

Design og arkitektur Norge

Årsrapport 2023

D O A
D G



Kommunal- og distriktsdepartementet
Nærings- og fiskeridepartementet

Forside- og sistesidebilde:

Bergens nye underjordiske katedral, Haukland sykehus holdeplass, tildeles DOGA-merket for design og arkitektur i 2023 for fremragende bruk av design og arkitektur i bærekraftig by- og stedsutvikling. Les mer om prosjektet på [side 66](#).

Foto: Arkitekturfoto v/ Alex Coppo

Design og arkitektur Norge

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

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

Innhold

4	1. Leders beretning
6	2. Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget
10	3. Hovedresultater og spredningseffekter
10	Året i tall
12	Nasjonal tilstedeværelse
13	4. Prioriteringer for måloppnåelse
15	Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet NFD
38	Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor KDD
51	Delmål 3: Mer attraktive og bærekraftige byer og tettsteder KDD
69	Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd KDD
72	DOGAs priser og utmerkelser
82	5. Særskilte prioriteringer
82	Prioriteringer i 2023 for KDD
90	Prioriteringer i 2023 for NFD
98	6. Vurdering av fremtidsutsikter
99	7. Strategi og bærekraft
105	8. Organisering og ledelse
109	9. Årsregnskap

1. Leders beretning

Design og arkitektur som verktøy for bærekraftig verdiskaping

DOGA har markert seg som en viktig aktør i arbeidet med bærekraftig innovasjon og omstilling. I tett samarbeid med departementene har vi fått synliggjort potensialet i hvordan DOGA og våre fag kan bidra til å løse de store samfunnsutfordringene.

Målrettet arbeid over flere år har resultert i en hierarkisk forskyvning i og styrking av vår virkemiddelportefølje, bestående av en jevn fordeling av direktebestillinger fra departementer og selvinitierte tiltak.

Vår spisskompetanse på den tidlige fasen av innovasjon har blitt et kjennetegn for DOGA. Våre oppdragsgivere har sett verdien av å utforme åpne oppdrag som tilpasses i samarbeid med oss.

Gjennom arbeidet med klimanøytrale og smarte byer, og arbeidet med å stimulere til grønne og fremtidsrettede industrietableringer, har dørene åpnet seg for samarbeid med nye aktører.

Å bli inkludert i eksempelvis prosjekter som etablering av batteriproduksjon i Arendal, og invitert til å samarbeide med Riksrevisjonen, vitner om at DOGAs kompetanse er etterspurt i utviklingsprosesser både i privat og offentlig sektor.

DOGA fokuserer på å avdekke hull og mangler der riktig bruk av vår kompetanse og våre fag kan bidra til bærekraftig verdiskaping, og søker kontinuerlig etter nye områder og muligheter for videreutvikling.

Sirkulærøkonomi er et område vi ser et stort potensial for at DOGA tar en tydelig posisjon. Vi mener at god bruk av design og arkitektur i utviklingen av sirkulærøkonomiske løsninger kan gi stor samfunnsøkonomisk effekt. Vi har igangsatt et arbeid for å identifisere muligheter og behov i markedet. Dokumentert innsikt legges til grunn i videreutviklingen av våre virkemidler.

DOGAs kompetanse- og kapitalvirkemidler

Gnist innovasjonsprogram er vårt viktigste virkemiddel for økt innovativ by- og stedsutvikling. Gjennom programmet stimulerer DOGA utvalgte innovasjonsmodne kommuner til å ta tak i egne utfordringer i samarbeid med lokalt næringsliv og tverrfaglige innovasjonsteam. Virkemiddelet er svært etterspurt og deltakende kommuner opplever økt innovasjonskapasitet, økt fokus på medvirkning og tverrsektorielt samarbeid.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) er vårt aller største næringsrettede virkemiddel. DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som støtter den kritiske idéutviklingsfasen i nyskappingsprosjekter. DIP fyller en markedssvikt ved at bedriftene benytter risikoavlastende DIP-midler til å kjøpe designkompetanse i utviklingen av mer treffsikre produkter og tjenester.


Effektmålinger bekrefter at DIP er et svært treffsikkert virkemiddel, og i 2023 har vi hatt økt etterspørsel fra en bredde av bransjer over hele landet.


Stimulab er vårt største virkemiddel for å stimulere til offentlig innovasjon fra brukernes perspektiv, i tett samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). Virkemiddelet har designtenkning og tverrfaglighet som tilnærming og setter brukerne, det vil si både ansatte og innbyggere, i sentrum for samskapende innovasjon og tjenesteutvikling.

Vi opplevde stort engasjement fra en rekke virksomheter som stilte med betydelig egenfinansiering. Dette bekrefter en vilje til å ta tak i de store samfunnsutfordringene på nye måter, og behovet for faglig støtte og rådgivning gjennom hele anskaffelses- og innovasjonsprosessen.

Alle våre initiativer har blitt gjennomført etter planen uten vesentlige avvik. Resultatene fra årets evalueringer og målinger bekrefter at våre virkemidler er et avgjørende ledd i å bygge en kultur for innovasjon og bærekraftig verdiskaping i Norge.

Vi står overfor en fremtid fylt med utfordringer, men også rik på muligheter. Vi vil fortsette å styrke vår posisjon og spille en aktiv rolle i arbeidet med å løse de store samfunnsutfordringene. DOGA går inn i det nye året med fornyet energi og engasjement for å bidra til en bærekraftig og innovativ utforming av morgendagens Norge.





Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

2. Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget

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

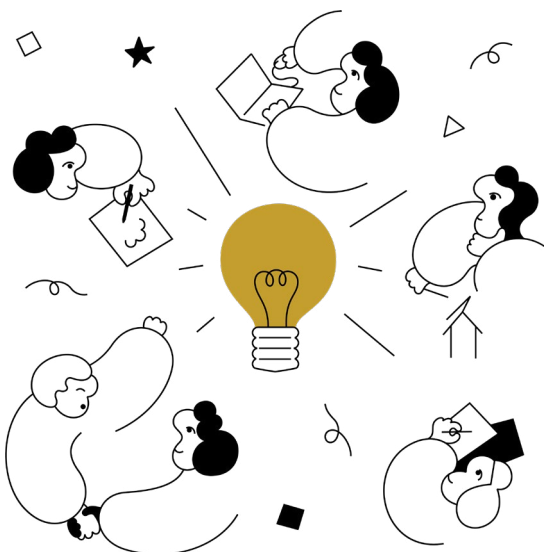
Et statlig virkemiddel for innovasjon

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

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

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

- **peke på innovasjonsmuligheter** og -behov hvor bruk av metodikk og praksis fra design- og arkitekturfagene kan ha stor effekt.
- **mobilisere aktører til samarbeid** på tvers av sektorer, bransjer og fag. DOGA har en nøytral rolle og fungerer som en brobygger, pådriver for endring og bidrar til å skape tillit når det er behov for kollektiv innsats fra flere aktører.
- **åpne opp mulighetsrommet** og motivere aktørene til å samles mot et felles mål og felles forståelse for de underliggende problemene i møte med både kjente problemstillinger og komplekse utfordringsbilder.
- **sette brukerne i sentrum** av innovasjons- utviklingsprosessene, en metodisk tilnærming som utforsker menneskelig atferd, preferanser og reelle behov. Med fokus på sluttbrukernes perspektiver gjennom hele innovasjons- prosessen øker treffsikkerheten i løsningene som utvikles.
- **prototype, teste og eksperimentere** med nye løsninger i samarbeid med brukerne og relevante aktører. Løsningsforslagene kvalitetssikres opp mot det opprinnelige utfordringsbildet.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

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

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

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

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

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

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

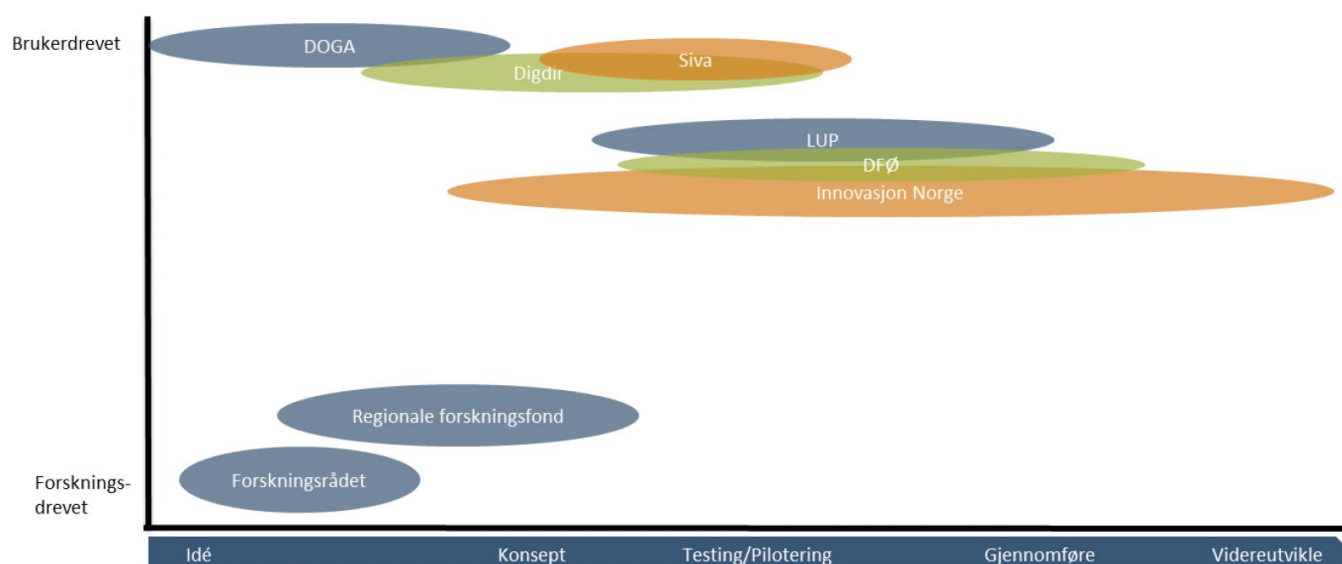
DOGAs rolle, posisjon og bidrag

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

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

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

Les mer i notatet [her](#).

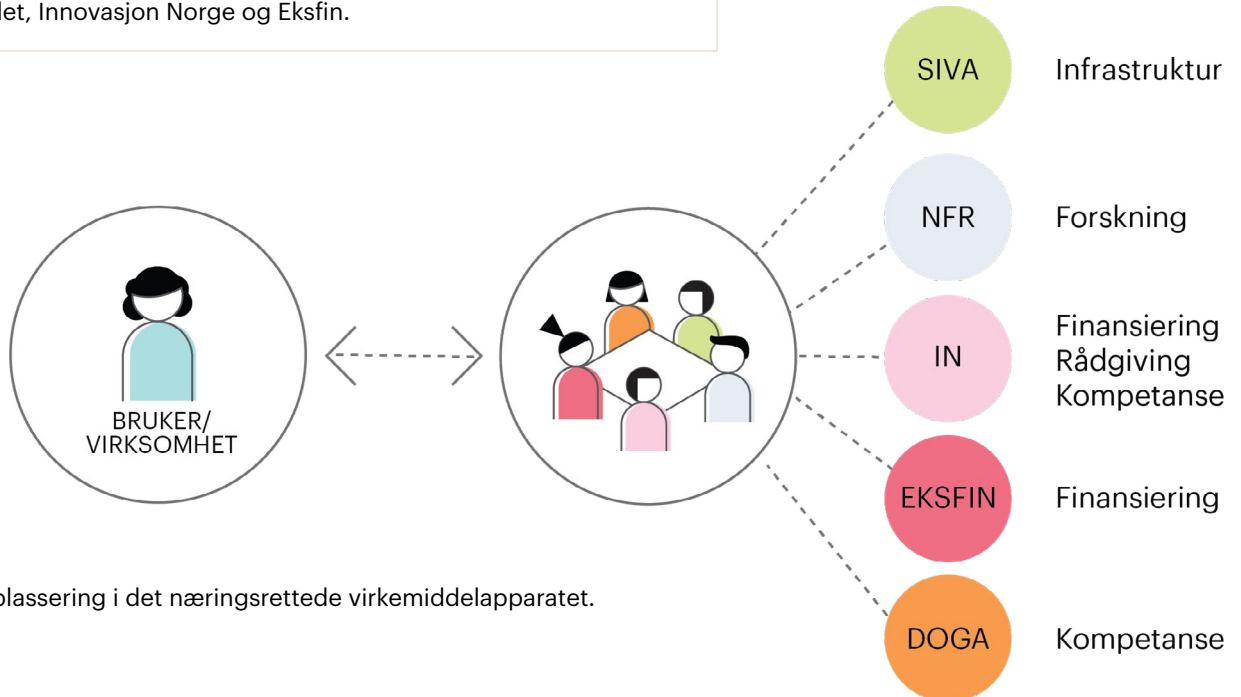


Figur 1: DOGAs plassering i det statlige virkemiddelapparatet for innovasjon.

Kilde: Menon Economics

DOGAs posisjon i det næringsrettede virkemiddelapparatet

Figur 2 er en modell fra arbeidet med brukernær gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet som synliggjør DOGAs plassering i forhold til de andre samarbeidende virkemiddelaktørene; Siva, Forskningsrådet, Innovasjon Norge og Eksfin.



Figur 2: DOGAs plassering i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Resultatkjeden

Innsats-faktorer	DOGAs virkemidler	Aktiviteter og prosesser	Produkter og tjenester	Bruker-effekter	Samfunns-effekter
35,5 årsverk	Gnist innovasjons-program	Kunnskapsutvikling og spredning	Tilskudd og støtteordninger	Økt kompetanse	Bruker-tilpassede produkter, tjenester og omgivelser
Tilskudd over statsbudsjett	Designdrevet innovasjons-program (DIP)	Rådgivning og veiledning	Kurs og konferanser	Økt innovasjons-grad	Økt velferd og livskvalitet
Design- og arkitektur-kompetanse	Stimulab	Søknads-behandling	Rapporter og veiledere	Styrket omstillings-evne	Økt bærekraftig verdiskaping
DOGA Arena	Guide og kurs i designdrevet innovasjon	Priser og utmerkelse	Utleie	Styrket omdømme	
	Pilot- og utviklings-prosjekter	Programmering			

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

Ressurser og prioriteringer

Nøkkeltall	2023	2022
Tilskudd KDD	49 047	49 001
Tilskudd NFD	23 798	19 749
Periodisering av inntekt og annen finansiering	10 633	13 232
Utnyttelsesgrad i %	100 %	100 %
Driftsutgifter	83 682	82 011
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter	45 %	44 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) gj.snitt pr. årsverk	1 058	1 036
Årsverk	35,5	35,0

Samlet antall årsverk har vært stabilt gjennom hele 2023 – tilsvarende 35,5 årsverk, en økning med 0,5 årsverk fra 2022.

DOGAs samlede ressurser er fordelt på særskilte prioriteringer for 2023, pågående prosjekter og etablerte programmer, som igjen er fordelt på våre fire delmål.

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

Årsverk	2023	2022
Økonomi, virksomhetsstyring, HR og ledelse	4,8	4,4
Kommunikasjon	2,4	2,4
DOGA Arena	3,9	4,0
DOGAs priser og utmerkelser	2,3	2,3
Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet (NFD)	9,2	8,7
Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	4,2	4,6
Delmål 3: Mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder (KDD)	7,7	7,6
Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd (KDD)	1,0	1,0
Sum	35,5	35,0

3. Hovedresultater og spredningseffekter

Året i tall

Virkemidler for bærekraftig verdiskaping

Gjennom våre viktigste virkemidler, Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), Stimulab, Gnist og pilotprosjektene Hverdagsreisen og Fase null, er DOGA i direkte kontakt med våre målgrupper i privat og offentlig sektor.

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

Med spisskompetanse på den tidlige fasen av innovasjons- og utviklingsprosesser motiverer vi aktørene til å samles mot et felles mål og felles forståelse for de underliggende problemene i møte med kjente problemstillinger og komplekse utfordringsbilder.

Prosjektene som blir igangsatt har svært stor gjennomføringsevne og bidrar samlet til økt bærekraftig verdiskaping i Norge.

Virkemidlene sammenlagt

Har igangsatt



Total tildelingsramme



Nedslagsfelt

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)



Stimulab



Gnist, Hverdagsreisen og Fase null



¹Total tildelingsramme er et spleiselag mellom DOGA og samarbeidende aktører.

Spredning gjennom DOGAs kanaler

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

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

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

Total rekkevidde

**265 212**

DOGAs kanaler

doga.no

**155 000**

brukere

Guide og kurs i designdrevet innovasjon

**17 298**

brukere / besøkende

Sosiale medier

**61 870**

følgere

Nyhetsbrev

**10 700**

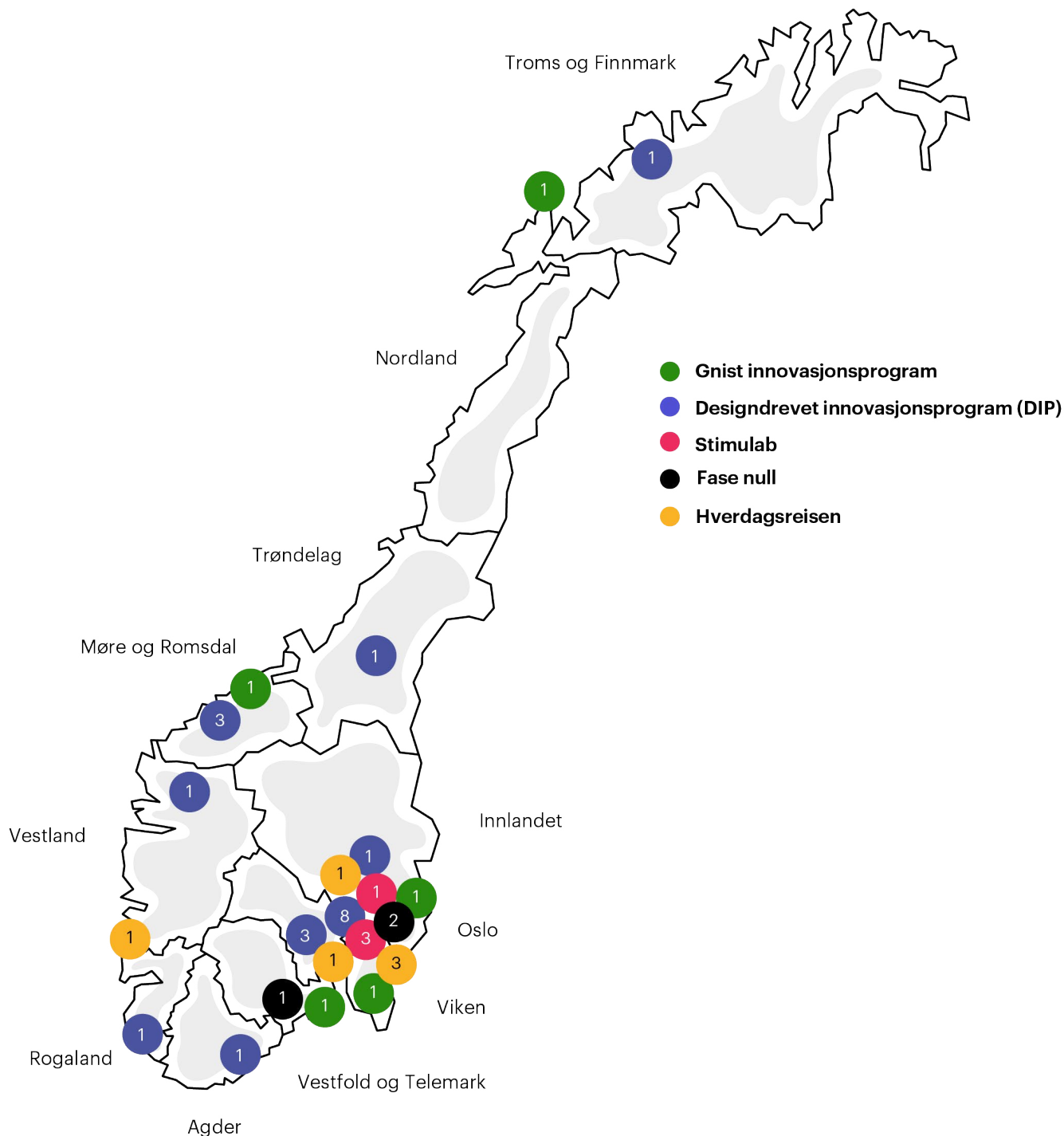
abonnenter

DOGA Arena

**20 344**

besøkende

Nasjonal tilstedeværelse



Figur 4: Viser nasjonal spredning for 2023 av igangsatte innovasjonsprosjekter gjennom utvalgte virkemidler og pilotprosjekter.

4. Prioriteringer for måloppnåelse

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.

Formål

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

Hovedmål

Design- og arkitekturdrevet nyskaping i næringslivet og offentlig sektor.

Delmål 1

Økt konkurranseevne i næringslivet
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



Innhold kap. 4.

15 **Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet**

Vurdering av måloppnåelse

- 16 Design for omstilling og innovasjon
- 17 Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
- 24 DOGAs guide og kurs i designdrevet innovasjon
- 28 Innovasjon for alle
- 31 Norwegian Presence

Caser

- 34 Grande fabrikker
- 35 Asak FLYT

38 **Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor**

Vurdering av måloppnåelse

- 39 Vi former morgendagens offentlige løsninger
- 40 Stimulab
- 44 D-box

Caser

- 46 Trygg stafett for Blakstad sykehus
- 47 Trikkeanskaffelsen i Oslo

51 **Delmål 3: Mer attraktive og bærekraftige byer og tettsteder**

Vurdering av måloppnåelse

- 52 Bærekraftige lokalsamfunn gjennom design og arkitektur
- 53 Gnist innovasjonsprogram
- 58 Hverdagsreisen
- 62 Fase null

Caser

- 65 Mangfoldig botilbud i Lom
- 66 Bergens nye underjordiske katedral

69 **Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd**

Vurdering av måloppnåelse

- 70 Design og arkitektur på den politiske agendaen

72 **DOGAs priser og utmerkelser**

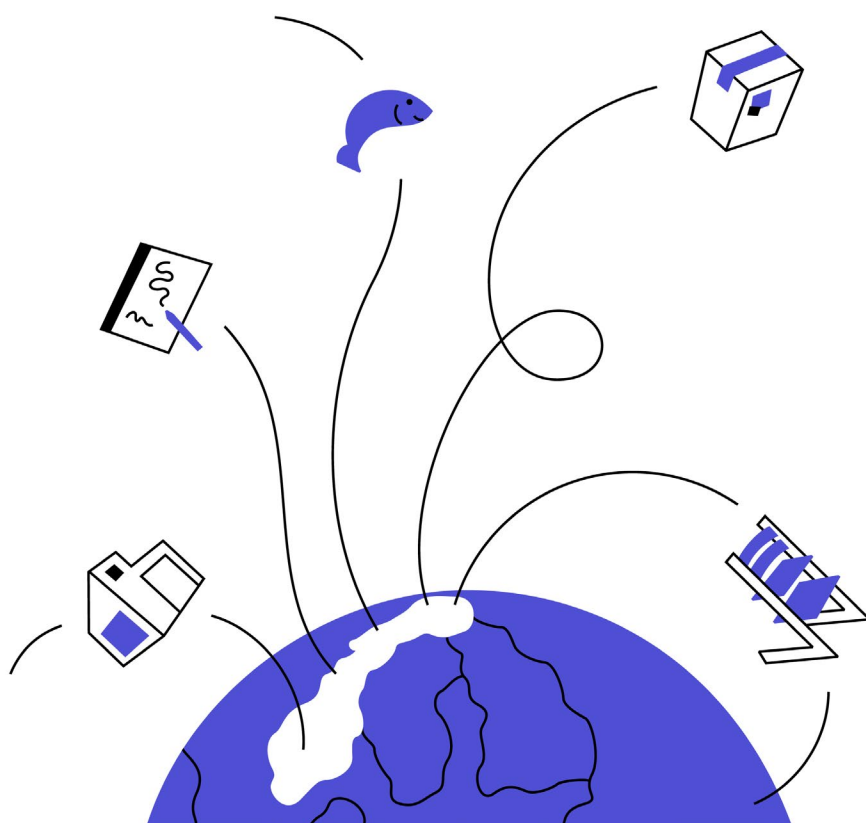
Vurdering av måloppnåelse

- 74 DOGA-merket for design og arkitektur
- 77 DOGA Innovasjonsprisen for inkluderende design
- 80 Jacob-prisen

Delmål 1: Økt konkurransevne i næringslivet

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



Design for omstilling og innovasjon

Designfaget spiller en avgjørende rolle i å fremme målrettet og risikoreduserende innovasjon og endring. Bedrifter som bruker design strategisk opplever ikke bare større vekst, men også forbedret lønnsomhet sammenlignet med andre virksomheter.² DOGA legger til rette for designdrevet innovasjon ved å tilby kapital- og kompetansevirkemidler. I 2023 har vi oppnådd svært gode resultater og effekter knyttet til våre virkemidler og vi opplever å ha nådd ut til en stadig bredere målgruppe.



Anne Elisabeth Bull

Leder | Designdrevet innovasjon i privat og offentlig sektor

Norske virksomheter opererer i et svært konkurranseutsatt marked, både nasjonalt og internasjonalt. Behovet for innovasjon er konstant. Norske virksomheter har gode ferdigheter og muligheter knyttet til innovasjon, inkludert teknologidrevet innovasjon, effektive produksjonsmetoder, samt tilgang til gode finansielle verktøy og virkemidler. Imidlertid er det en utfordring at bedriftene ikke er like sterke når det gjelder et aktivt kundefokus og innsikt i brukerbehov.

Uten tilstrekkelig kjennskap og kunnskap om kundenes behov, holdninger og handlinger, øker risikoen for at et produkt eller en tjeneste kan mislykkes i markedet. Bruk av designmetode kan bidra til å redusere denne risikoen ved å gi grundig innsikt i faktiske kundebehov, og dermed øke treffsikkerheten i markedet.

DOGA har utviklet en rekke kompetanse- og kapitalvirkemidler for norske virksomheter som ønsker å ta i bruk designmetodikk i sine innovasjonsprosjekter. Kompetanse- og kapitalvirkemidlet Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) opplevde i 2023 økt etterspørsel fra en bredde av bransjer over hele landet. Årets søknader var av svært høy kvalitet.

På vegne av DOGA har Menon Economics gjennomført en effektanalyse av DIP-bedrifter fra 2018-2020 som viser svært gode resultater. Undersøkelsen er komparativ med effektanalysen av DIP-bedrifter fra 2015-2017. Resultatene presenteres og drøftes under Designdrevet innovasjonsprogram.

DOGA opplever stor etterspørsel i markedet etter våre andre kompetansevirkemidler. Vi lanserte i høst et dybdekurs i designdrevet innovasjon. Initiativet har truffet markedet svært godt og vi har nå sertifisert kursholdere over hele landet. Vi har fulltregnede sertifiseringsseminarer med ventelister første tertial 2024.

Vi når bredt ut til norsk næringsliv gjennom Innovasjon for alle-programmet med designstøtte og kompetansevirkemidler. Programmet bidrar til kunnskapsformidling og kompetanseoverføring, og synliggjøre bruk av inkluderende design og arkitektur som en strategi for nyskaping, økt konkurransekraft og sosial bærekraft.

I tillegg har vi samarbeidet med Utenriksdepartementet (UD) om å løfte frem norske produsenter og designere på møbelmessen i Milano. Utstillingen Norwegian Presence fikk stor oppmerksomhet i toneangivende internasjonale medier. Utstillingen bidrar til å øke synligheten til norsk design og ferdigvare i et internasjonalt marked.

I 2023 har DOGA i stor grad bidratt til å løfte innovasjonskapasiteten og konkurranseevnen til bedriftene som har benyttet seg av våre virkemidler. Vi opplever stor etterspørsel i markedet og et potensial til å nå enda bredere ut gjennom våre kompetanse- og kapitalvirkemidler. I 2024 vil vi styrke vårt arbeid ved å spre kunnskap om designdrevet innovasjon som metode, og våre virkemidler, gjennom våre samarbeidspartnere i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

² McKinsey & Company, [The business value of design](#), 2018.

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

Gjennom deltagelse i DIP styrker norske bedrifter sin markedsposisjon og utvikler produkter og tjenester av høyere kvalitet. DIP-bedrifter opplever at deltagelse i programmet spiller en avgjørende rolle i å integrere designmetodikk i egen virksomhet, noe som har ført til en bedre idefase og beslutningsprosesser.

DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som 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 konkurranse, hvor ulike innovasjonsprosjekter hvert år får mulighet til å få tildelt støtte på bakgrunn av utvalgte kriterier. Kombinasjonen av kompetanse og kapital er både treffsikkert og risikoavlastende for deltagende bedrifter.

I 2023 har vi, i samarbeid med Menon Economics, gjennomført en effektevaluering av DIP-bedrifter fra 2018-2020.

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

2023

Tildelingsramme



10

millioner kroner

Tildelinger til



20

innovasjonsprosjekter

Søknader fra



112

bedrifter over hele landet

Samlet søknadsbeløp



63

millioner kroner

Historisk utvikling	Totalt siden 2009	2019	2020	2021	2022	2023
Tildelingsramme i mnok	116	8,5	8,5	9,3	8,5	9,9
Innovasjonsprosjekter	265	18	20	21	18	20
Søkere	1 810	76	189	135	86	112
Kvalifiserte søknader	941	42	78	47	45	60
Samlet søknadsbeløp i mnok	870,5	39	102	64,5	42	63

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

<p>Endring i adferd</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt bedriftene velger å benytte designmetodikk i nye prosjekter, involverer brukere tettere i generell drift, eller at de selv velger å ansette designkompetanse.</p>	<p>84 prosent av DIP-bedriftene oppgir at design er et integrert eller styrende element i bedriftens innovasjonsprosess. I øvrig næringsliv er tallet 50 prosent.</p> <p>67 prosent av DIP-bedriftene oppgir at bruken av designmetodikk har hatt en direkte effekt på virksomhetens prosesser for å identifisere brukerbehov.</p>
<p>Endring i innovasjonsnivå</p> <p>Indikatoren omfatter hva slags type innovasjon DIP-prosjektene har ført til, hvor nyskapende innovasjonene er, og hvorvidt prosjektene har utløst nye innovasjonsprosjekter i etterkant.</p>	<p>69 prosent av DIP-bedriftene fra 2018-2020 oppgir at har ferdigstilt eller er i ferd med å ferdigstille DIP-prosjektet.</p> <p>67 prosent av de ferdigstilte DIP-prosjektene oppgir at de har utviklet et konsept som er nytt i Norge eller verden.</p> <p>80 prosent av DIP-bedriftene oppgir at bedriften i stor eller svært stor grad har økt sin innovasjonsevne.</p> <p>21 prosent av de ferdigstilte DIP-konseptene har ført til etablering av nye bedrifter.</p>
<p>Endring i økonomisk resultat og kvalitet</p> <p>Indikatoren omfatter målbar økning i inntekter og lønnsomhet, ulike kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser og brukertilfredshet.</p>	<p>45 prosent av DIP-bedriftene oppgir at DIP har styrket kvaliteten på bedriftens produkt eller tjeneste.</p> <p>52 prosent av DIP-bedriftene oppgir at DIP har styrket bedriftens markedsposisjon.</p>
<p>Spredningseffekt</p> <p>Indikatoren omfatter i hvilken grad kjennskap til og kunnskap om DIP-ordningen, DIP-prosjektene og designmetodikk er spredt i næringslivet.</p>	<p>79 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de har spredt erfaringer fra DIP-prosjektet videre i norsk næringsliv.</p>

DIP effektevaluering

I samarbeid med Menon Economics har vi i år effekt-evaluert DIP-bedrifter fra 2018-2020. Undersøkelsen var en oppfølging av DIP effektevaluering fra 2020, der vi kartla effekter fra DIP-prosjekter i perioden 2015-2017.

Effektmålingen viser at de undersøkte prosjektene har høy grad av addisjonalitet. Flertallet av bedriftene har gjennom intervjuer, og andre undersøkelser, bekreftet at DIP var utslagsgivende for at de benyttet seg av designkompetanse i idefasen. Uten DIP-midler ville prosjektet ikke blitt gjennomført med designkompetanse eller ikke blitt gjennomført.

Effektmålingen bekrefter at DIP-bedriftene klatrer oppover designtrappen etter endt DIP-prosjekt, og holder seg om lag 20 prosent over gjennomsnittet av norske bedrifter.

