og designerne i evalueringen av Norwegian Presence, på en skala fra 1-5, der 1 er i liten grad og 5 er i stor grad.

Designere og produsenter har ulike forventninger knyttet til Norwegian Presence. Å sette samme en utstilling er en krevende balansegang mellom kunst og kommersialitet, og skal snakke til både ferdigvareindustri samtidig som at det skal presentere det nye, ofte eksperimenterende talentet på den norske designsceenen. Produsenter har for eksempel en høyere forventning til en konkret avkastning i form av nye kontrakter og økt omsetning.

Endring i økonomisk resultat og kvalitet

Funn i evalueringen viser lav score på hvorvidt de opplever økt antall salgskanaler og økt salg. Vi opplever at designere kommer inn med en annen forventning, da utstillingen gir god mulighet for eksponering. Andre funn viser at deltagelsen i stor grad bidrar til å øke synligheten for norsk design internasjonalt. Vi ser også at prosjektet har gitt stor verdi med hensyn til samhandling og nettverksbygging med de andre deltagerne.

Andre kurs og kompetansehevende tiltak

DOGA tilbyr også kompetansehevende tiltak i form av Introduksjonskurs i tjenstedesign, datavisualisering og informasjonsdesign og designledelse. Det faglige innholdet er utviklet av relevante kompetansemiljø med høy faglig kvalitet.

Spredningseffekt

Vi anser disse tiltakene som et svært effektivt virkemiddel som øker forståelse for design, øker bestillerkompetansen og innovasjonsgraden i bedrifter og offentlige virksomheter. Kursene har gått over flere år og etterspørselen fra næringslivet, designbransjen og offentlig sektor er veldig høy. Alle kursene har vært fullbooket med totalt 73 deltagere.



Foto: DOGA

Grow Design Leadership

DOGA har startet to nye 40-ukers kurs i designledelse for innovasjonsledere og senior designere i næringslivet, offentlig sektor og designbransjen, og er det eneste videreutviklingsprogrammet i Norge innen designledelse som kan tas ved siden av daglig arbeid. Kurset bidrar til økt kunnskap om strategisk ledelse av design for økt verdiskaping og gevinstrealisering. Kursets faglige innhold utvikles og fasiliteres av PARK, som anses som et meget sterkt konsulentmiljø på design- og innovasjonsledelse med erfaring fra internasjonale bedrifter og merkevarer. Det er stor etterspørsel etter dette kurset som er unikt i sitt slag.

- 81,8 prosent av deltakerne er fra privat sektor
- 18,2 prosent er fra offentlig sektor

Innsikt fra evalueringen viser at:

- 65,6 prosent har fått økt ansvar
- 51,6 prosent har fått større team
- 54,5 prosent har fått forfremmelse
- 39,1 prosent har fått økte budsjetter
- 39,1 prosent rapporterer høyere opp i organisasjonen

AT ONE - Kurs i tjenstedesign

I 2022 har vi gjennomført to kurs i tjenstedesign etter AT ONE-metoden. Kurset har gjennom flere år bidratt til å gi deltakere fra næringslivet, offentlig sektor og designbransjen en introduksjon til tjenstedesign. Kurset bidrar også med kunnskap om hvordan bli en bedre designkjøper til egne tjenesteinnovasjonsprosjekter. Kursets faglige innhold er utviklet og fasiliteres av professor Simon Clatworthy, Centre for Design Research, i samarbeid med Ted Matthews, førsteamanuensis AHO.

Deltagerne gir kurset høy score knyttet til innhold og relevans, ny kunnskap om metoder og tankesett, om kunnskapen ønskes benyttet videre i eget arbeid, om tilsvarende kurs i regi av DOGA er av interesse og om det vil søkes etter mer kunnskap på temaet.

Funn i evalueringen viser at:

- 75,8 prosent at kurset har gitt de ny kunnskap om metoder eller tankesett
- 82,5 prosent at de i høy grad/særlig høy grad ønsker å benytte seg av innholdet i kurset videre i eget arbeid

InfoViz - Informasjonsdesign og datavisualisering

Dette er et praktisk kurs i informasjonsdesign og datavisualisering rettet mot profesjonelle, som arbeider i miljøer som krever presentasjon av informasjon på effektive måter for å nå målgruppen. Kursets faglige innhold er utviklet og fasiliteres av InfodesignLab, et anerkjent kompetansemiljø på design, informasjonsdesign og datavisualisering til norske og internasjonale miljøer. Evaluering viser at 100 prosent av deltakerne har fått viktig inspirasjon. Deltakerne angir også en opplevd økning i ny kunnskap og direkte ferdigheter som følge av kurset.

Du kan melde deg på, og lese mer om DOGAs arrangementer, kurs og kompetansehevende tiltak [her](#).



Foto: Willy Nikkers

4.1.4 Case: Runwell

God design løser servicebransjens «uløselige» problem

Brannsikkerhet, temperaturer, matsikkerhet, matsvinn, skjenkereglene og renhold. Det er mildt sagt mye du skal holde styr på, når du jobber innen servering. I en bransje med mange regler, stort gjennomtrekk og mye bruk av midlertidig ansatte – inkludert mange fra utlandet, som ikke alltid snakker norsk – har HMS lenge vært en utfordring. Løsningene for opplæring, rutiner og kontroller er ofte tungroddede og gammel-dagse.

Inventum Gruppen ble i 2020 tildelt DIP-midler for å utforske hvordan HMS-problematikk i utelivsbransjen kunne forbedres. Med bruk av design-drevet innovasjonsmetodikk og tjenstedesign jobbet de seg frem til en så spennende produktidé at Inventum Gruppen valgte å starte et eget selskap – Runwell. Det nyetablerte selskapet har utviklet verdens første, fullverdige digitale arbeidsverktøy for serveringsbransjen. Her er alt som har med HMS, HR, kvalitet og opplæring å gjøre samlet på ett sted.

"Det var innsiktsfasen som skapte produktet Runwell"

Harald Lønning, Runwell

Prosess - Det var innsiktsfasen som skapte produktet

Runwell har helt fra starten vært et design-drevet prosjekt. Utviklingen av produktet har hatt brukerne i fokus helt fra starten og målet har vært å lage en løsning som gjør hverdagen enklere for dem. Prosessen begynte med innhenting av bakgrunnsinformasjon, for å finne ut mest mulig om hva folk i bransjen trenger i arbeidshverdagen sin. Helt sentralt i designmetodikken er det å sette brukeren i sentrum, skaffe innsikt og få frem ulike perspektiver rundt utfordringen – for så å kunne være sikker på at du faktisk løser riktig problem. Gjennom å jobbe tverrfaglig og helhetlig med designmetodikk, fikk de etter hvert kommet til bunns i hva som var de egentlige problemene og behovene i bransjen. Dermed hadde de et grunnlag til å utvikle de riktige løsningene.

Kontroll på kontrollene

Løsningen har i første omgang blitt tatt i bruk av hoteller, restauranter, nattklubber, barer og kafeer. Runwell har allerede sikret mer finansiering – og vil satse også utenfor Norge. Den digitale plattformen erstatter et mylder av gamle systemer og er det ene systemet du trenger når offentlige kontrollorganer kommer på kontroll.

Restaurantbransjen kan bli kontrollert av opptil 17 instanser. Mange av dem uanmeldt og dette skaper en stressfaktor hos eiere og ledere om de ansatte har gjennomført tilstrekkelig opplæring eller har forståelse for alt som er påkrevd.

Økt verdiskaping og økt etterspørsel


Runwell er ute med en public beta, som er gratis og vil tidlig i 2023 lansere et kommersielt produkt. Runwell har hentet 20,6 millioner kroner fra lokale investorer i en runde der selskapet prises til 100 millioner kroner før emisjonen. Det tilsvarer 120 millioner etter at pengene er kommet inn og verdien ligger i det enorme potensialet i løsningen, skalerbarheten og behovet i markedet. Emisjonen skal gi gründerne utviklingskapital til utgangen av 2024.

Det ligger i planene å ha 35 millioner kroner i årlige, repeterende inntekter i 2024. Dette vil gi dem en verdsetting på 200 millioner ved utgangen av 2024 og 300 millioner kroner i 2025.

Se video av casen [her](#).

"Med Runwell får vi hjelp til å sørge for at alt lovpålagt er på plass, og at hver enkelt ansatt har den nødvendige kunnskapen som kreves. Vi får med andre ord kontroll på kontrollene"

Bjørn Gerry Viksund, Inventum



VILL OPP er oppsirkulert kubbegulv og vinner av DOGA-merket for design og arkitektur 2022
Foto: VILL OPP

4.1.5 DOGA-merket case: VILL OPP

Fra avkapp til vakre bygg

Avfall fra byggenæringen og rivningsmaterialer kan nå få nytt liv som vakre gulv. Få har klart å kommersialisere oppsirkulerte produkter, altså nye produkter laget av noe som ellers ville ha blitt kastet. VILL-kollektivet i Bergen har gjort det til sin kongstanke å lykkes med dette. VILL er et fellesskap av arkitekter, designere, interiørarkitekter, scenografer, agronomer og sosiale entreprenører som vil endre måten vi bruker ressurser på avveie, både materielle og menneskelige.

Nye muligheter for avkapp

Da VILL fikk et større oppdrag fra DNB Eiendom i Markeveien i Bergen, inngikk de et samarbeid med møbelprodusenten Timbla som har jobbet med tre i flere generasjoner. Sammen fant de ut av hvordan de kunne kutte opp rivningsmaterialer og avkapp fra en trevarebedrift og forvandle trekubbene til ferdig gulv.

Det brukte materialet ble hentet ut fra bygg som ble revet av Norsk Rivning og avkapp fra Are Treindustrier i Kaupanger. Kubbene ble satt sammen til brett og levert på byggeplassen, der de ble limt, slipt, sparklet, pusset og oljet etter alle kunstens regler. Og vips, så hadde kunden fått et vakkert kubbegulv.

Nå kan entusiastene i VILL tilby gulvet til konkurransedyktig pris og på kommersiell basis. Gulvet ligger også i NOBB-databasen (Norges ledende produktdatabase for byggevarer). De har utviklet flere prototyper og satser på at tiden og bransjen nå er moden for nytenkning.

Nye arbeidsplasser, ikke materialer

Byggebransjen står for en stor andel av klimagassutslippene og mye materialer som kunne gått til ombruk, blir kastet. De sirkulærtenkende arkitektene i VILL-kollektivet påpeker at oppsirkulering nettopp betyr at verdier blir utnyttet i stedet for å gå til spille. Når man oppsirkulerer det som ellers ville blitt avfall, investeres det i arbeidskraft heller enn produksjon av nye materialer. Dette betyr flere grønne arbeidsplasser.

Tilgangen til brukte råvarer er varierende, og VILL OPP har inngått avtale med Are Treindustrier for å få tilgang til bedriftens avkapp tilsvarende ca 8 000 kvadratmeter kubbegulv i året. Verksted og produksjon etableres nå på Laksevåg i Bergen, og kollektivet er allerede i gang med å utforske nye muligheter innen oppsirkulering.

Juryens uttalelse

"Kanskje er vi flinke til å bygge i tre i Norge, men vi kaster store mengder trematerialer. I juryen er vi begeistret for det vakre kubbegulvet fra Villkollektivet i Bergen fordi det er laget av avkapp fra nybygg og avfall fra rivningsprosjekter.

VILL OPP tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi det er foregangsprosjekt i den sirkulære økonomien. VILL OPP er ikke bare et eksempel på smart, miljøvennlig ressursutnyttelse, men også på verdiskapende markedsføring og en bærekraftig forretningsmodell.

Dette er et produkt byggebransjen og Norge trenger."

Design og arkitektur gir verdi

Prosjektene som mottar DOGA-merket for design og arkitektur er våre fremste forbilder, og viser hvordan strategisk bruk av design og arkitektur skaper viktige verdier for både samfunn, miljø og økonomi.

Her er tre grunner til at dette prosjektet er et forbilde:

1. Sirkulære løsninger kutter

klimagasser: Byggebransjen står for omkring 40 prosent av dagens globale klimagassutslipp. Sirkulære løsninger som VILL OPP, vil kunne ha stor effekt på det totale CO2-regnskapet fra denne bransjen.

2. Skaper grønne arbeidsplasser:

Sirkulære forretningsmodeller sikrer investering i grønne arbeidsplasser, fremfor i materialproduksjon.

3. Inkluderende produksjon:

Produksjonen av VILL OPP er tilrettelagt for arbeidstrening.

4.2 Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)

DOGA skal bidra til designdrevet innovasjon med vekt på offentlig-privat samarbeid og tverrsektorielle arbeidsformer i offentlig sektor. Sammen med særlig Digitaliseringsdirektoratet skal DOGA bidra til

innovasjon i offentlig sektor, særlig gjennom samarbeid som støtter statlige og kommunale virksomheter som vil levere bedre tjenester til brukerne.

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

Figur 39: Viser styringsindikatorer og suksessfaktorer delmål 2.

4.2.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 2

Til tross for at det kan være komplisert å hente ut direkte gevinster og effekter av offentlige innovasjonsprosjekter vet vi at metodene fungerer. Brukermedvirkning, fasilitering av samarbeid og samskaping har vært sentralt i utviklingen av gode, effektive offentlige tjenester.

En bevisst holdning til å arbeide i den tidlige fasen av innovasjon vil øke forståelse og kunnskap blant de involverte aktørene. Vår påstand er at dette vil gi gevinster i form av flere og bedre ideer, og redusert risiko for å investere i feil løsninger. Med bakgrunn i denne påstanden har vi igangsatt et utviklingsarbeid som synliggjør verdien av tidligfasearbeid og hvilke gevinster som kan skapes i denne viktige modningsfasen.

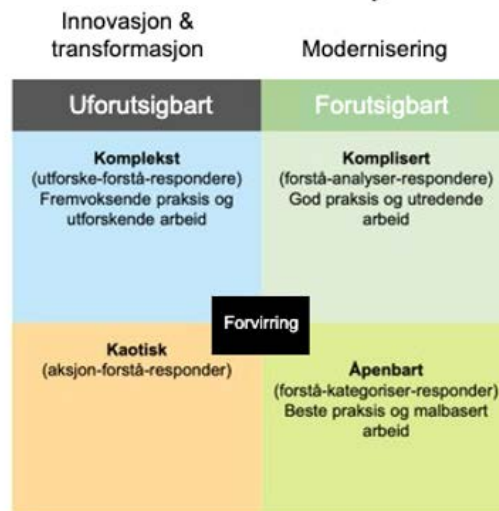
Resultater og innsikt fra dette arbeidet forventes i første tertial 2023, og kunnskapen skal være anvendbar på tvers av våre satsingsområder.

DOGA jobber for å øke bruk av designdrevet innovasjon, særlig knyttet til å løse tverrgående, komplekse utfordringer i offentlig sektor. Alltid med brukerne i sentrum. Designmetodikk bygger på tillit, skaper tillit, er involverende og samskappende. Arbeidsmåten fremmer brukerdrevet innovasjon i praksis. Med bruker mener vi både offentlige ansatte og innbyggerne. Vårt arbeid bidrar til å understøtte nasjonale ambisjoner og mål for offentlig sektor.

Vi tilrettelegger for nye og bedre måter å samarbeide på tvers, som bl.a. gir fagmiljøer og førstelinje ansatte trygge rammer for å samskape bedre løsninger for, og sammen med sluttbrukerne. Designmetodikk er svært godt egnet for å finne frem til, og prøve ut tiltak og løsninger som bl.a. vil realisere mål i tillitsreformen og mer sammenhengende, effektive tjenester som også inkluderer digitalisering. En innovativ og effektiv offentlig sektor er en forutsetning for et fungerende og bærekraftig velferdssamfunn.

"finn ut av dette"

"lag dette"



Cynefin (walisisk, uttales "ke-nev-in")

Figur 40: Viser modellen Cynefyn, se faktaboks.

Vi ser at etterspørselen etter våre kompetansevirkemidler er sterkt økende i offentlig sektor, fra kommunalt til statlig nivå. Som med tjenstedesign, hvor offentlig sektor har vært banebrytende og tidlig ute, ser vi at ønsket om å benytte design-drevet innovasjon som metode i endring- og utviklingsprosjekter er sterkt økende.

I 2022 hadde vi som mål utvikle et kunnskapsgrunnlag om styring av design-drevne innovasjonsprosjekter og hva som bør gjøres fra et styring- og ledelsesperspektiv for å sikre gode betingelser for innovasjon samt resultater og gevinster. Innsikten fra kunnskapsgrunnlaget ble brukt i oppstarten av årets Stimulab-prosjekter, og vil bidra til en økt involveringen av styringsgruppene inn i de enkelte prosjektene.

Stimulab-prosjektene understøtter også årets prioriteringer, de nasjonale satsingene tillitsreformen og livshendelser.

Stimulab-ordningen er et virkemiddel som setter direkte samarbeid med relevante aktører i offentlig sektor i fokus, dette har blitt lagt merke til i andre deler av Norden.

DOGA har i år hatt besøk av nysgjerrige gjester som ønsker å ta lærdom fra ordningen. Blant annet av representanter fra den Islandske regjering, Sveriges nasjonale senter for arkitektur og design, og lokalpolitikere fra Sjælland i Danmark.

Vi fikk gode tilbakemeldinger både på ordningen og DOGA som virkemiddelaktør. Kunnskapsspredning om ordningen, og metodikken, har med det nådd enda bredere ut enn vi forutså.

DOGAs kurs i designdrevet innovasjon har vært svært etterspurt. SIVA, Agder Fylkeskommune, NFD, en rekke kommuner og offentlige virksomheter har gjennomført introkurs i designdrevet innovasjon. På kursene, vi selv har fasilitet på DOGA, er litt over 50 prosent av deltagerne fra offentlig sektor. Evalueringer og innsikt viser svært gode tilbakemeldinger og DOGA har gjennom dette arbeidet i stor grad bidratt til å øke innovasjonsnivået i offentlig sektor.

Et praksiskurs i designdrevet innovasjon er under brukertesting. Målet er at kurset skal bidra til å øke takten i brukerrettet innovasjon i offentlig og privat sektor, gjennom å fremme ny praksis for arbeid med komplekse og tverrgående utfordringer.

Kjennetegn ved denne typen utfordringer er at det gjerne ikke finnes noen klar enighet om omfanget av problemet, det er mange faktorer som påvirker hverandre, det finnes ikke én klar løsning på problemet, og det finnes ulike oppfatninger om hvor bra eller dårlige forskjellige løsninger vil være. Det er i tillegg vanskelig å få øye på relasjonen(e) mellom årsak og virkning, og man kan derfor ikke analysere seg frem til en løsning. For å forstå komplekse utfordringer peker forskning på at man må eksperimentere, forstå resultatet for så å respondere.⁶

Cynefin

Modellen vektlegger at bevisst valg av problemløsningsmetode må reflektere problemets grad av kompleksitet og uforutsigbarhet. De **klare** problemene løses på kjente måter, de **kompliserte** med god praksis, mens **komplekse** utfordringer krever en skrittvis og utforskende tilnærming for å finne løsninger, hvor bruk av fremvoksende praksis er nødvendig. Det er særlig viktig å skille mellom det kompliserte, som er mat for eksperter og faglige utredninger, og det komplekse og uforutsigbare, som er egnet for team på tvers av virksomheter og fag. Det er grunn til å tro at det er svært ujevn, og til dels svak bevissthet om dette blant ledere i forvaltningen.

⁶ Snowden, 2007

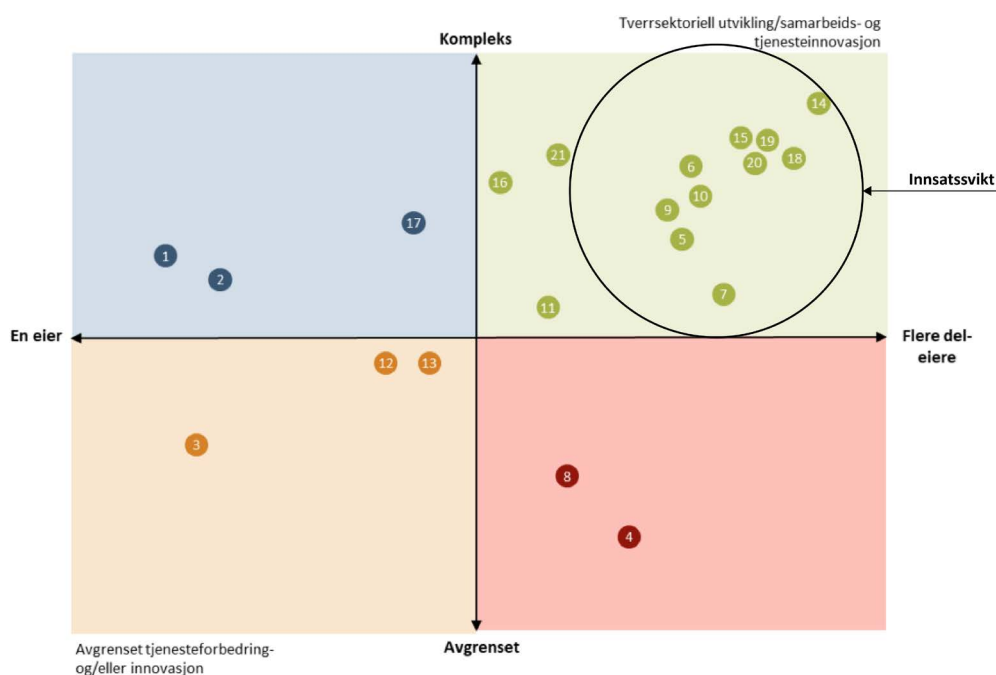
4.2.2 Stimulab

Stimulab understøtter de sentrale målene for offentlig sektor: tillitsreformen, innovasjon og digitalisering. Ordningen bidrar til gevinster for samfunnet gjennom å øke innovasjonshøyden i prosjektene, utvide handlingsrommet for fagmiljøer og første linje, utvikle bedre tjenester for innbyggerne samt øke kompetanse på innovasjon, brukerorientering og eksperimentering i forvaltningen. Alt i et nært samarbeid med leverandørmarkedet, som også utvikler ny metodikk og praksis til nytte for hele forvaltningen.

Stimulab skal stimulere til offentlig innovasjon fra brukernes perspektiv. Ordningen har designtenkning og tverrfaglighet som tilnærming og setter brukerne, det vil si både ansatte og innbyggere, i sentrum for samskapende innovasjon og tjenesteutvikling. Virksomheter som mottar støtte fra Stimulab må våge å tenke nytt om roller, systemer og tjenester de leverer og de må forplikte seg til en betydelig ressursinnsats gjennom Stimulab-prosessen samt i videreutvikling og/eller implementering av resultatene. I prosjektene jobber virksomhetene åpent og eksperimenterende i en tverrfaglig, designdrevet prosess.