Utover de konkrete effektene fra gjennomføringen av DIP-prosjektene oppgir at 67 prosent av bedriftene at DIP-prosjektet har utløst nye prosjekter, i tillegg til at 21 prosent sier at DIP-prosjektet har ført til spinoff-bedrifter.

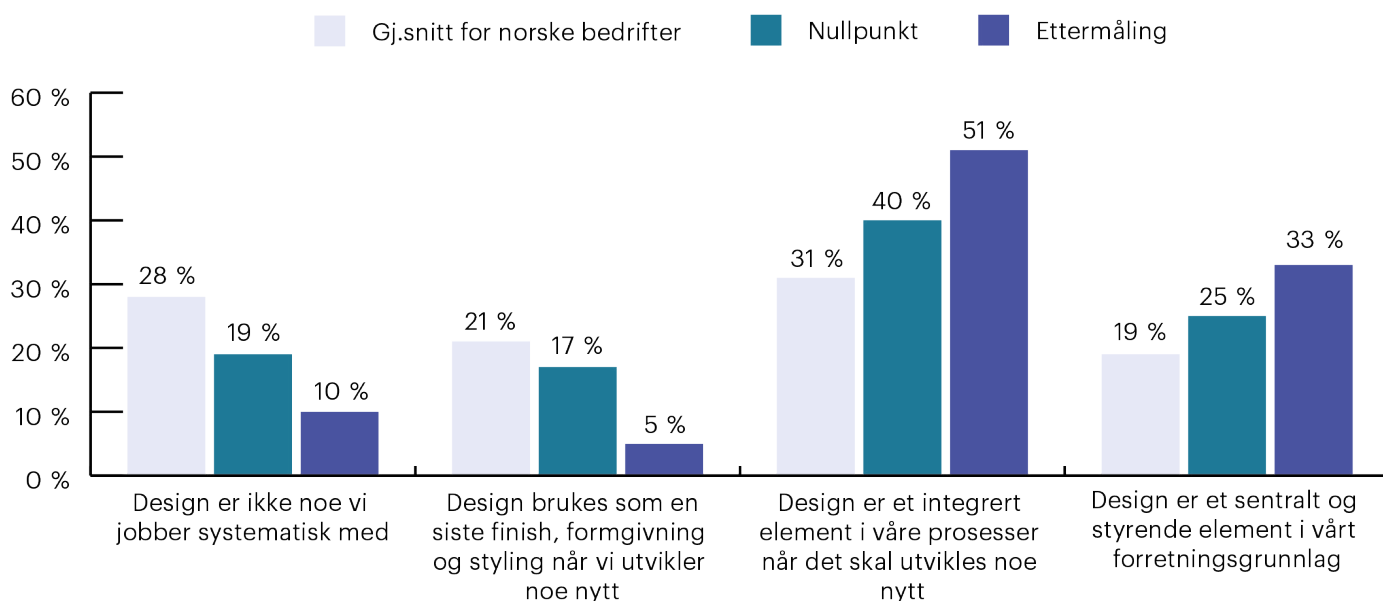
Effektmålingen har avdekket gode DIP-caser som kvitterer ut hver enkelt styringsindikator:

- **Endring i adferd**
Parkdressen – Fremtidens parkdress
- **Endring i innovasjonsnivå**
Exero Technologies – Bedre hjelpemidler gir mer aktivitet
- **Endring i økonomisk resultat og kvalitet**
Runwell – Forenkler HMS for serveringsbransjen
- **Spredningseffekt**
Nasjonalparken Næringshage – Grønn fritid i Oppdal

Hovedfunnene er oppsummert under nøkkeleffekter innledningsvis.

Inventum-gruppen fikk 504 000 kroner i DIP-midler i 2020. Konseptet de utviklet førte til etableringen av en ny bedrift, Runwell, som i 2023 er verdsatt til 100 millioner kroner.

Les Effektevaluering av DIP-bedrifter 2018-2020, av Menon Economics, [her](#).



Figur 5: Designtrappen for DIP-bedrifter 2018-2020 ved nullpunkt- og ettermålingen, samt for et gjennomsnitt av 332 norske bedrifter fra en undersøkelse utført av Kantar TNS i 2017.

I 2023 mottok vi 112 søknader av høy kvalitet fra bedrifter i samtlige av Norges fylker, en 23 prosent økning fra 2022. Dette er resultat av målrettet samarbeid med Siva, Innovasjon Norge (IN) og Forskningsrådet (NFR) som ga oss mulighet for å treffe innovasjons- og designmiljøer lokalt over hele landet. Innovasjonsprosjektene hadde en samlet verdi på 140 millioner kroner.

20 innovasjonsprosjekter kom gjennom nåløyet og delte tildelingsrammen på 10 millioner kroner. Dette tilsvarer en tildelingsgrad på 17 prosent.

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

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

Nytt liv for murstein

Hvert år kaster vi om lag 50 000 tonn teglsten i Norge. Likevel finnes det få muligheter på markedet for de som ønsker å benytte ombrukt teglsten, og de eksisterende løsningene er gjerne mangelfulle.

HØINE er en av årets DIP-bedrifter, og sammen med EGG design skal de kartlegge alle aktørene og systemene i verdikjeden, utforske forskjellige typer murstein og mørtel, gjennomføre dybdeintervjuer med bransjeaktører og utvikle bærekraftige forretningsmodeller.

Les om alle årets DIP-prosjekter [her](#).



Foto: Høine

Ved årets tildeling ble 54 prosent av søkerne vurdert som gode innovasjonsprosjekter og kvalifisert for tildeling. Dette er prosjekter som vi mener bør iverksettes.

Til de bedriftene som ikke mottar DIP-støtte tilbyr vi våre kompetansevirkemidler, guide, intro- og dybdekurs i designdrevet innovasjon. I Dybdekurset får deltakere lære om designdrevet innovasjon samtidig som de jobber med utfordring fra egen virksomhet i samarbeid med en designer. Dette gir bedriftene muligheten til å utforske problemstillingen videre med lavere kostnader. Tiltaket bidrar til å spre kunnskap og kompetanse om designdrevet innovasjon til tross for avslag fra DIP.

Les mer om DOGAs guide og kurs i designdrevet innovasjon på [side 24](#).

På bildet fra venstre: Leder for designdrevet innovasjon i DOGA, Anne Bull og CEO i HØINE, Jorunn Tyssø.

Foto: Sverre Chr. Jarild



Kompetansehevende arrangementer

Hvert år samler vi alle DIP-mottakerne på et kickoff med mål om kunnskapsutveksling knyttet til de ulike problemstillingene. Her får bedriftene inspirasjon til å komme i gang i tillegg til faglig rådgiving både fra DOGA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge. Deltagerne oppgir at arrangementet i svært stor grad bidrar til læring og nye samarbeid mellom virksomhetene.

Innsikt fra evalueringer har identifisert at DIP-bedriftene har behov for å møtes og dele sine erfaringer i etterkant av prosjektene. I 2023 samlet vi tidligere DIP-prosjekter til et "DIP-dykk".

Målet var å dykke ned i prosjektene og få mer innsikt:

- Hvilke erfaringer ga det å jobbe annerledes?
- Ble det et vellykket prosjekt?
- Hva gikk ikke som forventet?
- Hvilke positive erfaringer har de tatt med seg videre?
- Hvilke resultater har de oppnådd?

Totalt 31 virksomheter som har mottatt støtte i årene 2018-2020 deltok på denne samlingen. Deres felles faglige erfaringer skapte både god dialog, deling og potensielle samarbeid.



Arrangementet ble en god sosial møteplass for kunnskapsdeling og inspirasjon hvor alle virksomhetene som deltok bidro med erfaringsdeling fra sin virksomhet.

Deltakere oppga at arrangementet bidro til etablering av nye kontakter, gjenopptakelse av arbeidet med prosjektene, og vurdering av nye utviklingsmuligheter for sine virksomheter. De så også nye muligheter for å søke DIP med nye samarbeidspartnere og virksomheter.

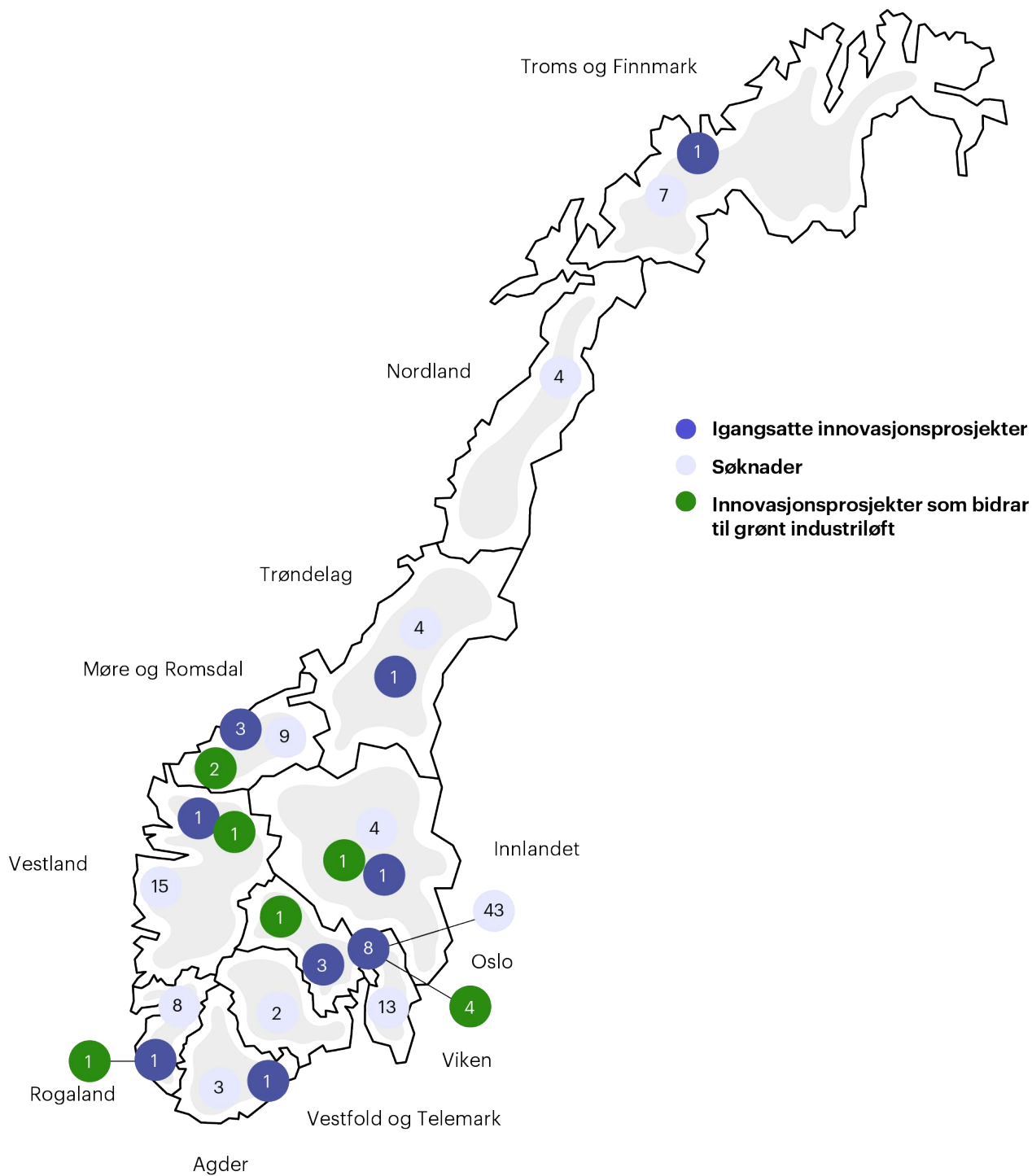
Vi ser stor verdi i å samle tidligere DIP-bedrifter for kunnskapsdeling. Vi ser stort potensial i å videreutvikle våre kompetansehevende arrangementer. Vi ser også et stort potensial i å sette deltagerne i kontakt med de øvrige aktørene i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Erfaringene fra årets tildeling, den høye kvaliteten på prosjektene, resultater fra ettermålinger av fjorårets prosjekter samt Menons effektevaluering av ordningen, bekrefter at DIP er et svært etterspurt og treffsikkert virkemiddel.

Møbelprodusenten Eikund og tech-selskapet Varig Technologies var blant årets DIP-mottakere.

Foto: Eikund og Varig Technologies





Figur 6: Viser nasjonal spredning i 2023 for Designdrevet innovasjonsprogram (DIP).

Visit Svalbard er blant årets DIP-mottakere. Sammen med ÆRA Strategic Innovation skal de utforske løsninger for mer klimavennlig turisme. Les om alle årets DIP-prosjekter [her](#).

Foto: Visit Svalbard / Håkon Daae Brensholm



DOGAs guide og kurs i designdrevet innovasjon

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

DOGAs guide og kurs i designdrevet innovasjon er kompetansevirkemidler som gir oss et solid fundament for å treffe målgruppene våre og gir dem muligheten til å ta i bruk designmetodikk i sitt innovasjonsarbeid. Våre kompetansevirkemidler utgjør en sammenhengende brukerreise, som bidrar til å modne våre målgrupper til å ta i bruk designkompetanse i utviklingen av fremtidens produkter, tjenester og omgivelser.

Modningstrappen i denne brukerreisen er:

Trinn 1. Guide for designdrevet innovasjon

Hva er design og hvorfor skal vi jobbe designdrevet?
- Se eksempler og lære av andre.

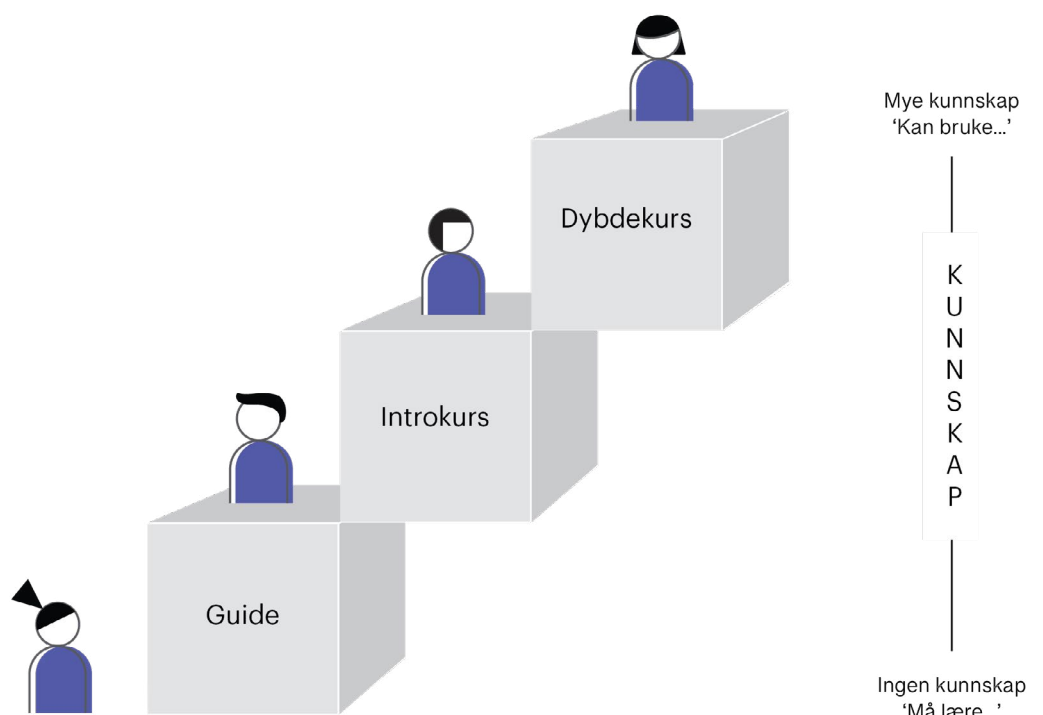
Trinn 2. Introkurs til designdrevet innovasjon

Vi er nysgjerrig på hva designdrevet innovasjon er og vil prøve det ut.
- Lære gjennom å gjøre og gjennom å lære til andre.

Trinn 3. Dybdekurs i designdrevet innovasjon

Vi vil lære mer om hvordan kan vi bruke dette i egen virksomhet med egen utfordring.
- Lære gjennom å forsøke å løse et reelt problem.

Les mer om, og ta i bruk våre kompetansevirkemidler [her](#).



Figur 7: Viser brukerreisen til våre kompetansevirkemidler illustrert som en modningstrapp.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

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

Deltagerne i introkurset oppgir at de i stor eller svært stor grad fikk kunnskap som kan få betydning for fremtidig fagutøvelse. I gjennomsnitt en score 5,03 på en skal fra 1-6.

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

Deltagerne i introkurset oppgir at de i stor eller svært stor grad kommer til å søke mer kunnskap om metoden. I gjennomsnitt en score på 5,02 på en skala fra 1-6.

Spredningseffekt

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

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

735 brukere har lastet ned introkurset på doga.no.

Agder Fylkeskommune har avholdt introkurset for 316 deltakere fra både offentlig sektor, privat næringsliv og frivillighet.

49 designvirksomheter har blitt lisensierte kursholdere av Dybdekurset.

Guiden har i 2023 hatt 16 074 besøkende, og 78 074 besøkende siden den ble lansert i 2019.

Introkurs i designdrevet innovasjon

De som har gjennomført introkurset, som deltager eller som har holdt det selv har fått en grunnleggende forståelse for å jobbe med denne metodikken og vil finne bedre løsninger på problemstillinger. Enten forsøker man å jobbe med designmetodikk i virksomheten eller ved å inkludere designere. Introkurset bidrar til økt bestillerkompetanse av designdrevet innovasjon hos våre målgrupper.

“Folk ble engasjerte og opplevde kurset som gøy og verdifullt! Har fått flere tilbakemeldinger på at folk synes det bør være obligatorisk for alle ansatte i organisasjonen, så vi har planer om å sette opp et nytt introkurs.”

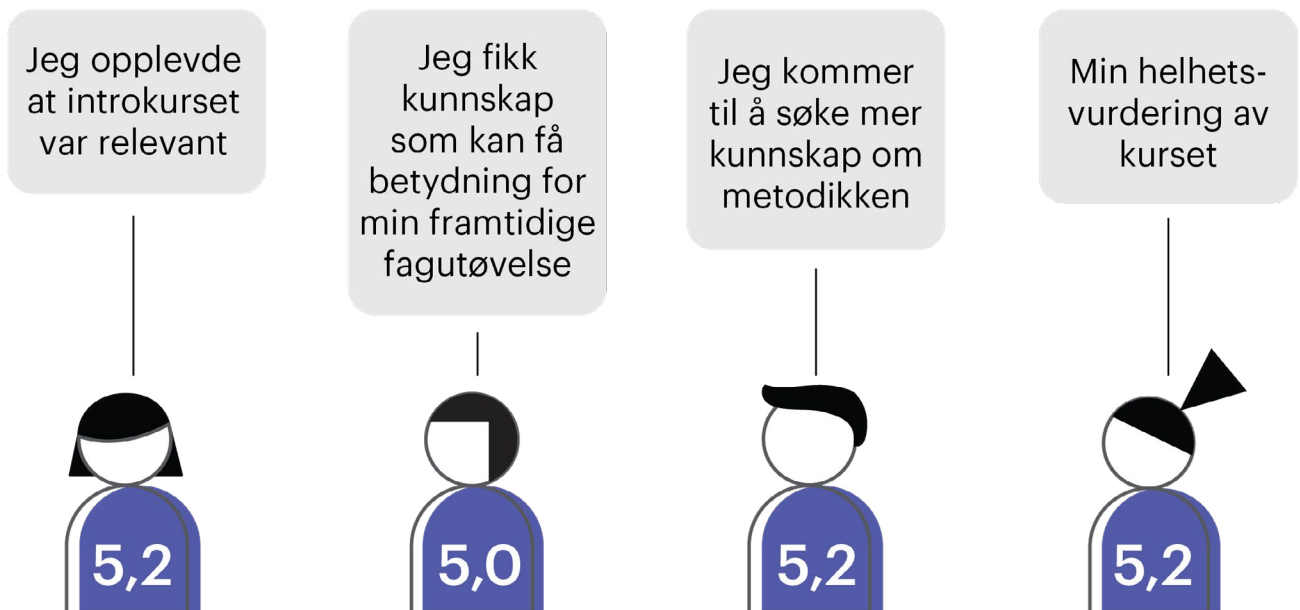
- Bruker som har lastet ned og holdt introkurset i egen virksomhet.

Dybdekurs i designdrevet innovasjon

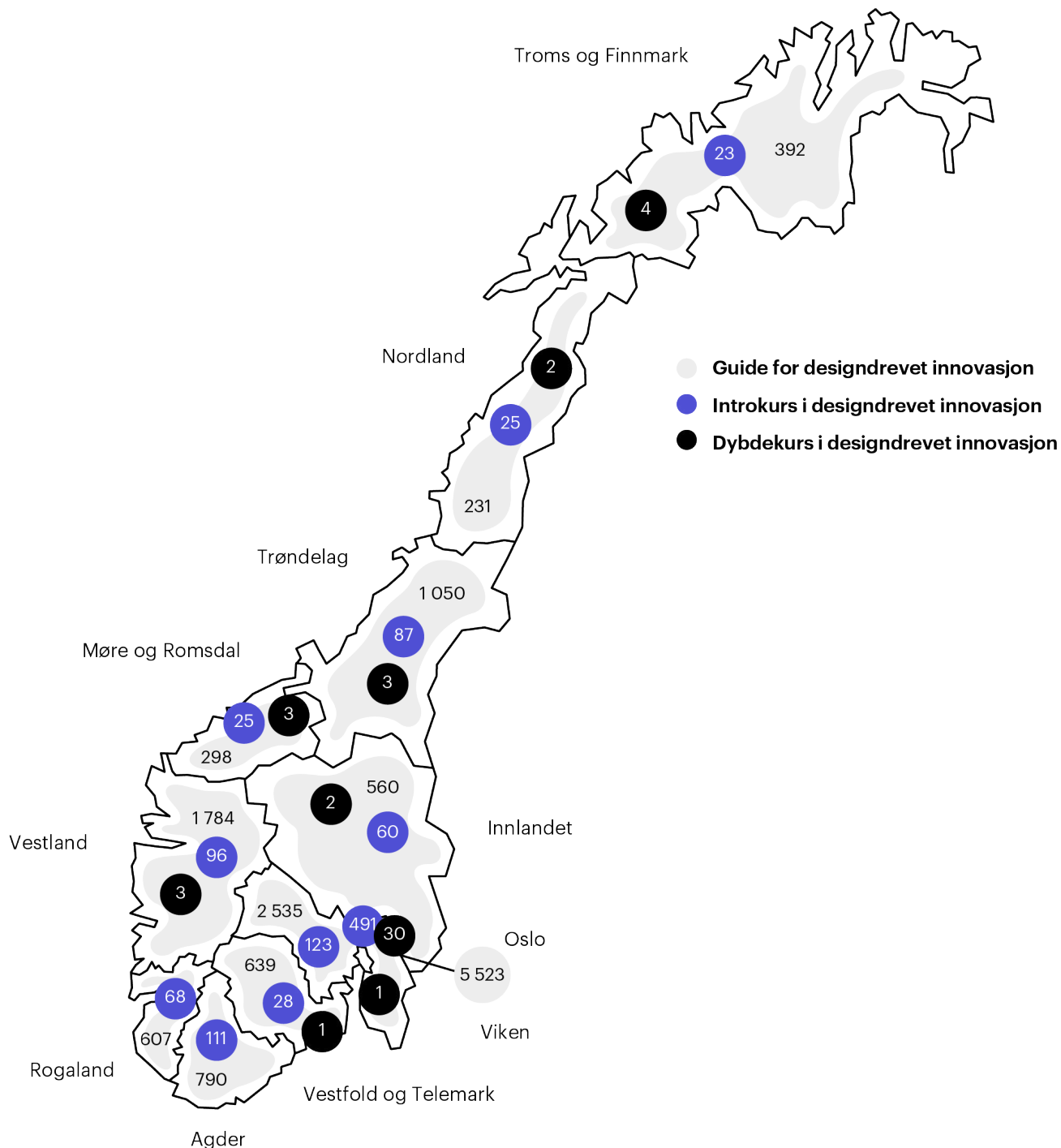
Virksomheter som har gjennomført dybdekurset har jobbet med konkrete problemstillinger fra egen virksomhet. Løsningene som ble produsert gjennom kurset ga grunnlag for nye, mer innovative og effektive løsninger. Eksempelvis opplever deltagerne økt samarbeid med relevante samarbeidspartnere og store økonomiske besparelser i egen virksomhet.



Foto: Josias Dein



Figur 8: Viser gjennomsnittskarakterene på alle evalueringene av introkurset. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.



Figur 9: Viser nasjonal spredning i 2023 gjennom antall lisensierte kursholdere for Dybdekurset, antall deltagere og nedlastninger for Introkurset og antall besøkende for Guiden. Guiden har i tillegg hatt 1 665 besøkende fra utlandet.

Innovasjon for alle

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

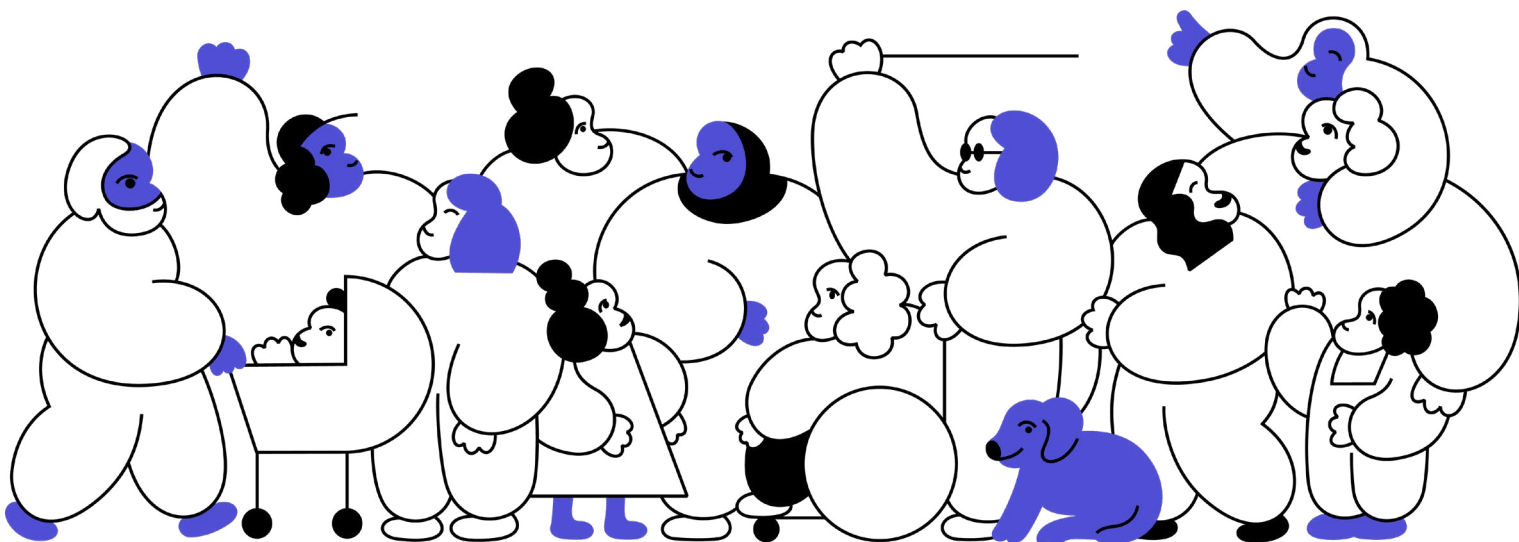
Innovasjon for alle er DOGAs satsing på inkluderende design og universell utforming. Satsingen er et av tiltakene i regjeringens handlingsplan [Bærekraft og like muligheter – et universelt uformet Norge \(2021-2025\)](#), og er finansiert av Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD).

DOGA bidrar med kunnskapsformidling og kompetanseoverføring, og synliggjør bruk av inkluderende design og arkitektur som en strategi for nyskaping, økt konkurransevne og sosial bærekraft. I tillegg synliggjøre mangfold, inkludering og bærekraft som kjerneverdier i gode designrevne prosesser. Inkluderende design og universell utforming er essensielt for utvikling av forretningsstrategier, produkter, tjenester, digitale løsninger og bygde omgivelser som bygger ned barrierer, øker brukervennlighet og styrker konkurransekraft og merkevarer.

I 2023 har vi prioritert følgende tiltak:

- Designstøtte til inkluderende designprosjekter
- DOGA Innovasjonsprisen for inkluderende design
- Guide for strategisk inkluderende design

Les mer om DOGAs innovasjonspris for inkluderende design under DOGAs priser og utmerkelser [side 72](#).
Les mer om alle tiltakene i årsrapporten til KUD [her](#).



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

<p>Endring i adferd</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene tar i bruk inkluderende designmetodikk og om det påvirker strategiske beslutninger.</p>	<p>74 prosent av designstøttemottakere oppgir 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.</p> <p>74 prosent av designstøttemottakere oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for sammenhengen mellom inkluderende design, innovasjon og økt attraktivitet i markedet.</p> <p>78 prosent av designstøttemottakere oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt tverrfaglig samarbeid internt og eksternt.</p>
<p>Endring i innovasjonsnivå</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt innovasjonsevne og utvikler nyskapende inkluderende løsninger, produkter og tjenester.</p>	<p>78 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad har bidratt til å øke virksomhetens innovasjonsevne.</p> <p>65 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad har bidratt til å styrke virksomhetens merkevare og identitet.</p> <p>87 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad gir økt verdi til virksomheten gjennom mer brukervennlige produkter, tjenester og løsninger til markedet.</p>
<p>Spredningseffekt</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med å spre kunnskap og kompetanse om effekten av designdrevet innovasjon på tvers av sektorer og bransjer over hele landet.</p>	<p>Seminar om Strategisk inkluderende design, på DOGA den 15. februar, hadde 1 163 deltagere fra samtlige fylker i landet.</p> <p>DOGAs guide for strategisk inkluderende design har i år hatt 10 776 besøkende.</p>

“Designstøtte fra DOGA har vært en viktig start og støtte for Deichman til å jobbe strukturert og strategisk med inkluderende design og universell utforming i bibliotekene våre gjennom satsningen “Et Deichman for alle”.”

– Anne Aagaard, tjenestedesigner, Deichman

Designstøtte til inkluderende designprosjekter

Designstøtteordningen ble kraftig styrket i 2022 gjennom tilføring av ekstra midler fra Kultur- og likestillingsdepartementet og 80 prosent av prosjektene er nå blitt ferdigstilt.

I 2023 har vi fulgt opp designstøtte-mottakere som har ferdigstilt sine prosjekter med fokus på læring og effekt. Virksomhetene oppgir at de har økt sin forståelse og bruk av inkluderende designmetodikk og at de ser en tydeligere sammenheng mellom inkluderende design, innovasjon og økt attraktivitet i markedet.

Videre bekrefter virksomhetene at bruk av inkluderende design har bidratt til mer brukervennlige produkter og løsninger til markedet og en styrket tilleggsverdi til merkevaren.

To av prosjektene som mottok designstøtte i 2022 viste stort potensiale i sine løsningsforslag og har i 2023 mottatt støtte til videreutvikling av løsninger som er banebrytende i sine sektorer:

- **Ageing in the Arctic** kobler inkluderende design og arkitektur med helse og medisin i kommunal sektor.
- **Playbook for mangfoldsrekruttering** kobler inkluderende design, pedagogikk og opplæring i mangfoldsmodenhet og rekruttering på tvers av alder, kjønn, etnisitet og funksjonsvariasjon i næringslivet.

Et Deichman for alle

Foto: Erik Thallaug



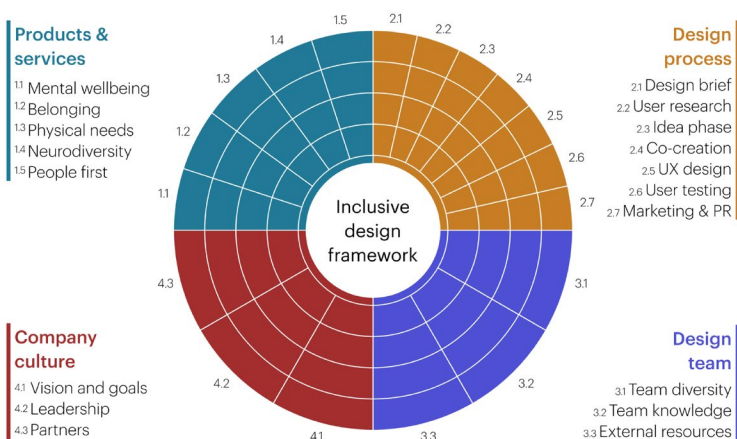
Guide for inkluderende design

Guide for inkluderende design er et kompetanse-virkemiddel som skal inspirere norske bedrifter til å integrere inkluderende designmetodikk på et strategisk nivå. I samarbeid med Lomi Agency har vi videreutviklet guiden med et vurderingsverktøy for bruk av inkluderende design i tilnærming til universell utforming.

Verktøyet har i 2023 blitt testet hos flere ledende designmiljøer og har fått gode tilbakemeldinger. Det har også blitt utviklet for enkel og intuitiv bruk, og er testet og godkjent av bedriften Inklud AS for universell utforming.

Guiden synliggjør verdien av inkluderende design i et utvidet bærekraftperspektiv og ble presentert på et seminar om strategisk inkluderende design med 1 163 deltagere.

Vurderingsverktøyet blir gjort tilgjengelig på doga.no i løpet av 2024.



Figur 10: [Vurderingsverktøy](#) for bruk av inkluderende design i tilnærming til universell utforming.

Norwegian Presence

I 2023 var Norwegian Presence tilbake i Milano for niende gang med 12 selvstendige designere og Hydro blant utstillerne. Både produsenter og designere har rapportert om svært positive effekter av årets utstilling.

Norwegian Presence er et strategisk samarbeid mellom DOGA, Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet (UD). Norske møbel- og materialprodusenter og nyskapende designere kobles sammen og vises i løpet av den årlige designuken i Milano. Utstillingens formål er å styrke norsk design og ferdigvareindustriens internasjonale posisjon, og bidra til vekst og økt eksport for næringen på sikt.

Utstillingen "Norwegian Presence" har siden sin debut i 2015 blitt plassert på utallige "må se"-lister i løpet av den årlige designuken i Milano. Utstillingen profilerer det beste av ny, norsk design, gjennom innovative prosjekter fra unge og etablerte formgivere, samt produkter fra landets fremste møbel- og materialprodusenter.



Foto: Mariell Lind Hansen

Styringsindikator

Nøkkeeffekter

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å synliggjøre Norske designere og produsenter for et internasjonalt publikum.

70 medieoppslag omtalte utstillingen i 2023, en økning på 23 prosent sammenlignet med 2022.

Flere toneangivende designpublikasjoner omtalte utstillingen, blant andre Damn, Design Anthology, Dezeen, Elle Decor, Forbes og Frame.

Årets Utsilling høstet rekordstor oppmerksomhet. Representanter fra viktige internasjonale møbelprodusenter, designstudioer, mediehus og fagmiljøer besøkte utstillingen for å bli kjent med utstillerne og norsk design.

Norwegian Presence er internasjonalt kjent som en toneangivende arena for nye talenter, som viser innovativ og banebrytende ny norsk design, med særlig fokus på bærekraft.

Vi har i år hatt stor etterspørsel fra norske designere som ønsker å eksponere sitt arbeid internasjonalt. En fagjury vurderte 72 søknader og plukket ut 12 designere til å delta på utstillingen.

Evalueringen viser at utstillingen har vært en ettertraktet og effektiv eksponeringskanal. Blant annet oppgir aluminiumsprodusenten Hydro at de har styrket sin merkevare i et nytt segment og signert nye kontrakter med internasjonale møbelprodusenter.

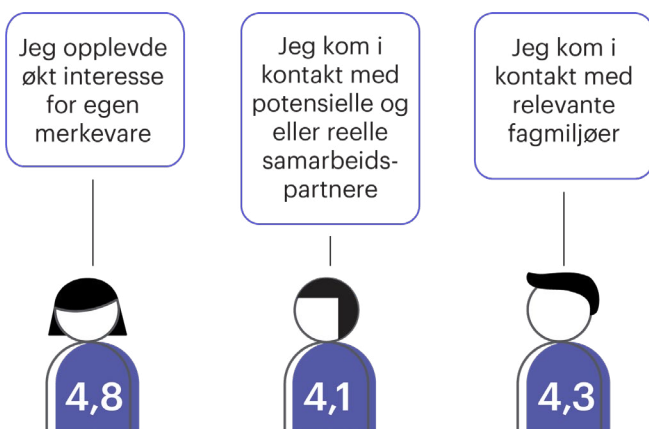


Foto: Mariell Lind Hansen

Norsk design ut i verden

Regjeringen peker på norsk ferdigvare som Norges neste største eksportsatsing, og har et mål om å doble eksporten innen 2030. DOGA har solid kompetanse på synliggjøring av fremragende bruk av design og arkitektur og lang erfaring med internasjonaliseringsarbeid.

Norwegian Presence i sin nåværende form, utstilling på designuken i Milano, vil ikke videreføres i regi av DOGA i 2024. Som en del av det næringsrettede virkemiddelapparatet, vil vi utforske andre måter å bidra inn i arbeidet med mål om økt eksport av norsk design- og ferdigvareindustri.



Figur 11: Viser gjennomsnittscore fra evalueringen av Norwegian Presence. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.



Grande fabrikker

I samarbeid med Anunatak i Åndalsnes gikk Grande Fabrikker fra introkurs, til dybdekurs, til et ønske om å bestille et designdrevet innovasjonsprosjekt.

Designbyrået Anunatak tok i bruk DOGAs kompetansevirkemidler etter å ha arbeidet med et DIP-prosjekt i 2022. De var tidlig ute med å ta i bruk DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon og er nå lisensiert kursholder av DOGAs dybdekurs for designdrevet innovasjon.

Grande fabrikker holder til i Innfjorden i Rauma kommune og er en 70 år gammel produsent av møbler og interiør til skoler og kontorer.

Anunatak er et designbyrå i Åndalsnes som holder til i Utrøna Innovasjonssenter, et senter bygget av SIVA i samarbeid med Åndalsnes næringshage og Nordveggen AS. Nordveggen er et samarbeid mellom næringslivet i Rauma og Rauma kommune som gjennom ulike prosjekter arbeider for å styrke Åndalsnes og Rauma som attraktivt bo- og arbeidsområde.

“Vi oppdaget at vi må tenke større og fikk tatt tak i noe vi har snakket om lenge, men ikke klart å sette i system tidligere. Hvis vi ikke hadde gjort denne prosessen, hadde vi ikke diskutert det på samme måte og ikke kommet frem til samme konklusjon.”

– Gjermund Stokkeland, fabrikkssjef, Grande fabrikker

Anunatak har brukt DOGAs Introkurs i designdrevet innovasjon aktivt i sitt lokale nettverk for å formidle hva en designdrevet innovasjonsprosess innebærer. De har holdt introkurset for til sammen 500 deltakere på ulike arenaer i nærmiljøet; på innovasjonsfestivalen, for ulike næringsaktører og frivillige, og for elever på Rauma videregående skole. Anunatak har også holdt dybdekurset i tre forskjellige virksomheter i Åndalsnes.

Grande Fabrikker var en av næringsaktørene som ønsket å jobbe videre med å løse en egen utfordring gjennom bruken av designdrevet innovasjon etter å ha tatt Introkurset, og gjennomførte Dybdekurset med Anunatak høsten 2023.

Dybdekurset består av 6 moduler der deltakerne jobber med en konkret utfordring fra egen virksomhet samtidig som de lærer hva det betyr å jobbe på nye måter. Gjennom en blanding av teori og praksis skal deltakerne lære å gjøre brukerintervjuer, tolke og definere innsikt, skape et mylder av ideer til mulige løsninger og teste konsepter til løsningsforslag. Kurset ender med at deltakerne lager en presentasjon av et testet løsningsforslag på sin valgte utfordring, og en plan for hvordan løsningen kan iverksettes i egen virksomhet.

Grande fabrikker er en møbelprodusent som produserer platemøbler til skoler og barnehager. Da Grande bestilte dybdekurset skulle bedriften arbeide med utvikling av en ny reolserie, og avdelingen for produktutvikling skulle gjennomføre kurset intensivt over 3 uker.

Allerede i modul 1, der deltakerne bearbeider utfordringen de har med seg inn i kurset ved å bruke Verdimodellen, endret Grande utfordringen de ville jobbe med; fra produktutvikling til en stor systemendring rundt bestillingssystemet i virksomheten.

Fokuset videre i kurset ble å utvikle en ny digital tjeneste som vil redusere tiden for en ordre, fra den bestilles av kunden til den settes i produksjon. Det ble koblet på flere kursdeltakere fra andre avdelinger i bedriften, slik at løsningen de skulle jobbe med var bredere forankret og teamet var tverrfaglig.

De resterende modulene i kurset fikk følger for hvordan Grande Fabrikker tenker at de skal organisere seg i fremtiden og de skal holde presentasjonen de utviklet i modul 6 både for styret og for hele bedriften, men viktigst av alt til å søke ekstern finansiering til å jobbe videre med dette.

Asak FLYT



Betongheller er kanskje ikke det du forbinder med innovasjon. Asak FLYT er et norskutviklet system som tar unna for økende styrtregn – og tar verden med storm.

Asak Miljøstein AS og Snøhetta tildeles DOGA-merket for design og arkitektur i 2023 for betonghellesystemet Asak FLYT.

Fagdisipliner: industridesign, landskapsarkitektur, byromsutvikling

Tar unna overvann og gir vakrere byrom

Mer styrtregn, urbanisering og nedbygging av natur gir økende problemer med overvann og flom. Asak Miljøstein, en tradisjonsrik produsent av betongprodukter med røtter tilbake til 1916, satte seg som mål å utvikle en helt ny type steinheller. Hellene skulle ta unna overvann på torg, gangveier, offentlige plasser og andre steder hvor folk ferdes – og der det nå brukes tette dekker.

Sammen med SINTEF gjennomførte Asak Miljøstein et fireårig forskningsprosjekt der de testet ulike løsninger for permeable materialer, som betyr at vann kan trenge gjennom. Dette ga så gode resultater at selskapet besluttet å gå i gang med et designprosjekt for å skape et funksjonelt og attraktivt alternativ.

Material- og samfunnsbehov

I en bransje preget av lange tradisjoner og mangel på innovasjon så Asak et behov for en samarbeidspartner som kunne utfordre og bringe inn nye perspektiver. De tok kontakt med Snøhettas avdeling for produkt-design med tre krav til det fremtidige produktet:

- Materialet måtte være drenerende (eller «permeabel», på fagspråk).
- Steinen skulle passe til urbane uterom.
- Hellene måtte kunne legges maskinelt.



Snøhetta brukte en strategisk tilnærming til utfordringene med overvann, mobilitet og infrastruktur. Å forstå nye markeds- og samfunnsbehov ble vurdert som like viktig som å utvikle det nye produktet. Sammen skulle Asak og Snøhetta utvikle og designe et produkt som var funksjonelt, fleksibelt og attraktivt, slik at det ble et reelt alternativ i urbane uterom.

Produksjonsavdelingen hos Asak tok fatt på arbeidet sammen med produktdesignere, materialekspert og landskapsarkitekt fra Snøhetta.

Foto: HISM og Snøhetta

Naturens eget heksagon

Designerne foreslo å ta utgangspunkt i en heksagon, en sekskantet form som blir mye brukt av biene og ellers i naturen. De seks sidene gjør hellene solide, enkle å montere og skaper flytende overganger mellom utendørsdekket og det omkringliggende landskapet.

Formen er altså velkjent. Det nye var å lage et system med heller i tre ulike størrelser, og med mellomrom som skaper mulighetene. Hellene kan settes sammen på mange forskjellige måter, slik at den ferdige overflaten får evnen til å ta unna overvann i ulik grad.

Løsningen gjør at overvann blir naturlig renset og fordøyd. Dette har vakt oppsikt internasjonalt fordi det er fleksibelt, visuelt attraktivt og klimavennlig på samme tid.

Hellene er robuste, har lang levetid og gir et stabilt dekke som tåler trafikkbelastning. De blir produsert på fem steder i Norge, fra Bodø til Kristiansand.

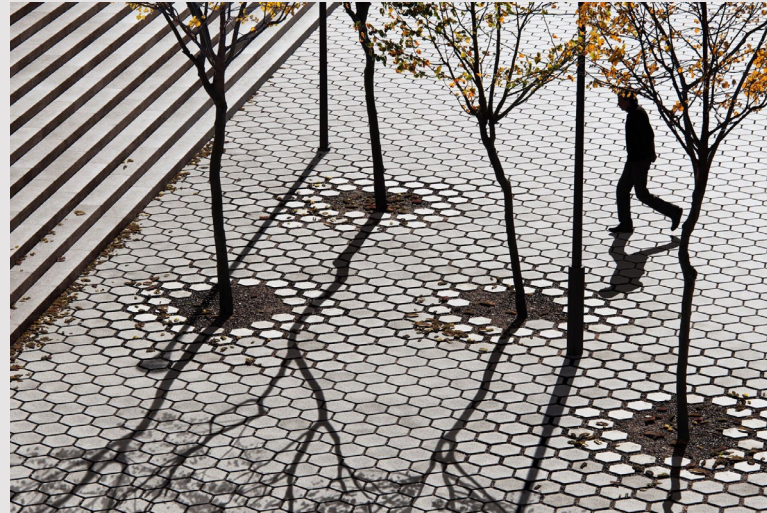
Lanseringen av Asak Flyt har blitt møtt med stor interesse fra både norske og internasjonale kunder. Asak har fått forespørsler fra interesserte både i Asia og i Midtøsten, Europa og USA, og de er i forhandlinger om lisensproduksjon i flere land.

Lærerik prosess

Systemet kan se enkelt ut, men det var en lang og lærerik prosess å finne frem til alle detaljene som utgjør helheten. Asak lærte mye om design og funksjonalitet, Snøhetta lærte om betongprodukter og permeable dekker.

Sometresultatavsamarbeidet, produseres ASAK Flyt med mindre sement enn det som er vanlig. Dette gir et lavere fotavtrykk sammenlignet med tilsvarende produkter. Fremfor alt har Asak erfart at strategisk design kan flytte grenser.

Med det nye konseptet har landskapsarkitekter og anleggsgartnere fått et nytt verktøy for å forme inspirerende, praktiske og bærekraftige uterom. Og samfunnet har fått et nytt hjelpemiddel i arbeidet med å møte klimautfordringene.



Juryens uttalelse

Meteorologene er tydelige på at Norge vil få hyppigere og kraftigere styrtregn i fremtiden, og det er innført strengere lovregler om overvannshåndtering. Juryen berømmer teamet bak Asak FLYT for å bidra effektivt på dette viktige området.

Juryen er begeistret for Asak Flyts enkle, formsterke uttrykk og at hellene lar seg kombinere på mange smarte måter. Systemet gir rom for å skape varierte og spennende utegulv på alt fra bytorg til gårdsplasser og industritomter. Vi mener utformingene med fleksible mellomrom og naturlig drenering er en genial designløsning som beriker omgivelsene.

Belegningssteinen Asak FLYT tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi den har en elegant og funksjonell form, samtidig som den bidrar til å løse et aktuelt samfunnsproblem.

Foto: HISM og Snøhetta

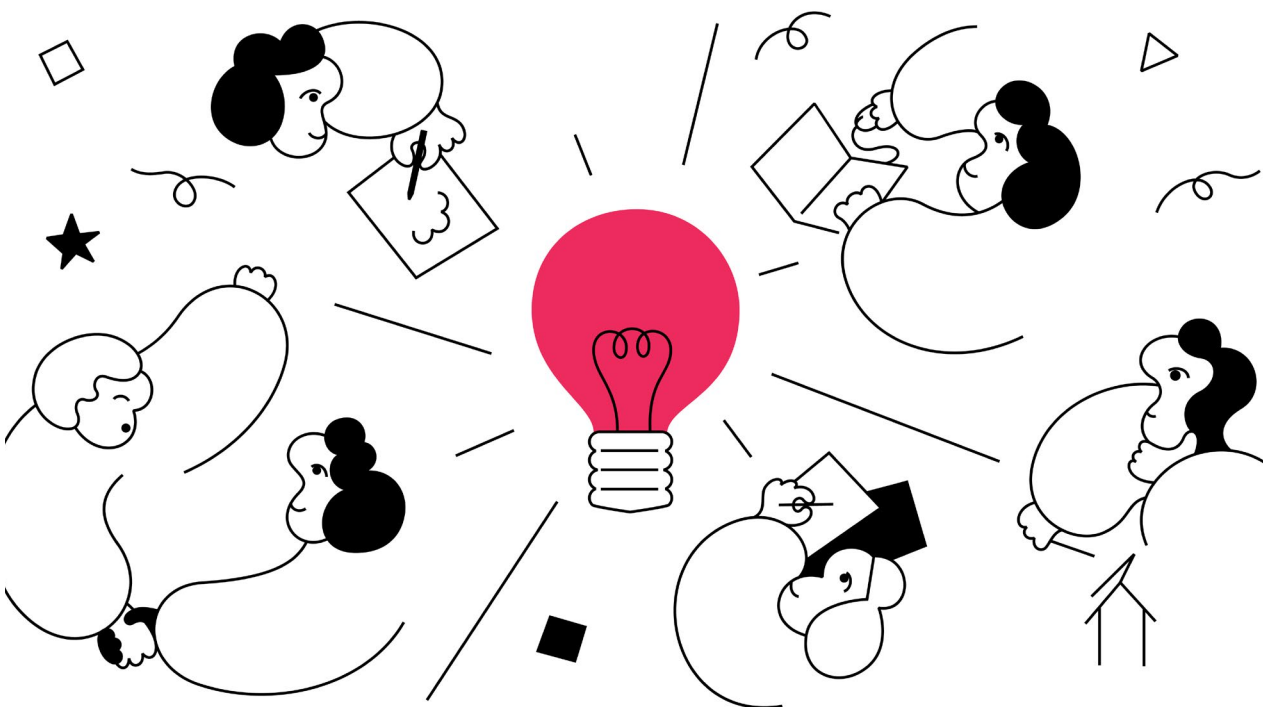
Foto: HISM og Snøhetta



Delmål 2: Økt innovasjon i offentlig sektor

DOGA skal bidra til designdrevet innovasjon og å fremme innovasjonskompetanse og -kultur i offentlig sektor.

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.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Vi former morgendagens offentlige løsninger

Innovasjon i offentlig sektor innebærer å skape verdi for samfunn, brukere og virksomheter gjennom å utvikle og ta i bruk nye og forbedrede løsninger. Det handler om å jobbe menneskesentrert, utforskende og tverrfaglig, og å forbedre løsningene gjennom å teste, lære og justere. Det innebærer samarbeid mellom flere aktører, ansatte og brukere for å komme frem til innovative forbedringer som gagnar samfunnet som helhet. Design er en effektiv tilnærming til offentlig innovasjon fordi det bidrar til å skape treffsikre og effektive løsninger på komplekse problemer uten kjente svar.



Anne Elisabeth Bull

Leder | Designdrevet innovasjon i privat og offentlig sektor

Innovasjon i offentlig sektor krever bruk av metoder og verktøy som åpner opp for innovasjon og som legger til rette for å jobbe helhetlig på tvers fag og sektorer. Det er godt dokumentert at design fremmer innovasjon og at riktig innsats i den tidlige fasen bidrar til å styrke innovasjonspotensialet, redusere risiko og øke treffsikkerheten. DOGA har i 2023 rettet innsatsen mot å frembringe nye erfaringer, metoder og verktøy som bidrar til dette.

For første gang har vi innrettet to Stimulab-prosjekter som systemiske eksperimenter, noe som skal bidra til metode- og praksisutvikling knyttet til samarbeid mellom aktører på alle nivåer. Fra første linje til kommune, fylke, direktorat og departement, som må kunne jobbe sammen og samtidig med utfordringer for brukerne, i regelverk, finansiering, organisering og oppgavedeling.

DOGA er også medlem av operativ gruppe, med ansvar for designfasen i det målrettede samfunnsoppdraget for inkludering av flere barn og unge. Vi bidrar særlig med kunnskap om design- og utfordringsdrevet innovasjon, på et strategisk og praktisk nivå, som er viktig i et arbeid som skal gå fra teori til praksis. Resultater så langt er blant annet at operativ gruppe har en felles forståelse for at endringer i særlig grad må skje på systemnivå, heller enn å sette i gang nye tiltak. Vi har gjennomført en kunnskapskartlegging med en systemisk designtilnærming, og bidratt til at innspillsmøter og startkonferansen har en brukerorientert og samskapende tilnærming.

Vi har også bidratt med metoder og verktøy til bruk i realiseringen av regjeringens tillitsreform som blant annet vil gi mer frihet og autonomi til førstelinja. Erfaringer fra arbeidet med tillitsreform i Danmark viser nemlig at forventninger om handlingsfrihet og mer utprøving i arbeidshverdagen uten trygge rammer, kan skape usikkerhet. Designdrevet innovasjon har derfor vært et godt svar på behovene for trygge rammer kombinert med faglig autonomi. For å hjelpe kommuner, fylker og stat med å komme i gang med tillitsreformarbeidet, har vi derfor tilpasset DOGAs introkurs til designdrevet innovasjon til offentlig sektor med tematikk og oppgaver knyttet til tillitsreformen.

I 2023 har vi opplevd en økende interesse for designmetodikk fra virksomheter i offentlig sektor. Modenhet og kjennskap til metoder og verktøy er økende. I Sogndal kommune har introkurset for eksempel resultert i en omlegging av hele kommunens arbeidsmåte. Vi vil også trekke frem økende interesse for deltagelse i D-box sitt nettverk for innovasjon i offentlig sektor. D-box er en katalysator for å få til et bedre samarbeid og spredning i offentlig sektor.

DOGA blir i økende grad involvert i oppdrag i start og tidligfase, og det er økende interesse og behov for fasilitering, som for eksempel i målrettet samfunnsoppdrag, områdesatsningene og i departementsprosesser. DOGA har en designfaglig verktøykasse som legger til rette for gode innvasjonsprosesser på et strategisk nivå. Arbeidet med målrettede samfunnsoppdrag gir DOGA gode muligheter til å bidra til å øke innovasjonstakten i offentlig sektor.

Stimulab

Siden 2016 har Stimulab vært DOGA og Digitaliseringsdirektoratets (Digdir) viktigste virkemiddel for å løse tverrgående samfunnsutfordringer, og fremme nye måter å jobbe på i offentlig sektor. Virksomheter som deltar i ordningen, kan vise til effektiviseringsgevinster i både egen virksomhet og for sine brukere.

Stimulab-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 må forplikte seg til en betydelig ressursinnsats og til å tenke nytt om roller, systemer og tjenester de leverer.

I 2023 har vi

- prioritert faglig veiledning og økonomisk støtte til innovasjonsprosjekter med tverrgående problemstillinger, som støtter under tillitsreformen og som stilte med betydelig egenfinansiering.
- strategisk kommunisert erfaringer fra ordningen og effektene av designdrevet innovasjon som metode.
- effektevaluert utvalgte Stimulab-prosjekter i samarbeid med Menon Economics.
- utviklet en ny mal for rapportering av resultater og gevinster for å sikre at effektene av ordningen dokumenteres i enda større grad.

Les mer om årets Stimulab-prosjekter og deres flokete problemstillinger [her](#).

2023

Tildelingsramme



Tildelinger til



Vi vurderte



Samlet søknadsverdi



Historisk utvikling	2019	2020	2021	2022	2023
Tildelingsramme i mnok ³	20	20,3	20,3	19,3	6
Innovasjonsprosjekter	7	8	7	7	4
Søkere	38	52	18	41	34
Kvalifiserte søknader	11	16	11	14	6
Samlet søknadsverdi i mnok	108,5	131,9	52,2	113	93,5

³Tildelingsrammen for 2023 gjenspeiler kutt i Stimulab-ordningen i statsbudsjettet for 2023.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

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

Menon Economics trekker frem nye arbeidsmetoder som en av de viktigste effektene i virksomheter som har gjennomført et Stimulab-prosjekt. Videre at virksomhetene får økt kunnskapsgrunnlag, bedre problemforståelse og nye samarbeidskonstellasjoner.

Endring i innovasjonsnivå

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

Menon Economics trekker frem at virksomhetene i større grad tar i utgangspunkt i brukerne. Stimulab gir verktøy som legger til rette for å løse utfordringer og muligheter til å tenke nytt.

Stimulab skaper nye samarbeid på tvers av virksomheter og sektorer og gir muligheter til å teste løsninger på komplekse utfordringer i drift.

Endring i resultat og kvalitet

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

I Stimulab effektevaluering fra 2023 har Menon Economics identifisert flere endringer i resultat og kvalitet i de undersøkte Stimulab-prosjektene:

Stimulab-prosjektet Gjeldsfloka viser gjennom eksempelberegninger en effektiviseringsgevinst på mellom 16 – 161 millioner kroner per år i tidsbesparelser for brukerne av Brønnøysundregistrene.

Stimulab-prosjektet Kudos viser gjennom eksempelberegninger en effektiviseringsgevinst på 9,8 millioner kroner per år i tidsbesparelser for brukerne av tjenesten.

Stimulab-prosjektet Utsiden inn viser gjennom eksempelberegninger effektiviseringsgevinster på 1,2 – 2,4 millioner kroner per år i tidsbesparelser for ansatte i NAV Grünerløkka. NAV Lillestrøm kan vise til en nedgang i sykefravær på -1,6 prosent og nedgang i turnover på -8,5 prosent.

Spredningseffekt

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

931 deltakere fra offentlig og privat sektor har deltatt på våre kompetansehevende arrangementer: Stimulab-dagen, Seminar om systemorientert design og Innovasjon med omtanke.

76 prosent av deltagerne på Stimulab-relaterte arrangementet oppgir at de i stor eller svært stor grad vil benytte seg av inspirasjon og læring fra arrangementet i eget arbeid.

83 prosent av deltagerne oppgir at de i stor eller svært stor grad vil søke etter mer kunnskap om temaet.

82 prosent av deltagerne oppgir at de ønsker å ta i bruk brukerorientert innovasjon i egen virksomhet.

Stimulab er tuftet på designmetodikk

Ordningen støtter statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer gjennom bruk av designmetodikk innenfor den tidlige fasen av innovasjonsarbeid. DOGA har tverrfaglig innovasjonskompetanse og identifiserer de samfunnsutfordringene der bruk av designmetodikk gir størst effekt, som legges til grunn i utvelgelsen av prosjektene.

DOGA bidrar med å rekruttere og mobilisere relevante aktører som kan bidra til å løse samfunnsutfordringen. Vi gir aktørene faglig veiledning og råd med mål om å øke innovasjonspotensialet i prosjektet ved bruk av designdrevet innovasjon og skape en felles forståelse for hva som er den egentlige utfordringen. Felles forståelse og felles forpliktelser er sentralt for hvor gode sluttresultater som oppnås. Dette bidrar til å skape psykologisk trygghet og reduserer risiko for de deltakende virksomhetene som skal samarbeide på nye måter.

Sammen med de utvalgte virksomhetene justerer vi problemstillingen de søkte med og stimulerer til nye samarbeidskonstellasjoner. Når problemstillingen er spisset og innovasjonsvennlig, bidrar vi med veiledning gjennom hele anskaffelsesprosessen for å sikre at prosjektet får den mest kompetente designpartneren til å arbeide med den spesifikke problemstillingen.

Den innledende delen av prosessen bidrar til å modne virksomhetene til å arbeide på nye måter og bereder grunnen for innovasjonsprosessen de skal gjennom med designpartneren.

Utfordringene i et Stimulab-prosjekt er ofte knyttet direkte til førstelinjen i en eller flere virksomheter. Det er tradisjonelt ikke stort rom for å gå utenfor oppgavene man har i førstelinjen, og det finnes ofte ikke tid eller ressurser til å teste ut nye tanker og ideer.



Foto: DOGA

Tillitsreformen

I 2023 har Stimulab prioritert prosjekter som i tillegg til tverrgående utfordringer også bidrar til å oppfylle målet med regjeringens tillitsreform. De fire prosjektene som ble valgt ut skal forbedre flokete tverrgående brukerreiser, sammen med førstelinje, fagmiljøene og brukerne. De er åpne for forpliktende utvikling som også kan inkludere endringer i ansvarsforhold i hele styringskjeder.

Ved deltakelse i et Stimulab-prosjekt flytter man risiko ut av linjen, og gir et eget rom for å kunne prøve seg frem og eksperimentere uten at det direkte påvirker de daglige oppgavene. Dette er noe av det som gjør Stimulab unikt i virkemiddelsammenheng.

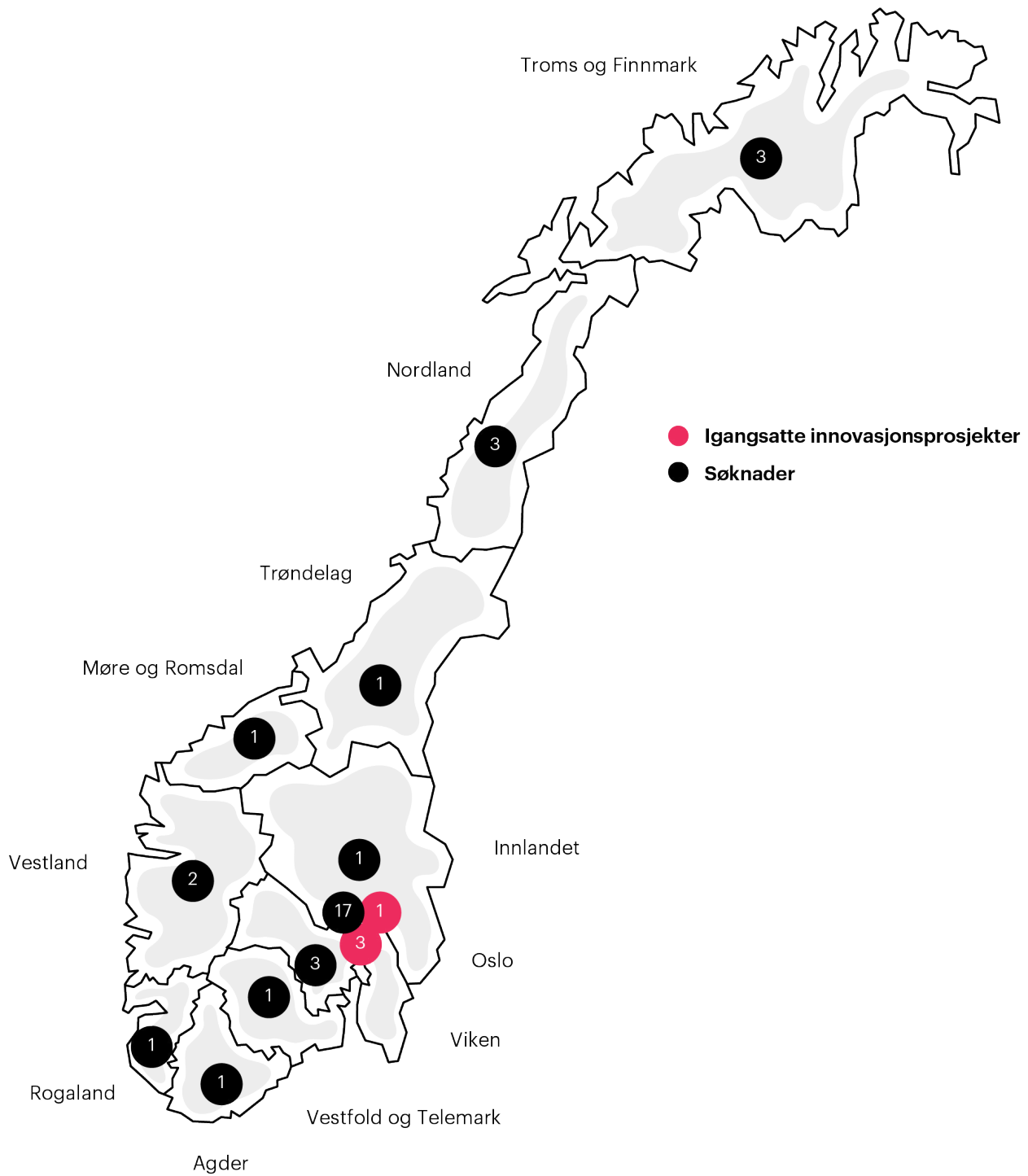
Menon Economics trekker frem i sin effektevaluering at Stimulab reduserer innsatssvikt og/eller koordineringssvikt i offentlig sektor. Offentlige virksomheter har i dag liten kjennskap til å ta i bruk designmetodikk i å løse store komplekse utfordringer. Uten DOGAs designfaglige veiledning ville ikke relevante aktører funnet sammen, problemstillingen ville vært for åpen og prosjektene ville ikke vært gjennomført i samme skala.