Stimulab prioriterer prosjekter som krever samarbeid mellom flere aktører, med problemstillinger som faller mellom flere stoler, for eksempel på grunn av sektoransvaret, manglende finansiering, samordningsutfordringer eller annet. Slik motvirker ordningen innsatssvikt for igangsetting av tverrgående utvikling som ellers vil hatt vanskeligheter med å komme i gang.

Bakgrunnen for denne prioriteringen er at norsk offentlig sektor har vært tidlig ute med å ta i bruk tjenstedesign. Offentlige aktører opparbeidet ganske raskt kompetanse til å anskaffe tjenstedesign for å forbedre egne tjenester, mange inngår rammeavtaler med tjenstedesign-konsulenter, eller ansetter egne tjenstedesignere. Det er derfor i liten grad behov for en statlig støtteordning knyttet til den type behov vi finner i den nedre venstre kvadranten i modellen under.



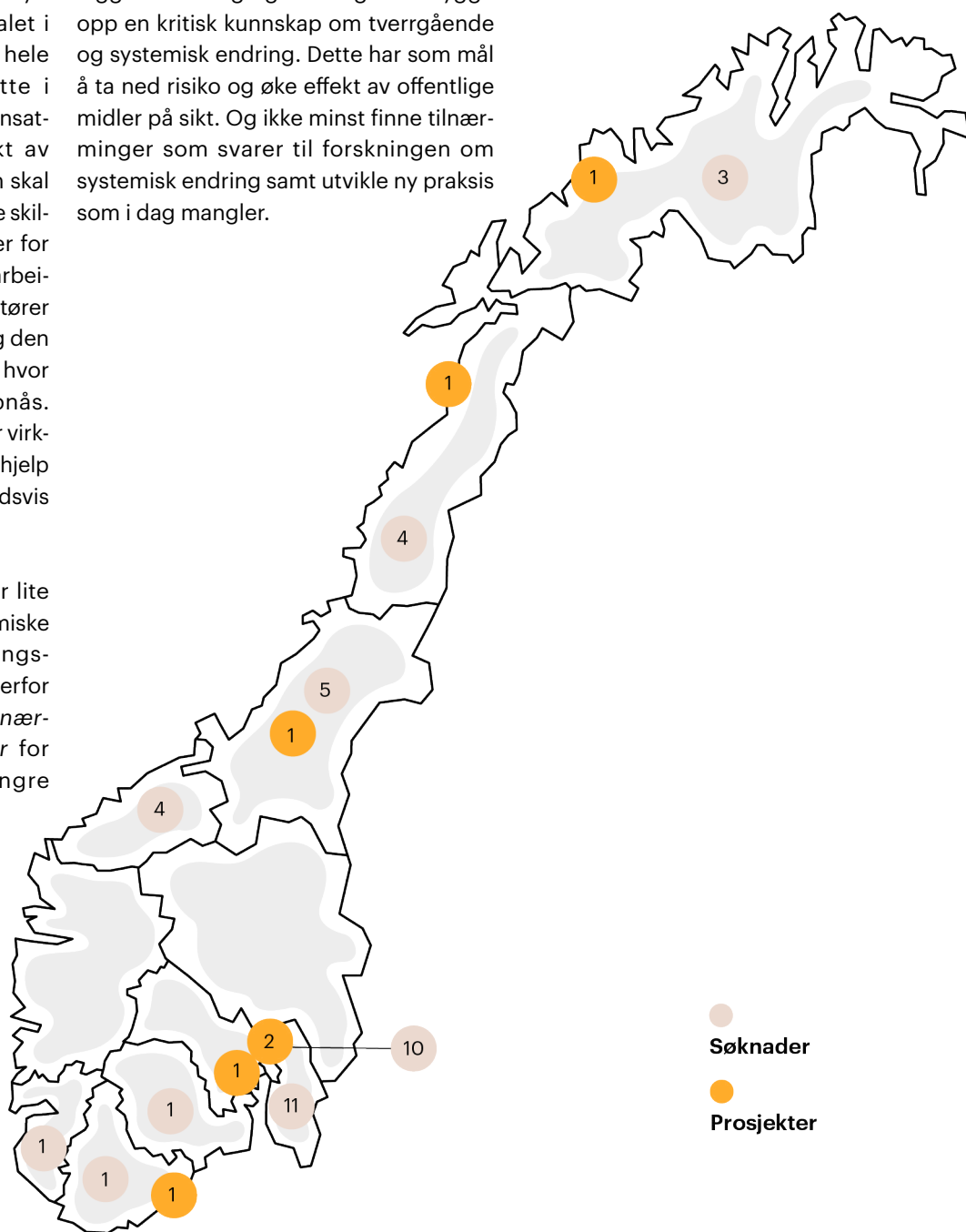
Figur 41: Høy eller lav grad av kompleksitet i tverrsektoriell utvikling og samarbeids- og tjenesteinnovasjon i offentlig sektor.

Kilde: [Stimulab kunnskapsoppsummering Menon - 2021](#)

I den krevende, tidlige fasen av innovasjonsprosessen yter Stimulab-teamet et unikt bidrag til virksomhetene ved å tilføre tverrfaglige innovasjonsferdigheter knyttet til å forstå innovasjonspotensialet i prosjektet, forplikte alle aktører til hele utviklingsløpet, og forankre dette i styringsgrupper og ledelse. Denne innsatsen tar ned risiko og øker effekt av endrings- og innovasjonsarbeid som skal gjennomføres. Stimulab-teamets rolle skiller seg fra de fleste andre ordninger for innovasjon. Tidligfase i innovasjonsarbeidet er krevende, spesielt når flere aktører skal samles om felles forpliktelser, og den har derfor svært stor betydning for hvor gode sluttresultater som kan oppnås. Gevinstene som potensielt utløses for virksomhetene og samfunnet ved å få drahjelp i denne innledende fasen, med forholdsvis små midler, er betydelig.

Forskning viser at vi fortsatt har for lite kunnskap om beste praksis på systemiske strategier og tverrgående endringsprosesser over tid, og det snakkes derfor generelt om viktigheten av *Labtilnærming* og *beskyttede økosystemer* for denne type innovasjon over lengre tidshorisonter.⁷

Nettopp derfor er det viktig å etablere langsiktige, eksperimentelle innovasjonsprogram som Stimulab, som kan tilrettelegge for læring og erfaring for å bygge opp en kritisk kunnskap om tverrgående og systemisk endring. Dette har som mål å ta ned risiko og øke effekt av offentlige midler på sikt. Og ikke minst finne tilnæringer som svarer til forskningen om systemisk endring samt utvikle ny praksis som i dag mangler.



Figur 43: Viser nasjonal spredning Stimulab i 2022.

⁷ Jones, Peter, and Kristel Van Ael. Design Journeys through Complex Systems: Practice Tools for Systemic Design. BIS Publishers, 2022.
Geels, F., M. Eames, F. Steward, and A. Monaghan. "The Feasibility of Systems Thinking in Sustainable Consumption and Production Policy: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs.", 2008.

Tillitsreformen var et kriterium for Stimulab i 2022. Reformen vektlegger tett samarbeid med fagmiljøer, første linje, tillitsvalgte og innbyggere. Et viktig mål for arbeidet er å finne løsninger som gir mer rom og tid for førstelinjene både i stat og kommune, slik at de kan gi innbyggerne bedre tjenester. Stimulab, med design som hovedtilnærming, er godt egnet for arbeid med slike typer utfordringer, bl.a. på grunn av metoder for å sette brukerne i sentrum, tværfaglighet og vektlegging av samskapende og involverende prosesser som skaper trygge rammer for de involverte.

I 2022 ble det delt ut 19,4 millioner kroner. Vi mottok 41 søknader. Søkerne omfattet både statlige virksomheter og kommuner. Av disse ble 7 prosjekter valgt ut. Alle mottakerne er innenfor årets prioritering tillitsreformen, mens to av disse er også innenfor årets andre prioritering, livshendelser.

Den følgende vurderingen av måloppnåelsen – delmål 2 baserer seg på fire styringsindikatorer: endring i adferd, endring i innovasjonsnivå, spredningseffekt, og endring i resultat og kvalitet.

Regjeringens syv livshendelser

[Regjeringen og KS sin digitaliseringsstrategi](#) trekker frem syv livshendelser som skal prioriteres i arbeidet med å lage brukervennlige og sammenhengende tjenester.

Disse er:

1. Få barn
2. Alvorlig sykt barn
3. Miste og finne jobb
4. Ny i Norge
5. Starte og drive en bedrift
6. Dødsfall og arv
7. Starte og drive en frivillig organisasjon

Stimulab-prosjekter 2022		
Virksomhet	Prosjekt	Beløp i MNOK
Direktoratet for e-helse	Smittevern med redusert klinisk rapporteringsbyrde	2,5
Meteorologisk institutt	Effektiv håndtering av naturfare – forsterket lokal innsats	3,1
Universitetsbiblioteket, UiT – Norges arktiske universitet	Sømløs service fra førstelinjen: Universitetsbiblioteket der brukeren trenger det	2,5
Statsforvalterens fellestjenester ⁸	Klagebehandling økonomisk sosialhjelp	2,5
Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	Tiltaksoppfølging for voldsutsatte sårbare voksne	3,1
Hårstadmarka barnehager, Trondheim kommune	Sunn og bærekraftig mat i barnehagen uten stress for personalet	2,5
Nordland fylkeskommune	Ny i Nordland – Bedre tjenester for internasjonale nordledninger	3,2
Sum:		19,4

Figur 43: Stimulab-prosjekter i 2022.

⁸ Kommunal og distriktssenteret har pekt ut Stimulab-prosjektet "Klagebehandling økonomisk sosialhjelp" med Statsforvalterens fellestjenester som en av de første pilotene i Tillitsreformen.

Input-gevinster - økte ressurser til innovasjon:

Input-gevinster er faktorer som kan bidra til innovasjon i fremtiden. Eksempler på gevinster i form av økte ressurser til innovasjon vil her kunne være ny kunnskap, nye samarbeidsmuligheter, eller en større forståelse for landskapet man jobber i. Denne formen for gevinster kan omtales som humankapitalgevinster eller input-gevinster. «Humankapital» betegner immateriell verdi som ikke kan bokføres som eiendeler i et regnskap, men som resulterer i økte muligheter for innovasjon, produktivitet og lønnsomhet.

Output-gevinster – resultater av innovasjon:

En output-gevinst er en målbar positiv virkning for privat eller offentlig virksomhet, bruker eller samfunnet, som følger av et tiltak eller en innovasjon. En output-gevinst er et tiltak eller en innovasjon som er tatt i bruk og som gir målbare effekter. Output-gevinster vil eksempelvis kunne være tidsbesparelser knyttet til arbeidsprosesser, besparelser i antall årsverk, høyere inntjening eller brukerrapportert forbedring av tjenester.

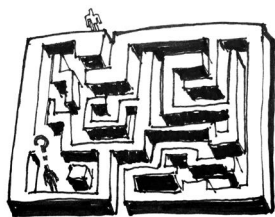
Endring i adferd

DOGAs styringsindikator endring i adferd skal vise om våre prosjekter og aktiviteter fører til at aktørene har tatt i bruk tverrsektorielle arbeidsformer ved strategisk bruk av design og/eller arkitektur eller om slik arbeidsmetode har påvirket aktørens strategiske beslutninger. Indikatoren kan gi en tidlig indikasjon på om DOGA er på vei til å nå målet, og kan være et supplement til indikatorene som måler direkte resultat hos aktørene.

På individnivå utgjør verdiene av å delta i Stimulab økt felles forståelse og erfaring med brukerdrevet innovasjonsarbeid. Dette gjelder ansatte i første linje, fagmiljøer og ledere som samskaper utviklingen i hvert enkelt prosjekt, fasilitert og understøttet av leverandørenes fag- og designkompetanse. Deltakelse i Stimulab kan derfor sees på som investeringer som gir økt kunnskap og utvikling av nye arbeidsmåter og samarbeidsformer. Gjennom innovasjonsarbeidet vil man også trene på å benytte ny kunnskap og metoder. Dette øker den enkeltes ferdigheter og samarbeidsevner – og bygger bl.a. opp under målene i Innovasjonsmeldingen.

Deltagende virksomheter: Helse Bergen HF ved Øyane distriktpsikiatriske senter, Øygarden kommune ved tjenester for psykisk helse og rus, Askøy kommune ved Origo Askøy og NAV Region Vest som består av NAV Askøy og NAV Øygarden.

Det er behov for nybrottsarbeid for finne hensiktsmessige måter å dokumentere input-gevinster, som endring i adferd, knyttet til innovasjon. I 2023 skal Stimulab gjennomføre en evaluering for å dokumentere både input- og output-gevinster, med mål om å gjøre den første delen på en nyskapende måte. Dette arbeidet vil trekke veksler på et av DOGAs utviklingsarbeid, som synliggjør verdien av tidligfasearbeid og hvilke gevinster som kan skapes i denne viktige modningsfasen. Les mer om gevinstene av arbeid i den tidlige fasen av innovasjon på punkt [4.2.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 2](#).



Stimulab bidrar til å løse flokke utfordringer i offentlig sektor.
Illustrasjon og foto: DOGA



"Vi har hatt svært stort utbytte av innovasjonshjelpen fra Stimulab for å løse floker mellom helseforetak, kommuner og NAV. Det har vært svært viktig for oss å bli introdusert for disse nye måtene å arbeide og forstå på. Vi finner dessverre ut at vi frem til nå har designet tjenestene våre på måter som gjør det vanskelig å lykkes sammen på tvers, det trengs derfor ny metodikk for å lykkes sammen på tvers av sektorer."

Trude Senneseth, prosjektleder (Stimulab 2020), Pasientens helsetjeneste i et helsefelleskap

Endring i innovasjonsnivå

Styringsindikatoren endring i innovasjonsnivå skal fange opp om aktører vi er i direkte kontakt med har implementert tverrsektorielle arbeidsformer, metoder og verktøy for strategisk bruk av design og arkitektur. Indikatoren skal også vise om aktørene opplever økt innovasjonsgrad i utviklingen av produkter, tjenester, prosesser eller omgivelser, som følge av privat- offentlig samarbeid. Endring i innovasjonsnivå kan ikke måles isolert fra endring i adferd eller kunnskapsnivå om design- og arkitekturfagene. Vi legger til grunn at endringer i kunnskapsnivå vil føre til endringer i adferd, som igjen vil føre til endringer i innovasjonsnivå.

På virksomhetsnivå utgjør verdiene av å delta i Stimulab økt kunnskap og forståelse om brukerne, både ansatte og innbyggere, og øvrige interessenter i systemet. Dette øker innsikten om mulighetsrommet. Det etableres også nye beslutningsstrukturer og prosesser og utvikles nye former for ledelsespraksis. I tillegg økes innovasjonsnivoen i deltakende virksomheter som mottar kapital- og kompetansestøtte gjennom Stimulab-ordningen.

Et eksempel på endring i innovasjonsnivå er den ene av de syv livshendelser, Alvorlig sykt barn, som i 2020 fikk støtte fra ordningen.

De trekker frem at med Stimulab-prosessen ga dem mulighet til å se nærmere på rotårsakene til at barn og unge med sammensatte behov opplever et fragmentert tilbud. Dette var av stor betydning siden det er mange aktører involvert og den komplekse utfordringen som må løses går på tvers av sektorer.

Gjennom Stimulab-prosessen tilegnet de seg ny kunnskap om hvordan de kan jobbe sektorovergripende med en innovativ tilnærming til utfordringene. De har lykkes med samarbeid på tvers, både mellom statlige og kommunale aktører, og har fått ansvarlige parter til i større grad å samle innsatsen mot felles mål. Stimulab-prosjektet resulterte bl.a. i en dynamisk innovasjonsportefølje med 45 identifiserte prosjekter og tiltak som må realiseres.

De første prosjektene er allerede i gang. Rettighetsløsningen RettPÅ er under arbeid gjennom DIGI – UNG og Helsedirektoratet har blitt tildelt 57 millioner kroner fra medfinansieringsordningen for å starte på det neste prosjektet; Enklere tilgang til informasjon. Livshendelsen Alvorlig sykt barn betraktes nå som å ligge lengst fremme blant de syv.

Stimulab får mye positiv respons fra statlige og kommunale oppdragsgivere, deltakende prosjekter, forvaltningen generelt og leverandørmarkedet som ser nytteverdien av ordningen. Vi mottar også mange gode søknader til ordningen og gode prosjekter. Dessverre fikk ordningen et betydelig kutt i forslag til statsbudsjettet for 2023.

Siden Stimulab mangler en evaluering som viser resultater basert på analyser av virkemiddelet har vi høsten 2022 igangsatt en anskaffelse av dette, som skal gjennomføres i tråd med [Utredningsinstruksen](#) og [Økonomiregelverket](#).

Evalueringen vil inneholde:

- Kvantitative og kvalitative analyser
- Komparativ analyse - hva er det Stimulab gjør som ingen andre ordninger gjør
- Hvorfor svarer det seg bedre å bruke penger i Stimulab enn på andre måter

Evalueringen skal foreligge innen andre tertial 2023, og vil legges til grunn i videreutvikling og justering av ordningen.



Foto: Sverre Chr. Jarild

Endring i resultat og kvalitet

Indikatoren endring i resultat og kvalitet benyttes for å belyse endringer i resultater og opplevd kvalitet hos de aktørene som har vært i kontakt med eller fått bistand fra DOGA. Eksempelvis økt verdiskaping i form av økt effektivitet og/eller sluttbrukertilfredshet. For å dokumentere måloppnåelse på denne indikatoren må vi følge aktørene i en lengre periode da resultat og kvalitet kan være en effekt som utvikles over tid.

Stimulab-porteføljen har demonstrert at designtilnærming kombinert med tverrfaglige team fra virksomhetene og leverandørene klarer å løse floker, samtidig er det ingen snarvei til gevinster. Jo flere deleiere som er involvert og jo mer komplekse prosjektene er, jo lengre tid tar det å høste fruktene av arbeidet. Generelt for alle Stimulab-prosjekter er at gevinstarbeid er integrert i den tverrfaglige innovasjonsprosessen fra dag én. Akkumulert ser vi at det raskt oppstår input gevinster, både på individnivå og virksomhetsnivå, mens det tar tid å realisere output-gevinster. Samtidig ser vi at gjennomførbarheten er forholdsvis høy.

Et eksempel på gjennomførbarhet er Stimulab-prosjektet *Kudos* fra 2018, som lanserte endelig løsning i oktober 2022. Deltagende virksomheter har vært Direktoratet for økonomistyring (DfØ), sammen med Nasjonalbiblioteket og Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS).

Nettstedet *Kudos* skal gjøre det lettere for deg og andre å få tilgang til eksisterende offentlig kunnskapsgrunnlag fra departementer og statlige virksomheter, som blant annet evalueringer, utredninger, strategier og årsrapporter. Gjennom digitalisering, automatisering og andre teknologiske muligheter har *Kudos* effektivisert de manuelle prosessene som har vært nødvendig for å samle denne type kunnskapsdokumenter, til nytte for ansatte, media, innbyggerne og for forskningsformål.

Et annet eksempel på høy grad av gjennomføring, og som kan vise til endring av kvalitet og resultat, finner vi hos Politidirektoratet med Stimulab-prosjektet *Innbyggerstemmen* fra 2020.

Målet var at arbeidet skulle bidra til at organisasjonen tenkte nytt og styrket utenfra-inn-perspektivet i alle politiets utviklingsprosesser. Politiet sier om arbeidet fra 2020 og frem til november 2022 at det har økt deres innovasjonskompetanse og bidratt til å få med organisasjonen på en viktig kulturreise.

I 2021 og 2022 har de testet ut nye måter å jobbe på, der løsninger utvikles med utgangspunkt i innbyggernes reelle behov og utvikles med førstelinja i førersetet – av de som er nærmest der utfordringene er. Helt i tråd med målene i tillitsreformen. Slik har Innbyggerstemmen blitt et nasjonalt fyrtårnprosjekt, som betyr at Politiet gjennom dette viser vei og er til stor inspirasjon for andre i offentlig sektor.

Stimulab erfarer at politiet i dette prosjektet også har drevet nybrottsarbeid nasjonalt – i hvordan de har utforsket nye måter å involvere styringsgruppen på. De har rett og slett brukt styringsgruppen mer aktivt enn det som er vanlig i ordinær prosjektorganisering, hvor styringsgruppen bl.a. har vært med på selve utviklingsarbeidet. Les mer på punkt [4.2.4 Case: Innbyggerstemmen](#).

Spredningseffekt

Indikatoren spredningseffekt skal vise om DOGA lykkes med å spre kunnskap om effekten ved bruk av fagområdene design og arkitektur, og om hvordan aktører kan benytte fagområdene på en bedre måte. Dette kan vise om DOGA påvirker og sprer kunnskap i de aktørgruppene vi er i indirekte kontakt med. Videre skal indikatoren også si noe om flere har tatt i bruk metodikk fra design- og arkitekturfeltet

Stimulab-ordningen bidrar gjennom tilskudd og faglig veiledning til at enkeltprosjekter som inngår i Stimulab-porteføljen øker innovasjonsgraden og kompetansen i offentlige virksomheter. Dette kan betraktes som toppidrett, og er krevende å spre til mange. Derfor jobber Stimulab-teamet med å spre erfaringer, eksempler og caser til hele forvaltningen gjennom saker på LinkedIn, gjennom seminarer og Stimulab-dagen, og ved at Stimulab-caser inngår i andre konferanser og seminarer. Stimulab vektlegger spesielt resultatene som skapes for medarbeidere og innbyggere, samt deling av fremvoksende praksis knyttet til komplekse, tverrgående utfordringer.

I 2022 har vi utviklet et kunnskapsgrunnlag om styring av designdrevne innovasjonsprosjekter og hva som bør gjøres fra et styring- og ledelsesperspektiv for å sikre bedre betingelser for innovasjon samt sikre at man oppnår resultater og gevinster.

Spesielt i Politiets Innbyggerstemmen og Skatteetatens Tverrsektoriell styring og utvikling av sammenhengende tjenester – hvordan lykkes vi? ser vi spennende nybrottsarbeid på området.

Vi jobber nå med å utarbeide en plan for å sikre bred spredning til alle relevante interessenter i offentlig sektor.

Gjennom brukerundersøkelser har DOGA funnet at ansatte i offentlig sektor ønsker å lære mer om brukerdrevet innovasjon og designmetodikk. Derfor tilpasser vi nå DOGAs Introkurs for designdrevet innovasjon med en egen oppgave knyttet til tillitsreformen – som også bygger på erfaringer fra Stimulab. Denne oppgaven skal brukertestes i januar 2023. Når nødvendige justeringer er gjort kan Introkurset lastes ned av ansatte i offentlig sektor, og kjøres uten bistand i egen virksomhet.

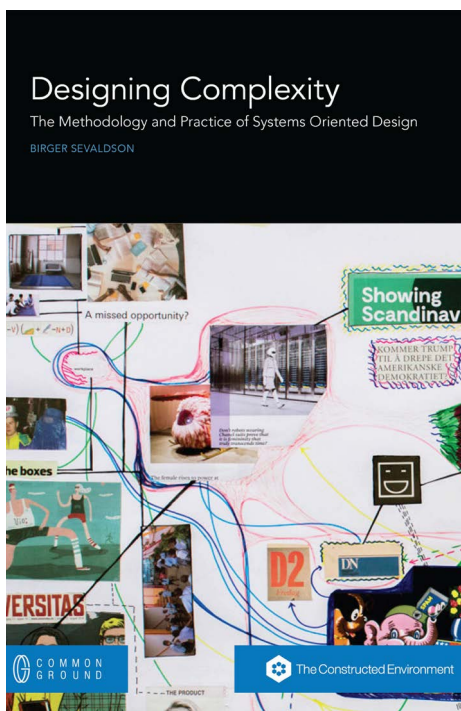
Andre spredningsaktiviteter i 2020 med omlag 2 000 deltagere samlet:

- Stimulab-dagen, DOGA
- Frokostmøte - Livshendelsen Alvorlig sykt barn om erfaringer med eksperimentering i Flekkefjord kommune
- Nokios, Skatteteaten, Hvordan utvikle sammenhengende tjenester på felles fundament?
- EHiN, Bjørn Guldvog inviterer til en gjennomgang av utvikling og funn fra Alvorlig sykt barn
- Seminar om Tillitsreformen, DOGA

Stimulab opplever økende interesse fra andre nordiske land, ordningen er innovativ og nyskapende i internasjonal sammenheng. Stimulab lykkes både med å benytte kompetanse som ligger i markedet og har løst anskaffelsesbarrieren, som er en kjent hindring i forbindelse med offentlig innovasjon. Det er ønske om å lære mer om ordningen, rolleutøvelsen vår og erfaringer fra Stimulab.

I løpet av 2022 har vi delt våre erfaringer med:

- Islands minister for reiseliv, handel og kultur Lilja Alfreðsdóttir med følge. De besøkte DOGA for å lære mer om hvordan Norge jobber med innovasjon og bruker design og arkitektur som verktøy, og ønsket spesielt mer kunnskap om Stimulab.
- Sveriges nasjonale senter for arkitektur og design besøkte DOGA bl.a for å få kunnskap om Stimulab.
- En delegasjon politikere fra region Sjælland kom til DOGA for å lære mer om brukerinvolvering på norsk, med Stimulab som utgangspunkt. De besøkte også Politiet og Blakstad sykehus for å få mer detaljer om erfaring fra de to konkrete Stimulab-prosjektene.

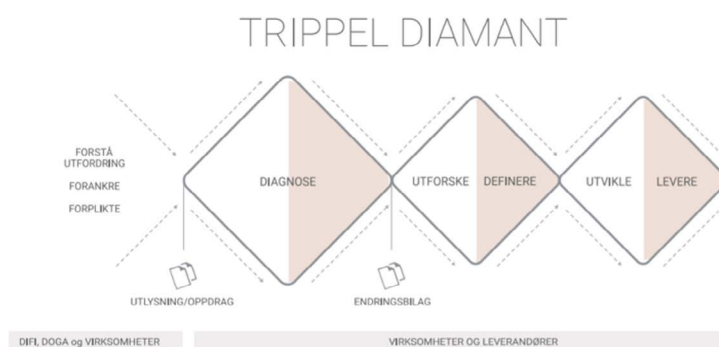


Figur 44: Viser omslaget til *Designing in Complexity*.

Designing Complexity

Boken adresserer et av de mest presserende spørsmålene i vår tid: Hvordan kan vi designe for, med, og i tjeneste for den komplekse verden vi lever i? Hvordan kan designere være til nytte i en verden som er i rask endring på grunn av teknologiske, politiske og sosiale prosesser, klimaendringer og naturødeleggelser? Les mer om boken [her](#).

Stimulab har vært en spydspiss for anvendelse og praksisutvikling av systemisk design i offentlig sektor i Norge, og vi ligger helt i front i denne praksisutviklingen internasjonalt. Det er gledelig at DOGAs erfaringer med slikt arbeid, og metoden Trippel diamant fra Stimulab er inkludert og omtalt i den nye, internasjonale fagboken *Designing Complexity: The Methodology and Practice of Systems Oriented Design*, som ble lansert i desember. Boken er forfattet av Birger Sevaldson. Han er professor ved Design og arkitekturhøgskolen i Oslo og en internasjonalt anerkjent pioner innenfor systemisk design.



Figur 45: Stimulabmetoden *Trippel diamant*.

4.2.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 2

DOGA utforsker verdien av tidligfasearbeid

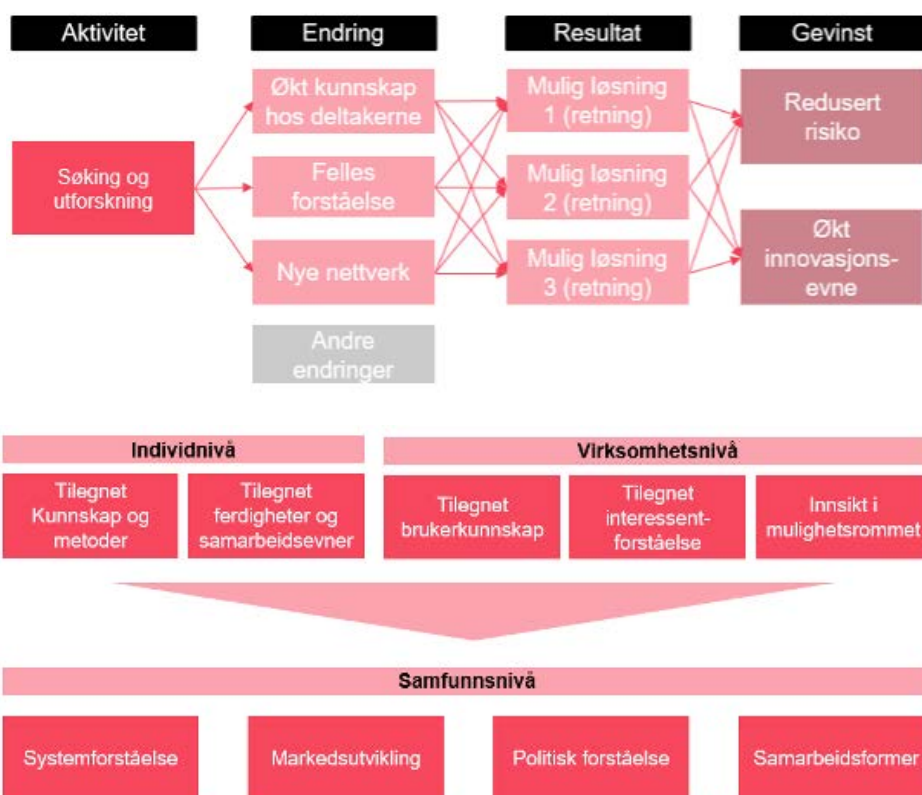
Innovasjon og forbedring av flokete utfordringer krever at vi tar fatt i de riktige problemene. I DOGA kaller vi dette for tidligfase. Det er i denne fasen man sørger for at man jobber med de riktige utfordringene, med de riktige aktørene og at man oppfyller de riktige behovene. Det å arbeide riktig i den tidlige fasen hjelper oss med å treffe hoppkanten riktig. I nasjonale veiledere for innovasjon er det i dag fravær av strukturerte modeller for hvordan man skal jobbe i tidligfase og modning av innovasjon.

Det er en utfordring både å beskrive tidligfase og å måle effekten av tidligfasearbeid. Med bakgrunnen i dette har vi igangsatt et utviklingsarbeid for å kartlegge hvordan det er mulig å kvantifisere og måle gevinster av tidligfasearbeid.

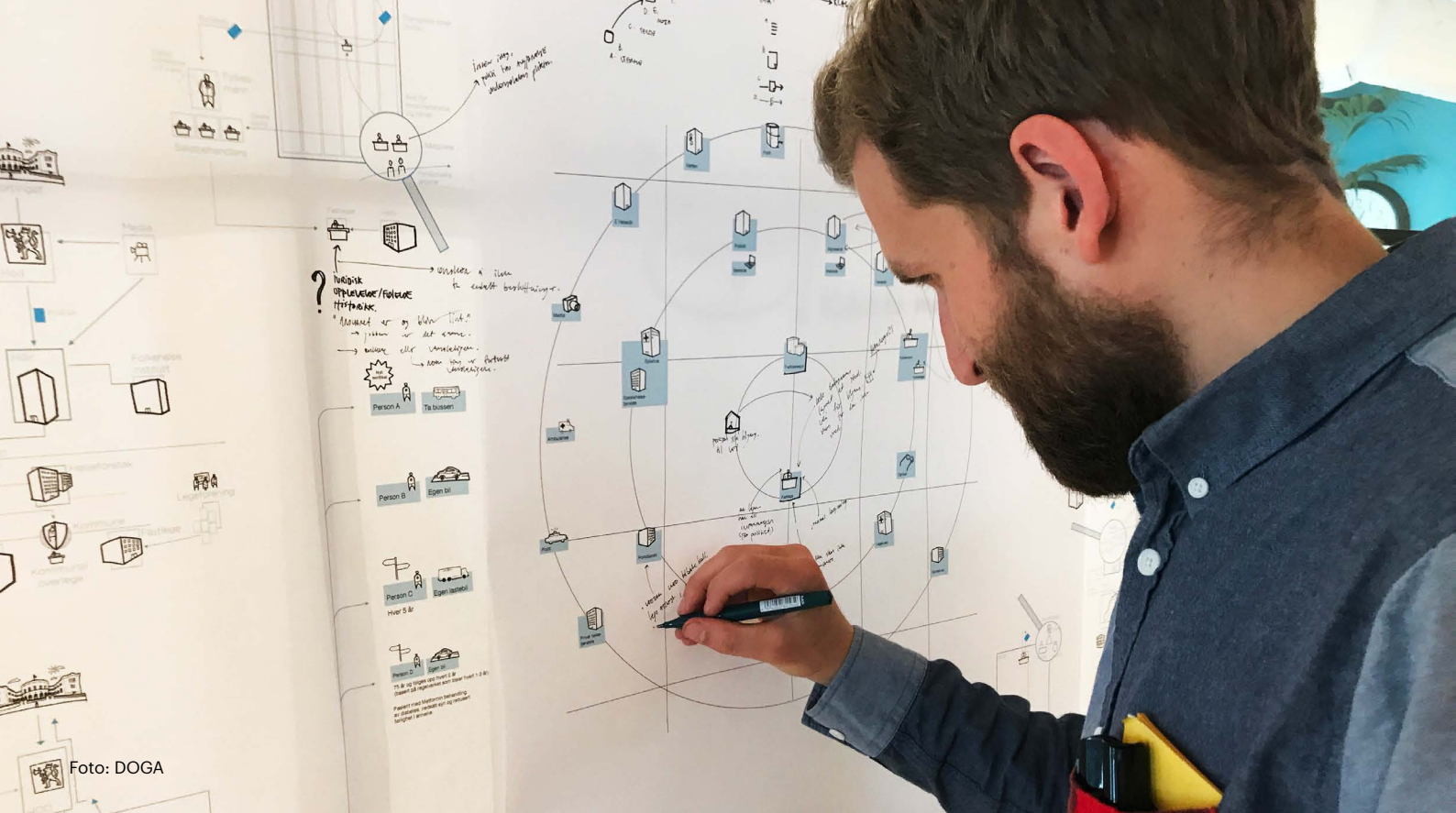
Designrevet innovasjon er en god tilnærming for å arbeide i tidligfase. Design er godt egnet for å utforske utfordringer, avdekke behov og jobbe flerfaglig, som er avgjørende for å utvikle fremtidens løsninger, produkter og tjenester.

En bevisst holdning til de tidlige fasene av innovasjon vil øke forståelse og kunnskap blant de involverte aktørene. Dette vil gi gevinster i form av økt kompetanse, flere og bedre ideer. Videre antar vi at det vil redusere risiko for å investere i feil løsninger. Den tidlige fasen av innovasjon handler om å se utfordringen med nye øyne, oppdage muligheter som ligger skjult, og forstå hvordan ressurser kan brukes på nye måter. I stadig større grad krever innovasjon at man ser muligheter i verdinettverk, som del av større økosystemer, og ikke minst med brukerne i sentrum.

Målet med arbeidet er å utvikle et rammeverk som kan synliggjøre gevinster og effekter av målrettet innsats i den tidlige fasen og i arbeidet med modning av innovasjon. Arbeidet videreføres i 2023 og resultatene skal være anvendelige på tvers av våre satsingsområder.



Figur 46 og 47: Viser mulige gevinster som kan oppstå om man jobber bevisst og strukturert i tidligfase, og med modningen av innovasjon.



D-box

I 2020 lanserte DOGA i samarbeid med Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) og Handelshøgskolen BI et nasjonalt senter for innovasjon i offentlig sektor.

Spredningseffekt

Senteret jobber for å fremme designdrevet innovasjon, tverrfaglig kompetanse og brukerfokus samt bidra til å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor gjennom utdanning, forskning, formidling og kobling.

En hovedaktivitet i 2022 har vært å gjennomføre en pilot for et nettverk for innovasjon i offentlig sektor. Nettverket har bestått av 12 kommuner og virksomheter som har deltatt med inntil fire personer hver. Formålet er å bygge kompetanse og innovasjonskapasitet både hos den enkelte og hos virksomhetene/kommunene.

Sentrale temaer for nettverksmøtene i 2022 har vært kultur for innovasjon, brukerreiser, tverrsektoriell utvikling og gevinstrealisering.

En undersøkelse D-box har gjennomført hos medlemmene viser at de i all hovedsak er fornøyde med piloten. Blant annet sier 94 prosent at de vil anbefale andre kommuner og virksomheter å bli med i nettverket.

D-box vil derfor videreføre nettverket i 2023 med noen justeringer. Vi vil øke innsatsen for å skape effekt hos deltagende kommuner og virksomheter og mer tid til nettverk- og relasjonsbygging.

Som en del av D-box samarbeidet, er det også gjennomført en pilot på et kurs som skal hjelpe helsepersonell i kommunen med å utvikle effektive, brukerdrevne og deltakende helsetjenester (Lev Vel). Det er Handelshøgskolen BI og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) som har utviklet og pilotert kurset, i samarbeid med Fredrikstad og Nordre Follo kommune. D-box vil ta med seg læring og innsikt fra Lev Vel i sitt videre arbeid med å utvikle etter- og videreutdanning knyttet til innovasjon i offentlig sektor.

"Vi skal på nyåret tilby dette kurset til alle i Drammen kommune, med tett oppfølging fra tjenstedesignerne i avdelingen vår."

Tilbakemelding fra evalueringen av introkurs i designdrevet innovasjon

Kurs i designdrevet innovasjon

DOGAs programmer bidrar til å øke designdrevet innovasjonskompetanse gjennom prosjektene som får støtte, men dette er ikke effektiv skalering av læring. DOGA ser stort potensiale i kompetanseutvikling for å etablere et effektivt og skalerbart fundament for læring, på tvers av satsingsområdene våre.

Spredningseffekt

Introkurset i designdrevet kommunikasjon har vært svært etterspurt i markedet. Kurset har blitt avholdt en rekke ganger på DOGA med over 200 deltakere. I tillegg har vi avholdt kurs i Bergen, Tromsø, Åndalsnes, Gjøvik og Kristiansand. Kursene har blitt kjørt av både aktører i offentlig sektor, i en rekke bedrifter og i skoler og høyskoler.

Designdrevet innovasjon er en fellesnevner i DOGAs kompetanseutvikling. Alle våre programmer, uavhengig av satsings-

område, benytter dette som metodisk tilnærming. Satsingen på kompetanseutvikling gir oss et solid fundament for å treffe målgruppene våre, enten gjennom kurs eller som kompetansestøtte gjennom de ulike programmene våre.

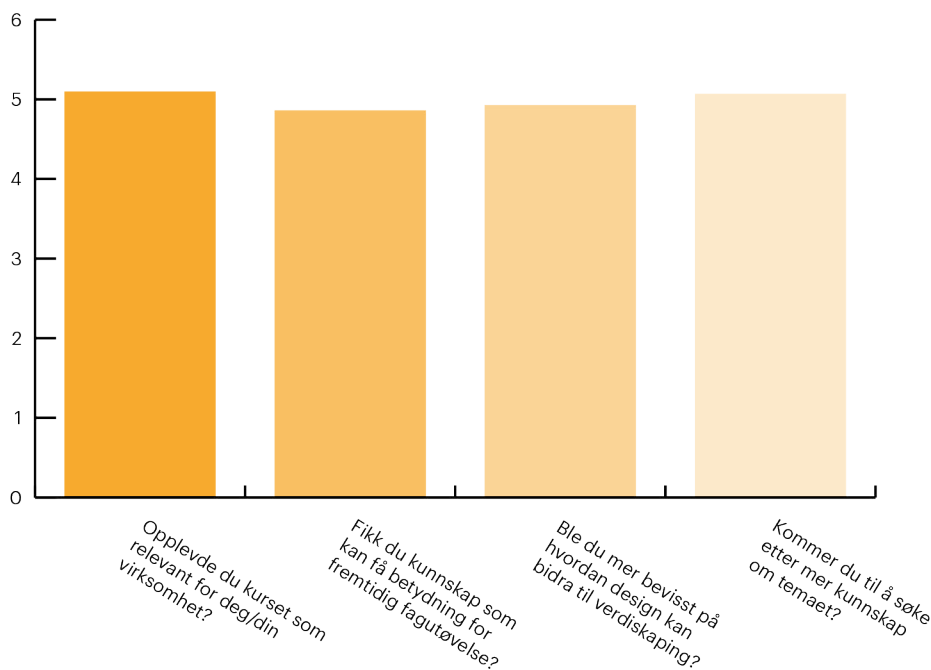
Introkurset i designdrevet innovasjon, lansert i mai, kan kjøres i egen virksomhet uten forkunnskaper. Kurset er uten tvil en stor suksess, og er allerede lastet ned mer enn 1 000 ganger. DOGA har kjørt kurset for et bredt spekter av aktører i privat og offentlig sektor, blant annet for Siva, Agder fylkeskommune og NFD.

Funn fra evalueringen av kurset i Agder den 20. september viser at nærmere 90 prosent av deltagerne i stor eller svært stor grad opplevde kurset som relevant for egen virksomhet. Last ned introkurs i designdrevet innovasjon [her](#).

DOGA har i 2022 arbeidet med å utvikle et fordypningskurs i designdrevet innovasjon. Kurset kan gjennomføres både som en intensiv prosess eller over flere uker. Fordypningskurset utvikles i samarbeid med designbransjen, og målet er at dette kurset skal holdes av designkontorer over hele landet, og inngå som en del av deres kurstilbud. DOGA jobber tett med bransjen og fagorganisasjonene i utviklingsarbeidet, og begynte med brukertesting høsten 2022.

Kursene er en levendegjøring av DOGAs guide for designdrevet innovasjon. Målet er kompetanseutviklingen knyttet til designdrevet innovasjon i offentlig sektor, som fortsatt ikke oppleves som en uvant arbeidsmåte for de fleste. Det bidrar også til å posisjonere DOGA som et spesialistmiljø for framtidens innovasjonskompetanse, både gjennom egne kanaler og programmer, men også gjennom etablerte samarbeid.

I hvilken grad:



Figur 48: Viser gjennomsnittssvar fra evaluering av kurset i Agder, på en skala fra 1-6, der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



Foto: Politidirektoratet

4.2.4 Case: Innbyggerstemmen

Utvikler politiet gjennom Stimulab

– Vi er i ferd med å endre måten vi i politiet tenker og handler på. Det handler om i større grad å vende blikket utover mot innbyggerne. Bli mer bevisst hvem vi er til for. Det forteller Anne-Catherine Gustafson, politiinspektør i Politidirektoratet. Hun har ledet arbeidet med Innbyggerstemmen, som har fått veiledning og midler gjennom Stimulab.

– Vi kan ikke få fullrost Stimulab-ordningen nok. Innbyggerperspektivet er nå en naturlig del av endringsprosessene våre. Som et resultat kommer nå innbyggerperspektivet også tydelig frem i vår nye virksomhetsstrategi som besluttes i disse dager, sier Gustafson.

Innbyggeren i sentrum

Politiet startet for en tid tilbake et arbeid med en ny kanalstrategi. Kanalstrategien skulle blant annet redegjøre for hvilken kommunikasjonskanal politiet bør bruke for å nå bestemte målgrupper. Den nye kanalstrategien fastslo at politiet skal sette innbyggeren i sentrum. Målsettingen var bedre service, økt tilgjengelighet og mer effektive tjenester for innbyggerne.

Hvordan få innbyggerne i tale?

Politiet var allerede gode på å lære av erfaringer, forskning og data. Men å sette seg i innbyggernes sko, og forsikre seg om at politiet treffer med tjenestene de leverer, hadde de inntil da gjort i mindre grad.

Sommeren 2021 begynte politiet å teste ut innbyggerdialog i praksis. De spurte ungdommer i Tønsberg: Hvordan kan vi bidra til å gjøre sommeren din god? Politiet fikk gode innspill fra ungdommene, og tok lærdom.

Innspillene kunne handle om noe så enkelt som å oftere komme ut av bilene for å snakke med ungdommene, i stedet for å snakke til dem gjennom et åpent bilvindu. Spille volleyball med dem, i stedet for bare å «gå runden». Nærpoliti i ordets rette forstand.

Kun halvannet år etter at oppstarten, har begreper som «den triple diamanten», «medarbeiderdrevet innovasjon» og «tjenestedesign» funnet sin plass blant de uniformskledde. Innbyggerperspektivet skal nå være en naturlig del av politiets utviklingsprosjekter i alle politidistrikter.