Les mer i Effektevaluering Stimulab [her](#).

Gjennom ordningen stimulerer vi deltakende virksomheter til å fokusere på å løse en utfordring, hvem de samarbeider med, og hvordan. Vi bidrar til å finne de beste måtene å løse en utfordring på for brukere, innbyggere og ansatte. Dette gir på kort sikt økt innovasjonskapasitet tvers av virksomheter, og samfunnsøkonomiske gevinster vil kunne kvantifiseres lengre sikt.

Stimulab-teamet har sammen med Menon Economics utviklet en ny rapporteringsmal slik at resultatene og effektene av Stimulab-prosjektene i større grad fanges opp og synliggjøres. Ny rapporteringsmal har blitt implementert for prosjektene som ble tildelt midler i 2023.

I årets søknadsrunde opplevde vi stort engasjement fra en rekke virksomheter som stilte med betydelig egenfinansiering. Dette indikerer en vilje til å ta tak i de store samfunnsutfordringene på nye måter. DOGA og Digdir vil arbeide for å styrke både samarbeidet og Stimulab-ordningen i tiden fremover.



Figur 12: Viser nasjonal spredning i 2023 for Stimulab.

D-box

D-box nettverk bidrar til at de deltakende virksomhetene tar i bruk kunnskap og metoder, utviklet gjennom nettverket, og øker innovasjonskapasitet i egen virksomhet. Nettverket har bredt nedslagsfelt på tvers av sektorgrenser og forvaltningsnivåer.

D-box er et samarbeid med Arkitektur- og designhøyskolen i Oslo (AHO), Handelshøyskolen BI og DOGA om et nasjonalt senter for innovasjon i offentlig sektor. D-box jobber for å fremme designdrevet innovasjon, tverrfaglig kompetanse og brukerfokus samt bidra til å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor gjennom samarbeid, utdanning, forskning og formidling.

For å bygge kompetanse og innovasjonskapasitet hos offentlige aktører har vi i 2023 videreutviklet og skalert opp D-box nettverk for innovasjon i offentlig sektor.

2023

Nettverket består av



17

kommuner og virksomheter

Medlemsvirksomheter i 2023	Organisasjonsform	Sektor
Arbeids- og velferdsdirektoratet	Statlig etat	Arbeids- og velferdssektoren
Arkivverket	Statlig etat	Arkivsektoren
Bydel Nordstrand	Kommune	Kommunesektoren
Bærum kommune	Kommune	Kommunesektoren
Direktoratet for e-helse	Statlig etat	Helsesektoren
Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)	Forskningsinstitusjon	Forsvarssektoren
Helsedirektoratet	Statlig etat	Helsesektoren
Kommunal- og distrikts departement (KDD)	Departement	Sektorovergripende
Kriminalomsorgsdirektoratet	Statlig etat	Justissektoren
Larvik kommune	Kommune	Kommunesektoren
Nordre Follo kommune	Kommune	Kommunesektoren
Norsk Helsenett	Statsforetak	Helsesektoren
NTNU	Statlig universitet	Kunnskapssektoren
Oslo kommune	Kommune	Kommunesektoren
Politiet	Statlig etat	Justissektoren
Skatteetaten	Statlig etat	Skatte- og avgiftssektoren
Utlendingsdirektoratet (UDI)	Statlig etat	Utlendingssektoren

Styringsindikatorer

Nøkkeeffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt deltagerne tar i bruk kunnskap, metoder og verktøy om designdrevet innovasjon i sitt eget innovasjonsarbeid.

Deltagere i D-box nettverk oppgir at deltagelsen har ført til økt kunnskap om metoder og verktøy for å jobbe brukerorientert.

85 prosent av deltagerne i D-box nettverk oppgir at de er delvis eller helt enige i at nettverket er en god arena for kompetanseutvikling og nettverksbygging.

Samtlige av deltakerne i D-box nettverk oppgir at de tar i bruk opparbeidet kunnskap om verktøy og metoder i egen virksomhet.

Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt deltagerne opplever økt innovasjonskapasitet i egen virksomhet og utvikler nyskapende løsninger gjennom sitt innovasjonsarbeid.

60 prosent av deltagerne i D-box nettverk oppgir at deltagelse i nettverket har hatt positiv effekt på innovasjonsarbeidet i egen virksomhet.

Deltagerne i D-box nettverk oppgir at nettverket bidrar til å bygge innovasjonskapasitet hos deltakerne, som de igjen kan bruke for å utvikle gode og innovative løsninger som gir verdi for samfunnet, brukerne og egen virksomhet.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med å spre kunnskap og kompetanse om effekten av designdrevet innovasjon til en bredde av virksomheter i offentlig sektor.

17 virksomheter fra ulike forvaltningsnivåer og sektorer er en del av D-box nettverk.

60 prosent av deltakerne i D-box nettverk oppgir at de har egne innovasjonsnettverk- og arenaer hvor de sprer opparbeidet kunnskap og kompetanse videre i egen virksomhet.

“Tusen takk for et inspirerende og interessant første år som medlem i D-box. Dere har bidratt til å åpne øynene mine for andre måter å jobbe på, overrasket og inspirert meg. D-box har gitt meg skikkelig fine pustepauser fra lange prosesser, firkantede bokser og tradisjonelle strukturer!”

- Line Thorsberg, innovasjonsrådgiver, Forsvarets forskningsinstitutt

Trygg stafett på Blakstad sykehus

Pasientforløpet til en person som har behov for akutt psykisk helsevern involverer ulike stadier – etapper – og mange ulike mennesker. I dette Stimulab-prosjektet har Blakstad sykehus lykket med å gi pasientene et mer helhetlig behandlingsforløp.

Vestre Viken, Klinikk for psykisk helse og rus (PHR) ved Blakstad sykehus fikk i 2021 midler gjennom Stimulab-ordningen. De har jobbet sammen med leverandøren EGGS Design (del av Sopra Steria) som designpartner i dette prosjektet.

Stimulab er et virkemiddelsamarbeid mellom DOGA og Digdir som støtter statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer for å levere bedre tjenester til brukerne.

Se case video [her](#).

Gjennom Stimulab-prosjektet Trygg Stafett har EGGS Design og Blakstad Sykehus jobbet med trygge overganger og vekslinger, innen psykisk helse og rus, med utgangspunkt i pasientens behov.

Før Stimulab-prosessen startet hadde sykehuset identifisert 950 ulike utfordringsområder samlet inn fra 140 medarbeidere på Blakstad sykehus. De hadde dermed kjennskap til utfordringene, men ikke hvordan de skulle løse dem.

Et pasientforløp i psykiatrien kan sees som en stafett der pasienten løper alle etappene. Mange kan for eksempel starte hos fastlegen, være innom psykisk helse i kommunen, legevakten og distriktpspsykiatrisk senter (DPS) før de kommer til sykehuset. Helsepersonell og ansatte i kommunene løper bare deler av stafetten. En god og tillitsfull veksling mellom de ulike instansene er viktig for pasientens helse. Dette hadde intervjuene med pasienter og pårørende ettertrykkelig vist at ikke fungerte hensiktsmessig.

Gjennom eksperimenter, workshoper og andre designverktøy jobbet Blakstad med hvordan de kunne bedre behandlingsforløpet. Stafett-metaforen ble brukt for å synliggjøre bruddene i forløpet og i overgangene mellom de ulike etappene pasientene skal gjennom.

DOGA og Digdir gir veiledning og økonomiske midler til innovative utviklingsprosjekter i offentlig sektor. Kombinasjonen av kapital og kompetanse som virkemiddel øker mulighetene for å jobbe på sammen nye måter.

“Hadde ikke vi blitt tildelt Stimulab-midler og fått mulighet til å jobbe med tjenestedesignere, er jeg helt sikker på at vi ikke hadde vært så rustet som vi er i dag til å designe og planlegge morgendagens helse-tjeneste.”

– Magnus Karlsen, Sykehusoverlege, Blakstad sykehus

Det er blitt tydelig at tillit er selve grunnsteinen for endring. Derfor har tillit blitt et stikkord for det videre utviklingsarbeidet på Blakstad sykehus. Dialogen mellom alle som møter pasientene, både i og utenfor sykehuset, har blitt bedre. Dette utviklingsarbeidet er spesielt viktig nå som Blakstad sykehus skal flytte inn i nye Drammen sykehus i 2025.

Trikkeanskaffelsen i Oslo



Sporveien AS tok noen avgjørende veivalg da de skulle bytte ut hele trikkeflåten. De satset tungt på design og brukermedvirkning i anskaffelsesprosessen. Med det har byen fått trikker som er tilgjengelige for alle og beriker bybildet – med et tydelig Oslo-stempel.

Sporveien AS, Ruter AS og Designit Oslo AS tildeles DOGA-merket for design og arkitektur i 2023 for den designassisterte anskaffelsen av Oslos nye trikk, SL18. Oslo SL18 ble også innstilt som kategorivinner transport av DOGA Innovasjonsprisen for inkluderende design i 2023.

Fagdisipliner: Designledelse, industrideign, tjenestestedesign, interaksjonsdesign

Planlagt siden 2009

Oslo har lenge hatt behov for nye trikker og bedre holdeplasser, skinner, strømforsyning og annen infrastruktur. Samtidig har befolkningen og antall reisende økt raskt.

Allerede i 2009 startet forberedelsene til en omfattende oppgradering. Da hadde byen 40 trikker fra 1970-tallet og 32 fra 1990-tallet, og de begynte å bli modne for utskifting. Trikkene var delvis utilgjengelige for flere av byens innbyggere, og de var umoderne og krevende å drifte.

I 2015 vedtok Oslo kommune å kjøpe 87 nye trikker til en kostnadsramme på 4,1 milliarder kroner. Satsingen Trikkeprogrammet 2020 omfattet både trikker og infrastruktur og hadde som mål å

- løfte trikkens rolle i kollektivtrafikken
- forbedre brukeropplevelsen
- legge grunnlaget for fremtidens reiser i byen

Sporveien AS (tidligere Oslo Sporveier) har vært ansvarlig for anskaffelsen i tett samarbeid med Ruter, Bymiljøetaten, Oslo Vognselskap. Designbyrået Designit var en sentral partner på designmetodikk i anskaffelsen.

Designassistert anskaffelse

For å finne de gode løsningene ble partene tidlig enige om å basere seg på designdrevet innovasjonsmetodikk og brukermedvirkning i alle ledd. Det ble starten på en formidabel oppgave og et prosjekt i fem faser over sju år. Innspill underveis fra et mangfold av stemmer var viktig for å få et best mulig resultat.



Foto: Ruter AS

For å sikre en helhetlig tilnærming til trikkeanskaffelsen, har flere fagdisipliner innen design vært strategisk involvert gjennom hele prosjektet. Designit har bidratt med en rekke designmetoder for å sikre universell utforming, brukermedvirkning, ekspertinvolving, forankring, prototyping, testing og gode estetiske valg på eksteriør og interiør.

Et mål med anskaffelsen var å kjøpe en standard trikk som kunne tilpasses Oslo. Designprosessen og brukermedvirkningen hadde som formål å avdekke brukerbehov som så ble omgjort til designtilpasninger. Resultatet ble en trikk skreddersydd for Oslo.

Engasjerende designguide

I anbudsfasen ledet industridesignere fra Designit den strategiske jobben med å utarbeide en visuell visjon og en designguide for trikkens eksteriør og interiør. Designguiden engasjerte og inspirerte både de ulike aktørene i prosjektet og eksterne tilbydere til å levere en trikk skreddersydd for Oslo, gjennom en tydelig visjon, designprinsipper og visualiseringer.

Industridesignerne var også involvert i den omfattende evalueringsfasen hvor alle tilbudene ble nøye gjennomgått og vurdert opp mot krav for tekniske løsninger, vedlikehold, økonomi, ergonomi, brukervennlighet og estetikk.

Testet med fullskalamodeller

I designfasen deltok designere fra disiplinene brukeropplevelse, tjeneste- og industridesign. I denne fasen var brukermedvirkning, prototyping og testing avgjørende for å avdekke mulige forbedringer.

I Sporveiens, Ruters og Designit sine lokaler ble det bygget flere fullskala demonstrasjonsmodeller av deler av trikkens interiør og eksteriør. Disse modellene ble testet av et mangfold av brukere, deriblant mange reisende med ulike behov for tilrettelegging.

Foto: Petter Gløersen



Foto: Michaela Klouda

Det ble også arrangert en studietur til leverandøren CAF i Spania. Også der ble det gjennomført omfattende utprøving med fullskala vognmodeller. Et stort utvalg brukere med ulike behov og ansatte fra ulike fagfelt deltok i testene. Alle erfarte at det var nyttig å kjenne på kroppen hvordan de opplevde de ulike løsningsalternativene. Denne opplevelsen var ikke bare nyttig, men også avgjørende for trikkens nye design.

Interesseorganisasjoner fikk sentral plass

Prosjektet hadde alt i startfasen involvert Norges handikapforbund, Blindeforbundet, Hørselshemmedes landsforbund, Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon og flere andre interesseorganisasjoner. De ble en naturlig og nødvendig del av anskaffelses- og designprosessen. Deres innspill underveis i designfasen var viktige for å sikre løsningsforslagene og slik kunne ta raske og gode avgjørelser.

Denne måten å jobbe på førte til vesentlig forbedringer av det åpne området med plass for blant annet rullestoler og barnevogner.

Også en rekke fagekspert i Sporveien og ansatte fra alle deler av trikkens drift medvirket i designfasen. Trikkeførere, renholdspersonell, serviceteknikere, billettkontrollører, verkstedpersonell og andre bidro med verdifull innsikt med tanke på fremtidig drift og vedlikehold. Det har gitt en trikk som er en god arbeidsplass, og mange føler eierskap til det nye trikkedesignet.

Nyskapende, men fortsatt «blåtrikken»

Resultatet av den lange prosessen oppleves nå av trikkepassasjerene i Oslo. De nye trikkene, som har det tekniske navnet SL18 (Sporvogn Ledd bestilt 2018), byr på innovative og inkluderende løsninger som kommer passasjerer og ansatte til gode. Trikken er integrert i bybildet med et vennlig og tydelig design som viderefører uttrykket fra den folkekjære, gamle blåtrikken.

De nye trikkene har flere og bredere dører på begge sider. Dørene er på nivå med plattformene, og det er ingen trinn som hindrer adkomsten. Dermed kan reisende med barnevogn og rullestol trille rett inn og også gjennom hele trikken, siden gulvet er uten høydeforskjeller.

God oversikt gjennom vognen og store åpne områder i inngangspartiet gjør at passasjerflyten forbedres. Reisende kan enkelt komme av og på og lett forflytte seg inni vognen. Dette påvirker også reises effektivitet, siden trikken får kortere oppholdstid på holdeplassene. På grunn av dette har kapasiteten også økt betraktelig.

Gjennomtenkte løsninger

Samarbeidspartnerne har jobbet grundig med å synliggjøre viktige områder i trikken. Tydelige visuelle og auditive signaler, klare merkinger og ryddig interiørdesign gjør at alle lett får oversikt.

Grepene som er gjort for å gjøre trikkene mer tilgjengelige har gitt flere positive ringvirkninger. Kapasiteten er doblet, uten å doble antallet trikker, og tiden som går med til av- og påstigning er redusert.

Sammen har Ruter, Sporveien, Designit og CAF skapt en ikonisk ny trikk med innovative og universelt utformede løsninger.

Juryens uttalelse

Trikkanskaffelsen er et fremragende eksempel på hvordan designfagene kan bidra til vellykkede anskaffelser.

Trikkanskaffelsen Trikk for alle – Oslo SL18 3 – tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi det er et nybrottsarbeid som synliggjør verdien av design på nye områder. Her har designfagene spilt en avgjørende rolle i alle faser av anbuds-, innkjøps- og utviklingsprosessen.

En grundig prosess med omfattende brukermedvirkning, prototyping og testing har resultert i en moderne og effektiv trikk som virkelig tar universell utforming på alvor. Dette gir store samfunnsmessige gevinster. Vi setter også pris på trikkens appellerende designuttrykk som samtidig har en tydelig Oslo-identitet.

Dette prosjektet viser hvordan designfagene kan være med på å sikre gode offentlige investeringer som gir brukervennlige tjenester. Vi håper det vil inspirere andre til å tenke nytt rundt anskaffelsesprosessen!



Foto: Petter Gløersen



Foto: Ruter AS / Nucleus AS / Daniel Jacobsen

Delmål 3: Mer attraktive og bærekraftige byer og tettsteder

DOGA skal arbeide for nytenking i utviklingen av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn i hele landet ved å løfte arkitekturens betydning for samfunnsutviklingen og bruk av designmetodikk for økt innovasjon. Synergier mellom by- og stedsutvikling, næringsutvikling og offentlig og privat tjenesteutvikling skal vektlegges. Arbeidet bør ses i lys av fylkeskommuner og kommuners forvaltningsoppgaver, som deres oppgaver knyttet til samfunns- og arealplanlegging og tjenesteyting.

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



Bærekraftige lokalsamfunn gjennom design og arkitektur

DOGA har gjennom en rekke prosjekter og tiltak arbeidet for å skape mer attraktive og bærekraftige byer og tettsteder. Gjennom dem har vi vist hvordan design- og arkitekturmetodikk kan brukes for å løse komplekse samfunnsutfordringer, med fokus på tidligfase involvering og innovasjon. Tiltakene viser en klar positiv utvikling når det gjelder både forståelse for fagene, etterspørsel etter program og kompetanse, samt nasjonal spredning.



Siri Holmbo Høibo

Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

Våre virkemidler rettet mot by- og stedsutvikling, har bidratt til å øke forståelsen og implementeringen av arkitektur- og designmetodikk i kommunale virksomheter og næringsliv. Gnist-programmet har blitt anerkjent for å skape et mulighetsrom som stimulerer kommuner og leverandører til å tenke nytt og samarbeide tverrfaglig. Den økende interessen fra kommuner og leverandører viser økt etterspørsel etter kompetanse innenfor design- og arkitektur.

Gjennom utviklingsprosjektet Fase null utforsker vi hva som er behovet og mulighetene for et innovasjonsvirkemiddel som retter seg mot byggebransjen og den tidlige fasen i byggeprosjekter. Det er en kjennsgjerning at altfor mange av dem er preget av kostnadsoverskridelser, budsjettsprekker og konflikter, noe som hemmer viktig innovasjonskapasitet i både planlegging og produksjon av bygg. Vi møter stor anerkjennelse fra bransjen i både respons og deltakelse på arrangement, og vi opplever å ha truffet et behov som vi vil fortsette å utforske hvordan vi kan møte med målrettede tiltak fremover.

Gjennom flere departementsoppdrag, hvor vi synliggjort verdien av å jobbe tverrfaglig og -sektorielt, hvor både arkitektur, design og stedsutviklingskompetanse er svært viktig for en helhetlig tilnærming.

Vi har blant annet bistått KDD i deres arbeid med områdesatsinger, hvor vi har valgt en tverrfaglig, strukturert og strategisk tilnærming til hvordan organisering, tjenestansvar og fysiske områdeforbedringer kan planlegges helhetlig og i samspill med kommunens ansatte og innbyggere. Målet med arbeidet er at resultatene skal kunne gjenbrukes av nye områder i kommende år, samt gjøre det enklere å måle kompetanseheving, resultater og effekter over tid.

Vi har også jobbet med å lage kunnskaps og inspirasjonsmaterieell for NFD for hvordan design og arkitektur kan benyttes til å skape grønne industrietableringer som også fremmer sosial og miljømessig bærekraft. Arbeidet har blitt til et veikart med flere gode caser som ble overlevert i desember 2023.

I vår fremtidige innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling vil vi styrke vår innsats rettet mot tidlig involvering, kompetansebygging og innovasjon. Vi vil fortsette og videreutvikle samarbeidet med relevante aktører, samtidig som vi fortsetter å tilpasse og utvikle våre programmer for å møte de skiftende kravene og behovene innen bærekraftig byutvikling.

Gnist innovasjonsprogram

Gnist har positive effekter på både kommuner og design- og arkitekturbransjen. Kommunene viser økt forståelse for egne utfordringer og stor vilje til å jobbe på tvers i arbeidet med å løse egne utfordringer. Design- arkitekturbransjen viser økt engasjement for å delta i programmet. Tilbyderne har gått sammen i sterke, stedsspesifikke, tverrfaglige team for å utforske nye samarbeid og nye tilnærminger. Gnist skaper et mulighetsrom for alle som deltar til å jobbe annerledes og tenke nytt.

Gnist er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling i lokalsamfunn. Gnist stimulerer norske kommuner til å bygge intern endringskapasitet og 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.

Gnist består av en kompetansedel og et innovasjonsprogram. Kompetansedelen er et digitalt kurs, tuftet på designmetodikk og ulike innganger til innovativ steds- og næringsutvikling, og er spesielt innrettet mot kommuner og fylkeskommuner. Mål for kurset er å introdusere og modne deltagerne til å søke på innovasjonsprogrammet.

Innovasjonsdelen ble i 2023 spisset for å kunne være tettere koblet på kommunene, og bygge nettverk og hente ut kunnskap underveis. Vi har redusert antall kommuner i innovasjonsdelen fra elleve i 2022 til fem i 2023. Med en tettere oppfølging av kommunene, har vi sikret oss ambisiøse kommuner og jobber nå med å koble på de mest kompetente innovasjonsteamene.

I tillegg til FutureBuilt - innovasjonsprogram for bærekraft i byggebransjen og Oslo Met ved Systemisk design-utdanningen er Nordic Edge og fylkeskommunene solide samarbeidspartnere i Gnist.

2023

Tildelinger til



5

Gnist-kommuner

Får følge innovasjonsprosessen



5

følgekommuner

Søknader fra



23

kommuner

Tildelingsramme



2

millioner kroner⁴

Historisk utvikling	Totalt	2020	2021	2022	2023
Gnist-kommuner ⁵	21	2	3	11	5
Følgekommuner ⁵	29	-	10	14	5
Søknader	139	42	42	32	23
Tildelingsramme i mnok ⁴	6,2	0,6	0,9	2,7	2,0

⁴ Tildelingsrammen er et spleiselag mellom DOGA, fylkeskommunene og kommunene.

⁵ Reduksjonen i antall kommuner i 2023 er knyttet til spissing av programmet for å oppnå økt effekt.

Styringsindikatorer	Nøkkeleffekter
<p>Endring i adferd</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene tar i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene i sitt arbeid med innovativ stedsutvikling.</p>	<p>Gnist-kommuner oppgir at de tar i bruk designmetodikk som et verktøy og lykkes i større grad med tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid internt og eksternt.</p> <p>Tverrfaglige innovasjonsleverandører oppgir å ha økt sin kompetanse knyttet til lokalsamfunnsutvikling og leverer bedre tjenester til kommuner over hele landet.</p>
<p>Endring i innovasjonsnivå</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene opplever økt helhetlig innovasjonsevne i utviklingen av løsninger og tjenester for sine innbyggere.</p>	<p>Gnist-kommuner oppgir at de øker sin innovasjonskapasitet ved at de etablerer nye rutiner og systemer for å jobbe tverrfaglig og samskapende.</p> <p>Gnist-kommuner oppgir å ha økt fokus på medvirkning og innsikt fra innbyggere, næringsliv og sivilsamfunnsaktører, og disse inkluderes tidlig og gjennomgående i kommunale prosesser.</p>
<p>Endring i resultat og kvalitet</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene opplever økt verdiskaping i form av kvalitet og effektivitet i egen organisasjon, i samarbeid med næringslivet og innbyggerne.</p>	<p>Gnist-kommunen Sortland har etablert nye faste samarbeidskonstellasjoner på tvers av privat og offentlig sektor, som opprettelse av Byforeningen.</p> <p>Gnist-kommunene Nore og Uvdal og Åseral oppgir å ha endret planarbeidet i kommunene og av kommuneplanens areal- og samfunnsdel.</p> <p>Gnist-kommunen Lom oppgir å ha økt relevans hos andre statlige virkemidler, som Husbanken og Riksantikvaren.</p> <p>Gnist-kommunene Sogndal, Luster og Aurland oppgir å ha etablert regionale samarbeid for å sikre bedre besøksforvaltning og samskapende prosesser.</p> <p>Gnist-kommunen Nome oppgir å ha fått økt oppmerksomhet og nye fremtidsbeskrivelser knyttet til industrietableringers konsekvenser i små lokalsamfunn.</p>
<p>Spredningseffekt</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med en bred nasjonal spredning av Gnist til kommuner og innovasjonsleverandører.</p>	<p>23 kommuner fra 9 fylker søkte om å bli Gnist-kommune.</p> <p>10 kommuner ble valgt ut til opptakssamling.</p> <p>5 kommuner fikk delta i programmet.</p> <p>5 kommuner får delta i prosessen som følgekommuner.</p> <p>84 tilbud kom inn fra tverrfaglige innovasjonsteam.</p>

En katalysator for utvikling av lokalsamfunn

Årets fem Gnist-kommuner er ambisiøse og proaktive kommuner som ønsker å finne nye måter å løse sine utfordringer på. Samtlige kommuner deltok på Gnist-kompetanse i 2022. De utvalgte kommunene og deres innovasjonsteam har vært gjennom et lærerikt introduksjonsforløp før de startet arbeidet å løse egen utfordring.

Gnist-prosessen er i år forlenget med et halvt år, for å få nok tid til prototyping og testing, og på den måten skape et mer solid grunnlag for videreutvikling, realisering og skalering av utvalgte konsepter. Kommunene ferdigstiller arbeidet med egen utfordring i løpet av første tertial 2024.

Gnist blir av kommune-Norge ansett som en katalysator for lokalsamfunnsutviklingen, og kompetansen som bygges gjennom programmet vurderes som relevant og attraktiv for både kommuner og design- og arkitekturbransjen.

Innovasjonsmiljøene viser også rekordhøy interesse. Stadig flere tilbydere setter sammen team spesifikt for Gnist-utfordringene og vi ser av både oppdragsforståelsen og den metodiske inngangen økt forståelse for Gnist-prosessen sine ambisjoner. Vi ser det som en positiv anerkjennelse av Gnist at mange firmaer velger å delta, noe som vitner om at programmet ansees som en spennende og relevant mulighet til å bygge ny nødvendig kompetanse og endringskapasitet.



Foto: Andøy kommune

Årets Gnist-kommuner og utfordringer er:

- **Andøy**
Bærekraftig boligutvikling ved etablering av ny industri
- **Averøy**
Utvikling og aktivering av regionalt kulturminne
- **Grue**
Sirkularitet og utnyttelse av eksisterende kvaliteter og ressurser
- **Kragerø**
Inkluderende og levende by for både heltids- og deltidsinnbyggere
- **Sarpsborg**
Leverkårsutfordringer i by

Sarpsborg kommune arbeider med å løse levekårsutfordringer i Sarpsborg østre bydel, både gjennom Gnist og Områdesatsinger for levekårsutsatte områder.

Les mer om Gnist-kommunene og utfordringene [her](#).



Foto: Sarpsborg kommune

Tidligere Gnist-kommuner oppgir at prosjektene har blitt videreutviklet, og at man ser effektene av prosessen i forholdet til eksterne aktører fra lokalt næringsliv og sivilsamfunnet, og i samarbeidsformer internt i kommunene. Vi anser dette som viktige elementer for å etablere rom for samskaping og økt innovasjon i lokalsamfunnsutviklingen.

Effektevaluering

DOGA har de senere årene etablert ulike initiativ og virkemidler rettet mot by- og stedsutvikling. Sentralt i initiativene står nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og aktiv involvering av innbyggerne som sentrale verktøy. Vi har igangsatt et arbeid, i samarbeid med Menon Economics, for å kunne dokumentere samfunns effektene av arbeidet med by- og stedsutvikling. Vi ser frem til å presentere resultatene dette arbeidet i løpet av første halvår 2024.



Bilder fra årets Gnist-samling, som inkluderte ekskursjon til Tøyen i bydel Gamle Oslo.

Foto: DOGA / Nordic Edge



Gnist kompetanse

Vi har i år arbeidet med å videreutvikle kompetansedelen av programmet for å tilgjengeliggjøre eksisterende kunnskap, metoder og verktøy for innovativ stedsutvikling for et bredere publikum på doga.no/verktoy. En ny kompetanseportal er under utvikling og vi forventer at kompetansematerialet tilgjengeliggjøres og spres til våre målgrupper i 2024.

DOGA vil fortsette arbeidet med å stimulere kommuner og innovasjonsmiljøer til å ta i bruk design- og arkitekturkompetanse i arbeidet med innovativ by- og stedsutvikling.



Hverdagsreisen

DOGA har gjennom pilotprosjektet Hverdagsreisen testet bruk av designmetodikk i utformingen av gode arkitektoniske løsninger for folkehelsearbeidet i seks norske kommuner. Pilotprosjektet har bidratt til at kommuner har fått økt kunnskap om nye innovasjonsverktøy og metoder for bedre folkehelse.

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

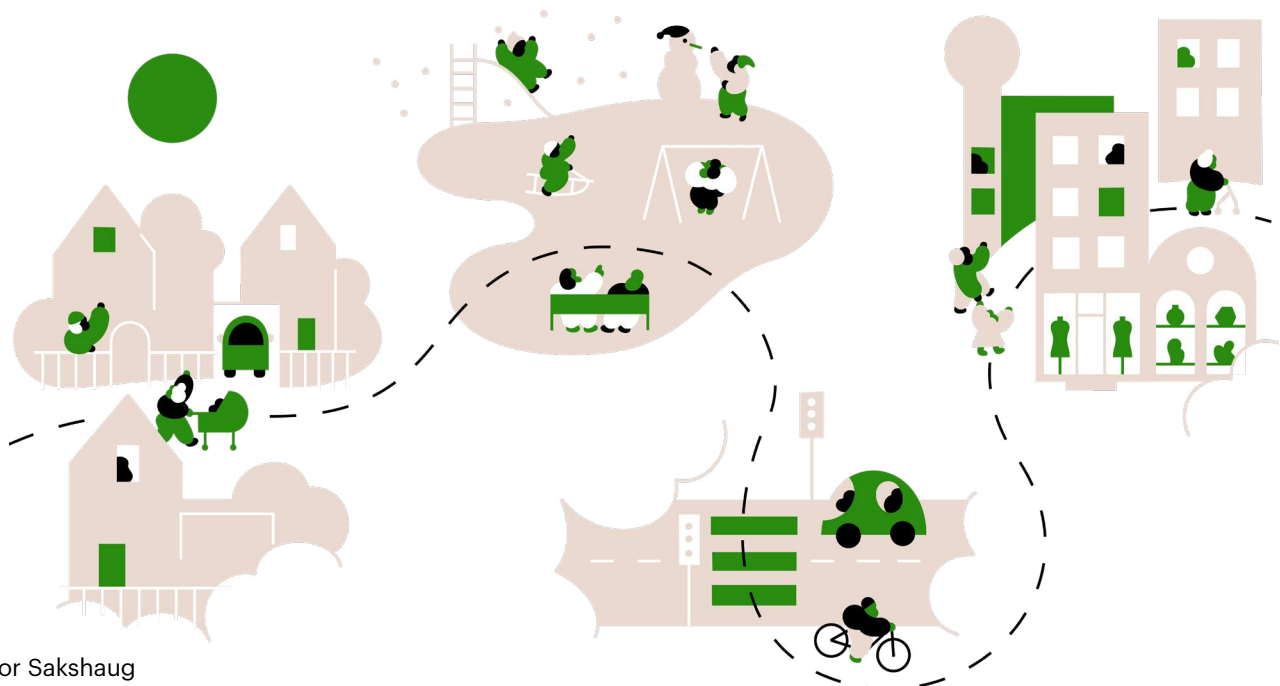
- Sosial isolasjon og ensomhet
- Mangel på fysisk aktivitet

Med utgangspunkt i folks «hverdagsreiser», har prosjektet kombinert designmetodikk og arkitekturkompetanse for å undersøke barrierer og drivere for fysisk aktivitet og sosiale møter i de bygningsnære uteområdene i byer og tettsteder. Målet er å dokumentere brukererfaringer som kan øke treffsikkerheten og gi merverdi, i form av økt bestillerkompetanse og økt folkehelsegevinst, i utviklingen av gode fysiske løsninger.

Pilotprosjektet har vært et samarbeid med Sunne kommuner, WHO's norske nettverk, og utvalgte kommuner.

I 2023 har vi prioritert ferdigstilling av veilederen, «[Hverdagsreisen Do-It-Yourself](#)».

Vi har i tillegg samarbeidet med Tverga, et ressurscenter for egenorganisert idrett og fysisk aktivitet i Norge, og vi har bidratt inn i Helsedirektoratets arbeid med regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt kommunene tar i bruk kunnskap og metoder fra design- og arkitekturfagene i sitt arbeid med bygde omgivelser og folkehelse.

70 prosent av pilotkommunene oppgir at deltakelsen i Hverdagsreisen i stor eller svært stor grad har gitt dem økt kunnskap om innovasjonsverktøy for stedsutvikling og involvering av innbyggere i innovasjonsprosjekter.

90 prosent av pilotkommune oppgir at deltagelsen har gitt økt kunnskap om innovasjonsmetoder for økt folkehelseeffekt av bygde omgivelser.

Pilotkommunene oppgir at ny medvirkningsprosess basert på design- og arkitekturfaglige metoder, vil tas i bruk i fremtidige bygge- og utviklingsprosjekter.

Pilotkommunene oppgir at de har fått økt bestillerkompetanse og økt innsikt i innbyggernes hverdagsreiser, som gir mulighet til lokalt tilpassede fysiske tiltak som fremmer aktivitet og sosiale møter i bygningsnære uteområder.

Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre kunnskap og kompetanse om verdien av å bruke metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene i arbeidet med folkehelse og bygde omgivelser.

Erfaringene og resultater fra Hverdagsreisen har blitt spredt i Sunne kommuner-nettverket bestående av 47 kommuner.

Hverdagsreisen har blitt presentert på flere etablerte arenaer blant annet på NMBU og på Arendalsuka.

“En hverdagsreise er alt du gjør fra du går ut døra om morgenen, til du er tilbake igjen på kvelden. Skal vi lykkes med å utvikle gode løsninger for innbyggerne i deres nærmiljø må vi begynne med å få innsikt i hvilke behov vi skal skape løsninger for.”

– Lene Haus, arkitekt i Comte Bureau

De seks kommunene Asker, Austevoll, Gjøvik, Lillestrøm, Modum og Nordre Follo kommune har deltatt i pilotprosjektet. Responsen har vært svært positiv, særlig har den utforskende tilnærmingen til fysiske løsninger vært trukket frem som verdifull.

Tradisjonelt arbeider norske kommuner med fysiske omgivelser ved å planlegge og bygge permanente tiltak. Innbygger- og brukermedvirkning er begrenset til én runde som dreier seg om hva befolkningen ønsker seg.

DOGA har gjennom Hverdagsreisen bidratt med designmetodikk for å

- kartlegge hva folk faktisk gjør
- identifisere hvordan ulike grupper faktisk bruker omgivelsene sine

Basert på innsikt fra kartleggingen utformer vi forslag til fysiske tiltak som kan testes i midlertidige installasjoner, i samarbeid med brukergruppene.

Deltakerkommunene peker på økt treffsikkerhet for investeringer og bedre innbyggerkontakt som umiddelbare positive effekter av en slik tilnærming, folkehelseeffekter vil kunne dokumenteres på sikt.

Flere av pilotkommunene har ikke hatt egenfinansiering til å gjennomføre fysisk testing og prototyping. Prototyping innebærer både bygge- og prosjekteringskostnader, og kan påvirke drift og vedlikehold.

En av deltakerkommunene kommenterer:

“Kunne ønske at prototyping var en del av prosjektfinansieringen. Kommuneøkonomien har ikke rammer til å fullføre.”

I samarbeid med Sunne kommuner har vi søkt midler fra Sparebankstiftelsen, som kan gi flere av pilotkommunene mulighet til å gjennomføre testing av fysiske tiltak på stedet.

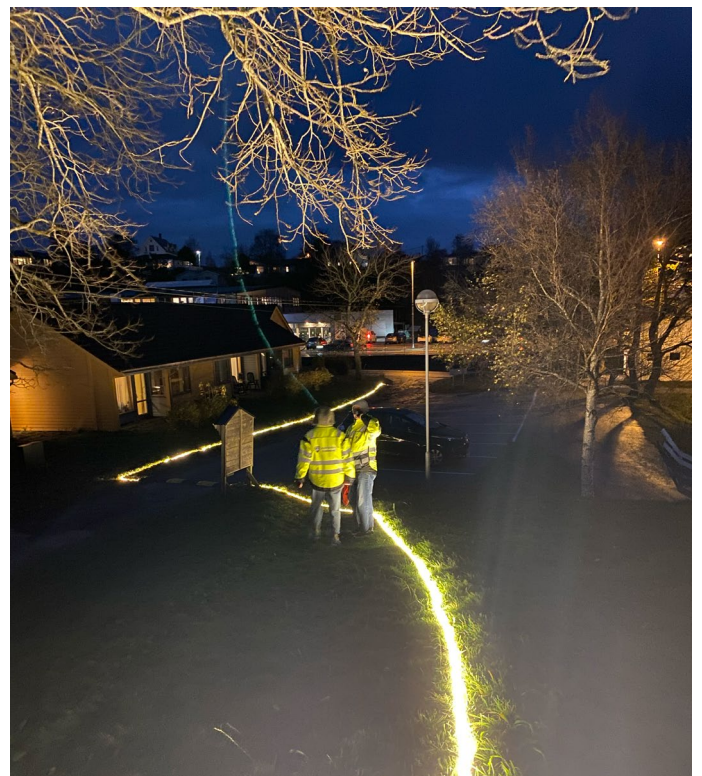
Med ferdigstillingen av Hverdagsreisen Do-It-Yourself er det stort potensial for en videre spredning av metodikken. DOGA vil fortsette samarbeidet med Sunne kommuner-nettverket, som er en naturlig spredningsarena, og vi skal gjennomføre en storskala testing av veilederen i nettverket.

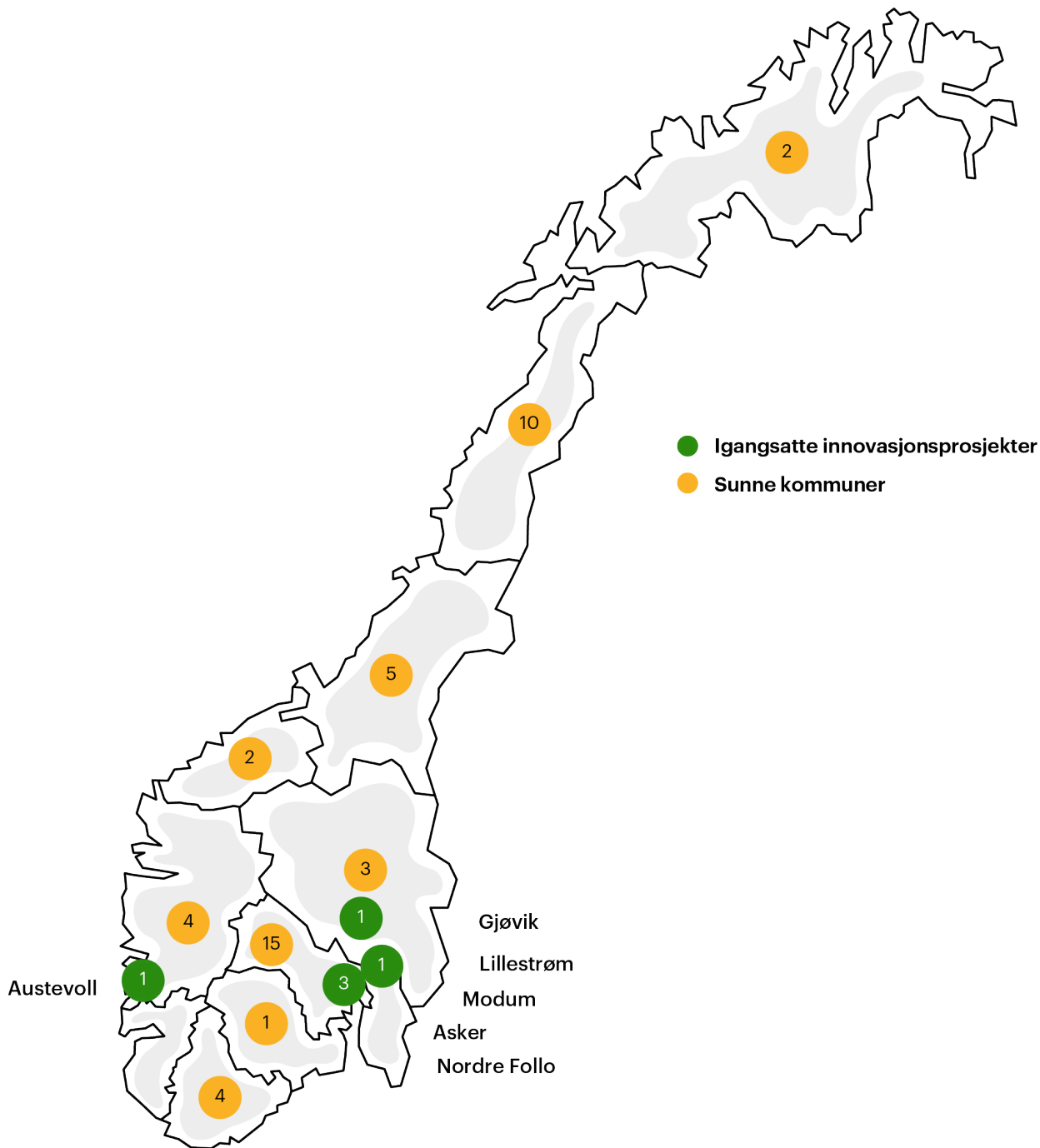
DOGA vil fremover fortsette å bidra til å øke norske kommuners kompetanse og kapasitet i arbeidet med å utvikle gode fysiske omgivelser for økt folkehelseeffekt.



Bildene er fra feltarbeid og prototyping i Lillestrøm og Austevoll.

Foto: DOGA





Figur 14: Viser nasjonal spredning i Hverdagsreisen gjennom igangsatte innovasjonsprosjekter, og nedslagsfeltet Hverdagsreisemetodikken har i Sunne kommuner, WHO's Healty Cities-nettverk i Norge.

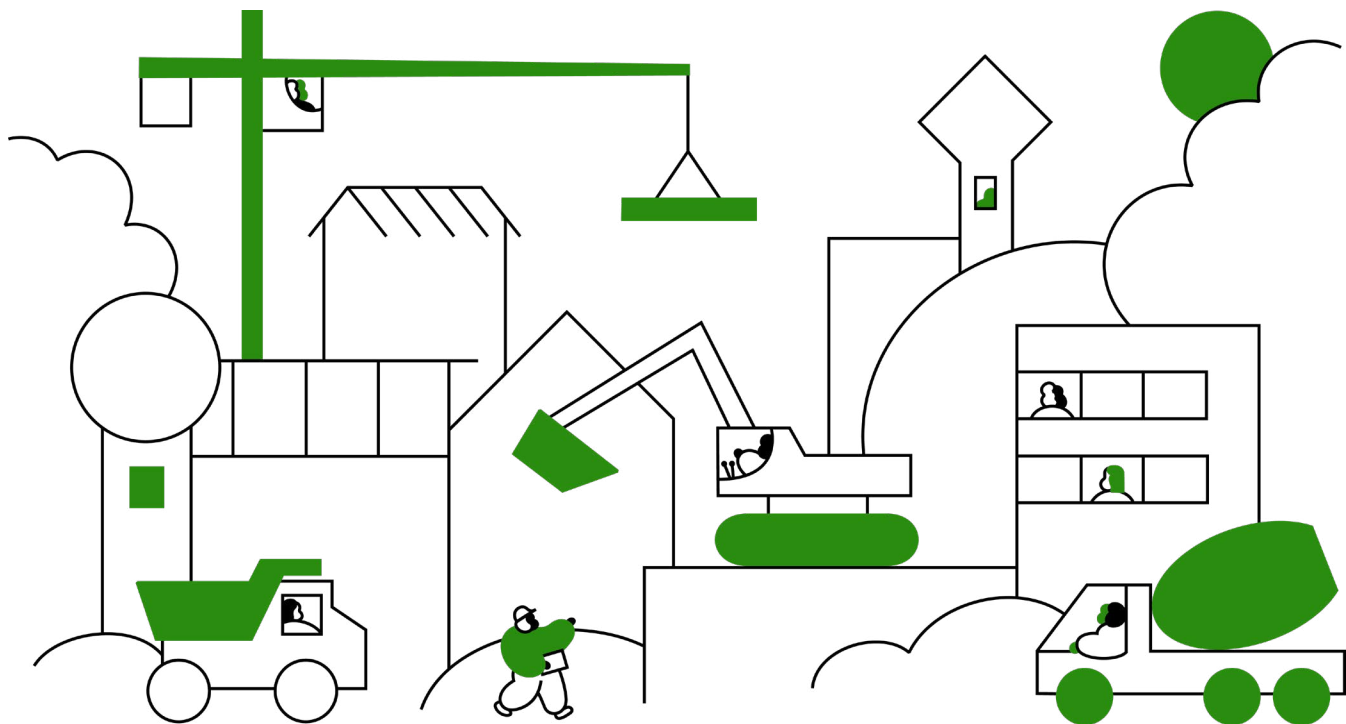
Fase null

DOGA har fokusert på å forbedre byggeprosjekter ved å innføre arkitektur- og designmetodikk i de tidligste fasene, og har gjennomført vellykkede pilotprosjekter som har bidratt til økt innovasjonskompetanse i eiendoms- og byggebransjen. Vår innsats har bidratt til å utvikle et nytt kunnskapsgrunnlag om behovene og mulighetene for bransjen.

Byggeprosjekter er svært komplekse, og involverer mange aktører i ulike faser. Aktørene har ulike innganger til prosjektene, ulike roller og ofte ulike eller til og med motstridende målbilder og forretningsmodeller. Arkitektonisk kvalitet og gode brukereffekter er sjelden viktige drivere.

Byggenæringen har utfordringer som store kostnadsoverskridelser og konflikter knyttet til byggeprosjekter. Det er bred enighet om at mange av kildene til konflikt ligger på systemnivå, 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 vil stimulere byggenæringen til å se og verdien og effekten av økt tidligfaseinnsats, og på sikt å utvikle et treffsikkert innovasjonsvirkemiddel, som kan bidra til å øke samfunns effekten av de betydelige investeringene som gjøres i de bygde omgivelsene. På samfunnsnivå skal innovasjonsprosjektet bidra til økt sosial bærekraft og samfunnsmessig merverdi i byggeprosjekter.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

<p>Endring i adferd</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt deltagerne i pilotprosjektene har fått økt kunnskap og kompetanse om verdien av målrettet arbeid i de tidligste fasene av byggeprosjekter.</p>	<p>Deltagerne i pilotprosjektene oppgir å ha fått økt kunnskap om betydningen av de tidligste fasene for innovasjon i byggeprosjekter, og til betydningen av god prosessdesign.</p> <p>Deltagerne i pilotprosjektene oppgir å ha fått økt kunnskap om verdien av bruker- og innbyggermedvirkning for innovasjon i tidligfase i byggprosjekter, og betydningen av læring underveis i prosjektet og evaluering av prosessen når bygget er ferdigstilt.</p> <p>Deltagerne i pilotprosjektene oppgir å ha fått økt kunnskap om sentrale suksesskriterier for sosial bærekraft gjennom utformingen av de bygde omgivelsene.</p>
<p>Spredningseffekt</p> <p>Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes i å spre erfaringer og opparbeidet kunnskap fra utviklingsarbeidet til relevante aktører i målgruppen.</p>	<p>Erfaringene fra pilotprogrammet har blitt spredt til relevante mottakere i hele byggenæringen.</p> <p>Erfaringene har også blitt spredt til arkitekt- og designmiljøet, med mål om å øke kompetansen på området.</p>

Aktørnettverk	Type aktør	Ledd i verdikjeden
Statsbygg, rådgivning og tidligfase	Statlig forvaltning	Offentlig byggherre, utvikler og forvalter
OsloMet, Fakultet for teknologi, kunst og design	Forskning	Kunnskapsutvikling
Sintef Community, Built environment + Digitalization	Forskning	Kunnskapsutvikling
BI, Senter for byggenæringen	Forskning	Kunnskapsutvikling
Norconsult	Privat rådgiver	Tidligfaseteam, bygg og planlegging
Aspelin Ramm	Eiendomsutvikler	Privat byggherre og eiendomsforvalter
Marstrand	Privat rådgiver	Prosjektutvikling, prosjektledelse
DFØ, Avd. for bærekraftige anskaffelser	Statlig etat	Prosessansvar for anskaffelse av bygg
Hurtigpraksis	Studentinitiativ AHO, NTNU, NMBU, BAS	Utdanning

Det har vært en bred involvering, fra en rekke aktører i eiendoms- og byggebransjen. Aktørnettverket viser et utvalg av aktører som har vært tett koblet på i forbindelse med kartlegging, kunnskapsspredning og testing av tidligfasekonseptene. Listen er ikke uttømmende.

Mye av innovasjonspotensialet i arkitektur og bygde omgivelser ligger i organiseringen av de tidligste fasene av byggeprosjekter, det gjelder både transformasjonsprosjekter og nybygg. Det ligger et stort potensial i å bringe inn designmetodikk i struktureringen av de tidligste fasene, og vi mener at det er gode muligheter for å utvikle nye forretningsmodeller og ny praksis innenfor arkitektur, planlegging og byggevirksomhet.

Nytt innovasjonsvirkemiddel for eiendoms- og byggebransjen

DOGA arbeider med å utvikle og teste et nytt innovasjonsvirkemiddel for arkitektur og bygde omgivelser, med arbeidstittel «Fase null». Arbeidet retter seg mot de tidligste fasene av bygge- og eiendomsprosjekter for å oppnå økt samfunns effekt. Primærmålgruppen er oppdragsgivere i både privat og offentlig sektor, sekundærmålgruppen er de potensielle leverandørene – arkitekter, designere og andre prosessrådgivere.

Fase null er forankret hos målgruppene gjennom brukerintervjuer i konseptfasen og en bredt sammensatt referansegruppe, i tillegg til DOGAs egne erfaringer med etterspørsel etter tidligfasestrategier.

I 2023 har vi prioritert testing av konseptet og utvikling av tverrfaglige tidligfasemetoder i tre pilotprosjekter:

- **Nytt flerformålsbygg på Hoff**

I samarbeid med OsloBygg har vi jobbet strukturert med prosjektgruppen for et sambruksprosjekt for Oslo kommune, der fire formål skal samlokaliseres. Mål for piloten har vært å skape en felles samarbeidsplattform for de fire kommunale aktørene som skal dele fasiliteter i et felles bygg.

- **Restart av prosjektet for Ibsenbiblioteket i Skien**

I samarbeid med Skien kommune arbeider vi med brukergruppene for biblioteket, i en «restart» av vinnerprosjektet i den internasjonale arkitektkonkurransen. Prosjektet er vedtatt gjennomført, men med kutt i både areal og budsjetter.

- **Hva skal skje legevakttomten i Oslo sentrum?**

I samarbeid med OsloBygg har vi sett på samfunnsoppdragene som skal styre de videre planene for legevakttomta. Nye oppdrag kan kreve nye roller i prosjektutviklingen, en diskusjon som kan ha overføringsverdi til andre prosjekter i OsloByggs portefølje.

Pilotprosjektene er valgt ut fra innovasjonsbehov. DOGA er i diskusjon med aktører om flere pilotprosjekter, men vi vil evaluere erfaringene fra vårt pågående arbeid før igangsetting av en ny runde pilotering.

Kunnskapsspredning

I samarbeid med LUP har vi samlet 45 sentrale aktører fra byggenæringen til en rundebordskonferanse som fokuserte på tre hovedtemaer der vi mener det er en kritisk innsatsvikt: Tillit, Læring og Endringskapasitet. Oppslutningen rundt konferansen bekreftet behovet for et slikt fokus i en næring som sliter med sprikende mål og ressurskrevende konflikter. Det var særlig interessant å se at det ble tydelig uttrykt behov for en uavhengig arena der aktørene kunne møtes til diskusjon før prosjekter settes i gang.

DOGA har gjennom arbeidet med LUP, og en rekke representanter fra målgruppene, presentert og testet problemforståelsen, sentrale begreper og mulige virkemiddelementer. Samtidig som dette er en del av innsiktsarbeidet, har det bidratt til å starte gode diskusjoner knyttet til arkitektur og samfunns effekt.

Vi har fått bekreftet innledende hypoteser, og vi opplever stor etterspørsel etter innovasjon på dette området. Erfaringene fra pilotprosjektene legges til grunn i utviklingen av et målrettet innovasjonsvirkemiddel for eiendoms- og byggebransjen.

Deltagere fra Hoff-prosjektet på workshop hos DOGA.

Foto: Joachim Engelstad



Mangfoldig botilbud i Lom

Gjennom Gnist har Lom kommune arbeidet med kompetanse fra arkitektur, bygg og eiendomsfeltet for å se på løsninger til egen boligproblematikk. Kommunen har oppnådd økt relevans i andre deler av virkemiddelapparatet og viser nå vei for de mange andre distriktskommunene som har utfordringer med botilbud til innbyggerne sine.

Gnist innovasjonsprogram er DOGAs største virkemiddel for bærekraftig by- og stedsutvikling og kobler kommuner sammen med tverrfaglige innovasjonsteam bestående av både designere og arkitekter.

Lom var Gnist-kommune i 2022 og er en turistdestinasjon som paradoksalt nok sliter med både boligmangel og synkende innbyggertall. Dette er grunnet blant annet for mange sekundærboliger, mye sesongutleie, få byggeklare tomter og høye byggekostnader. Med utgangspunkt i en sentral tomt i Lom sentrum, Kulihaugen, ville kommunen gjennom Gnist-programmet utforske hvordan man kan svare ut boligbehovet i Lom på en bærekraftig måte.

Kommunen ble koblet sammen med et tverrfaglig innovasjonsteam bestående av både urbanister, planleggere, arkitekter, eiendomsutviklere og jurister. Teamet utforsket forskjellige utviklings- og driftsmodeller for utbygging av Kulihaugen, og utarbeidet konkrete forslag for å teste ut boligbygging etter nye samarbeidsmodeller.

En viktig anbefaling var at kommunen burde beholde mer av styringen i de tidlige fasene av prosessen og innta en aktiv, strategisk rolle for å bedre boligmarkedsdynamikken. Kommunen ble anbefalt å være en initiativtaker til å kartlegge og fremskaffe et supplement til det eksisterende markedet.

Arkitektene utarbeidet et forslag til en helhetsplan med både klimavennlig, fleksibelt og stedstilpasset byggeri, utomhusplan med koblinger til eksisterende omgivelser og til programmering for å tilrettelegge for gode sosiale møteplasser. Målet er at Kulihaugen kan bli et attraktivt sted å bosette seg for både unge tilflyttere og for eldre som ønsker en tilpasset bolig i nærheten av sentrum og de ulike tjenestetilbudene der.

Siden Gnist-prosessen ble ferdigstilt har kommunen og deler av teamet fått tilsagn på Husbank-midler for å videreutvikle anbefalingene fra Gnist-arbeidet. I tillegg til 800 000 kroner fra Husbanken har kommunen selv avsatt midler for raskt å igangsette reguleringsarbeidet for tomta. Reguleringsarkitekten er allerede i gang med arbeidet og kommunen forventer at planprogrammet legges ut på høring før sommerferien 2024.



Foto: Andrea Sulheim

Midlene fra Husbanken skal brukes til avsette tid og ressurser internt. Det skal også brukes til å koble på spesialistkompetanse for å sikre opprettelse av nye samarbeid og medvirkning, samt utforskning av nye boformer og utviklingsstrategier som øker kvaliteten på prosjektet og muliggjør utbygging.

Kommunen opplever at metoden er overførbart til andre steder i Lom, og utforsker muligheter for at erfaringer fra Kulihaug-prosjektet kan brukes på andre kommunale tomter. Problematikken som utforskes i Lom er svært relevant i distriktskommuner landet rundt og innsikt fra prosjektet har stor nasjonal overføringsverdi.

Bergens nye underjordiske katedral



Bybanen har gitt Bergen noe helt nytt. Gjennomført brukerfokus og gode design- og arkitekturprosesser har resultert i en spektakulær holdeplass. Såpass spektakulær at den blir kalt «katedral».

Bybanen utbygging, Veidekke, Sweco Norge, 3RW Arkitekter, Light Bureau, Smedsvig Landskapsarkitekter og kunstner Inger Johanne Rasmussen tildeles DOGA-merket for design og arkitektur i 2023 for Bybanen i Bergens første underjordiske holdeplass.

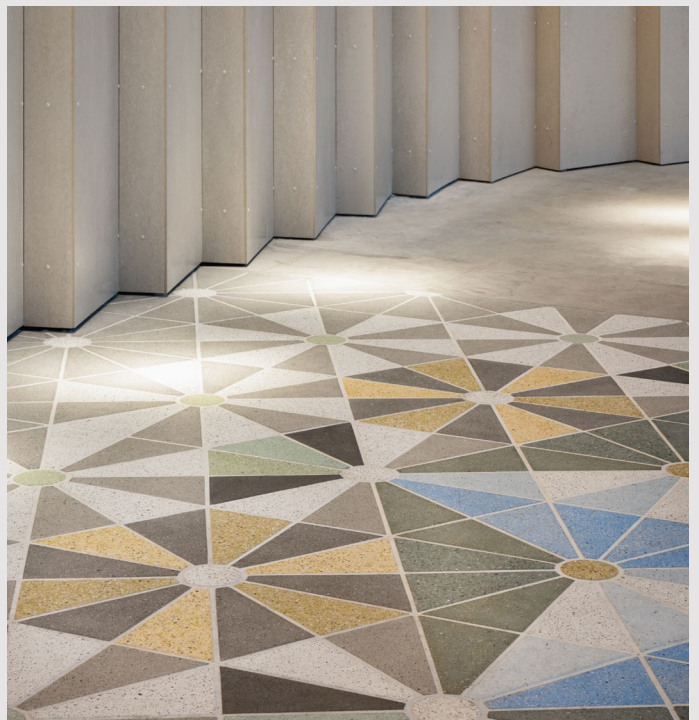
Fagdisipliner: Arkitektur, by- og stedsutvikling, byromsutvikling og landskapsarkitektur.

Av de ni holdeplassene på Bybanens linje 2 er det én som ligger inne i fjellet, Haukeland sjukehus. Det er ikke bare den travleste holdeplassen, men også den alle snakker om.

30 meter under bakken

Bergens nye bybanelinje åpnet i november 2022. Det tar 15 minutter å reise fra sentrum til endestopet Fyllingsdalen. Strekningen er på 10 km, hvorav halvparten går i tunnel.

Haukeland sjukehus holdeplass ligger 30 meter under bakkenivå, og er dimensjonert for 14 500 passasjerer daglig. Inngangspartiene er utformet som paviljonger i glass. Adkomsten skjer via heis, rulletrapper i tre nivåer, eller trapper.



Gulvet i plattformhallen er utsmykket med fargerike terrazoheller. Kunstverket har navnet Melkeveien, og er utformet av tekstilkunstner Inger Johanne Rasmussen. Passasjerene møter innslag av det samme stjernemotivet på vei til og fra plattformen.

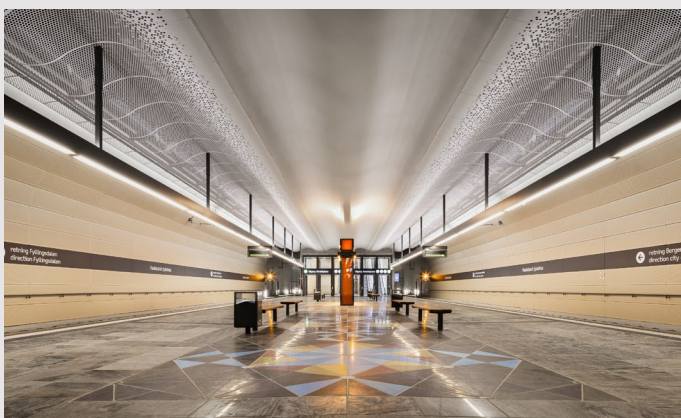


Foto: Arkitekturfoto v/ Alex Coppo

Underjordisk trygghet

Bybanen Utbygging og entreprenørene jobbet tett sammen med design- og arkitekturfagene i den lange prosjekteringsprosessen.

Målet var å skape gode knutepunkter og møteplasser knyttet til holdeplassen. Dette er Bergens første underjordiske holdeplass, og det var grunnleggende å videreføre Bybanens enkle og gjenkjennelige formspråk og brukersentrerte design.

Holdeplassen skulle være enkelt tilgjengelig, forutsigbar, og trygg å bruke for alle innbyggere og reisende. Opplevd sikkerhet var et nøkkelord.

Brukerinvolvering, både med representanter fra sykehusene og personer med funksjonsvariasjoner, ga viktige innspill for å lykkes med å forene de komplekse tekniske kravene med byens urbane ambisjoner og ønsket om en vakker utforming. Holdeplassen ble prosjektert i 3D, og den digitale modellen var et godt verktøy for å visualisere fremtidige løsninger.

Katedralen som rommer alle

Holdeplassen er tatt imot med åpne armer av Bergens befolkning og tilreisende. Nå er det blitt enkelt å reise kollektivt til byens to store sykehus.

Bybanen er Bergens største byutviklingsprosjekt med målsetting både å styrke bymiljøet og å gi en trygg og effektiv reise, og øke andelen kollektivreisende. Pilen peker i riktig retning. Bybanens nye linje 2 hadde nærmere 250 000 påstigninger i september 2023.



Juryens uttalelse

Det er noe storslagent ved den underjordiske holdeplassen Haukeland sjukehus som gjør at den med rette kan kalles Bergens nye katedral.

30 meter under bakken har Bybanen Utbygging lyktes med å skape et vakkert og forseggjort rom basert på behersket bruk av materialer og sjeldent godt arkitekt håndverk. Vi oppfatter stedet som spektakulært, nesten sakralt. Det er elegant utført med varm materialitet og virkningsfull bruk av lys, slik at holdeplassen fremstår som inviterende og menneskelig.

Det er noe poetisk vakkert over at et sted for kortvarige opphold utføres med en slik omtanke og overskudd som Bergens nye katedral beviser. Bergens nye katedral tildeles DOGA-merket for design og arkitektur fordi det er en viktig påminnelse om betydningen av fellesrommene i samfunnet.

Og det er ikke bare sykehustrafikken og lokalbefolkningen som nyter godt av det nye tilbudet på Haukeland. Turglade bergensere har også fått enklere tilgang til å bestige Ulriken, det høyeste av Bergens syv fjell.

For å skape en attraktiv holdeplass under bakken var det ekstra viktig med gode tverrfaglige prosesser, der ulike fagområder kom sammen. Utbyggerne har erfart at samspillet mellom arkitektur, kunst og lysdesign har tilført noe ekstraordinært.

Holdeplassen oppleves som noe mer enn en triviell nødvendighet på vei til eller fra dagens gjøremål.