Innbyggerstemmen

Undersøkelser viser at befolkningen oppfatter politiet som lite tilgjengelig. Gjennom Stimulab-prosjektet Innbyggerstemmen har PwC bistått Politidirektoratet og sett på hvordan man kan bedre situasjonen.

Se video av casen [her](#).

Innbyggertropp til tjeneste

– Vi har lyktes i å vise verdien av innbyggerinvolvering veldig kjapt. Dette har allerede satt seg godt i organisasjonen. Nå snakker alle lederne om innbyggerstemmen, og dette kommer også til uttrykk i styringsmekanismene våre, forklarer Gustafson i Politidirektoratet.

– Og så må det tilføyes at innbyggerperspektivet alltid har vært en naturlig del av vårt arbeid. Men innbyggerne har tradisjonelt sett ikke hatt stor innflytelse på hvordan vi utøver eller utvikler tjenestene våre. Vi ønsker med dette arbeidet å ta den gode dialogen videre – og involvere innbyggerne i større grad enn tidligere.

For å videreutvikle arbeidet med Innbyggerstemmen har politiet opprettet en Innbyggertropp. Troppen består av et lite team hentet fra Politidirektoratet og Politiets IKT-tjenester. Den skal hjelpe politidistriktene i gang med innbyggerinvolvering. Politidistriktene har blant annet fått i oppgave å finne et område hvor de skal involvere innbyggerne når de skal utvikle en tjeneste. Politidistriktene skal ha eierskap og autonomi, mens Politidirektoratet er klare på retning og gir støtte.

Mer effektiv, mer tilgjengelig

Som mange andre virksomheter i offentlig sektor opplever politiet økte forventninger fra befolkningen til god service og effektive tjenester. Tjenester som kan digitaliseres, skal digitaliseres. Endringstakten er høyere enn tidligere. Offentlig sektor skal være til for hele befolkningen, som blir stadig mer sammensatt.

– Stimulab bevisstgjorde oss om at å lage bedre tjenester for innbyggerne og samtidig bli mer effektive, ikke er motsatser.

Raskere svar på telefon

En annen effekt av Stimulab er utviklingsarbeidet “Ved første kontakt”. Her tok politiet for seg brukerreisen for innbyggere som ringer politiet på 02800, og opplever at det tar lang tid å få svar. Da ble det dokumentert at innringere kan risikere å bli sendt på en runddans i systemet før de treffer rette person. Politiet spurte innbyggerne om råd, og innbyggerne svarte: Flytt kompetanse som kan svare på spørsmål ut i første linje. Ved å rokkere om på ressursene på denne måten fikk saksbehandlere mer ro til å utføre jobben sin.

– På denne måten hjelper vi innbyggeren å få svar forttere, samtidig som vi frigjør ressurser hos saksbehandlere slik at de kan gjøre en mer effektiv jobb.

– I stedet for at saksbehandlerne må velge mellom å svare på telefon eller drive saksbehandling, så er det noen i førstelinje med god kompetanse som svarer ut innbyggeren. Vår ledestjerne er at innbyggeren skal få løst sitt behov, aller helst ved første kontakt, forklarer Anne-Catherine Gustafson.

Innbyggernes perspektiv

Politiet har lenge gjort mye godt forebyggende arbeid og har hatt god dialog med ulike deler av befolkningen, ikke minst i førstelinjen ute i felt. Men innbyggerne har ikke tidligere hatt reell innflytelse på arbeidet politiet gjør, i samme skala som de skal ha nå.

At innbyggerperspektivet har fått en naturlig posisjon i en organisasjon med 18 000 ansatte, hadde ikke skjedd uten Stimulab, ifølge Gustafson. En mer lyttende ordensmakt oppleve en positiv bieffekt med høyere tillit i befolkningen.

– Tilliten er gullet vårt. Den må forvaltes og foredles med omhu. Det er den som gjør at vi kan løse samfunnsoppdraget vårt på en god måte. Vi bygger tillit i fredstid. Da har vi dialog, bygger relasjoner og kontakt som gjør oss sterkere rustet for tider i krise.

Tusenvis av tilbakemeldinger

En slik tillitskrise oppsto i etterkant av skyteepisoden under Pride-markeringen i juni. Politiet anbefalte å avlyse alle Pride-markeringer, og lhbtqi+-miljøene var i harnisk. Dette er grupper som har lavere tillit til politiet enn befolkningen ellers, blant annet på grunn av måten ordensmakten historisk sett har behandlet dem på.

I et forsøk på å bedre situasjonen har politiet nå jevnlig dialogmøter. Politiet sto også på stand i Pride Park i Oslo sentrum i etterkant av skytingen. Størst oppslutning kom derimot fra uventet hold, da de opprettet en undersøkelse med en QR-kode for å gi tilbakemelding på politiets arbeid. Undersøkelsen ble delt ut til tilstedeværende på Pride Park, men i ettertid spredt på nett av andre enn politiet. I løpet av en kort periode fikk de inn over 10 000 tilbakemeldinger.

– Dette er et eksempel på at vi ønsker å endre oss, vi ønsker å lytte mer til perspektivet grupper som lhbtqi+-miljøer representerer. Vi må anstrenge oss for å lytte. Hvordan kan vi møte denne befolkningsgruppen bedre?

Det store materialet med tilbakemeldinger er gjort tilgjengelig for flere, blant annet for forskningsavdelingen på Politihøgskolen.

Nasjonalt fyrtårn

Innbyggerstemmen har blitt et nasjonalt fyrtårnprosjekt, som betyr at de gjennom sitt innovasjonsarbeid viser vei og er til stor inspirasjon for andre i offentlig sektor. Politiet har i dette prosjektet drevet nybrottsarbeid nasjonalt. Dette handler blant annet om hvordan de har utforsket nye måter å involvere en styringsgruppe på. Styringsgruppen er brukt mer aktivt enn det som er vanlig i ordinær prosjektorganisering. Lederne har blant annet vært med på selve utviklingsarbeidet.

Stemmer utenfra

Deltagelsen i Stimulab har endret politiet til å innta en mer lyttende holdning og la innbyggerperspektivet få større betydning når de utvikler løsninger. Løsninger skal utvikles med utgangspunkt i innbyggernes reelle behov. En helt naturlig del av politiets utviklingsarbeid er nå å spørre innbyggerne: Hva har dere behov for?

– Vi må gjøre oss fortjent til tilliten, hver dag, i hvert eneste møte med befolkningen. Innbyggerstemmen har bidratt til at vi gjør dette på en bedre måte - og mer systematisk og helhetlig enn tidligere, sier politiinspektør Anne-Catherine Gustafson i Politidirektoratet.



Foto: Kristine Hermstad



Ny samarbeidsmodell som tilbyr pasienter trygg antibiotika-behandling i eget hjem, vinner av DOGA-merket for design og arkitektur 2022.

4.2.4 DOGA-merket case: Hjemmesykehus med intravenøs antibiotika

Juryens uttalelse

"Pasienter som før måtte være på sykehus for å få behandling, får nå et likeverdig tilbud hjemme.

Vi er svært begeistret over *Hjemmesykehus med intravenøs antibiotika*. Her ser vi et kjempegodt eksempel på hvordan tjenstedesignere kan samarbeide med pasienter, leger, forskere og tjenesteytere om å utvikle et helt nytt tilbud.

Ved å tenke nytt om tjenstedesign tar Helse Møre og Romsdal tak i en viktig samfunnsutfordring. Helseforetaket går foran og viser at det faktisk er mulig for de ulike nivåene i helse-Norge å samarbeide om å gi et bedre tilbud. Samtidig blir fellesskapets ressurser utnyttet bedre.

Hjemmesykehus med intravenøs antibiotika tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi pasientene får en enklere hverdag og et bedre liv. Vi håper løsningene blir tatt i bruk av mange sykehus!"

Nyskapende samarbeidsmodell gir bedre helsetjenester

Et prosjekt gjennomført ved Kristiansund sykehus gjør det mulig for pasienter som ellers ville ha vært innlagt å leve fullverdige liv hjemme. Mange pasienter holdes på sykehus i flere uker fordi de trenger intravenøs antibiotikabehandling. I tillegg til redusert livskvalitet og praktiske ulemper, kan det innebære økt risiko for infeksjoner. For å avhjelpe denne situasjonen besluttet Helse Møre og Romsdal å bruke tjenstedesign til å utvikle en modell for samhandling mellom spesialist- og kommunehelsetjenesten. Prosjektet ble finansiert ved hjelp av innovasjonsmidler fra Helse Midt-Norge.

Pasienter og pårørende deltok i utviklingen. Medisinsk avdeling ved Kristiansund sykehus har ledet prosjektet som har inkludert en rekke samarbeidspartnere. Sykehusapoteket tilbereder medisiner. Hjemmetjenesten i Kristiansund og flere omliggende kommuner følger opp pasientene i hjemmet. Regionalt responscenter ivaretar beredskapen med døgnåpen alarmsentral.

Helseinnovasjonssenteret var en viktig driver for forsknings- og innovasjonsarbeid, og for samhandling. SINTEF har bidratt med tjenstedesign og forskning.

Sørlandet sykehus og kommuner i Agder har også utviklet løsninger for intravenøs antibiotikabehandling i hjemmet, og har delt av sine erfaringer med prosjektgruppen i Kristiansund.

Pasienter og pårørende har spilt en viktig rolle hele veien. Og prosjektet er utviklet ved hjelp av tverrfaglig samarbeid mellom tjenesteytere, tjenstedesignere og forskere. Basert på innsiktsfasen visualiserte samarbeidspartnerne et forslag til tjenesteforløp. Dette ble først testet gjennom en tabletop-øvelse og simulerte scenarier, og deretter videreutviklet og testet med pasienter.

Behandles i kommuner flere timer unna sykehuset

Etter flere runder med utprøving og gjentatte intervjuer med pasienter, pårørende og helsepersonell, er tjenesten i drift og egnede pasienter ved Kristiansund sykehus mottar kvalitetssikret infeksjonsbehandling i eget hjem.

Antibiotikabehandlingen startes opp av lege ved Kristiansund sykehus. Deretter, etter avtale med helsetjenesten i kommunen, følges behandlingen opp i pasientens eget hjem. Antibiotika gis via et kateter koblet til en elektronisk pumpe.

Tilbudet gis enten pasienten bor nært eller flere timer fra sykehuset – pasientene får uansett den samme behandlingen. Denne nye samhandlingsmodellen kan også overføres til andre helseregioner.

Pasientene opplever frihet

De aktuelle pasientene kan nå reise hjem fra sykehus flere dager eller uker tidligere. Slik er flere hundre liggedøgn blitt spart. Helsetjenesten får frigjort sengeplasser, og aller viktigst; pasientene opplever økt livskvalitet. De melder om bedre søvnkvalitet og større frihet. Enkelte har til og med kunnet gå på skole, være i jobb, delta på fritidsaktiviteter og opprettholde et sosialt liv. Prosjektet har vektlagt å utvikle en medisinsk forsvarlig tjeneste som også oppleves trygg og sikker for pasienten. Ved at pasienter aktivt deltar i egen behandling skapes det gode forutsetninger for mestring og trygghet.

Bedre samhandling gir flere fordeler

Samhandling mellom spesialist- og kommunehelsetjenesten er ofte utfordrende å realisere. Med den nye modellen i Kristiansund og omliggende kommuner i Møre og Romsdal ser en at kunnskaps- og kompetansedelingen mellom tjenesteni-våene øker. Pasientene mottar i større grad spesialisthelsetjenester i eget hjem, noe som er en nasjonal satsing.

Gjennom prosjektet har sykehus og kommuner utviklet en tjeneste som ytes i fellesskap, der sykehuslege har behandlingsansvar, samtidig som hjemmetjenester følger opp pasienter i hjemmet. Bedre samarbeid og arbeidsfordeling gjør at spesialisthelsetjenesten får frigjort tid og ressurser. Dette kan bidra til en mer bærekraftig helsetjeneste.

Design og arkitektur gir verdi

Prosjektene som mottar DOGA-merket for design og arkitektur er våre fremste forbilder, og viser hvordan strategisk bruk av design og arkitektur skaper viktige verdier for både samfunn, miljø og økonomi.

Her er tre grunner til at dette prosjektet er et forbilde:

1. Pasienter får reise hjem fra

sykehus flere dager og uker tidligere. Fra oppstart av tjenesten har pasienter sluppet å ligge over 400 døgn på sykehus.

2. Samhandlingen fører til bedre ressursutnyttelse. Kostnadmessig kan intravenøs antibiotikabehandling hjemme være opp til 70 prosent rimeligere enn tradisjonell behandling.

3. Prosjektet bidrar til mer likeverdige helsetjenester ved at pasienter kan få lik behandling uavhengig av bosted. Det er også gunstig at pasienter og pårørende kan slippe å reise langt til sykehus.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

4.3 Delmål 3: Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD)

By- og stedsutvikling skal være et viktig innsatsområde for DOGAs virksomhet. DOGA skal gjennom innovasjon i næringslivet og offentlig sektor, fremme utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn i hele landet. Det skal særlig legges vekt på mindre byer og tettsteder, samt synergier mellom by og stedsutvikling og nærings- og tjenesteutvikling.

Designmetodikk, arkitektur og innovasjonsprosesser skal være hovedinngangen for arbeidet, for samskaping mellom kommuner, fylkeskommuner og andre offentlige instanser, og mellom offentlige og private aktører, FoU-miljøer og innbyggere. DOGA skal gjennom sin virksomhet stimulere til god samfunns- og arealplanlegging.

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

Figur 49: Viser styringsindikatorer og suksessfaktorer delmål 3.

4.3.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 3

Attraktive steder er viktig både for Norges verdiskaping, innbyggere og miljøet. Det er viktig for å tiltrekke seg næringsliv, men også for å få folk til å bo over hele landet som kan bidra med kompetanse og en positiv utvikling. Alt må skje innenfor planetens tålegrenser. Derfor jobber DOGA for å en mer innovativ stedsutvikling med et helhetlig perspektiv.

Gjennom våre program ser vi at det er et stort behov for den innsatsen vi gjør, både med å sette tema på dagsorden, sette i gang prosjekter, være en kompetansepartner og skape nye nettverk. Vi får gehør for det vi gjør i både praksis og akademia, og vår kunnskap og erfaring blir mer etterspurt også i rådgivning på overordnet nivå. Vi mener derfor at vi er på riktig vei når et gjelder å nå mål om mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder.

DOGA jobber på flere fronter for å fremme en mer innovativ bygg-, by- og stedsutvikling. Gjennom våre prosjekter viser vi at det lønner seg å bruke mer tid i tidligfase for å identifisere de riktige utfordringene, slik at man får bedre, mer nyskapende, og mer treffsikre løsninger med større samfunns-effekt. Vi viser også verdien av å jobbe sammen med nye aktører på nye måter, og å ha brukere med i alle skritt på veien.

DOGAs hovedsatsing for å oppnå dette målet er innovasjonprogrammet Gnist, som tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling i lokalsamfunn. Her får utvalgte kommuner bistand til å koble på design- og arkitekturkompetanse for å identifisere og jobbe med sine utfordringer på nye måter.

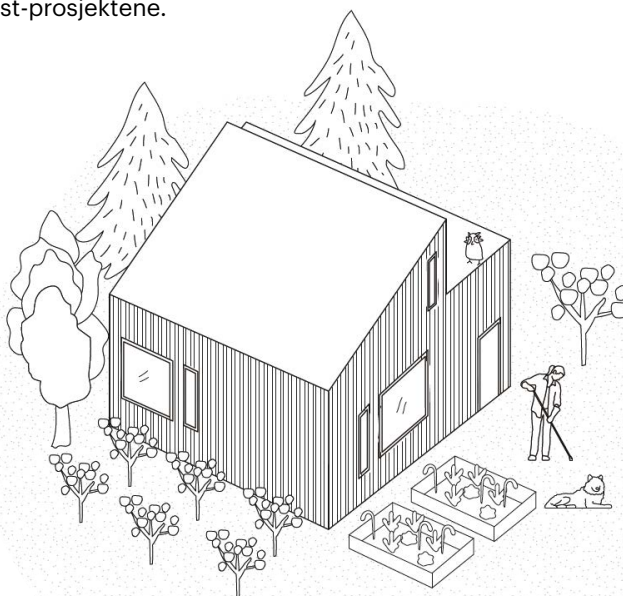
Fra at mange distriktskommuner oppgir at deres største utfordring for eksempel er fraflytting, har vi gjennom programmet kommet nærmere rotårsaker som gjør at vi har kunnet jobbe med mer konkrete utfordringer som spenner helt fra grønne hytteutbygging til hvordan tiltrekke kvinner til bygda gjennom kvinnekraftverk.

Etter 2022 står vi igjen med hele 9 innovative prosjekter, fra ulike fylker i Norge, med ulike tema. Alle demonstrerer nye måter å jobbe å, og nye veier for utviklingen av distrikts- Norge som faktisk gjør en forskjell for næringslivet og de som bor der.

Tilbakemeldingene fra deltagerekommunene har vært svært gode og viser at Gnist er et relevant virkemiddel som tilbyr etterspurt kompetanse i distrikts-Norge. Funn fra evalueringer viser også at det trengs enda flere virkemidler for å realisere løsningsforslagene som er blitt utarbeidet i Gnist-prosjektene.

Flere av DOGAs prosjekter er i seg selv innovasjonsprosjekter hvor vi tester ut hypoteser og ideer, og justerer underveis basert på tilbakemeldinger. I 2022 har vi arbeidet med å utvikle et innovasjonsprogram som er helt i startgropa, med arbeidstittel *Fase 0*.

Målet er å identifisere muligheter og behov for mer innovasjon i tidligfase av byggeprosjekter. Det er her det er mest rom for innovasjon, og hvor vi kan sikre at det som blir bygget gir merverdi utover selve formålet. Vi ønsker å teste ut hypotesen, og identifisere hvordan DOGA best mulig kan bidra som et virkemiddel.



Gnist-kommunen Nore og Uvdal har jobbet med utfordringen *Fra kvinnemangel til kvinnekraft*. Resultatet ble sosiale og fysiske tiltak for inkludering, tillit og samhold. Som for eksempel inkluderende boligtyper. Les mer om prosjektet [her](#).

Illustrasjon: Pir II



Foto: Sverre Chr. Jærlid

Gnist er bygget opp på samme måte som *Fase 0*, men kommet et godt stykke lenger. Vi har nå gjennomført tre runder, og hvert år har vi justert programmet basert på opparbeidet innsikt, etterspørsel og evalueringer. Hvert år har vi nådd flere kommuner gjennom samarbeidet med fylkeskommunene. I 2022 har vi gått fra å samarbeide med 3 kommuner til 11, og har representasjon fra nesten alle fylker.

I 2023 vil vi likevel justere ned antallet kommuner til fem, da vi på den måten får bedre mulighet til å følge hver kommune, og bedre mulighet for å hente ut læring og se synergier på tvers. Vi ser stor verdi av å etablere et nettverk av følgekommuner og andre kommuner som er interesserte i å følge prosessen.

Vi har også fokus på å dokumentere læring og metoder i alle våre program. I prosjektet *Hverdagsreisen* har vi gjennom å kombinere metoder fra design- og arkitekturfeltet analysert innbyggers vaner, som gjør at vi kan påvirke dem til å ta andre valg som i dette tilfellet skal fremme bedre folkehelse. Dette er en metode vi nå kvalitetssikrer gjennom en runde to slik at flere kommuner kan ta i den i bruk.

Gnist har vi også laget en oppsummering av de tre siste årene hvor vi samlet beste praksis og gode eksempler som vi vil spre gjennom artikler, webinarer og samlinger gjennom det kommende året.

Som et viktig grep for å rekruttere gode prosjekter til Gnist har vi utviklet et kurstilbud – Gnist kompetanse. Gjennom fire digitale kursmoduler, tilgjengeliggjort på Innovasjon Norges kompetanseportal, har vi spredt læring fra Gnist innovasjon, men også om ulike modeller for innovasjon i stedsutvikling generelt.

Vi får gode tilbakemeldinger på at kurstilbudet er et godt tiltak til de kommunene som ikke ble valgt ut ved at de får tilgang på metoder og verktøy for å drive innovativ stedsutvikling. 240 deltagere fra 110 kommuner fordelt på samtlige av landets fylkeskommuner deltok i år på Gnist kompetanse. For andre året på rad er kurset det med flest deltagere og høyest gjennomføringsprosent i Innovasjon Norges læringsplattform.

Vår vurdering er at vi har svært god måloppnåelse på delmål 3 i 2022, i tråd med våre oppdrag, prioriteringer og egendefinerte mål. Opparbeidet innsikt og læring legges til grunn for videreutvikling og spissing av våre virkemidler for innovativ by- og stedsutvikling i 2023.

4.3.2 Gnist

DOGA og næringsklyngen Nordic Edge sitt innovasjonsprogram Gnist, tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling i lokalsamfunn. Målet med Gnist-programmet er å få norske kommuner til å ta i bruk arkitektur- og designkompetanse for å løse kommunenes utfordringer på en måte som bidrar til å skape fremtidens attraktive, bærekraftige og inkluderende lokalsamfunn. Nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering er sentrale verktøy i prosessen.

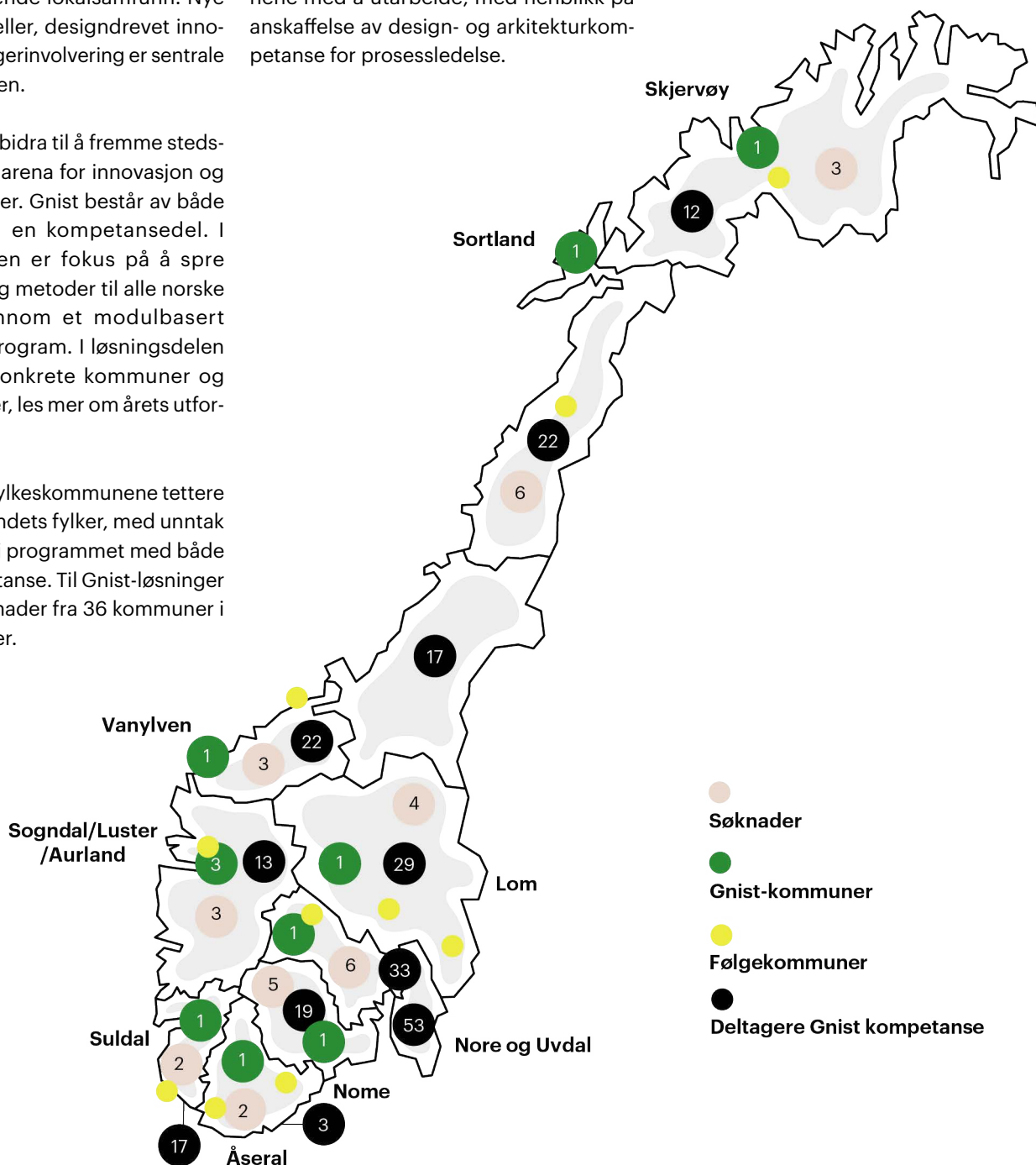
Videre skal Gnist bidra til å fremme stedsutvikling som en arena for innovasjon og næringsmuligheter. Gnist består av både en løsnings- og en kompetansedel. I kompetansedelen er fokus på å spre læring, verktøy og metoder til alle norske kommuner gjennom et modulbasert digitalt læringsprogram. I løsningsdelen jobber vi med konkrete kommuner og deres utfordringer, les mer om årets utfordringer [her](#).

I 2022 knyttet vi fylkeskommunene tettere på Gnist. 10 av landets fylker, med unntak av Oslo, gikk inn i programmet med både midler og kompetanse. Til Gnist-løsninger mottok vi 32 søknader fra 36 kommuner i 9 fylkeskommuner.

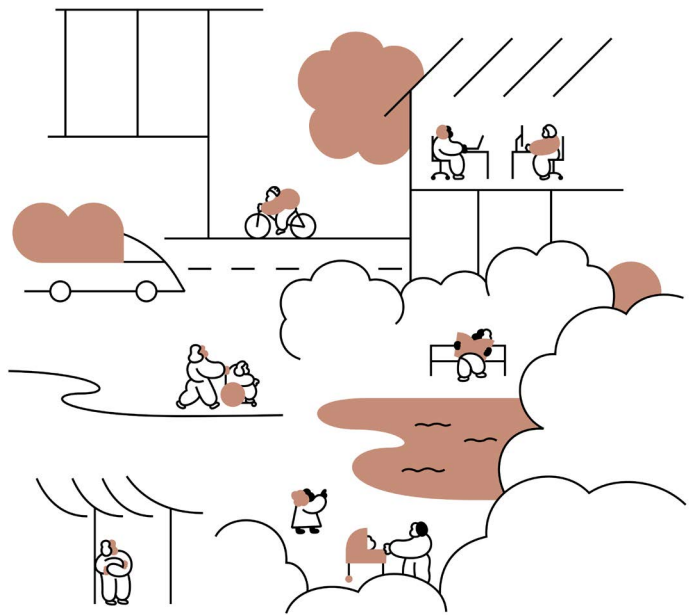
Sammen med fylkeskommunene, Nordic Edge og Distriktssenteret plukket vi ut 11 kommuner med tilhørende utfordringer fra hvert fylke. Kriterier for utvelgelse var blant annet innovasjonspotensial, intern forankring og overføringsverdi.

Over 70 designteam sendte inn tilbud på utlysningene som DOGA bisto kommunene med å utarbeide, med henblikk på anskaffelse av design- og arkitekturkompetanse for prosessledelse.

Designteamene samarbeidet tett med kommunene, og koblet på næringsliv, innbyggere og andre sentrale aktører, for å utforske behov og muligheter basert på lokale ressurser og fortrinn, og utvikle nyskapende, bærekraftige og helhetlige konsepter.



Figur 50: Viser nasjonal spredning Gnist 2022.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Gnist besto i 2022 av 3 deler:

Gnist kompetanse – bidrar til økt innsikt i kommuner om egne utfordringer og kunnskap om samhandlende steds- og næringsutvikling. Dette gjennom seminarer og workshops.

Gnist utfordringer - er en digital plattform hvor kommuner kan presentere utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling de ønsker nye og innovative løsninger på. Plattformen er utviklet av Nordic Edge med DOGA som medeier og bidragsyter. Plattformen ble lansert i første tertial 2022.

Gnist løsninger - en løsningsdel for utvalgte kommuner utvalgt av fylkeskommunene, DOGA og Nordic Edge. Næringslivsaktører med strategisk design- og arkitekturkompetanse kobles på. Sammen skal de avdekke muligheter og utvikle nyskapende løsninger på konkrete utfordringer i kommunene.

Representanter fra Innovasjon Norge, Riksantikvaren, Distriktsenteret, Husbanken, Leverandørutviklingsprogrammet for innovative anskaffelser (LUP) og KS har bidratt med kompetanse og synliggjøring av relevante virkemiddel overfor Gnist-kommunene.

Med så mange som 11 utvalgte Gnist-kommuner med i årets prosess har vi gjennom evalueringer og intervjuer kartlagt hvor programmet skaper størst verdi:

- **Strategiske designprosesser funker:** Det å koble Gnist-arbeidet til eksisterende planer og/eller innlemme arbeidet i planforslag, fungerer svært bra.
- **Et godt diagnoseverktøy:** Gnist gjør det mulig å utarbeide mer dyptgående diagnoser for et sted, og utforske årsakene bak utfordringen.
- **Uttesting av verktøy med stor overføringsverdi:** Gnist gir mulighet til å teste ut nye verktøy og/eller utforme nye modeller, som bruk av Pure Logics beslutningsorientert analyse (GRO) eller nye boligkonsepser og samarbeidsmodeller.⁹
- **Et leverandørutviklingsprogram:** Gjennom Gnist lager vi et marked for en ny type kompetanse samtidig som vi bygger kompetanse hos design-teamene som deltar.

Vi har også avdekket noen utfordringer, blant annet knyttet til å jobbe med prosesser hvor resultatet er utforutsibart. Manglende erfaring med tidlig fase-innovasjon, gjør både at kommunene trenger modningstid, og at det kan være krevende å kommunisere politisk. Samtidig er det også tydelig at flere etterspør endringer i regelverk og støtteapparat som kan bidra til å videreutvikle og realisere de nyskapende konseptene som har blitt utarbeidet gjennom Gnist-programmet.

Gnist-programmet viser likevel at det er mulig å få til innovasjon og nytenkning ved å åpne for nye samarbeidsformer og kreative metoder. Når vi klarer å få det til å slå gnister er når:

- Kommunene er «modne»
- Målet er et bedre sted basert på lokale premisser
- Innbyggere og lokalt næringsliv involveres
- Man jobber både tverrfaglig og tverrsektorielt

Gnist-programmet har eksistert i tre år, men er i stadig i endring. Det er i seg selv et godt eksempel på hva DOGA ønsker å formidle gjennom bruk av designtenking, nemlig at læring skjer kontinuerlig, og at endringer og justeringer må gjøres etter som man bygger erfaring og får ny innsikt. Opparbeidet innsikt og læring fra årets, og andre relevante faktorer, legges til grunn i videreutvikling og justering av programmet i 2023.

⁹ Pure Logic har utarbeidet et verktøy som de kaller GRO kommune som baserer seg på beslutningsorientert analyse (BoA). GRO kommune gjør det mulig å levere gode beslutningsgrunnlag i tidlig fase, basert på tallfestet verdiskapning, risiko og usikkerhet.

Den følgende vurderingen av måloppnåelsen – delmål 3 baserer seg på fire styringsindikatorer: endring i adferd, endring i innovasjonsnivå, spredningseffekt, og endring i resultat og kvalitet.

Endring i adferd

DOGAs styringsindikator endring i adferd skal vise om DOGAs arbeid har ført til at offentlige og private aktører har tatt i bruk design- og/eller arkitekturmetodikk, og om dette har ført til endringer i beslutninger, prosesser og planlegging. Det skal legges særlig vekt på å vise endringer i graden av tverrsektorielt samarbeid og samskaping om by- og stedsutvikling.

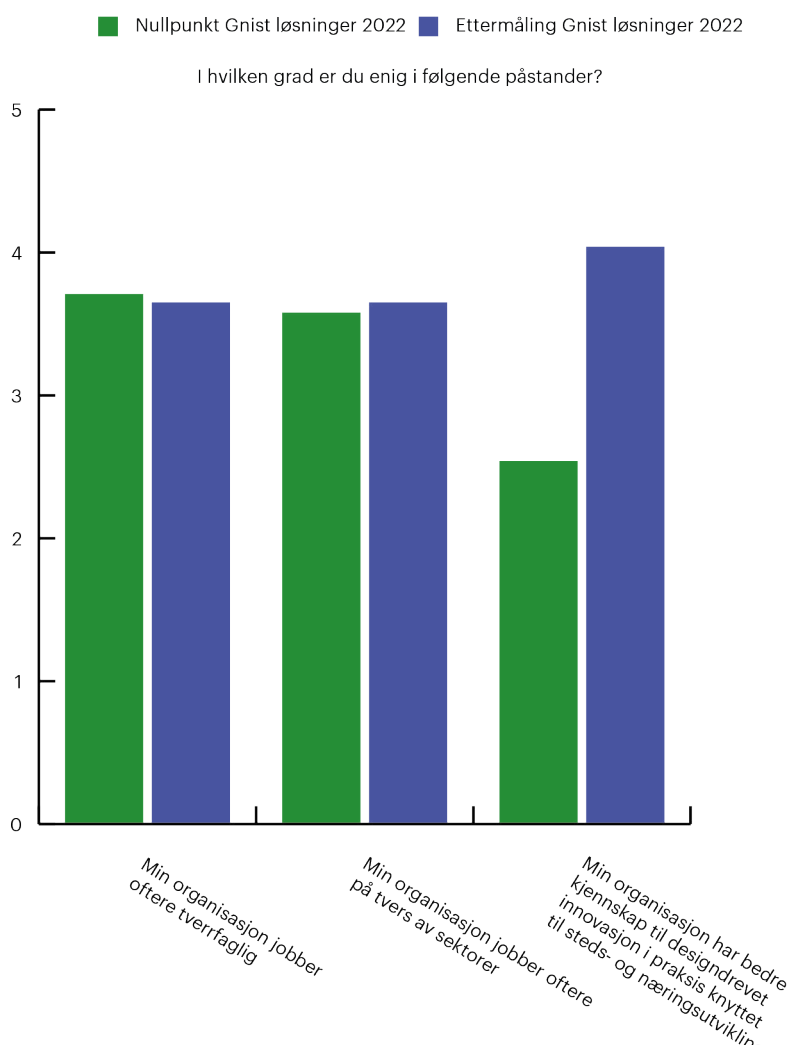
I løpet av 2022 har det blitt gjennomført både kvantitative og kvalitative evalueringer av Gnist-programmets innovasjonsdel. I tillegg til spørreundersøkelser har vi gjennomført intervjuer med både designteam og kommuner.

Nærmere 90 prosent opplever at deltakelsen i Gnist har vært nyttig for organisasjonen og hele 70 prosent av kommunene oppgir at programmet i stor eller svært stor grad har bidratt til økt bruk av designmetodikk og økt samarbeid internt i kommunen. Samtlige kommuner som har deltatt i Gnist oppgir at de har fått til en tettere kommunikasjon internt i kommunen, og at samarbeid med innbyggere, lokalt næringsliv og andre relevante aktører er styrket gjennom Gnist-prosessen.

I spørreundersøkelsen svarte over 65 prosent av kommunene at det er sannsynlig / svært sannsynlig at de på bakgrunn av læring fra innovasjonsprogrammet vil endre hvordan organisasjonens fremtidige beslutninger tas og hvordan prosesser og planlegging gjennomføres. Funn viser også at 60 prosent av deltakerne oppgir at de jobber på en annen måte enn tidligere, og at de allerede jobber mer tverrfaglig og mer tverrsektorielt som følge av deltagelse i programmet. Dette påpeker også leverandørene som en svært positiv konsekvens av Gnist-programmet:

"Det blir viktigere og viktigere med tverrfaglig samarbeid. Fint at hvordan dere gjennom Gnist tvinger inn tverrfaglighet. Jeg føler meg inspirert for fremtiden. Medvirkning og samskaping er fremtiden – noe som vi vil ta med videre"

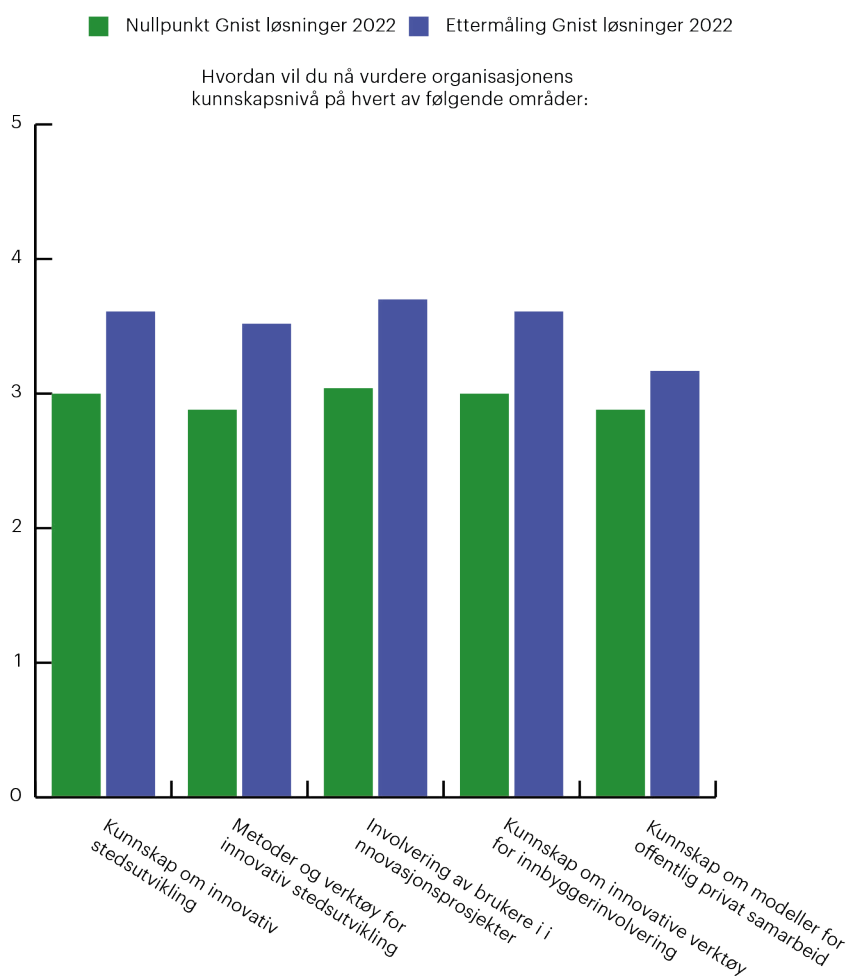
Adrian Rove Nordgård, Lund Hagem



Figur 51: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av Gnist løsninger 2022 på en skala fra 1-5, der 1 er i liten grad og 5 er i høy grad.



Illustrasjon: Sandra Blikås / byHands



Figur 52: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av Gnist løsninger 2022 på en skala fra 1-5, der 1 er lav verdi og 5 er i høy verdi.

Endring i innovasjonsnivå

Styringsindikatoren endring i innovasjonsnivå skal si noe om aktører som DOGA samarbeider med opplever innovasjonsendringer. Aktører som har vært i direkte kontakt med DOGA har implementert metoder for strategisk bruk av design og arkitektur som verktøy. Aktørene opplever økt grad av samarbeid, også på tvers av sektorer, gjennom helhetlig og brukerdrevet innovasjon i utviklingen av tjenester, produkter eller omgivelser. For å vise forstadier til endring i innovasjonsnivå mener vi at det er viktig å dokumentere motivasjon for å endre på eksisterende tjenester, eller praksis.

Gnist-programmet har fokus på å skape et mulighetsrom for samfunnsinnovasjon. Det vil si løsninger som øker velferden og trivselen for enkeltpersoner og lokalsamfunnet og som bidrar til en bærekraftig fremtid.

I en vellykket samfunnsinnovasjon må det være gjennomgående fokus på læring, slik at de som deltar kan gjenta prosessen og metodikken i andre sammenhenger. Ved å koble kommunene sammen med tverrfaglige team, og med designmetodikk som prosessverktøy, ser vi at vi nettopp legger til rette for denne typen innovasjoner.

Hele 75 prosent av Gnist-kommunene oppgir at de har bedre kjennskap til hvordan de kan anvende designmetodikk for å få til innovasjon i steds- og næringsutvikling, hvilket tilsier at læringsutbyttet fra prosessen oppleves som stort.



Foto: Sverre Chr. Jarild

Endring i resultat og kvalitet

Indikatoren endring i resultat og kvalitet benyttes for å belyse endringer i resultater og opplevd kvalitet hos de aktørene som har vært i direkte kontakt med, eller fått bistand fra, DOGA. Aktører som er i direkte kontakt med DOGA opplever økt verdiskaping i form av økt effektivitet og/eller sluttbrukertilfredshet. For å dokumentere måloppnåelse på denne indikatoren må vi følge aktørene i en lengre periode da resultat og kvalitet kan være en effekt som utvikles over tid.

80 prosent av deltakerne i Gnist-programmet opplever at de i etterkant har en bedre forståelse av kommunens utfordringsbilde.

Fokuset på gjennomgående innbyggerinvolvering og tettere samarbeid på tvers av ulike sektorer gir kommunene trygghet for at de jobber med de riktige tiltakene og at det er tydelig forankret både politisk og i lokalsamfunnet. Det er forventninger om at dette i sin tur gjør at det oppstår færre konflikter når man er nødt til å prioritere mellom ulike gode formål.

Vi ser et stort potensiale Gnist og arbeidet med kommunenes utfordringer, de kvantifiserbare samfunnseffektene vil utvikles overtid. Det skal gjennomføres en større effektmåling, av programmet som helhet, i 2024.

"Gnist har vært overraskende positivt, dette med å definere utfordring og ikke gå for fort frem var veldig viktig. Det er ofte forventet rask fremgang i kommunen, og det er ofte man hopper over prosessen for å komme til sakens kjerne; men her måtte man virkelig sette seg ned og kna den utfordringen – ikke minst viktig for en vellykket prosess videre. Det blir nok tatt med i annet arbeid videre også"

"Erfaringen med Gnist har endret måten vi forstår vårt eget sted på. Vi er blitt mye flinkere til å definere utfordringene skikkelig – fokus på å finne kjernen før man hopper til løsning. Om man er flinkere til å definere utfordringen, så løser man det underliggende problemet, ikke alt mulig annet."

Tilbakemeldinger fra evalueringen av Gnist-løsninger 2022

Spredningseffekt

Styringsindikatoren spredningseffekt skal måle om DOGA lykkes med å spre kjennskap til og kunnskap om effekten av bruk av fagområdene design og arkitektur, herunder betydningen av styrket offentlig – privat samarbeid, og om hvordan offentlige og private aktører kan benytte fagområdene for økt verdiskaping. Videre skal indikatoren også si noe om flere har tatt i bruk metodikk fra design- og arkitekturfeltet.

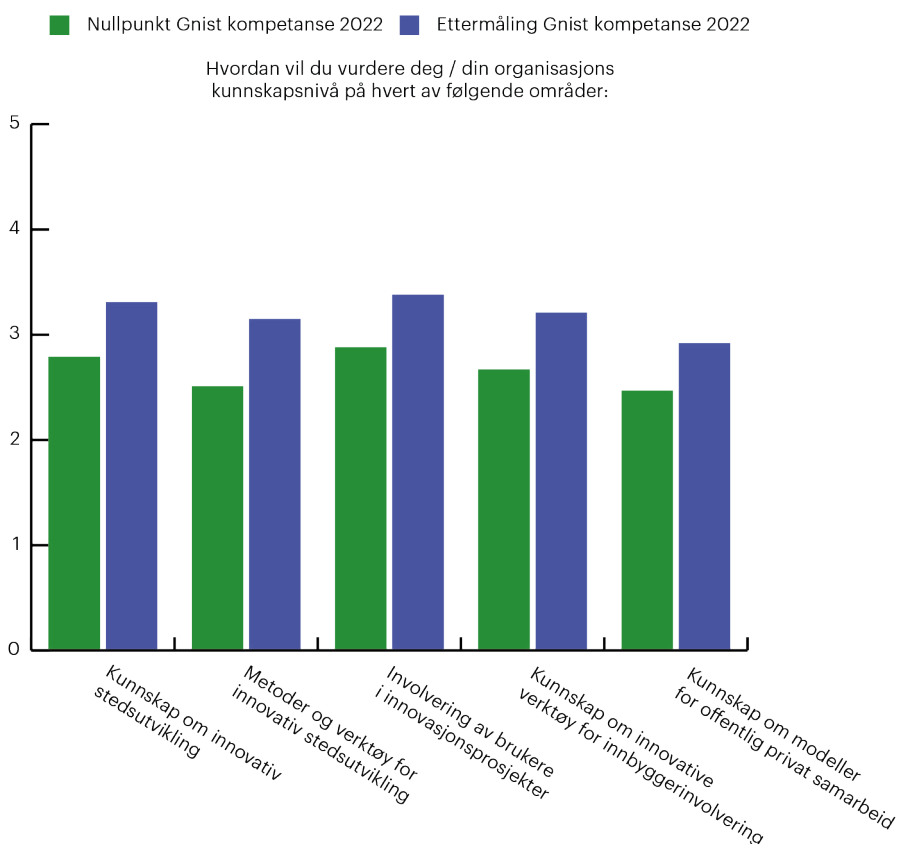
Gnist kompetanse

Etterspørselen og tilbakemeldingene vi har fått i arbeidet med Gnist har gjort at vi har sett et behov for økt kunnskap om samhandlende og innovativ by- og stedsutvikling. Siden starten har derfor tilbudt et kompetanseprogram til alle kommuner, noe vi har videreutviklet til det det er i dag; et modulbasert kurs primært rettet mot ansatte i norske kommuner og fylkeskommuner.