Foto: Arkitekturfoto v/ Alex Coppo

Delmål 4: Gode design- og arkitekturpolitiske råd

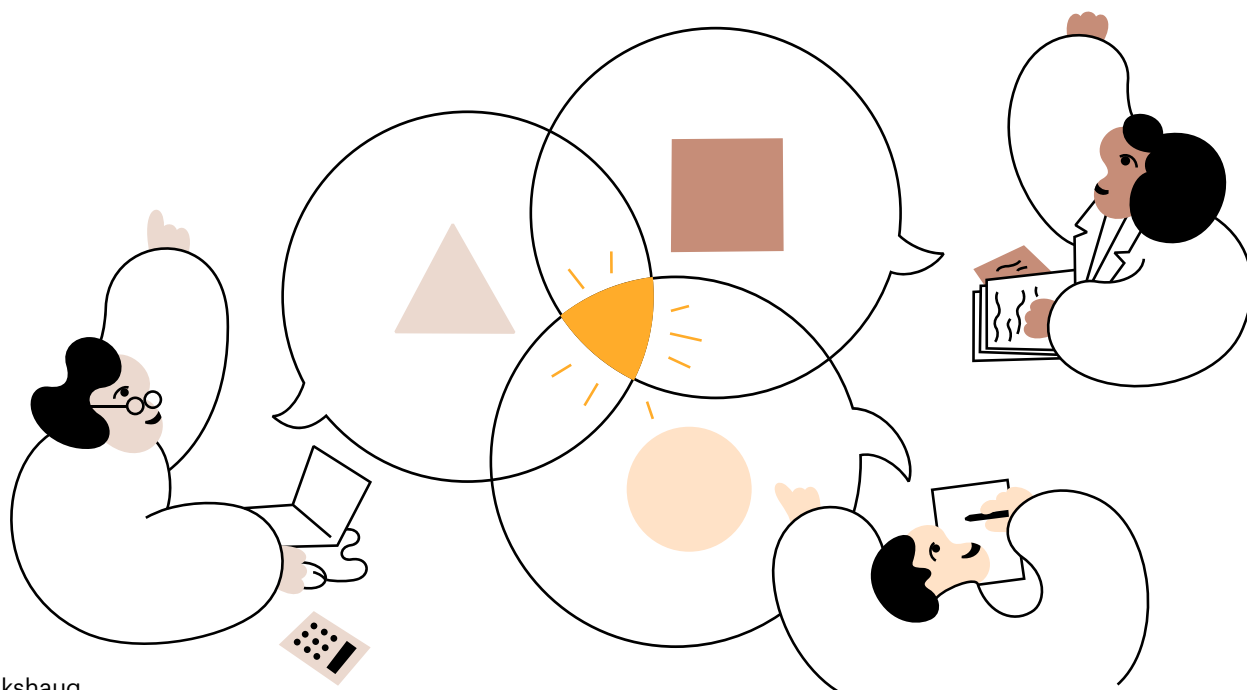
DOGA skal være et nasjonalt kompetansemiljø for design og arkitektur, og gjennom sin posisjon ta en viktig rolle som faglig spydspiss og pådriver overfor stat, fylkeskommuner, kommuner og privat sektor. DOGA skal være Kommunal- og distriktsdepartementets rådgiver om mulig utvikling av politikk og virkemidler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

Styringsindikatorer

Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen

Suksessfaktorer

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



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Design og arkitektur på den politiske agendaen

DOGA har påvirket politikkutvikling gjennom vår aktive deltakelse på ulike arenaer, samarbeid med ulike organer og levering av anbefalinger. Også gjennom våre programmer hvor vi er i direkte kontakt med beslutningstakere, byråkrater og politikere svarer vi ut dette delmålet. Det er økt etterspørsel etter vår kompetanse, og vi opplever å både få flere relevante forespørsler fra departement, og vi blir nevnt i stortingsmeldinger som "Meld St. 28 (2022-2023) "Gode bysamfunn og små skilnader".



Siri Holmbo Høibo

Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

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.

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. DOGA er 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.

I 2023 har vi prioritert følgende tiltak:

Arendalsuka

DOGA har avholdt to arrangement på Arendalsuka i 2023. Det ene i samarbeid med SIVA om oppfølging av Grønt industriløft. Det andre om framtidvisjoner og hva våre fag kan bidra med i samarbeid med Arendal kommune. I tillegg har vi deltatt på flere eksterne arrangementer. Ved å være på Arendalsuka får vi ny innsikt, samt vi får involvert og spredd informasjon til både nye og kjente målgrupper.

Oppfølging av arkitekturpolitikken

DOGAs arbeid med framtidvisjoner, samfunnseffekt, tidligfase og medvirkning danner grunnlag for å definere utfordringer og gi anbefalinger til KDDs arbeid med oppfølging av arkitekturpolitikken i 2023. Vi har oversendt to notater med anbefalinger og en oversikt over relevante pågående prosjekter til den tverrdepartementale arbeidsgruppen.

Den tverrdepartementale arbeidsgruppen har ikke kommet så langt i sitt arbeid som forutsatt, og har styrket innsatsen med engasjement av en egen rådgiver for dette. DOGA har god kontakt og ser frem til videre samarbeid på dette området.

DOGA er også vertskap for bransjeorganisasjonenes samarbeid om en felles arkitekturpolitisk plattform. Bransjeorganisasjonene på arkitekturfeltet (NAL, AiN, Afag, NIL og NLA) har en felles arbeidsgruppe som møtes jevnlig for å følge opp sitt politiske påvirkningsarbeid. Dette gir DOGA god innsikt i arkitektbransjens mål og prioriteringer i det politiske arbeidet.

Folkehelse og bygde omgivelser

På oppdrag fra Helsedirektoratet har DOGA utarbeidet et erfaringsnotat som oppsummerer hvordan DOGA jobber for å fremme en innovativ og bærekraftig by- og stedsutvikling gjennom bruk av designmetodikk og arkitektur. Med bakgrunn i dette skal DOGA bidra i det videre arbeidet med regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet. Helsedirektoratet skal i løpet av året utforme en plan for oppfølging av handlingsplanen.

DOGA er med i referansegruppen for Handlingsplan for fysisk aktivitet, som hadde sitt første møte i oktober 2023. Arbeidet følges opp i kommende år, og Hverdagsreisen vil være DOGAs viktigste bidrag som et mulig verktøy inn i det konkrete arbeidet. Vi håper å kunne samarbeide med Helsedirektoratet om en storskalatest av verktøyet som en del av handlingsplanen.

Innovasjon for alle-programmet

DOGA er rådgiver for KUD rundt spørsmål knyttet til Regjeringens handlingsplan for universell utforming og inkluderende design. Vi er også en 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.

DOGA er synlige, spiller inn der hvor det er relevant, og blir tatt med i relevante forum. Vi er likevel en liten aktør og feltet er bredt. Det er derfor selvsagt fortsatt rom for mer design- og arkitekturpolitiske råd i flere initiativer og virkemidler. Fortsatte samarbeid og fokus på å delta med vår kompetanse og erfaring vil være avgjørende for å styrke DOGAs rolle som en sentral aktør innen politikktutforming på dette feltet.



Foto: Sverre Chr. Jarild

DOGAs priser og utmerkelse

DOGAs priser og utmerkelse er viktig bidrag til DOGAs samlede måloppnåelse. Våre priser og utmerkelse hedrer det beste av norsk design og arkitektur, hvor vi deler ut priser til forbildeprosjekter som demonstrerer fremragende bruk av design og arkitektur. Gjennom strategisk synliggjøring av vinnerprosjektene stimulerer vi næringslivet og offentlig sektor til å ta i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene for å lykkes med bærekraftig innovasjon og omstilling.



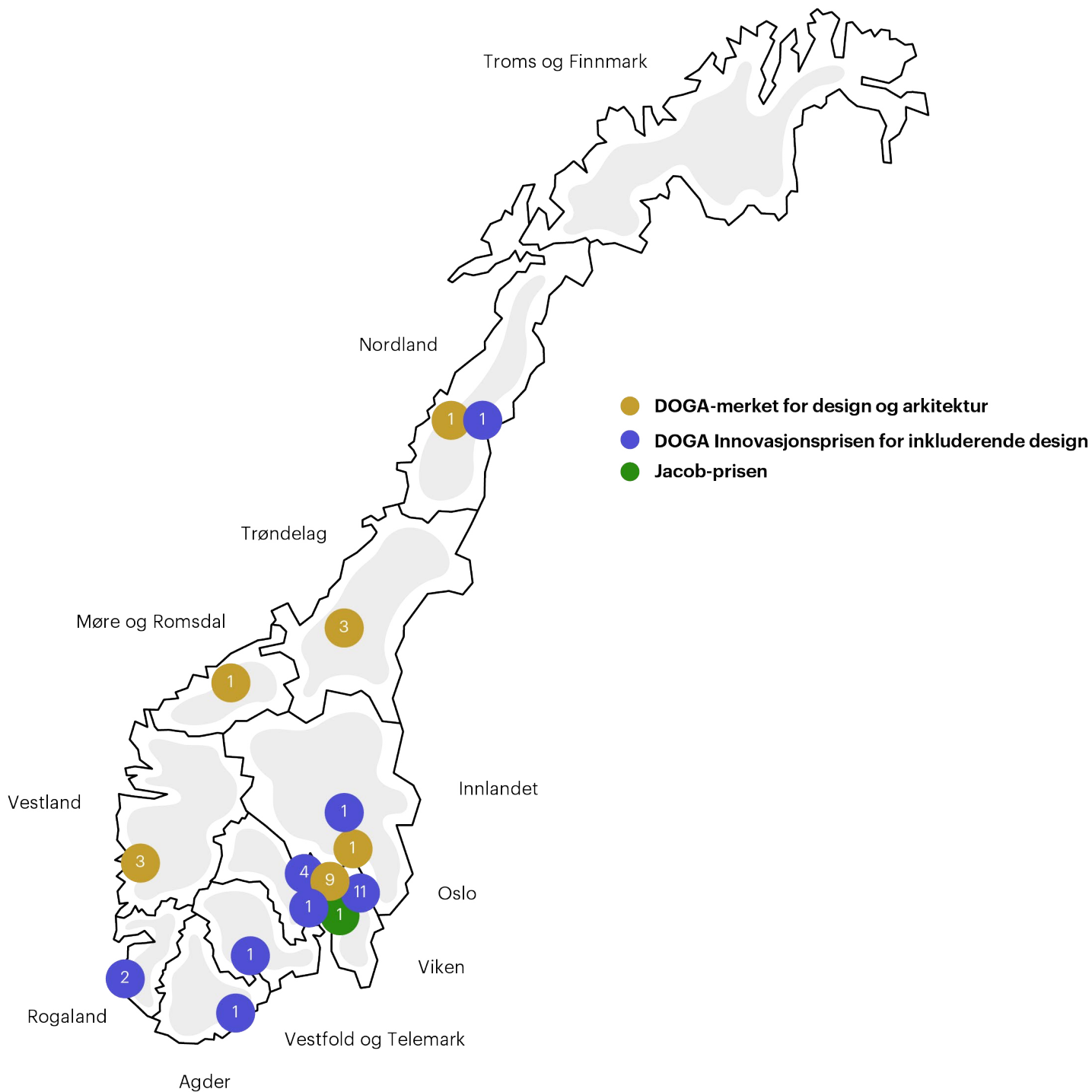
Jeanette Solhaug

Leder | Kommunikasjon | Priser og utmerkelse

I [regjeringens veikart for grønt industriløft 2.0](#) pekes det på at vi står overfor et massivt behov for å omstille industrien, energiforsyningen, transportsektoren og samfunnet i sin helhet fra fossil til fornybar, på en måte som ivaretar miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft. En slik omstilling krever at noen går i front, og deler av sin erfaring til de som skal følge etter. I denne konteksten er behovet stort for å løfte og synliggjøre gode forbilder, eksempelvis gjennom prisutdelinger.

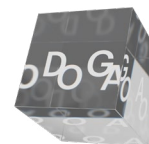


Foto: Sverre Chr. Jærlid



Figur 14: Viser nasjonal spredning gjennom mottakerprosjekter av DOGAs priser og utmerkelser.

DOGA-merket for design og arkitektur



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

DOGA-merket bidrar til å

- synliggjøre hvordan design- og arkitekturfagene bidrar til bærekraftig verdiskaping ved å vise frem de beste design- og arkitekturprosjektene
- inspirere flere til å ta i bruk design og arkitektur i innovasjons- og omstillingsarbeid
- styrke bærekraftig verdiskaping ved å kreve at prosjektene som mottar DOGA-merket bidrar til samfunnsmessig, økonomisk og miljømessig bærekraft

2023

Utmerkelse til



18

innovasjonsprosjekter

Søknader fra



168

innovasjonsprosjekter

Historisk utvikling	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utdelte utmerkelse ⁶	39	49	28	25	24	16	31	18
Søknader	285	293	170	234	198	127	146	168
Tildelingsrate	14 %	17 %	16 %	11 %	12 %	13 %	21 %	11 %

⁶ Juryens vurdering av bærekraftsaspektet var utslagsgivende for antall tildelinger i 2023.

Utmerkelsen er et av våre viktigste verktøy for å synliggjøre den verdien som design og arkitektur tilfører norske virksomheter. DOGA-merket tildeles prosjekter som er nyskapende, formsterke og funksjonelle, samtidig som de skaper positive samfunnsmessige, miljømessige og økonomiske ringvirkninger. Utmerkelsen deles ut til prosjekter innenfor alle design og arkitekturdisipliner, og innenfor alle bransjer og sektorer.

En ekstern jury står for utvelgelsen av Merket-vinnerne. Juryen består 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. Juryen ledes av Hedda Foss Lilleng, daglig leder i Snøhetta design og Atdhe Illyrian Belegu, arkitekt i MAD arkitekter, juryleder DOGA-merket nykommer.

I tillegg til å svare på fagkriterier, må prosjektene som vurderes levere på bærekraftig verdiskaping. For å kvalifisere til DOGA-merket, må prosjektene tydelig vise hvordan de skaper positive bærekraftige ringvirkninger. Årets Merket-vinnere har kommet gjennom et trangt nåløy, noe som gjør dem til forbildeprosjekter av høy kvalitet.

Årets mottakere av DOGA-merket offentliggjøres på en prisutdeling den 14. mars 2024. Blant vinnerprosjektene finner vi lysende eksempler på fremragende bruk av design og arkitektur som skaper verdi, for eksempel konkurransedyktige industriprodukter, klimavennlige bygg og inkluderende innbyggertjenester. I forkant av prisutdelingen prioriterer vi synliggjøring av casene til vinnerprosjektene i egne kanaler.

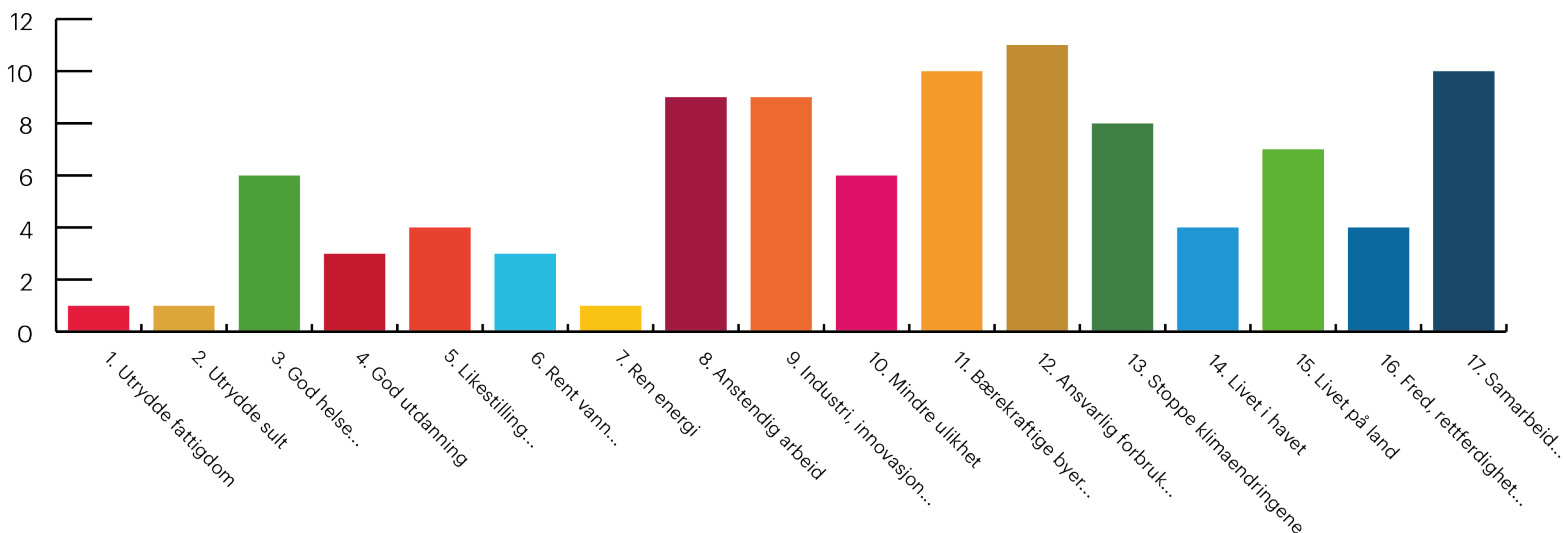
DOGA-merket skaper mye oppmerksomhet i pressen med 75 prosent kjennskap i design- og arkitekturbransjen, og er et viktig verktøy for å synliggjøre hva fagene våre bidrar med.⁷

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

- Asak FLYT [side 35](#).
- Trikkeanskaffelsen i Oslo [side 47](#).
- Bergens nye underjordiske katedral [side 66](#).

Topp fem bærekraftsmål prosjektene bidrar til å løse basert på søknadenes opplevde relevans og juryens vektlegging.

Illustrasjoner: FN



Figur 15: Viser alle bærekraftsmål prosjektene bidrar til å løse.

⁷Kjennskap og kunnskap om DOGA – Ipsos 2023

Mottaker av DOGA-merket 2023: HasleTre

Foto: Einar Aslaksen



DOGA Innovasjonsprisen for inkluderende design

Gjennom innovasjonsprisen hedrer DOGA prosjekter som bidrar til nyskaping, mangfold, likeverd og universell utforming gjennom design og arkitektur. Prisen løfter frem nasjonale forbildeprosjekter med store visjoner, inkluderende prosesser og nyskapende og universelle løsninger som kan tas i bruk av et stort mangfold av mennesker, bygger ned barrierer og bidrar til et mer inkluderende samfunn.

Innovasjonsprisen for inkluderende design bidrar til å synliggjøre design- og arkitekturperspektivet av universell utforming for nyskaping og økt markedsattraktivitet i næringslivet og offentlige virksomheter.

Prisen deles ut hvert tredje år og er en av aktivitetene knyttet til regjeringens handlingsplan for universell utforming: [Bærekraft og like muligheter – et universelt utformet Norge \(2021 – 2025\)](#).

2023

Utmerkelser til



22

innovasjonsprosjekter

Søknader fra



102

innovasjonsprosjekter

- og arkitekturpris for mangfold,
g universell utforming

DOGA
Innovasjonsprisen
for inkluderende
design



Foto: Sverre Chr. Jarild

I 2023 mottok vi 102 søknader fra en bredde av bransjer og sektorer over hele landet. Dette er en økning på 40 prosent fra forrige utdeling av Innovasjonsprisen i 2020.

Søknadene var jevnt fordelt over ti kategorier innen design og arkitektur, inkludert 19 søknader til årets nye Unge talenter-kategori for studenter og nyutdannede designere og arkitekter.

Av årets søkere er det totalt 22 prosjekter som blir tildelt prisen - 10 kategorivinnere og 12 hederlige omtaler. Dette tilsvarer en tildelingsgrad på 21,6 prosent. Alle kategorivinnerne er automatisk nominert til Hovedprisen. Vinnerne offentliggjøres og hedres på en prisutdeling den 24. januar 2024.

Juryen består av utøvende designere, arkitekter og fagpersoner med ekspertise innenfor universell utforming og har vært ledet av John Arne Bjerknes, partner og direktør for design, arkitekt MNLA i Nordic Office of Architecture.

Juryen ser spesielt etter løsninger som fremmer begeistring, mangfold, likeverd og inkludering gjennom design og arkitektur. De vurderer blant annet nyskapingseffekt, brukeropplevelse, funksjonalitet, estetikk, forretningsmodell og materialvalg. Sosial, miljømessig og verdiskapende bærekraft er også viktig.



Det er stor formidlingsverdi i prosjektene som vinner Innovasjonsprisen for inkluderende design. Vi har produsert filmer og caser om mottakerprosjektene som vi sprer i våre egne kanaler og presse. I tillegg løftes vinnerne frem i en seminarserie på Inkluderende design og arkitektur i praksis.

Vi har siden første utdeling i 2011 sett en jevn økning av søknader til prisen og en økende interesse og engasjement knyttet til universell utforming og inkluderende design og arkitektur.

Prisen henger høyt og den gir stor anerkjennelse i fagmiljøene. Det er likevel fortsatt mange produkter, tjenester og digitale løsninger som introduseres i markedet hver dag som er ekskluderende for mange mennesker. Prisen viser i praksis den verdien våre fag har for likeverd, mangfold og inkludering i et menneske-, næringslivs- og samfunnsperspektiv.



NRKs nye visuelle identitet og Carpe Diem demenslandsby delte hovedprisen og er med det Norges mest inkluderende design og arkitektur i 2023. Les mer om vinnerne [her](#).

Foto: NRK og Nordic Office of Architecture





Jacob-prisen

Jacob-prisen 2023 gikk til landskapsarkitekt- og arkitektkontoret Lala Tøyen for deres arbeid med utvikling av gode uterom som er samlende, bærekraftige og laget for folk. En fagting jury anerkjenner Lala Tøyen for måten de har skapt nytenking i landskapsfaget ved å utfordre etablerte prosesser, bringe nye dimensjoner inn i faget og redefinerer rammene for hva landskapsarkitektur skal være.

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

Årets Jacob-pris ble delt ut av statssekretær Nancy Charlotte Porsanger Anti (KDD), under prisutdeling den 23. november. Dette er 62. gang prisen deles ut, og første gang i historien et [landskapsarkitektkontor mottar prisen](#).

I sin begrunnelse trakk juryen frem hvordan Lala Tøyen jobber for at omgivelsene våre skal bidra til gode opplevelser og være en katalysator for møter mellom folk. Prosjektene deres handler om å gi lokalmiljøet et løft ved å skape aktivitet og møteplasser som er trygge, inkluderende og attraktive.

Lala Tøyen tar medvirkning på alvor, og deres prosjekter involverer alltid brukerne, særlig barn og unge. Denne involveringen former prosjektene, og juryen er begeistret over deres unike evne til å forstå og oversette brukernes innspill til fysiske resultater.



Foto: Kari Tønseth



Dette gjelder hele porteføljen av prosjekter, i fra arbeider som spenner fra lavmælte installasjoner i naturen, som skaper undring og glade, til komplekse områdeplaner med tydelige strategier for transformasjon, overvannshåndtering og biologisk mangfold.

Ved å gi Jacob-prisen til Lala Tøyen viser DOGA hvordan design og arkitektur kan bidra til en positiv samfunnsutvikling. Lala Tøyen trekker landskapsarkitekturfaget inn i fremtiden, og juryen fremmer at de gjennom å bringe folk sammen og finne løsninger på samfunnsutfordringer som utenforskap, ensomhet og sosiale forskjeller er en inspirasjonskilde for en samlet design- og arkitekturbransje.

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

design på måter vi aldri har sett før. Designeren har et stadig grep om den visjonære helheten, samtidig som han bruker spekulativt design til å utforme konkrete forslag til samfunnsendrende tiltak.



DGA-marken

Norges viktigste utvalgte utmerkelse
for design og arkitektur

Glenn Søstad - DSP for SDG

Kr. 20.000,-

DGA

Foto: Sverre Chr. Jarild

5. Særskilte prioriteringer

Særskilte prioriteringer KDD

I tilskuddsbrevet fra KDD i 2023 skal DOGA besvare følgende særskilte prioriteringer:

1. Innovasjon i offentlig sektor
2. Bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn



1. Innovasjon i offentlig sektor

DOGA skal styrke innovasjonskapasiteten og -kompetansen i offentlig sektor, både ved å støtte konkrete innovasjonsprosjekter og ved å bidra til kompetanseheving og erfaringsspredning på tvers. Nye arbeidsformer skal stå sentralt, også på tvers av forvaltningsnivå der det er relevant.



Kommunal- og distriktsdepartementet
Tilskuddsbrev til DOGA

I 2023 har vi prioritert arbeidet med innovasjon i offentlig sektor gjennom våre etablerte virkemidler:

- **Stimulab**
- er et samarbeid mellom DOGA og Digdir som tar tak i systemiske og flokete utfordringer, og stimulerer til nye samarbeid og arbeidsmåter i offentlig sektor.
- **D-box**
- er et samarbeid mellom DOGA, AHO og BI om nettverk og utdanningstilbud, med mål om å bygge kompetanse og innovasjonskapasitet hos offentlige aktører.

Les om resultater og effekter av virkemidlene i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

Operativ gruppe består av:

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

I tillegg følgende særskilte tiltak:

Mållrettet samfunnsoppdrag om ungt utenforskap

Samfunnsoppdraget om å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv er en del av en bredere velferdspolitisk satsing for å redusere ulikhetene i samfunnet.

Operativ gruppe

Det er satt ned en operativ gruppe som består av representanter med omfattende fag- og forvaltningskunnskap samt kunnskap om innovasjon og brukermedvirkning.

Forskningsrådet leder gruppen som skal gi råd til departementene om hvordan samfunnsoppdraget bør organiseres og utvikles videre.

Temaer som har fått særlig oppmerksomhet i gruppen er behovet for å samordne, systematisere og bruke kunnskap, endringer på systemnivå, involvering, politisk forankring og eierskap.

Gruppen prioriterer involvering og mobilisering av relevante sektorer og aktører for å konkretisere samfunnsoppdraget, samt involvering av barn og unge, for å skape eierskap, engasjement og legitimitet til et langsiktig utviklingsarbeid.

Gruppen har gjennomført en digital innspillrunde med fokus på hvor vi er i 2034, som resulterte i 160 innspill. Arbeidet med fysiske innspillmøter i hele landet er igangsatt. Arbeidet ble innledet med en nasjonal startkonferanse i Grorud samfunnshus 2. november, med Barne- og familieminister Kjersti Toppe til stede fra regjeringen.

Hele høsten har operativ gruppe jobbet sammen med systemdesignere i Halogen for å kartlegge kunnskap, erfaringer og eksisterende virkemidler som støtter opp under samfunnsoppdraget. Dette har vært nødvendig for å komme nærmere mål, delmål, avgrensning og organisering samfunnsoppdraget bør ha i gjennomføringen.

Halogen har hatt en systemisk designtilnærming i arbeidet og har sammenstilt kunnskapsgrunnlaget som ble oversendt Barne- og familiedepartementet i november.

Det inneholder fem hovedpunkter, blant annet at utenforskap til barn og unge blir forsterket i møte med et fragmentert hjelpeapparat og mangel på treffsikker innsats.

Dette blir ikke løst gjennom dagens utviklingsarbeid. Samarbeid med Halogen var mulig ved å benytte KS sin rammeavtale, samt bestillerkompetansen til DOGA.

Basert på funn fra kunnskapsgrunnlaget leverte operativ gruppe også et budsjettforslag for 2025, med forslag til fire tiltak.

1. Etablere en koordinerende gruppe for samfunnsoppdraget, som er sentralt plassert.
2. Innovasjon og utvikling av praksis, organisering og rammebetingelser for tjenester og tiltak for barn og unge. Systematisk eksperimentering og utprøving i samspill med brukerne som følges opp av følgeforskning og kunnskapsdeling.
3. Utvikle evalueringsverktøy med målbare indikatorer både på individ-, organisasjons- og systemnivå, samt verktøy for eksperimentering, prototyping og porteføljestyring.
4. Følgeforskning av implementeringen av samfunnsoppdraget.

Les mer om arbeidet i rapporten til Halogen [her](#).



På bildet: Gunnlaug Daugstad (Forskningsrådet), Marianne Lindheim (KS), Laila Hove (AVdir), Wenche Mobråten (BufDir), Ellen Margrethe Carlsen (Hdir), Benedicte Wildhagen (DOGA), Kirsten Viga Skretting (KS), Rita Bergersen og Yngvill R. Tømmerberg (Forskningsrådet).

Foto: Forskningsrådet



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

DOGAs kurs i designdrevet innovasjon

DOGAs kompetansevirkemidler er like godt tilpasset privat næringsliv som offentlig sektor. Våre kurs i designdrevet innovasjon har blitt lastet ned eller hatt deltagere fra en like stor andel private som offentlige virksomheter. Dette viser at behovet for kunnskap om denne metoden for innovasjon er universalt og etterspurt på tvers av våre målgrupper.

Designmetodikk er tillitsreform i praksis

Design støtter opp om formålene i tillitsreformen fordi designmetodikk bygger på tillit, skaper tillit, er involverende og samskapende. Arbeidsmåten fremmer brukerdrevet innovasjon i praksis og er derfor svært godt egnet for å finne tiltak og løsninger som realiserer tillitsreformen.

Derfor har vi tilpasset DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon for og rettet mot offentlig sektor, med et eget tema om tillitsreformen. Etterspørselen er høy, og tilbakemeldingene er svært gode. Introkurset er tatt i bruk av blant annet Sogndal kommune, Riksrevisjonen, Agder Fylkeskommune, Helsedirektoratet, Bydel Gamle Oslo og medlemmer av D-box nettverket for innovasjon i offentlig sektor.

Kurs i designdrevet innovasjon har vist seg å gi stor verdi til ulike virksomheter i offentlig sektor. Denne tilnærmingen kombinerer kreativitet og brukerfokus for å løse komplekse utfordringer, og resultatene er tydelige i form av forbedret tjenestekvalitet og økt effektivitet.

Gjennom kurset har deltakerne fått innsikt i hvordan de kan identifisere og forstå behovene til brukerne sine grundig. Dette har bidratt til å skape tjenester som er bedre tilpasset og mer relevante for innbyggerne.

Kurset i designdrevet innovasjon har lært deltakerne å være åpne for nye ideer og alternative tilnærminger. Dette har bidratt til å skape en kultur for innovasjon og kreativ tenkning innenfor organisasjonene. Det å tørre å tenke utenfor boksen har ført til nyskapende løsninger på tradisjonelle problemer, og virksomhetene har kunnet tilpasse seg raskt skiftende behov i samfunnet.

Kurset har også introdusert deltakerne for metoder som prototyping og testing. Dette har gjort det mulig for offentlige virksomheter å raskt justere og forbedre løsningene sine basert på tilbakemeldinger. Denne smidige tilnærmingen har vært spesielt verdifull i en sektor der endringer skjer ofte og raskt.

Samlet sett har våre kurs i designdrevet innovasjon vært en investering som har betalt seg for offentlige virksomheter. Det har ikke bare ført til konkrete forbedringer i tjenestene de tilbyr, men har også skapt en kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon. Dette har styrket virksomhetenes evne til å møte fremtidige utfordringer på en effektiv og brukerfokustert måte.

Les mer om effekten av DOGAs kurs i designdrevet innovasjon i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

Sogndal kommune skaper bedre tjenester gjennom designdrevet innovasjon

Etter å ha deltatt på DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon har Sogndal kommune tatt i bruk designmetodikk for å utvikle kommuneorganisasjonen og skape bedre tjenester for innbyggerne.

DOGAs introkurs til designdrevet innovasjon kan benyttes for å utvikle og levere bedre tjenester, produkter og omgivelser. Tilnærmingen tar utgangspunkt i brukeren, ser helheten, fremmer tverrfaglighet og nye måter å jobbe på.

I 2023 har DOGA tilpasset introkurset til offentlig sektor. Som en del av dette arbeidet inviterte vi offentlige virksomheter til å teste en ny oppgave i kurset knyttet til tillitsreformen. Her var Sogndal kommune blant deltagerne.

For Sogndal var deltagelse på introkurset en del av deres innsats for å tenke nytt om hvordan de løser komplekse oppgaver. I kommunens samfunnsplan fra 2021 definerer de seg selv som utfordrerbygda, hvor verdiene samskapende, åpne, god og nysgjerrig skal prege måten kommunen jobber på. Men hvordan få til dette når kulturen i kommunen er preget av en tradisjonell forvaltningslogikk, med en toppstyrt ledelse som dikterer mer enn de involverer?

“Som kommunedirektør er jeg opptatt av hva som trengs for å ta nye steg. Design er noe av det vi trenger. Fordi det er jo et paradoks at man i tradisjonell forvaltning ikke har spurt de ansatte eller innbyggerne om hvordan best løse oppgavene for dem.”

- Tor-Einar Skinlo, kommunedirektør Sogndal kommune

Sogndal har siden gjennomført over 50 designøkter internt i kommunen. I starten var det høye skuldre i møte med en ganske ny måte å jobbe på. Men gjennom flere aha-opplevelser opplevde de fort at øktene virket. Blant annet begynte de å stille seg selv spørsmålet: Hvorfor gjør vi ting på denne måten? Svaret var som regel at slik hadde de alltid gjort. Det ble en øyenåpner; hva er det vi gjør av gammel vane og hva kunne vi ha gjort på en helt annen måte?

Sogndal har også erfart hvordan brukerperspektivet og det samskapende aspektet ved design både skaper verdi for sluttbruker, samtidig som det skaper bedre sammenhengende tjenester som kan lette arbeids-hverdagen for førstelinja.

En av utfordringene kommunen har jobbet med var ressurskrevende brukere, der mange tjenester er involvert. Her ble både førstelinja, på tvers av tjenes-tene, og ledernivåene satt sammen for å finne løsninger.

Erfaringene fra dette arbeidet var at man gikk inn med en kompleks utfordring fra egen virksomhet og endte opp med løsningsforslag man ikke har sett før. Det har skapt en entusiasme og en etterspørsel etter denne måten å jobbe på i hele organisasjonen.