Kurset tilbys til alle ansatte i offentlig sektor, både mulige deltakere i Gnist-programmet og andre interesserte. Kurset er digitalt og tilbys gjennom læringsplattformen til Innovasjon Norge, som er samarbeidspartner. Målet med kurset er å gi deltagerne økt innsikt i egne utfordringer og økt kunnskap om løsningsmetodikk og verktøy.

Årets utgave av Gnist kompetanse hadde 240 deltagere fra 110 kommuner fordelt på samtlige av landets fylkeskommuner. I tillegg til fjorårets tre moduler «systemendring gjennom design», «innbyggerinvolvering og medvirkning» og «samarbeid på tvers» ble det i år utviklet en ny modul som tok for seg «tidligfase arkitektur».

Funn fra evalueringene viser blant annet at 70 prosent av deltagerne gir kurset i sin helhet høy eller svært høy vurdering. Fra sluttmålingen oppgir 100 prosent av deltagerne at de har fått en betydelig økning i kunnskapsnivå på alle fagområder kurset dekker. Samtlige deltagerne opplever også en markant økning i kjennskap til fagområdene kurset dekker.



Figur 53: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av Gnist kompetanse 2022 på en skala fra 1-5, der 1 er lav kunnskap og 5 er høy kunnskap.

Økningen i kompetansenivå viser at læringsmålene som ble satt for Gnist kompetanse er innfridd. Vi ser at en av de største økningene i kunnskap er knyttet til brukerbehov, innbyggerinvolvering og medvirkning. Videre ser vi at deltagerne har fått økt innsikt i potensialet som ligger i samhandling med både innbyggere og næringsliv koblet til det å se steds- og næringsutvikling i sammenheng.

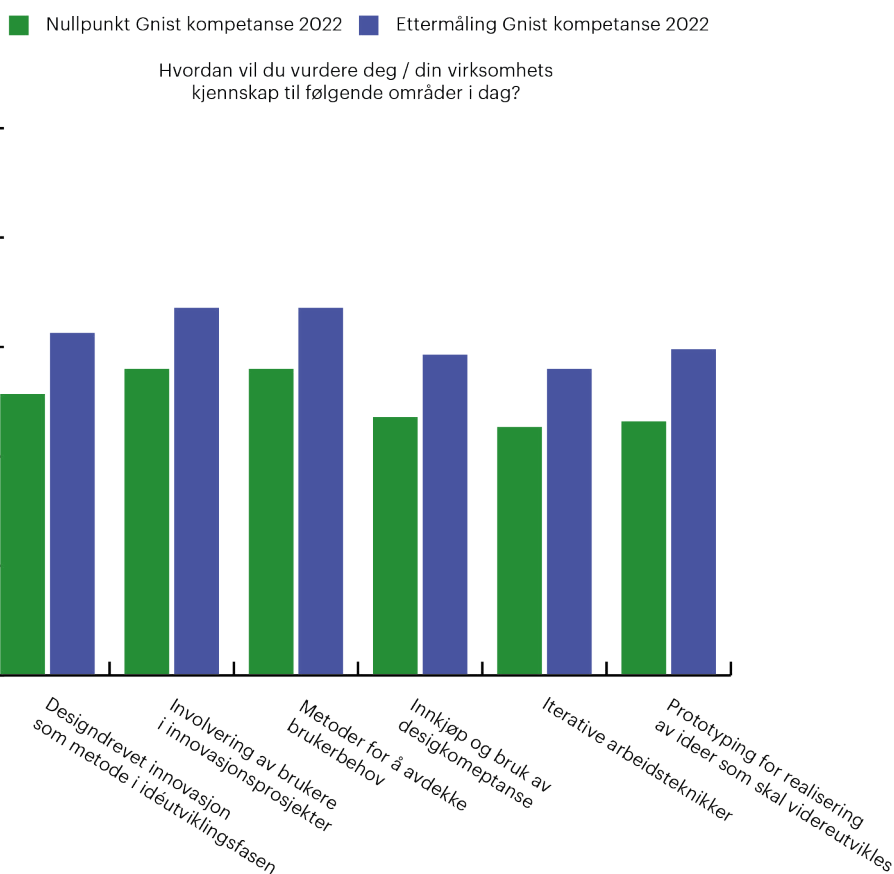
Den nye kursmodellen om tidligfase arkitektur inneholdt en del nytt for mange av deltagerne. Dette bekreftes av evalueringen som viser at denne modulen har gitt den høyeste økningen i kjennskap mellom nullpunkts- og ettermålingen.

I tillegg viser det faktum at samtlige kommuner som ble valgt ut til å være Gnist-kommune i 2022 hadde gjennomført Gnist kompetanse 2021. Dette bidro til at flere kommuner var godt rustet til å levere gode søknader til Gnist løsninger.

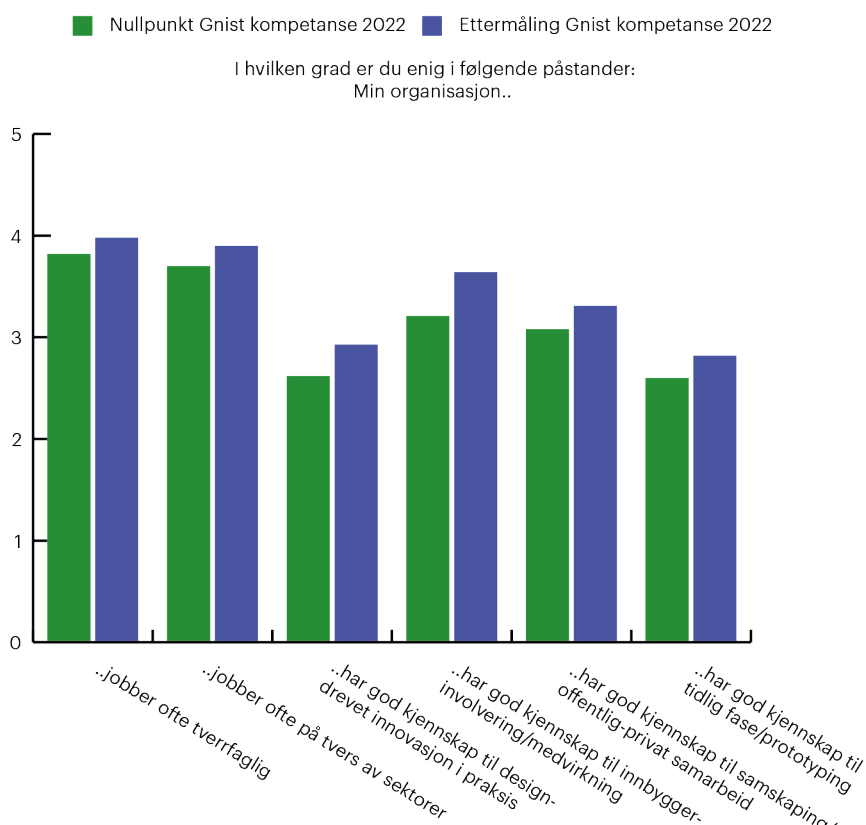
For andre året på rad er kurset det med flest deltakere og høyest gjennomføringsprosent i Innovasjon Norges læringsplattform. Basert på dette ønsker Innovasjon Norge å lære av DOGA og utvikle egne kurs og kunnskapstilbud som bygger på kursmetodikken i Gnist kompetanse. Dette legges til grunn for videreutvikling av samarbeidet med Innovasjon Norge.

Vi vil følge opp deltagerne fra 2021 med en etterundersøkelse for å dokumentere om de har tatt i bruk kunnskap og metodikk fra design og arkitekturfeltet, og om det har bidratt til å øke innovasjonskapasiteten til virksomheten.

Innsikt og funn i evalueringene legges til grunn i videreutvikling og justering av kurset. Vi planlegger for et nytt og enda mer spisset kurs høsten 2023.



Figur 54: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av Gnist kompetanse 2022 på en skala fra 1-5, der 1 er lav kjennskap og 5 er høy kjennskap.



Figur 55: Viser resultater fra nullpunkt- og ettermåling av Gnist kompetanse 2022 på en skala fra 1-5, der 1 er i liten grad og 5 er i stor grad.



Foto: Sverre Chr. Jarild

Humankapitalgevinster

En gevinst er en målbar positiv virkning for virksomhet, bruker eller samfunnet som følger av et tiltak. Gevinster oppstår ved at det settes i gang aktiviteter som utløser en endring (internt og eksternt). Endringene gir konkrete resultater som gir grunnlag for gevinster.

Humankapital referer til den økonomiske verdien av ansattes erfaringer og ferdigheter. Det betegner immateriell verdi som ikke kan bokføres som eiendeler i et regnskap, men som resulterer i økte muligheter for innovasjon, produktivitet og lønnsomhet.

4.3.3 Prosjekter og aktiviteter delmål 3

Omgivelser med samfunnseffekt

DOGA ser på mulighetene for økt innovasjon i utviklingen av bygde omgivelser, med større fokus på samfunnseffekt og sosial bærekraft. Mye av innovasjonspotensialet ligger i organiseringen av de tidligste fasene av byggprosjekter, både for transformasjonsprosjekter og nybygg. Vårt arbeid på arkitekturfeltet skal bidra til utvikling av ny praksis i planlegging og byggevirksomhet, og nye forretningsmodeller i bransjen basert på dette.

Innovasjonsprogrammet Fase 0

Arkitektur- og planleggingsfagene har tradisjonelt ofte vært alene om å ha et helhetlig perspektiv på de bygde omgivelsene, men dette er i ferd med å endre seg. Det økende fokuset på alle dimensjoner av bærekraft har bidratt til et stort innovasjonsbehov i utviklingen av bygde omgivelser. Byggenæringen leverer godt på miljømessig bærekraft og bedre energiløsninger, men næringen har ikke levert like godt på sosial bærekraft.

Mange av aktørene tilknyttet byggenæringen, både fra privat og offentlig sektor, bekrefter behovet for nytenkning og nye samarbeid for bedre løsninger for å opprettholde kvalitet, sikre god samfunnseffekt og realisere den sosiale merverdien av investeringene i bygg.

En annen viktig driver er de utfordringene byggenæringen har med konflikter knyttet til byggeprosjekter. Det er bred enighet om at mange av kildene til konflikt ligger på systemnivå, men konsekvensene for kvalitet og merverdi i det enkelte konkrete prosjekt er store, og mange prosesser knyttet til planlegging og gjennomføring av bygg har betydelig forbedringspotensial.

DOGA arbeider med et nytt innovasjonsprogram for arkitektur, med arbeidstittel *Fase 0*, som ser på strukturerte prosesser og nye innovasjonsverktøy i de tidligste fasene av byggprosjekter. Målet med programmet er økt samfunnseffekt av de bygde omgivelsene på viktige samfunnsområder som folkehelse og bærekraft.

Endring i adferd

Primærmålgruppen er oppdragsgivere i offentlig og privat sektor, sekundærmålgruppen er arkitektbransjen. På kort sikt vil programmet i hovedsak gi humankapitalgevinster, det vil si det kan gi adferdsendring og økt innovasjonskapasitet for de som er direkte involvert, dvs. aktører som bidrar i utviklingen av programmet og i pilotprosjektene.

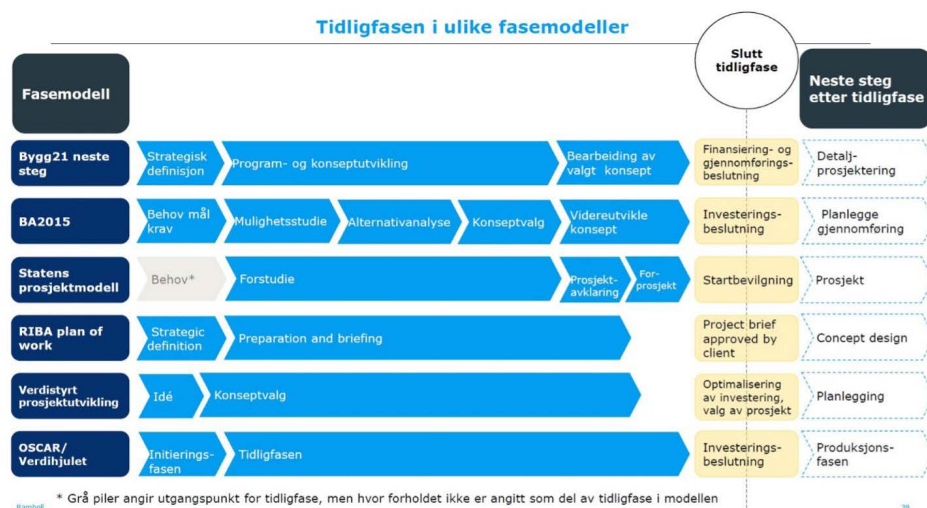
I og med at et hovedmål så langt er å teste nye tidligfaseprosesser i konkrete prosjekter, vil det også være ønskelig å dokumentere erfaringene med prosessendringer i pilotprosjektene.

Målet er å kunne undersøke og dokumentere samfunnseffektene av det som er bygget.

I juni 2022 startet vi arbeidet med å kartlegge dagens fasemodeller og praksiser innen tidligfase gjennom en dokumentstudie, utført av Rambøll Management Consulting. Funn fra studien viser blant annet at byggenæringen ikke opererer med noen enhetlig definisjon eller oppfatning av tidligfasen, men at det samtidig er bred enighet om at de innledende fasene legger noen av de viktigste premisene for den videre prosjektutviklingen. Dette gir grunn til å tro at det er behov for tiltak som ser på den effekten tidligfaseinnsats kan ha for både prosessen og resultatet av byggeprosjekter.

DOGA har også innhentet brukerinnsett fra målgruppene for Fase-0. Primærmålgruppen er oppdragsgivere i både privat og offentlig sektor, sekundærmålgruppen er de potensielle leverandørene av tidligfasjetjenester – arkitekter, designere og andre prosessrådgivere. Vi har gjennomført en rekke dybdeintervjuer med representanter for målgruppene, og fått bekreftet at det er et behov for innovasjonsvirkemidler.

Målgruppene er omforent om problemforståelsen og utfordringene, og bekrefter behovet for innovasjonsvirkemidler i tidligfasen. DOGA vil jobbe videre med dette, og teste ulike tilnærminger i konkrete pilotprosjekter i 2023.

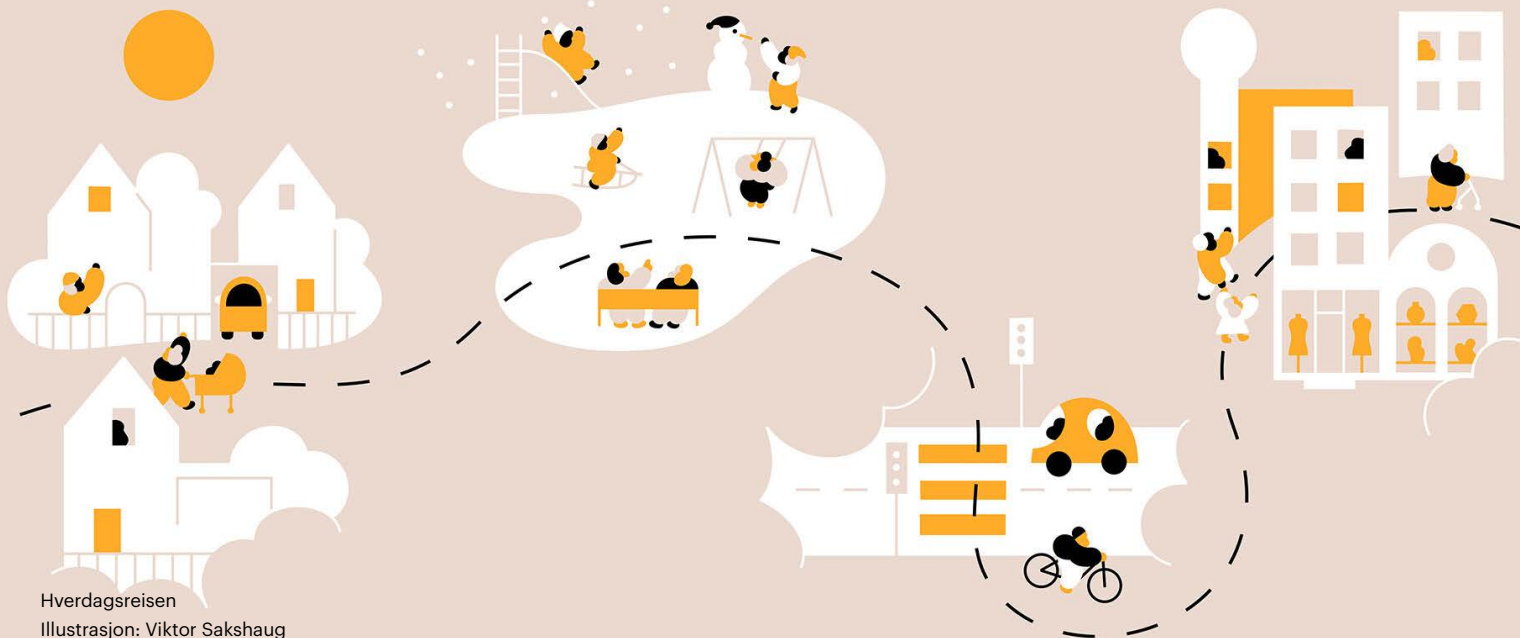


Figur 56: Viser ulike tidligfasemodeller som byggebransjen opererer med.

Kilde: Rambøll dokumentstudie 2022

"Konflikter oppstår typisk der forutsetningene svikter og der resultatet ikke blir som forventet. Eierskap til prosessene, samhandling og transparens er kjernen i spillkontrakter."

Harald Fosse og Vilde Dyb, advokatfirmaet Hjort
[Finansavisen, 16. november 2021](#)



Hverdagsreisen
Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Hverdagsreisen består av to deler:

Innsiktsarbeid og prototyping av løsninger på stedet. I prototypingen skal innsiktsarbeidet kombineres med tiltak som testes på stedet: Prosjektgruppen planlegger, bygger, tester, justerer og bygger igjen. Den fysiske løsningen tilpasses gjennom flere iterasjoner, med aktiv deltakelse fra lokale aktører og sluttbrukere.

Målet er å utvikle bedre løsninger og sikre lokal forankring.

Hverdagsreisen – pilotprosjekt for arkitektur og folkehelse

I 2021 samarbeidet DOGA med Sunne kommuner i lanseringen av pilotprosjektet «Hverdagsreisen», som har sett på hvordan de fysiske hverdagsomgivelsene påvirker to store folkehelseutfordringer: sosial isolasjon og ensomhet, og mangel på fysisk aktivitet. Med utgangspunkt i folks «hverdagsreiser», har prosjektet brukt tjenstedesignmetodikk og arkitektkompetanse til å undersøke barrierer og drivere for fysisk aktivitet og sosiale møter i bygningsnære uteområder i tre pilotkommuner fra Sunne kommuner-nettverket: Asker, Austevoll og Gjøvik.¹⁰

"Kommunen jobber med et nytt byggereglement hvor det vil stå at det skal gjennomføres en behovskartlegging i forkant av større byggeprosjekter, slik som en skole. Metodene brukt i Hverdagsreisen er relevante i så henseende og det kan hende at de blir inkludert i en slags mal for hvordan behovskartleggingen skal gjennomføres."

Anders Lien, Gjøvik kommune

Endring i innovasjonsnivå

Hverdagsreisen har gitt deltagerkommunene konkret erfaring med hvordan de kan sette det lokale folkehelsearbeidet i sammenheng med utvikling av fysiske omgivelser, og utvikle innovative løsninger for økt fysisk aktivitet og sosiale møteplasser for utvalgte grupper. I alle kommunene, er både folkehelsekoordinator og planavdelingen involvert i arbeidet. I tillegg gir arbeidet en god mulighet for DOGA til å teste hvordan metodikk fra designfagene kan bidra til innsikt om den faktiske bruken av konkrete fysiske omgivelser i videre planlegging og prosjektering.

Den første runden av pilotprosjekter i innsiktsdelen av «Hverdagsreisen» ble avsluttet i april 2022. Sluttrapporten fra leverandøren Comte Bureau inneholder en fylldig metodebeskrivelse, som er tenkt bruk i kommende runder med innsiktsarbeid i flere kommuner. Se metodebeskrivelsen til Comte Bureau [her](#).

Av de tre pilotkommunene i første runde ble Austevoll valgt ut til å gå videre til prototyping. Sammen med Comte Bureau gikk de i gang med fysisk utprøving av tiltak i november. Den ønskede effekten for Austevoll er økt bruk av lokale gangveier og snarveier i Storebø sentrum. Justering foregår i desember og januar, og Hverdagsreisen i Austevoll avsluttes i februar 2023.

¹⁰ Sunne kommuner er WHO's kommune-nettverk i Norge.



Fra prototyping med lyslyng langs en provisorisk gangvei i Austevoll.
Foto: DOGA og H. A. Bjånesøy

Innsiktsarbeidet fra den første runden er presentert på Sunne kommuners fagsamling, på nettverksmøte i Nettverk for arkitektur og folkehelse, på KDDs drømmedag med DOGA og sist på Byutviklingskonferansen på Gjøvik i november 2022. Flere av kommunene i Sunne kommuner-nettverket har vist stor interesse, og DOGA utlyste derfor en ny runde med innsiktsarbeid i august 2022, åpen for alle kommunene i nettverket. Tre kommuner er valgt ut: Nordre Follo, Lillestrøm og Modum, og tre leverandører er valgt til å jobbe med dem: Comte Bureau, 3RW Arkitekter og MarkersHub. Disse skal samarbeide i en ny innsiktsrunde vinteren 2022-23, innsiktsarbeidet forventes ferdigstilt mars 2023.