Foto: Sogndal kommune

2. Bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn

DOGAs arbeid med bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn videreutvikles, også i lys av sosiale og miljømessige bærekraftsutfordringer, og innrettes mot byer, tettsteder og lokalsamfunn av ulik størrelse og utfordringer.



Kommunal- og distriktsdepartementet
Tilskuddsbrev til DOGA

I 2023 har vi prioritert arbeidet med bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn gjennom våre etablerte virkemidler og utviklingsarbeid:

- **Gnist innovasjonsprogram**
- er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling i lokalsamfunn.
- **Hverdagsreisen**
- er et pilotprosjekt som utforsker hvordan fysiske hverdagsomgivelser kan bidra til økt folkehelseeffekt.
- **Fase null**
- er et innovasjonsvirkemiddel, under utvikling, med strukturerte metoder og prosesser for de tidligste fasene av byggeprosjekter.

Les om resultater og effekter av tiltakene i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

Medvirkningsforumet består av:

- Sitrap/NMBU
- Smartbyene/KS
- Plogen-nettverket for sosial bærekraft i arkitektur, by- og stedsutvikling

I tillegg følgende særskilte tiltak:

Videreutvikling av praksisfeltet for medvirkning

DOGAs arbeid med kunnskapsutvikling og -spredning for medvirkning og innbyggerinvolvering som del av innovasjonsprosesser, er videreutviklet i nær dialog med praksisfeltet i offentlig og privat sektor.

Medvirkningsforum

I 2023 er informasjonen om medvirkning forbedret og forenklet blant annet ved at Barnetråkk vil bli lagt inn i Det offentlige kartgrunnlaget (DOK), og det er skapt en arena for kunnskapsdeling og et forum for videre samarbeid om medvirkning som kunnskapsområde.

Forumet springer ut fra Medvirkningssirkuset, en konferanse som ble avholdt på DOGA i samarbeid med de overnevnte aktørene i juni 2023. Det var 225 deltagere fra hele landet, ulike sektorer og fagmiljø. Evalueringen av arrangementet underbygger at konferansens mål i stor grad ble oppnådd. Deltakerne peker blant annet på at å starte arbeidet med å bygge opp om en god medvirkningskultur, skape nye relasjoner og utvikle ny kunnskap og praksis på feltet er positivt.

Medvirkning og innbyggerinvolvering er et felt i stor utvikling, der utøvere i både offentlig og privat sektor jobber med å utvikle ny praksis som bidrar til økt sosial bærekraft. Dette vil bli enda viktigere og mer etterspurt i by- og stedsutvikling i framtida.

New European Bauhaus (NEB-STAR)

Stavanger kommune skal gjennom NEB-STAR teste ut innovative metoder og verktøy for en mer helhetlig bærekraftig omstilling basert på samarbeid og inkludering, hvor design og arkitektur er sentrale elementer.

NEB-STAR demonstrerer hvordan design og arkitektur

- kan fungere som en sentral drivkraft for bærekraftig omstilling i norske kommuner med utgangspunkt i byutvikling
- bidrar til å drive frem nye løsninger for mer bærekraftige, attraktive og inkluderende lokalsamfunn
- kan bidra til verdiskaping for næringslivet, og økt samfunnseffekt som et resultat av innovative samarbeidsmodeller og innbyggerinvolvering.

16 aktører deltar i prosjektet, i tillegg til at flere norske og internasjonale kommuner følger med på prosessen. DOGA bidrar i initiativet til å utforske og spre New European Bauhaus-tematikken i en norsk kontekst.

DOGA ser det som svært relevant å trekke ut læringer fra NEB-STAR, både med tanke på overføringsverdi til andre pågående satsinger som Gnist, Grønt Industriløft og Klimanøytrale byer, men også som et kunnskapsunderlag for fremtidige initiativer.

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

På bildet: DOGAs presentasjon av NEB-STAR på Smart City Expo World Congress i Barcelona.

Foto: DOGA

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

Stavanger kommune er valgt ut som fyrtårnprosjekt i satsingen for å demonstrere NEB-verdiene i praksis i to byutviklingsprosjekter. Det overordnede målet er inspirerende eksempler og en kunnskapsbasert veileder for hvordan vi skaper mer fremtidsrettede og helhetlige løsninger som både styrker konkurransekraften til norsk næringsliv, og bidrar til utviklingen av mer attraktive, inkluderende og bærekraftige byer og lokalsamfunn. DOGA inngår i det treårige prosjektet NEB-STAR ledet av NTNU.



Bistå kommuner i arbeid med nye områdesatsinger i levkårsutsatte områder

DOGA har spilt en sentral rolle i å legge grunnlaget for de utvalgte områdesatsingene i 2023. Tilbakemeldingene så langt fra kommunene er positive, og vi ser også potensialet for videreutvikling og implementering av denne tilnærmingen i kommende områdesatsingsprogrammer.

DOGA har bistått i den tidlige fasen av arbeidet med de nye områdesatsingene utpekt i 2023, med å etablere forståelse, forankring og forpliktelse. Kommunene vi har jobbet med er Fredrikstad, Kristiansand, Skien og Sarpsborg. Sistnevnte er også en av fem Gnistkommuner i 2023 og de jobber med Østre bydel i både Gnist og i områdesatsningen.

DOGA har bistått kommunene med å få innsikt i hvordan man kan tilnærme seg komplekse utfordringer, bygge relasjoner i gruppene som skal jobbe sammen, lære av hverandre på tvers av fag og kommuner og sikre bedre treffsikkerhet i de tidlige fasene av arbeidet med blant annet å utforme programbeskrivelse og etablere en struktur på arbeidet.

På oppstartssamlingen i oktober deltok representanter fra alle fire kommuner, regionkontakter i Husbanken, representanter fra departementet og andre samarbeidende aktører.

Kommunene oppgir at de er positive til både oppstartssamlingen, DOGAs verktøy og metoder, og at metoder og verktøy kan tas i bruk for fremtidige kommuner i kommende områdesatsinger.

Sarpsborg kommune, som også deltar i Gnist, melder tilbake at kombinasjonen av virkemidlene gir stor verdi for kommunen. De peker spesielt på at Gnistprosessen er relevant i oppstarten av arbeidet med områdesatsningen, da Gnist bidrar til bred forankring og aktivisering av ulike beslutningstakere og lokale aktører. Det gir anledning til å få en omforent forståelse for de komplekse utfordringene og hva som forårsaker dem.

I Gnist skapes et mulighetsrom for kommunene til å jobbe og tenke annerledes, til å tørre å teste og justere underveis i prosessen og bygge både innovasjonsevne og endringskapasitet. Dette er et godt utgangspunkt for langsiktige samfunnseffekter av områdesatsninger og Gnist. Arbeidet videreføres i 2024.



Sarpsborg kommune arbeider med å løse levkårsutfordringer i Sarpsborg østre bydel, både gjennom Gnist innovasjonsprogram og Områdesatsinger for levkårsutsatte områder.

På bildet: Representanter fra Sarpsborg kommune og innovasjonsteamet fra Spin.

Foto: DOGA / Nordic Edge

Særskilte prioriteringer NFD

I tilskuddsbrevet fra NFD i 2023 skal DOGA besvare følgende særskilte prioriteringer:

1. Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)
2. Samarbeid for måloppnåelse
3. Videre oppfølging av VMA 2.0
4. Utvikling av samarbeidsmodell
5. Grønn rapportering og klassifisering
6. Prioritere ut fra forventet effekt
7. Felles nordisk samarbeidsplattform
8. Oppfølging av regjeringens veikart for et grønt industriløft

1. Styrke og videreutvikle Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

DOGA skal prioritere og styrke Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) og arbeide med å videreutvikle programmet slik at det får størst mulig effekt.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

I 2023 har vi prioritert styrking av DIP gjennom følgende tiltak:

- Vi har økt rammen for tildeling til 10 millioner kroner for å gi flere bedrifter muligheten til å gjennomføre solide innovasjonsprosjekter.
- Vi har videreutviklet DOGAs kurs i designdrevet innovasjon for å øke kjennskap og kunnskap rundt metode.
- Vi har styrket samarbeidet med blant annet Siva, Innovasjon Norge (IN) og Norges forskningsråd (NFR). Dette har resultert i en større bredde av søkere fra aktører over hele landet.
- Vi har gjennomført en effektevaluering, i samarbeid med Menon Economics, av programmet gjennom å undersøke DIP-prosjekter fra 2018-2020. Resultatene er analysert komparativt med effektevalueringen fra 2020.

Les mer om tiltakene, effekter og resultater i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

Klesindustriens standardiserte størrelser gir plagg som bare passer en liten andel av kundene. Resten av oss må tåle ukomfortable klær, dårlig selvbilde og mange bomkjøp. Planeten må tåle overproduksjon og masse unødvendig avfall.

Fæbrik ble etablert i 2020 av Jenny Skavlan, Ingrid Bergtun, Mari Norden og Ingrid Vik Lysne. I 2023 mottok de DIP-midler for å bruke designmetodikk for å utvikle en tjeneste som lar folk sy sine egne, individuelt tilpassede klær.



Foto: Fæbrik

2. Samarbeid for måloppnåelse

DOGA skal prioritere samarbeid med aktører som gir økt måloppnåelse, herunder relevante aktører innenfor det næringsrettede virkemiddelapparatet.

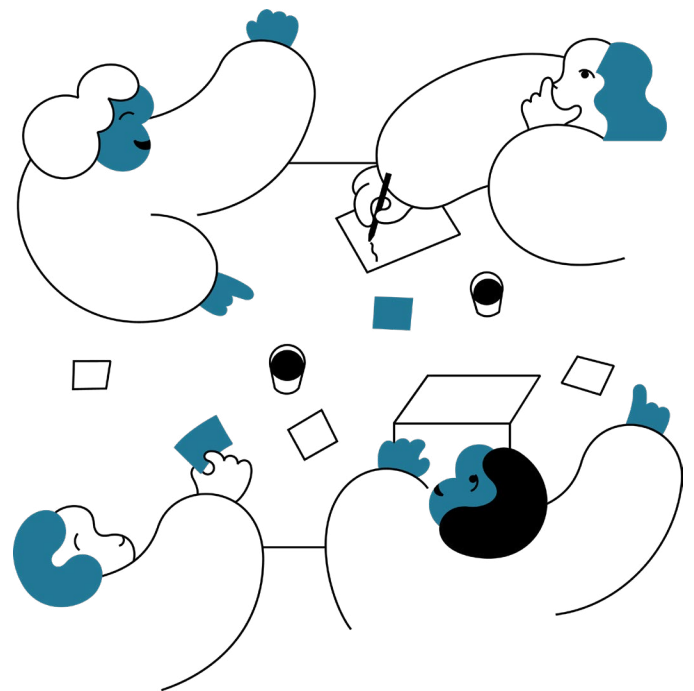


Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

DOGA har prioritert å styrke samarbeidet med det næringsrettede virkemiddelapparatet. Dette har gitt oss mulighet til å ha direkte dialog med aktører i næringslivet over hele landet om verdien av å benytte design som metode for innovasjon og endring. Samarbeid og dialog har ført til økt engasjement og etterspørsel etter vår kompetanse- og kapitalvirkemidler.

I 2023 har vi prioritert å styrke samarbeidet med følgende aktører:

- **Siva**
Vi samarbeider om spredning av DIP og design-drevet innovasjon som metode gjennom Sivas nettverk. Vi samarbeider også om arbeidet med Grønt Industriløft med blant annet felles aktiviteter på Arendalsuka 2023.
- **Norges Forskningsråd (NFR) og Innovasjon Norge (IN)**
Vi samarbeider med NFR og IN i Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) gjennom deltagelse i programstyret og juryeringen av DIP.
Vi samarbeider også med NFR om arbeidet med grønn rapportering og klassifisering.
- **Bransjeorganisasjoner**
Vi samarbeider løpende med relevante bransjeorganisasjoner over hele landet med mål om økt kunnskapsspredning om verdien av design-drevet innovasjon som bidrar til økt bredde av kvalifiserte søkere til våre kompetanse- og kapitalvirkemidler.



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

Les mer om relevante samarbeid, effekter og resultater i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

3. Videre oppfølging av VMA 2.0

DOGA skal fortsette å bidra i arbeidet med å videreutvikle det næringsrettede virkemiddelapparatet i samarbeid med de andre næringsrettede virkemiddelaktørene.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

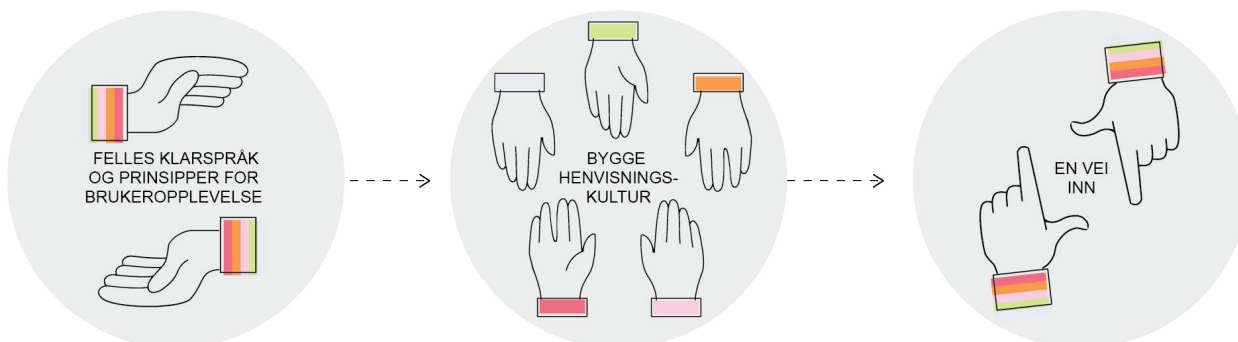
I 2023 har DOGA ledet arbeidet med en utdypning av leveranse og plan for oppfølging av brukernære tiltak i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Arbeidet ble gjennomført i samarbeid med IN, NFR, Siva og Eksfin.

De brukernære tiltakene skal etablere felles klarspråk, prinsipper for brukeropplevelse og bygge henvisningskultur i VMA for å styrke arbeidet med En vei inn.

Utdypningen svarte ut følgende punkter:

- Konkretisering av forslag for å måle bruker opplevelser i form av mål, KPIer, evalueringer eller før- og etterundersøkelser.
- Plan for utvikling av brukernære tiltak i VMA for høsten 2023, med konkrete leveranser.
- En helhetlig oversikt over eksempler på konkrete tiltak som hver enkelt av virksomhetene gjennomfører, som støtter opp under de felles tiltakene i planen.

Arbeidet videreføres i 2024.



Figur 16: Illustrasjoner fra arbeidet med VMA 2.0

4. Utvikling av ny samarbeidsmodell

DOGA skal sammen med Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Siva og Eksfin videreføre arbeidet med utvikling og testing av en samarbeidsform på tvers av aktørene for å kunne utvikle en koordinert innsats i arbeidet med grønn omstilling.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

En arbeidsgruppe fra alle de fem virkemiddelaktørene jobbet våren 2023 med å konkretisere forslaget for utprøving av ny samarbeidsmodell med fokus på havvind. Forslaget ble oversendt NFD i april.

Samarbeidsmodellen er utfordrende for eksisterende eierstruktur i departementet og det ble besluttet at det var et behov for å etablere faste, tverrdepartementale kontaktmøter på ekspedisjonssjefsnivå.

Arbeidet videreføres i 2024.

5. Grønn rapportering og klassifisering

Virkemiddelaktørene skal i 2023 jobbe videre med oppdragene om grønn prosjekt-klassifisering og grønn rapportering.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

DOGA inngår i VMA-samarbeidet om grønn prosjekt-klassifisering og rapportering. Arbeidsgruppen leverte et forslag til NFD i juni 2023.

NFR har utarbeidet et underlag for videre avklaringer som ble lagt frem på AD-møtet for VMA den 30. august. Arbeidet videreføres i 2024.

6. Prioritere ut fra forventet effekt

DOGA skal bruke effektmålinger for å dokumentere effekter av sitt arbeid og videreutvikle sin portefølje slik at de mest virksomhetsfulle aktivitetene prioriteres innenfor tilskuddet.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

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.

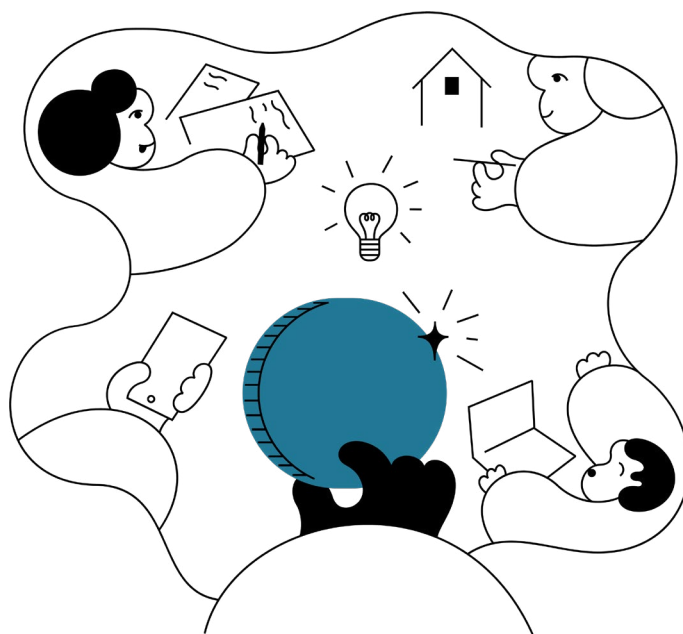
DOGAs porteføljeråd bidrar til å sikre at vi prioriterer de mest virkningsfulle virkemidlene. Rådets mandat er å gi faglige råd og anbefalinger basert på kunnskap og resultater fra effektmålinger. Rådet består av et utvalg av våre faglige ressurser, og ledes av administrerende direktør.

Vi har rammeavtale med Menon Economics som bistår DOGA med større effektmålinger ved kvalitative- og kvantitative analyser.

I 2023 har vi prioritert større effektmålinger på følgende tiltak:

- Designdrevet innovasjonsprogram, effektevaluering av DIP-bedrifter fra 2018-2020.
- Kommunikasjon, kjennskap og kunnskap om DOGA og våre fag.
- DOGAs bidrag, rolle og posisjon som kompetansevirkemiddel for innovasjon i privat og offentlig sektor.

Viser til utdypende drøfting og vurdering av effekt i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

7. Felles nordisk samarbeidsplattform

DOGA skal jobbe videre med utvikling av konseptet for en felles nordisk samarbeidsplattform for design.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

De nordiske design- og arkitekturinstitutionene har etablert et strategisk partnerskap med fokus på å forankre samarbeidet i respektive departementer, med grunnpilarer som læring og kompetansedeling, internasjonalisering og strategisk påvirkningsarbeid.

Gjennom dette partnerskapet, lansert på UIA-kongressen i København, vil de fremme design og arkitekturs rolle i bærekraftig omstilling, og identifisere felles satsingsområder for samarbeidet, inkludert deling av prosjekter og aktiviteter på internasjonale arenaer.

Det råder enighet blant de nordiske design- og arkitekturinstitutionene at et strategisk partnerskap på tvers av landegrensene er svært verdifullt. Samtlige aktører har nå forpliktet seg til å sette av ressurser for å bidra aktivt inn i samarbeidet, samtidig som de vil jobbe for en forankring i respektive departementer.

Sammen med våre nordiske søsterorganisasjoner har vi identifisert felles målsetninger, og utarbeidet et forslag til hvordan vi kan styrke samarbeidet. Forslaget bygger på følgende grunnpilarer:

- Deling av læring og kompetanse
- Internasjonalisering og eksport
- Strategisk arbeid rettet mot beslutningstakere

Det nordiske nettverket for design og arkitektur ble lansert på Verdenskongressen for arkitekter, UIA, i København i juli.

Gjennom partnerskapet representerer vi en sterkere stemme for å skape en økt forståelse for hvordan design- og arkitekturfagene kan fungere som en drivkraft for

bærekraftig omstilling. Basert på felles interesser har vi identifisert tre tematiske satsingsområder for samarbeidet. Med utgangspunkt i disse vil vi dele innsikt og kompetanse fra eksisterende prosjekter, programmer og verktøy. Vi jobber for å igangsette felles aktiviteter, i tillegg til felles tilstedeværelse på relevante internasjonale arenaer.

Det nye nordiske nettverket for design og arkitektur består av:

- Archinfo Finland
- Arkitektur- och designcentrum (ArkDes)
- Danish Architecture Center (DAC)
- Danish Design Center (DDC)
- Design Forum Finland
- Design og arkitektur Norge (DOGA)
- Iceland Design and Architecture

Verdenskongressen for arkitekter

Union of International Architects (UIA) arrangerer Verdenskongressen for arkitekter hvert tredje år. For første gang holdes kongressen i Norden, som et samarbeid mellom Norge, Finland, Danmark, Sverige, Island og Færøyene.

Den nordiske paviljongen på årets kongress er en felles innsats av de nordiske arkitektforeningene og Nordisk Ministerråd.

8. Oppfølging av regjeringens veikart for grønt industriløft

DOGA skal utvikle kunnskaps- og inspirasjonsmateriell om hvordan design og arkitektur kan benyttes til å skape grønne industrietableringer som fremmer sosial og miljømessig bærekraft.



Nærings- og fiskeridepartementet
[Tilskuddsbrev til DOGA](#)

I tett samarbeid med SIVA, og en ekspertgruppe med 15 aktører fra ulike fag og sektorer, har DOGA utarbeidet kunnskaps- og inspirasjonsmateriell for mer fremtidsrettede og bærekraftige industrietableringer.

For å komme fram til felles prinsipper tok vi utgangspunkt i verdiene fra New European Bauhaus (NEB-STAR): bærekraft, fellesskap og skjønnhet. Verktøyet og eksemplene skal bidra til å utvikle fremtidsrettede og bærekraftige løsninger, attraktivitet i og rundt industrietableringen med positiv effekt på omdømme og konkurransedyktighet. I tillegg økt samarbeid og tillit som kan bidra til å redusere konflikter og bidra til raskere og bedre industrietableringer.

Verktøyet skal visualisere og utfordre den tradisjonelle industrietableringen i Norge og vil bli testet av relevante industrietablerere og vertskommuner i 2024. De gode eksemplene fra hele Norden skal inspirere og vise hvordan man kan få til grønne industrietableringer som skaper merverdi.

Ekspertgruppen for grønne industrietableringer består av representanter fra følgende aktører:

- AHO
- Byantropologene
- Digital Norway
- DOGA
- FutureBuilt
- Henning Larsen
- Invest in Norway
- KS
- NCCE
- NMBU
- Norsk Industri
- Sirkulære Hovinbyen
- SIVA
- UiA
- Vixla
- ZERO
- ÆRA Strategic Innovation



Illustrasjon: Viktor Sakshaug

6. Vurdering av fremtidsutsikter

Design og arkitektur former fremtiden

Samfunnet står overfor komplekse utfordringer som strekker seg fra klima- og miljøkrise til utenforskap, flyktningsstrømmer, polarisering, energimangel, folkehelseutfordringer og endringer i demografien. Noen av disse utfordringene er velkjente, mens andre er mer skjulte og usikre. Denne situasjonen kan føre til usikkerhet og forskere beskriver det som en tilstand der vår manglende evne til å forestille oss en ønsket fremtid gjør det vanskelig å møte utfordringene med handling.



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

I møte med denne kompleksiteten ligger det imidlertid et enormt potensial i måten vi arbeider på og hvordan fagene våre kan bidra til å forme en ønsket fremtid. De siste ti årene har vi sett en positiv utvikling, etterspørsel og oppmerksomhet rettet mot våre fag.

Fremtiden vil være preget av usikkerhet og tvetydighet. Fremtidsvisjoner og endringskompetanse vil være avgjørende for å tydeliggjøre hva design og arkitektur kan tilføre, og hvordan de kan påvirke og forme den ønskede fremtiden.

DOGA har gjennom fremsynsarbeidet «Oppdrag fremtid» utfordret etablerte antagelser om hvor det norske samfunnet er på vei. Arbeidet har etablert en felles positiv forståelse for mulige roller og bidrag fra design- og arkitekturfagene i samfunnsutviklingen. Resultatene er oppsummert i en samling med fremtidsvisjoner som illustrerer fagenes relevans.

Fremtidsvisjonene løfter fagenes og deres relevans inn i strategisk planlegging, både på samfunns- og organisasjonsnivå. Gjennom testing og dialog får vi innsikt i hvilket nedslagsfelt DOGAs arbeid har og hvor DOGAs bidrag kan ha størst effekt. Fremsynsarbeidet vil sees i sammenheng med videreutviklingen av DOGAs øvrige virkemidler.

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

DOGA står klare med design og arkitektur som kraftfulle verktøy og kreative katalysatorer som kan bidra til å visualisere, forstå og bygge den bærekraftige fremtiden vi ønsker.

7. Strategi og bærekraft

Strategi

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

Strategien for 2023-2026 er utarbeidet på grunnlag av DOGAs egne erfaringer og ekstern input. Vi har hentet innsikt fra virkemiddelgjennomgangene og gjennom et konkret arbeid med å identifisere fremtidige hovedutfordringer, der fagene design og arkitektur er relevante og gir positive samfunnseffekter – Oppdrag fremtid.

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

DOGAs målgrupper:

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

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

Les mer i [DOGAs strategi for 2023-2026](#).

Strategiske fokusområder

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

For å nå våre overordnede mål skal vi prioritere å

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

Kommunikasjon

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



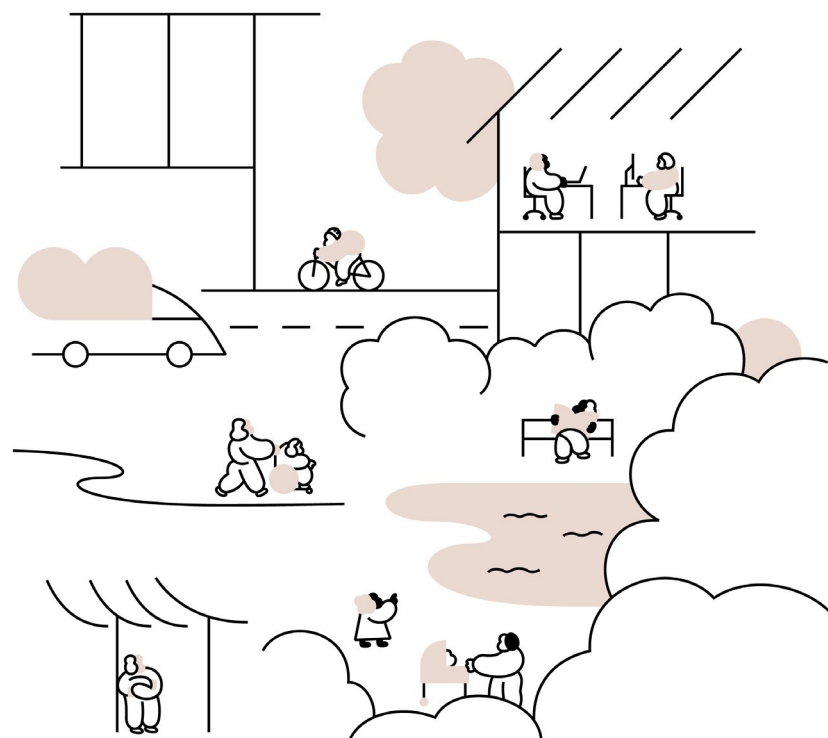
Jeanette Solhaug

Leder | Kommunikasjon | Priser og utmerkelser

I 2023 har vi hatt følgende prioriteringer:

- Øke kjennskap og kunnskap om fagene og DOGA og våre virkemidler. Dette gjør vi gjennom å utvikle og spre engasjerende, målrettet og tydelig innhold om hva design- og arkitekturfagene betyr for bærekraftig innovasjons- og omstillingsarbeid, og DOGAs bidrag.
- Øke antall søknader til våre virkemidler, bruk av våre guide og veiledere, antall påmeldte på våre kurs og arrangementer og mer relevant omtale i media.
- Effektmåling av kjennskap, kunnskap og assosiasjoner til DOGA, vårt tilbud og fagene vi fremmer.

Les mer om historisk utvikling i spredningstiltak i kap. 3. Hovedresultater og spredningseffekter [side 10](#).

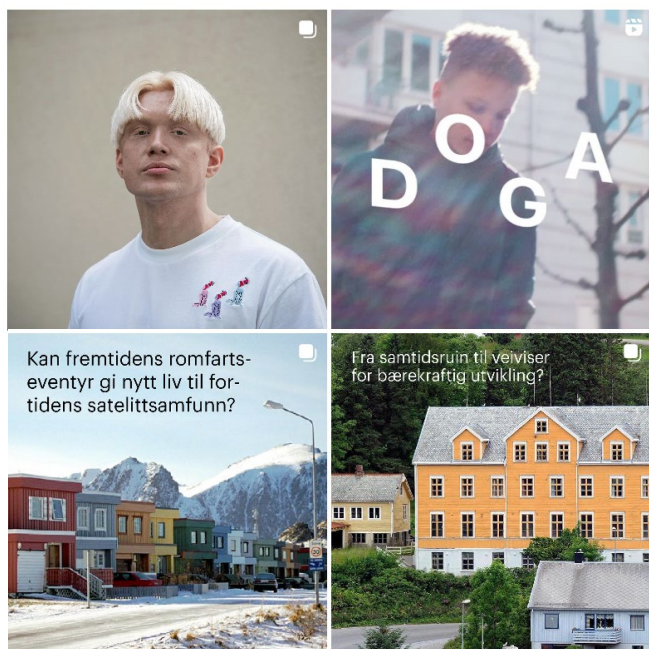


Vi treffer målgruppen godt gjennom målrettet bruk av kanaler

Hjemmesiden doga.no har rundt 150 000 besøkende årlig. Vi når ut til 10 700 abonnenter ukentlig gjennom vårt nyhetsbrev, en økning på 11 prosent fra 2022. Nyhetsbrevene har høy åpningsrate på rundt 35 prosent, og lave tall for avmelding. Dette bekrefter at vi lager relevant innhold for målgruppen vår.

Nettsiden, nyhetsbrev og sosiale medier er viktige kanaler for spredning av kunnskap om våre virkemidler, metoder og verktøy. I våre sosiale mediekkanaler har vi nådd ut til nærmere 670 000 brukere gjennom rundt 1 000 innlegg på tvers av kanalene våre. Vi ser en jevn økning av følgere i våre kanaler som et resultat av målrettet arbeid med relevant innhold.

I 2023 ble DOGA omtalt i nærmere 500 presseoppslag med god geografisk spredning. Sakene som får mest oppmerksomhet omtaler DOGAs priser og våre kompetanse- og kapitalvirkemidler Gnist, DIP og Inkluderende designstøtte.



Figur 17: Viser faksimiler fra DOGAs instagram.

Utvalgte funn fra kjennskapsundersøkelsen

- 80 prosent av ledere i privat og offentlig sektor oppgir at design er viktig for å lykkes med innovasjon.
- 77 prosent av design- og arkitekturbransjen oppgir kjennskap til DOGA og våre virkemidler. 10 prosentpoeng økning fra 2020.
- Innovasjon er et ord alle våre målgrupper forbinder med DOGA, i tillegg til fremtidsrettet og stedsutvikling.

Kunnskap om målgruppen er viktig for målrettet kommunikasjon

DOGA arbeider systematisk med å dokumentere effekt av kommunikasjonsarbeidet. I 2023 gjennomførte vi en kjennskaps- og kunnskapsmåling sammen med Ipsos. Resultatene viser at kjennskapen til DOGA er stabil blant målgruppene våre.

For å nå våre overordnede mål, definerer DOGAs strategi at vi skal prioritere å spre kunnskap og kompetanse om design- og arkitekturfagenes verdi og effekt, og stimulere til økt bruk av fagenes metode og verktøy i innovasjons- og omstillingsprosesser.

Dette skal vi blant annet oppnå gjennom å kommunisere engasjerende, målrettet og tydelig om hva fagene betyr for bærekraftig innovasjon og omstilling. Dette arbeidet skal prioriteres videre for å styrke merkevaren DOGA og sørge for at flere ser verdien av våre fag og tar i bruk DOGAs virkemidler for innovasjon i privat og offentlig sektor.

Bærekraft

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

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)).

DOGA bidrar til et mer bærekraftig samfunn

Bærekraft er en rettesnor for alt vi gjør, og vi jobber aktivt med alle tre dimensjonene: økonomisk, sosial og miljø- og klimamessig bærekraft. Bærekraft er implementert på virksomhetsnivå og bærekraft er et absolutt kriterium for å motta våre priser og våre kompetanse- og kapitalvirkemidler.