DOGA diskuterer også mulig prototyping på Gjøvik, der innsiktsarbeidet fokuserte på Vardal ungdomsskole. I forbindelse med en planlagt utvidelse av skolen har kommunen finansiering til midlertidige tiltak for elevene, og innsikten fra Hverdagsreisen, og arbeidet med elevene der, vil kunne være et godt utgangspunkt for videre testing.

Medvirkning og innbyggerinvolvering

Medvirkningsverktøyet Barnetråkk er lagt inn i det offentlige kartgrunnlaget (DOK), og resultatene fra barn- og unges egne vurderinger av sine nærområder er nå tilgjengelige for alle. I tillegg til å være et pedagogisk verktøy i skolen, brukes også at resultatene som et viktig kunnskapsgrunnlag i utviklingen av byer og lokalsamfunn.

Spredningseffekt

Folke-tråkk-veilederen har hatt som mål å være et tilsvarende verktøy for alle. Vår vurdering er at Folke-tråkk gir størst verdi ved å spre metoder, beste praksis gjennom en plattform for dialog og erfaringsdeling.

Vi ser at det er behov for utvikling av en digital løsning, som et supplement til ulike metoder og prosesser for medvirkning og innbyggerinvolvering. Dette kan for eksempel skje ved at løsninger utvikles som en integrert del av digitaliseringen av planprosessene i kommunal forvaltning, og ikke i regi av DOGA

Les mer i oppsummeringsnotatet: [Folke-tråkk - en idé for en nasjonal medvirknings-plattform.](#)

DOGA har bidratt til økt kjennskap og kunnskap om medvirkning og innbyggerinvolvering gjennom faglige innlegg på flere samlinger og konferanser rundt om i landet, blant annet på byutviklingskonferansen på Gjøvik i november, har vi bidratt til styrket bruk av metoder for medvirkning og innbyggerinvolvering gjennom egne programmer som GNIST og Hverdagsreisen og har hatt bred dialog med praksisfeltet gjennom deltakelse i flere fora der sosial bærekraft i prosesser rundt by- og stedsutvikling er et hovedfokus.



Foto: Åseral kommune

4.3.4 Case: Fra hyttebygging til stedsbygging

"Vi som arkitekter opererer vanligvis ikke i dette problem/mulighetsrommet, og vi ser jo at den brede tverrfagligheten som «tvinges» fram gjennom Gnist gir noen helt andre og innovative løsninger. Vi kan ikke sitte på hver vår tue hvis vi skal løse fremtidens utfordringer. Det har i grunn vært en veldig øyeåpnende prosess."

Lund Hagem

En liten kommune med store ambisjoner
Åseral kommune, som ligger midt i Agder fylke, er en av 11 kommuner som ble valgt ut til å delta i Gnist-programmet i 2022. Kommunen har rett under 1 000 fastboende innbyggere, men er en stor hyttekommune med mange deltidsboere. Reiseliv er derfor en svært viktig næring og det er kritisk for kommunen at reiselivsutviklingen skjer på en måte som bidrar til lokal verdiskaping. Samtidig er kommunen opptatt av å ta vare på ressursene som allerede finnes i området, det være seg mennesker, infrastruktur eller natur.

Åseral søkte på Gnist-programmet for å utforske hvordan et av de største hytteområdene i kommunen, Bortelid kan utvikles på en miljøvennlig måte, som er konkurransedyktige på pris og som bidrar til bevaring av stedets eksisterende kvaliteter.

Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid

Kommunen gikk inn i prosessen sammen med det lokale grunneierlaget i Bortelid og hadde fra start en sterk kobling mellom ulike avdelinger i kommuneadministrasjonen og lokalt næringsliv. Gjennom Gnist får kommunene mulighet til å koble på et designteam som skal hjelpe dem med å utforske utfordringen de har skissert.

Åseral landet på en konstellasjon bestående av både designere, landskapsarkitekter, byggingeniører og entreprenører, biologer, en mobilitetskonsulent og arkitekter. Teamet ble ledet av Adrian Rove Nordgård og Kristine Strøm-Gundersen i Lund Hagem arkitekter og de fikk raskt etablert en effektiv arbeidsgruppe som var både tverrfaglig og som inkluderte folk fra ulike sektorer lokalt og regionalt. Både kommunen og designteamet fremhever dette som den viktigste suksessfaktoren i prosjektet.

Bærekraftige valg skal være enkle å ta

"I Bortelid skal det være enkelt for fremtidens hytteeiere å ta bærekraftige og riktige valg!" er visjonen som prosjektet til slutt landet på. Designteamet ville utforske hvordan man kan legge til rette for at flere tar bærekraftige valg, og har hatt fokus på at det bærekraftige alternativet må være både lett og attraktivt å ta i bruk. Gjennom prosessen har fokuset skiftet fra å omhandle hyttene til å rette seg mot hytteeierne, deres bruk av området og mulighetene i lokalsamfunnet.

Veileder med stor overføringsverdi

Designteamet foreslår en firetrinnsutviklingsplan for å oppnå visjonen, og utvikling av det lokale aktivitetstilbudet sentrum i Bortelid er første punkt. Å gjøre Bortelid mer attraktiv for flere vil bidra til mer bruk gjennom hele året, som kan øke investeringsviljen lokalt og regionalt.



Små effektive hytter, som ligger skånsomt i terrenget. De er etablert rundt eksisterende infrastruktur, og henvender seg ut mot naturen.
Illustrasjon: Lund Hagem/Åseral kommune

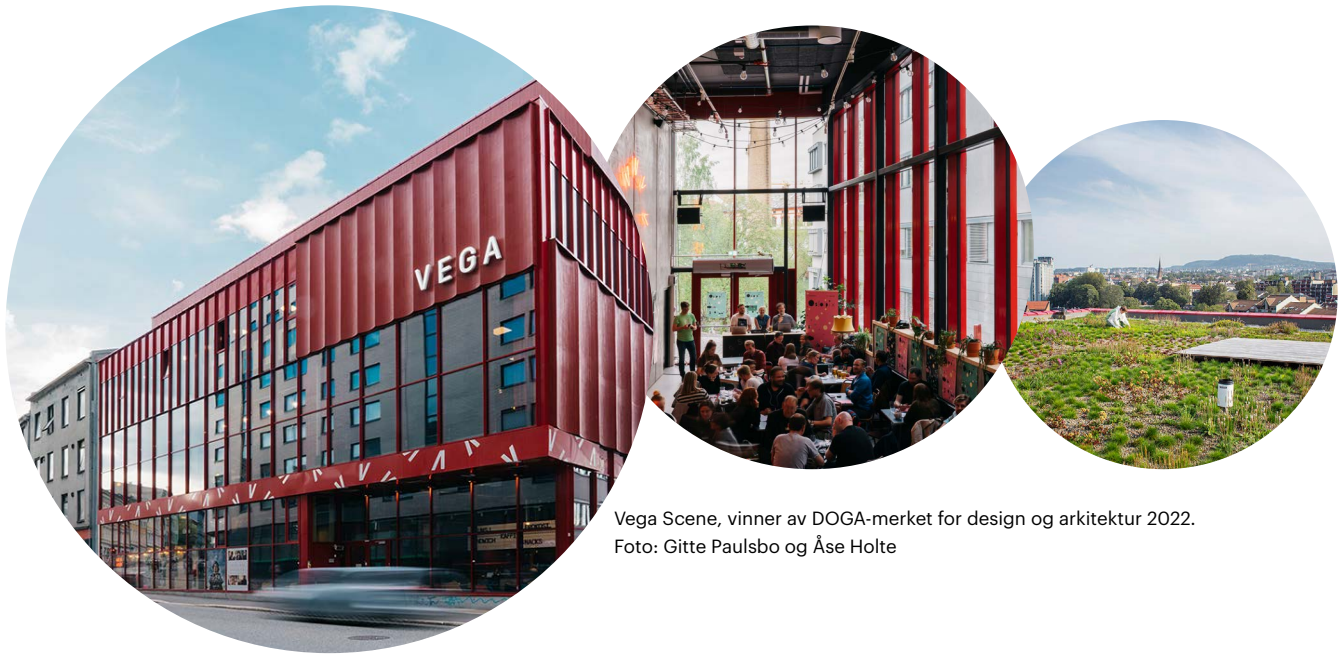
Dernest foreslår teamet at man utvikler brukervennlige dele- og støttefunksjoner for de eksisterende hyttene slik at de brukes oftere og av flere folk. Det må da være fokus på servicefunksjoner som bidrar til lokal sysselsetting. Økologisk reparasjon av allerede utbygde områder trekkes fram som punkt tre, dette for å gi et bedre utgangspunkt for en levedyktig natur. Det er først i fjerde fase designteamet mener det vil være gunstig å tenke på utbygging av nye hytter, og da gjennom fortetting i allerede utviklede områder. Utviklere må da stå for økologisk reparasjon i forbindelse med ny utvikling.

Denne firetrinnsplanen er ikke foreslått som en endelig løsning, men må sees som et forslag til en tilnærming. Det gjør at prosjektet kan ha stor overføringsverdi, som kan brukes som en veileder for bærekraftig utvikling i hyttekommuner over hele landet.

Samarbeid med næringsaktører forankrer nye plangrep

Tett dialog med grunneierlaget i Bortelid og andre næringsdrivende i kommunen har vært viktig av flere grunner; ved at aktørene var med gjennom hele prosessen kunne de tydeliggjøre hva som er viktig for dem og påvirke retningen prosessen tok. Samtidig kan kommunen nå føle seg tryggere på at planforslag som må gjennomføres for å oppnå visjonen vil møte støtte fra næringsaktørene, og dermed vil den politiske prosessen mest sannsynlig gå smidigere.

I Åseral har Gnist-prosessen allerede fått effekter på plannivå ved at innsikten er inkludert i rulleringsarbeidet av kommuneplanens arealdel. Det er også besluttet å lage en ny kommunedelplan for Bortelid-området basert på prosjektet.



Vega Scene, vinner av DOGA-merket for design og arkitektur 2022.
Foto: Gitte Paulsbo og Åse Holte

4.3.5 DOGA-merket case: Vega scene – Det ujålete kulturhuset

Design og arkitektur gir verdi

Prosjektene som mottar DOGA-merket for design og arkitektur er våre fremste forbilder, og viser hvordan strategisk bruk av design og arkitektur skaper viktige verdier for både samfunn, miljø og økonomi.

Her er tre grunner til at dette prosjektet er et forbilde:

1. Vega scene er det første kulturbygget som er BREEAM-NOR sertifisert (miljøsertifisering for bygg).

2. Prosjektet har transformert byrommet. Det som før opplevdes som en mørk og trafikkert gate lyses nå opp, både av arkitektur og folkeliv.

3. Vega scenes blågrønne tak bidrar til biologisk mangfold og overvannshåndtering. Erfaringene og utviklingen vil kunne komme mange andre aktører til gode.

Film- og teaterhuset Vega scene har markert seg kraftig siden åpningen i 2018 – i bybildet, i kulturlivet og i folks bevissthet. En trang tomt med en trøblete historie. Det var bakgrunnen for utbyggingen av Hausmanns gate 28. Tre år brukte ildsjelene i Vega på å planlegge prosjektet sammen med Oslo kommune og Urbanium eiendom. Ideen var å skape en uavhengig kino og fritateaterscene, en arena for utvikling og formidling av ny, norsk dramatik og et senter for ikke-kommersielle aktiviteter.

Hvordan romme et mangfold av aktiviteter?

Utbyggerne hadde stramme økonomiske rammer. De ønsket en bygning der ulike aktiviteter kunne foregå samtidig uten å forstyrre hverandre. Og bygningen skulle være åpen og inviterende og gi nytt liv til et forsømt gatemiljø. Arkitektene i Asplan Viak leste områdets utfordringer. De skapte en bygning med et tydelig, karakterfylt uttrykk som er godt tilpasset gatemiljøet. Dette er gjort ved å bruke robuste, enkle materialer, og ved å utnytte rom og lys på smarte måter. Resultatet er blitt en bygning med et ærlig, ujålete uttrykk og et mangfoldig innhold. Innvendig bidrar gjenbrukte materialer og møbler til å forsterke bildet.

Takhage med lokalflora er forbilde

Den eksperimentelle takhagen er blitt til som følge av et samarbeid mellom Asplan Viaks landskapsarkitekter, NIBIO og Bergknapp AS.

Sammen utviklet de en ny jordtype og dyrket fram en stedegen flora basert på frø fra øyene i Oslofjorden. Beplantningen blir evaluert årlig og danner grunnlag for andre takhager Asplan Viak anlegger i Oslo, blant annet i regjeringskvartalet.

Takhagen har også en viktig funksjon ved at den tar unna regnvann. Norges vassdrags- og energidirektorat har et forskningsprosjekt og en målestasjon som følger med på hvordan vannhåndteringen fungerer. Formålet er at erfaringene kan komme til nytte også i andre byggeprosjekter.

Juryens uttalelse

"Det røffe, røde huset i Hausmanns gate høstet mange lovord da det åpnet for tre år siden. I dag kan vi fastslå at det var høyst fortjent. Vega Scene er et kulturbygg som gir mye tilbake til byen og innbyggerne.

Med nøye gjennomtenkt bruk av materialer, lys og rom har arkitektene i Asplan Viak skapt en bygning med et karakterfylt uttrykk. Vi lar oss begeistre av hvordan den er tilpasset gatemiljøet. Når du går forbi, føler du deg invitert inn.

Vega Scene tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi den er en åpen og inkluderende møteplass som fyller mange gode formål.

Mer bærekraftig utnyttelse av en trang og belastet tomt skal du lete lenge etter!"



Vega scene
Foto: Åse Holte



Foto: Sverre Chr. Jarild

4.4 Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)

DOGA skal være Kommunal- og distriktsdepartementets rådgiver for utvikling av god politikk og virkemiddelbruk innenfor stiftelsens fagområder. DOGA skal til enhver tid ha relevant kunnskap og en

helhetlig problemforståelse innenfor design og arkitektur, og være et nasjonalt kompetansemiljø innenfor disse fagfeltene. I dette inngår også kompetanse om samfunns- og arealplanlegging.

Styringsindikatorer

Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen

Suksessfaktorer

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

4.4.1 Vurdering av måloppnåelse delmål 4

DOGA skal ha den mest relevante kunnskapen om hva design og arkitektur kan bidra med i dag og i fremtiden, om fagenes verdi, hvilken effekt fagene har og hvordan denne kan måles. Dette skal vi oppnå ved å være representert i nettverk og samarbeid både med internasjonale partnere, forsknings- og utdanningsinstitusjoner, virkemiddelapparatet, design- og arkitekturbransjene, næringslivet og offentlig sektor.

DOGA innhenter, systematiserer og formidler kunnskap om fagenes verdi, og kunnskapen skal også spres og tilgjengeliggjøres for våre målgrupper. Vi gjennomfører undersøkelser og produserer kunnskapsgrunnlag i egen regi, eller i samarbeid med andre relevante aktører.

DOGAs priser og DOGA-merket for god design og arkitektur er en viktig del av dette kunnskaps- og synlighetsarbeidet.

DOGA er representert i råd og referansegrupper for en rekke organisasjoner og prosjekter, fra departementer, etater, virkemiddelaktører og utdanningsinstitusjoner til pilotkommuner og innovasjonsbedrifter. DOGA har også en viktig rolle som nasjonalt samlingspunkt for spredning av design- og arkitekturkompetanse.

I 2022 har DOGA fortsatt å bidra med kunnskap i egne og andre nettverk, for å sikre innsikt i og påvirkning på dagsaktuell tematikk. DOGA er representert i råd og referansegrupper for en rekke organisasjoner og prosjekter.

Politisk rådgivning

DOGA bidrar med politisk rådgivning for flere ulike departementer. Vi benyttes til å utforme innspill på stortingsmeldinger og strategier som berører våre fagområder. Flere departementer etterspør i tillegg strategisk designkompetanse i arbeidet med å svare på komplekse tverrsektorielle og tverrdepartementale problemstillinger.

I 2021 satte vi i gang et arbeid for å kunne prioritere bedre hvor vi skal rette vår innsats i det politiske landskapet. Det er utarbeidet et underlag som tar for seg hvilken rolle DOGA kan og bør ta, samt hvilke muligheter som finnes innenfor vårt mandat, både prinsipielt, generelt og spesielt i tiden framover.

Større politiske prosesser, som arbeid med virkemiddelapparatet for både offentlig innovasjon og næring, har tatt fokus og kapasitet bort fra dette generelle arbeidet. I løpet av starten av neste år vil det jobbes med å utarbeide en kortfattet strategi med bakgrunn i dette arbeidet.

Utvikling av en mer helhetlig virkemiddelportefølje for offentlig innovasjon

Digdir, Dfø og DOGA (D3) er bedt om å gi KDD råd om hvordan virkemiddelporteføljen for offentlig sektor kan utvikles og innrettes videre. Dette er et av de viktigste rådgivningsoppdragene DOGA har vært involvert i på departementsnivå. Digdir har fått formelt oppdraget og har i samarbeid med Dfø og DOGA, involvert andre relevante aktører og utviklet anbefalinger. D3 er bedt om å beskrive en helhet og vurdere dette i sammenheng med andre relevante virkemidler – eksempelvis forskning, økonomiske og regulatoriske virkemidler som forvaltes av andre.

D3 har utarbeidet en plan for hvordan vi kan samarbeide mer langsiktig – noe som KDD vektlegger særlig å gjelde systemperspektivet. Oppdraget ble levert 15. juni og besto av fire faglige råd samt et informasjonsgrunnlag. DOGA har stått i spissen for den samskapende delen av oppdragsprosessen, hvor det er gjennomført to workshops, en med aktører fra D3 og en med bredere involvering av andre virkemiddelaktører. Workshopene ga viktig innsiktsgrunnlag om dagens situasjon samt en ønsket fremtid.

Vi sitter igjen med mange erfaringer fra D3-prosessen. Vi ser et særlig behov for nye måter å organisere reelt samarbeid for denne type tverrgående oppdrag, og mener det er et stort potensial for å lykkes bedre ved å inkludere designmetodikk som et supplement til tradisjonelle metoder i forvaltningen. Designprosessen kan bidra til fasiliteringen av en mer smidig, raskere og mer treffsikker tverrfaglig utvikling, bedre samskapende prosesser, og eksperimentering som på sikt også kan resultere i ny kunnskap og kompetanse på individnivå og ny praksis på virksomhetsnivå.

Oppfølging av D3-oppdraget

DOGA fikk i oppgave av KDD å komme med innspill til nye roller, prosesser og strukturer som kan dekke mangler i dagens innovasjonssystem for offentlig sektor. Vi har skissert fire grep offentlig sektor bør gjøre for å lykkes med samarbeide i møte med komplekse og systemiske samfunnsutfordringer:

1. Prosess for formuleringsfasen
2. Nye roller og samspill
3. Eksperimentering
4. Kontinuerlig læring

Gjennomgang av det

næringsrettede virkemiddelapparatet

På direkte initiativ fra næringsministeren har DOGA vært involvert inn i arbeidet med mål om å skape et mer effektivt og brukervennlig virkemiddelapparat. Arbeidsgruppen har bestått av Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, Eksfin og DOGA. Innspillene fra virkemiddelaktørene skal bidra til innsikt for å dreie virkemiddelapparatet og spisse innsatsen mot grønn omstilling i næringslivet. Målet med den grønne omstillingen er å skape lønnsomme og attraktive jobber i hele landet, øke de grønne investeringene, styrke eksporten fra fastlandet og kutte klimagassutslipp.

Tjenestedesign skal være en rød tråd i utformingen av virkemiddelapparatet 2.0. Det er behov for mer kunnskap om næringslivets konkrete møter med virkemiddelapparatet og hvilke grep som kan gjøres for å få til forbedringer. Vår anbefaling ble levert samlet til NFD 1. desember 2022. De involverte aktørene er omforent om å styrke designtenkningen i virkemiddelapparatet. Dette vil bidra til at vi vil lykkes med å samle oss rundt nærings og brukergruppers behov for helhetlige løsninger som er enklere å navigere i.

Design tenkning som metode legger til rette for dette gjennom tverrfaglig samarbeid, smidig utvikling og kontinuerlig læring med brukeren i fokus. Styrking av design tenkning anbefales og gjøres gjennom kompetansehevende aktiviteter hos virkemiddelaktørene, sikre læring og kunnskapsdeling fra prosjektet En vei inn samt gjennom utvikling og test av ny samarbeidsmodell i pilotsatsningen på havvind. DOGA har bidratt med innsikt i arbeidet med en brukerrettet tilnærming for å skape et mer brukervennlig og effektivt virkemiddelapparat.



Arkitekturpolitikknettverket

DOGA fasiliterer arbeidet med å følge opp den felles fagpolitiske plattformen for arkitektbransjen, som ble lansert i 2020. Plattformen skal gi organisasjonene et felles utgangspunkt for politisk påvirkningsarbeid. DOGA fungerer som sekretariat for nettverket. Den kontinuerlige kontakten med bransjeorganisasjonene gir DOGA et tydelig bilde av bransjens prioriteringer, og et godt grunnlag for fagpolitisk rådgivning på arkitekturfeltet. Nettverket har opprettet kontakt med byarkitektene i Bergen og Trondheim, et viktig tilskudd til det fagpolitiske samarbeidet. Hovedfokus i 2022 har vært på å samle aktørene om felles innsats for politisk påvirkning, først mot de politiske partiene, og deretter med fokus på kommunevalget i 2023, der nettverket forbereder innspill til de ulike partienes programmer.

Arkitekturløftet

DOGA leverte sitt innspill til Innspillutvalget for arkitektur, bokkvalitet og nabolag i desember 2021. Innspillutvalgets notat, med tittelen *Arkitekturløftet*, inneholder flere gode forslag til tiltak. DOGAs aktiviteter kan bidra på flere av de foreslåtte områdene, særlig når det gjelder tverrfaglige samarbeid og medvirkning, kompetanseutvikling, spredning og målrettet innovasjon. DOGA er i dialog med både KDD og andre aktører om hvordan dette best kan tas videre, og hva DOGAs bidrag kan være inn i KDDs oppdrag med det videre arkitekturpolitiske arbeidet. DOGA vil bidra med innsikter til KDDs samling for den tverrdepartementale arbeidsgruppen i desember, og opprettholde dialogen videre inn i 2023.

Folkehelse og bygde omgivelser

DOGA fikk i 2022 i oppdrag av Helsedirektoratet å levere et erfaringsnotat som beskriver vårt arbeid med å fremme en innovativ og bærekraftig by- og stedsutvikling gjennom bruk av designmetodikk og arkitektur. Notatet ble levert 15. november, og skal være en del av Helsedirektoratets arbeid med oppfølging av regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet.

UHR Nasjonalt fagorgan for arkitektur og landskapsarkitektur

DOGA er representert som en av flere observatører i Universitets- og høgskolerådets fagorgan for arkitektur. Her får vi innsikt i utfordringer og prioriteringer knyttet til arkitekt- og landskapsarkitektutdanningen, og utviklingen av forholdet mellom utdanningen og bransjen. I siste halvdel av 2022 er det særlig reduksjonen i studieplasser i arkitektur- og designfagene som har stått i fokus i diskusjonene.

Nordisk samarbeidsplattform for design og arkitektur

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) ba i 2022 DOGA om å kartlegge muligheten for å etablere en felles nordisk plattform for design og arkitektur, samt om innspill til hvordan organisering og oppfølging av en slik samarbeidsplattform kunne utformes. Målet er kunnskapsdeling og utvikling av design og arkitektur som verktøy for grønn omstilling, digital omstilling, utvikling av bedre tjenester og økt verdiskaping i næringslivet på tvers av de nordiske landene. Samtlige ni design- og arkitekturorganisasjoner i de nordiske landene deltok aktivt i prosessen med å formulere et innspill, som ble levert til NFD 15. september.

Anbefalingen er at det blir satt av ressurser og midler i en periode på 3 år (2023-25) for utforming og etablering av en felles nordisk plattform, med tilhørende aktiviteter i Norden og internasjonalt.

Arendalsuka 2022

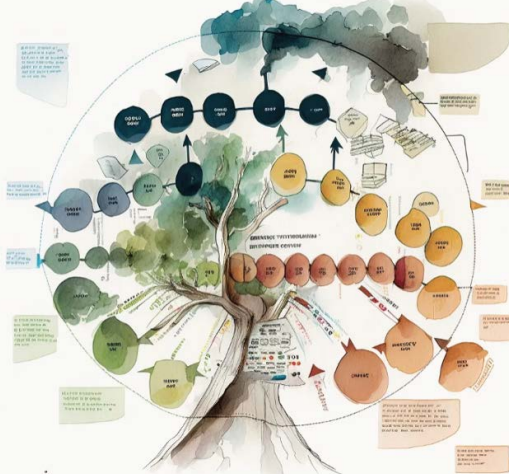
DOGA arrangerte, sammen med Distriktsenteret, en sesjon om innovative distriktskommuner den 16. august, hvor tre Gnist-kommuner deltok med sine leverandørteam. Stortingspolitikere deltok i diskusjonen om hvordan vi kan styrke innovasjonskraften i Distrikts-Norge, og hvilken rolle arkitektur og design kan spille i denne sammenhengen. I tillegg deltok DOGA på arrangementer i regi av SIVA, Nordisk ministerråd, Tverga og DigDir.

Innovasjon for alle

I Innovasjon for alle-programmet er DOGA en sentral rådgiver for KUD rundt spørsmål knyttet til regjeringens handlingsplan for universell utforming. Vi er også en sentral rådgiver for Helsedirektoratet ved senteret Aldersvennlig Norge, hvor vi har inngått et strategisk og langsiktig samarbeid. Målet med samarbeidet er ønsket om å bidra til et mer bærekraftig og aldersvennlig Norge.



Illustrasjoner: Halogen og Midjourney Bot



5. Vurdering av fremtidsutsikter

I fremtiden møter vi utfordringer som blant annet klimaendringer, pandemier, utenforskap, polarisering, eldrebølgen og finansering av velferdsstaten etter oljen. Det store spørsmålet er hvordan vi kan løse dem, og – enda viktigere – hvordan vi kan løse dem uten å skape nye problemer i andre enden.

I dag brukes det mye ressurser på å løse store samfunnsutfordringer, både i privat og offentlig sektor, men mye av innsatsen er knyttet til enkeltprosjekter og enkelttiltak. Det mangler en helhetlig tilnærming både når det gjelder utfordringene, mulighetene, løsningene og ressursbruken. I tillegg trenger vi mer innsikt om fremtidige behov.

Helhetlig tilnærming og samarbeid

Med bakgrunn i design- og arkitekturfagene har DOGA utviklet en rekke verktøy, metoder og programmer som stimulerer til samarbeid på tvers for å utforske, forstå og løse felles utfordringer. Vi arbeider med strukturerte prosesser og metoder for innovasjon, og har fokus på den tidlige fasen i utviklingen, fordi det er nettopp der premissene for en bærekraftig utvikling legges.

DOGA har en viktig rolle som faglig spydspiss og pådriver overfor stat, fylkeskommuner, kommuner og næringslivet. Vår rolle har i 2022 blitt styrket ved at vi har blitt en mer strategisk samarbeidspartner for våre oppdragsgivere. Dette er synliggjort gjennom blant annet direktebestillingene om å utvikle en mer helhetlig virkemiddelportefølje, i privat og offentlig sektor.

DOGA sto i spissen for den samskapende delen i D3-arbeidet, og har hatt en tilsvarende rolle i utviklingen av fremtidens næringsrettede virkemiddelportefølje, «Virkemiddelapparatet 2.0». Designmetodikk, vår kjernekompetanse, ble utpekt til å være en rød tråd i disse samskapende prosessene. Vi mener samskaping og samhandling er essensielt for å utvikle de mest treffsikre virkemidlene.

Vi har en styrket posisjon, der vår kompetanse og fagene vi fremmer, blir brukt mer strategisk av våre oppdragsgivere. Dette gjør oss enda bedre rustet til å løse de store samfunnsutfordringene vi står ovenfor.

Design- og arkitekturfagernes rolle i fremtiden

Det er et stort potensial i måten vi arbeider på og hva fagene kan bidra til i samtiden og i fremtiden. De siste ti årene har fagene våre, spesielt design, vært gjenstand for en voldsom utvikling, etterspørsel og oppmerksomhet. Det vi er sikre på er at utviklingen fremover kommer til å være preget av usikkerhet og tvetydighet. Fremtidsvisjoner og endringskompetanse er derfor nødvendig for å synliggjøre hva design og arkitektur kan bidra til, og hvordan fagene kan påvirke og forme den fremtiden vi ønsker.

Midjourney Bot er en kunstig intelligens som skaper bilder basert på tekstbeskrivelser. Illustrasjonene viser noen mulige fremtids-scenarioer identifisert i prosessen med utvikling av fremtidsvisjoner for våre fags relevans. Arbeidet er fasilitert av Halogen.

Vi har igangsatt et arbeid der vi utfordrer etablerte antagelser og oppfatninger for hvor det norske samfunnet er på vei. Vi ønsker å utvide forståelsen for design- og arkitekturfagernes roller og bidrag, med konkrete fremtidsvisjoner som illustrerer fagernes relevans. Målet med arbeidet å synliggjøre hvordan design og arkitektur kan være verktøy for å møte fremtidig usikkerhet og kompleksitet.

Dette arbeidet skal hjelpe oss å forstå hvor ambisiøse vi kan være de neste ti årene og hvordan fagene, design og arkitektur, kan bidra til ønsket samfunnsutvikling.

Som uavhengig innovasjonsaktør er DOGA spesielt godt rigget til å jobbe med samfunnsutfordringer og komplekse problemområder, hvor design- og arkitekturfagene kan bidra til å utløse et utnyttet potensial for bærekraftig innovasjon og verdiskaping i Norge i tiden som kommer.

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 2022. DOGA hadde i 2022 et positivt resultat med NOK 33 190. Midlene overføres i sin helhet til å styrke stiftelsens egenkapital.

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

Årsresultat 2022	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel i %	Årsverk
Driftstilskudd KDD	49 001 001		49 001 001	71,3%	
Driftstilskudd NFD	19 749 000		19 749 000	28,7%	
Økonomi og virksomhetsstyring ¹¹	277 734	20 043 057	- 19 765 323	28,7%	4,4
Kommunikasjon	0	3 765 467	- 3 765 467	5,5%	2,6
DOGA Arena	4 618 596	5 261 323	- 642 727	0,9%	3,9
DOGAs priser og utmerkelser	361 009	5 369 758	- 5 008 749	7,3%	2,3
Delmål 1 (NFD)	7 777 436	27 526 487	- 19 749 052	28,7%	8,7
Delmål 2 (KDD)	527 983	6 250 424	- 5 722 441	8,3%	4,3
Delmål 3 (KDD)	- 330 402	12 213 111	- 12 543 513	18,2%	7,8
Delmål 4 (KDD)	0	1 068 248	- 1 068 348	1,6%	1,0
Avskrivninger	0	513 234	- 513 234	0,7%	
Netto finansposter	61 943	0	61 943		
RESULTAT	82 044 300	82 011 110	33 190	100%	35,0

¹¹ Inntekter fra fremleie til husets kafe. Husets kafe ble slått konkurs den 29. august 2022. Som følge av økt inntjening i DOGA Arena medførte ikke dette negative økonomiske konsekvenser.

Fordeling av kostnader økonomi og virksomhetsstyring – beløp i hele 1 000	2022	2021
Lønns- og personalkostnader ¹²	4 560	4 602
Husleie kontorlokaler	7 698	7 327
Utgifter til drift av lokaler	2 357	2 499
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	139	528
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	148	139
Honorar	539	946
Reiseutgifter	144	49
Øvrige driftsutgifter	4 458	4 101
Sum	20 043	20 192

¹² Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader – beløp i hele 1 000	2022	2021
Lønninger	27 515	25 016
Styrehonorarer	646	636
Pensjonskostnader	2 502	2 296
Arbeidsgiveravgift	4 413	4 189
Andre ytelser/personalkostnader	1 193	979
Sum	36 269	33 116

Design og arkitektur Norge

Resultatregnskap

	Note	2022	2021
Inntekter			
Offentlige tilskudd	2	73 378 697	72 214 734
Andre inntekter		8 603 659	4 785 984
Sum driftsinntekter		81 982 356	77 000 718
Kostnader			
Lønn og andre personalkostnader	3	36 269 072	33 116 447
Husleie		7 698 263	7 326 708
Utgifter til drift av lokale		2 357 199	2 499 007
Øvrige driftskostnader		5 184 058	5 763 565
Kostnader prosjekter og aktiviteter		21 322 125	17 985 549
Bevilget bedriftsstøtte		8 423 162	9 313 001
Ordinære avskrivninger	4	513 234	497 925
Tap på fordringer		243 996	0
Sum driftskostnader		82 011 109	76 502 202
Sum driftsresultat		-28 753	498 516
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		59 844	37 945
Rentekostnader		1 153	172
Andre finansinntekter		3 251	3 570
Sum finansposter		61 943	34 203
Årets resultat		33 190	532 719
Disponering:			
Overføring til egenkapital	5	33 190	532 719
Sum overført		33 190	532 719

Balanse

Eiendeler	Note	31.12.2022	31.12.2021
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk DOGA Arena		759 382	821 803
Inventar og kontormaskiner		695 316	205 435
Kjøkken		13 000	20 730
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	4	1 509 740	1 090 010
Finansielle anleggsmidler			
Netto pensjonsmidler	6	1 585 809	959 415
Aksjer i andre selskaper	7	62 270	62 270
Sum finansielle anleggsmidler		1 648 079	1 021 685
Sum anleggsmidler		3 157 818	2 111 695
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	8	727 034	1 162 541
Andre kortsiktige fordringer		1 413 587	1 816 444
Sum fordringer		2 140 621	2 978 985
Bankinnskudd, kontanter og lignende	9	18 632 297	15 990 927
Sum omløpsmidler		20 772 918	18 969 912
Sum eiendeler		23 930 736	21 081 607

Egenkapital og gjeld	Note	31.12.2022	31.12.2021
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	5	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt kapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	5	3 179 682	3 146 493
Sum opptjent kapital		3 179 682	3 146 493
Sum egenkapital		4 379 682	4 346 493
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse	6	0	0
Sum andre forpliktelser		0	0
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		3 298 730	3 468 105
Skyldige off. avgifter		2 155 273	2 024 480
Skyldig lønn, ferielønn o.l		2 880 251	2 684 011
Periodisert offentlig tilskudd	2	5 543 059	5 315 944
Periodisering øremerket tilskudd	2	3 302 949	1 560 409
Avsetning påløpte forpliktelser		2 364 040	1 661 300
Annen kortsiktig gjeld		6 750	20 867
Sum kortsiktig gjeld		19 551 053	16 735 115
Sum gjeld		19 551 053	16 735 115
Sum egenkapital og gjeld		23 930 736	21 081 607

Oslo 16. februar 2023

Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder

Truls Brataas
Styremedlem

Kamilla Sharma
Styremedlem

Yashar Hanstad
Styremedlem

Beate Bomann-Larsen
Styremedlem

Kim-Andre Gabrielsen
Styremedlem

Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Note 1 - Regnskapsprinsipper

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

Design og arkitektur Norge mottar driftstilskudd fra Kommunal- og distriksdepartementet og 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 - Tilskudd

Driftstilskudd

Tilskudd fra KDD	49 001 001	
Tilskudd fra NFD	19 749 000	
Sum	68 750 001	
Nyskappingsprogrammet (Kulturdepartementet)	3 000 000	
Sum	3 000 000	71 750 001

Prosjekttilskudd fra andre

Utenriksdepartementet (Stikk)	1 000 000	
Utenriksdepartementet (Stikk) - tilbakebet. av ubenyttede midler	-9 500	
Ambassaden i Stockholm (Norwegian Presence)	15 274	
Utenriksdepartementet (Norwegian Presence)	900 000	
Ambassaden i London (Norwegian Presence)	70 000	
Ambassaden i Helsinki (Norwegian Presence)	5 700	
Reala Ambasciata di Norvegia a Roma (Norwegian Presence)	50 000	
Ambassaden i Haag (Norwegian Presence)	10 000	
Helsedirektoratet (Hverdagsreisen)	99 000	
Nordic Edge AS (Gnist)	300 000	
NTNU (New European Bauhaus)	1 157 877	
Sum	3 598 351	3 598 351
Tilbakeført periodisert driftstilskudd 2021	5 315 944	
Tilbakeført periodisert tilskudd DIP 2021 (NFD)	1 560 409	
Sum	6 876 353	6 876 353
Periodisering av driftstilskudd 2022 (KDD)	5 543 059	
Periodisering av øremerket tilskudd 2022	3 302 949	
Sum periodisert tilskudd 2022	8 846 008	8 846 008
Sum inntektsført tilskudd 2022		73 378 697

Periodisering av tilskudd 2022

Tilskudd fra KDD (Driftstilskudd)	5 543 059
Tilskudd fra NFD (DIP)	1 186 426
Tilskudd fra KUD (Nyskappingsprogrammet)	448 014
Utenriksdepartementet (Stikk)	510 632
NTNU (New European Bauhaus)	1 157 877
Sum	8 846 008

Samlet tilskudd fra KDD og NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde kr 68,7 millioner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2022.

Tilskuddet disponeres i samsvar med forutsetninger i Innst. 16 S (2021-2021) og Prop. 1 S (2021-2022) og med forutsetninger i Innst. 8 S (2021-2021) og Prop. 1 S (2021-2022)
Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille programmer, prosjekter og tiltak som er vedtatt gjennomført og bundet av forpliktelse.

Note 3 - Ansatte, godtgjørelse o.l

	2022	2021
Lønninger	27 514 799	25 017 197
Styrehonorarer	645 529	635 754
Pensjonskostnader	2 502 415	2 295 523
Arbeidsgiveravgift	4 413 240	4 188 858
Andre ytelser/personalkostnader	1 193 089	979 115
Sum lønn og andre personalkostnader	36 269 072	33 116 447

Årsverk	35	33
---------	----	----

Godtgjørelser

	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 552 568	1 496 545
Annen godtgjørelse	14 796	13 877

Det er utbetalt kr 645 529 i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med kr 307 607. Beløpet er fordelt med kr. 217 279 til revisjon og kr. 90 328 til attestasjon og rådgivning.

Note 4 - Varige driftsmidler

	Innredning/ Kunst	Inventar/ maskiner	Teknisk/Data/kasse /Dimmer	Kjøkken	Sum anleggsmidler
Anskaffelskost 01.01.22	42 042	5 765 370	2 041 784	104 927	7 954 122
Tilgang	0	579 811	356 903	0	936 714
Avgang	0	0	3 750	0	3 750
Akk. avskrivninger 31.12.22	0	5 649 865	1 635 554	91 927	7 377 346
Bokført verdi 31.12.22	42 042	695 316	759 382	13 000	1 509 740
Årets avskrivninger	0	89 930	415 574	7 730	513 234
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 5 - Endring i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent kapital
Egenkapital 01.01.2022	1 200 000	3 146 492
Årets resultat		33 190
Egenkapital 31.12.22	1 200 000	3 179 682

Note 6 - Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 43 personer, og ordningene er organisert gjennom kollektive pensjonsforsikringer. 2 personer omfattes av en ordning som gir rett til en definert fremtidig ytelse. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsen fra folketrygden. 6 pensjonister er også omfattet av ytelsesordningen, hvor forpliktelsen omfattes av årlig G-regulering. 35 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning. Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge AS og Storebrand. Årets samlede premie er kr 2 502 415. Sliterordningen inngår som del og utgjør kr. 490 053. Netto pensjonsmidler / (Forpliktelse) til kollektiv ytelsespensjon er balanseført pr 31.12.2022 med kr. 1 585 809. Saldo på premiefondet er kr 81 573 pr. 31.12.

Kollektiv pensjonsordning:	2022	2021
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	292 713	263 996
Rentekostnad av tidl. opptjent pensjon	437 774	448 182
Årets brutto pensjonskostnad	730 487	712 178
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-813 155	-639 713
Administrasjonskostnader	436 565	429 083
Periodisert arbeidsgiveravgift	120 181	56 067
Resultatført estimatavvik	118 138	67 399
Årets netto pensjonskostnad ytelse	592 216	625 014
Årets samlede pensjonskostnad inkl. aga	3 604 742	4 083 686
Sum årets pensjonskostnad	4 196 958	4 708 700

Balanseførte pensjonsforpliktelse:

Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	29 036 508	30 037 442
Estimerte pensjonsmidler	27 545 244	28 508 000
Netto pensjonsforpliktelse	1 491 264	1 529 442
Arbeidsgiveravgift	296 857	243 020
Ikke resultatført estimatavvik	-3 373 929	-2 731 878
Balansført netto pensjonsforpliktelse	-1 585 809	-959 416

Økonomiske forutsetninger:

Diskonteringsrente	3,20 %	1,50 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	4,90 %	2,90 %
Lønnsregulering	3,75 %	2,50 %
Pensjonsregulering	3,50 %	2,25 %
G-regulering	3,50 %	2,25 %
Arb.giver avg	14,10 %	14,10 %
Korridorstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 7 - Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/antall	Anskaffelseskost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
DNB	1 227		10	12 270	
DWB*	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				62 270	

*Design without Borders

Note 8 - Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 9 - Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetreksmidler med kr 1 462 082.

This documents contains 7 pages before this page

Dokumentet inneholder 7 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 7 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 7 sider før denne side

Detta dokument innehåller 7 sidor före denna sida

Kim-André Gabrielsen

5d789516-cda5-48cc-a657-2122e9dd2dba - 2023-02-22 15:26:30 UTC +02:00
BankID - d52999ff-2b63-4834-a77e-b6853834d4bf - NO

Yashar Hanstad

4578c3d4-34d4-4fe0-bcad-0fc179dc1764 - 2023-02-22 16:28:27 UTC +02:00
BankID - 95a8d270-b153-4e7e-9965-848820a73c27 - NO

Tor Inge Lenes Hjemdal

48d83ea4-cf5a-41a8-95a4-aa463351e7c7 - 2023-02-23 09:18:51 UTC +02:00
BankID - eaca3237-ee8c-4f88-9413-ab813a1a167b - NO

Toril Bariusdotter Ressem

03cb023e-bbd8-4daf-b103-4f9b2baa5a8b - 2023-02-23 14:56:32 UTC +02:00
BankID - 923e9d5e-236d-4f88-9a06-a15f6ab80c7d - NO

Kamilla Sharma

0c02f735-bc32-49a7-8d48-77a7fe4290cd - 2023-02-27 10:41:44 UTC +02:00
BankID - 4685c14d-0e36-48d2-8eb1-94bad2522bfa - NO

Truls Kristian Brataas

4621bc66-dc31-4d44-ad04-03dd2a0418f4 - 2023-02-27 19:44:53 UTC +02:00
BankID - 9ab8b2be-0537-40d0-ab61-a176644033a5 - NO

Beate Bomann-larsen

d4959f08-7725-4007-8ae9-bb3567ff7706 - 2023-02-27 20:21:36 UTC +02:00
BankID - ff97f8b2-ed3a-46bf-866a-66f57778c671 - NO

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og Arkitektur Norge

Uttalelse om årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og Arkitektur Norge.

<p>Årsregnskapet består av:</p> <ul style="list-style-type: none">• Balanse per 31. desember 2022• Resultatregnskap for 2022• Noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.	<p>Etter vår mening:</p> <ul style="list-style-type: none">• Oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav, og• Gir årsregnskapet et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2022, og av dens resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
---	--

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av stiftelsen slik det kreves i lov, forskrift og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

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

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

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med

rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

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

Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om forvaltning

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

BDO AS

Kjetil Ardem
statsautorisert revisor
(elektronisk signert)

PENNEO

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

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

Kjetil André Ardem

Statsautorisert revisor

På vegne av: BDO AS

Serienummer: 9578-5999-4-1283472

IP: 188.95.xxx.xxx

2023-02-28 08:35:48 UTC



Dokumentet er signert digitalt, med **Penneo.com**. Alle digitale signatur-data i dokumentet er sikret og validert av den datamaskin-utregnede hash-verdien av det opprinnelige dokument. Dokumentet er låst og tids-stemplet med et sertifikat fra en betrodd tredjepart. All kryptografisk bevis er integrert i denne PDF, for fremtidig validering (hvis nødvendig).

Hvordan bekrefter at dette dokumentet er originalen?

Dokumentet er beskyttet av ett Adobe CDS sertifikat. Når du åpner dokumentet i

Adobe Reader, skal du kunne se at dokumentet er sertifisert av **Penneo e-signature service** <penneo@penneo.com>. Dette garanterer at innholdet i dokumentet ikke har blitt endret.

Det er lett å kontrollere de kryptografiske beviser som er lokalisert inne i dokumentet, med Penneo validator - <https://penneo.com/validator>

D G
O A