Les mer om våre virkemidler for bærekraftig verdiskaping i kap. 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 13](#).

En mer sirkulær økonomi starter med design

Overgangen til en mer sirkulær økonomi er en forutsetning for at vi skal nå våre klima- og miljømål. Ifølge The Circularity Gap Report er verden i 2023 kun 7,2 prosent sirkulær. For Norge er tallet så lavt som 2,4 prosent.

Ifølge Nasjonal strategi for ein grøn, sirkulær økonomi avgjøres så mye som 80 prosent av et produkts miljøbelastning i designfasen.

Det er derfor helt avgjørende at produkter, så vel som våre bygde omgivelser, er designet for å kunne inngå i sirkulære verdikjeder. Det innebærer blant annet at de har lang levetid, er demonterbare og lar seg reparere og resirkulere. Videre at de kan inngå i alternative forretningsmodeller som fremmer deling fremfor privat eie.

En sirkulær økonomi vil kreve nye partnerskap og samarbeidsmodeller. Inkludering og samskaping vil være sentralt for å få alle med på overgangen som kreves. Dette er et komplekst landskap hvor vi har erfaring med at verktøy og metoder fra design- og arkitekturfagene kan utgjøre et viktig bidrag for å lykkes.

I 2023 har DOGA gjennomført en kartlegging av behov og mulighetsrom innenfor sirkulærøkonomi. Vi vil følge opp anbefalingene fra dette arbeidet, og konkretisere det i form av nye tiltak, aktiviteter og samarbeid i 2024. Som pådriver for bærekraftig verdiskaping er det naturlig at sirkulærøkonomi inngår i DOGAs virke.



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

Illustrasjoner: FN

Mangfold, rekruttering og arbeidsmiljø

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



Bjørg Dagenborg Viksand
Leder | HR

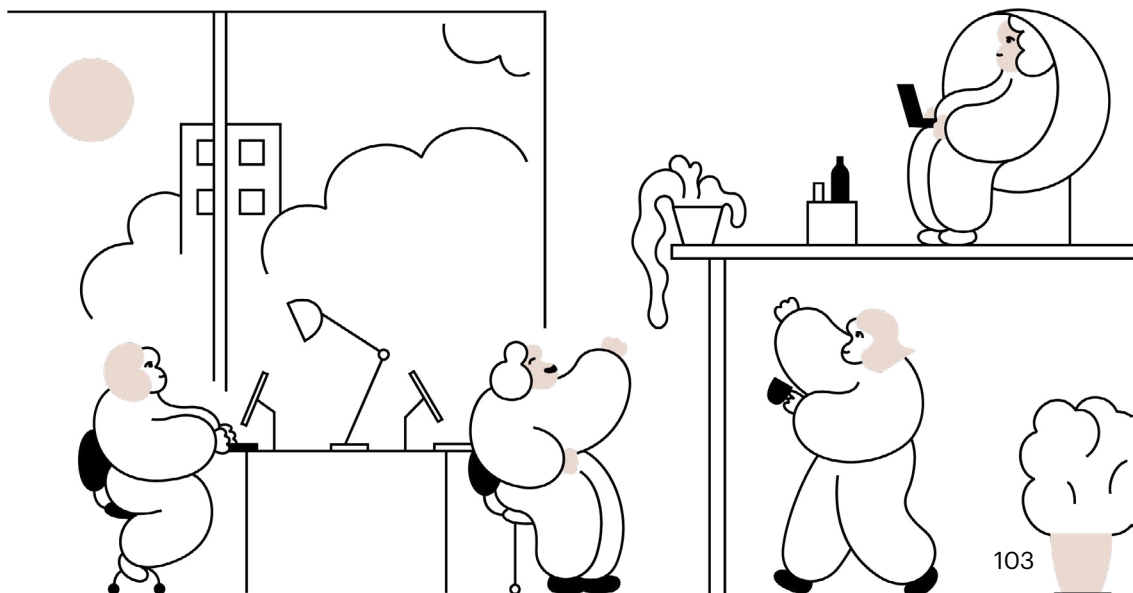
DOGAs engasjerte ansatte bidrar til et inkluderende arbeidsmiljø som motiverer til prestasjon og faglig utvikling. Vi sikrer arbeidsmiljøet og trivsel gjennom personalpolitiske tiltak, involvering og engasjement. Dette omfatter tett involvering i strategiarbeid og tett samarbeid rundt operasjonalisering av struktur og kultur.

For å sikre at samfunnsoppdraget til DOGA ivaretas, som innovasjons- og kompetanseaktør for en bred målgruppe, er det avgjørende at DOGA har ansatte som representerer et mangfold av mennesker med ulike demografiske bakgrunn, fagprofil, språkkunnskap og kulturell forståelse. Dette perspektivet vektlegges i stor grad ved rekruttering og medarbeiderutvikling.

DOGA har nulltoleranse for alle former for mobbing, trakassering, diskriminering og vold, noe vi sikrer gjennom vårt arbeid med arbeidsmiljøet og etablerte varslingskanaler. Alle i DOGA skal føle seg trygge i sin arbeidshverdag, og det skal være rom for å ytre seg om elementer som står i veien for denne tryggheten.

Systematisk kartlegging av arbeidsmiljø og trivsel

For å måle og kontinuerlig forbedre vårt arbeidsmiljø, gjennomfører vi kvartalsvis pulsmålinger ved hjelp av engasjementsmodellen og verktøyet &frankly. Her kartlegges forhold knyttet til engasjement, inkludering, meningsfullt arbeid, trivsel, lojalitet, utvikling og lederadferd.



Formålet med jevnlig pulsmålinger er å få innsikt av betydning for DOGAs arbeidsmiljø, slik at ledelse, verneombud og tillitsvalgte sammen, og i samspill med medarbeiderne, kan igangsette tiltak som kan bidra til forbedringer, og utvikling av DOGA som organisasjon.

Resultatene gir oss en forståelse av hva vi som organisasjon er gode på, og hvor vi kan bli bedre. Resultatene fra pulsmålingene i 2023 viser at vi skårer høyt på både medarbeiderengasjement, trivsel og generelt godt arbeidsmiljø.

Samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål er en avgjørende faktor for å lykkes. DOGAs arbeidsmiljøutvalg (AMU) består av administrerende direktør, HR / HMS-ansvarlig, verneombud og tillitsvalgt. Utvalget deltar aktivt i planleggingen av det systematiske HMS-arbeidet i DOGA, og følger nøye med på utviklingen av arbeidsmiljøet.

Den samlede turnover i organisasjonen var på 11,3 prosent. Dette er en nedgang fra 2022 (16,9 prosent). Turnover representerer 5 personer hvor et er pensjonsrelatert og resten overgang til ny arbeidsgiver. Det gjennomføres sluttsamtaler med alle som slutter i DOGA.

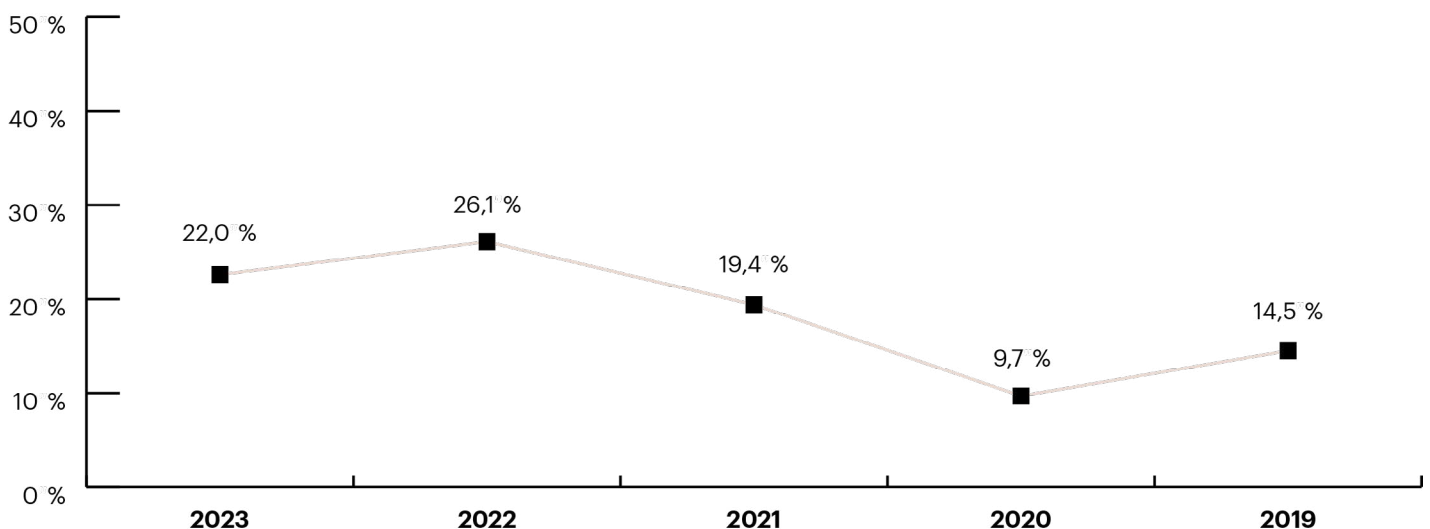
Kvinneandel	2023	2022
Styret (ink. observatør)	57,1 %	77,7 %
Ledergruppen	83,3 %	83,3 %
Nyansatte	50,0 %	54,5 %
DOGA	68,2 %	65,1 %

Sykefraværet i DOGA var i 2023 på 5,8 prosent, en økning på 2,3 prosentpoeng sammenliknet med samme periode året før. Resultatet er 0,8 prosent høyere enn resultatmålet for DOGA, som var 5 prosentpoeng. Korttidsfraværet representerer den største andelen av sykefraværet (3,2 prosentpoeng) og knyttes i stor grad til covid- og sesongbetont fravær. Sykefraværet følges tett opp av nærmeste leder med bistand fra HR.

Det har ikke blitt rapportert om alvorlige arbeidsuhell eller ulykker som har resultert i materielle skader eller personskader i 2023.

Lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn

	2023	2022	2021	2020	2019
DOGA	22,0 %	26,1 %	19,4 %	9,7 %	14,5 %



Figur 19: Viser historisk utvikling i lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn i DOGA.

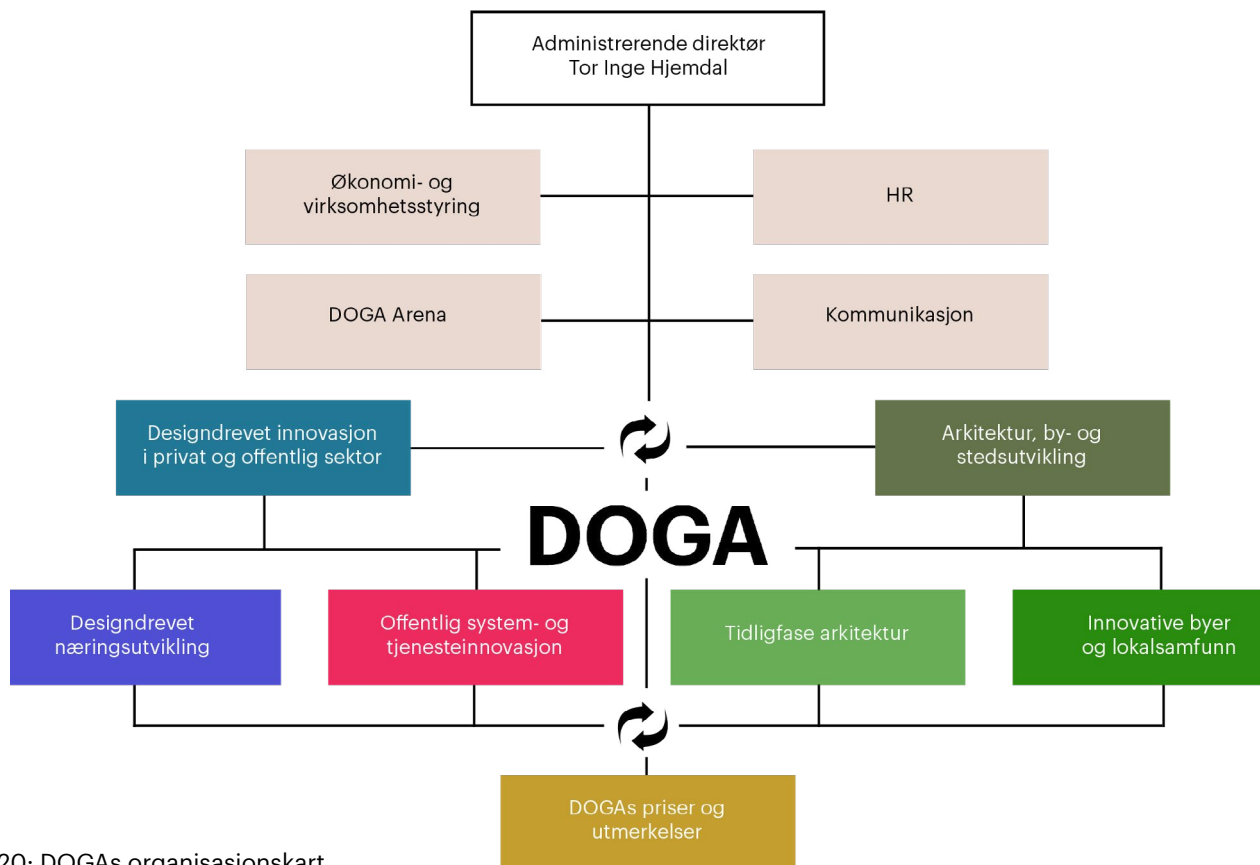
8. Organisering og ledelse

Organisering

DOGA har 44 ansatte, hvor av 4 er nyansatte i 2023, fordelt på 35,5 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.

DOGAs styre

- Toril Bariusdotter Ressem, styreleder
- Truls Brataas, styremedlem
- Yashar Hanstad, styremedlem
- Helle Moen, styremedlem
- Lisbeth Iversen, styremedlem
- Kim-André Gabrielsen, styremedlem (ansattvalgt)
- Tone Bergan, observatør (ansattvalgt)



Figur 20: DOGAs organisasjonskart.

Internkontroll og styring

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



Elisabeth Cavallini Fevik

Leder | Økonomi og virksomhetsstyring | DOGA Arena

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

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

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

DOGA rapporterer tertialvis på måloppnåelse og eventuelle avvik gjennom året. Det gjøres løpende risikovurderinger i all vår aktivitet. 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.

Internkontroll

De sentrale risikoområdene følges opp løpende gjennom året og er en integrert del av virksomhetsstyringen. Det gjennomføres årlig kontroll som avstemmes med stiftelsens ledergruppe. Lover og regler for offentlige anskaffelser og innkjøp etterleves. Stiftelsens revisor gjennomfører kontroll av rutiner og at DOGA anvender av de statlige midlene i tråd med føringer i oppdragsbrevene i sine årlige kontroller.

Støttesystemer og digitale verktøy

DOGA har fokus på automatisering av manuelle prosesser og utvikling av nye rapporteringsløsninger. Vi opplever effektivisering i ressursbruk som følge av denne investeringen. Vi jobber systematisk med videreutvikling av systemer og verktøy som bidrar til å løse samfunnsoppdraget på en bærekraftig og effektiv måte.

DOGA Arena

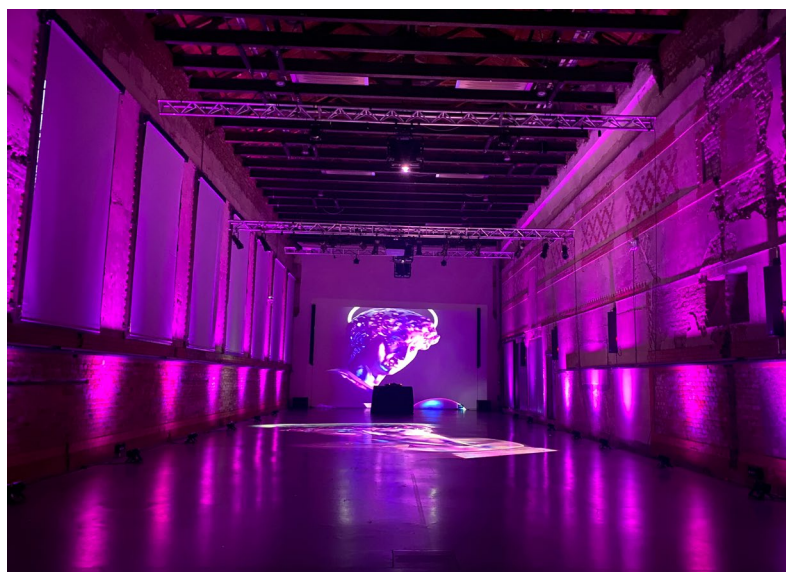
DOGA Arena er en nasjonal møteplass for å spre kunnskap og skape merverdi for våre faglige programmer og virkemidler. Gjennom å koble aktører, formidle kunnskap og eksperimentere med nye verktøy og metoder skal bruken av huset underbygge DOGAs overordnede mål om økt design- og arkitekturdrevet innovasjon.

2023 har vært et år med mye aktivitet med om lag 20 400 besøkende fordelt på 136 unike arrangementer over 208 arrangementsdager. Andelen faglige arrangementer har holdt seg stabilt høyt med 65 prosent i 2023 sammenlignet med 70 prosent i 2022. Dette er arrangementer både i regi av DOGA og eksterne leietakere.

Leietakere på DOGA-huset er en blanding av både øvrige virkemiddelsaktører, offentlige aktører, statseide virksomheter, bransjeorganisasjoner og næringsklynger, ideelle organisasjoner og andre.

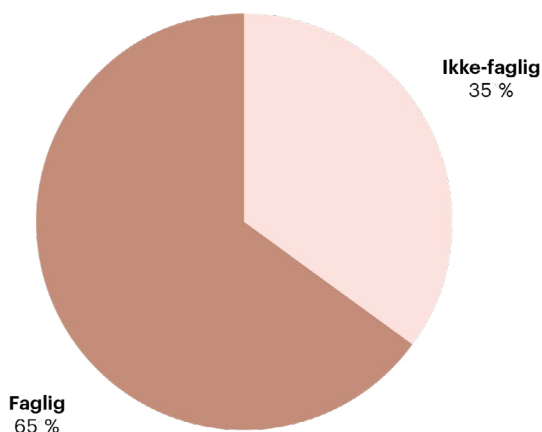
Gjennomgående ser vi at bærekrafttematikken er førende for stadig flere av arrangementene på huset, noe som både støtter oppunder DOGAs mandat og styrker DOGA-husets omdømme som et knutepunkt for bærekraftsrelaterte arrangementer,

DOGAs kommersielle drift skal avvikles i forbindelse med DOGAs flytting fra Hausmanns gate 16 til Nedre Vollgate 4 i 2024. DOGAs gjeldende husleieavtale utløper 30. september 2024. DOGA Arena vil være en møteplass for både faglig og kommersiell drift frem til 30. juni 2024.



På bildet: Hallen i Hausmanns gate 16

Foto: DOGA



Figur 21: Viser andelen faglige og ikke-faglige arrangementer på DOGA Arena.

Ny leieavtale

Høsten 2024 flytter DOGA til nye lokaler i Nedre Vollgate 4. Vi ser frem til å ta imot alle våre samarbeidspartnere, ansatte og besøkende i våre nye lokaler. Nedre Vollgate 4 skal være en møteplass hvor bærekraftig nyskaping ved hjelp av design og arkitektur står i sentrum. Avtalen ble signert i desember 2023 og har en varighet på 10 år med opsjon på ytterligere 10 år. Statsbygg har vært DOGAs rådgiver i denne prosessen.

Tidslinje DOGA

1963	Norsk Designråd blir etablert
1993	Norsk Form blir etablert
2005	Norsk Designråd og Norsk Form flytter til Hausmanns gate 16
2013	Regjeringen foreslår å slå sammen Norsk Designråd og Norsk Form
2014	Stiftelsen Norsk design- og arkitektursenter blir etablert
2017	Stiftelsen skifter navn til Design og arkitektur Norge (DOGA)
2024	DOGA flytter til Nedre Vollgate 4



Kong Olav V på åpningen av Norsk Designråd i 1963, den gang kalt Norsk Designcentrum.

Foto: DOGA arkiv

9. 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 2023. DOGA hadde i 2023 et positivt resultat med 15 577 kroner. 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 2023	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel i %	Årsverk
Driftstilskudd KDD	49 047 000		49 047 000	67,1 %	
Driftstilskudd NFD	23 798 000		23 798 000	32,6 %	
Økonomi og virksomhetsstyring	0	21 188 867	-21 188 867	29 %	4,8
Kommunikasjon	-650 000	3 825 166	-4 475 166	6,1 %	2,4
DOGA Arena	5 037 069	4 994 497	42 572	-0,1 %	3,9
DOGAs priser og utmerkelser	-653 372	4 447 296	-5 100 668	7 %	2,3
Delmål 1 (NFD)	4 978 544	28 771 243	-23 792 699	32,6 %	9,2
Delmål 2 (KDD)	1 669 080	6 418 721	-4 749 641	6,5 %	4,2
Delmål 3 (KDD)	251 589	12 360 085	-12 108 496	16,6 %	7,7
Delmål 4 (KDD)	0	1 062 723	-1 062 723	1,5 %	1,0
Avskrivninger	0	613 338	-613 338	0,8 %	
Netto finansposter	219 603	0	219 603		
Resultat	83 697 512	83 681 936	15 577	100 %	35,5

Fordeling av kostnader økonomi og virksomhetsstyring – beløp i hele 1 000	2023	2022
Lønns- og personalkostnader ⁷	5 080	4 560
Husleie kontorlokaler	8 191	7 698
Utgifter til drift av lokaler	2 767	2 357
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	223	139
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	199	148
Honorar	695	539
Reiseutgifter	121	144
Øvrige driftsutgifter	3 913	4 458
Sum	21 189	20 043

⁷ Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi.

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader – beløp i hele 1 000	2023	2022
Lønninger	28 464	27 515
Styrehonorarer	627	646
Pensjonskostnader	2 363	2 502
Arbeidsgiveravgift	4 914	4 413
Andre ytelser/personalkostnader	1 200	1 193
Sum	37 568	36 269

Resultatregnskap	Note	2023	2022
Inntekter			
Offentlige tilskudd	2	76 365 523	73 378 697
Andre inntekter		7 112 387	8 603 659
Sum driftsinntekter		83 477 910	81 982 356
Kostnader			
Lønn og andre personalkostnader	3	37 567 737	36 269 072
Husleie		8 189 799	7 698 263
Utgifter til drift av lokale		2 767 410	2 357 199
Øvrige driftskostnader		5 141 726	5 184 058
Kostnader prosjekter og aktiviteter		19 454 926	21 322 125
Bevilget bedriftsstøtte		9 945 000	8 423 162
Ordinære avskrivninger	4	613 338	513 234
Tap på fordringer		2 000	243 996
Sum driftskostnader		83 681 936	82 011 109
Sum driftsresultat		-204 026	-28 753
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		207 453	59 844
Rentekostnader		8 779	1 153
Andre finansinntekter		20 929	3 251
Sum finansposter		219 603	61 943
Årets resultat		15 577	33 190
Disponering			
Overføring til egenkapital	5	15 577	33 190
Sum overført		15 577	33 190

Balanse	Note	31.12.2023	31.12.2022
Eiendeler			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk DOGA Arena		481 986	759 382
Inventar og kontormaskiner		958 454	695 316
Kjøkken		4 626	13 000
Innredning/kunst		42 042	42 042
Sum driftsmidler	4	1 487 108	1 509 740
Finansielle anleggsmidler			
Netto pensjonsmidler	6	3 341 675	1 585 809
Aksjer i andre selskaper	7	62 270	62 270
Sum finansielle anleggsmidler		3 403 945	1 648 079
Sum anleggsmidler		4 891 053	3 157 818
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	8	344 475	727 034
Andre kortsiktige fordringer		1 917 711	1 413 587
Sum fordringer		2 262 186	2 140 621
Bankinnskudd, kontanter og lignende	9	21 825 001	18 632 297
Sum omløpsmidler		24 087 187	20 772 918
Sum eiendeler		28 978 239	23 930 736

Balanse egenkapital og gjeld	Note	31.12.2023	31.12.2022
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	5	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt egenkapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	5	3 195 259	3 179 682
Sum opptjent kapital		3 195 259	3 179 682
Sum egenkapital		4 395 259	4 379 682
Gjeld			
Pensjonsforpliktelse		0	0
Sum andre forpliktelser		0	0
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		3 373 423	3 298 731
Skyldig off. avgifter		2 982 823	2 155 273
Skyldig lønn, feriepenger o.l.		3 134 007	2 880 251
Periodisert offentlig tilskudd	2	8 902 479	5 543 059
Periodisering øremerket tilskudd	2	1 400 006	3 302 949
Avsetning påløpte forpliktelser		4 752 742	2 364 040
Annen kortsiktig gjeld		37 500	6 750
Sum kortsiktig gjeld		24 582 980	19 551 054
Sum gjeld		24 582 980	19 551 054
Sum egenkapital og gjeld		28 978 239	23 930 736

Oslo 28. februar 2024

Årsregnskapet er signert elektronisk



Toril Bariusdotter Ressem
Styrets leder



Truls Brataas
Styremedlem



Helle Moen
Styremedlem



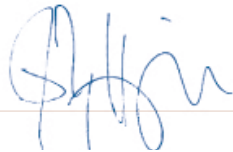
Yashar Hanstad
Styremedlem



Lisbeth Iversen
Styremedlem



Kim-André Gabrielsen
Styremedlem



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Note 1 – Regnskapsprinsipper

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

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

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

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

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

Note 2 – Tilskudd

Driftstilskudd		
Driftstilskudd KDD	49 047 000	
Driftstilskudd NFD	23 798 000	
Sum	72 845 000	
Innovasjon for alle (Kulturdepartementet)	2 200 000	
Sum	2 200 000	75 045 000
Prosjektilskudd fra andre		
KDD (Områdesatsinger)	204 842	
Utenriksdepartementet (Stikk)	1 000 000	
Utenriksdepartementet (Stikk) - tilbakebetaling av ubenyttede midler	-50 000	
Digdir (Stimulab)	350 000	
Utenriksdepartementet (Norwegian Presence)	500 000	
Vestfold og Telemark fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Rogaland fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Vestland fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Agder fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Viken fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Nordland fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Møre og Romsdal fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Troms og Finnmark fylkeskommune (Gnist)	50 000	
Tomas Bata University in Zlín (Innovasjon for alle)	202 158	
Lillestrøm kommune (Hverdagsreisen)	170 000	
Sum	2 777 001	2 777 001
Tilbakeført periodisert driftstilskudd 2022	5 543 059	
Tilbakeført periodisert tilskudd DIP 2022 NFD og andre øremerkede tilskudd	3 302 949	
Sum	8 846 008	8 846 008
Periodisering av driftstilskudd 2023 KDD	7 135 026	
Periodisering av øremerket tilskudd NFD 2023	1 767 453	
Periodisering av øremerket tilskudd fra andre 2023	1 400 006	
Sum periodisert tilskudd 2023	10 302 485	10 302 485
Sum inntektsført tilskudd 2023		76 365 523

Periodisering av tilskudd 2023

Tilskudd fra KDD (Driftstilskudd)	7 135 026
Tilskudd fra NFD (DIP)	1 767 453
Tilskudd fra Digdir (Stimulab)	29 523
Tilskudd fra Utenriksdepartementet (Stikk)	250 432
Tilskudd fra Lillestrøm kommune (Hverdagsreisen)	170 000
Tilskudd fra NTNU (New European Bauhaus)	950 051
Sum periodisering av tilskudd	10 302 485

Samlet tilskudd fra KDD og NFD til Design og arkitektur Norge utgjorde 72 845 000 millioner kroner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2023.

Tilskuddet fra KDD disponeres i samsvar med Prop. 1 S (2022–2023) jf. Innst. 16 S (2022–2023) og Prop 118 S (2022–2023) og Innst. 490 S (2022–2023) og opprinnelig tilskuddsbrev til DOGA for 2023.

Tilskuddet fra NFD disponeres i samsvar med Innst. 8 S (2022–2023) og Prop. 1 S (2022–2023). Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille programmer, prosjekter og tiltak som er vedtatt gjennomført og bundet av forpliktelse.

Note 3 – Ansatte, godtgjørelse o.l.

Lønn og andre personalkostnader	2023	2022
Lønninger	28 464 432	27 514 799
Styrehonorarer	626 833	645 529
Pensjonskostnader	2 362 681	2 502 415
Arbeidsgiveravgift	4 913 560	4 413 240
Andre ytelser/personalkostnader	1 200 232	1 193 089
Sum lønn og andre personalkostnader	37 567 737	36 269 072
Årsverk	35,5	35
Godtgjørelser	Daglig leder	Daglig leder
Lønn	1 630 605	1 552 568
Annen godtgjørelse	19 603	14 796

Det er utbetalt 626 833 kroner i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med 311 396 kroner, fordelt på 206 250 kroner til revisjon og 105 146 til attestasjon og rådgivning. Alle beløp er inklusive mva.

Note 4 – Varige driftsmidler

	Innredning / kunst	Inventar / maskiner	Teknisk / data / kasse / dimmer	Kjøkken	Sum an- leggsmidler
Anskaffelseskost 01.01.23	42 042	6 345 181	2 394 937	104 927	8 887 087
Tilgang	0	510 977	176 166	0	687 143
Avgang	0	132 807	52 586	644	186 037
Akkumulerte avskrivninger 31.12.23	0	5 764 897	2 036 532	99 657	7 901 086
Bokført verdi 31.12.23	42 042	958 454	481 986	4 626	1 487 108
Årets avskrivninger	0	172 681	432 927	7 730	613 338
Lineær avskrivning over		3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 5 – Endring i siftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent egenkapital
Egenkapital 01.01.23	1 200 000	3 179 682
Årets resultat		15 577
Egenkapital 31.12.23	1 200 000	3 195 259

Note 6 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 48 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. 40 personer inngår i

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

Årets samlede premie er 2 362 681 kroner. Sliterordningen inngår som del av dette og utgjør 471 750 kroner. Netto pensjonsmidler / (Forpliktelse) til kollektiv ytelsespensjon er balanseført per 31.12.2023 med 1 490 914 kroner. Saldo på premiefondet er 8 621 kroner per 31.12.

Kollektiv pensjonsordning	2023	2022
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	288 088	292 713
Rentekostnad av tidligere opptjent pensjon	901 227	437 774
Årets brutto pensjonskostnad	1 189 315	730 487
Forventet avkastning av pensjonsmidler	-1 326 461	-813 155
Administrasjonskostnader	431 204	436 565
Periodisert arbeidsgiveravgift	202 387	120 181
Resultatført estimatavvik	125 555	118 138
Årets netto pensjonskostnad ytelse	622 000	592 216
Årets samlede pensjonskostnad inkludert arbeidsgiveravgift	4 674 586	3 604 742
Sum årets pensjonskostnad	5 296 586	4 196 958
Balanseført pensjonsforpliktelse		
Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	29 004 827	29 036 508
Estimerte pensjonsmidler	28 043 778	27 545 244
Netto pensjonsforpliktelse	961 049	1 491 264
Arbeidsgiveravgift	361 433	296 857
Ikke resultatført estimatavvik	-4 664 156	-3 373 929
Årets resultat	-3 341 674	-1 585 809

Økonomiske forutsetninger	2023	2022
Diskonteringsrente	3,70 %	3,20 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	5,40 %	4,90 %
Lønnsregulering	3,75 %	3,75 %
Pensjonsregulering	3,50 %	3,50 %
G-regulering	3,50 %	3,50 %
Arbeidsgiveravgift	14,10 %	14,10 %
Korridorstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 7 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel / antall	Anskaffelseskost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
DNB	1 227		10	12 270	
DWB ⁸	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				62 270	

⁸ Design Without Borders

Note 8 – Kundefordringer

Kundefordringene er vurdert til pålydende.

Note 9 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekkmidler med 1 462 229 kroner.

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og arkitektur Norge

BDO AS
Munkedamsveien 45
Postboks 1704 Vika
0121 Oslo

Uttalelse om årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og Arkitektur Norge. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2023, resultatregnskap for 2023 og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening oppfylder årsregnskapet gjeldende lovkrav, og gir årsregnskapet et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2023, 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 avvirket.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

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

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:

<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

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

Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA.

Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om forvaltning

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

Oslo 29. februar 2024

BDO AS

Revisjonsberetningen er signert elektronisk

Kjetil Ardem
statsautorisert revisor

Design og arkitektur Norge

D O A
D G